

*Die Interdependenz formaler und informaler
Strukturen im Lichte der Systemtheorie Niklas
Luhmanns*

Henry Thiele

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Lizenzvertrag lizenziert:
Namensnennung - Keine kommerzielle Nutzung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen
3.0 Deutschland
Um die Bedingungen der Lizenz einzusehen, folgen Sie bitte dem Hyperlink:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/de/>

Online veröffentlicht auf dem
Publikationsserver der Universität Potsdam:
URL <http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2009/3472/>
URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-34727
[<http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus-34727>]

*Die Interdependenz formaler und informaler
Strukturen im Lichte der Systemtheorie Niklas
Luhmanns*

Dissertation

zur Erlangung des Grades

Doktor der Soziologie (Dr. rer. pol.)

der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Potsdam

vorgelegt von
Dipl.- Soziologe Henry Thiele

Potsdam,
August, 2008

Inhaltsverzeichnis

1) Einleitung 4

2) Formale Organisation

- 2.1 Autopoiesis der Organisation 9
- 2.2 Die Form der Entscheidung 17
- 2.3 Die Konstitution der Struktur 22
- 2.4 Die operative Form des Systemgedächtnisses 26
- 2.5 Strukturelle Kopplung und die Struktur der Umwelt 39
- 2.6 Die notwendige Attribution der Organisation 36
- 2.7 Die Form der Rolle 42
- 2.8 Die operative Einheit der Stelle 44
- 2.9 Die Zwecksetzung 48
- 2.10 Systemdifferenzierung 52
- 2.11 Programmierung und Programmtypen 58

3) Kommunikation und Interaktionssysteme

- 3.1 Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation „der Entscheidung“ 64
- 3.2 Die Form Person in der Kommunikation 67
- 3.3 Systemrelatives Verstehen 70
- 3.4 Emergenz und kommunikatives Systemereignis 72
- 3.5 Medium und Form 75
- 3.6 Die vierte Selektion der Kommunikation 77
- 3.7 Struktur und die Beobachtung zweiter Ordnung 80
- 3.8 Strukturbildung und die dritte Sequenzposition 84
- 3.9 Der Riss und das operative Displacement 88
- 3.10 Wahrnehmung und soziale Epigramme 94
- 3.11 Die Struktur der Interaktion 101
- 3.12 Der Dritte und die Möglichkeit der Mikropolitik 107

4) Informale Strukturen

- 4.1 Eine erste Begriffseingrenzung 113
- 4.2 Koordination, Kontrolle und Hierarchie 121
- 4.3 Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien 133
- 4.4 Macht 136
- 4.5 Demokratisierung 149
- 4.6 Wachstum und die Notwendigkeit informaler Strukturen 153
- 4.7 Charakteristika informaler Strukturen 166

5) Ein kurzes re-entry in die formale Organisation 177

6) Eine Schlussbemerkung 182

Sigel 186

Literaturverzeichnis 205

1. Einleitung

Das Ziel dieser Arbeit ist es, Organisationen aufgrund ihrer zunehmenden gesellschaftsweiten Bedeutung in systemtheoretischer Perspektive in den Fokus der Analyse zu rücken. Die meisten Menschen fristen heutzutage den Großteil ihres Daseins in Organisationen. Sie werden immer häufiger in Organisationen geboren (Krankenhaus), in Organisationen sozialisiert (Kindergärten, Schulen usw.), sind für ihre Existenzsicherung auf Lohnzahlungen von Organisationen angewiesen, und zunehmend sterben sie auch in Organisationen (Krankenhaus, Altenheim etc.). Aus soziologischer Sicht sind Organisationen deshalb besonders interessant und verdienen eine besondere Beachtung in der Gesellschaftsanalyse. In dieser Untersuchung soll nicht der Siegeszug der Organisation in der soziokulturellen Evolution der Gesellschaft im Mittelpunkt stehen, sondern die Frage von deren Wandlungsfähigkeit, oder anders ausgedrückt, der Sicherung ihres Bestandes. Geht man davon aus, dass in der Evolution Aussterben die Regel und Anpassung die Ausnahme ist, erscheint der Aspekt der Anpassungsfähigkeit der Organisationen besonderes Augenmerk zu verdienen. Liest man die für Deutschland veröffentlichten Zahlen der Unternehmensinsolvenzen, scheint der Fortbestand einer einmal ins Leben gerufenen Organisation eher risikobehaftet als gesichert zu sein. Des Weiteren scheint es so zu sein, dass Organisationen ebenfalls gewissen Lebenszyklen unterworfen sind.¹

Bereits die alten Ägypter bedienten sich der Organisation für den Bau der Pyramiden. Ihren evolutionären Siegeszug konnte die Organisation aber erst mit dem einsetzenden Fernhandel und der später damit verbundenen Industrialisierung der Warenproduktion sowie der daraus resultierenden Arbeitsteilung innerhalb der Gesellschaft antreten. Hat die Arbeitsteilung sich erst einmal gesellschaftsweit durchgesetzt, treibt sie die Differenzierung der Gesellschaft immer weiter voran und schafft neue günstige Ausgangsbedingungen für die Ausdifferenzierung weiterer Organisationen. Die immer weiter voranschreitende Arbeitsteilung und die damit verbundene Ausdifferenzierung von Organisationen stehen in einem reziproken interdependenten Verhältnis zueinander. Sie bedingen sich wechselseitig. Mit dem fortschreitenden gesellschaftsweiten Siegeszug der Organisationen werden die Spezialisierung, die Differenzierung und die Entstehung neuer Professionen stetig vorangetrieben. Der soziale Typus der Organisation war und ist so erfolgreich, dass in der modernen Gesellschaft kaum noch Sphären existieren die nicht durch Organisationen

¹ Küpper, Felsch, S. 217

beeinflusst werden. Der allgemeine Organisationsbedarf betrifft jetzt nicht mehr nur die ökonomischen Lebensbereiche, sondern zunehmend auch politische, militärische und religiöse Sphären der Gesellschaften. Diese Fähigkeit, stetig in neue Sphären der Gesellschaft vorzustoßen, lässt Organisationen zum Lebenselixier par excellence der modernen Gesellschaft avancieren.² Seit dem Beginn der Moderne Ende des 18. Jahrhunderts kristallisiert sich die Gesellschaft mit einem stetigen Zug als Organisationsgesellschaft heraus. Im gleichen Maße wie sich die Sphäre des Berufs verselbständigt hat, wird die fortschreitende Ausgliederung der Familie aus dem gesellschaftlichen Funktionszusammenhang der Arbeit betrieben. Zunehmend wird die Familie der Möglichkeiten ihrer Selbstversorgung im Fall eines Notstandes und der Eigenvorsorge für das Alter beraubt. Diese klassischen Risiken, vor allem Arbeitslosigkeit, Unfall, Krankheit, Alter und Sterbefälle sind heute durch sozialstaatliche Organisationen weitgehend abgedeckt.³ Durkheim hat bereits darauf hingewiesen, dass die steigende Differenzierung der Gesellschaft proportional zu ihr den Kommunikationsbedarf der Gesellschaft steigen lässt, denn aufgrund zunehmender Spezialisierung und der dadurch bedingten Zunahme der Autonomie und Abhängigkeit der differenzierten Teile zueinander muss die notwendige Koordination und Kooperation der differenzierten Teile die Kommunikation übernehmen, um die Existenz des Gesamtsystems der Gesellschaft zu sichern. Und weiter geht Durkheim bereits aufgrund der zunehmenden Differenzierung und der daraus resultierenden zunehmenden Eigenbeweglichkeit der Gesellschaft von einer Trennung der Individuen und der Gesellschaft aus.⁴

Mit Luhmann soll in dieser Arbeit vorausgesetzt werden, dass das umfassende autopoietisch selbstreferentiell operierende Sozialsystem der Gesellschaft sich aus diesen Kommunikationen speist und erhält. Soll die Kommunikation ihre Funktion der Koordination und Kooperation gewährleisten, muss sie funktional aufeinander bezogen werden. Dieses Erfordernis realisiert die Gesellschaft, indem sie Funktionssysteme ausdifferenziert, wobei sie die ihr zugrunde liegende System/Umwelt-Differenz in sich wiederholt. Die Funktionssysteme der Gesellschaft operieren aufgrund ihrer selbstreferentiellen Geschlossenheit autonom gegenüber dem sie umfassenden Gesellschaftssystem. Der Prozess der Ausdifferenzierung ermöglicht ihnen, ihre Binnendifferenzierung selbstständig zu handhaben. In der Folge differenzieren sich Wirtschaft, Recht, Politik, Wissenschaft usw. als Funktionssystem der Gesellschaft aus. Es gibt aber noch zwei andere Typen der

² Dieser Aspekt der zunehmenden Differenzierung der Gesellschaft aufgrund der Arbeitsteilung wurde von Emile Durkheim ausführlich behandelt. Durkheim, Emile, Über soziale Arbeitsteilung – Studie über die Organisation höherer Gesellschaften, Suhrkamp Verlag, 3. Aufl., Frankfurt am Main 1999

³ Habermas, S. 238f

⁴ Durkheim, a.a.O. S. 336f, und S. 408f

Systembildung innerhalb der Gesellschaft, die anscheinend ohne die Referenz auf die Gesellschaft auskommen, nämlich die Organisations- und Interaktionssysteme, denen in dieser Arbeit besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden soll. Die Funktion der Organisationen für die Funktionssysteme der Gesellschaft besteht in der weiteren funktionalen Spezifikation der Funktionssysteme. Die hier dargestellte funktionale Differenzierung ist nicht wie in älteren Systemtheorien, speziell in Parsons AGIL-Schema⁵, als Schachtel-in-Schachtel Prinzip zu verstehen, sondern als das Etablieren einer eigenen System/Umwelt-Differenz. Die Stabilisierung der jeweils eigenen System/Umwelt-Differenz impliziert nicht die Vorstellung der Wiederholung der Differenzierung in dem zu Differenzierenden, sondern den Aufbau eigener komplexer Systemstrukturen in Abhängigkeit des eigenen Netzwerks der systemeigenen Elemente. Das bedeutet, dass keine Organisation das System im System repräsentiert, sondern jede Organisation eigenständig und für sich selbst verantwortlich ist. Anders formuliert, gleicht keine Organisation der anderen, sie differenzieren sich alle individuell aus. Es lässt sich leicht vermuten, dass erst diese Individualität der Organisationen ihnen ermöglicht, sich in allen Sphären der Gesellschaft erfolgreich zu etablieren.

Die Funktionssysteme selbst können sich nicht als Einheit organisieren, denn hierfür fehlt ihnen auf der Ebene der Systembildung die Unterscheidung zwischen Mitglied bzw. Nicht-Mitglied, anhand derer sie eine eigene Form gewinnen könnten. Aus diesem Grund sind Funktionssysteme auf die organisierten Leistungen, speziell auf die organisierte Kommunikation ihrer Organisationen in besonderem Maße angewiesen und könnten deren Zusammenbruch nicht überdauern.⁶ In diesem doppelten Interdependenzverhältnis der Funktionssysteme und ihren jeweiligen Organisationen liegt ihre besondere Bedeutung für die funktionale Differenzierung der Gesellschaft.⁷ Auf der Ebene der Funktionssysteme findet die Inklusion aller Mitglieder einer Gesellschaft statt und garantiert so zum Beispiel die Gleichheit aller vor dem Gesetz im Funktionssystem des Rechts. Jeder, der aufmerksam die Welt beobachtet, kann mit Leichtigkeit feststellen, dass Exklusion in der Weltgesellschaft Realität ist, und dies eben nicht nur in der Form eines bedauernden Ausnahmefalls. Man denke z.B. nur an die Slums in Brasilien oder in anderen Erdteilen dieser Welt. Der hier entscheidende Punkt ist, dass Funktionssysteme, weil sie keinen Mechanismus der Exklusion besitzen, auf Organisationen angewiesen sind, die genau dies regeln. Mit der Mitgliedschaft

⁵ Jensen, Talcott Parsons, S. 81

⁶ Luhmann GSS, S. 102 – 103

⁷ Für dieses seinerseits wechselseitige, also rekursiv verknüpfte Abhängigkeitsverhältnis zwischen Gesellschaft, Funktionssystem und Organisationen, siehe: Luhmann GG, S. 846 - 847

kann die Organisation Anforderungen an das Verhalten ihrer Mitglieder verknüpfen und deren Beachtung fordern. Die Einhaltung ihrer Verhaltensregeln kann sie nicht ohne weiteres von Nicht-Mitgliedern erwarten. Die Form der Mitgliedschaft bietet ihr die Möglichkeit, die Differenz der Inklusion-Exklusion eigenständig zu handhaben. Die Organisation regelt damit, wer eingestellt und somit zugelassen wird, wer welche Position in der Organisation bekleidet und wer wessen Weisungen unterworfen ist. Genau darin liegt die besondere Leistungsfähigkeit der Organisation, dass sie nicht einfach nur Mitglieder zulässt, sondern zugleich in der Lage ist, zu bestimmen, was sie an Verhalten ihrer Mitglieder zulässt, um ihre eigene Leistung zu organisieren. Es bilden sich jetzt eine Vielzahl verschiedener Organisationen aus, z.B. politische, kirchliche oder Wirtschaftsorganisationen und so weiter, die innerhalb der Funktionssysteme regeln, welches Verhalten zugelassen wird. In den Interaktionssystemen regelt die Differenz anwesend-abwesend, wer an der laufenden Kommunikation teilnimmt. In der jeweiligen Interaktionssituation stellt sich die Kommunikation der Wahrnehmung der Anwesenden. Dabei handelt es sich nicht um eine Wahrnehmung, wie etwa beim Lesen, sondern um eine diffuse Wahrnehmung in der man nur schwer kontrollieren kann, was jeweils andere wahrnehmen und wie andere einen wahrnehmen. Kurz gesagt, Organisations- und Interaktionssysteme sind die beiden einzigen Systemarten, die strukturell an die gesellschaftliche Umwelt gekoppelt sind, und eben dieser Sachverhalt macht sie für diese Untersuchung so interessant.

In älteren Organisationstheorien wurde die Effektivität und Effizienz der Organisationen darauf zurückgeführt, dass diese nur ein Ziel verfolgen und auf dieses Ziel hin alle internen Entscheidungsprozesse rational abstimmen. Dass aber die internen Prozesse der Organisation komplexer sind, als dass man sie unter dem Gesichtspunkt eines einzigen Kriteriums optimal zu einer rationalen Entscheidung bringen könnte, erkannte bereits der Gründungsvater der Betriebswirtschaftslehre Erich Gutenberg. „Es muss für sie (die Organisation) die Annahme gemacht werden, dass die Organisation der Unternehmung vollkommen funktioniert. Durch diese Annahme wird die Organisation als Quelle eigener Probleme ausgeschaltet und soweit aus ihrer wissenschaftlich und praktisch bedeutsamen Stellung entfernt, dass aus ihr keine Schwierigkeiten mehr für die theoretischen Gedankengänge entstehen können. Die Annahme einer solchen eingestimmten, den reibungslosen Vollzug der betriebswirtschaftlichen Grundprozesse gewährleistenden Organisation bedeutet nicht eine Negation, sondern lediglich eine Neutralisierung der Probleme der Organisation.“⁸ In dieser Analyse soll von der Erkenntnis ausgegangen werden, dass Organisationen niemals entscheiden, was sie zu

⁸ Gutenberg, S. 26

entscheiden beabsichtigen.⁹ Wenn dem so ist, stellt sich die berechtigte Frage, welche Bedingungen für die strukturelle Drift der formalen Organisation verantwortlich sind.¹⁰ Mit der Systemtheorie Luhmanns wird davon ausgegangen, dass Organisationen komplexe, dynamische Systeme sind, die wie immer homöostatisch versuchen müssen, ihren eigenen Gleichgewichtszustand einzuregulieren, um die Sicherung ihres Systembestandes zu gewährleisten.¹¹

Erstens sollen im Anschluss an diese Einleitung die operativen Bedingungen für die Ausdifferenzierung und Erhaltung einer formalen Organisation untersucht werden. Die Binnendifferenzierung der formalen Organisation, die den Mitgliedern für ihr Handeln die notwendige Orientierung geben soll, ermöglicht vielleicht einen ersten Einblick in strukturell bedingte Diskrepanzen der formalen Organisation.

Zweitens wird von der Erkenntnis ausgegangen, dass eine formale Organisation letztendlich aus nichts anderem besteht als aus der Kommunikation ihrer Entscheidungen. Aus diesem Grund müssen die operativen Grundlagen der Kommunikation selbst schärfer in den Blick genommen werden, um eventuell erste Ansatzpunkte für die Strukturänderungen der formalen Organisation zu erkennen. Es soll in diesem Kapitel untersucht werden, inwieweit auf der Ebene der Kommunikation bereits Möglichkeiten für die strukturelle Drift der formalen Organisation bestehen.

Drittens werden im vierten Abschnitt die informalen Strukturen eingeführt werden, mithilfe derer sich die formale Organisation den Zugriff auf den komplexitätsreduzierenden Mechanismus der mündlichen Kommunikation ermöglicht. In den älteren Organisationstheorien wurde die mündliche Kommunikation unter den Organisationsmitgliedern als informale Organisation gefasst. Von der diffusen Verwendung des Begriffs einmal abgesehen, hat die mündliche Kommunikation den Nachteil, dass sie keine formalen Entscheidungen über Entscheidungsprämissen der Organisation treffen kann. Es soll nicht bestritten werden, dass informale Organisation einen entscheidenden Einfluss auf formale Entscheidungen ausüben kann, aber sie kann dies eben nicht im Licht der formalen Öffentlichkeit, sie ist dazu verdammt, im Dunkeln zu agieren. Mit zunehmender Eigenkomplexität der formalen Organisation und dem daraus resultierenden wachsenden Zeitdruck, der sich letztlich als Entscheidungsdruck innerhalb der Organisation bemerkbar macht, wird der Zugriff auf mündliche Kommunikation in der formalen Organisation immer drängender. Nun kann die formale Organisation, wenn sie ihre eigentliche Funktion der

⁹ Simon, S. 92

¹⁰ vgl. für den Begriff strukturelle Drift: Maturana, Varela, S. 129

¹¹ Für die Notwendigkeit dieser Regulierung der Systemzustände, siehe, Ashby, S. 128f

erwarteten alltäglichen Verhaltensorientierung ihrer Mitglieder nicht gefährden will, nicht auf allen Ebenen ihren formal geregelten routinierten Ablauf gleichzeitig stören, sondern ist gezwungen, der mündlichen Kommunikation einen eigenen Rahmen außerhalb ihrer formal geregelten Routinen zur Verfügung zu stellen. Soziokulturelle Entwicklungen auf der Ebene der Gesellschaft und die zunehmende Eigenkomplexität der formalen Organisation sowie der daraus resultierende steigende Zeitdruck innerhalb der formalen Organisation erzwingt förmlich den erhöhten Zugriff der formalen Organisation auf die mündliche Kommunikation, wenn sie ihre Eigenkomplexität noch erfolgreich handhaben will. Wie die formale Organisation dies im Einzelnen realisiert, soll in diesem Abschnitt beschrieben werden.

Im fünften Abschnitt wird ein kurzes re-entry in die formale Organisation vollzogen. Hier sollen die Möglichkeiten und Risiken die damit verbunden sind, kurz angerissen werden.

Abschließend möchte ich in dieser Einleitung noch ein paar Worte des Dankes äußern. Zum einen gilt mein besonderer Dank den Mitgliedern meiner Familie und meinen Freunden, die aufgrund meiner Belastung mit dieser Arbeit meine häufige Abwesenheit und mentale Unausgeglichenheit ertragen mussten. Mein besonderer Dank gilt Herrn Professor Doktor Stölting der mir die Möglichkeit eröffnete und die notwendige Freiheit einräumte, diese Arbeit so zu verfassen, wie sie hier vorliegt.

2. Formale Organisation

2.1 Autopoiesis der Organisation

Ein organisiertes Sozialsystem kann sich nur bilden, wenn es in der Lage ist, sich von anderen mit ihm gleichzeitig in die Welt gegebenen Systemen zu unterscheiden. Dies ist gemeint, wenn von der Ausdifferenzierung eines autopoietischen (psychischen bzw. sozialen) Systems die Rede ist. Das System muss sich von seiner Umwelt differenzieren, um zu unterscheiden, welche Operationen ihm selbst angehören und welche nicht. Die Ausgangsdifferenz der Systemtheorie von System und Umwelt, die eine Zwei-Seiten-Form ist, bezeichnet die Ausgangsbedingung der Systembildung. Das System muss in jedem Augenblick seiner Existenz auf diese Form der Unterscheidung operativ Bezug nehmen können, um sich nicht in der Unbestimmtheit der Welt aufzulösen. Mit der System/Umwelt-Differenz ist die

Gleichzeitigkeit der Existenz des Systems und der Umwelt bezeichnet. Die Form der Differenz besagt, dass System und Umwelt als die zwei Seiten einer Form zwar getrennt voneinander sind, aber die eine Seite ohne die jeweils andere nicht existieren kann. Die Einheit der Differenz bleibt als Form vorausgesetzt, aber die Differenz selbst ist nicht Operation. Operationen sind nur als Operationen eines Systems möglich und dies besagt, dass ein System nicht in seiner Umwelt operieren kann. Operationen können nur an Operationen anschließen und können nur in dieser Operationsweise das System produzieren bzw. reproduzieren. Die These der operativen Schließung bezeichnet diesen Sachverhalt, die operative Bedingung der Systembildung. Wichtig ist, dass das System seine Operationen selbstreferentiell orientieren muss, also seine aktuelle Operation an seiner vorhergegangenen Operation anschließt und sich gegenüber seiner Umwelt abschließt. Anders formuliert, schließt das System indem es rückbezüglich auf sich selbst operiert etwas ein und anderes aus. Es ist gegenüber allem anderen indifferent. Nur in dieser operativen Form gewinnt das System die notwendige Autonomie, um die daraus resultierende Möglichkeit, systeminterne Dispositionsspielräume für die Anschlüsse der eigenen Operationen nutzen und somit eigene Strukturen nach eigenen Maßgaben aufbauen zu können.

Die hier verwendete systemtheoretische Perspektive geht davon aus, dass der Aufbau von Eigenkomplexität eines Systems nur auf Grund operativer Geschlossenheit möglich ist. Heinz von Foerster führte für diese Konstitutionsbedingung der Systeme das Prinzip „order from noise“¹² ein. Die Bedingung der Möglichkeit aus dem unspezifizierten Hintergrundrauschen Informationen¹³ für den eigenen Strukturaufbau zu gewinnen. Humberto R. Maturana kreierte für die Beschreibung dieses komplexen Sachverhalts den Begriff Autopoiesis (nach dem griechischen autos und poiein für Selbstgestaltung). Autopoietische Systeme sind strukturdeterminierte Systeme, die nicht nur ihre eigenen Strukturen, sondern auch die Systemelemente, aus denen sie bestehen, im Netzwerk der eigenen Systemelemente erst erzeugen.¹⁴ Erst diese selektive rekursive Verknüpfung der Elemente qualifiziert sie als systemeigene Elemente, und erst jetzt ist es sinnvoll von Systemgrenzen, von Ausdifferenzierung aufgrund operativer Schließung zu sprechen. Die Systemelemente können als Operationen des Systems bezeichnet werden. Sie entstehen im Rückgriff und Vorgriff auf andere eigene Operationen und können anhand dieser Operationen überhaupt erst bestimmen, was zum System und was zur Umwelt gehört. Grenzerhaltung kann gleichgesetzt werden mit Systemerhalt. Die Grenze selbst kann immer nur operativ in der Gegenwart erzeugt werden.

¹² Foerster AHE, S. 75

¹³ Wie Hintergrundrauschen Störungen, Information hervorrufen kann, siehe, Serres, S. 105

¹⁴ vgl. dazu: Maturana, S. 36

Jede Operation muss deshalb die Differenz von Selbstreferenz und Fremdreferenz für ihren eigenen systeminternen Anschluss handhaben können. Erst die Grenzziehung selbst macht es möglich und notwendig die Systemelemente sinnvoll miteinander zu verknüpfen. Die Unterscheidung von System und Umwelt stabilisiert ein Komplexitätsgefälle zuungunsten des Systems, welches das System zu weiteren Selektionen zwingt. Dem System fehlt die Möglichkeit auf jeden möglichen Zustand der Umwelt reagieren zu können. Anders ausgedrückt; die Umwelt schließt immer mehr Möglichkeiten ein, als das System aktuell realisieren kann. Ausgeschlossen ist damit ebenfalls die vollständige Determination der Umwelt durch das System. In der Umwelt befinden sich andere autopoietische Systeme die auf den Output des Systems reagieren und die Komplexität der Umwelt erneut anschwellen lassen. „Die Komplexitätsunterlegenheit muss mit Selektionsstrategien ausgeglichen werden.“¹⁵ Die Grenze selbst kann nicht als harte undurchlässige Mauer begriffen werden. Sie muss es dem System ermöglichen, selektive Beziehungen zu seiner Umwelt herzustellen. Die Grenze trennt Elemente aber nicht notwendigerweise Relationen. Vorrangig wird die Grenze kausale Wirkungen passieren lassen, die für den Aufbau eigener Komplexität für das System unabhömmlich sind. Sie ermöglichen dem System die Konstruktion von Eigenkausalität, d.h. sie gewährt dem System eine Menge beweglicher Ursachen, die nicht der Umwelt entnommen sind. Mit Hilfe dieser beweglichen Ursachen kann das System seine Umweltorientierung variieren und entscheiden, welchen Umweltfaktoren es kausale Bedeutung geben will.¹⁶ Erst unter dieser Voraussetzung macht es Sinn Selektionsstrategien zu entwickeln. Das System ist nun in der Lage, Eigenkomplexität aufzubauen, denn nur Komplexität kann Komplexität reduzieren.¹⁷ Man kann des Weiteren davon ausgehen, dass die funktionale Methode die für die anschließende Binnendifferenzierung des Systems benötigt wird, überhaupt erst in Betracht kommt, wenn das System in der Lage ist, Eigenkausalitäten zu konstruieren. Diese hier nur kurz umrissenen Konstitutionsbedingungen autopoietischer Systeme bestimmen alle weiteren Konnexionen des Netzwerkes der Systemelemente. Diese unterschiedlich selektiv erzeugte Charakteristik des jeweiligen Netzwerkes ermöglicht es überhaupt erst einem Beobachter, Unterscheidungskriterien zu bestimmen, die verschiedene Organisationen erkennen lassen. Die anschließende Frage, die erörtert werden soll, muss lauten: Wie konstituieren sich autopoietische, sinnkonstituierende Systeme operativ oder: Wie realisieren sie ihren autopoietischen Erzeugungsakt operativ?

¹⁵ Luhmann SS, S. 48

¹⁶ Luhmann OE, S. 278

¹⁷ Luhmann SS, S. 49

Als Ausgangspunkt dieser kurzen Analyse soll der Indikationskalkül Spencer-Browns dienen. Seine erste Anweisung lautet: Triff eine Unterscheidung und setze auf der einen Seite der so entstandenen Zwei-Seiten-Form einen Punkt, eine Markierung. Die durchgeführte Unterscheidung zieht eine Grenze zwischen dem markierten (marked) und dem unmarkierten Raum (unmarked state).¹⁸ In der Systemtheorie der autopoietischen Systeme setzt Luhmann, um analytische Klarheit in der Darstellung zu erlangen, die Unterscheidung von Operation und Beobachtung ein. Die Operation ist im strengen Sinn ebenfalls eine Beobachtung, die eine Unterscheidung mit einer Markierung auf der einen Seite der Zwei-Seiten-Form setzt. Beobachten ist simultanes Unterscheiden und Bezeichnen. Ein soziales System kann sich nur operativ im „modus operandi“¹⁹ rekursiv operational schließen. Die erste Unterscheidung kann nur operativ getroffen werden, denn alles anschließende Unterscheiden setzt ja diese Unterscheidung voraus, impliziert entsprechend Zeit. Alles weitere Unterscheiden und Bezeichnen muss in dieser Form im Kontext²⁰ der Erstunterscheidung erfolgen. Die erste Unterscheidung, das ist der Beobachter selbst.²¹ Dies ist nur eine andere Beschreibung dafür, dass immer schon etwas begonnen hat, was sich im Nachtrag nicht mehr ändern lässt. Der Anfang und das Ende eines Systems sind für das System selbst nicht zugänglich. Die erste Unterscheidung hat nicht die Möglichkeit, sich auf eine Unterscheidung bezeichnend zu beziehen, dann wäre sie nicht mehr die erste Unterscheidung. Die letzte Unterscheidung kann nicht mehr beobachtet werden, denn dann wäre sie nicht mehr die letzte Unterscheidung. Vom Anfang kann nur noch im Nachhinein berichtet werden, es bildet sich ein Mythos, über den Ursprung.²² Organisationen erzählen ihren Anfang typisch aus der Sicht der Gründungsväter. Die Unterscheidung selbst setzt eine Form, in der alles weitere Unterscheiden vollzogen werden muss.²³ Diese Form der Erstunterscheidung stellt die Einheit der Differenz dem Beobachten, dem operativen Beobachten eines anschließenden Beobachters bereit. Die Einheit der gesetzten Unterscheidung des ersten Schnitts in die Welt, der Beobachtung erster Ordnung, kann bei ihrem operativen Gebrauch der Unterscheidung selbst nicht mit beobachtet werden. Sie ist der blinde Fleck, der Beobachter selbst, der sich selbst während seines Beobachtens unzugänglich bleibt. Will er sich selbst beobachten, kann er dies nur, wenn er eine weitere Unterscheidung von einer anderen Zeitstelle aus benutzt. Jede Beobachtung ist

¹⁸ Für eine ausführliche Darstellung des Indikationskalküls siehe dazu: Spencer-Brown, S. 1 - 11

¹⁹ Foerster KW, S. 53-58

²⁰ Jede Unterscheidung setzt mit dem, was sie unterscheidet, ihren eigenen Kontext, Meyer, Eva, Der Unterschied, der eine Umgebung schafft, in: Baecker NdS, S. 110 - 122

²¹ Spencer-Brown, S. 66

²² Luhmann, Schorr AE, S. 19

²³ Glanville, Ranulph, Das Selbst und das andere: Der Zweck der Unterscheidung, in: Krohn, Küppers, S. 102-106

das Bezeichnen der einen Seite (und nicht der anderen Seite) der Form.²⁴ Dass das so ist, kann nur ein Beobachter zweiter Ordnung, ein Beobachter, der beobachtet, wie Beobachter beobachten, was sie beobachten, sehen. Er sieht die Einheit der Form und das was mit ihr bezeichnet ist. Das, was er sieht, kann er nur sehen, wenn er selbst unterscheidet, um dann das zu bezeichnen, was er sieht. Er sieht, was er sieht, und nicht, was er nicht sieht bzw. nicht sehen kann. Die Beobachtung muss ihrerseits an einer der beiden Seiten der Form ansetzen, und das kann sie nur, wenn sie selbst in der Form der Beobachtung erster Ordnung operiert, ihren eigenen blinden Fleck im operativen Gebrauch erzeugt. Ein autopoietisches System kann sich nur operativ erhalten, wenn es eigene Operationen auf eigene Operationen folgen lässt. Wie aber können jetzt die Systemereignisse rekursiv aufeinander zugreifen, sich vernetzen, und woher weiß die folgende Operation, wo sie anknüpfen muss?

Autopoietische Systeme sind sinnkonstituierende Systeme, und dies legt die Vermutung nahe, dass diese Systeme im Medium Sinn operieren. Jede Beobachtung erzeugt operativ eine Form, eine Einheit für eine daran anschließende Beobachtung. Die Beobachtung nimmt die vorausgegangene Beobachtung als Einheit in den Blick (was wiederum nur sie kann). Jede Einheit ist ihrerseits nur als Form zu beobachten und jede Form kann nur in einem Medium erzeugt werden, das genau diese Formbildung ermöglicht.²⁵ Eine Schallwelle kann eben nicht in der Luft gesehen, sondern nur mit den Ohren als ein bestimmter Ton wahrgenommen werden. Die Unterscheidung zwischen Medium und Form besteht in der differentiellen Kopplung der Elemente. Die Form bindet die Elemente, aus denen das Medium besteht, fest aneinander und ermöglicht eben durch diese feste Koppelung das Einschreiben der Form in die lose gekoppelten Elemente des Mediums. Die feste Koppelung der Elemente erscheint in der Form einheitlich (innerhalb der Form), und entsprechend erscheinen die lose gekoppelten Elemente als unbestimmbare Menge der Elemente. Sinn als Medium wird entsprechend nicht erst in den Operationen erzeugt, sondern ist mit der Unbestimmbarkeit der Welt stets immer schon präsent. Sinn als Form betrifft immer die Unterscheidung von Aktuellem und potentiell Möglichem. Operativ setzt das System das aktuell Bestimmte vom potentiell noch Möglichen ab. In der Aktualität ist das momentan Mögliche gegeben, welches das im anschließenden Moment Mögliche auszeichnet. Entscheidend ist, dass mit dem aktuell Möglichen das Wirkliche gegeben ist (und in diesem Sinne operiert das System immer in der Realität der Welt), von dem das System operativ ausgehen muss. Systemereignisse sind Sinnverweisungen, die ihrerseits operativ als Sinnverweisungen verwendet werden, um das System in die Möglichkeit zu versetzen, im Rückgriff auf seine eigenen Elemente seine

²⁴ Luhmann, Bunsen, Baecker, S. 17

²⁵ Heider, S.38

eigenen Elemente zu produzieren.²⁶ Das was mit der Beobachtung erster Ordnung bezeichnet war, kann nur ein Beobachter zweiter Ordnung sehen und bezeichnen. Diesen Aufschub der Bezeichnung oder (in Zeitgegenrichtung der Operationen) diesen nicht mehr hintergehbaren Nachtrag der Bezeichnung eines Ereignisses, das bereits nicht mehr ist, hat Derrida mit dem Begriff der „différance“²⁷ zu fassen versucht. In diesem Sinn operiert das System immer eigentümlich zeitverschoben, mit dem Rücken zur Zukunft voran.

Die mit der Unterscheidung gesetzte Grenze zwischen der einen bzw. der anderen Seite der Form kann jetzt nicht mehr ohne Limitation überschritten werden. Zum einen ist eine Form gegeben, an die die Beobachtung anschließen muss, und zum anderen implizieren Unterscheidungen, dass man nicht auf beiden Seiten zugleich, nicht an beiden Seiten gleichzeitig anschließen kann. Dafür ist jetzt ein Kreuzen der Grenze erforderlich, ein nacheinander der Operationen, und eben dies erfordert Zeit. Erst diese Seite, dann jene Seite usw. Zeit entsteht als ein Schema, mit dem sich das System selbst und anderes beobachten kann. Jedes Systemereignis kann nur gegenwärtig sein, indem es auf die Vergangenheit zugreift und auf eine Zukunft hinweist. Jedes Systemereignis ist Ereignis aufgrund seiner zeitlich begrenzten Dauer. Will sich ein System ausdifferenzieren, muss es an ein gerade im Verschwinden befindliches Ereignis, ein sich gerade im Werden begriffenes Ereignis anschließen. Das System steht vor dem Problem des permanenten Dauerzerfalls. Das ständige Kreuzen der Grenze versetzt das System in eine Oszillation, in eine Eigenschwingung, in einen permanenten Wechsel zwischen zwei Seiten. Es ist in dieser Form bistabil²⁸ (zwischen der bezeichneten und der unmarkierten Seite), entsprechend sind autopoietische Systeme endogen unruhig konstituiert. Die Form der Beobachtung oszilliert kurzzeitig in sich selbst. Die Beobachtung zweiter Ordnung die sich anschließen will, läuft auf ein Paradox auf. Dies stellt ein Problem für die anschließende Beobachtung dar, da sie nicht an beiden Seiten gleichzeitig anschließen kann. Die Paradoxie muss zu der einen oder anderen Seite hin entfaltet werden. Es muss so etwas wie eine operative Kopplung von Operation zu Operation geben.²⁹ Die Operationen müssen über sich hinaus eine gewisse beobachtbare Minimaldauer, eine Spur, eine Projektion erzeugen, um die Engführung, den

²⁶ Für diesen vielschichtigen Sachverhalt der operativen Verwendung von Sinn in sozialen und psychischen Systemen, für die eigene Produktion und Reproduktion der eigenen Elemente, siehe Baecker, Dirk, Die Unterscheidung zwischen Kommunikation und Bewusstsein, in: Krohn, Küppers, S. 246-252

²⁷ Derrida, Jaques, Die différance, in: Engelmann, S. 102

²⁸ Den Zusammenhang der gedämpften Oszillation und die Bifurkation als Ausgangspunkt für die sich daraus ergebende Möglichkeit systeminterne Eigenwerte aufzubauen analysiert Uwe an der Heiden, Selbstorganisation in dynamischen Systemen, in: Krohn, Küppers, S. 81-86

²⁹ Für die Beschreibung der operativen Kopplung als Voraussetzung aneinander anschließender Operationen, die überhaupt erst die Ausdifferenzierung autopoietischer Systeme ermöglicht, siehe Luhmann RG, S. 440

eigenen Anschluss der folgenden Operation zu ermöglichen.³⁰ Vermuten lässt sich, dass die Projektionen, anhand derer das System im Modus des „als-ob“ operiert, die zu stabilisierenden systemeigenen Erwartungen sind. Das Kreuzen der Grenze, der wiederholte operative Wechsel der Seiten ist nur anschlussfähig, wenn eine Seite der Zwei-Seiten-Form eine Bezeichnung, eine Markierung enthält. Die Form ist aufgrund der ersten Anweisung George Spencer-Brown asymmetrisch konstruiert. Die Markierung der einen und nicht der anderen Seite der Form hat den Sinn, das Beobachten zu zwingen, von der einen und nicht von der anderen Seite der Form auszugehen. Sie muss bezeichnen, was beobachtet wird.³¹ Das Unterscheiden und Bezeichnen postuliert, weil die Form immer zwei Seiten präsentiert, mehr Möglichkeiten als selektiv aktuell realisiert werden können. Es kommt zu dem sehr viel allgemeineren Mechanismus, den man als „Überschussproduktion-und-Selektion“ bezeichnen kann, der das System zu anschließenden weiteren Selektionen zwingt.

Wenn sich der Kalkül in dieser Form mit ausreichender Eigenkomplexität beladen hat, kann er ein re-entry³² der Beobachtung riskieren. Es kommt zu einer Wiedereinführung der Unterscheidung in das Unterschiedene. Entsprechend bezeichnet ein re-entry den Wiedereintritt der Form in die Form. Die System/Umwelt-Differenz wird auf der bezeichneten Seite der Form wieder eingespiegelt. Luhmann vermutet zu Recht eine allgemeine Regel; „... dass die Einheit der Differenz nicht beobachtet werden kann und deshalb zunächst die Form einer internen konstruierten Paradoxie annehmen muss, um dann Versuche der Entfaltung der Paradoxie, Versuche ihrer Umformatierung in brauchbare Unterscheidungen zu motivieren.“³³ Die Wiedereinführung der Form in die Form ermöglicht dem System die notwendige Ebenendifferenzierung für die Entfaltung seiner Paradoxie. Erst diese Möglichkeit erlaubt dem System, sich selbst zu beobachten, Selbstbeschreibung anzufertigen, bei denen das System als Beobachter auf sich selbst referiert. Heinz von Foerster bezeichnet dies als den doppelten Ringschluss, die Ausbildung eines Torus, der dem System erlaubt, nicht nur auf das einzuwirken, was es sieht, sondern auch auf das, womit es das Gesehene verarbeitet.³⁴ Niklas Luhmann weist daraufhin, dass durch die doppelte Schließung des Systems ein einfaches lineares Input/Output-Modell für die Beschreibung des Systems nicht mehr greift, denn anhand der doppelten Schließung können die Prozesse sich jetzt wechselseitig regulieren, ihre Differenzen inhibieren oder freigeben, je nachdem welche

³⁰ Fuchs spricht von der Notwendigkeit des Durchspiegeln der Projektionen der Operationen welche die Beobachtung der Operationen und damit die Engführung der anschließenden Operation überhaupt erst ermöglichen. Vgl. Fuchs IE, S. 60-64

³¹ Luhmann, Niklas, Wie lassen sich latente Strukturen beobachten? In: Watzlawick, Krieg, S.63-64

³² Spencer-Brown, S. 60-66

³³ Luhmann, Niklas, Das Erziehungssystem und die Systeme seiner Umwelt, in: Luhmann, Schorr SU, S. 24

³⁴ Foerster, Heinz von, Das Konstruieren einer Wirklichkeit, in: Watzlawick W, S. 57

Irritation gegenwärtig bearbeitet werden soll.³⁵ Das System kann sich mit Hilfe dieser Reflexion mit sich selbst identifizieren, sich von anderen unterscheiden. Diese Selbstintendierung kommt unter irritierenden Umweltbedingungen als Reduktion eigener Komplexität zustande.³⁶ Das Kreuzen der Grenze zwischen der Selbstreferenz und der Fremdreferenz ist unter Limitationen gestellt, aber prinzipiell noch möglich. Die Reflexivität der Operationen, die operative Schließung des Systems (des circuli vitiosi) muss jetzt von der Reflexion des Systems, dem Erzeugen einer eigenen Identität (den circulo virtuosii)³⁷ strikt geschieden werden. Hier greift Zeit als Beobachtungsschema³⁸ der Systemelemente, die sich nur zeitlich instabil konstituieren können. Dies ermöglicht dem System den Verzicht auf die Annahme, dass alles, was geschieht, gleichzeitig geschieht. Es hat jetzt die Möglichkeit, in jeder Operation die Differenzen von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft in Anspruch zu nehmen. Die aktuelle Operation unterscheidet sich selbst und setzt sich selbst im „Jetzt und Hier“³⁹, in der Gegenwart, als Differenz von Vergangenheit und Zukunft. Das System operiert virtuell. Es hat sich die Möglichkeit erschlossen, im Hinblick auf zeitlich Inaktuelles sich gegenwärtig andere Möglichkeiten vorzustellen. Vergangenes und Künftiges ist zwar mit der jeweiligen Beobachtung aktuell gegeben, aber es ist eben als bereits Vergangenes und noch nicht eingetretenes Künftiges in der aktuellen Gegenwart inaktuell. Die Paradoxie des inaktuellen Aktuellen wird genau in der Unterscheidung von Vergangenheit und Zukunft invisibilisiert.

Entscheidend ist, dass sich jedes Systemereignis in einer anderen Zeitstelle, in jeweils einer anderen Situation, realisieren muss. Dies führt zu der doppelten Inanspruchnahme von Sinn, die in Anlehnung an George Spencer Brown⁴⁰ mit den Begriffen Kondensierung und generalisierende Konfirmierung⁴¹ bezeichnet werden soll. Kondensierung bezeichnet die Möglichkeit an etwas Bestimmtes bei gleichzeitig inaktuell Gegebenem operativ (reflexiv) anzuschließen. Sie stellt die Wiederholbarkeit der Operationen sicher. Die notwendige Reduktion auf Identisches steht vor dem Problem der Ereignisabhängigkeit aller Operationen. Das was identisch gesetzt ist, muss sich in anderen Situationen, unter anderen Bedingungen bewähren. Es muss trotz der veränderten Voraussetzungen den Anschluss weiterer

³⁵ Luhmann SA5, S.20

³⁶ Luhmann SA6, S.71

³⁷ Für diesen Aspekt der fruchtbaren Entfaltung der Paradoxie als entscheidende Unterbrechung des circuli vitiosi siehe: Varela, Francisco, Der kreative Zirkel – Skizzen zur Naturgeschichte der Rückbezüglichkeit, in: Watzlawick W, 294-302

³⁸ Luhmann WissG, S.104-106

³⁹ Jede Operation/Beobachtung ist an das Hier und Jetzt ihres eigenen Vollzugs gebunden, alles was geschieht, geschieht zugleich im Hier und Jetzt. Siehe Foerster AHE, S. 219-220

⁴⁰ Spencer-Brown, S. 8-12

⁴¹ Luhmann WissG, S.104-106

Operationen gewährleisten können. Dies geschieht (rekursiv) über die generalisierende Konfirmierung. Jede erneute Beobachtung zweiter Ordnung muss auf das Bezeichnete der Beobachtung erster Ordnung zugreifen, aber nicht nur in der Wiederholung der Bezeichnung der ersten Beobachtung, sondern sie muss die erste und zweite Beobachtung zusammenziehen und erneut auf der bezeichneten Seite einfügen. Die operativ so erzeugten Identitäten oder Eigenwerte liefern jetzt dem System die interne Andockstelle für zusätzliche Konditionierung der anfallenden Operationen. Identitäten, Eigenwerte sind zeitstabiler als die einzelne Operation und können, solange sie sich bewähren, die anschließenden Operationen schärfer konditionieren. Nicht mehr jede Operation ist an jede Operation anschlussfähig, sondern die Anschlüsse sind jetzt unter schärfere Limitationen gestellt. Anders formuliert: das System individualisiert sich aufgrund seiner erhöhten Selektivität gegenüber seiner Umwelt.

Auf der Ebene der Autopoiesis hat sich das System selbst gesetzt. Es ist auf dieser Ebene informationell geschlossen⁴² und operiert unabhängig, rekursiv geschlossen. Das autopoietische System hat sich sozusagen an den eigenen Schnürsenkeln emporgezogen und sich mittels seiner eigenen Dynamik vom umliegenden Milieu ausdifferenziert.⁴³ Für den Fortbestand des Systems ist jetzt die Sicherung der Anschlussoperationen evident. Jede Beobachtung, wenn sie ihren Anschluss sichern will, muss von etwas geleitet sein. Sie muss etwas von anderem unterscheiden können. Die Selektionen selbst sind im operativen Vollzug immer kontingent, da sie am Horizont des Möglichen immer hätten auch anders getroffen werden können, aber zugleich dienen sie der Kontingenzreduktion, indem sie operativ gegenwärtig dies-und-nicht-das bestimmen, und genau diese Funktion erfüllen die Systemereignisse. In organisierten Sozialsystemen sind diese Systemereignisse, die Zwei-Seiten-Form, die eigenen Entscheidungen, die sich aus eigenen Entscheidungen reproduzieren. Die Form, die Konstitution der Entscheidung muss deshalb im Folgenden näher untersucht werden.

2.2 Form der Entscheidung

Entscheidungen stellen für die Organisationen ihre nicht weiter hintergehbaren Letztelemente, ihre Systemereignisse dar. Sie können sich nur anhand ihrer Entscheidungen in einer sie umgebenden dynamischen Umwelt etablieren und stabilisieren. Anders formuliert,

⁴² Baecker, Dirk, Die Unterscheidung von Kommunikation und Bewusstsein, in: Krohn, Küppers, S. 235

⁴³ Maturana, Varela, S. 54

Organisationen können sich immer nur in der jeweils aktuellen Gegenwart realisieren und bewähren. Die Entscheidung selbst kann man verkürzt charakterisieren als den Sprung über die Kluft der Kontingenz.⁴⁴ Die erste Beobachtung beobachtet immer etwas, was nicht von ihr selbst stammt. Die Kontingenz, die Unsicherheit der Umwelt wird anhand der Beobachtung in die Unsicherheit des Systems verwandelt. Dies kann das System nur realisieren, wenn es über die Fähigkeit verfügt, sich die Umwelt als Einheit (sich selbst in Differenz zur Umwelt als Einheit) zu präsentieren.⁴⁵ Die erste Beobachtung ist logisch einwertig und ist deshalb immer real. Mit der Beobachtung von Beobachtung kommt Zweiwertigkeit ins Spiel. Dies geschieht dadurch, dass die Beobachtung-vor-Ort als Unterscheidungsbezeichnung unterschieden wird mit einer anderen Unterscheidungsbezeichnung eines anderen Beobachters, der hier das System selbst ist.⁴⁶ Dies besagt nichts anderes, als dass das, was mit der Beobachtung erster Ordnung bezeichnet wurde, von der Beobachtung zweiter Ordnung wieder in Kontingenz verwandelt wird, um die eigene Form, die eigene Bezeichnung einzuschreiben. Jede Beobachtung muss bestimmen, was mit ihr beobachtet wurde. Mit der Bezeichnung der Form wandelt das System die Unsicherheit der Umwelt in eine selbsterzeugte Sicherheit um, die intern anschlussfähig ist. In diesem Sinne können Entscheidungen als Kontingenztransformationen verstanden werden.⁴⁷ Vor der Entscheidung gibt es einen begrenzten Raum von Möglichkeiten. Nach der Entscheidung gibt es dieselbe Kontingenz in fixierter Form, denn die Entscheidung wäre auch immer anders möglich gewesen. Sie ist jetzt selbst kontingent. Dieses Problem der Entscheidungen, die nahtlos ineinander greifen müssen, stellt für die Organisation ein Bestandsproblem dar, das sie lösen muss, wenn sie ihre Systemerhaltung gewährleisten will. Die folgende Analyse soll der Frage nachgehen: wie versetzt sich die Organisation anhand von Entscheidungen in die Lage, Entscheidungsaufgaben so zu strukturieren, dass sie dadurch möglichst rasch, möglichst fehlerfrei, komplexe Probleme bearbeiten kann. Es geht um die Möglichkeit der Organisation, sich anhand der gestellten Probleme eine entsprechende Binnendifferenzierung und, unmittelbar damit verbunden, eigene Komplexität anhand von Entscheidungen aufzubauen. Akteurszentrierte ökonomische bzw. soziologische Theorien führten für die Erklärung dieser grundlegenden Problematik der richtigen Entscheidungsfindung den homo oeconomicus ein. Dieser besondere Typus Mensch ist ein nutzenmaximierendes Individuum das stets aufgrund vollständiger Informationen (über Preise, Märkte sowie beabsichtigte Handlungen anderer

⁴⁴ Ortmann RA, S. 215

⁴⁵ Luhmann ÖK, S. 52

⁴⁶ Fuchs EG, S. 56

⁴⁷ Baecker OsS, S. 140

beteiligter Akteure) und unveränderlichen Präferenzen in der Lage ist, eine vollkommen rationale Wahl zu treffen.⁴⁸ Die Kritik an diesem Modell ist in den Sozialwissenschaften vielfältig geübt worden.⁴⁹ Darum soll hier nicht weiter darauf eingegangen werden. Hier soll eine Vorstellung des Menschen vertreten werden, die davon ausgeht, dass der Mensch aufgrund seiner beschränkten Aufnahme- und Verarbeitungskapazitäten, mit den Anforderungen, wie sie an den homo oeconomicus gestellt werden, maßlos überfordert wäre.⁵⁰ In seiner Entscheidungsfindung strebt der Mensch eben nicht nach der besten aller möglichen Entscheidungen, sondern nach einer der Situation entsprechend zufrieden stellenden Lösung.⁵¹ Es geht in der zutreffenden Entscheidung vorrangig um die für die jeweilige Entscheidungssituation notwendige und zufrieden stellende Absorption der Ungewissheit, um mit Blick auf die terminierte Aufgabenstellung nahtlos zu weiteren Entscheidungen übergehen zu können.⁵²

In den älteren Entscheidungstheorien (z.B. rational choice) wird eine Wahl zwischen verschiedenen zur Verfügung stehenden Alternativen getroffen. Entsprechend wird eine Alternative als Entscheidung ausgezeichnet. In der hier verwendeten systemtheoretischen Perspektive wird die Entscheidung als Einheit einer Form begriffen. Sie bestimmt ihre Identität aufgrund der eigenen Unterscheidung, mit der sie zwischen mehreren Möglichkeiten (Alternativen) wählt. Diese Identität dokumentiert sich an der gewählten Alternative, besteht aber eben nicht aus ihr. Sie ist vielmehr das durch die Konstruktion der Alternativen ausgeschlossene Dritte, also eine Beobachtung. Alles, was hätte Entscheidung werden können, soll zunächst als Alternative aufgefasst werden. Entscheidend ist, dass eine Alternative nicht immanent bewertet werden kann. Es bleibt zunächst auf dieser Ebene der Möglichkeiten noch vollkommen offen, von welchem Entscheider in welchem Entscheidungszusammenhang und wie überhaupt der Überblick über andere Möglichkeiten neben den gerade gegeben gesichert werden kann. Alternativen sind und bleiben unbestimmt, und genau deshalb führen sie nicht zur Entscheidung oder sind schon die Entscheidung. Sie werden durch das Abziehen von Wertungen und Bewertungen oder anderen Vergleichsgesichtspunkten, etwa durch funktionale Abstraktion gewonnen, und eben das macht die Entscheidung notwendig. In der Entscheidungsfindung muss zunächst jede

⁴⁸ James S. Coleman geht in seiner Theorie nicht nur von einem vollständig informierten Akteur aus, sondern von einem, der vollkommen unbeeinträchtigt ist von gesellschaftlich anerkannten Normen in der rationalen Wahl seiner Entscheidung. Vgl. dazu; Coleman I, S. 15

⁴⁹ Für eine umfassendere Kritik an dem Modell des homo oeconomicus siehe: Kirchgässner, S. 202 - 234

⁵⁰ Simon entwirft als Handlungsalternative ein Modell der beschränkten Rationalität siehe dazu; Simon, S. 27 - 33

⁵¹ Dies ist natürlich abhängig von dem jeweiligen Suchprozess und dessen Aufwand im Verhältnis zur Bedeutung der jeweilig zutreffenden Entscheidung, siehe dazu: March, Simon, S. 164 ff

⁵² ebenda, S. 154

Alternative beachtet werden. Jede Entscheidung muss ihrerseits eine Alternative auszeichnen, wenn sie als Entscheidung gelten will. Aus diesem Grund hat jede Entscheidung eine doppelte Einheit, nämlich erstens die Relation der Differenz der Alternativen und zweitens die ausgewählte Alternative selbst. Die Entscheidung selbst wird vollzogen als Substitution der einen Einheit für die andere, als Substitution der ersten Einheit durch die zweite Einheit.⁵³ Diese Form der Substitution lässt sich nur in der Zeit als ein Nacheinander denken, aber eben nicht nur in einem Nacheinander, sondern vielmehr wird die Einheit der Differenz der Alternativen durch die Entscheidung auf die favorisierte Alternative übertragen, so dass sie im Resultat der Entscheidung als Geschichte und als Kontingenz hängen bleibt, mit erscheint und festgehalten wird. Anders formuliert: die präsentierte Einheit ist eben different gebaut, und entsprechend repräsentiert die Entscheidung als Einheit immer ihre eigene Alternative mit. In diesem Sinne lässt sich Entscheiden auch beschreiben als das Umwandeln des Risikos zur Ungewissheit. Entscheidungen können als in Form gebrachte Kontingenz bezeichnet werden. Vor jeder Entscheidung stehen begrenzte Möglichkeiten zur Verfügung, die sich als Alternativen zeigen. Die Entscheidung selbst fixiert die Kontingenz in einer Form, die die Entscheidung selbst kontingent werden lässt, weil anhand der Möglichkeiten auch immer hätte anders entschieden werden können. Entsprechend der begrenzten Möglichkeiten zur Verarbeitung der Komplexität und dem Setzen von einzuhaltenden Fristen, fallen Entscheidungen eben nicht in der Form eines rationalen Vergleichs aus, der unter übergreifenden Kriterien eine transitive Ordnung der Alternativen gestattet, um sich dann rational für die Beste aller Möglichkeiten zu finden. Vielmehr wird nach vorläufigem Abtasten des Entscheidungsbereichs eine der Alternativen favorisiert, um jetzt mit dem Ziel, akzeptiert zu werden, in ein ernsthafteres Testverfahren geschickt zu werden. Entscheiden entspricht jetzt dem Zusehen und Ausprobieren, ob eine in das Testverfahren geschickte Alternative das Risiko, nur eine Alternative zu sein, aushält.

Jede Entscheidung thematisiert demnach ihre eigene Kontingenz und bestimmt ihre eigene Einheit darin, dass sie trotz alledem zu einer eindeutigen Form bestimmt, was als Einheit einer Entscheidung zu fungieren hat. Sie ist mithin die gerichtete Relation zwischen den Alternativen, denn die Identität einer Entscheidung profiliert sich gegen den Horizont anderer Möglichkeiten, vor denen sie bevorzugt wurde. Entscheidungen können daher auch ihre Qualität ohne Änderung des durch sie ausgelösten Ablaufs ändern. Entscheidungen sind demnach sehr viel kontextsensibler als Handlungen, weil nach der Entscheidung zwar die Alternative und gegebenenfalls die Handlung feststeht, wohl aber die Konstellation der

⁵³ Für diesen Sachverhalt der Entscheidung siehe: Luhmann SA3, S. 337 - 339

Alternativen erneut variiert, desidentifiziert und in einem anderen Kontext gebraucht werden kann. Entscheidungen werden entsprechend als Kontexte für Entscheidungen eingesetzt.⁵⁴ Jede Entscheidung ist und bleibt ein Systemereignis der Organisation, so wird sie zunächst einmal von allen Entscheidungszusammenhängen und von allen beeinflussenden organisatorischen Variablen abstrahiert. Eine Entscheidung liegt auch dann vor, wenn die Wahl z.B. durch Programme oder durch andere Entscheidungen beeinflusst worden ist. Dass dies dann eine Entscheidung war, wird durch Abweichungen, Fehler oder Unterlassungen wieder erkennbar. Ob Entscheidungen und deren Alternativen in der jeweiligen Entscheidungssituation jetzt über die Präferenzen der Auslöser oder über Zwecke oder nur mit Blick auf andere Stellen im System ausgelöst werden, ist dabei erst einmal nebensächlich.

Organisationen sind soziale Systeme die aus Entscheidungen bestehen, deshalb müssen sie ihre Entscheidungen wechselseitig miteinander verknüpfen, um sich ein Netzwerk aus eigenen Entscheidungen aufzubauen. Die Entscheidungen orientieren sich rekursiv im Netzwerk der Autopoiesis immer an anderen Entscheidungen und reflektieren meistens ihren eigenen Orientierungswert für andere Entscheidungen.⁵⁵ Jede Entscheidung ist immer systemrelativ. Sie wird in einem wie auch immer bereits vorgezeichneten Rahmen in einem System getroffen und muss von anderen Entscheidungen als Entscheidung angenommen werden, wenn sie als Entscheidung gelten will. Eine Entscheidung allein könnte das Risiko, nur Entscheidung zu sein, nicht tragen. Mit Seitenblick auf jeweils andere Entscheidungen schränken sich Entscheidungen wechselseitig ein, bereiten sich gegenseitig vor, setzen einander unter Druck und entlasten sich gegenseitig. Entscheidungen sind immer nur im Rahmen eines Zusammenhanges von Entscheidungen einer Organisation als Entscheidung zu beobachten.

In diesem Entscheidungszusammenhang der Organisation, in welchem sich Entscheidungen gegenseitig bedingen, wird Zeit zu einem systeminternen Problem. Die Entscheidungsprozesse müssen miteinander koordiniert werden, müssen nahtlos ineinander übergehen, wenn fortlaufend gesichert werden soll, dass das System Leistungen erbringt. Zeit wird in diesem Sinne erst über die Repressionen eigener Möglichkeiten verfügbar. Die Selektivität und mit ihr verbunden die Verzeitlichung des Systems geben demnach Formbedingungen, nach denen komplexe Systeme sich konstituieren und qualifizieren, indem sie sich an der Umwelt orientieren. Die Entscheidungen sind nun nicht mehr nur durch ihre Zahl und ihre gemeinsame Charakteristik bestimmt, sondern zudem noch unterschiedlich

⁵⁴ Dieser Sachverhalt gewinnt seine Bedeutung in der Betrachtung des Entscheidungszusammenhanges, der Konnexion des Netzwerkes der Entscheidungen, siehe Luhmann GG, S. 830

⁵⁵ Luhmann OE, S.230

qualifiziert, je nachdem in welchen Relationen sie zu anderen Systemereignissen desselben Systems stehen. Sie unterliegen unterschiedlichen Emergenzniveaus, die sich an den unterschiedlichen Systemebenen oder Strukturen ausrichten. Die Umwelt ist immer komplexer als das System, und gerade das zwingt das System zu immer schärferen Limitierungen und vor allem dazu, unter Zeitdruck auszuwählen. Der Konstitutionsprozess verläuft im System und bleibt systemrelativ. Das Bestandsproblem erzwingt im System Spezialisierung und Generalisierung. Spezialisierung und mit ihr verbunden die Arbeitsteilung in der Organisation ermöglichen der Organisation, dem selbsterzeugten Zeitdruck standzuhalten. Generalisierung ist notwendig, um sich ausreichend Variabilität und Anpassungsfähigkeit in einer prinzipiell unvorhersehbaren Zukunft zu erhalten. Umweltkomplexität kann intern nur in Abhängigkeit von möglichen Systemstrukturen, wohl aber unabhängig von jeder bestimmten Systemstruktur, vorgestellt werden.⁵⁶ Nicht nur das die jeweilige Umwelt erst anhand der Systemstrukturen im System greifbar wird, sie sorgen, und das ist bedeutender, für die notwendige Engführung der Selektionen. Was jetzt innerhalb der Organisation als Zweck der Organisation verhandelt wird, erfordert bereits eine gewisse Binnendifferenzierung der Organisation. Die Anpassung an sich ändernde Umweltlagen kann das System nur über Entscheidungen der jeweiligen Strukturänderung gewährleisten. Die daraus resultierende dynamische Stabilität des Systems erfordert eine hohe Labilität der Strukturen, die mit ihrer Einrichtung nicht auf Dauerregelung angelegt sein können. Die Funktion der Struktur besteht in dem Überbrücken der Distanz von Entscheidung zu Entscheidung. Die jeweilige Entscheidung muss auf entsprechende Rahmen zugreifen können, um zu wissen wovon sie auszugehen hat. Das System kann diese situationsabhängige Diskrepanz der Strukturanforderungen nur mit Hilfe der Differenz von Redundanz und Varietät und immer nur anhand von Entscheidungen bearbeiten.

2.3 Die Konstitution der Struktur

Die Ereignisabhängigkeit erzwingt im System, um die Absicherung der notwendigen Reproduktion der Systemereignisse zu gewährleisten, die Bildung von Strukturen. Nur anhand dieser Strukturen ist das System in der Lage die Überbrückung der zeitlichen Diskontinuitäten zwischen den Systemereignissen zu gewährleisten. Jedes Ereignis muss sich

⁵⁶ Habermas, Luhmann, S. 299

unterscheiden, wenn es sich selbst anhand anderer Ereignisse etabliert. Es muss sich selbst selektieren, um sich als Entscheidung gegenüber anderen Entscheidungen abzugrenzen. Diese notwendige Selektion, wenn sie ihrerseits eine strukturelle Relevanz gewinnt, ist eine solche, die die Möglichkeit zur Rekombination der Systemereignisse begrenzt. Entscheidungen sind Sinnverdichtungen von Sinnverweisungen, die zeigen, wie eine gewisse Situation beschaffen ist und was mit ihr in Aussicht steht. Sie fungieren in Organisationen als Erwartungen, welche die Funktion erfüllen, auf relativ stabile Weise zu orientieren. In diesem Sinne, wenn eine Entscheidung rekursiv auf eine Entscheidung angewendet wird, bilden sich Strukturen, indem sie die Selektivität stabilisieren und gleichzeitig einen Horizont von Möglichkeiten (Sinnverweisungen) offen halten. Entsprechend bildet das System Erwartungserwartungen die sich durch die Selektion einer beschränkten Auswahl von Möglichkeiten bilden. Die in dieser Form stabilisierten Erwartungserwartungen dienen dem System der Erstellung eigener Prognosen über die nach wie vor unbestimmte Zukunft. Sie dienen dem System als eigene Ankerpunkte, an denen es sich orientieren kann.

Selektionen werden ihrerseits aufgrund des reflexiven Operationsmodus und der daraus resultierenden Kondensierung von Sinnverweisungen unabdingbar. Dieses Kondensat der Sinnverweisungen bildet eine Erwartung. Die Kondensierung des Sinns wird in einer generalisierenden Konfirmierung des Sinns überführt, anhand derer sich unabhängig vom jeweiligen Kontext zeitstabile Identitäten aufbauen. Im System werden Erwartungserwartungen, also Strukturen eingerichtet, so dass diese als virtuelle Orientierungen über die Grenze der jeweiligen Situation hinaus stabilisiert werden können. Als notwendige Vorstufe und als funktionales Äquivalent (man könnte auch von einem notwendigen Test sprechen, bevor die Strukturen in formalen Organisationen in eine feste Form gebracht werden) dienen wahrscheinlich die entsprechenden Institutionalisierungen, wenn man sie im Sinne Luhmanns versteht: als maßlose Überschätzung von unterstelltem Konsens, der dann seinerseits nicht mehr zu Disposition steht.⁵⁷ Institutionalisierung in dem hier verwendeten Sinn erhöht die Stabilisierung und verkürzt bedeutend die Entscheidungskommunikation. Sie erhöht entsprechend die Wahrscheinlichkeit, einer Entscheidung an eine Entscheidung anzuschliessen. Wichtig für formale Strukturen ist, dass anhand der Orientierungsfunktion der Strukturen die zeitlichen Diskontinuitäten der Entscheidungen überbrückt werden. Diese Form der Kondensierung von Erwartungen ermöglicht dem System die Strukturierung der eigenen Komplexität und somit die Möglichkeit der Erkenntnisgenerierung aus der eigenen Umwelt ohne die Möglichkeit und die

⁵⁷ Siehe für diese Beschreibung der Institutionen: Luhmann, Niklas, Institutionalisierung – Funktion und Mechanismus im sozialen System der Gesellschaft, in: Schelsky, S. 30 - 36

Notwendigkeit eines direkten Zugangs zu ihr. Das System kann jetzt die Kontingenz der Umwelt in der Form einer Erwartung beobachten und verwandelt sie dadurch in seine eigene Unsicherheit. Was in der Umwelt absolut kontingent und unvorhersehbar ist, wird jetzt intern anhand der Strukturen in selbsterzeugte redundante Sicherheiten verwandelt.⁵⁸

Jede Entscheidung leistet eine zeitlich begrenzte Bestimmtheit, von der das System in der jeweiligen Gegenwart als Realität ausgehen kann. Eine Entscheidung allein macht noch keine Organisation, aber eine Entscheidung kann nur eine Entscheidung sein, wenn eine andere Entscheidung sie als Entscheidung in Anspruch nimmt. Jede Entscheidung weist durch ihre eigenen Sinnverweisungen auf etwas hinaus, dass erst durch die Einlösung einer weiteren Entscheidung ist. Erst die anschließende Entscheidung kann die Einheit der Entscheidung beobachten und sehen, was die Einheit der vorangegangenen Entscheidung war. Anders ausgedrückt bestimmt die Entscheidung in Form einer Beobachtung zweiter Ordnung, was eine Entscheidung war und welche Kontingenzen oder Folgeprobleme mit ihr verknüpft sind. Nur durch diesen Sachverhalt ist dann auch erklärbar, wie ein Nicht-Entscheiden zu einer Entscheidung werden kann. Jede Entscheidung birgt jetzt das Risiko, durch sich selbst im System Folgeschäden auszulösen, die eben ohne diese getroffene Entscheidung nicht entstanden wären. In diesem Sinne leistet jede Entscheidung eine gewisse Unsicherheitsabsorption und produziert zugleich eine gewisse Hintergrundunsicherheit, von der das System lebt.⁵⁹ Sie reproduziert ihren eigenen weiteren Entscheidungsbedarf. Sie sichert, in dem sie eine Entscheidung ist, ihren eigenen Anschluss. Jedes Risiko führt dazu, weitere Risiken zu produzieren, und mit der Unterscheidung Risiko-Gefahr entfällt die Vorstellung von Sicherheit. Entsprechend können verpasste Gelegenheiten jetzt ein Risiko darstellen, welches seinerseits die Entscheidungslast deutlich erhöht, und man kann jetzt auch dafür zur Verantwortung gezogen werden, nicht entschieden zu haben. Ausschlaggebend ist, dass eine Entscheidung erst als eine Entscheidung erkennbar wird, wenn eine andere Entscheidung an sie anschließt.

Dieses Reflexivwerden der Entscheidungen im Entscheidungsprozess ist eine grundlegende Bedingung für den Strukturaufbau, denn Strukturen sind Erwartungen aufgrund von Erwartungen, eben Erwartungserwartungen. Sie können aber auch als Selektion von Selektionen bezeichnet werden, weil sie die Voraussetzungen begrenzen, auf deren Grundlage das System die eigenen Systemereignisse reproduziert. Ohne Strukturen wäre das System

⁵⁸ Der Begriff der Redundanz bezeichnet den Überschuss an Zeichen, der ohne Informationsverlust auch hätte weggelassen werden können. Siehe dazu Shannon, Weaver, S. 22-23

⁵⁹ Luhmann GG, S. 830

überhaupt nicht in der Lage festzustellen, ob sich weitere eigene Operationen ereignen oder nicht. Diese Unbestimmtheit der Anschlüsse würde es mit der Unmöglichkeit konfrontieren, seine eigene Autopoiesis voranzutreiben. Entscheidungen müssen deshalb beides leisten, einen Moment der Autopoiesis bedienen und zugleich Strukturhaltung betreiben. Indem Entscheidungen beides realisieren, sichern sie den Bestand des Systems, aber eben nur, wenn Entscheidung an Entscheidung anschließt. Dies kann eine Entscheidung nur als eine Beobachtung zweiter Ordnung leisten, indem sie eine Einheit einer Zweiheit ist, Operation und Beobachtung zugleich. Die aufgrund der notwendigen permanenten Ereignisproduktion zunehmende Komplexität des Systems kann nur durch Strukturbildung bestimmbar gemacht werden. Die Selektion der einzelnen Entscheidung bleibt erhalten und wird in der nächsten Entscheidung wieder als ein Möglichkeitsbereich vorgestellt, aus dem die darauf folgende Selektion gewonnen werden kann. In diesem Sinne bilden Strukturen die notwendige Existenzbedingung des Systems, weil sie den Übergang von einer Operation zu einer anderen Operation sichern. Das ist der Grund, warum alle Strukturen den Operationen nachgeordnet sind, also als Resultat von Entscheidungen begriffen werden.

Dies bedeutet aber auch, dass die Autopoiesis und die Struktur eines Systems getrennt voneinander betrachtet werden müssen. Der Vorteil dieser Trennung ist, dass die Strukturen des Systems sich gewisse Fehlgriffe leisten können, ohne gleich die Existenz des Systems zu gefährden, denn die Autopoiesis läuft, solange das System existent ist, immer mit. Die Strukturen erhalten die notwendige Freiheit, um zu testen, was möglich ist und was nicht. Jedes Systemereignis ist aufgrund seiner Irreversibilität ein Ereignis, und das bedeutet, dass kein Ereignis Zugriff auf die Vergangenheit hat. Ein Ereignis ist, wenn es vergangen ist, unwiderruflich verschwunden. Die Struktur kann immer nur in der aktuellen Gegenwart aufgerufen werden. Was an bereits aktuell vergangenen Sinnkondensaten benutzt wird, hängt damit zusammen, was an Zukunftserwartungen in der momentanen Gegenwart des Ereignisses aufgerufen aktualisiert wird. Ereignisse sind in diesem Sinn Jetztzeit-Punkte des Systems. Strukturen sind ein im System benutztes Abbild der rekursiven Vernetzung der Operationen.⁶⁰ Dies bedeutet, dass sich Systeme immer nur im Moment ihres Operierens realisieren. Die alte Dichotomie ist davon ausgegangen, die Struktur als etwas Feststehendes zu betrachten, auf dessen stabilen Grund man ein komplexes Gebäude errichten kann. Prozess wurde als etwas im Fluss Befindliches, als die notwendige Variable verstanden, anhand derer die notwendigen Anpassungsprozesse vollzogen werden können. Das ist in dem hier verwendeten Verständnis von Struktur nicht mehr gegeben. Die ereignisabhängige Struktur

⁶⁰ Siehe dazu; Luhmann ES, S. 328-330

manifestiert sich in der aktuellen Gegenwart. Die Identität der jeweils zu berücksichtigenden Struktur erfordert irgendeine Systemleistung, die es ermöglicht, diese Identität in der aktuellen Gegenwart mit zu repräsentieren, denn wie sonst sollte die Struktur ihre Berücksichtigung in der aktuell zutreffenden Entscheidung finden? Diese Systemleistung stellt das eigene Systemgedächtnis bereit.

2.4 Die operative Form des Systemgedächtnisses

Das was jetzt als Struktur identifiziert wird, ist abhängig von einer Beobachtung zweiter Ordnung, um eine Einheit als identisch festzusetzen. Die eigene Operation anzuknüpfen, erfordert die Beteiligung eines operationalen Gedächtnisses. Das bedeutet, dass es in der Gegenwart irgendeine Form der Kopplung geben muss, die das festhält, was an gegenwärtiger Zukunftsprojektion aktualisiert werden soll. Diese Form der Kopplung, wenn man Heinz von Foerster folgt, ist eben das reflexive Errechnen einer Abstraktion. Reflexivität und Reflexion müssen in der hier verwendeten Form in ihrer begrifflichen Bedeutung getrennt betrachtet werden. Reflexivität bedeutet in dem hier verwendeten Kontext das Wieder-Durchlaufen der eigenen Operation, d.h. dass das Ergebnis einer Operation erneut zum Ausgangspunkt dieser Operation genommen wird und deren Ergebnis erneut zum Ausgangspunkt dieser Operation genommen wird.⁶¹ Der sehr allgemeine reflexive Mechanismus dient dem System der Komplexitätsentlastung, die zustande kommt, wenn die operationale Anwendung eines Gleichen auf ein Gleiches sich vollzieht. In dieser Operationsform kann alles außerhalb der Form invariant gesetzt werden. Das System ist jetzt befähigt, anhand der sequenziellen Differenzierung Komplexität schrittweise aufzunehmen und abzuarbeiten, ohne bei jedem Schritt die Gesamtsituation aller anderen Schritte berücksichtigen zu müssen. Der Potenzierungseffekt wird hier also durch Gleichartigkeit vermittelt. Wer das Lernen einmal erlernt hat, entlastet sich vorgreifend für zukünftige Lernsituationen. Er kann zu jeder Zeit auf diese erlernte generalisierte Fähigkeit zurückgreifen. Reflexion ist dem gegenüber ein re-entry, die Wiedereinführung der Form in die Form, und dient dem Aufbau eines Selbst, der Identifikation des Systems durch sich selbst. Nicht Gleichheit, sondern Identität ist hier das generalisierende Prinzip.⁶²

⁶¹ In dieser operativen Form ist das System in der Lage Eigenwerte zu errechnen, siehe Foerster, Heinz von, Erkenntnistheorien und Selbstorganisation, in: Schmidt, S. 149

⁶² Für diese begriffliche Trennung der Reflexivität und der Reflexion siehe Luhmann SAI, S. 106-107

Das operationale Gedächtnis übernimmt in jeder reflexiven Reproduktion der Systemereignisse die Funktion der laufenden Konsistenzprüfung⁶³ des anschließenden mit dem vorausgegangenen Systemereignis. Dies kann das Gedächtnis nur leisten, indem es in irgendeiner Form eine Art von Schema, Regel oder Muster verwendet, anhand dessen festgestellt werden kann, was für den Moment bewahrt bleiben und wieder verwendet werden soll. Gedächtnis dient der Limitierung jetzt noch möglicher anschlussfähiger Ereignisse. Es generiert durch Rückgriff auf bekannte Muster relativ situationsunabhängige und übergreifende Strukturen, die die Sequenzen der Ereignisabfolge mit Halt und Führung überformen.⁶⁴ Entschieden werden kann immer nur in der Gegenwart, ohne Rückgriff auf Vergangenes oder Vorgriff auf Künftiges, und genau hier springt das Gedächtnis ein, indem es Bewährtes erinnert, anhand dessen eine mögliche Zukunft projiziert werden kann. Es erzeugt eine Zeitdifferenz, die das bewährte Vergangene der aktuell zutreffenden Entscheidung zur Verfügung stellt. Es bestimmt die Form für die in der Zukunft noch möglichen Oszillationen der Entscheidung. Entsprechend stellt es als Zeitdifferenz eine von Systemereignis zu Systemereignis übergreifende Form zur Verfügung, die mit jedem geglückten Anschluss eines Systemereignisses vergeht und sich anhand des gerade verschwindenden Systemereignisses neu konstituiert. Demzufolge kann ein Gedächtnis in dem hier verwendeten Sinn nicht als eine Art von dauerhaftem Speicher für Informationen verstanden werden.⁶⁵

Das Gedächtnis selbst ist eine Zeitdifferenz, die mit dem Schema Erinnern und Vergessen operiert. Es diskriminiert in seinem jeweils aktuellen operativen Vollzug, was als Bewahrenswertes zu erinnern und was als nicht mehr Abgerufenes zu vergessen ist. Jedes operative Gedächtnis muss von Moment zu Moment aktuell re-imprägniert werden mit dem, was bewahrt werden soll. Es dient in dieser Form, als Differenz von Erinnern und Vergessen, der laufenden Verknüpfung von gegenwärtig aktueller Vergangenheit und gegenwärtig aktueller Zukunft. Das, was kurzzeitig an Materialitäten gekoppelt wurde, wird mit Beendigung der laufenden Operation wieder für erneute Möglichkeiten der Kopplung freigegeben. Ein Gedächtnis ist entscheidend an der Bildung der Struktur beteiligt, indem es die zeitliche Diskontinuität eines jeden reflexiven Anschlusses der Systemereignisse an Systemereignisse unbemerkt überbrückt. Es muss, um operational zwischen Erinnern und Vergessen diskriminieren zu können, auf Schemata zurückgreifen können, anhand derer es in

⁶³ Luhmann WissG, S. 129

⁶⁴ Fuchs EG, S. 85-88

⁶⁵ Foerster WG, S. 299 – 336

der Lage ist, zwischen Vertrautem-Unvertrautem⁶⁶ bzw. Bekanntem-Unbekanntem zu differenzieren. Erst dann ist es in der Lage, entscheiden zu können, was als neu aufgefasst werden kann. Das Gedächtnis benutzt seine Schemata nicht schematisch, sondern für die laufende Bifurkation nach der Maßgabe von konform und abweichend, um sich ständig selbst zu provozieren. Erst wenn das Gedächtnis diese Schemata operativ aufeinander bezieht, kann es Neues, Auffälliges registrieren und dies immer nur anhand der eigenen Schemata. Das Gedächtnis kann diese Auffälligkeiten entweder der Situation zurechnen oder in ein neues Schema verwandeln, das nun dem Wiedererkennen ähnlicher Sachverhalte zur Verfügung steht. Auf diese Weise kann das Gedächtnis Erinnern und Vergessen organisieren, indem es bestimmt, was es als Ballast dem Vergessen anheim gibt oder was es als erinnerenswert festhält und in ein neues Schemata überführt. All dies läuft unbemerkt operativ von Moment zu Moment immer mit. In dieser Form ist das Gedächtnis in der Lage, seine Schemata zu verändern und entsprechend die Anschlussoperationen zu dirigieren.⁶⁷ Die Funktion des Gedächtnisses besteht primär in dem Löschen der Spuren der Vergangenheit. In der operativen Jetztzeit des Systems hätte ja ohnehin die Vergangenheit keinen aktuellen Zukunftswert, denn Systemereignisse sind irreversibel konstituiert.

Das Gedächtnis dient vorrangig der Typisierung von aktuellen Situationen, indem es Schema, scripts, cognitive maps, prototype oder frames zur Verfügung stellt.⁶⁸ Mit der Wahl eines dieser Typen wird ein Rahmen gewählt, der beschränkt, aber nicht fest schreibt, welche Entscheidung bei der Benutzung des Typs getroffen wird. Vor allem dient das Gedächtnis als Kurzzeitgedächtnis dem Erfassen des aktuellen Systemzustandes als bekannt bzw. vertraut. Es bilden sich Routinen aus, die solange sie eingehalten werden, dem System den nahtlosen Übergang von einer Operation zur nächsten ermöglichen. Nur ausnahmsweise ist das Systemgedächtnis auf datierte Entscheidungen, die man z.B. in Akten nachlesen kann, oder auf andere Vergangenheitsindices ausgestattete Sinnkomponenten angewiesen, nämlich immer dann, wenn der reibungslose Ablauf nicht mehr vollzogen werden kann ohne ihn zu hinterfragen, also wenn Probleme auftreten.

„Das Gedächtnis wirkt, wie der Gott der Theologen, überall und nirgends in spezifischer Weise an allen Operationen des Systems mit.“⁶⁹ Zurückbehalten wird nur der Zeithorizont der Vergangenheit in Differenz zu der aktuellen Gegenwart und Zukunft, ferner der Datierungen die der Zeitbestimmung dienen, sowie einige Schemata, die in der Gegenwart als bekannt

⁶⁶ Peter Fuchs sieht hier die Möglichkeit der Produktion der Lebenswelt anhand dieser Unterscheidung, siehe: Fuchs EG, S. 117-125

⁶⁷ Vgl. für diesen Sachverhalt: Luhmann ZGSS, S. 312-313

⁶⁸ Luhmann RMM, S. 192-193

⁶⁹ Luhmann OE, S. 192

behandelt werden können und als Redundanz gebraucht werden, um Neues registrieren und bearbeiten zu können. Nur mit Hilfe eines Systemgedächtnisses kann ein organisiertes soziales System in seine Vergangenheit Alternativen hineinlegen und seine Zukunft durch Differenzbestimmung strukturieren. Die Umwelt wird mit Hilfe der Schemata des Systemgedächtnisses auf Wiederholungen durch Wiedererkennen hin getestet. Dieses Wiedererkennen dient der ständigen Aktualisierung des Systemgedächtnisses, und gleichzeitig werden die Umweltaspekte heraus sortiert, die wahrscheinlich wichtig sind, weil sie wiederholt vorkommen. In der Umwelt des Systems existieren aber keine Wiederholungen, die Umwelt ist, wie sie gerade ist. Das Systemgedächtnis muss die Umwelt so konstruieren, dass es Wiederholungen erkennen und sich merken kann.⁷⁰ Das setzt nicht voraus, dass das Systemgedächtnis alle Ereignisse datiert ablegen muss, es genügen Schemata die festhalten, was mit den Ereignissen indiziert gewesen ist. In dieser Form erhält und baut sich ein Systemgedächtnis stetig auf. Mit Hilfe des Gedächtnisses kann die Umwelt auf für das System relevante Ereignisse abgetastet werden. In der Umwelt geschieht alles, was geschieht, immer gleichzeitig, das macht ihre nicht greifbare Komplexität aus. Mit anderen Worten muss die Umwelt in irgendeiner Form vorstrukturiert, vorgefiltert sein, wenn ein System aus ihr Informationen digitalisieren will.

2.5 Strukturelle Kopplung und die Struktur der Umwelt

Die erste Unterscheidung, von der jede systemtheoretische Betrachtung auszugehen hat, ist die Unterscheidung von System und Umwelt. Damit ist die gleichzeitige Existenz von System und Umwelt benannt. Dies ist nur eine andere Beschreibung dafür, dass jedes System immer schon an seine Umwelt angepasst sein muss, oder es existiert nicht.⁷¹ Die Umwelt determiniert nicht das System, sondern das System greift intern selektiv auf die Umwelt zu, die immer nur seine Umwelt, seine Nische ist. Es ermöglicht sich selektiv einen eigenen Spielraum, indem es sich nach eigenen selektiven Maßgaben entfalten kann. Die erste Unterscheidung ist der Beobachter selbst, also ein System. Die Systemtheorie ist genau in diesem Sinne autologisch konstruiert. Indem sie System und Umwelt unterscheidet, markiert sie denjenigen, der die Unterscheidung verwendet, als System. Der Anfang, die erste Operation (Unterscheidung) kann nicht beobachtet werden, denn sie ist die Bedingung aller

⁷⁰ ebenda, S.276

⁷¹ Luhmann GG, S. 101

anschließenden unterscheidenden Beobachtungen. Autologie ist ein selbstbezügliches, selbstreferentielles Konzept, die Ausgangsunterscheidung wird auf sich selbst wieder angewandt.⁷² Die erste Operation, die erste Unterscheidung kann nicht gesehen werden, denn sie ist rein analytisch der Beobachtung vorangesetzt. Operationen selbst sind immer diskriminierende Operationen die die Unterscheidung von Selbstreferenz und Fremdreferenz aktualisieren. Auf der Ebene der Unterscheidung wird die operative Geschlossenheit, die Autopoiesis des Systems vollzogen, wenn die Unterscheidung selbstreferentiell wieder auf sich angewendet wird. Jede Operation ist eine Beobachtung, und das bedeutet, dass Unterscheiden und Bezeichnen nur eine einzige Operation sein kann, denn ohne Unterscheidung des Bezeichneten ist kein Bezeichnen möglich, wie umgekehrt eine Unterscheidung das, was bezeichnet werden soll, nicht im Unentschiedenen belassen kann.⁷³ Das autologische Konzept der Systemtheorie ist bereits ein Begriff zweiter Ordnung. Es beschreibt ein re-entry, die Wiedereinführung der Form in die Form und dies impliziert bereits ein Gedächtnis. Die Wiedereinführung der Form in die Form ermöglicht dem System eine Ebenendifferenzierung, die es ihm gestattet zu diskriminieren, was bezeichnet und womit das Bezeichnete verarbeitet werden soll.⁷⁴ Die Wiedereinführung der Unterscheidung von System und Umwelt auf der linken Seite der Unterscheidung identifiziert das System aufgrund der diskriminierenden Operation die systemintern das System gegenüber der Umwelt bezeichnet. Die so gewonnene Identität dient ausschließlich der Autopoiesis des Systems, die von den Strukturen nicht mehr geändert werden kann.⁷⁵ Die Autopoiesis selbst kann von dem System nicht erinnert werden, denn alle Spuren der operativen Schließung werden gelöscht. Eine Organisation weiß nicht, dass sie immer nur Entscheidungen anhand bereits getroffener Entscheidungen fällt. Die Autopoiesis läuft, solange sie läuft, geräuschlos mit, denn sie ist die Voraussetzung dafür, dass überhaupt Strukturen aufgebaut werden können. Die operative Geschlossenheit auf der Ebene der Autopoiesis hat zur Konsequenz, dass das System auf Selbstbeobachtung, Selbstorganisation umgestellt wird. Das System beobachtet sich selbst in Form einer Beobachtung zweiter Ordnung, die in ihrem Unterscheidungsgebrauch immer eine Beobachtung erster Ordnung ist. Erst dieser Sachverhalt macht es verständlich, wie eine Entscheidung Autopoiesis und Strukturerehalt- bzw. Umbau zugleich betreiben kann. Operationen (Beobachtungen) müssen jetzt zwei Dinge

⁷² Foerster WG, S. 236

⁷³ Luhmann SA5, S.100

⁷⁴ Hier wäre an die Typentheorie von Whitehead und Russell zu denken, die aufzeigt, wie es durch notwendige Einschränkungen, überhaupt erst möglich wird, Paradoxien zu entfalten. Vgl. dazu Whitehead, North, Russell, S. 86-95

⁷⁵ Maturana, S. 158

zugleich leisten: Zum einen legen sie den historischen Zustand des Systems fest, von dem die nächste Operation auszugehen hat. Zum anderen bilden sie Strukturen als ein Selektionsschema, das ein Wiedererkennen und Wiederholen ermöglicht, also Identitäten kondensiert und in immer neuen Situationen konfirmiert, also generalisiert.⁷⁶ Das zeigt zugleich mit an, dass alle autopoietischen Systeme im Medium Sinn operieren.

Alles was geschieht, geschieht in der Umwelt und in dem System synchron. Es stellt sich die Frage, wie das System etwas in seiner Umwelt bezeichnen kann, wenn es sich selbst zeitgleich bezeichnen muss. Es muss zu dieser Unterscheidung eine weitere Unterscheidung hinzugezogen werden. Die Form der Differenz ist die Einheit zweier Unterscheidungen, also letztlich eine Form mit vier Seiten.⁷⁷ Die erste Unterscheidung ist der Beobachter selbst. Will er seine eigenen Operationen beobachten, muss er sie wiederum unterscheiden. Dies bedeutet nichts anderes, als dass der Selbstbeobachter sich in dem Moment, in dem er die Unterscheidung benutzt, um zu beobachten, sich selbst unsichtbar macht. Der Beobachter ist der Parasit seines Beobachtens. Er profitiert von dem Unterschied, von dem er sich nährt. Er rauscht geräuschlos. Der Beobachter ist das nicht Beobachtbare.⁷⁸ Dass dies so ist, kann wiederum nur ein Beobachter dritter Ordnung sehen. Das impliziert Zeit, die notwendig ist für die einzelnen Operationen, aber für einen Beobachter ist alles, was er beobachtet, gleichzeitig gegeben. Auch das Ungleichzeitige muss im Zusammenhang gesehen werden, sonst könnte es gar nicht gesehen werden. Man hat es hier bereits mit einer anspruchsvolleren Unterscheidung zu tun, da in ihr nicht nur etwas Bestimmtes von unbestimmt Anderem unterschieden wird, sondern etwas Bestimmtes von etwas bestimmtem Anderen.⁷⁹ Es werden zwei Unterscheidungen zueinander in ein Verhältnis der Unterscheidung gesetzt. Es geht um die Möglichkeit, eine Form überhaupt als Form zu behandeln, es geht um die notwendige orthogonale Beziehung der beiden Unterscheidungen zueinander. Denn jede Operation unterscheidet etwas, worauf sie sich bezieht, generiert jedoch zugleich die Unterscheidung zwischen dem operierenden System und dem, worauf es sich bezieht, und dies ebenfalls wenn es sich selbst als operierendes System beobachtet. Die Unterscheidung externer und interner Referenz wird immer von einem Beobachter reproduziert und mit der Unterscheidung der beiden Werte gekreuzt. Beide Unterscheidungen sind gleichzeitig und gleich grundsätzlich. Die Selbst- bzw. Fremdreferenz ist aufgrund ihrer Markierung nicht symmetrisch gestaltet, und das bedeutet, dass der Gebrauch der Unterscheidungen immer nur innerhalb eines

⁷⁶ Luhmann GG, S. 93-94

⁷⁷ Luhmann, Bunsen, Baecker, S. 23-33 und 83-84

⁷⁸ Serres, S.365

⁷⁹ Baecker, Dirk, Die Unterscheidung von Kommunikation und Bewusstsein, in: Krohn, Küppers, S. 225-229

Systems stattfinden kann.⁸⁰ Es ist die Einheit der Differenz mit zwei Unterscheidungen und vier Seiten oder anders formuliert, die Form in der Form. Diese Form ist die Gleichzeitigkeit des Nacheinander. Entscheidend für den Sachverhalt der strukturellen Kopplung ist, dass autopoietische Systeme anhand eines re-entry nicht nur in der Lage sind, sich selbst anhand der Unterscheidung von System und Umwelt zu beobachten, sondern dass sie auch in der Lage sind, die Umwelt zu beobachten, und dies bedeutet, in ihr auch andere Systeme zu beobachten und zu bezeichnen. Autopoietische Systeme können sogar beginnen, andere selbstreferenzielle Systeme zu verstehen, indem sie beobachten, wie diese Systeme ihre eigene Selbstreferenz handhaben, sich als Systeme in ihrer Umwelt ausdifferenzieren und somit ihre eigene Paradoxieentfaltung betreiben.⁸¹ Operativ wird auf der Seite der Fremdreferenz die Selbstreferenz des beobachteten Systems angepeilt, um es zu bezeichnen. Intern kann das beobachtende System Beschreibungen über das beobachtete System mit Hilfe weiterer Differenzen-Schemata anfertigen wie z.B. nützlich-schädlich, groß-klein, nah-fern, wahr-unwahr, gut-schlecht usw. Dafür sind bereits eigene Konditionierungen in Form von Strukturen-Schemata notwendig.

Autopoietische Systeme müssen, um das Rauschen der Umwelt intern als Irritation, als Widerstand gegen die eigenen Erwartungserwartungen registrieren zu können, strukturell an die Umwelt gekoppelt sein.⁸² Voraussetzung für die Irritierbarkeit ist die strukturelle Kopplung von System und Umwelt im Sinne einer Form, deren Innenseite Irritationen erleichtert und deren Außenseite sie ausschließt. Jedes System wäre heillos überfordert, wenn es jedes simultan gegebene Ereignis in der Umwelt durch einen Eigenzustand parieren müsste. Die Umwelt kann nur in Ausschnitten, anhand der jeweils eigenen Strukturen registriert werden. Ohne diese strukturelle Fokussierung kann kein System seine Umwelt beobachten. Des Weiteren setzt operative Schließung, die Anschlussfähigkeit eigener Operationen an eigene Operationen, eine scharfe Begrenzung der Sensibilität für Außenereignisse voraus. Die Umwelt muss für das System bereits in einer gewissen Form vorstrukturiert sein, wenn das System etwas in ihr beobachten will. Systeme können ihre Umwelt nur über eigene Beobachtungsperspektiven, die ihrerseits strukturabhängig sind, intern registrieren. Und Systeme können nur Formen im selben Medium beobachten, indem sie selbst operieren. Anders formuliert: Sinnkonstituierende autopoietische Systeme beobachten in ihrer Umwelt sinnkonstituierende autopoietische Systeme. Es handelt sich also

⁸⁰ Für die Notwendigkeit beide Unterscheidungen in der Beobachtung zugleich zu verwenden, siehe: Esposito, Elena, Zwei-Seiten-Form in der Sprache, in: Baecker PF, S.90-95

⁸¹ Luhmann, Niklas, Systeme verstehen Systeme, in: Luhmann, Schorr IV, S. 52-58

⁸² Diese Notwendigkeit der strukturellen Kopplung autopoietischer Systeme an ihr jeweiliges sie umgebendes Milieu beschreiben Maturana, Varela, S. 85-93

nicht um das allgemeine komplexe System-Umwelt-Verhältnis, sondern um eine sehr viel einfachere Form der Beobachtung, namentlich um System-zu-System-Beziehungen. Strukturelle Kopplung erzeugt Indeterminiertheiten gegenüber allem anderen, was simultan in der Umwelt an Ereignissen gegeben ist. Diese Indeterminiertheit dient den jeweils beteiligten Systemen für den operativen Vollzug einer doppelten strukturellen Selektivität. Einerseits existieren sie, reduziert in ihrer Sensibilität, auf ein schmales Spektrum möglicher Reize, und gerade in diesem schmalen Bereich sind ihre Operationen dann reizunspezifisch gegenüber allem anderen in der Umwelt gleichzeitig vorkommenden Ereignissen. Umgekehrt gilt selbstverständlich eine starke Fokussierung der Aufmerksamkeit auf den Bereich der strukturellen Kopplung, und das bedeutet zugleich eine immense Sensibilisierung für alle Ereignisse, die in diesen Bereich fallen. Andererseits beruht gerade darauf die Möglichkeit, eigene Komplexität aufzubauen, und dies kann ins extrem Unwahrscheinliche getrieben werden. So dass es extrem unwahrscheinlich wäre, wenn ein solches System sich reproduzieren könnte, ohne nicht immer schon seiner Umwelt gegenüber angepasst zu sein.

Systeme beobachten Systeme in ihrer Umwelt, in der sie ihren eigenen Strukturaufbau betreiben. Für Systeme des Anfangs, also Systeme mit einem noch wenig spezifizierten Strukturaufbau, lässt sich vermuten, dass ein sehr viel einfacherer Mechanismus in Funktion tritt, nämlich der Prozess der Mimesis. Dieser soll hier nicht verstanden werden als ein Prozess reiner Imitation, sondern als ein kreativer Prozess der Nachahmung.⁸³ Die Mimesis soll einen Prozess des Sich-in-Beziehung-Setzens zu einem anderen System bezeichnen, denn wie anders sollte sonst Selbstreferenz in ein System gelangen. Das setzt voraus, dass der Prozess der Reflexion nicht als ein einfaches Eins-zu-eins-Abbild der Umwelt im System verstanden wird, sondern als die systeminterne Bildung neuer Strukturen, die so in der äußeren Umwelt vorher noch nicht existierten.⁸⁴ Dies kann im Rahmen der hier durchzuführenden Analyse nicht weiter untersucht werden.

Der spezielle Systemtyp Organisation ist und bleibt für seine Autopoiesis wie alle sozialen Systeme auf die Anwesenheit mindestens zweier psychischer Systeme angewiesen, und entsprechend stellt diese die notwendige Umwelt. In ihren Operationen sind und bleiben beide Systemtypen für einander invariant, denn kein System kann seine Operationen außerhalb der eigenen Systemgrenzen vollziehen. Beide Systemtypen operieren überschneidungsfrei, aber psychische Systeme bzw. die Bewusstseinsysteme ermöglichen überhaupt erst den Raum oder den Phänomenbereich, in dem die Autopoiesis sozialer Systeme möglich ist.⁸⁵

⁸³ Wulf, S. 26

⁸⁴ Piaget, S. 25-28

⁸⁵ Luhmann WissG, S. 44

Strukturelle Kopplung sozialer Systeme ist nur im Verhältnis zu Bewusstseinsystemen in ihrer Umwelt möglich. Sie lassen sich ausschließlich durch Bewusstsein irritieren. Dies hat zur Folge, dass alles, was im sozialen System registriert werden kann, bereits einen Filterprozess in den beteiligten Bewusstseinsystemen durchlaufen hat. Strukturelle Kopplung verwandelt analoge Ereignisse der Umwelt in digitale. Jedes Ereignis, das jetzt in der Umwelt beobachtet werden kann (z.B. Verhalten), wird in die Referenz der verschiedenen beobachtenden Systeme eingestellt und wird damit ein anderes und wirklich ein anderes Ereignis, ein Mehrfach-Ereignis.⁸⁶ Strukturelle Kopplung hat entsprechend zur Folge, dass die Operationen des einen Systems, sofern sie vom anderen beobachtet werden, mitbeeinflussen, welche Strukturen das letztere aktualisiert. Das jeweils beobachtende System wird aufgrund seiner eigenen Informationsverarbeitung durch die eigenen Erwartungen bestimmter Irritationen darauf konditioniert. Da beide Systeme gleichzeitig operieren und jedes Ereignis im jeweils beteiligten System vollkommen verschiedene Anschlussereignisse auslöst, kann unter der Bedingung der strukturellen Kopplung eine fast deckungsgleiche wechselseitige Anpassung und höchste Unabhängigkeit voneinander in jedem Moment der Kopplung realisiert werden. Maturana und Varela haben dies mit dem Begriff der Ontogenese beschrieben. Die strukturell gekoppelten Systeme durchlaufen gemeinsam eine Geschichte des strukturellen Wandels und doch jedes für sich allein.⁸⁷

Ein System, das eigene Irritationen nicht verdrängt, sondern beobachtet und bearbeitet, gibt diesen die Form einer Information. Systemintern werden diese Informationen digitalisiert und können dann operativ weiter bearbeitet werden. Sie sind für das System Informationen, weil sie im System einen Unterschied machen, der im System einen Unterschied macht.⁸⁸ Sie beeinflussen, weil sie eine Differenz zur Verfügung stellen, im System die anschließenden Operationen die Strukturbildung und erhöhen entsprechend die Eigenkomplexität des Systems.⁸⁹ Die notwendige Autonomie der autopoietischen Systeme bedeutet nicht nur operationale, sondern auch informationelle Geschlossenheit der Systeme.⁹⁰ Die Umwelt kann nur über Selbstirritation, Selbstinformation und letztlich Selbstimplikation anhand der eigenen Strukturen registriert werden. Setzt man im Sinne von Gerhard Roth Information mit Bedeutung gleich, so werden Bedeutungen erst innerhalb der Kontextur des Netzwerkes der Strukturen erzeugt, da alle internen Strukturen sich gegenseitig modulieren und definieren.

⁸⁶ Fuchs EG, S. 70

⁸⁷ Maturana, Varela, S. 84

⁸⁸ Bateson ÖG, S. 488

⁸⁹ ebenda, S. 511

⁹⁰ Baecker spricht in diesem Zusammenhang von In-Formation, von Formgebung, an die wiederum Beobachtungen angeschlossen werden können. Siehe dazu: Baecker OsS, S. 60-61

Trotz dieser notwendigen Vernetzung ist entscheidend, dass die Strukturen die Irritationsverarbeitungsbahnen getrennt voneinander gehalten werden, um die Spezifität der Einwirkung von Umweltereignissen zu bewahren.⁹¹ Der Prozess der Informationsgewinnung kann jetzt anhand der Irritationen durch die Umwelt oder eben auch mittels Erzeugung neuer Informationen durch Kombination der verschiedenen Strukturen sichergestellt werden. Diese neu erzeugten Informationen dienen ihrerseits aufgrund der Trennung der Informationsverarbeitungsbahnen ebenfalls der Bildung neuer Strukturen. Das System stellt anhand seiner Strukturbildung von Generalisierung auf Spezialisierung, auf Informationsgewinn um. Jede Kognition, jedes Lernen der Organisation erzwingt die Zunahme der internen Strukturierung (Eigenkomplexität). Alle kognitiven Systeme sind strukturdeterminierte Systeme, und entsprechend erzwingt Kognition Strukturänderung im System.

Auf dem Bildschirm des autopoietischen Systems erscheinen Irritationen dann als Störungen, Ambiguitäten, Enttäuschungen, Devianzen und Inkonsistenzen in Formen, mit denen das System operieren kann. Irritationen der Umwelt können intern nur anhand entsprechender enttäuschter Erwartungserwartungen als Irritationen registriert werden. Sie stellen demzufolge im System ein Problem dar, denn sie zeigen dem System an: So nicht weiter! Dies ist für das System ein Problem, nämlich ein Problem für die Autopoiesis, für den Fortbestand des Systems. Es muss entsprechend reagieren und wird intern Such- oder Identifikationsvorgänge anhand der eigenen bereits gebildeten Strukturen auslösen. Intern wird ein Informationsverarbeitungsprozess in Gang gesetzt, mit dem mögliche Alternativen für eine adäquate Problemlösung ausfindig gemacht werden müssen. Die beobachtungsleitende Differenz Problem/Problemlösen wird für die Identifizierung des Problems und der daraus resultierenden Problembehandlung im System eingesetzt.⁹² Die Probleme können intern entsprechend dem bestehenden Problem differenziert werden in lösbare und permanente Probleme. Die als lösbar geltenden Probleme können für den anschließenden Problemlösungsprozess in entsprechende Zwecke transformiert werden. Sie dienen als Prämissen anschließender Entscheidungen, die die Richtigkeit der anschließenden Entscheidungen des weiteren Entscheidungsganges bestimmen. Sie dienen dem System als Orientierungspunkte für den anschließenden Verkleinerungsprozesses der Probleme. Die Organisation muss sich jetzt aufgrund der rasant zunehmenden Eigenkomplexität vornehmlich

⁹¹ Für diesen komplexen Sachverhalt der Informationsgewinnung anhand von Irritationen und dem damit verbundenen notwendigen Strukturaufbau, siehe: Roth, Gerhard, Kognition: Die Entstehung von Bedeutung im Gehirn, in: Krohn, Küppers, S. 113-122

⁹² Für den Gebrauch dieses Schema siehe: Luhmann, Schorr SU, S. 37

auf ihre Selbstorganisation, auf Komplexitätsreduktion durch interne Differenzierung konzentrieren. Selbstorganisation ist ein rekursiver Prozess den, man auch beschreiben kann als die Organisation einer Organisation.⁹³

2.6 Die notwendige Attribution der Organisation

Jede Organisation ist, wenn es ihr gelingt sich auszudifferenzieren, auf eine Möglichkeit angewiesen, sich die Umwelt in Form einer Einheit intern zu repräsentieren. Nur wenn ihr dies gelingt, kann sie die Kontingenz der Umwelt in eine systeminterne Unsicherheit verwandeln, mit der sie umgehen kann. Diese Unsicherheiten sind der Ausgangspunkt aller organisationsabhängigen Entscheidungen. Nur anhand von Entscheidungen kann sie die Unsicherheiten soweit einschränken, um eigene Erwartungserwartungen daran zu orientieren. Ihrer eigentlichen Funktion kann sie nur in dieser selektiven Vorgehensweise nachkommen, externe Unsicherheiten in interne Sicherheiten zu verwandeln. Die Ausgangsunterscheidung die sie benutzt, um sich die Umwelt als Einheit intern zu repräsentieren, ist die Differenz von Mitglied bzw. Nicht-Mitglied. Alle weiteren Entscheidungen orientieren sich direkt oder indirekt an dieser Form. Mit Hilfe dieser Form können Organisationen entscheiden welcher Umweltaspekt als relevant für anschließende Entscheidungen betrachtet werden muss. Die Organisation legt fest, wer ihr Mitglied ist oder wird und wer nicht. Sie entscheidet entsprechend über Inklusion bzw. Exklusion der verschiedenen Umweltaspekte. Inkludiert werden nur die Umweltaspekte denen für den weiteren Strukturierungsprozess der Organisation besondere Relevanz zugeschrieben wird. Sie hat sich anhand der Vernetzung der eigenen Entscheidungen operativ geschlossen und stellt sich damit autonom gegen ihre Umwelt. Dies ermöglicht ihr die doppelte Schließung, die Trennung der Operationsebenen. Nur darüber kann die Organisation beginnen, eine tragfähige Struktur zu initiieren, um sich Möglichkeiten zu erschließen, das prinzipiell kontingente Verhaltensrepertoires der Mitglieder intern zu konditionieren und es nach eigenen Maßgaben miteinander zu koordinieren. Alle daran anschließenden Entscheidungen erfolgen in der Form einer Beobachtung zweiter Ordnung. Die Organisation verlegt ihre Operationen fast ausschließlich auf die Ebene der Selbstorganisation. Sie führt Entscheidungen ein die rekursiv auf Entscheidungen zugreifen und mit ihrem eigenen Entscheiden den Sinnhorizont für künftige

⁹³ Foerster WG, S. 182

Entscheidungen beschneiden. Sie dienen als Prämissen, die in den anschließenden Entscheidungen berücksichtigt werden müssen. Entscheidungsprämissen setzen Kriterien, anhand derer die Richtigkeit der anschließenden Entscheidungen im weiteren Entscheidungsgang festgestellt werden kann. Sie dienen dem System als Resultat absorbiertes Unsicherheit in der Form, dass die Organisation sich an ihre eigene Unsicherheitsabsorption erinnern kann. Entscheidungsprämissen können ihrerseits nur im System als solche fungieren, weil sie aufgrund einer Entscheidung im System als Entscheidungsprämisse qualifiziert wurden. Dem System dienen sie als Redundanzen, Identitäten, die die Informationslast auf eine weiter zu bearbeitende Form reduzieren. Sie senken die Entscheidungskosten und den Entscheidungsdruck der Organisation, denn jede anschließende Entscheidung ist durch sie gerahmt und kommt mit einer geringeren Informationslast aus als sie selbst. Sie beruhen auf Entscheidungen und bleiben somit im System jederzeit per Entscheidung änderbar. Wichtig ist, dass Entscheidungsprämissen, die durch Entscheidungen eingeführt wurden, im System genutzt werden, um den Möglichkeitsraum für eine Mehrzahl daran anschließender Entscheidungen gleichsinnig einzuschränken.⁹⁴ Entscheidungsprämissen in Organisation werden typischerweise die Form einer Norm oder einer Regel annehmen, welche bis zu ihrer Änderung durch eine Entscheidung Geltung in der Organisation haben. Mitglied in einer Organisation kann nur sein, wer die Regeln, die als Mitgliedschaftsregeln formuliert sind, anerkennt und entsprechend beachtet. Eine Regel mag lange Zeit nicht in Kraft getreten sein, weil sie z.B. für einen Sonderbereich gilt, welcher sehr selten eintritt, aber sie verliert, wenn sie schriftlich fixiert wurde, nicht ihre Legitimation. Jedes Mitglied kann sich zu jedem Zeitpunkt auf diese Regel berufen und sie entsprechend reaktivieren. Die Qualität einer Norm oder Regel besteht darin, dass sie eine Erwartung enttäuschungsfest stabilisiert. Sie erlaubt, an einer Erwartung festzuhalten, auch wenn diese enttäuscht wird, denn durch eine Regelverletzung verliert die Norm nicht ihre Gültigkeit. Im Gegenteil: Eine Regel- oder Normverletzung wird, wenn sie festgestellt wird, Reaktionen, z.B. Sanktionen auslösen. Betrachtet man eine Norm oder eine Regel als zeitlich stabilisierte Generalisierung, die, vom Einzelfall unabhängig, eine stabilisierte Verhaltenserwartung erlaubt, kann man von einer beginnenden Formalisierung des Systems sprechen. In der Formalisierung geht es um systeminterne zeitstabile Orientierungspunkte, um die Einrichtung contrafaktisch stabilisierter Erwartungserwartungen.

Die Verhaltensnormierungen müssen sich auf jemanden beziehen, auf den man keinen operativen Zugriff hat. Ein anderer Aspekt ist, dass Entscheidungen nur Entscheidungen sind,

⁹⁴ Luhmann OE, S. 222 - 228

wenn sie im Netzwerk der Entscheidungen als solche registriert werden und auf sie Bezug genommen wird. Auf jede Entscheidung kann immer nur kommunikativ Bezug genommen werden. Anders formuliert, symbolisieren Entscheidungen nur den Endpunkt einer Entscheidungskommunikation. Sie stellen eine Kommunikation besonderer Art dar, deren Selektivität immer einem Mitglied der Organisation zugerechnet werden muss. Und auch die Norm muss auf ein Mitglied zugeschrieben werden, wenn man Einhaltung oder Abweichung kontrollieren will. Die jeweiligen Attributionen realisiert die Organisation über die Form Person. Die Form Person dient ausschließlich der Selbstorganisation des organisierten Sozialsystems und damit der notwendigen strukturellen Kopplung mit den beteiligten Bewusstseinsystemen. Die so personifizierten Bewusstseinsysteme sind und bleiben Umwelt der Organisation. In der Organisation dienen sie als Identifikationsgesichtspunkte, anhand derer das System die Möglichkeit gewinnt, seine formalen Verhaltenserwartungen zu ordnen und zu generalisieren. Es werden Identitäten projiziert, an denen Erwartungen verankert werden, und durch diese Zuweisungen an identisch Bleibendes werden diese Erwartungen geordnet. Es geht um die strukturell bedingte Einschränkung von Verhaltenserwartungen im organisierten System. Dies setzt voraus, dass die jeweilige Zuschreibung von dem betroffenen Mitglied wahrgenommen werden kann, denn wie sonst, ob mit Konsens oder Dissens, sollte er überhaupt auf die Zuschreibung reagieren? Dies erfordert ein gemeinsames Medium, in dem die Form beobachtet werden kann. Wie bereits erwähnt, ist für die hier betrachteten Systeme dieses Medium Sinn. Sinn steht für die Welt, denn er ist ein differenzloser Begriff, der sich selbst mit einschließt, wenn von ihm die Rede ist.⁹⁵ Oder anders formuliert, muss selbst Unsinn in die Form von Sinn gebracht werden, wenn er als Unsinn deklariert werden soll.⁹⁶ Sinn kann nur bezeichnet werden, wenn er im Moment seiner Verwendung in eine beobachtbare Form gebracht wird.

Jede Entscheidung hat mit ihrem operativen Vollzug aus einer Vielzahl von Möglichkeiten das aktuell selektiv Realisierte bezeichnet und anhand der damit verbundenen Sinnverweisung ihren eigenen Anschluss vorbereitet. Sie hat etwas in Aussicht gestellt, das die anschließende Entscheidung unter Erwartungsdruck setzt. Für jede weitere Entscheidung stellt sich die entscheidende Frage, welchem jeweiligen Kontext diese selektierte Entscheidung zuzurechnen ist. Dies wird jedenfalls dann problematisch, wenn die eigene Selektionsleistung mit der vorangegangenen verknüpft werden soll. An das, was die Beobachtung als Einheit, als Sinnkondensat der vorangegangenen Operation in den Blick nimmt, kann sie nur different anschließen. Die Dekomposition des beobachteten Sinnes kann nicht nur schlechthin als

⁹⁵ Luhmann EK, S. 42

⁹⁶ Watzlawick SSSU, S. 62-66

Differenz, sondern muss als Dekomposition in Differenzen erfolgen. Diese Form der Selektionsverknüpfung soll mit dem Begriff Sinndimension bezeichnet werden.⁹⁷ Erst durch ihre Verknüpfung anhand der Strukturen erhalten die Entscheidungen ihre qualitative Bedeutung, und erst durch diese neue Qualität von Sinn im System entstehen Sinndimensionen. Sie sind das Ergebnis dieser qualitativen Verknüpfung im beobachtenden System. Ihre jeweilige Aktualität bestimmen sie anhand zweier Horizonte, von denen sie sich aktuell-punktuell differenzieren.⁹⁸ Zeit entsteht punktuell immer als Gegenwart im jeweils beobachtenden System als Eigenzeit.⁹⁹ Das was im System momentan aktuell ist, bestimmt sich in Differenz von Zukunft und Vergangenheit. Die von den Sinndimensionen zur Verfügung gestellten Differenzen können jetzt in der Selbstreferenz des beobachtenden Systems genutzt werden. Nur für das beobachtende System wird die Einheit der Operation des beobachteten Systems synchron sichtbar. Es kann dann feststellen wie die Differenzen in dem beobachteten System gehandhabt werden und diese Erkenntnis für die eigene Systembildung, für den eigenen Strukturaufbau nutzen. Die strukturell gekoppelten Systeme können nur in dieser Form den Strukturaufbau des jeweils anderen Systems für den jeweils eigenen nutzen, und genau darin besteht die Effizienz der strukturellen Kopplung.

Die jeweiligen Sinndimensionen gewinnen ihre Aktualität erst aus dieser Differenz zweier Horizonte die von dem beobachtenden System genutzt werden. Differenzen ihrerseits gewinnen erst ihre eigene Bestimmung, indem sie sich gegen andere Differenzen unterscheiden. Jede dieser Sinndimensionen wird für die Dekomposition von Sinn erst zugänglich als Form weiterer Verweisungen. Die Sinndimensionen differenzieren sich voneinander anhand ihrer spezifischen dualen Horizonte, der Schematismen, wodurch das System feststellen kann, was aktuell der Fall ist. In der Sachdimension fungiert als Schematismus die Differenz internaler oder externaler bzw. Innenhorizont oder Außenhorizont als Zurechnung für die Bündelung von eigenen Verweisungen.¹⁰⁰ In diesem Sinne ist die Sachdimension universal, denn sie ermöglicht die Einzeichnung der eigenen System/Umwelt-Differenz. Erst diese Zuschreibung stellt klar, ob die Anschlüsse weiterer Operationen von internen oder externen Ursachen auszugehen haben. Es geht um die Beobachtung der eigenen Operationen oder die Beobachtung der Handhabung der jeweils eigenen System/Umwelt-Differenz von Systemen in der Umwelt. Verhalten kann das System jetzt sich selbst als Handeln und Erleben als extern zuschreiben. Sowohl Handeln als auch

⁹⁷ Luhmann SS, S. 112-113

⁹⁸ Für die Konstruktion und Funktion von Horizonten, siehe Husserl, S. 38-40

⁹⁹ Eigenzeit des Systems kann im strikten Sinne als durch Selbstbeobachtung des Systems entstehende Zeit betrachtet werden. Vgl. dazu; Nassehi ZG, S. 201

¹⁰⁰ Für die systemeigene Verwendung dieser beiden Horizonte siehe Husserl, S. 58-61

Erleben kann anhand dieser Zuschreibung intern zum Thema der Entscheidungskommunikation werden.¹⁰¹ Alles Erleben wird jetzt in der Sozialdimension des dualen Schematismus Alter-Ego angerechnet. Zeit ist mit der operativen Schließung eines Systems immer gegeben. In der Zeitdimension kann festgestellt werden, ob die markierten Identitäten im System als konstant oder variabel behandelt werden müssen.¹⁰² Diese drei Schematismen können im System nicht isoliert auftreten. In der jeweils aktuellen Situation werden sie aufeinander bezogen, um festzustellen, wie die aktuelle Situation strukturiert ist. Zum Beispiel müssen in einer Organisation sachliche Entscheidungen oft bis zu einem bestimmten Termin getroffen werden, und diese Entscheidung kann gleichzeitig die Sozialdimension betreffen, wenn man etwa über eine Stellenbesetzung entscheiden muss. Die Funktion der Schematisierung ist es, Anschlüssen zu ermöglichen, die ihrerseits Tempogewinn und Flüssigkeit der Operationen im System gewährleisten. Sie unterliegen einem interdependenten Kombinationszwang und erscheinen deshalb immer zu dritt.

Erst wenn die Schematismen simultan aufeinander bezogen werden, ist das System in der Lage Identitäten zu generieren. Der Identitätsgebrauch erzwingt im System die Strukturierung der Anschlussmöglichkeiten, die ihrerseits durch den Gebrauch der Schematismen weiteren Optionsdruck im System erzeugen. Anders ausgedrückt: Der operative Gebrauch der Schematismen generiert im System Identitäten, die den für den wiederholten operativen Zugriff entsprechenden Strukturaufbau im System auslösen. Diese Identitäten werden als Verhaltenserwartungen der Form Person zugeschrieben. In welcher spezifischen Form das Person-Sein im System gehandhabt wird, ist abhängig vom jeweiligen Fungieren entsprechender Bezeichnung im System. Person fungiert vorrangig als Adresse für die entsprechende Entscheidungskommunikation, der die einzelnen Kommunikationsbeiträge angerechnet und von der andere erwartet werden. Die Adresse dient vorrangig dem Anschluss weiterer Operationen. Die Form Person wird des Weiteren als Aufzeichnungsstelle für komplexe sequentielle Kommunikationsverläufe genutzt, die vorausgesetzt werden können. Verkürzt formuliert, nutzt das System das Gedächtnis der beteiligten Bewusstseinsysteme als externe Speicherkapazität. Letztendlich dient sie zusätzlich als Zurechnungspunkt für Kausalannahmen und insbesondere für die Zurechnung von Verantwortung der jeweiligen Entscheidungen im System. Bei auftretenden Anschlusschwierigkeiten kann man jetzt im System feststellen, welche Erwartungen nicht erfüllt wurden und vor allem, wem das zuzurechnen ist. Person ist eine Form, die als Form ausschließlich der Beobachtung dient.

¹⁰¹ Für die interne weitere Entfaltung der Handlung im System siehe Luhmann, Niklas, Temporalstrukturen des Handlungssystems - Zum Zusammenhang von Handlungs- und Systemtheorie: in Schluchter, S. 40-56

¹⁰² Für eine detaillierte Darstellung dieser drei Schematismen siehe Luhmann SA3, S. 82-85

Dies eröffnet verschiedene Beobachtungsperspektiven. Die Beobachtung kann zum einen von der Organisation selbst vollzogen werden und zum anderen von den sich in der Umwelt befindlichen strukturell gekoppelten Systemen. Die beteiligten Bewusstseinsysteme können an der Form ablesen, was ihnen an Verhaltenserwartungen zugeschrieben wird. Person-Sein zwingt die beteiligten Bewusstseinsysteme dazu, die Überraschungsqualitäten des eigenen Verhaltens vorsichtig zu dosieren, wenn man nicht die eigene Mitgliedschaft riskieren will. Entsprechend gilt Erwartungsdisziplin, Einschränkung des Verhaltensrepertoires, und es besteht die Notwendigkeit, die zugeschriebene Identität aufrechtzuerhalten. „Die Form „Person“ überformt das psychische System durch eine weitere Unterscheidung, eben die des eingeschränkten und des zugleich ausgegrenzten Verhaltensrepertoires.“¹⁰³ Die Form Person dient im organisierten Sozialsystem der Strukturierung von Erwartungszusammenhängen. Sie wird benutzt, um die jeweiligen Zuschreibungen der Verhaltenserwartungen zusammenzuziehen. In dieser Form der Sinnverdichtung von Erwartungszusammenhängen wird sie als Entscheidungsprämisse für anschließendes Entscheiden in dem organisierten Sozialsystem benutzt.¹⁰⁴ Die jeweilige Form der Entscheidungsprämisse liefert den notwendigen Rahmen für die an sie anschließenden Entscheidungen. Anhand der speziell auf die Form Person zugeschnittenen Verhaltenserwartungen wird das Person-Sein im System individualisiert. Individuelle Persönlichkeitsmerkmale können auf diese Weise kommunikativ im System thematisiert werden, vor allem dann, wenn sie zu Erwartungsdiskrepanzen führen. Die Unsicherheitsabsorption läuft in der Organisation nicht über die Stabilisierung von Verhalten, denn dies bleibt immer kontingent, sondern über die Stabilisierung von Erwartungen. Es geht um die systemabhängige Stabilisierung von Erwartungssicherheit. Mitgliedschaft und die damit verbundene Anerkennung der Mitgliedschaftsregeln stellen nur die Minimalbedingungen für den Erhalt der Mitgliedschaft dar. Mitglieder bekleiden in Organisationen typisch Positionen, die durch ihre jeweilig zugewiesene Aufgabe definiert sind. Von ehrenamtlichen Mitgliedern soll hier abgesehen werden, obwohl diese gewöhnlich freiwillig eine Position mit der verbundenen Aufgabe bekleiden. Dem einzelnen Mitglied muss also eine Position und die damit verbundene Rolle innerhalb der Organisation zugewiesen werden, um die Leistung der Organisation zu gewährleisten. Wie sonst sollten die einzelnen Verhaltenserwartungen miteinander koordiniert und kombiniert werden können?

¹⁰³ Luhmann SA6, S. 154

¹⁰⁴ Luhmann, Niklas, Organisation, in: Küpper, Ortmann, S. 176 - 177

2.7 Die Form der Rolle

Ältere Organisationstheorien sind bereits davon ausgegangen, dass jede Organisation ihren Mitgliedern bestimmte Rollen in Abhängigkeit der zu bekleidenden Position zuweisen muss. „Organisationen haben definitionsgemäß immer eine Rollenstruktur, d.h. die arbeitsteilig differenzierten Tätigkeiten in ihnen sind durch Regeln und den Inhabern bestimmter Positionen als Aufgaben zugewiesen.“¹⁰⁵ Die Differenz von Person und Rolle hat sich wahrscheinlich in der soziokulturellen Evolution mit der Ausdifferenzierung von Institutionen (hier ist vor allem an die Kirche zu denken) stabilisiert. Mit dem Wachstum und der damit notwendig werdenden Formalisierung der Kirche als Organisation stand man vor dem Problem die Nachfolge der Besetzung von Ämtern zu regeln. Die Funktion des Amtes innerhalb der Institution musste trotz Ausscheidens der Person aufrechterhalten werden und dies führte letztendlich zur Trennung von Amt und Person.¹⁰⁶

Jede Rolle ist mit bestimmten Normen oder Regeln verbunden, die in der Organisation die Erwartungssicherheit contrafaktisch stabilisieren. Sie dienen als Kristallisationspunkte, an denen sich Konformität oder Abweichung des Verhaltens ablesen lässt. Die so konstituierten formalen Verhaltenserwartungen können je nach der erforderlichen Funktion oder Position in einem Bündel komplexer Verhaltenserwartungen zu einer bestimmten Rolle zusammengezogen und der jeweiligen Person als Mitgliedschaftsrolle zugeschrieben werden. Sie regelt den Zugang zu allen anderen Rollen im System. Andere Rollen oder Rollenkombinationen innerhalb von Organisationen können nur in Verbindung mit der Mitgliedsrolle übernommen werden. So können mit der Mitgliedschaft eine Unmenge anderer Entscheidungen verbunden sein, wie z.B. Weisungsunterworfenheit, Festlegungen von Arbeitsprogrammen, Vorschriften von Kommunikationswegen, Regulierungen von Personaleinstellungen und Personalbewegungen. Mitgliedschaft dient in dieser Form als Prämisse von Entscheidungen über Prämissen von Entscheidungen, und all das wird nur durch eine einzige Bindung beschränkt, nämlich durch die Mitgliedschaft und die damit verbundene Mitgliedschaftsrolle als generalisierte Verhaltenserwartung. Erst wenn die formalen Erwartungen streng von ihren sozialen Bedingungen getrennt sind, gibt es klar geschnittene Geltungskriterien, die dann ein eindeutiges Entweder-Oder definieren. Dementsprechend fungiert die Mitgliedsrolle als Prämisse für Eintritts- und Austrittsentscheidungen. Darin liegt

¹⁰⁵ Mayntz SO, S. 85

¹⁰⁶ Das erste und grundlegende Problem charismatischer Herrschaft kristallisiert sich an der Regelung der Nachfolgerfrage, siehe Weber WG, S. 182-188

ihre Einheit als Rolle. Die Organisation hat nun die Möglichkeit die Rollen gegeneinander zu differenzieren und sich anhand der so gewonnenen verschiedenen Rollen zu strukturieren. Die Rolle selbst ist gegenüber der Person bereits ein abstrakterer Gesichtspunkt der Identifikation von Erwartungszusammenhängen, aber sie ist zugleich auch spezifischer gefasst. Es geht um einen Ausschnitt des Verhaltens einer Person, welches von ihr erwartet wird, und zugleich um eine Form, die von vielen auswechselbaren Personen wahrgenommen werden kann (z.B. Lehrer, Polizist, Mutter usw.).¹⁰⁷ Mit der Differenz zwischen Person und Rolle muss man nun unterscheiden, ob man seine Erwartungen an eine bestimmte Person oder an die mit ihr verknüpfte formale Rolle richtet. Die Rolle als Form kann sich nur anhand einer feststehenden Form differenzieren. Personen können im Verlauf ihrer Karriere verschiedene Positionen und, entsprechend der jeweiligen Position, unterschiedlichste Rollen einnehmen. Die Rolle kann man ändern, die Person mit ihren Persönlichkeitsmerkmalen nicht.

Die Rolle selbst stellt eine Spezifikation generalisierter Verhaltenserwartungen dar, und entsprechend muss sich eine mögliche Form bieten, sie signifikanter zu bestimmen. Sie differenziert sich in drei Dimensionen der generalisierten Verhaltenserwartungen, die zeitliche, die sachliche und die soziale.¹⁰⁸ Unter dem Begriff der Generalisierung soll ein Verhältnis systembedingter Invarianz verstanden werden, welches eben durch diese drei Dimensionen gestützt werden muss. In zeitlicher Dimension wird zwischen zwei Arten von Erwartungen unterschieden, den kognitiven und den normativen. Während kognitive Erwartungen im Fall der Enttäuschung kognitiv (z.B. durch Lernen d.h. Veränderung der Erwartung in wiederkehrenden Situationen) beeinflusst werden können, werden normative Enttäuschungen „enttäuschungsfest“ stabilisiert. In der sachlichen Dimension erfolgt die Generalisierung über die Typisierung der zusammenhängenden Verhaltensweisen, die als Rolle zusammengefasst werden. In sozialer Hinsicht erfolgt die Generalisierung durch Institutionalisierung. Sie dient als Sicherung der Zustimmung und Anerkennung von Erwartungen und als Festlegung des Geltungsbereichs von Normen, des Weiteren in organisierten sozialen Systemen der Verhaltenssicherheit, weil sie durch Miterleben jedem Mitglied des sozialen Systems vermittelt werden kann und über Typisierung von Situationen und Positionen unabhängig von Personen als Orientierungsschema sowohl für die Handelnden als auch für die miterlebenden Mitglieder zur Verfügung stellt. Neue Mitglieder in einer Organisation werden in dieser Form typisch akklimatisiert bzw. sozialisiert.

¹⁰⁷ Dass es hier bei der systemrelativ zugeschriebenen Rolle nicht um die Person als Ganzes geht, kann man an dem Rollenset und den daraus resultierenden Rollenkonflikten der Person ablesen. Siehe dazu Griese, Nikles, Rülcker, S. 67-73

¹⁰⁸ Luhmann FFfO, S. 55

Durch ein Zusammenspiel dieser drei Dimensionen kann ein komplex organisiertes Sozialsystem gebildet werden. Die drei Dimensionen müssen, wenn sie durch Bezug aufeinander sich ausreichend Halt geben sollen, entsprechend forciert werden. Sie stehen in einem interdependenten Verhältnis zueinander, aber sie können nicht alle in demselben Tempo vorangetrieben werden. Diese Bedingung der Systembildung muss durch jeweilige situationsspezifische Handhabung der verschiedenen Dimensionen bezahlt werden. Je nachdem wird die eine oder andere Dimension nicht in gleicher Form durchsetzbar sein. Erst aufgrund der daraus resultierenden Diskrepanzen zwischen den drei Dimensionen der Mitgliedschaftsrolle ergeben sich die grundlegenden Probleme der Koordination, Kooperation und Kombination der generalisierten Verhaltenserwartungen. Mit der Rolle als gebundene Erwartungsidentifikation wird eine besondere Form der Erwartungssicherheit geschaffen, aber mit der Rolle als Form sind die Abstraktionsmöglichkeiten noch keineswegs erschöpft. Die noch offenen Verhaltensalternativen sind mit dieser Bündelung der Verhaltenserwartungen noch nicht konkret genug bestimmt. Es bedarf einer weiteren Alternative, um diese Erwartungsidentifikation in das formale Netzwerk der Organisation zu integrieren.

2.8 Die operative Einheit der Stelle

Wird eine Person in einer Organisation eingestellt, wird ihr eine bestimmte Aufgabe zugewiesen, und dies erfordert zugleich die Zuordnung zu einer konkreten Abteilung, die in eine bestimmte hierarchische Ebene eingebunden ist. Ein Sachbearbeiter eines Sozialamtes wird eingestellt, um in einer bestimmten Abteilung (z.B. Behindertenhilfe) eine bestimmte Aufgabe (z.B. Beratung und Betreuungssicherung) zu erfüllen. Die Aufgabe und die hierarchische Position des Sachbearbeiters werden sich wesentlich von der des Amtsleiters unterscheiden. Es ist kaum vorstellbar, dass eine Person eingestellt wird, ohne ihr eine bestimmte Tätigkeit zuzuweisen und genauso wenig ist es umgekehrt vorstellbar, dass man sich vornimmt eine bestimmte Leistung bereitzustellen, ohne eine Vorstellung zu haben welche Abteilung und welche Person sie eventuell erbringen soll.

Erst durch ihre Entscheidungsprämissen und deren laufende Justierung gewinnt die Organisation einen Rahmen in dem sie sich selbst und ihren Informationsverarbeitungsprozess einzeichnen kann. Diese Prämissen dienen ausschließlich der Selbstorganisation des Systems. Sie orientieren sich im Gegensatz zu Entscheidungen

immer aneinander und können nicht ohne Seitenblick auf das bereits Vorhandene festgelegt werden. Andernfalls hätten sie keinen erkennbaren Bezug auf ein angebbares System. Entscheidungsprämissen operieren stets auf einer abstrakteren Ebene der Organisation. Die drei Entscheidungsprämissen über die konkrete Person werden in Form einer Stelle aufeinander bezogen. Ihre Aufgabe und ihre hierarchische Position werden durch die vorgeschriebenen Kommunikationswege festgelegt. Die Aufgabe, die Kommunikationswege und die Person bilden die Erwartungsstruktur der Organisation, mittels der es ihr erlaubt ist, operativ intern zu disponieren. Die inhaltsleere Stelle ist das Kernstück ihrer strukturellen Elastizität.¹⁰⁹ Sie bietet die Vorteile einer abstrakten Symbolisierung. Jede Stelle muss mit einer bestimmten Person besetzt werden. Diese bekommt eine Aufgabe zugewiesen, die sich jederzeit ändern kann oder so vage bezeichnet ist, dass sie durch Weisung oder Eigenentscheidungen des Stelleninhabers ausgefüllt werden muss. Schließlich ist die Stelle einem Kommunikationsnetz zugeordnet, verliert aber ihre Identität nicht, wenn sich die Kommunikationswege ändern oder sie einer anderen Organisationseinheit zugeordnet wird. Jede Stelle bezeichnet als kleinste operative Einheit einer Organisation eine „Leerstelle“, die durch Variation der in ihr zusammengezogenen Entscheidungsprämissen beschrieben und jederzeit geändert werden kann.¹¹⁰ Alle drei Prämissen können untereinander variiert werden, aber eben nicht alle drei auf einmal. Der Identität der Stelle würde sonst ein unentbehrliches Moment ihrer Kontinuität fehlen. Die Stelle benötigt gegebene Entscheidungsprämissen, über die zunächst nicht disponiert werden kann, denn worauf sonst sollte sich z.B. ein Planer mit seinen Spezifizierungen mehr oder weniger sinnvollen Ergänzungen beziehen. In diesem Sinn sind Stellen historische Einheiten, die zeitabstrakt identifiziert werden, aber nicht geschichtslos gehandhabt werden können. Durch die Kombination dieser drei Variationsmöglichkeiten erhält die Stelle ihre Identität, und zugleich liegt in dieser Variationsmöglichkeit ihre Funktion. Die Stelle erhält ihre Form aufgrund der sinnvoll zueinander in Relation gesetzten Entscheidungsprämissen. Ihr Sinn liegt in den wechselseitigen Einschränkungen von Entscheidungsprämissen. Eine Stelle wird gebildet, wenn eine Aufgabe als Entscheidungsprogramm definiert ist. Erst jetzt kann man entscheiden, welche Person die Anforderungen entsprechend am besten ausgebildet ist oder welche unter den externen Bewerbern am besten geeignet ist. Die Einordnung der Stelle in das Kommunikationsnetz der Organisation setzt voraus, dass man schon weiß, um welche Aufgaben es sich handelt oder gelegentlich um welche Person. Vorausgesetzt diese ist besonders qualifiziert und man möchte sie genau aus diesem Grund in der Organisation

¹⁰⁹ Luhmann FFfO, S. 141

¹¹⁰ Luhmann SA2, S. 41-42

halten. Heute scheint der Normalfall eher umgekehrt zu sein, dass man für Versager, die man nicht entlassen kann, Stellen schaffen muss, auf denen sie keinen Schaden anrichten können.¹¹¹ In diesem Sinn ist jede Stelle in der Organisation zu verändern, aber eben nicht beliebig, wenn die jeweiligen Relationen Bestand haben sollen. Die Stellenidentität erlaubt der Organisation, sie gegeneinander zu differenzieren, und erst jetzt kann diese die Stellen aufeinander beziehen, also koordinieren. Sie ermöglicht sich in dieser Weise eine Stellenordnung, die sie durch den laufenden Einbau und Ausbau von Entscheidungsprämissen flexibel gestalten kann. Dies aber immer nur unter der Voraussetzung des jeweiligen historischen Zustands, der in der betreffenden Entscheidung berücksichtigt werden muss, weil sie sonst nicht anschlussfähig ist.

Die Stelle dient nicht nur der Orientierung der formalen Organisation, sie dient vorrangig aufgrund ihrer Spezifikation und der Einbindung in bestimmte Kommunikationswege dem Umgang mit der eigenen Komplexität. Darin liegt vermutlich ihre eigentliche Funktion; ihre anhand einer Entscheidung vollzogene Unsicherheitsabsorption.¹¹² Zwischen den Entscheidungsprämissen gibt es kein transitives Verhältnis, zwar gibt es Programme z.B. für die korrekte Erledigung einer bestimmten Aufgabe, aber die Programme müssen ihrerseits durch Entscheidungen realisiert werden, die von Personen-in-Stellen getroffen werden. Die Daten bzw. Informationen, die über die jeweiligen Kommunikationskanäle an der entsprechenden Stelle auflaufen, müssen entsprechend der Aufgabe, die auch in Form eines Programms gefasst sein kann, bearbeitet werden. Es rückt somit die verantwortliche Person in den Mittelpunkt der Betrachtung, die die Entscheidung treffen muss. Sie muss die Daten analysieren, auswerten und interpretieren, um sie für den weiteren Prozess der Informationsverarbeitung der Organisation zur Verfügung zu stellen. Die Art und Weise der an einer konkreten Stelle geleisteten Unsicherheitsabsorption werden sich entsprechend der Positionierung der Stelle unterscheiden. Die Stelle für die Auswertung der Bilanzen muss dringend die Bilanzen zusammenfassen und interpretieren, da sie im Haushaltsausschuss benötigt werden, um über den künftigen Haushalt zu debattieren und nach Möglichkeit ihn bereits zu beschließen. Jeder der Beteiligten ist dringend auf diese Daten angewiesen, um überhaupt eine Argumentationsgrundlage zur Hand zu haben und somit der Debatte überhaupt erst eine bestimmte Richtung geben zu können. Der Haushaltsplan betrifft jede Stelle der Organisation, da er die Ressourcenverteilung innerhalb der Organisation festlegt. Der Pförtner z.B. wird wahrscheinlich nicht derart weit reichende Entscheidungen für die gesamte

¹¹¹ Luhmann OE, S. 233

¹¹² March, Simon, S. 154-156

Organisation treffen können. Die Differenzierung der Stellen ist konnotativ mit der jeweiligen Unsicherheitsabsorption und der Hierarchie der Stellenordnung verknüpft. Dieser Sachverhalt der Stelle macht ersichtlich, wie sehr die Organisationen (und dies jeweils im Verhältnis der Stelle und ihrer konkreten Position in der Stellenordnung) auf die Stabilisierung der betreffenden strukturellen Kopplung angewiesen sind. Die Organisation kann dies nur gewährleisten, wenn sie ihren Mitgliedern oder potentiellen Mitgliedern ausreichend Argumente für die eigene Motivation bereitstellt. Die Motivation der Mitglieder ist für die Selbsterhaltung der Organisation aus Mangel einer Vollinklusion der Mitglieder von entscheidender Bedeutung. Integration in dem hier verwendeten Sinn kann nicht mit dem althergebrachten Begriff der Sozialintegration, also nicht intersubjektiv verstanden werden. Integration ist deshalb als wechselseitige Einschränkung der Freiheitsgrade von Systemen gemeint.¹¹³ Zu hohe Integration (strikte Koppelung) verhindert den Aufbau eigener Komplexität und muss für die notwendigen Umweltadaptionen der beteiligten Systeme in lose Koppelung überführt werden. Erst sie liefert das Potential, Flexibilität (Umweltanpassung durch Lernen) und die notwendige Stabilität der Organisation.¹¹⁴

Der jetzt noch einzig mögliche Integrationsmodus von Organisation ist die Karriere, für die Motivation der Mitglieder wahrscheinlich eher die in Aussicht gestellten Karrierechancen. Selbstverständlich bilden die monatlichen Gehaltszahlungen sowohl für die Mitglieder als auch für potentielle Mitglieder eine starke Motivation, in die Organisation einzutreten und in ihr zu verweilen. Jedenfalls wenn die Gehaltszahlung über den branchenüblichen Gehältern liegen. Entscheidender ist für die Organisation aber, die Motivation der Mitglieder im alltäglichen Geschäft der Organisation auf einem hohen Niveau zu halten, und aus diesem Grund treten die in Aussicht gestellten Karrierechancen in den Vordergrund der Betrachtung. Die Karriere als Form ist für strukturelle Kopplung genau deshalb stabil, weil sie nichts anderes ist als in Form gebrachte Kontingenz. Prinzipiell ist jedes Verhalten noch möglich, aber mit Blick auf die Karrierechancen nicht mehr umsetzbar, es sei denn, man hat keine Karrieremöglichkeiten mehr aufgrund von Beschränkungen der Bildung, Alter usw. Für die Einschätzung der Karriere ist es wichtig, dass es einen Zeithorizont zwischen Vergangenheit und Zukunft gibt, auf dessen Grundlage man dann bessere und schlechtere Möglichkeiten für ein Fortkommen beobachten kann. Für die Aufstiegs- aber auch Abstiegschancen, und gerade für diese, kommt es nicht nur auf die Selbstreferenz, sondern verstärkt auf die Fremdreferenz

¹¹³ Operative Schließung eines Systems bedeutet zugleich die Beseitigung eines Freiheitsgrades und man darf vermuten, dass strukturelle Kopplung in den beteiligten Systemen die Beseitigung eines weiteren Freiheitsgrades erfordert. Vgl. dazu Foerster WG, S. 240-241

¹¹⁴ Weick, S. 165

der Karriereabsichten an. Die Selbstselektion ist in der Hinsicht entscheidend, indem man regelmäßig über seine Absichten, auf der Karriereleiter aufzusteigen, kommunizieren muss. Dies ist die Bedingung, um im Systemgedächtnis der Organisation präsent zu bleiben, oder anders ausgedrückt: auf dem Bildschirm der Organisation bei der Frage der Besetzung offener Stellen überhaupt zu erscheinen. Die Fremdreferenz erhält ihre Bedeutung dadurch, dass es nicht allein von der Selbstselektion abhängt, welchen Weg der Karriereverlauf nimmt. Offene Stellen und geeignete Bewerber finden eben nicht von selbst zueinander. Wichtig ist ein notwendiger Informationsfluss zwischen den geeigneten Bewerbern für die offene Stelle und denen, 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.“¹¹⁵ In der Bedeutung der Kontaktnetze für den internen Karriereaufstieg liegen die Notwendigkeit und die daraus resultierende besondere Bedeutung der taktvollen Kommunikation.¹¹⁶ Man ist darauf angewiesen, Stellen und Personen zu differenzieren, um strategisch die eigene Motivation zu lancieren und mit Blick auf die eigene Karriere, taktvoll zu kommunizieren, um nicht schon im Vorfeld mögliche Chancen zu blockieren. Die Bedeutung der Kontaktnetze für die Besetzung offener Stellen bezieht sich zum einen auf den internen Karriereaufstieg einzelner Mitglieder und zum anderen auf die Umwelt der Organisation, auf potenzielle neue Mitglieder.

Offene Stellen und Stellen überhaupt, kann die Organisation nur bereitstellen, indem sie ihr Betätigungsfeld in der Sachdimension differenziert. Sie bestimmt Mittel und Zwecke die für ihre Leistung notwendig sind. Diese interne Zuweisung der Organisation erfolgt in Form von Programmen, mit denen sie die Struktur und die daraus resultierenden einzelnen Stellen bestimmen kann.

2.9 Die Zwecksetzung

Ältere Organisationstheorien sind noch von der Vorstellung eines einheitlichen Zwecks ausgegangen, der die gesamte Strukturierung der Organisation übergreift. Renate Mayntz definierte Organisation folgendermaßen; „Gemeinsam ist allen Organisationen erstens, dass

¹¹⁵ Luhmann OE, S. 104

¹¹⁶ Eine gelingende Kommunikation in Interaktionen wäre ohne ein gewisses Taktgefühl, also die gegenseitige Anerkennung des dargestellten Images, kaum vorstellbar. Siehe dazu Goffman IAR, S. 36-37

es sich um soziale Gebilde handelt, um gegliederte Ganze mit einem angebbaren Mitgliederkreis und interner Rollendifferenzierung. Gemeinsam ist ihnen zweitens, dass sie bewusst auf spezifische Zwecke und Ziele orientiert sind. Gemeinsam ist ihnen drittens, dass sie im Hinblick auf die Verwirklichung dieser Zwecke oder Ziele der Intention nach rational gestaltet sind.“¹¹⁷ Sie waren in dem Sinne ontologisch konstituiert, so dass man von einem obersten Zweck oder Ziel ausging, von dem aus sich deduktiv alles weitere Anschluss Handeln erschloss. Rational erschienen alle Anschluss Handlungen, die sich an der Erfüllung des obersten Ziels der Gesamtorganisation orientierten und sich somit legitimierten, als die einzig richtige Möglichkeit der rational gewählten Alternative der Anschluss Handlung. Aus einer systemtheoretischen Perspektive lässt sich der Prozess der Binnendifferenzierung so nicht mehr beschreiben. Ob die hergestellten Verknüpfungen der einzelnen Arbeitsabläufe wirklich rational sind, lässt sich nur noch durch einen Beobachter bestimmen, der Zeitdifferenzen zwischen die jeweilig zu betrachtenden Arbeitsschritte setzt und sie aufeinander bezieht, um aus der eigenen Perspektive heraus festzustellen, ob die einzelnen Arbeitsschritte rational ineinander greifen. Zum Beispiel plädiert die Produktion bei der Entscheidung über die Neuanschaffung von Maschinen eher für kostenintensivere aber dafür hochwertigere Maschinen, die es ihr ermöglicht, mit geringeren Maschinenstillstandszeiten zu planen, um den geforderten Produktionsoutput zu realisieren. Sie hat vielleicht obendrein die Möglichkeit mit einkalkuliert, sich dadurch zeitliche Puffer für Ausnahmesituationen (z.B. Havarien) zu schaffen. Die Finanzabteilung mag dies aus Effizienzgesichtspunkten heraus ganz anders beurteilen, denn für sie sind es Kosten, die es gilt zu reduzieren. Vielleicht operiert das Unternehmen obendrein in einem dynamischen Marktsegment, in welchem die nachgefragte Produktpalette ständig wechselt und man deshalb weniger auf längere Maschinenlaufzeiten Wert legt, da mit der Umstellung der Produktion sowieso ständig neue Maschinen beschafft werden müssen. Allein aus diesem kleinen Beispiel wird ersichtlich, dass es keinen einzigen die gesamte Organisation übergreifenden Zweck geben kann. „Tatsächlich geht es um das eigene Überleben und Wachstum, und das bedeutet, dass sowohl die Ziele wie die Mittel der Organisation nicht vorgeordnet sind, sondern das Material darstellen, in dem die Organisation sich immer aufs neue zu realisieren sucht.“¹¹⁸ Organisationen können sich immer nur von Moment zu Moment operational realisieren und dies hat zur Folge, dass in einer Organisation Entscheidungen über Zwecke und Entscheidungen über Mittel vorgesehen und aufeinander abgestimmt werden müssen. Die Schematisierung des Entscheidungszusammenhanges nach Zweck und Mittel bedeutet jetzt

¹¹⁷ Mayntz SO, S. 36

¹¹⁸ Baecker OM, S. 28

vor allem, dass mindestens zwei Entscheidungen erforderlich werden, die nicht zu einer Entscheidung zusammengezogen werden können, weil man Zwecke und Mittel nicht zugleich, sondern jeweils nur in Bezug auf das bereits feststehende Andere variieren kann.

Zwecke sind systemeigene Konstruktionen. So sind z.B. Erweiterungen der Forschungsbereiche in Forschungsinstituten nicht schon von sich aus Organisationszwecke, sondern sie müssen als Zweck intern kommunikativ bestimmt und die dafür benötigten Mittel aus der Umwelt als Input (z.B. öffentliche Fördergelder oder Förderung durch die Industrie, die an den Forschungsergebnissen interessiert ist) akquiriert werden. Wichtig ist, dass die notwendige Reduktion der Komplexität der Umwelt durch die Regelung des Informationsflusses nach eigenen Kriterien der Selektion durch die Systemgrenze erfolgt. Die Kriterien der richtigen Selektion werden in den Programmen festgelegt und entsprechend stellen Zweckprogramme ihrem Inhalt nach formulierte Probleme dar. Der so in Form gebrachte Zweck verleiht den Überlegungen für eine Entscheidung erst den notwendigen Rahmen, innerhalb dessen man nach geeigneten und erreichbaren Problemlösungen suchen kann. Für die Überführung des Zweckes in den Entscheidungsprozess, um nach geeigneten Strategien für eine Problemlösung zu suchen, muss der Zweck als Entscheidungsprämisse invariant gesetzt werden. Die so in Form gebrachten Probleme sind eng mit dem Bestandsproblem der Organisation verknüpft, und deshalb erscheinen sie im System als Dauerprobleme, um die sich in besonderer Weise gekümmert werden muss. Dies geschieht, indem die Organisation Strukturen auf ihre Probleme hin ausrichtet, sich an ihrer Umwelt orientiert, die Probleme entsprechend programmiert, die erforderlichen Verhaltensweisen normiert und sie zu funktionsspezifischen Untersystemen zusammenfasst, kurz: indem das System seine Strukturen entsprechend der Umwelt spezifiziert. Das alles kann das System nur erreichen, wenn es seine Problemstellung in entsprechende Zweck-Mittel-Ketten gliedert und diese aufeinander abstimmt. Diese Vorgehensweise impliziert eine entsprechende Bewertung der jeweiligen Zwecke, um sie wechselseitig zueinander ins Verhältnis zu setzen. Das zeitliche Koppeln und Entkoppeln der so entstandenen Zwecke z.B. aus Gründen der Einhaltung von Lieferfristen, bei denen für Nichteinhaltung empfindliche Sanktionen drohen, verbietet es, die Zwecke in eine transitive Ordnung zueinander zu setzen. Diese fehlende Integration der Zweck-Mittel-Ketten beeinflusst zwar nicht die kausale Zuordnung, aber sie kann eben keine integrierende Bewertung der einzelnen Zwecke untereinander mehr leisten. Die Bewertung des einzelnen Zweckes richtet sich jetzt vorrangig an der gegebenen Situation und ihrer damit verbundenen Dringlichkeit aus. Erst durch dieses Auseinanderziehen der Zweck/Mittel-Differenzen lassen sich komplexe Kausalreihen zusammenstellen und

programmieren, ohne dass ein vollständiger Wertkonsens über das Geschehen innerhalb der Organisation hergestellt werden müsste. Das System erhält die Freiheit, zu entscheiden, welche Zwecke mit welchen Mitteln unter dem Gesichtspunkt der Rationalität vorrangig zu erfüllen sind. Jedes Zweckprogramm muss voraussetzen können, dass das, was Mittel und was Zweck ist, durch eine Entscheidung bestimmt wird oder veränderbar bleibt. Beide Werte müssen variabel in der Organisation eingesetzt werden können, um ihr wechselseitiges Auflöse- und Rekombinationsvermögen für die Organisationsstruktur fruchtbar zu machen. Das Programm bestimmt, was Mittel und was Zweck ist, aufgrund einer Entscheidung, die im System erarbeitet wurde.¹¹⁹ Der Zweck lässt sich in seiner Operationalisierung entsprechend den verschiedenen Systemanforderungen nicht mehr monistisch fassen. Die Zwecksetzung bleibt trotz alledem entscheidend für die Strukturierung der Umwelt, denn sie macht die Umwelt im System überhaupt erst sichtbar.

Die Funktion des Organisationszwecks liegt, so lässt sich vermuten, eher in der Außendarstellung der Organisation. Jede Organisation ist und bleibt auf entsprechende Inputs (Ressourcen) angewiesen, die sie nur erhalten kann, wenn ihr Output von anderen Systemen in der Umwelt abgenommen wird. Sie ist und bleibt darauf angewiesen, von ihrer Umwelt getragen zu werden. Die Darstellung eines einheitlichen ineinander greifenden Handelns ist unablässig, um den eigenen Organisationszweck nicht zu untergraben.¹²⁰ Kommuniziert wird immer ein eigenes Vertrauen in die eigenen Kapazitäten zur Informationsverarbeitung. Das System lebt von seiner permanenten Selbstüberschätzung. Andererseits kann man die eigenen Schwierigkeiten schlecht kommunizieren, denn sie würden die bedeutenden Systeme der Umwelt irritieren und sie dazu veranlassen, dem System nach und nach ihr Vertrauen zu entziehen. Begreift man den Organisationszweck als Ideal, so besitzt er nicht nur ausschließlich eine Außenwirkung, sondern dient ebenfalls der Innendifferenzierung.¹²¹ In seiner einheitlichen Form vermag der Organisationszweck den Mitgliedern als zentraler Orientierungspunkt dienen, an dem sie ihre Entscheidungen in nicht formalisierten Situationen ausrichten können. Man kann sich letztlich für die Legitimierung der eigenen Entscheidung immer auf den Organisationszweck berufen, um die Korrektheit der so und nicht anders getroffenen Entscheidung zu rechtfertigen.

¹¹⁹ Für diesen komplexen Sachverhalt, Zwecke und Mittel als Differenzen zu behandeln, um sie entscheidbar und damit greifbar für den anschließenden Entscheidungsgang zu halten, siehe Luhmann OE, S. 267

¹²⁰ Luhmann FFÖ, S. 115

¹²¹ Ortman begreift die Zielsetzung nicht nur als Idealvorstellung, sondern als Ideologie. Vgl. dazu Ortman TUZ, 116-121

2.10 Systemdifferenzierung

Organisationen können sich nur konstituieren, wenn sie ein stabiles Verhältnis zu ihrer Umwelt aufbauen und unterhalten können. Jedes System muss in der Lage sein, seine Umwelt zu beobachten, um eine Beziehung zu sich selbst herstellen zu können. Für die Organisation stellt die Umwelt die Quelle aller internen Unsicherheit dar, die intern mittels der eigenen Strukturen in Zwecke transformiert wird, um sie im eigenen Informationsverarbeitungsprozess in selbsterzeugte Sicherheiten zu verwandeln. Ein normaler Produktionsbetrieb hat es bereits mit mindestens fünf verschiedenen Umwelten zu tun, den Arbeitern und Angestellten, den Eigentümern, den Kapitalgebern, den Lieferanten und den Kunden.¹²² Im Allgemeinen geht man von einem Produktionsbetrieb aus, der seine Produkte auf einem Markt anbieten muss, um die notwendigen Ressourcen für seine Bestandssicherung zu erhalten. Das System muss neben den oben genannten fünf Umwelten mindestens noch seine Konkurrenz mit beobachten. Ein System kann sich in einer dynamischen Umwelt nur erhalten, wenn es entweder in der Lage ist, die Umwelt zu determinieren, oder wenn es sich der Umwelt, indem es die eigenen Strukturen spezifiziert, durch einen Prozess des Lernens anpasst. Die erste Strategie kann von einem sich konstituierenden System (und nicht nur von diesem) nicht umgesetzt werden, weil jedes System sich in einem Komplexitätsgefälle gegenüber der Umwelt befindet. Die Umwelt ist komplexer, als das System selbst. Es muss sich anpassen, wenn es in einer dynamischen Umwelt bestehen will. Die wichtigste Folgerung aus diesen verschiedenen Umweltverhältnissen ist, dass das System nicht nach Maßgabe eines einzigen Kriteriums, z.B. Zweckes, rationalisiert werden kann, sondern multifunktional organisiert werden muss. Eine Organisation erzeugt sich mit Hilfe ihrer Entscheidungsprämissen, die immer das Ergebnis einer vorangegangenen Entscheidung sind, durch einen Prozess des Lernens. Die für diesen Prozess notwendige Umweltbeobachtung kann immer nur im System mit Hilfe einer Beobachtung zweiter Ordnung, also in Form einer Entscheidungsprämissen erfolgen.

Es gibt Entscheidungsprämissen, die in die Umwelt ausgelagert werden, also in fremdreferentieller Perspektive konstruiert werden. Diese sollen mit dem Begriff kognitive Routine bezeichnet werden. Unter einer kognitiven Routine werden Identifikationen verstanden, die für ihren mehrfachen Gebrauch in der Kommunikation gespeichert sind und nur bei Bedarf abgerufen werden können, z.B. Namen, Adressen und die Bedingungen ihrer

¹²² Luhmann FfO, S. 133

Erreichbarkeit, Zeit, die es kostet, zu liefern oder Lieferungen zu erhalten, Annahmen über die typischen Qualitäten von Dingen (Werkstoffen, Maschinen, Verkehrswege etc.) usw. kognitive Routinen entstehen mit der Praxis des System und bleiben von ihr abhängig. Sie werden, wenn sie nicht mehr benutzt werden, vergessen. Kognitive Routinen entlasten das Verhältnis zur Umwelt und ermöglichen so die Konzentration der Aufmerksamkeit für die selbstreferentiellen Aspekte der Entscheidungssituation. Diese selbstreferentiellen Entscheidungsprämissen sind ihrerseits immer eingebettet in einen Kontext kognitiver Routinen, ohne die eine Situationsdefinition, eine Problembeschreibung schlichtweg nicht möglich wäre. Ohne „Kognitive Routinen“ gäbe es keine Kausalattribution, keine abgrenzbaren Alternativen, also auch keine Entscheidungsfreiheiten. Die Organisation könnte noch nicht einmal Konditionen interpretieren noch Eignung von Mitteln für Zwecke unterstellen, gäbe es nicht die Möglichkeit, Identitäten zu kondensieren und bei Bedarf als Routinen abzurufen.¹²³ Nur anhand dieser kognitiven Routinen kann die Umwelt in einer Grobstruktur gegliedert werden. Diese Umweltdifferenzierungen zieht Trennlinien, schafft Diskontinuitäten und Unabhängigkeiten in der Umwelt. Sie differenziert und isoliert Sachverhalte in der Umwelt und ermöglicht erst die Erwartung überschaubarer bestimmbarer Wirkungsreihen. Erst wenn die Umwelt nach Bereichen für bestimmte Entscheidungsanlässe differenziert ist, kann eine daran anknüpfende interne Differenzierung entwickelt werden, die Teile des Systems auf den Verkehr mit besonderen Umweltauschnitten spezialisiert und gegeneinander abdichtet. Das System kann jetzt rascher geeignete, auf den Anlass bezogene Reaktionen finden, lernen und umlernen, ohne jeweils in all seinen Teilen involviert zu sein und alles mit allen abstimmen zu müssen.¹²⁴

Autopoietische strukturdeterminierte Systeme existieren in vollständiger Einsamkeit, eingeschlossen in den Grenzen ihrer Autopoiesis. Das System muss kognitive Fähigkeiten benutzen, um der Umwelt Informationen für den eigenen Strukturaufbau abzudigitalisieren. Kognition in dem hier verwendeten Sinn soll verstanden werden, als das erfolgreiche Operieren eines Systems in einem Medium, durch welches es sich irritieren lässt. Die Irritationen werden durch das Medium übertragen, aber ausgelöst werden sie durch ein anderes System, das im selben Medium operiert. Beide Systeme sind in ihrer Zustandsdynamik operational unabhängige Systeme, von denen jedes der beiden seiner unabhängigen strukturellen Spezifikation folgt. Strukturell gekoppelte Systeme verhalten sich kommutativ zueinander, dass heißt: da beide Systeme im selben Medium operieren, findet ein

¹²³ Für eine ausführlichere Beschreibung der Funktion kognitiver Routinen für die formale Organisation siehe Luhmann OE, S. 250-252

¹²⁴ Luhmann ZSR, S. 244-245

Austausch oder eine operationale Ersetzung ohne Anpassungsverluste zwischen ihnen statt. Gegenseitige strukturelle Kopplung führt dazu, dass die Zustandsänderungen des einen Systems rekursiv die Zustandsänderungen des anderen Systems auslöst. Die gekoppelten Systeme beschreiben wechselseitig ihre gemeinsame Geschichte, solange die strukturelle Kopplung aufrechterhalten werden kann. Jedes System operiert auf der Ebene zweiter Ordnung, als Beobachter. Es vollzieht eine Rekursion, die es ihm ermöglicht, konsensuelle Bestimmungen von konsensuellen Bestimmungen anzufertigen, und entsprechend orientieren bzw. koordinieren diese Systeme ihre strukturdeterminierten Reaktionen. Die systemabhängig erzeugten Strukturänderungen in den beteiligten Systemen sind nur aufgrund der gemeinsamen Geschichte wechselseitiger kognitiver Strukturänderungen möglich, die ihrerseits nur durch spezifische Störungen der spezifizierten Strukturen ausgelöst werden können. Jedes der beteiligten Systeme kann nur in dieser Form Eigenkomplexität aufbauen und entsprechend befinden sich autopoietische Systeme in struktureller Kopplung oder sie befinden sich in einem Zustand der Auflösung.¹²⁵

Die Eigenkomplexität eines Systems ist die Voraussetzung, um überhaupt selektiv umweltspezifische Strukturen aufzubauen. Ohne Eigenkomplexität hätte das System keine Alternativen, zwischen denen es selektiv entscheiden könnte, welche der gegebenen Alternativen für die anstehende Problemlösung die wahrscheinlich besser geeignete ist. Eigenkomplexität gewinnen die beteiligten Systeme aufgrund der eigenen beobachtungsabhängigen Rekursion. Sie führen intern zusätzliche Unterscheidungen ein, die sie mit Hilfe der eigenen Strukturen bezeichnen müssen. Jede Unterscheidung hat zwei Seiten und führt somit mehr Selektionsmöglichkeiten mit als das System aktuell realisieren kann. Komplexität schließt in sich ein Disproportionalitätsgesetz ein. Bei einer Vergrößerung der Zahl der Elemente (Unterscheidungen) wächst die Zahl möglicher Beziehungen nach der Formel $(N^2-N)/2$ so stark an, dass nicht mehr jedes Element mit jedem anderen verknüpft werden kann.¹²⁶ Ein System kann sich nur aufbauen, wenn es intern das Problem der Selektion von strukturell zugelassenen gegenüber auch möglichen Relationen zwischen Elementen löst. Es kann nicht mehr jedes Element mit jedem Element beliebig verknüpfen. Es geht um das Überschreiten von Aufbauswellen, von denen ab das System in der Lage ist, sich mit größeren adaptiven Kapazitäten gegenüber einer komplexeren Umwelt auszustatten.

¹²⁵ Die strukturelle Kopplung ist die Grundvoraussetzung aller Systembildung- bzw. Erhaltung, siehe Maturana, Humberto R., Kognition, in, Schmidt, S. 89-118

¹²⁶ Für diesen Sachverhalt des Disproportionalitätsgesetzes der Komplexität siehe Luhmann, Niklas, Schorr, Karl Eberhard, Personale Identität und Möglichkeiten der Erziehung, in: Luhmann, Schorr TS, S.236

Dies setzt eine mit ihm nicht koordinierte Umwelt voraus, die jenen Grad an Störungen, Irritationen und letztlich Informationen liefert, die zu einer Restrukturierung auf einem höheren Niveau der Kompatibilität mit der Umwelt führt. Alle autopoietischen Systeme sind dynamische Systeme, die alle internen Strukturänderungen anhand eigener Entscheidungen determinieren. Der systemabhängige Strukturaufbau ist nur möglich, wenn die Selbstreferenz laufend enttautologisiert wird, indem das System an etwas operiert das nicht zu ihm passt, also andere Systeme beobachtet, die dann die notwendigen Differenzen für den eigenen Strukturaufbau liefern. Dies ist letztendlich mit dem Begriff der Selbstorganisation bezeichnet. Das System hat die Möglichkeit eigene Strukturen aufgrund eigener Beobachtungen zu generalisieren und anhand der eigenen Erwartungen zu konstruieren, um sie miteinander dem Zweck entsprechend zu koordinieren. In einer Organisation wird dies durch Planung realisiert. Wie bereits erwähnt, werden die Probleme in Form eines Zweckes gefasst, um sie dann in den Entscheidungsprozess für den anschließenden Problemverkleinerungsprozess zu geben. Die Planungsstelle selbst wird in der Hierarchie der Organisation nach oben gezogen, um die Möglichkeit der direkten Einflussnahme durch die Führungsspitze zu gewährleisten. In der Gewährleistung eines reibungslosen Arbeitsablaufes sieht die Führung eine ihrer wichtigsten Aufgaben. Die Planung selbst führt Entscheidungen über Entscheidungen als Entscheidungsprämissen in das System ein. Anders kann sie die Arbeitsschritte nicht voneinander differenzieren, um sie nach eigenen Gesichtspunkten der Rationalität aufeinander zu beziehen. Die Einführung zusätzlicher Unterscheidungen in ein komplexes System löst Folgeprobleme aus, mit dem jeder Planer rechnen muss. Er kann aufgrund der Eigenkomplexität des Systems nicht mehr vorhersagen, welche Folgeerscheinungen die Einführung eines zusätzlichen Elements im Netzwerk der Systemelemente der Organisation auslösen wird. Man kann ein System, das über Selbstbeschreibung verfügt, welche die eigene Komplexität in das System wiedereinführt, hyperkomplex nennen. Alle Planung tut genau dies und macht Systeme hyperkomplex und dies nicht nur für den Planer, sondern auch für diejenigen Mitglieder, die sich einer Planung ausgesetzt sehen.¹²⁷ Planung ist zunächst eine bestimmte Art, die Selbstbeschreibung des Systems anzufertigen. Die Selbstbeschreibung wird an der Zukunft orientiert. Sie muss sich selbst ein Modell des Systems schaffen, nach dem sie sich richten kann, sie muss eine vereinfachte Form der Komplexität des Systems in das System wieder einführen und die realisiert sie, indem sie die System/Umwelt-Differenz in das System wiedereinführt. Sie

¹²⁷ Luhmann, Niklas, Die Voraussetzung der Kausalität, in: Luhmann, Schorr TS, S. 45

erhöht die Komplexität des Systems und führt zugleich eigene Differenzierungen in das System ein, die sich an der beobachteten Umwelt ausrichten.

Systemtheoretisch betrachtet ist dies mit dem Begriff der Systemdifferenzierung bezeichnet; die die Differenzierung als Wiederholung der Systembildung in Systemen auffasst. Systemdifferenzierung bedeutet nicht nur, dass kleinere Einheiten im System gebildet werden, sondern vielmehr wiederholt die Systemdifferenzierung die Gesamtsystembildung in sich selbst. Das Gesamtsystem wird rekonstruiert als interne Differenz von Gesamtsystem-Untersystem und dies für jedes Untersystem auf jeweils verschiedene Weise. Das Gesamtsystem ist je nach Untersystem jetzt mehrfach in sich selbst enthalten. Es wird in sich komplexer und, damit verbunden, entsprechend umweltsensitiver. Differenzierung ist aber nicht nur Steigerung der Komplexität, sondern sie ermöglicht damit auch neue Formen der Reduktion der Komplexität. Das System kann dem drohenden eigenen Kollaps aufgrund der Informationsüberflutung vorrangig nur in dieser Form der Komplexitätsreduktion begegnen. Jedes Untersystem übernimmt einen Teil der Gesamtkomplexität, indem es sich nur an der eigenen System/Umwelt-Differenz orientiert, mit dieser aber den übernommenen Teil der Komplexität für sich rekonstruiert.¹²⁸ Durch Ausdifferenzierung und Innendifferenzierung entsteht eine interne Umwelt. Die Außengrenzen des Gesamtsystems ermöglichen bereits eine Spezifikation und Domestikation dieser internen Umwelt. Diese Filterleistung, diese Reduktion von Komplexität, diese Ausdifferenzierung einer relativ unwahrscheinlichen Ordnungsleistung kann im System nochmals wiederholt und dadurch gesteigert werden.¹²⁹ Systemdifferenzierung multipliziert System/Umwelt-Differenzen in dem sich so differenzierenden Gesamtsystem. Die Untersysteme können drei Referenzen aktivieren: die Referenz auf das System, in dem sie sich ausdifferenzieren, die Referenz auf andere im gleichen System ausdifferenzierte Untersysteme und schließlich die Referenz auf sich selbst.¹³⁰

Die Planung muss jetzt ihren eigenen Zweck und den notwendigen Input für die entsprechenden Untersysteme berücksichtigen. Soll eine ausreichende Koordination der Untersysteme erreicht werden, muss für eine bestimmte Ordnung des Zusammenwirkens gesorgt werden. Es muss eine höhere Ordnung des Zweck-Mittel-Gefüges geschaffen werden, die in den Systemzweck des Gesamtsystems mündet und mit den Unterzwecken als Mittel rechnet. Diese Ordnung kann nur durch Zweckprogrammierung verbindlich erstellt

¹²⁸ Luhmann SS, S. 258-262

¹²⁹ Luhmann WG, S. 93

¹³⁰ Fuchs EG, S. 101

werden. Untersysteme sind wie alle selbstreferentiellen Systeme autonom operierende Systeme d.h. sie sind in der Lage, den ihnen übertragenden Unterzweck eigenständig zu bearbeiten. Untersysteme nutzen für die eigene Binnendifferenzierung ebenfalls die Zweckperspektive. Die Fixierung der Präferenzen anhand der Bewertung eigener Zwecke ist eines der wichtigsten Mittel der Situations- und Entscheidungsvereinfachung. Zweck-Mittel-Perspektiven definieren die eigenen Untersystemgrenzen. Erst über die Etablierung der eigenen Grenze ist das Untersystem befähigt, kleinere Probleme zu entscheiden und in Bezug auf das eigene Bestandsproblem seine Arbeitsprozesse zu rationalisieren. Entscheidend ist, dass man nur so sinnvoll an einer zunehmenden Rationalisierung der eigenen Systemprozesse arbeiten kann und damit System-Umwelt-Verhältnisse zunehmender Komplexität in den Griff bekommen kann. Der Grad der Rationalisierung misst sich jetzt nicht mehr, wie noch in der älteren Organisationslehre, an einem einzigen unerreichbaren Zweck, sondern daran, inwieweit Schritte der Rationalisierung entworfen werden können, die das organisierte Sozialsystem durch funktionale äquivalente Untersysteme zu substituieren vermag. Das polykontextural konstituierte Gesamtsystem ist nicht mehr als Einheit fassbar, und aus diesem Grund gibt es kein alles übergreifendes Rationalitätskriterium mehr. Rationalität wird unter diesen Bedingungen zur Lokalofferte, immer anders beobachtbar, kontingent. Trotz alledem überwiegen die Vorteile der Komplexitätsreduktion durch die Untersystembildung für das Gesamtsystem. Die Zentrale wird entlastet, indem sie davon ausgehen kann, dass die entsprechenden Teilleistungen von den Untersystemen erbracht werden. Sie muss sich jetzt nicht mehr mit der Programmierung der Untersysteme befassen, und sie braucht nur noch steuernd einzugreifen, wenn Probleme in der Leistung auftreten.

Die Vereinfachung der Planung beruht auf genau diesem Aspekt, doch jede Planung muss sich jetzt an verschiedenen Systemreferenzen orientieren. Sie muss die Konstitution des Untersystems bei der Planung, der Übertragung eines Unterzwecks, mit einkalkulieren, um beurteilen zu können, inwieweit das Untersystem in der Lage ist die ihm übertragende Problemstellung zu bewältigen, oder ob eventuell für die übertragene Zweckerfüllung, z.B. die Schaffung neuer Stellen, eine bessere Ausstattung mit Arbeitsmitteln etc. einhergehen müssen. Jede Beobachtung erzwingt fast zwangsläufig eine Gegenbeobachtung.¹³¹ Die zentrale Planung muss jetzt damit rechnen, dass sie selbst beobachtet wird, und dies je nach Systemreferenz verschieden. Die zentrale Planung wird fast automatisch die Aufmerksamkeit auf sich ziehen, da sie immer eine Stelle diskriminiert. Sie erzeugt immer bei allem was sie plant Betroffene, sei es das sie benachteiligt werden oder das nicht alle Wünsche erfüllt

¹³¹ Jeder, der sich beobachtet fühlt sich unwohl, und er kann sich dabei ertappen, wie er sich fast zwangsläufig umdreht, um zu sehen, von wem er wie beobachtet wird.

werden. Die Betroffenen werden ihrerseits daran interessiert sein zu erfahren was geplant wird, um es nach Möglichkeit zu ändern bzw. die Planungsprozess zu beeinflussen. Das System reagiert nicht nur auf Misserfolge und Erfolge der Planung, sondern auch auf die Planung selbst. Es erzeugt, wenn es plant, Vollzug und Widerstand zugleich.¹³² Einer der wichtigsten Vorteile der Untersystembildung liegt in der systemabhängigen Indifferenz gegenüber allem anderen was sonst noch synchron im Gesamtsystem passiert. Die Vorteile der Arbeitsteilung können in vollem Umfang genutzt werden und jeder bekommt jetzt etwas anderes zu tun. Nicht jede getroffene Entscheidung im Gesamtsystem betrifft jedes Mitglied im selben Umfang. In komplexen Organisationen kann davon ausgegangen werden, dass die meisten Entscheidungen von den einzelnen Mitgliedern nicht einmal registriert werden können. Erst dies ermöglicht die Spezialisierung einzelner Arbeitsabläufe. Zum anderen fallen die meisten Entscheidungen in die Indifferenzzone der Mitglieder. Die einfache Regel lautet, dass Mitglieder einer Organisation all jene Anweisungen ausführen die in ihre Indifferenzzone fallen, das heißt, die für sie keinen Unterschied machen. Umgekehrt sind die Mitglieder nicht bereit, Anweisungen auszuführen, die für sie einen Unterschied machen, z.B. im Hinblick auf Selbstrespekt, moralische und religiöse Überzeugungen, Freundschaftsbeziehungen usw.¹³³ Die Untersystembildung stabilisiert erheblich die Erwartungssicherheit des Verhaltens der Organisationsmitglieder. Die zentrale Planung wird über Zweckprogrammierung erstellt. In den Untersystemen, in denen die Zwecke praktisch umgesetzt werden müssen, reicht Zweckprogrammierung allein nicht aus.

2.11 Programmierung und Programmtypen

Organisationen geben ihrer System/Umwelt-Differenz eine eigentümliche Doppelform; ihre Grenze wird zur Input- und Outputgrenze. Die Grenze erscheint systemintern doppelt, und es muss intern gewährleistet werden, dass es nicht zu Verwechslungen oder Verschmelzungen kommt. Die Umwelt wird temporal differenziert nach dem Schema von Zulieferung und Abnahme. Der interne Entscheidungsprozess kann anhand dieses Schemas beobachtet werden. Er wird in ein Verhältnis von Vorher und Nachher gespannt und kann sich daran präzisieren und jederzeit kontrollieren. Insoweit die Umwelt die Bedingungen stellt und die Ergebnisse abnimmt, kann das System seine Selektivität entsprechend forcieren und zuspitzen

¹³² Luhmann SS, S. 635-638

¹³³ Baecker OM, S. 31

auf diese Input-Output-Differenz. Die Grenze wird in dieser verkürzten Fassung für das System spürbar. Input und Output erscheinen als Zonen der Grenzüberschreitung, des Transfers von Umweltleistungen in das System und die Abgabe von Leistungen an die Umwelt, und dies gilt in demselben Maß sowohl für das Gesamtsystem als auch für seine Untersysteme.¹³⁴ Dieser Grenztransfer darf aber nicht mit dem älteren einfacher gebauten Input-Output-Modell verwechselt werden, denn dies würde die selbstreferenziell operierende Organisation in eine triviale Maschine verwandeln. Bei einem gegebenen Input, A würde zum Beispiel immer der gleiche Output B erzeugt werden, und eben dies lässt sich über Technik, die Konstruktion einer einfachen Maschine realisieren. Anders ausgedrückt: Der Entscheidungsprozess einer Organisation hätte nichts mehr zu entscheiden. Eine Organisation ist eine nichttriviale Maschine deren innerer Zustand sich ununterbrochen ändert, und ihre Operationen deshalb nicht vorherzusagen sind, obwohl sie von ihren vorhergegangenen Operationen abhängig sind.¹³⁵ Sie benutzt ihre eigenen Operationen als Input für ihre eigenen Operationen. Organisationen müssen an der Outputgrenze Bedingungen reflektieren, die in den leistungsabnehmenden Systemen gelten, um die Abnahme der Leistung zu gewährleisten. An der Inputgrenze müssen die eingehenden Leistungen den internen Bedingungen angepasst werden, um die eigene Systemkonsistenz nicht zu gefährden. In den Programmen der beteiligten Systeme, die die Bedingung der Richtigkeit einer Entscheidung in einem Entscheidungszusammenhang regeln, muss dies mitberücksichtigt werden. Auf der Ebene der Programme wird der Einschluss des Ausgeschlossenen Dritten realisiert. Die Welt explodiert in die Programme hinein. Die Programmschleifen, die die Ergebnisse des Abtastens der Systemumwelt in den Produktionsprozess einkoppeln, werden immer umfangreicher, immer komplexer, und dies nicht aufgrund der Tatsache einer immer dynamischer werdenden Umwelt. Die antizipatorische Übernahme der selbstreferentiellen Bedingungen des leistungsabnehmenden Systems erzwingt in dem leistungserbringenden System, die Leistung solange zu modifizieren, bis deren Abnahme durch das andere System als relativ gesichert erscheint.

Auf der Ebene des Gesamtsystems wird dies vorrangig über Zweckprogrammierung realisiert. Die homogene Bestands- und Zweckformel wird in handhabbare Unterzwecke zerlegt und der Verantwortung der jeweiligen Untersysteme übergeben. Der übertragene Zweck ist für die jeweiligen Untersysteme, für die effektive Nutzung der Spezialisierung, immer noch zu komplex. Der Mensch kann zwar gut Ursache und Wirkung, also Zweck und das notwendige Mittel übersehen, aber damit sind dann auch bereits die Grenzen der menschlichen

¹³⁴ Fuchs EG, S. 103 - 104

¹³⁵ Foerster, Bröcker, S. 176-179

Komplexitätsverarbeitung erreicht. Will der Mensch eine Entscheidung fällen, so muss er seine Aufmerksamkeit fokussieren. Dies zwingt ihn, alle weiteren Problemstellungen, die mit dem gestellten Problem verwoben sind, in ein Nacheinander zu verschieben.¹³⁶ Dies erfordert vor allem Zeit. Eine andere Möglichkeit liegt in der Gestaltung simultan ablaufender Prozesse, deren Ergebnisse zu einem Gesamtergebnis zusammengezogen werden. Dies bringt dem Untersystem den gewünschten Zeitgewinn, aber es erfordert ein weiteres Kleinarbeiten des übertragenen Zwecks, um handhabbare Problemstellungen für die einzelnen aufeinander abzustimmenden Problemlösungen zu erzielen. Die notwendige Koordination der so erzielten Problemlösungen erfolgt durch entsprechende Programmierung.

Für den weiteren Prozess der Problemverkleinerung stehen dem System und speziell den Untersystemen drei Mechanismen der Reduktion von Komplexität zur Verfügung, die Mehrstufigkeit, Mehrgliedrigkeit und die zeitliche Ordnung des Programmaufbaus.¹³⁷ Die Mehrstufigkeit des Zweckprogramms ergibt sich aus der Notwendigkeit die homogene Zweckformel weiter zu zerlegen, um sie in geeignete handhabbare Operationen umzusetzen. Zwecke sind stets bewertete Wirkungen des Handelns und Handeln ist das Bewirken von Wirkungen. Das Zweckprogramm muss stets einen Zweck d.h. eine zu bewirkende Wirkung fixieren, die als Leitfaden für die Ermittlung geeigneter Mittel und für die Rechtfertigung der gewählten Mittel dient. Ist der Zweck zu komplex, muss sein Abstraktionsgrad erhöht werden. Er muss von allen nicht zu ihm gehörenden erwünschten oder unerwünschten Nebenwirkungen entlastet werden. Die Komplizierung des Zwecks belastet die technische Prüfung der Mittel. Je mehr Wünsche an die positiv bewerteten Wirkungen herangetragen und in die zu bewirkenden Wirkungen ihren Eingang finden, umso komplexer gestaltet sich die Zweckformel. Die Vereinfachung, die Abstraktion der Zweckformel ist notwendig, um geeignete Mittel und mögliche Alternativen greifbar zu machen. Soll dies erreicht werden, muss die Zweckformel analytisch zerlegt werden, es muss jetzt entschieden werden, welche Elemente der Zweckformel modifiziert werden sollen und welche Elemente entbehrlich sind. Der Zweck kann und wird anhand einer Vorrangordnung der zu bewirkenden Wirkungen abgestuft. Die so aus der homogenen Zweckformel extrahierten Zwecke werden nur noch einen Teil der erwünschten Wirkungen betreffen. Der so festgesetzte Zweck gilt dann unbedingt und definiert zugleich die zulässigen Mittel. Eine im Vorfeld angestrebte Produktqualität muss dann z.B. aus Gründen der Beschränkung durch die Produktionsverfahren (der physikalischen Möglichkeiten oder der vorhandenen Produktionsanlagen) auf das Machbare herunter gebrochen werden. Für den Fall, dass dem

¹³⁶ Simon, S. 27-34

¹³⁷ Luhmann ZSR, S. 284 ff

darüber Entscheidenden mehrere Mittel zur Verfügung stehen, wird ihm eine zweite Gruppe vorrangig bestimmter Wirkungen (und eventuell dahinter gestaffelt eine dritte, vierte usw.) vorgeschrieben, die dann als Auswahlkriterien für die geeigneten Mittel berücksichtigt werden müssen. Zum Beispiel könnte eine entsprechende Programmvorgabe dann lauten: einen Kleinwagen zu produzieren, um die Umsatzzahlen zu erhöhen (Zweck), und dies unter der Maßgabe, mit den gegebenen Mitteln den höchstmöglichen Gewinn zu erzielen. Diese Form der Programme mit zusätzlichen Selektionsregeln sollen mehrstufige Programme heißen.

Bei komplexen Sachverhalten (wie der Produktion eines Kleinwagens) wird die Wahl eines Mittels nichts anderes bedeuten als die Festlegung einer Perspektive, unter der dann weitergeforscht werden muss. Dieses Suchverfahren nach geeigneten Untermitteln die für den bestimmten Zweck in Betracht kommen, löst eine Transformation der gewählten Untermittel in einen entsprechenden Zweck und deren Untermittel in dessen Zweck usw. aus. Für die Zerlegung der Zwecke in ihre entsprechenden Mittel ist die Bildung von Zweck-Mittel-Ketten unabdingbar. Mehrgliedrige Zweckprogramme sollen dann die Programme genannt werden, die nicht nur einen Zweck als Problem und entsprechende zusätzliche Entscheidungsregeln enthalten, sondern Zweck-Mittel-Ketten bilden. Ein entscheidender Vorteil der mehrgliedrigen Zweckprogramme besteht in der Möglichkeit die einzelnen Zwecke und ihre Mittel gegeneinander invariant zu setzen. Irritationen der Umwelt, Fehler in der Programmierung können aufgrund der hohen Spezifikationen der Zwecke und Mittel schnell im System lokalisiert und eliminiert werden. Für die Beseitigung der Störungsquelle können in begrenztem Umfang die Zwecke mit ihren Mitteln und die Mittel mit ihren Zwecken vertauscht werden. Die Indifferenz der Zwecke und Mittel verkürzt die Zeiten für die notwendigen Umweltanpassungen wesentlich, so dass wirklich kritische Situationen seltener werden, und zugleich wird ein hohes Maß der Verfeinerung der Umweltanpassung erreicht, da nicht bei jeder speziellen Art der Anpassung das gesamte Zweckprogramm involviert ist. Ein weiterer Vorteil der Zweck-Mittel-Ketten besteht in der arbeitsteiligen Differenz von Planung und Ausführung. Die entsprechenden Zweck/Mittel-Entscheidungen werden aus dem Programm herausgezogen und können von dem Programmplaner im Vorfeld entschieden werden. Der Programmplaner kann sich in die Stelle des Entscheidenden versetzen, indem er den Systemzweck (Output) problematisiert und dafür passende Mittel sucht. Im Programm werden die Mittel zu Unterzwecken, deren Mittel wiederum in Unterzwecke transformiert werden usw., bis Unterzwecke erreicht sind, die so gut strukturiert sind, dass sie dem Handelnden ohne größere Bedenken überantwortet werden können. Das so konstruierte

Programm abstrahiert vom Zeitverlauf. Es setzt eine Differenz zwischen dem programmierenden und dem programmierten Handeln. Entscheidungen werden in dem jeweiligen Programm verfestigt und die Planung kann entsprechend aus dem Programm gezogen werden. Das programmierende Handeln wird zeitlich unabhängig, d.h. es findet zeitlich vor dem programmierten Handeln statt. Erst jetzt kann anhand der Verschiedenartigkeit der Entscheidungssituationen ein wechselseitiger Entlastungseffekt des programmierenden und programmierten Handelns einsetzen. Die Vorteile der Arbeitsteilung können erst jetzt in vollem Umfang genutzt werden. Erst durch diese Trennung der Planung und Ausführung erhält man die notwendige Freiheit, unabhängig vom Programmschema, aber mit Rücksicht auf die programmierten Probleme zu entscheiden.

Ist die Problemverkleinerung soweit fortgeschritten, dass dem programmierten Handeln ausreichend überschaubare Problempakete überantwortet werden können, kann die konditionale Programmierung für die weitere Entlastung der Programmausführung genutzt werden. Der Programmausführende braucht jetzt nicht mehr alle über- und untergeordneten Zwecke für die Bewältigung des ihm überantworteten Problempakets zu berücksichtigen. Die programmierte Handlungsanweisung kann jetzt in einer Wenn-Dann-Regel zusammengefasst werden. Sie ist zunächst eine einfache Entscheidungsregel, die schematisch vollzogen werden kann, ohne dass der Sinn des Vollzugs mit bedacht werden müsste. Bedenkenloser Vollzug ist immer dann möglich, wenn eine bestimmte Information gegeben ist und die Programmregeln eindeutig den folgenden Programmschritt vorschreiben. Ist die Entscheidungssituation komplexer und geht sie über eine einfache Information hinaus, müssen mehrere Entscheidungsschritte aufeinander abgestimmt werden.

Die Differenz von Zweck-Mittel ist nicht nur eine sachliche, sondern auch eine zeitliche. Erst durch die Differenzierung der Sach- und Zeitdimension ist es überhaupt möglich die Zweckerfüllung in die Zukunft zu verschieben. Die angestrebten Wirkungen können erst jetzt in die notwendige Zeitdistanz zur Gegenwart gebracht werden. Das Hinausschieben der angestrebten Wirkungen in einen zukünftigen Zeithorizont schafft die Möglichkeit, die so gewonnene Zwischenzeit zwischen gegenwärtiger Gegenwart und der noch nicht eingetretenen Gegenwart zu nutzen, um die in Aussicht genommene erwünschte Wirkung herbeizuführen oder sich dementsprechend darauf vorzubereiten. Die Vertagung einer Befriedigung ermöglicht die Auflösung widerspruchsvoller Handlungsanforderungen in ein Nacheinander der für die Wunscherfüllung notwendigen Handlungsschritte. Im Allgemeinen setzen dann hier auch die Rationalitätsdiskussionen an. Es geht um die Frage, inwieweit die Handlungsketten sinnvoll miteinander verzahnt werden können. Die vielfältigen

Umweltanforderungen und die daraus resultierenden internen Interdependenzen der erforderlichen Handlungsketten werden zeitlich nicht gleichmäßig knapp im System verteilt. Einen Überblick über die Zeitknappheiten kann man jetzt nur noch an zentraler Stelle gewinnen und lösen. Dem programmierten Handeln wird die freie Verfügung über den Zeitpunkt und die Reihenfolge der Programmausführung entzogen. Die Frage der Zeitverteilung wird zentral im Entscheidungsprogramm mitgeregelt. Der Einzelne braucht sich jetzt nicht mehr den Kopf über Sinn und Zweck seiner Handlungen zu zerbrechen, denn er würde damit unnütz denken und den Entlastungseffekt des Programms sabotieren. Das Programm muss jetzt nicht nur Kausal- und Wertrelationen im Allgemeinen fixieren, sondern es muss das Handeln zugleich terminieren.¹³⁸

Könnte die Organisation, wie bis hierher beschrieben, sich ausdifferenzieren, so hat sie sich ein eigenes strukturelles Stützwerk aufgebaut, das sie formal mit Hilfe ihrer Entscheidungsprämissen versteift. Die so gebaute formale Organisation dient den Mitgliedern, als grundlegende Orientierung ihres alltäglichen Handelns in der Organisation. Sie sitzen auf einer Stelle die mit einer Aufgabe betraut und aufgrund der vorgeschriebenen Kommunikationswege in dem hierarchischen Netzwerk der Organisation fest vertäut ist. Die Organisation besteht aufgrund ihrer operationalen Ausdifferenzierung immer nur in der aktuellen Gegenwart. Anders ausgedrückt, sie muss sich permanent ihrer eigenen Strukturen vergewissern. Entscheidungen sind nur Entscheidungen wenn anschließende Entscheidungen sie als Entscheidungen beobachten und bezeichnen, was sie als Entscheidung auszeichnet. Entschieden wird immer in einer entsprechend durch das formale Netzwerk gerahmten Situation, die ihrerseits jetzt Gegenstand der Situationsdefinition durch die beteiligten Mitglieder wird. Man kann sich darüber verständigen, was mit der Situation gegeben ist, und entsprechend entscheiden. Jede Entscheidung setzt eine Entscheidungskommunikation voraus, in der die jeweilige Situation und das zu entscheidende Problem definiert werden, bevor entschieden werden kann. Kommunikation kann immer nur in Situationen mit mindestens zwei beteiligten Mitgliedern stattfinden, und sie ist zugleich der Ausgangspunkt der Ausdifferenzierung sozialer Systeme. Es bilden sich innerhalb des formalen Netzwerkes der Organisationen zwangsläufig Interaktionssysteme mit eigenen strukturellen Bedingungen, mit einer eigenen Interaktionsgeschichte aus, die einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Entscheidungskommunikation ausüben können. Aus diesem Grund müssen im weiteren Verlauf der Analyse zuerst die Bedingungen und die Folgen der Kommunikation untersucht werden.

¹³⁸ Für eine ausführlichere Beschreibung, siehe Luhmann ZSR, S. 303ff

3. Kommunikation und Interaktionssysteme

3.1 Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation „der Entscheidung“

Luhmann stellt die These auf: „..., dass eine Organisation aus nichts anderem besteht als aus der Kommunikation von Entscheidungen.“¹³⁹ Der Kommunikationsprozess, der letztlich seinen vorläufigen Abschluss in der Entscheidung findet, kann als äquifinaler Prozess¹⁴⁰ verstanden werden, denn welche Alternative letztlich als Entscheidung gewählt wird, hängt im Wesentlichen nicht so sehr von den Anfangsbedingungen der jeweilig zu entscheidenden Sachlage ab, als vielmehr von dem Verlauf der Entscheidungskommunikation. Je nach Organisationsebene wird dementsprechend verschieden der zeitliche Aufwand sowie der sachliche bzw. personelle Umfang (wer z.B. alles an dem Entscheidungsgang zu beteiligen ist) der Entscheidungskommunikation ausfallen. Eine konditional programmierte Entscheidung nach einer Wenn-Dann-Regel wird weniger Zeit und weniger relevante Stellen in Anspruch nehmen als eine Entscheidung über Entscheidungsprämissen, mit welcher eine Neujustierung der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens bezweckt werden soll. Jeder Entscheidung geht eine mehr oder weniger umfassende Kommunikation voraus, schließlich muss ja erst einmal geklärt werden, was, wie und warum überhaupt zu entscheiden ist, und dies ist der entscheidende Ausgangspunkt für die folgende nähere Betrachtung der Kommunikation.

Luhmann wählt als Ausgangspunkt seiner Analyse die Unwahrscheinlichkeit des Zustandekommens von Kommunikation. Er geht davon aus, dass jede Kommunikation erst einmal unwahrscheinlich und deshalb riskant ist.¹⁴¹ Wer zum Beispiel bei einer Tanzveranstaltung eine Dame zum Tanzen auffordern möchte, muss damit rechnen abgewiesen zu werden. Ebenfalls unwahrscheinlich ist, dass die beteiligten Bewusstseinsysteme sich in ihrer operativen Tiefe komplett verstehen. Diese Schwellen der Entmutigung führen eher zum Unterlassen und nicht zu einem sich Einlassen auf Kommunikation. Man kann eben nie vorher bestimmen, wie sein Gegenüber sich verhalten wird. Jede Kommunikation stößt auf dieses Problem der Kontingenz, welches sie lösen muss. Ausgangspunkt ist die operative Geschlossenheit und die damit gegebene Intransparenz der

¹³⁹ Luhmann GG, S. 833

¹⁴⁰ Siehe für diese Form der Begriffsverwendung Watzlawick, Beavin, Jackson, S. 122-123

¹⁴¹ Luhmann SA3, S. 26-27

anwesenden psychischen Systeme. Die Köpfe der Anwesenden sind undurchsichtig und dies hat zur Folge, dass kein Gedanke des einen Bewusstseins für ein anderes Bewusstsein beobachtbar ist.¹⁴² Es entsteht für die anwesenden Bewusstseinssysteme das Problem der doppelten Kontingenz. Ego schließt die Perspektive Alters in die eigene mit ein und muss sie entsprechend mit berücksichtigen und dies gilt ebenso in umgekehrter Richtung für Alter. Der entscheidende Auslöser ist die Situation der reflexiven Wahrnehmung, das Problem der doppelten Kontingenz. „Das Reflexivwerden von Aufmerksamkeit zieht das Reflexivwerden von Wahrnehmung zwangsläufig nach und stiftet damit schon Kommunikation.“¹⁴³ Kommunikationssysteme sowie Bewusstseinssysteme sind autopoietische Systeme. Sie sind beobachtende Systeme, die ihre Autopoiesis nur realisieren können, wenn sie Identität und Differenz (Redundanz und Varietät) in jeder Aktualität trennen und aufeinander beziehen können. Für die operative Umsetzung benötigen sie Umweltirritationen, die ihnen aufgrund ihres selektiven Zugriffs die notwendigen Informationen für den eigenen Strukturaufbau liefern, wodurch sich die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die eigenen operativen Anschlüsse gelingen. Alles was die Kommunikation für das Ansetzen der eigenen Selektionen benötigt, ist strukturierter Lärm, die Gebärde, die Stimme, der Blick usw., die sie muss auffassen können als Ereignis, das auf sie selbst bezogen und erzeugt worden ist.¹⁴⁴ Jedes Ereignis, das die (geschlossenen Schädel der) beteiligten Bewusstseinssysteme verlässt, also kein Gedanke mehr ist, soll als Verhaltensäußerung bezeichnet werden. Sie sind es, die die Kommunikation jetzt mit ihrer eigenen beobachtungsleitenden Unterscheidung Information und Mitteilung anvisiert, um ihre Autopoiesis zu realisieren. In diesem Sinne kann man eben nicht mehr nicht kommunizieren, denn jede Verhaltenäußerung gerät jetzt in den Sog der Selbstreferenz der Kommunikation.¹⁴⁵ Entscheidend für die Kommunikation ist, dass es sich nicht nur um irgendwelchen unstrukturierten Lärm handelt, sondern um eine Mitteilung die für die Kommunikation eine Information enthält. Diese stellt ihrerseits einen Unterschied zwischen Kommunikation und der Möglichkeit ihrer Fortsetzbarkeit dar. Die systemintern zugeschriebene Identität einer Information bestimmt sich erst nach einer Selektion aus einem Repertoire anderer Möglichkeiten. Entsprechend muss jede Information ausreichend redundant¹⁴⁶ gestaltet sein, wenn sie als Information aufgefasst werden will. Was durch die jeweilige Struktur bedingt, als eine Information aufgefasst wird, kann jetzt nicht mehr durch deren Absender determiniert werden. Information ist jetzt nur noch eine Information in

¹⁴² Für diese eigentlich triviale Tatsache siehe Fuchs MK, S. 15

¹⁴³ Merten, S. 116

¹⁴⁴ Fuchs UPS, S. 149

¹⁴⁵ Watzlawick, Beavin, Jackson, S. 53

¹⁴⁶ Shannon, Weaver, S.22-23

Abhängigkeit von den Strukturen des informierten Systems.¹⁴⁷ Was in der Kommunikation jeweils als Mitteilung und was als Information behandelt wird, kann erst durch eine weitere Selektion bestimmt werden. Diese notwendige dritte Selektion ist soziales Verstehen. Sie ermöglicht der Kommunikation, sich selbst zu beobachten, um festzustellen wer, wie mitgeteilt hat und was mitgeteilt worden ist. Erst durch das Verstehen wird bestimmt, ob selbstreferentiell (Mitteilung) oder fremdreferentiell (Information) an das bereits geschehene kommunikative Ereignis angeschlossen wird. Die Unterscheidung von Information und Mitteilung wird im Akt des Verstehens getroffen, der die Kommunikation gleichsam von hinten zum Abschluss bringt. Ein kommunikatives Ereignis besteht aus der Synthese eben dieser drei Selektionen von Information, Mitteilung und Verstehen. Entscheidend ist, dass die Selbstreferenz ständig enttautologisiert werden muss, also an etwas operiert, das sie nicht selbst ist. Information stellt in der Kommunikation einen Unterschied dar, der einen Unterschied macht¹⁴⁸ und eben deshalb anschlussfähig ist. Die Kommunikation kann nur in dieser Form, in dem Verschleifen dieser drei Selektionen ihre Reproduktion der eigenen Systemereignisse stabilisieren. Sie benötigt ausreichend Umweltirritationen, um die jeweils aktuell zu realisierenden Adaptionen der eigenen Strukturen gegenüber der Umwelt vorzunehmen. Wichtig ist, dass die dritte Selektion, das Verstehen, sich auf eine Unterscheidung stützen kann, nämlich auf die Unterscheidung der Information von ihrer Mitteilung.¹⁴⁹ Nur wenn ihr dies gelingt, kann sie sich auf die Unterscheidung zwischen Mitteilung und Information beziehen und fortgesetzt werden. Verstehen ist, und das ist entscheidend, der Punkt an dem die Kommunikation auf die Instanzen der anwesenden psychischen Systeme für die Möglichkeit des Verstehens zurechnen muss, aber es gibt für die Kommunikation kein Verstehen, das nicht Kommunikation wäre.¹⁵⁰ Entsprechend benötigt die Kommunikation eine andere Form, um sich auf ihrer Umwelt intern operativ beziehen zu können.

¹⁴⁷ So, wie es im Sinne der Übertragungsmetapher der Kommunikation noch verstanden wurde. Siehe dazu ebenfalls, Shannon, Weaver, S. 16-17

¹⁴⁸ Bateson ÖG, S. 488

¹⁴⁹ Luhmann SS, S.195

¹⁵⁰ Die Kommunikation operiert auf sich selbst. Siehe Baecker, Dirk, Die Unterscheidung zwischen Kommunikation und Bewusstsein, in: Krohn, Küppers, S. 262

3.2 Die Form Person in der Kommunikation

Jede Kommunikation benötigt eine Form der internen Attribution auf psychische Systeme, denn jedes autopoietische System produziert intern anhand seiner Selektion einen Überschuss an Möglichkeiten, den es nur selektiv realisieren kann. Anders gesagt, die Kommunikation muss sich selbst simplifizieren, da sie sich selbst sonst nicht mehr zugänglich ist. Sie benötigt intern handhabbare Differenzpunkte, von denen sie operativ ausgehen kann. Sie rechnet intern die in ihrer Umwelt befindlichen Bewusstseinsysteme jeweils der Form „Person“ zu, um intern die in der Umwelt identifizierten Bewusstseinsysteme operativ fassen zu können. Entsprechend ist Selbstsimplifikation nur als systeminterner Prozess zu begreifen, der mit der Verschärfung der Selbstsimplifikation reagiert, also als ein Prozess, der Selektion an Selektionen anschließt.¹⁵¹ Die Kommunikation muss für den eigenen Strukturauf- bzw. Umbau intern Differenzpunkte errechnen, denen sie Mitteilungen und Informationen zurechnen kann. Sie benötigt für ihre operativen Anschlüsse Vereinfachungen und Identitäten, an denen sie sich orientieren kann. Diese Aufgabe übernimmt in der Kommunikation die Form der Person, die intern als Leitgesichtspunkt, fungiert. Die Kommunikation hat jetzt feste Bezugspunkte, an denen sie ihre Erwartungen verankern kann. Sie kann anhand der Differenz Person eine Anfangsidentität abarbeiten, an deren Äußerungen sich die Differenz von Information und Mitteilung ablesen lässt. Des Weiteren ist die Form Person die Voraussetzung dafür, dass Kausalverhältnisse intern auf etwas bezogen werden können, anhand derer dann die Schuldfrage (Verantwortung) diskutiert werden kann.

Selbstsimplifikation ist ein systeminterner Prozess, der nur durch Verschärfung der Selbstsimplifikation möglich ist, das wurde bereits gesagt. Jeder Prozess gewinnt erst seine Richtung durch Deaktualisierung anderer Möglichkeiten. Für diesen Zweck unterstellt die Kommunikation dem Verhalten Intentionen, die dem Verhaltensstrom eine bestimmte Richtung geben. Den Begriff der Intention oder Absicht kann man durch den Begriff Motiv ersetzen. Wo immer jetzt eine Handlung beobachtet wird, wird sie als motiviert beobachtet, denn nur mit Hilfe der Motivkonstruktion kann ein Beobachter Handlungen voneinander unterscheiden. Die Handlung selbst kann als ein Ereignis, als eine Entscheidung aufgefasst werden, die auch hätte anders getroffen werden können. Man kann ja schlecht bestreiten, mit dem Handeln eine bestimmte Absicht verfolgt zu haben. Die Kommunikation ist jetzt in der

¹⁵¹ Für eine ausführlichere Darstellung der Notwendigkeit der Selbstsimplifikation selbstreferenzieller Systeme siehe Luhmann, Schorr TS, S.236-237

Lage, das Verhalten mit dem Schema passend-unpassend zu beobachten. Passendes Verhalten wird durch Anerkennung im sozialen System ratifiziert. Unpassendes Verhalten wird in der Regel jetzt zum Thema der Kommunikation. Und Thema bleibt es eben auch, wenn die Zuständigkeit (Verantwortung) bereits geklärt ist, wenn man also nur noch darüber verhandelt, welche Sanktion für dieses Fehlverhalten angemessen sei. Die Kommunikation schwillt in solchen Krisenfällen an und vermehrt sich am Nichtverstehen. Genau hier zeigt sich die zentrale Funktion „error correction“ der Kommunikation. Das Beobachten und Verstehen von Ereignissen erzwingt eine starke Fokussierung der anwesenden Bewusstseinsysteme, da alles, was geschieht, synchron geschieht. Dieser Mangel an Zeit muss durch scharfe Selektionen ausgeglichen werden, und dies erzwingt hohe Weglasskosten. Jedes Verstehen ist mehr oder weniger mit Missverständnissen durchsetzt. Für die Kommunikation existiert kein Missverstehen, für sie ist entscheidend, dass sie ihre Anschlussereignisse setzen kann, und genau dies realisiert sie über Verstehen. Am Anschlusshandeln kann Ego ablesen ob er von Alter richtig oder falsch verstanden wurde. Bei einem aufgetretenen Fehler muss die notwendige Korrektur wiederum kommunikativ erfolgen. Entsprechend ist Kommunikation erforderlich, um ein Verstehen als Missverstehen zu kennzeichnen. Entscheidend ist, dass die Kommunikation in solchen Fällen Relevanz markiert, also die Aufmerksamkeit der anwesenden Bewusstseinsysteme besetzt. Sie bildet Aktualitätskerne über die Differenz von Betroffbarkeit und Betroffenheit aus. Betroffbarkeit bezeichnet das Interesse, und Betroffenheit ergibt sich aufgrund der Erfahrung vorangegangener Ereignisse der anwesenden Bewusstseinsysteme.¹⁵² Die Kommunikation ist anhand der Zuschreibung auf die Form Person in der Lage, eigene Schemata der Beobachtung zu konstruieren, und ohne derartige Schemata kann es keine Beobachtung-Beschreibung geben, weil es kein wogegen der Selektion und damit keinen Informationsgewinn gibt.¹⁵³ Sie muss viele solcher Schemata benutzen, denn anderenfalls wäre sie führungs- und gedächtnislos. Und genau hier spielt sich die Möglichkeit ein Schemata zu unterscheiden.¹⁵⁴ Wie bereits erwähnt, ist Selbstsimplifikation ein Prozess, der nur mit Verschärfung der Selbstsimplifikation als an Selektionen anschließende Selektion möglich ist. Erst anhand dieses Prozesses der Selbstsimplifikation kann Verhalten eingeschränkt und bewertet werden. Zum Beispiel in Form von Normen die die Erwartungen in der Kommunikation kontrafaktisch stabilisieren. Organisationen können die Form Mitglied in sich selbst wieder

¹⁵² Siehe für diese Notwendigkeit Markowitz, S. 39 – 43

¹⁵³ Siehe für diese Notwendigkeit der Schemata für die Beobachtung, Luhmann P, S. 54

¹⁵⁴ Fuchs UPS, S. 172

einführen und weiter spezifizieren z.B. in Form von Rollen, die ihrerseits mit bestimmten Stellen verknüpft werden.

Wichtig ist jedoch die Anwesenheit zweier Bewusstseinsysteme für die Konstitution einfacher Sozialsysteme, sofern man im Bereich des Sozialen überhaupt vom Einfachen sprechen kann. Die Entstehung der Ausgangssituation der doppelten Kontingenz erfordert ja ihrerseits bereits komplizierte Wahrnehmungsprozesse. Die Kommunikation selbst kann ihre eigene Autopoiesis nur anhand eben dieser Umwelt errichten. Sie ist darauf angewiesen, in ihrer Umwelt Systeme zu identifizieren und das kann sie nur anhand ihrer eigenen Ausdifferenzierung gegenüber ihrer Umwelt. Die Kommunikation muss für ihre eigene Konstitution die Möglichkeit haben, die System/Umwelt-Differenz zu digitalisieren, welche sie ihrerseits in Form einer Reflexion handhaben muss, um sich selbst als System zu identifizieren. Es gibt anders gesagt, keine Umwelt der Umwelt und erst recht keine Systeme in der Umwelt der Umwelt.¹⁵⁵ Für die eigene Strukturbildung benötigt die Kommunikation ein Zusätzliches, eine Aufzeichnungsstelle, einen Abstoßpunkt, um Mitteilungshandlungen und entsprechend Handlungszusammenhänge zu konstruieren. Sie muss ein weiteres re-entry vollziehen anhand dessen es das zu beobachtende System aus seinen Umweltbezügen heraus identifizieren kann. Beide Formen des re-entry müssen zugleich oder zumindest kurzfristig oszillierend wieder eingeführt werden, denn nur so kann die Kommunikation sich selbst und eine kommunikative Adresse erzeugen. Die Umwelt, das zu beobachtende System, wird in das beobachtende System wiedereingespiegelt. Formanalytisch gesprochen, wird die Unterscheidung Kommunikation-Bewusstsein auf der Seite der Kommunikation (Kommunikation-Bewusstsein) wieder eingeführt und kommunikativ bezeichnet. In dieser Form ermöglicht sich die Kommunikation als eine bewusstseinsfreie Zone, obgleich sie ständig auf das Bewusstsein zugreifen können muss.

Man kann die Kommunikation als Vermehrung von Redundanz¹⁵⁶ auffassen, weil man jetzt an mehr als nur einer Stelle nachfragen kann, was kommuniziert worden ist. Wenn B die Mitteilung von A verstanden hat, kann C sich bei A oder B danach erkundigen. Sie schießt gewissermaßen mit Schrot, aber eben diese Ungenauigkeit ist zugleich ihre Gefahr. Kommunikation strukturiert sich gleichsam vom Krisenfall her, obwohl jede Kommunikation verstanden werden muss, oder sie kommt gar nicht erst zustande.¹⁵⁷ Die anwesenden Bewusstseinsysteme sind nicht nur als Zurechnungspunkte für die interne Strukturierung der

¹⁵⁵ Siehe für diese allgemeine Voraussetzung der Systembildung Luhmann SA6, S.89

¹⁵⁶ Bateson ÖG, S. 524–525

¹⁵⁷ Luhmann P, S. 68

Kommunikation notwendig, sondern sie sind entscheidend für das Anlaufen der Autopoiesis der Kommunikation.

3.3 Systemrelatives Verstehen

Die Kommunikation ist nicht das Kommunizierte. Sie ist nicht die Verkettung von Äußerungen, die man hören und sehen kann. Sie nimmt nichts wahr, empfindet nichts, denkt nichts, sondern sie ist die Synthese der Information, der Mitteilung und des Verstehens.¹⁵⁸ Sie ist angewiesen auf den strukturierten Lärm in ihrer Umwelt, den sie auf sich selbst beziehen können muss. Sie benötigt mindestens zwei externe Prozessoren, die diesen notwendigen Lärm erzeugen. Ego muss erfahren können, dass Alter ihm etwas mitteilt. Er muss insbesondere Information und Mitteilung trennen können, sonst liegt nur eine Wahrnehmung vor. Entsprechend muss Alter antizipieren können, dass Ego Information und Mitteilung trennen kann. Anders ausgedrückt, Alter und Ego müssen sich wechselseitig Kommunikation unterstellen,¹⁵⁹ sonst können sie ihr jeweils eigenes kommunikatives Handeln nicht als Mitteilung auffassen.¹⁶⁰ Verstehen hüben wie drüben ist eine unabdingbare Voraussetzung für das Anlaufen der Kommunikation. Verstehen heißt selbstreferentiell situiertes Beobachten im Hinblick auf die Handhabung der Selbstreferenz des beobachteten Systems. Es kommt darauf an, wo der Selbstreferenzprozess des Mitteilenden die Information lokalisiert.

Zu beachten ist aber, dass psychisches und soziales Verstehen strikt voneinander unterschieden werden müssen. Streng genommen, ist ein psychisches Verstehen im Sinn eines tiefenpsychologischen Verstehens nicht möglich. Der Verstehende nimmt immer schon eigene Unterscheidungen und Bezeichnungen in Anspruch, um den zu Verstehenden zu verstehen. Mit anderen Worten; versucht der Verstehende ein eigenes Problem zu lösen, nämlich den anderen zu verstehen. Ausgehend von seinen eigenen Unterscheidungen und Bezeichnungen setzt der Verstehende immer schon defizitär an. Die Schädeldecken der beteiligten Bewusstseinssysteme sind und bleiben undurchdringlich und eben aus diesem Grund bleiben die Gedanken eines anderen prinzipiell unbeobachtbar. Dies ist der Grund warum psychisches Verstehen mit dem treffenderem Begriff Verständnis – was immer damit

¹⁵⁸ Fuchs UKS, S. 38-39

¹⁵⁹ Am Ende des Kapitels wird ersichtlich wie dieser Kurzschluss, die wechselseitige Zurechnung der Beteiligten auf den jeweils anderen als „kommunizierendes“ Subjekt zustande kommt.

¹⁶⁰ Luhmann P, S. 69

gemeint sein mag¹⁶¹ – ersetzt werden soll. Man hat vielleicht aufgrund ähnlich gelagerter eigener Erfahrung ein empathisches Verständnis für die momentane emotionale Lage des Anderen.

Aber auch die Kommunikation nimmt Verstehen laufend in Anspruch. Sie beobachtet im Hinblick auf Ihre Autopoiesis, um die Differenz von Information und Mitteilung ansetzen zu können. Man kann eine Kommunikation verstehen, ohne auch nur im Geringsten die mitteilende Person zu verstehen. Täuschung beruht ja gerade auf dem Verstehen der Kommunikation und nicht auf dem Verstehen der mitteilenden Person. Ja selbst das Bemühen um Verstehen des Mitteilenden macht es aufgrund der Kapazitätsschranken des Menschen unwahrscheinlich, dass man zusätzlich noch versucht, den Mitteilenden zu verstehen. In einem Uni-Seminar muss kurz vor den anstehenden Prüfungen unbedingt ein für die Prüfung relevantes Thema abgearbeitet werden. Die Komplexität und Bedeutung des Themas wird die Aufmerksamkeit der Studierenden derart fokussieren, dass sie sich aufgrund des bestehenden Zeitdrucks nicht noch obendrein darum bemühen, den Mitteilenden zu verstehen. Die Kommunikation erzeugt selektiv ihre eigene Ordnung, die ihrerseits jetzt zum Gegenstand der Beobachtung wird. Man kann jetzt, ohne zu wissen, was gemeint war, sich daran erinnern, was gesagt worden ist. Die anwesenden Bewusstseinssysteme sind gezwungen, das soziale System (Interaktionssystem), welches sich in der Kommunikation herausbildet, als eine Realität zu behandeln, die für ihr Verhalten Anschlussmöglichkeiten eröffnet oder blockiert, und dies auch, wenn es von niemandem so gemeint war. Die Kommunikation hebt von der psychischen Realität ab. Dies bedeutet aber eben auch, dass alle Aktivitäten der Anwesenden in die selbstreferentielle Reproduktion des sozialen Systems einbezogen werden. Man kann eben nicht nicht kommunizieren, sobald doppelte Kontingenz erfahren wird. Die Kommunikation und die daraus resultierende unvermeidliche Systembildung ist ein zwangsläufiger Prozess, der sich selbst autokatalysiert, sobald das Intransparenzproblem der anwesenden Bewusstseinssysteme gelöst werden muss. Anders formuliert: Zwei black boxes¹⁶² bekommen es miteinander zu tun und können nur für die Interaktion und in der Interaktion Transparenz (white box) herstellen, so dass anstelle von tiefenwirksamen Verständnis ein soziales System abhebt, das seine eigene Autopoiesis in Gang bringt.¹⁶³ Die Kommunikation wird gleichsam von außen unterhalten, aber sie wird nicht von außen

¹⁶¹ Welche komplizierten hermeneutischen Verfahren notwendig sind, um das mit der Äußerung eines zu Verstehenden Intendierte an die beobachtbare Oberfläche zu befördern, dürfte gerade Soziologen und Therapeuten hinlänglich aus leidvoller eigener Erfahrung bekannt sein.

¹⁶² Siehe für das Konzept des schwarzen Kastens Ashby, S. 132-133

¹⁶³ Schorr, Karl Eberhard, Das Verstehensdefizit der Erziehung und die Pädagogik in: Luhmann, Schorr IV, S.39

determiniert. Die hier anschließende Frage muss lauten: wie gelingt es der Kommunikation, sich operativ aus einer Umwelt die nur eine Kombination von Ordnung und Unordnung bereitstellt, selbst auszudifferenzieren?

3.4 Emergenz und kommunikatives Systemereignis

Ein kommunikatives Ereignis besteht aus der Synthese der drei Selektionen von Information, Mitteilung und Verstehen, das wurde bereits mehrmals erwähnt. Wichtig ist, dass eben diese Einheit erst ein intern anschlussfähiges Ereignis konstituiert. Jedes Ereignis muss der Selbstbeobachtung etwas zur Verfügung stellen, was es von anderem unterscheidet, es muss eben als Ereignis identifizierbar sein. Für die eigene Anschlussmöglichkeit muss jedes Ereignis eine wie immer minimale Dauer,¹⁶⁴ die Möglichkeit des Einzeichnens der eigenen Spur in die ständig vergehende Gegenwart, als Orientierung für die Konditionierung der nachfolgenden Ereignisse evozieren können. Dies kann es als Ereignis nur leisten, wenn es als Einheit eine Zweiheit ist. Luhmann hat, um dies analytisch auf sprachlicher Ebene noch verständlich darzustellen, die Trennung von Operation und Beobachtung eingeführt. Die Kommunikation ist eine sich selbst beobachtende Operation, weil sie eine Unterscheidung (von Information und Mitteilung) prozessieren und den Mitteilenden als Adressaten und Anknüpfungspunkt für weitere Kommunikation unterscheiden können muss.¹⁶⁵ Jede Unterscheidung hat einen blinden Fleck, und eben dieser blinde Fleck¹⁶⁶ ist sie selbst. Man kann nicht sehen, was man nicht sieht, und sieht auch nicht, dass man nicht sieht, was man nicht sieht. Das Auge selbst sieht, aber es kann sich nicht selbst beim Sehen sehen. „Um sich selbst zu beobachten, wie man sich im Spiegel beobachtet, muss man schon zwei Spiegel haben.“¹⁶⁷

Psychische und soziale Systeme sind beobachtende Systeme, und das heißt auch, sie sind auf den Gebrauch einer Unterscheidung, der Notwendigkeit der Blindheit, die Sicht ermöglicht, angewiesen. Eine Unterscheidung ihrerseits kommt nur vor, wenn sie gemacht wird. Sie ist eine Operation, die sich selbst nur in der Zeit vollzieht. Sie realisiert sich immer nur für einen

¹⁶⁴ Für die mit der Dauer verbundene Möglichkeit das aktuell Wirkliche aus dem synchron gegebenen Möglichen auszugrenzen, und die damit verbundene Möglichkeit der sukzessiven Erlebnisverarbeitung, der Temporalisierung von Komplexität, siehe Markowitz, S. 95 – 97

¹⁶⁵ Luhmann WissG, S.77

¹⁶⁶ Siehe dazu Foerster WG, S. 26-27

¹⁶⁷ Einmal von den physikalischen Unwegsamkeiten dieses Unterfangens abgesehen, benötigt man drei Spiegel, um sich selbst beim Sehen zu sehen. Siehe, Baecker NdS, S. 133

Moment und muss sich dann am Bezeichneten ihrer Wiederholbarkeit versichern. Sie de-
arbitriert, sie asymmetrisiert sich selbst anhand ihrer gesetzten Bezeichnung. Diese Operation,
die eine Unterscheidung verwendet, um die eine und nicht die andere Seite zu bezeichnen,
soll Beobachtung heißen.¹⁶⁸ Entsprechend besteht eine Beobachtung aus zwei Komponenten,
die weder verschmolzen noch operativ getrennt werden können, dem Unterscheiden und dem
Bezeichnen. Entscheidend ist, dass eine Unterscheidung, wenn sie einmal gefallen ist, nicht
noch einmal vorkommen kann, um sich selbst zu bezeichnen. Die Unterscheidung müsste sich
an ihrer Zeitstelle verdoppeln, um die Möglichkeit zu besitzen, sich selbst zu bezeichnen. Sie
kann nur von einer anderen Zeitstelle aus wiederholt werden, aber eben dann ist sie nicht
mehr dieselbe, sie ist eine andere Unterscheidung, die sich von der vorangegangenen
Unterscheidung, wie minimal auch immer, unterscheidet. Wenn Beobachten unterscheiden ist,
bleibt die Unterscheidung selbst unbeobachtbar.¹⁶⁹ Jede Unterscheidung selbst konstituiert
zwei Seiten, und sie kommt weder auf der einen noch auf der anderen Seite vor. Sie ist der
blinde Fleck, der als Bedingung, um überhaupt etwas zu beobachten, vorausgesetzt ist.
Entsprechend lautet die erste Anweisung bei George Spencer-Brown: „Triff eine
Unterscheidung.“¹⁷⁰ Diese Anweisung kann als eine Aufforderung oder auch als ein Befehl an
den Beobachter gelesen werden, eine Unterscheidung zu treffen. Demzufolge muss die erste
Unterscheidung der Beobachter selbst sein. Jeder Beobachter markiert einen Unterschied, er
ist die erste Unterscheidung, die der Bezeichnung vorausgeht. Der Beobachter, das ist das
Nicht-Beobachtbare, der Parasit.¹⁷¹ Will man ihn unterscheiden, erfordert dies eine andere
Beobachtung, die von einem anderen Beobachter vollzogen wird oder die der Beobachter
selbst zu einem späteren Zeitpunkt vollzieht.

Hier soll die Möglichkeit der Emergenz der Kommunikation analysiert werden, und deshalb
wird von der Beobachtung der Beobachtung (Beobachtung zweiter Ordnung) des Beobachters
selbst ausgegangen. Es geht darum aufzuzeigen, wie die Kommunikation ihre eigenen
Systemereignisse qualifiziert, um sich selbst als emergentes System zu etablieren. Immer
wenn eine Beobachtung stattfindet, wird eine Unterscheidung benutzt, und diese
Unterscheidung ist wie jede Unterscheidung eine Form. Sie ist eine Zwei-Seiten Form mit der
Bezeichnung der einen und nicht der anderen Seite der Form. Mit der Unterscheidung sind
gleichzeitig eine Innen- und eine Außenseite gegeben. Die Innenseite wird bezeichnet, und

¹⁶⁸ Luhmann, Niklas, Anfang und Ende: Probleme einer Unterscheidung, in: Luhmann, Schorr AE, S. 11-13

¹⁶⁹ Siehe für diesen Sachverhalt Luhmann, Niklas, Wie lassen sich latente Strukturen beobachten? in:
Watzlawick, Krieg, 63-65

¹⁷⁰ Spencer-Brown, S. 3

¹⁷¹ Serres, S.365

eben das erfordert ein crossing, von der Außenseite auf die Innenseite der Form.¹⁷² Mit dem Gebrauch von Unterscheidung, dem Kreuzen der Grenze, gerät man in die Beschränkung der Zeit. Ein Ereignis ist definiert durch die Differenz von Vorher und Nachher, die wiederum nur durch eine Beobachtung registriert werden kann. Entsprechend bildet jede beobachtende Operation der Kommunikation ein kommunikatives Ereignis. Für Ereignisse, für Formen gilt, was bereits für die Unterscheidungen gesagt worden ist. Es kann sich an seiner Jetztstelle im operativen Vollzug nicht selbst bezeichnen. Die Bezeichnung der Innenseite, und nicht die der Außenseite, der Form, erfolgt durch das Setzen eines Punktes.¹⁷³ Diese Markierung zeigt, wovon jetzt auszugehen ist. Die nachfolgende Beobachtung, die Beobachtung der Beobachtung, wird jetzt gezwungen, von der bezeichneten Seite auszugehen. Sie muss bezeichnen, was durch sie beobachtet wird. Sie muss eine Referenz angeben, worauf sich ihr Beobachten bezieht. Die Kommunikation ermöglicht sich sozusagen von hinten, zeitgegenläufig gegenüber dem Prozess. Im Akt des Verstehens, dem Bezeichnen der einen und nicht der anderen Seite, schließt die Nachfolgebeobachtung an. Das, was das vorangegangene Ereignis war, wird immer durch seinen Nachtrag, durch das was es selbst nicht mehr ist, durch ein Folgeereignis bestimmt. Es gewinnt seine Identität darum, wie es durch seinen Nachfolger traktiert wird. Für jedes bestimmende Folgeereignis gilt, dass es seine eigene Identität nur durch ein ihm folgendes, auf ihn Bezug nehmendes Ereignis erhält. Die Kommunikation kann entsprechend ihren Anfang und ihr Ende nicht selbst registrieren. Es ist immer schon etwas vorgefallen, was sich im Nachhinein nicht mehr ändern lässt, wenn Kommunikation zu operieren beginnt. Das letzte Ereignis kann von der Kommunikation nicht mehr bezeichnet werden, weil sie beendet ist. Die Ereignisse der Kommunikation emergieren im Nachtrag, im Akt des Verstehens. In ihm wird das vorangegangene Ereignis qualifiziert. Es wird bestimmt, was kommunikativ aktuell Realität ist und eben dies erfordert beobachtende Operationen. Jede Beobachtung einer Beobachtung ist ihrerseits ein re-entry, die Wiedereinführung der Form in die Form auf der bezeichneten Seite, und genau das erfordert bereits die Annahme der operativen Schließung eines Systems.

¹⁷² Siehe für diesen Sachverhalt Baecker PF, S.11

¹⁷³ Spencer-Brown, S. 3

3.5 Medium und Form

Jede Beobachtung ist eine Form die eine Unterscheidung benutzt, um etwas zu bezeichnen. Formbildung setzt ein spezifisches Medium voraus, in das die Formen sich einprägen können. Ein Medium besteht aus lose gekoppelten Elementen, und eine Form fügt dieselben Elemente zu strikter Kopplung zusammen. Das Medium und vor allem seine lose gekoppelten Elemente sind entscheidend, denn sie bestimmen welche Formbildungen das Medium trägt. Sprache etwa benötigt einen Luftstrom, um ihre wie immer gearteten Zischlaute zu transportieren. Jedes Medium besteht aus selbstbeweglichen, gleichartigen, massenhaft, anfallenden Elementen die zeitlich begrenzt bindungsfähig und reproduktionsfähig sind. Andererseits sind Formen weniger beständig als das mediale Substrat. Medium und Form sind immer synchron gegeben, und das mediale Substrat arbeitet stetig hintergrundaktiv an der Auflösung der festen Kopplung seiner Elemente. Der Wind, der die Laute trägt, nimmt momentan dermaßen zu, dass man sein eigenes Wort nicht mehr versteht. Hier ist hinzuzufügen, dass dies auch zutrifft, wenn sich ein lautes Stimmenwirrwarr breit macht. Man denke hier zum Beispiel an die Unmöglichkeit zu unterrichten, wenn die zu unterrichtenden Schüler nicht zur Ruhe kommen. Fuchs weist zu recht darauf hin, dass das Medium selbst körnig ist. Es besteht selbst aus Formen und eben dies ermöglicht erst die Klebungs- und Granulationseigenschaften des Mediums die zurück wirken auf die Möglichkeiten der Formeinschreibungen.¹⁷⁴

Das hier durch Operationen gebundene spezifische Medium ist Sinn. Er ist immer nur aktuell in Form der momentanen ihn bindenden Operationen gegeben.¹⁷⁵ Sinn ist immer nur mit der Aktualität des Systems gegeben und dient als Prämisse der Verarbeitung von allem Erleben. Er ist kein selektives Ereignis, sondern eine selektive Beziehung zwischen System und Umwelt. Seine besondere Funktion liegt mithin darin, Reduktion und Erhaltung von Komplexität zugleich zu ermöglichen,¹⁷⁶ und eben dies kann Sinn nur realisieren, wenn er als Medium für systemrelative Formbildung fungiert. In dem hier entscheidenden Medium Sinn, in den lose gekoppelten Sinnverweisungen, hat man es mit der Gleichwahrscheinlichkeit von Möglichkeit und Wirklichkeit zu tun.¹⁷⁷ Formbildung ist nur möglich, wenn es dem System gelingt, in die Symmetrie des sie tragenden Mediums eine Asymmetrie einzuzeichnen. Jede Form ist eine Zwei-Seiten-Form, und eben das bedeutet, dass die andere Seite der Form

¹⁷⁴ Siehe dazu Fuchs, Göbel, S. 21-24

¹⁷⁵ Luhmann GG, S. 44-46

¹⁷⁶ Für diese operative systemrelative Bedeutung von Sinn siehe Habermas, Luhmann, S. 34-35

¹⁷⁷ Siehe für diese Beschreibung des Mediums Sinn Baecker, Dirk, Die Unterscheidung zwischen Kommunikation und Bewusstsein, in: Krohn, Küppers, S. 250

(Negation) immer mitpräsentiert ist, als das noch Mögliche. Das was die Unterscheidung in ihrer je eigenen Aktualität aufblendet, ist das aktuell Reale, das jetzt faktisch Geltung hat. Es ist das, was sichtbar wird, um die interne Orientierung im Dunkel der anderen Seite, der entwindenden Sinnverweisungen zu ermöglichen. Die Möglichkeit der Formkonstitution ist an das sie tragende Medium gebunden, und nur deshalb sind Formen durch andere Formen im selben Medium anschlussfähig. Formbildung kann immer nur systemintern erfolgen. Dieser Sachverhalt selbst zwingt bereits zu der Annahme, soziale und psychische Systeme als operativ getrennt vorauszusetzen.

Ohne Bewusstsein ist Kommunikation unmöglich. Sie ist auf die wie immer zustande kommenden (voraussetzungsvollen) Wahrnehmungsleistungen von Bewusstsein angewiesen, denn die Kommunikation kann nicht sinnlich wahrnehmen, und ohne Wahrnehmungsleistungen kann weder mündliche noch schriftliche Kommunikation funktionieren. Kommunikation kann ihre eigenen Selektionen nur an den reflexiven Wahrnehmungsleistungen, an der Wahrnehmung des Wahrgenommenwerdens, der anwesenden Bewusstseinsysteme ansetzen. Das Bewusstsein selbst benötigt, um sich etwas vorzustekken, Gedanken, die es selbst nicht produziert. Mit anderen Worten: das Bewusstsein ist seinerseits bereits strukturell an das Gehirn gekoppelt, wenn es operiert.¹⁷⁸ Die Kommunikation selbst ist an den Tönen, Bildern, Texten, die sie produziert, für die Bewusstseinsysteme wahrnehmbar. Dies ändert aber nichts daran, dass die Kommunikation dieser Wahrnehmung von Kommunikation dann wieder nur unter Ausschluss der Wahrnehmung selber, nämlich nur als Kommunikation möglich ist.¹⁷⁹ Das Bewusstsein und die Kommunikation müssen strukturell gekoppelt sein, wenn die Sinnfixierung der Kommunikation funktionieren soll. Die strukturelle Kopplung dieser beiden verschiedenen Systemtypen setzt ihrerseits ein gemeinsames Medium voraus, in das sie ihre systemspezifischen Formen einzeichnen können.

¹⁷⁸ Luhmann SA6, S. 62-63

¹⁷⁹ Baecker FFK, S. 49-50

3.6 Die vierte Selektion der Kommunikation

Die lose gekoppelten Worte werden zu Sätzen und gewinnen dadurch in der Kommunikation eine temporäre, reproduzierbare Form.¹⁸⁰ „Es liegt im Wesen des Satzes, dass er uns einen neuen Sinn mitteilen kann.“¹⁸¹ Die Frage ist, wie Sprache dies leisten kann? Der Ausgangspunkt für die Beantwortung dieser Frage soll die Einheit des Zeichens sein. Es bestimmt seine Einheit in der Differenz von Bezeichnetem und Bezeichnendem.¹⁸² Das Zeichen selbst hat keine Referenz auf das Bezeichnete, es erklärt sich selbst nur aus der Relation zwischen dem Bezeichnetem und dem Bezeichnendem. Es kommt auf die Form des Zeichens mit seinen zwei Seiten, auf den Unterschied von Bezeichnetem und Bezeichnendem selbst an. Nur aufgrund dieser Konstitutionsbedingung des Zeichens lässt sich die Zeichenexplosion innerhalb einer Sprache erklären. Erst diese Beliebigkeit der Zeichen stellt der Sprache ausreichend evolutionäres Potential bereit, welches der Sprache ihre enorme Flexibilität verleiht. Man kann jetzt anhand der vorhandenen Zeichen (Worte) neue Zeichen kreieren, ohne dass man jedes Mal eine Entsprechung in der Umwelt benötigt. Die Zeichen selbst de-arbitrarieren sich anhand ihrer Stellung gegenüber den anderen Zeichen in der Kette. Der Gebrauch der Sprache kann jetzt aufgrund dieser Konstitution ihrer Zeichen von allem-zeigen-auf-etwas abheben. Worauf es Saussure ankommt, ist die Verschiedenheit der Zeichen, die sich aus der Linearität ihrer Verwendung ergibt.¹⁸³ Sie fungieren nur als Unterscheidung und das auch nur dann, wenn sie faktisch als solche benutzt werden. Das Zeichen selbst muss, wenn eine sprachliche Kommunikation nicht straucheln soll, als unterscheidbare Einheit wiederholt verwendbar sein. Es kann nicht vor jedem Gebrauch neu erfunden werden. Wichtig ist, dass das Zeichen selbst nichts über das Bezeichnete aussagt. Die Funktion des Bezeichnens läuft gleichsam leer. Eine Form kann aber ihrerseits nur eine Form sein, wenn sie angeben kann, wovon mit ihr auszugehen ist. Jedenfalls kann eine Unterscheidung nicht zugleich als Einheit und als Differenz verwendet werden, denn das liefe auf eine Paradoxie hinaus. Der Gebrauch der Unterscheidung dient dem Invisibilisieren dieser Paradoxie. Sie dient dem Beobachten eines Beobachters für den Zweck der Bezeichnung der einen und nicht der anderen Seite der Form.¹⁸⁴ Die Worte selbst mit ihren zugleich aktualisierten

¹⁸⁰ Luhmann GG, S. 197

¹⁸¹ Wittgenstein, S. 36

¹⁸² Saussure, S. 79

¹⁸³ Für diesen entscheidenden Zusammenhang der Zeichen und ihrer Verwendung, siehe ebenda, S.143-144

¹⁸⁴ Siehe für diesen wichtigen Sachverhalt Luhmann, Niklas, Zeichen als Form, in: Baecker PF, S. 52-54

Sinnverweisungen sind noch zu kontingent, erst ihre Kombination in der bezeichnenden Form des Satzes legt die Sinnkonstruktion fest.

Sprachliche Kommunikation ist zunächst das Prozessieren von Sinn im Medium der Lautlichkeit.¹⁸⁵ Dies ist entscheidend, denn nur in Form dieser Differenz kann sie sich den Beobachtungsbedingungen der strukturell gekoppelten Systemtypen zu Verfügung stellen. Anhand der Lautlichkeit können die Bewusstseinsysteme die Differenzen des jeweils sprachlich Kommunizierten wahrnehmen. Sprache wirkt nicht nur sinnstrukturierend, sondern vervielfacht die sinnlich wahrnehmbare Welt. Man kann jetzt Worte miteinander kombinieren, die so in einem Satz noch nicht benutzt worden sind. Eben diese Selbstbeweglichkeit der Sprache ist es, die Bewusstseinsysteme an der Kommunikation fasziniert. Wichtig ist, dass der operative Gebrauch des Mediums nicht in den Operationen konsumiert wird, sondern sich in verschiedenen Kontexten reproduziert. Kopplung selbst ist ein Begriff, der Zeit impliziert. Sprache ist an den Hörsinn gebunden, und allein dies erfordert, um von anderem noch unterscheidbar zu sein, eine zeitliche Sequenzierung der sprachlichen Kommunikation. Die Komplexität der Welt kann mithilfe der Sprache in eine Ordnung im Nacheinander der gesprochenen Sätze transformiert werden. Diese Möglichkeit von laufendem Koppeln und Entkoppeln des Mediums ist es, das der Kommunikation seine Autopoiesis als auch die Bildung und Änderungen der dafür notwendigen Strukturen garantiert. Die Worte selbst sind zwar auch Lautkombinationen mit Sinn, sie legen aber noch nicht fest, welche Sätze mit ihnen gebildet werden.

Des Weiteren erlaubt Sprache das Kommunikation jetzt auf Kommunikation bezogen werden kann. Die Funktion der Sprache kann daher als Selektionsverstärkung des Kommunikationsprozesses und Kommunikation als Selektivitätsverstärkung des Wahrnehmungsprozesses definiert werden.¹⁸⁶ Oder anders formuliert: Alle Sinnstruktur muss durch Sprache aufgebaut werden, sie muss rückwirkend sprachliche Formulierungen und alles sinnhafte Erleben vorstrukturieren.¹⁸⁷ Die strukturelle Kopplung von Kommunikation und Bewusstseinsystemen hat eine weitere entscheidende Folge, sie überführt analoge Verhältnisse in digitale. In der Umwelt der beteiligten Systeme ist stets alles gleichzeitig, analog gegeben. Daraus können die beteiligten Systeme keine Information gewinnen, denn dies setzt bereits Digitalisierung voraus.¹⁸⁸ Genau dies leistet die Sprache, die ein kontinuierliches Nebeneinander in ein diskontinuierliches Nacheinander verwandelt.

¹⁸⁵ Luhmann GG, S. 213

¹⁸⁶ Siehe für diese Definition der Funktion Habermas, Luhmann, S. 43-44

¹⁸⁷ Merten, S. 133

¹⁸⁸ Siehe für diese Notwendigkeit der Informationsgewinnung Bateson ÖG, S. 375-377

Luhmann selbst hat dies als binären Code der Sprache bezeichnet.¹⁸⁹ Binarität stellt zwei Werte zur Verfügung. Die Sprache selbst, stellt für alles bereits Gesagte eine positive und eine negative Fassung bereit. Die Kommunikation ihrerseits ist die Einheit, die Synthese dreier Selektionen, sie bildet eine Form, die von den beobachtenden Bewusstseinsystemen Aufmerksamkeit verlangt. Diese Aktualitätskerne sind es, die Bewusstseinsysteme veranlassen Äußerungen auf Äußerungen zu produzieren. Die Kommunikation selbst, setzt ihre Beobachtung von Information und Mitteilung an, und erst im Nachtrag, im Akt des kommunikativen Verstehens bezeichnet sie das, was aktuell Realität erlangt. Den anwesenden Bewusstseinsystemen präsentiert die Kommunikation aufgrund der sprachlichen Codierung eine Ja-Nein Alternative, die von den beobachtenden Bewusstseinsystemen ratifiziert oder nicht ratifiziert werden kann.

Für den Fortgang der Kommunikation tritt zu der Synthese der drei Selektionen eine vierte Selektion hinzu, die nicht in der Kommunikation getroffen werden kann, nämlich die Annahme oder Ablehnung der mit der Einheit des Kommunikationsereignisses mitgeteilten Sinnreduktion.¹⁹⁰ Es finden in der Umwelt der Kommunikation immer psychische Sinnentnahmeprozesse statt, anderenfalls käme sie gar nicht erst zustande. Der Sinn, der sich kommunikativ inszeniert, wird dabei eingestellt in differente psychische Kontextualität.¹⁹¹ Die Kommunikation selbst transformiert die Differenz von Information und Mitteilung in die Differenz von Annahme und Ablehnung der Mitteilung. Sie setzt ihre psychische Umwelt voraus, in der sie Folgen hat, denn jede mitgeteilte Information hinterlässt das System als ein anderes, als es vor dieser Information gewesen ist. Information ist eben ein Unterschied, der einen Unterschied macht. Die Bifurkation der sprachlichen Kommunikation schafft erst diese prekäre Situation, nämlich den entnommenen Sinn den anwesenden Bewusstseinsystemen zur Annahme oder Ablehnung zur Verfügung zu stellen.

Erst der Gebrauch von Sprache macht es möglich, sprachliche Kommunikation zu adressieren, und eben dies ermöglicht dem adressierten Bewusstsein, anzunehmen oder abzulehnen. Es kann den weiteren Kommunikationsprozess unterstützen oder blockieren und dies unabhängig davon, was es dazu bewogen hat. Kommunikation, wenn sie denn gelingen soll, benötigt für ihr Anlaufen mindestens zwei Ereignisse. Eine erste Äußerung die durch Zufall bestimmt sein kann. Diese Äußerung kann ihren Sinn noch nicht aus der Perspektive des Gegenübers bestimmen und verharrt gleichsam im Binnenraum der Psyche. Erst durch das zweite Ereignis, das erste Anschlussereignis, wird es sozial bestimmt. So kann das

¹⁸⁹ Luhmann GG, S. 221

¹⁹⁰ Siehe ausführlicher; Luhmann SS, S.203-207

¹⁹¹ Siehe für eine ausführlichere Darstellung der psychischen Sinnentnahmeprozesse Fuchs UPS, S. 175-178

Fallenlassen eines Taschentuches bei einer Tanzveranstaltung dazu dienen, der Anstoß für ein angeregtes Gespräch sein. Hebt ein Herr es auf und überreicht es der Dame mit einem freundlichen Lächeln kann dies der Beginn einer angeregten Unterhaltung sein, aber das Fallenlassen des Taschentuches allein ist und bleibt noch unbestimmt. Der Herr könnte dies ja auch ignorieren oder es einfach nicht bemerkt haben.

Entscheidend ist, dass die Autopoiesis der Kommunikation als ihre Minimalbedingung auf mindestens zwei Verhaltensäußerungen angewiesen ist. Auf dieser Ebene ist die sprachliche oder schriftliche Kommunikation selbst noch zu kontingent, um ausreichend einzuschränken, was als Sinnverdichtung in Form einer Entscheidung für die Organisation in Frage kommt. Sie muss die Möglichkeit besitzen, Strukturen aufzubauen, anhand derer die Kommunikation selbst Gegenstand der Kommunikation werden kann. Anders ausgedrückt, sie muss Themen setzen können, um vorzustrukturieren was in der Kommunikation für die anstehende Entscheidung zugelassen ist. Diese Möglichkeit der Kommunikation ist für den Strukturaufbau organisierter Sozialsysteme von entscheidender Bedeutung, um die eigenen internen Prozesse (Arbeitsabläufe) sinnvoll zu koordinieren. Der Zeitdruck der Organisation erzwingt eine scharfe Selektion der möglichen Themen, die in der Entscheidungskommunikation noch zugelassen werden können. Aufgrund dieser Bedeutung der Kommunikation für die Organisation, muss genauer beleuchtet werden welche Möglichkeiten sich für sie ergeben, eigene Strukturen auszubilden.

3.7 Struktur und die Beobachtung zweiter Ordnung

Im vorherigen Kapitel wurde die doppelte Kontingenz der anwesenden Bewusstseinsysteme, als die unabdingbare Voraussetzung für die Autopoiesis der Kommunikation behandelt. In diesem Kapitel soll es um die Frage gehen: Wie dirigiert Kommunikation ihre eigenen Anschlussoperationen? Sie benötigt etwas, an dem sie ihre Operationen orientieren kann. Die anschließenden beobachtenden Operationen müssen sich auf etwas beziehen können, von dem auszugehen ist, und zugleich müssen sie ihre eigene Anschlussmöglichkeit generieren. Die Kommunikation muss in der Lage sein, sich reflexiv auf ihre Systemereignisse zu beziehen, um bestimmen zu können, was jetzt noch angeschlossen werden kann.

Alle autopoietischen Systeme sind strukturdeterminierte Systeme, und dies bedeutet für die Kommunikation, dass sie gezwungen ist, eigene Strukturen für die Sicherung der eigenen

Systemerhaltung aufzubauen.¹⁹² Sie kann ihre eigenen Operationen nur anhand der selbstproduzierten Strukturen spezifizieren. Ohne Strukturen wäre das System überhaupt nicht in der Lage festzustellen, ob sich weitere eigene Operationen ereignen oder nicht. Diese Unbestimmtheit der Anschlüsse würde die Autopoiesis der Kommunikation zum Erliegen bringen. Strukturen können als Selektionen von Selektionen aufgefasst werden, weil sie das limitieren, woran die Kommunikation die eigenen Systemereignisse reproduziert. Voraussetzung für die Reproduktion der eigenen Systemereignisse aus eigenen Systemelementen ist die Trennung von Operation und Beobachtung. Der Begriff der Beobachtung setzt voraus, dass die Beobachtung als Operation durchgeführt werden muss und insofern selbst Operation ist, weil auch sie sich selbst nur mit Hilfe einer Operation beobachten kann. Die Operationen selbst verlaufen blind. Sie tun, was sie tun. Sie reproduzieren das System.

Jede unterscheidende Beobachtung verweist bereits auf den Beobachter der diese Unterscheidung handhaben können muss. Die erste Unterscheidung ist der Beobachter selbst. Alles Beobachten ist das Einsetzen einer Unterscheidung in einem unmarkiert bleibenden Raum, aus dem heraus der Beobachter das Unterscheiden vollzieht. Er muss eine Unterscheidung verwenden, um diesen Unterschied zwischen unmarkierten und markierten Raum und zwischen sich selbst und dem, was er bezeichnet, zu erzeugen. Die Unterscheidung dient nur dazu, etwas im Unterschied zu anderem zu bezeichnen. Erst auf der Ebene der Beobachtung kommt Sinn ins Spiel,¹⁹³ denn die Beobachtung ist das unterscheidende Bezeichnen der einen und nicht der anderen Seite der Form. Eine Beobachtung ist immer nur eine Beobachtung, wenn ihr eine Beobachtung folgt, die sie als Beobachtung bezeichnet. Dies bedeutet, dass die Beobachtung als beobachtende Operation selbst nicht in der Lage ist, zu bezeichnen, was mit ihr sinnförmig gegeben war. Es ist eine anschließende Beobachtung zweiter Ordnung notwendig, die ihrerseits operativ (als Operation erster Ordnung) genau so verfahren muss, wie die Operation, auf die sie sich bezieht,¹⁹⁴ um zu bezeichnen was mit der Beobachtung erster Ordnung unterschieden worden ist. Jede Beobachtung erster Ordnung ist unmittelbare Beobachtung von etwas, z.B. ein Zeichen, was man unterscheiden kann. Die Beobachtung selbst kann nur in der Welt stattfinden, denn es gibt für den Beobachter keinen extramundanen Beobachtungspunkt der Welt. Andererseits, wogegen sonst sollte sich die

¹⁹² Maturana, S. 35

¹⁹³ Für diesen Sachverhalt siehe: Luhmann, Niklas, Wie ist Bewusstsein an Kommunikation beteiligt?, in: Luhmann SA6, S. 47 - 48

¹⁹⁴ Hier sei angemerkt, dass es so etwas wie eine operative Kopplung - Variante I zwischen Beobachtung erster und zweiter Ordnung geben muss, die sicherstellt, dass überhaupt etwas beobachtet wird. Siehe für diesen komplexen Sachverhalt der hier nicht weiter erläutert werden kann Fuchs IE, S. 60-64

Beobachtung erster Ordnung differenzieren? Wie bereits erwähnt, kann die Beobachtung der Beobachtung operativ nur als Beobachtung erster Ordnung vollzogen werden, und damit bleibt der Beobachter zweiter Ordnung in der Welt. Er bleibt selbst beobachtbar. Der Beobachter erster Ordnung kann nur das sehen, was er selbst unterscheiden kann, will er in die Beobachterperspektive zweiter Ordnung wechseln, muss er Beobachtungen von etwas anderem unterscheiden können.¹⁹⁵

Dies kann er aber nur, wenn er intern die Differenz von Operation und der eigenen Struktur handhaben kann. Die Struktur (Identitäten) leitet die Operation (Beobachtungen), die die Struktur bestätigt oder modifiziert. Die Auflösung dieser paradoxiehaltigen Unterscheidung wird in das Nacheinander der Zeit transformiert, weil Operationen zeitkleine Ereignisse sind, die mit ihrem Erscheinen bereits schon wieder im Verschwinden begriffen sind. Der Beobachter erster Ordnung muss sich auf das konzentrieren, was er beobachtet, auf die Sache selbst. Erst auf der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung wird bezeichnet, dass eine Beobachtung einer Beobachtung stattfindet, dass sie eine Unterscheidung benutzen muss. Der Beobachter zweiter Ordnung stößt auf die Unterscheidung von Unterscheidung und Bezeichnung. Das, was er jetzt unterscheidet, muss von der Unterscheidung unterschieden werden. Er kann nur operieren (beobachten), wenn er die Unterscheidung von Unterscheidung und Bezeichnung in die Unterscheidung hineinkopiert.¹⁹⁶ Das Unterscheiden selbst ist eine Operation. Entsprechend kann der Beobachter zweiter Ordnung operativ nur an der bezeichneten Seite der Form anknüpfen, denn welchen Sinn sollte die Bezeichnung sonst haben? Im umgekehrten Fall müsste er beide Seiten zugleich verwenden, er wäre gezwungen, das Verschiedene als dasselbe zu bezeichnen. Anhand dieser fundamentalen Paradoxie würde er selbst sein Operieren blockieren. Er vollzieht in dieser Form ein re-entry, die Wiedereinführung der Form in die Form, der Unterscheidung in das Unterschiedene.

Es geht um die Identität einer Differenz, um eine Unterscheidung, die sich in sich selber unterscheidet. Es geht also darum, dass die Form des Beobachtens schon ein re-entry der Form in die Form impliziert, oder anders ausgedrückt, die Form in-formiert sich selbst. Die beobachtungsleitende Unterscheidung setzt bereits die Unterscheidung von Unterscheidung und Bezeichnung voraus. Die bezeichnende Operation muss selbstreferentiell operieren,¹⁹⁷ und eben dies setzt bereits Gedächtnis voraus. Wie sonst sollte man auf etwas Bezug nehmen können, wenn man sich nicht erinnern kann, wovon man ausgegangen ist. Die aktuellen Operationen können jetzt in der Kommunikation mithilfe des Gedächtnisses einer permanent

¹⁹⁵ Siehe ausführlicher Luhmann KG, S.92-97

¹⁹⁶ Für diese Form der operativen Unterscheidungsverwendung siehe Luhmann, ebenda, S.102

¹⁹⁷ Luhmann, Niklas, Die Paradoxie der Form, in: Baecker KdF, S. 198-201

mitlaufenden Konsistenzprüfung unterzogen werden. Eine Beobachtung ist immer eine unterscheidende Bezeichnung, die einschränkt, was operativ noch anschlussfähig ist. Nur in dieser Form können Strukturen eingerichtet werden, anhand derer die zeitlichen Diskontinuitäten der Systemereignisse überbrückt werden können. Das System braucht eine Grenze, über die hinweg es etwas beobachten kann und alles Selbstbeobachten setzt bereits eine interne Differenzierung voraus. Der Beobachter (z.B. die Kommunikation) muss bereits, wenn die Kontinuität der Beobachtungen gesichert sein soll, ein strukturiertes System sein.¹⁹⁸ Die Kommunikation muss sich auf etwas selektiv beziehen können, das typisch nicht von ihr selbst stammt. Dies kann sie aber nur leisten, wenn die bei aller Autopoiesis benötigte Selbstreferenz immer als mitlaufende Selbstreferenz realisiert ist. Im anderen Fall würde sich die Selbstreferenz in einem tautologischen Zirkel verlieren und es könnte kein Zusatzsinn aufgenommen werden, um den Übergang von Ereignis zu Ereignis, von Handlung zu Handlung zu realisieren.¹⁹⁹ Nur wenn sie intern in der Lage ist, eine Beobachtung zweiter Ordnung einzurichten, kann sie ihre internen Anschlüsse, als Selektion in der Form jetzt-dies-und-dann-das selbst bestimmen. Die Ja-Nein Alternative, die durch die Codierung der Sprache bereitgestellt wird, dient der Kommunikation als binärer Schematismus, der diese Beobachtung leitet. Die Kommunikation kann an der Wahl der Alternative ablesen, inwieweit sie mit den Folgen ihrer eigenen Operationen von den Systemen in ihrer Umwelt toleriert wird. Für die Minimalbedingung der Kommunikation, die Konstitution eines kommunikativen Ereignisses, benötigt die Kommunikation zwei getrennte Äußerungen. Erst anhand der zweiten Äußerung kann die Kommunikation kommunikativ bestimmen, was die erste Äußerung als Mitteilung einer Information mitgeführt hat. Wie bereits erwähnt, differenzieren sich die beteiligten Systeme im Akt des Verstehens. Die Betonung muss hier auf die beteiligten Systeme und nicht auf die differenten Systemtypen gelegt werden. Verstehen heißt selbstreferentiell situiertes Beobachten im Hinblick auf die Handhabung der Selbstreferenz des beobachteten Systems, und genau dies muss jedes der beteiligten Systeme operativ für sich selbst vollziehen. Die Beobachtung selbst ist (logisch) mächtig genug, um gerade diese Unterscheidung in der Form eines re-entry wiedereinführen zu können. Die beobachtende Operation führt aktuell einen verfügbaren Verweisungsüberschuss mit, der zu weiterer Selektion zwingt. Ohne sinnhaftes Unterscheidungsvermögen könnten sich die anwesenden Bewusstseinsysteme und die Kommunikation nicht gegeneinander abschließen. Die Autopoiesis der jeweils beteiligten Systeme führt automatisch die Möglichkeit der

¹⁹⁸ Luhmann WissG, S. 79

¹⁹⁹ Luhmann SS, S.604-605

Selbstbeobachtung mit und ermöglicht es gerade dadurch, das Überlappen der Operationen der jeweils beteiligten Systeme auszuschließen.

3.8 Strukturbildung und die dritte Sequenzposition

Verstehen ist in der Systemtheorie Niklas Luhmanns ein doppelt belegter Begriff. Verstehen, hüben wie drüben, in den externen Prozessoren ist die unabdingbare Voraussetzung von Kommunikation, weil sie ohne Verstehen erst gar nicht zustande kommt. Die anwesenden Bewusstseinsysteme müssen sich wechselseitig unterstellen, einander zu verstehen. Einander verstehen heißt nicht die Gedanken des jeweils anderen lesen können, sondern heißt vor allem: einander antworten.²⁰⁰ Die anwesenden Bewusstseinsysteme müssen Mitteilung und Information jeweils für sich handhaben können, wenn sie an Kommunikation teilnehmen wollen. Die Mitteilung selektiert aus unterschiedlichen Verhaltensmöglichkeiten, und die Information selektiert aus unterschiedlichen Sachverhalten, die die Kommunikation in einem kommunikativen Ereignis zusammenzieht. Die Unterscheidung von Mitteilung und Information ist konstitutiv für jede Kommunikation – im Unterschied zu bloßer Wahrnehmung – und wird deshalb als notwendige Bedingung der Teilnahme an Kommunikation den Teilnehmenden aufoktroziert. Man muss seine eigene Mitteilung an den Mitteilenden adressieren können und nicht an die Information.²⁰¹ Wie bereits erwähnt: die Kommunikation wird nicht von Außen determiniert, aber sie wird von Außen notwendig unterhalten. Für die Konstitution eines Systemereignisses der Kommunikation ist die Zweizügigkeit der Kommunikation notwendige Bedingung. Das Systemereignis selbst kann nicht die Fortsetzung der strukturierten Lärmproduktion der externen Prozessoren garantieren. Es muss etwas hinzukommen, um den Fortgang, die Binnendifferenzierung der Kommunikation zu gewähren.

Also, bedeutet einander Verstehen zweier Bewusstseinsysteme vor allem einander antworten. Erst an der Äußerung Alters kann Ego erkennen, wie er verstanden worden ist und sich entscheiden, ob er die Sache erst einmal so stehen lassen will oder nicht. Die dritte Sequenzposition der Kommunikation eröffnet die Möglichkeit des „third position repair“.²⁰²

²⁰⁰ Junge, Kay, Humor und Geselligkeit in: Dievernich, S. 83

²⁰¹ Für diesen bedeutenden Sachverhalt siehe Luhmann, Niklas, Wie ist Bewusstsein an Kommunikation beteiligt? in: Luhmann SA6, S. 49 - 50

²⁰² Fuchs MK, S. 50

An der Reaktion Alters kann Ego, und nur Ego, ablesen, ob er richtig verstanden worden ist oder nicht. Erst an der Folgereaktion Egos kann Alter oder ein anderer Beobachter erkennen, was in der Kommunikation zustande gekommen ist. Der Ausgangspunkt ist, dass frühestens an der dritten Position einer Sequenz die Identität der kooperativ in der Kommunikation vollzogenen Sprechhandlung sozial gültig fixiert ist.²⁰³ Die Kommunikation hat anscheinend ein Selbstvergewisserungsproblem. Es geht im Kern darum, dass die sich je realisierende Anschlusssektion verständlich für die Beteiligten einbettet und nicht abdriftet.²⁰⁴ Für die Kommunikation ist relevant, dass das jeweils erreichte Verstehen ausreicht, damit die involvierten Bewusstseinssysteme die Orientierung behalten und weitermachen können. In jeder Kommunikation läuft aus diesem Grund immer ein Verstehenstest mit. Wenn eine Mitteilung auf eine Mitteilung folgt, wird jeweils geprüft, ob die vorausgegangene Mitteilung verstanden worden ist oder nicht. Der Verstehenstest läuft nur über die Reaktion Alters. Fällt er positiv aus, weiß Ego sich verstanden und kann ohne Umschweife weitermachen. Mit der Zustimmung in der dritten Position wird der Kontext der Kommunikation bestätigt. Läuft die Kommunikation störungsfrei über diese dritte Position hinweg, kommt es zur Konfirmierung des in den beiden vorangegangenen Mitteilungen kondensierten Sinns.²⁰⁵ Die kondensierten Sinnverweisungen in der Kommunikation stabilisieren eine Erwartung, mithilfe derer die Kommunikation sich orientieren kann. Sie zeigen, wie eine Situation beschaffen ist und was mit ihr in Aussicht steht. Die Erwartung dient dem System der Beobachtung seiner für es selbst immer kontingenten Umwelt. Das, was in der Umwelt absolut unbestimmbar und unvorhersehbar ist, die Unsicherheit der eigenen Erwartungen, wird in etwas verwandelt, was jetzt zur eigenen Orientierung dient. Kommt es an der dritten Position der Kommunikation zur generalisierenden Konfirmierung des in der Kondensation angelieferten, verdichteten Sinns, bilden sich Identitäten (kommunikative Adressen) aus. Sie können im System über das einzelne Ereignis oder die Situation hinaus erhalten werden. Sie ermöglichen die Reproduktion der Operationen und gewährleisten damit den Anschluss der Ereignisse. In Bezug auf die so erzeugten stabilen Identitäten werden weitere Erwartungen aufgebaut. Die Erwartung selbst provoziert eine Antwort, durch die man nichts weiter erfährt, als dass die Erwartungen erfüllt oder nicht erfüllt werden, und dies wird typisch auf die Umwelt bezogen. Über die Umwelt erfährt das System nichts, außer dass sich die systemeigenen Erwartungen (Strukturen) bewähren oder nicht. Das System testet immer nur die eigenen Erwartungen, den

²⁰³ So jedenfalls Schneiders Hypothese die hier als Ausgangspunkt dienen soll, siehe dazu Schneider, S. 184

²⁰⁴ Fuchs MK, S.48

²⁰⁵ Luhmann SS, S.198-199

selbstprojizierten Sinn.²⁰⁶ Dient die doppelte Kontingenz dem Anlaufen der Autopoiesis der Kommunikation, so dienen die Erwartungserwartungen dem Ordnungsaufbau in der Kommunikation.

Prinzipiell bleibt diese Form der Strukturierung des Systems riskant. Erwartungserwartungen können sich an dieser dritten Position stabilisieren oder enttäuscht werden. Die Enttäuschung macht den Bezug einer Erwartung auf die Außenrealität offensichtlich, deren perurbative Relevanz gerade durch Enttäuschungen erfasst wird. Die Erwartungen selbst werden immer kommunikativ adressiert. Die Enttäuschung wird in der Kommunikation auf Personen zugerechnet. Auf Enttäuschung muss das System reagieren, und dies macht es ratsam, im Voraus festzustellen, wie man reagieren wird. Man braucht stabile Erwartungen, die einbeziehen, wie man auf die erwartete Enttäuschung reagieren wird. Dies ist ein Bestandteil der Strukturen, und sie bestimmen unterschiedliche Erwartungsweisen. Es gibt zwei verschiedene Erwartungsmodalitäten, mit denen das System auf die Erwartungsenttäuschung reagieren kann. Im ersten Fall können kognitive Fähigkeiten eingesetzt werden, um die Erwartungen an die enttäuschende Realität anzupassen. Die Strukturen werden geändert, und die notwendige Adaption an die jeweilige Umwelt wird vollzogen. Im zweiten Fall werden Normen oder Regeln stabilisiert, anhand derer die Erwartungen kontrafaktisch stabilisiert werden. Die Struktur selbst sieht Maßnahmen vor, wie mit der Enttäuschung der Erwartung umzugehen ist.

Für die Kommunikation selbst ist es unerheblich was an psychischem Verstehen vollzogen worden ist, obwohl sie immer auf Verstehen in ihrer Umwelt angewiesen ist. Der kommunikativ verstandene Sinn ist unabhängig davon, was die beteiligten Personen gemeint oder psychisch verstanden haben. Psychisches und kommunikatives Verstehen sind unterschiedlichen Systemen zugeordnet. Die beiden Verwendungsweisen des psychischen und kommunikativen Verstehens stehen orthogonal zueinander und dienen der strukturellen Kopplung von Bewusstseinsystemen und Kommunikation. Das im kommunikativen Verstehen eingeschlossene Missverstehen meint das Missverstehen des intendierten Sinnes der involvierten Bewusstseinsysteme.²⁰⁷ An der dritten Position fungiert in der Selbstbeobachtung der Kommunikation die Unterscheidung von Verstehen und Missverstehen. Läuft die Kommunikation über diese dritte Position reibungslos hinweg, attestiert sie sich, dass sie von übereinstimmendem Verstehen getragen ist. Die Unterscheidung Konsens-Dissens fungiert an dieser Stelle der Kommunikation als Schema für die Selbstbeobachtung der Kommunikation. Dies bedeutet aber auch, dass Konsens nicht

²⁰⁶ Luhmann WissG, S. 260-261

²⁰⁷ Schneider, S. 174

schon gegeben sein kann, sondern immer wieder operativ in der Kommunikation hergestellt werden muss.

Für die anwesenden Bewusstseinsysteme ist retrospektiv ablesbar, welche kooperative Gesamthandlung zustande gekommen ist und welche Bedeutung und Funktion den einzelnen Beiträgen zukam. Jedes der anwesenden Bewusstseinsysteme kann entsprechend eigene Erwartungen bilden. Zum einen, dass künftig ähnliche Eingangsereignisse entsprechende Anschlüsse evozieren und zum anderen, dass auch der andere diese Erwartungen bildet. Damit liegt ein reproduktionsfähiges Strukturelement vor.²⁰⁸ Bei einem drohenden oder realen Missverstehen kann Ego an der dritten Zeitstelle (third position repair) korrigierend auf die Äußerung Alters reagieren. Die Kommunikation wird selbst Anlass zur Kommunikation, sie wird reflexiv. Typisch wird jetzt die Kommunikation selbst zum Thema der Kommunikation, denn auch ein Missverständnis kann nur kommunikativ in die Kommunikation für dessen Klärung eingeführt werden. Dies soll aber nicht bedeuten, dass Themen in die Kommunikation nur über Missverständnisse eingeführt werden können. In der Anfangssequenz der Kommunikation besteht bereits die Möglichkeit, ein Thema festzuschreiben. Zum Beispiel, der Mathematiklehrer eröffnet die Unterrichtsstunde mit den Worten: „Wir wollen diese Stunde intensiv nutzen, um uns noch einmal ausführlicher mit der Addition natürlicher Zahlen auseinanderzusetzen.“ Entscheidend ist, dass die Kommunikation die Themensetzung für den eigenen Strukturaufbau nutzen kann. Die einzelnen Beiträge können jetzt nicht mehr beliebig angeschlossen werden, weil sie zum Thema passen müssen. Da nicht alle zugleich zu einem Thema sprechen können, können die einzelnen Beiträge nur noch einander folgen, wenn sie noch verstanden werden sollen. Die anwesenden Bewusstseinsysteme müssen den Fokus ihrer Aufmerksamkeit jetzt auf das Thema richten, wenn sie den Anschluss in der Kommunikation nicht verlieren wollen. In einfachen Interaktionssystemen dient das Thema zugleich als Struktur.

Festzuhalten ist, dass an der dritten Position der Kommunikation die Option einer Bifurkationsstelle von Konfirmation und Diskonfirmation eingebaut ist. Das Nutzen dieser Option durch die anwesenden Bewusstseinsysteme zwingt die Kommunikation reflexiv zu reagieren. In der Kommunikation wird das Problem thematisiert und kann, wenn es nicht in einen unlösbaren Konflikt ausartet, entsprechend abgearbeitet werden. In der Folge ist die Kommunikation gezwungen, ihre eigenen Strukturen umzubauen, da sie nicht von übereinstimmendem Verstehen getragen wird. Aber gerade das Nichtnutzen dieser Korrekturoption zeigt die Eigenstrukturierung der Kommunikation. Die third position option

²⁰⁸ ebenda, S. 176-177

macht Nichtereignisse für Bewusstseinsysteme zu Ereignissen der Kommunikation. Die anwesenden Bewusstseinsysteme nehmen das Nichtereignis der Nichtkorrektur schlicht nicht wahr, weil sie ihre eigenen Äußerungen an die vorangegangene Äußerung anschließen. Es ist weder Gedächtnis noch das Bewusstwerden des Nichtereignisses der Nichtkorrektur für den flüssigen Fortgang der Kommunikation notwendig.²⁰⁹ Daran zeigt sich, die Kommunikation operiert ausnahmslos in sich geschlossen. Trotzdem bleibt die Kommunikation an der dritten Position besonders sensibel für Perburbationen ihrer externen Prozessoren. Themenwechsel sind in einfachen Sozialsystemen verhältnismäßig voraussetzungslos zu realisieren. Die Kommunikation lässt sich aber nicht nur an ihrer dritten Zeitstelle irritieren.

6.5 Der Riss und das operative Displacement

Die Kommunikation ist auf sie tragendes Sinnverstehen ihrer externen Prozessoren angewiesen, wenn sie sich als autonomes System aufrechterhalten will. An der dritten Position ist in der Kommunikation eine Bifurkationsstelle eingebaut, die der Kommunikation für ihre Fortsetzung nur zwei Möglichkeiten bereitstellt. Entweder ist sie vom Konsens, dem Verstehen ihrer externen Prozessoren getragen, oder sie muss Diskonfirmation als gegeben annehmen. Dissens stellt für die Fortsetzung der Kommunikation ein riskantes internes Anschlussproblem dar. Er kann mit Leichtigkeit in einen die Kommunikation in ihrem Normalverlauf blockierenden Konflikt²¹⁰ wechseln. Dissens der beteiligten Bewusstseinsysteme kann nur kommunikativ festgestellt werden. Er muss kommuniziert werden, wenn man dem jeweils anderen anzeigen möchte, dass man anderer Meinung ist.

Das Verhältnis zwischen kommunikativ realisiertem und dem psychisch intendiertem Sinn der anwesenden Bewusstseinsysteme tritt auseinander. Andererseits ist es recht unwahrscheinlich, dass die anwesenden Bewusstseinsysteme die jeweiligen subjektiven Sinnzuweisungen des anderen korrekt verstehen. Man kann jemanden zu einer Feier einladen, um ihm auf der Feier einen bösen Streich zu spielen. Kommunikativ bleibt nur die Einladung bestehen. Die Absichten, Motive und Intentionen der beteiligten Bewusstseinsysteme, die diese mit ihren Äußerungen abweichend davon oder darüber hinaus verbanden, bleiben verborgen. Täuschung wäre sonst nicht so leicht möglich, wenn man nicht seine eigentlichen

²⁰⁹ Siehe nochmals Fuchs MK, S. 50-51

²¹⁰ Luhmann geht davon aus, dass Konflikte fast ansatzlos entstehen können, ein einfaches Nein reicht aus. Siehe dazu, Luhmann SS, S.532-533

Absichten, Einstellungen und Intentionen kommunikativ verdecken könnte. Die Kommunikation benötigt eine Möglichkeit der Immunisierung oder die Möglichkeit einer Akzentverschiebung in ihrer Thematik, ohne gleich jedes Mal das Thema wechseln zu müssen. Sie kann nicht ständig jede geringfügige Bedeutungsdivergenz der anwesenden Bewusstseinsysteme beachten, wenn sie ihren eigenen operativen Fluss gewährleisten will. Gerade die mündliche Kommunikation ist aus Gründen der operativen Tempodifferenz gegenüber den anwesenden Bewusstseinsystemen auf einen flüssigen Verlauf angewiesen. Zunächst einmal soll die Immunbarriere der Kommunikation aufgezeigt werden, die es ihr ermöglicht reibungslos weiterzulaufen, obwohl die beteiligten Bewusstseinsysteme in ihren jeweiligen Bedeutungsselektionen sich nicht punktgenau verstehen. Kommunikation ist so gebaut, dass Anschlusschwierigkeiten selten entstehen, weil sie mehr Anknüpfungsmöglichkeiten enthält, als die von Ego zum Beispiel intendierten oder antizipierten.²¹¹ Wie bereits erwähnt: Kommunikation wird als die Vermehrung von Redundanz aufgefasst, und eben das macht es möglich, dass inkongruente Bedeutungsselektionen von Alter bzw. Ego latent bleiben können. Die an der Kommunikation beteiligten Bewusstseinsysteme finden aufgrund der Mehrdeutigkeit der Äußerungen ausreichend alternative Anschlussmöglichkeiten trotz jeweils divergierender Bedeutungsselektionen. Diese überschüssigen Bedeutungsmöglichkeiten der Äußerungen, die die Verständigung zwischen Ego und Alter erschweren, wirken zugleich als Immunisierung der Kommunikation.²¹² Diese ist in der Lage, über Missverständnisse der Bewusstseinsysteme reibungslos hinwegzugehen und ihre eigenen Anschlüsse zu generieren. Es muss aber zugleich gesehen werden, dass eben diese Mehrdeutigkeit der Äußerungen die Möglichkeit für inkongruente Bedeutungsselektionen der beteiligten Bewusstseinsysteme begünstigt.

Die zweite Möglichkeit betrifft die Gelegenheit der Verschiebung des Themas selbst, ohne jedoch das Thema wechseln zu müssen. Die Kommunikation und die jeweils beteiligten Bewusstseinsysteme operieren jeweils für sich überschneidungsfrei, aber zugleich stehen sie in einem strukturell komplementären Verhältnis. Sie können ihre eigenen Strukturen nur selbst aktualisieren und spezifizieren, entsprechend können sie auch jede Strukturänderung nur selbst bewirken. Sie benutzen zugleich einander, für die gegenseitige Auslösung derartiger Strukturänderungen. Die Kommunikation lässt sich überhaupt nur durch Bewusstsein reizen und die Bewusstseinsysteme achten in hohem Maße präferentiell auf das,

²¹¹ Schneider, S. 199

²¹² Man kann jetzt eine gewisse Dauer aneinander vorbeireden, bevor das Missverständnis kommunikativ aufgedeckt wird.

was in der extrem auffälligen Weise von Sprache kommuniziert wird. Strukturelle Komplementarität bezeichnet das gegenseitige Auslösen der aktuellen Strukturwahl in den jeweils beteiligten Systemen.²¹³ Die Kommunikation diskriminiert das Bewusstsein an Äußerungen, indem sie zwischen Information und Mitteilung unterscheidet und als Anschluss an eine zweite Äußerung versteht. Das Bewusstsein diskriminiert die Kommunikation an Gedanken, indem es zwischen Fremd- und Selbstreferenz unterscheidet und anhand von Vorstellungen ein eigenes Verstehen errechnet.²¹⁴ Jeder beobachtenden Operation geht ein räumlich, zeitlich verteilter Chiasmus²¹⁵ voraus. Räumlich muss die Kommunikation die Äußerungen auf mindestens zwei Bewusstseinsysteme dislozieren können. Zeitlich muss die Zeit der Operationen mit der Zeit, die durch die Fremdreferenz der Operationen involviert ist, gekreuzt werden. Gedanken sind schneller als die kommunikative Synthese dreier Selektionen. Dieser Tempovorteil ermöglicht es dem Bewusstsein, das kommunikative Ereignis operativ abzutasten, um es sinnförmig zu bestimmen. Kommunikation ist zwar hinsichtlich ihrer notwendigen Syntheseleistung langsamer, aber aufgrund von Sprache wesentlich dichter. Sie kann in jedem Moment auf die Verdichtungsleistung vieler Generationen verweisen. Sie stellt dem Bewusstsein in jeder gegebenen Aktualität eine kompakte Komplexität zur Verfügung, die das Bewusstsein nur noch selektiv abarbeiten kann. Es ist für die Vollerfassung der Kommunikation zu langsam. Dieser Tempo-Chiasmus, der auf beiden Seiten Schnelligkeit und Langsamkeit voraussetzt, ermöglicht dem jeweils aktuell beobachtendem System, Unterscheidungen für den Anschluss der eigenen Operationen abzutasten. Das Bewusstsein kann sich in den Redundanzen der Kommunikation abstützen, weil es sie aufgrund seines Tempovorteils registriert, und die Kommunikation kann sich hinsichtlich ihrer Strukturen in den Redundanzen des Bewusstseins abstützen, weil sich das Bewusstsein (langsamer als Kommunikation) sequentiell und selektiv (weil es zugleich schneller ist) an diesen Redundanzen entlang tastet und sie zugleich verdichtet.²¹⁶ Jedes selbstreferentiell operierende System muss seine eigene Paradoxie entfalten (invisibilisieren), und ein anderes System kann mit Hilfe eigener Unterscheidungen beobachten, wie es dies handhabt. Es kann seine Beobachtung auf die für es selbst notwendigen Formen der Entparadoxierung richten, und anhand dieser Beobachtung kann es seine eigene Beobachtung

²¹³ Luhmann SA6, S.45-46

²¹⁴ Fuchs MK, S. 35

²¹⁵ Kaehr, Rudolf, Disseminatorik: Zur Logik der „Second Order Cybernetics“ – Von den Laws of Form zur Logik der Reflexionsform, in: Baecker KdF, S. 171-173

²¹⁶ Siehe für diesen komplexen Sachverhalt, Fuchs UJKA, S. 145

entparadoxieren.²¹⁷ Die beobachtende Operation sieht „etwas“, das sie typisch nicht selbst ist, weil sie sich selbst nicht in den Blick nehmen kann.

Jedes kommunikativ synthetisierte Ereignis ist strukturell heterogen aufgebaut. Es muss differentielle Lärmquellen einschließen, weil Mitteilungen (Äußerungen) als Singularitäten unbeobachtbar sind. Jede Bezeichnung eines Vorereignisses setzt den Fall eines weiteren Ereignisses voraus, welches durch die polysystemische Struktur der infra- oder extrastrukturellen Prozessebene verursacht ist. Daraus ergibt sich, dass jedes Kommunikationsereignis intern mit einer Risslinie, mit einer Möglichkeit des Sinnbruchs oder der Sinnmodifikation arbeiten muss.²¹⁸ Der Riss kommt vor als Diskontinuität, als zeitlicher Abstand oder für einen Beobachter als die Unterscheidung einer Lücke zwischen „jetzt das“, „dann dies“ und „eben noch jenes“. Die Lücke, der Riss selbst, verläuft zwischen der Mitteilung einer Information und ihrem Verstanden werden. Die Äußerungen selbst enthalten keinerlei psychische Anteile, und genau deshalb können sie auch nicht beobachtet werden. Diese Unterschiede müssen extern – in einem anderen Prozessmodus – geschaffen werden. Dieser andere Prozessmodus ist die Kommunikation. Für sie sind die Äußerungen, deren sie sich als Medium bedient, lückenkonfiguriert. Sie muss diese Lücke sozusagen rekonfigurieren, und dies bewerkstelligt sie mit Hilfe ihrer beobachtungsleitenden Unterscheidung von Mitteilung und Information. Sie spannt zeitlich gegenläufig eine eigene Realität auf, die erst mit der Bezeichnung eines an das bereits verschwundene Ereignis anschließenden Ereignisses aufgespannt wird, für das dasselbe gilt. Die Lücken sind Beobachtungsnotwendigkeiten, weil die prozesskonstituierenden Unterscheidungsleistungen (Beobachtungen) entweder nur kommunikativ oder psychisch sein können.²¹⁹

Jedes Kommunikationsereignis wird intern durch einen „Schied“ (der zwischen Unterschiedenem und Nicht-Unterschiedenem scheidet), eine Lücke konstituiert. Wichtig für den hier zu untersuchenden Sachverhalt ist, dass sich aufgrund der beobachtungsbedingten Lücke die Chance für eine kommunikative Sinnmodifikation ergibt. Die Kommunikation selbst kann verstanden werden als ein symmetrisches Verhältnis mehrerer Selektionen.²²⁰ Die drei Selektionen greifen selektiv ineinander ein, ohne dass eine der Selektionen die Führung der anderen Selektionen beanspruchen könnte. Für die Autopoiesis der Kommunikation ist entscheidend, dass die Selektionen sich vollziehen. Die Selektionen selbst gibt es nicht jenseits der Beobachtung. Eine Äußerung enthält keine Information, keine Mitteilung und

²¹⁷ Siehe für diese Form der beobachtungsnotwendigen Entparadoxierung autopoietischer Systeme, Luhmann SA6, S. 182-183

²¹⁸ Fuchs UJKA, S. 40

²¹⁹ Fuchs MK, S. 42

²²⁰ Genau auf diese Lockerheit der Selektionsverknüpfungen kommt es hier an. Siehe Luhmann SS, S.227

schon gar nicht etwas Psychisches. Was ihr an Selektivität zukommt, wird ihr im Nachtrag zugeschrieben, durch eine anschließende Äußerung, es ist Beobachtungsartefakt. Das kommunikative Displacement nimmt seinen Ausgang im Verstehen, im Beobachten mithilfe von Information und Mitteilung eines Vorereignisses. Displacement ist dieses Beobachten bei unterscheidungsunsicheren Voraussetzungen.²²¹ Jede Unterscheidung stellt eine Form (ein Ereignis) dar, die eine Grenze mit zwei Seiten enthält und sich nur als Form abgrenzen kann von anderen Unterscheidungen. Operativ hat man es nur mit dem Unterschiedenen, also nur mit einer Seite der Form zu tun. Die Form enthält eine Grenze, die zwei Seiten voneinander scheidet. Sie schließt etwas ein und anderes aus. Der Beobachter selbst muss sich entscheiden, an welcher Seite er anschließen will. Es kommt ein re-entry ins Spiel. Geht man von Spencer Brown's Papiermodell aus, stellt sich die Frage: Wie kann der Wiedereintritt der Form in die Form vollzogen werden? Oder anders ausgedrückt: Wie kommt man in die Form (geschlossener Kreis) wieder herein, ohne die Grenze zu kreuzen? Auf dem Papier, in der Ebene, ist dies nur subversiv zu realisieren. Spencer Brown legt für die Behebung dieses Problems, denn er will vermeiden die Form zu verlassen, einen Tunnel (oder einen Schlauch) unter die Oberfläche, um operativ die eine oder andere Seite zu erreichen. Es muss noch etwas hinzutreten, um durch den Tunnel zwischen den beiden Seiten wechseln zu können. Dies ist der imaginärer Wert, der sich nicht im Raum, sondern in der Zeit verbirgt. Es ist die Zeit, die für die Durchquerung des Tunnels benötigt wird.²²² Der Wert ist imaginär in Bezug auf den Raum. Er ist das Oszillieren der Markierung in der Zeit. Er kann nicht kombinatorisch erschlossen werden, sondern muss immer wieder neu berechnet werden.²²³ Jede Unterscheidung besteht aus zwei Seiten. Operativ kann man immer nur eine Seite bezeichnen, wenn man die andere Seite andere Seite sein lässt. Die Form der Unterscheidung kann man nur beobachten, will man auf die andere Seite, muss man sich einen Tunnel graben, und im Tunnel ist man wehrlos.²²⁴ Aufgrund des Tunnels bekommt die Form als Raum eine andere topologische Struktur, die zu einer Undeterminiertheit des Raumes führt. Die Struktur entspricht einem Torus (man stelle sich den Torus als aufgeblasenen Autoreifen vor) und für bestimmte, auf den Torus gemalte Kurven (Laufrichtungen - die operativen Anschlüsse) gibt es kein Innen und kein Außen mehr.²²⁵ Anders ausgedrückt, wird durch diese Verräumlichung

²²¹ Fuchs MK, S. 154

²²² Siehe für die Darstellung des Tunnels und des imaginären Wertes Spencer-Brown, S. 50 - 51

²²³ Junge, Kay, Medien als Selbstreferenzunterbrecher, in: Baecker KdF, S. 123

²²⁴ Im Tunnel selbst ist man beschäftigt, man muss rechnen. Siehe dazu Baecker, Dirk, Im Tunnel, in: Baecker KdF, S. 34 - 35

²²⁵ Siehe, Junge, Kay, Medien als Selbstreferenzunterbrecher in: Baecker KdF, S. 122

der Unterscheidung das strikte Entweder-Oder subversiv unterlaufen.²²⁶ Der Beobachter hat die Wahl, wie nah oder wie fern von einer Grenzseite entfernt er bezeichnen, seinen Marker setzen will. Man könnte sich vorstellen, dass je näher die Bezeichnung an einer Grenzseite ausfällt, umso schneller und sicherer die Identifikation als das eine oder andere gilt und umgekehrt, je weiter sie entfernt ist, desto unsicherer die Ermittlung eines punktgenauen Anschlusses ist.²²⁷ Genau diese Ungenauigkeit des Anschlusses eröffnet die Verschiebbarkeit, die Changiermöglichkeit der kommunikativen Selektionen. Die Beobachtung kann gleichsam gleiten, und eben dies soll mit dem operativen Displacement der Kommunikation bezeichnet sein. Diese Variationsmöglichkeiten der Kommunikation auf ihrer operativen Ebene der Selektionen verschaffen dem Sozialen erst seine unvorstellbare Komplexität. Die Führungsverhältnisse der jeweiligen Selektionen können je nach aktuellem Schwerpunkt wechseln. Der Fokus der aktuellen Kommunikation kann einmal auf dem liegen, was verstanden werden kann, ein anderes Mal sind neue Informationen vordringlich, und wenig später mag das Mitteilungsbedürfnis als solches dominieren. Festzuhalten ist, dass es keine ein für allemal festliegende Selektionsverstärkung gibt. Die Verhältnisse sind reversibel und hochgradig anpassungsfähig.²²⁸ Diese Anpassungsfähigkeit an sich ständig ändernde Umweltlagen der Kommunikation soll mit dem Begriff des operativen Displacement bezeichnet werden. Peter Fuchs hat in seiner Analyse, die keinesfalls Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, drei verschiedene Formen des operativen Displacement²²⁹ ausgearbeitet. Unterschieden werden kann das aufklärerische, das romantische (artistische) und das nebulöse (psychologische).

Das aufklärerische Displacement minimiert (normiert) den Moment der Mitteilung zugunsten der Fremdreferenz, der Information. Verstehen muss an der Information anschließen und wird extrem diszipliniert. Es geht um das Was der Mitteilung. Dieses Displacement dürfte sich gerade in Organisationen entfalten, wenn es z.B. um technische Fragen der Produktionssicherstellung geht. Hier handelt es sich vorrangig um Fragen der Effizienz und der Qualitätssicherung in der Produktion. Ein anderer spezifischer Anwendungsbereich wäre die Wissenschaft.

²²⁶ Siehe für den Begriff der Subversion nochmals Spencer-Brown, S. 53

²²⁷ Fuchs stellt diesen Sachverhalt als Arbeitshypothese auf. Siehe Fuchs MK, S. 156

²²⁸ Luhmann SS, S.227

²²⁹ Für eine ausführliche Darstellung der theoretischen Analyse dieser Möglichkeit der operativen Anpassung der Kommunikation und der Anwendung am Beispiel des Kunstsystems siehe Fuchs MK, S. 157-193, Für eine kürzere Darstellung siehe Fuchs IE, S. 79-83

Das romantische (artistische) Displacement forciert die Selbstreferenz der Kommunikation. Es geht um die Beobachtung der Mitteilung, wodurch das Verstehen gezwungen ist, der Form der Mitteilung die eigentliche Information abzurufen. Hier handelt es sich nicht um das Was, sondern um das Wie der Mitteilung. Der artistische Kontext besteht in der Form der Mitteilung die über sich selbst informiert. Die Information wird in dem Unterschied der aktuellen Form und ähnlich gewählten Formen in der Vergangenheit gesucht. Diese Form des Displacement wird man vorrangig dort antreffen, wo die Kommunikation stark über Personen läuft z.B. romantische Liebe, aber auch Organisationen sind stark personenempfindlich.

Das nebulöse (psychologische) Displacement ist dadurch gekennzeichnet, dass der Status dessen, was als Information, was als Mitteilung zu bezeichnen wäre, unentwegt kippt. Soziales Verstehen wird in der Form unsicher, so dass jede Äußerung anschlussprekär wird. Die Kommunikation wird unabschließbar.

Alle drei Formen des operativen Displacement sind operative Formen der Kommunikation. Wird eines dieser drei operativen Displacements einmal kommunikativ angewählt, kann es nur noch in der Form der Sabotage durch die anderen Displacements angegangen werden. Die drei verschiedenen Formen des operativen Displacement können nicht simultan angewählt werden, ohne Missverständnisse zu provozieren. Man kann nicht, ohne Irritationen bei den anderen Anwesenden zu erzeugen, abrupt das Thema wechseln. Themenwechsel bleibt prinzipiell möglich, man benötigt, um derartige Irritationen zu vermeiden, gewisse Formen der Überleitung von einem Thema zum anderen. Wichtig ist, dass die operative Verwendung eines der Displacements den möglichen Sinn präformiert, ohne dass dies zugleich thematisch werden kann. Wird es zum aktuellen Thema erhoben, wird eines der operativen Displacements die Führung übernehmen.

3.10 Wahrnehmung und soziale Epigramme

Die Ausgangsthese für diese umfassende Analyse der Kommunikation war, dass Organisationen aus nichts anderem bestehen als aus der Kommunikation von Entscheidungen. Die Kommunikation selbst hat ihren Ausgangspunkt in einem Bereich des Wahrnehmens der Wahrnehmung anderer bei synchron gegebener Wechselseitigkeit dieses Prozesses. Das sich daraus ergebende Problem der doppelten Kontingenz macht es fast unmöglich, Systembildung zu vermeiden. Geraten zwei oder mehrere Personen ins Feld wechselseitiger Wahrnehmung,

dann führt diese Tatsache allein bereits schon fast zwangsläufig zur Systembildung. Soziale Systeme können nur durch Kommunikation gebildet werden, und nur Kommunikation steht als Mittel der weiteren Auflösung von Elementen zur Verfügung. Die Konstitutionsebene der Kommunikation kann von sozialen Systemen nicht unterschritten werden, sie steht für eine je nach Bedarf immer weiter zu treibende Auflösung (beschreiten der selektiv gewählten Sinnhorizonte) zur Verfügung, aber sie kann ihre eigene Syntheseleistung, das Verschmelzen von Information, Mitteilung und Verstehen nicht aufgeben, ohne ihr Operieren zu beenden. Alle zeitlichen, sachlichen und sozialen Sinnbezüge in sozialen Systemen können kommunikativ immer weiter zerlegt werden, aber nur kommunikativ, denn eine andere Möglichkeit der Zerlegung nach eigenen Maßgaben steht den sozialen Systemen und den Organisationen nicht zur Verfügung.

Soziale Systeme bestehen aus Kommunikationen, und Kommunikation hat nichts Substantielles an sich, denn sie ist die Syntheseleistung dreier Selektionen. Soziale Systeme besitzen vor allem keine Sinnesorgane für die Wahrnehmung und können bemerkenswerterweise auch selbst nicht wahrgenommen werden. Jedenfalls hat niemand bisher ein Sozialsystem gesehen oder Kommunikation direkt beobachtet. Sie kann nur erschlossen werden.²³⁰ Kommunikation und mit ihr Sozialsysteme müssen eine wahrnehmbare Oberfläche projizieren, die sich der Wahrnehmung der anwesenden Bewusstseinsysteme anbietet. Kommunikation kommt für die Wahrnehmung der Bewusstseinsysteme nie anders vor als gebrochen im Material, geknüpft an eine Stimme, an eine Schrift, die Mimik eines Gesichtes oder eine hastige Gebärde. Kommunikation durchpflügt die Welt, schneidet ein, zieht ihre Spuren, sie legt über die unerfassbare Realität das Netzwerk ihrer Effekte.²³¹ Die Kommunikation ist selbst nichts Materielles, nichts Substantielles, sie ist eine bestimmende Beobachtungsleistung die sich auf die Selektionen Information, Mitteilung und Verstehen bezieht. Das dabei entstehende Problem ist, dass die Synthese sich unzugänglich verdeckt hinter den Zurechnungen von Ereignissen als Mitteilungen, dass die Operationen sich hineinvereinfachen in die Form von Mitteilungen (verbale, nonverbale Verhaltensäußerungen). Jede Aufzeichnung eines kommunikativen Prozesses hält jene Spur fest. Sie ist das, was stehen bleibt, wenn die Operationen der Kommunikation (die Synthese) ihre Furchen pflügen. Man kann hören und sehen, was einer gesagt, ein anderer erwidert hat, worin jemand unterbrochen wurde oder wie simultane Gestik oder Mimik den Ablauf der Äußerungen modifizierte. Diese Spur ist nur das Stehenbleibende einer Synthese, aber die Kommunikation bezieht mehr Ereignisse ein als nur den Akt der

²³⁰ Luhmann SS, S.226

²³¹ Fuchs UPS, S. 150-151

Mitteilung.²³² Man kann die Kommunikation nicht voll erfassen, wenn man nicht die Selektivität des Mitgeteilten, der Information und die Selektivität des Verstehens miteinbezieht. Es sind gerade diese drei Differenzen, die die Einheit der Kommunikation ermöglichen. Die Kommunikation ist nicht die Oberfläche, die sie projiziert, sie liegt nicht in der Stimme, in der Gestik, in der Mimik oder der Schrift und schon gar nicht in einem der beteiligten Bewusstseinsysteme. Sie ist die Synthese, die Beobachtungsleistung dreier Komponenten und Beobachten ist Herstellung von Anschlussfähigkeit durch Unterscheiden.

Das Gesagte gewinnt seine Identität erst durch ein Folgeereignis. Die Beobachtung, die Kommunikation erst konstituiert, muss, um überhaupt etwas zu sehen, zur Unterscheidung Information und Mitteilung verwenden. Sie projiziert sie auf eine Verhaltensäußerung. Sie separiert beide Komponenten und markiert anhand einer zweiten Verhaltensäußerung eine der beiden Komponenten für ihre weitere Informationsverarbeitung. Diese Markierung ist soziales Verstehen. Sie beobachtet und reproduziert sich auf diese Weise selbst und nicht etwas anderes. Die Kommunikation ist eine bewusstseinsfreie Sphäre und doch bedient sie sich ihrer als Zurechnungspunkte für die Unterscheidung von Mitteilung und Information. Operativ erzeugt sie auf diese Weise soziale Adressen, die mit der Form Person bezeichnet werden. In der Form Person sind keine Subjekte oder Individuen enthalten, sondern sie ist ein Eigenwert der Kommunikation, deren Stabilität sich der Rekursivität des Kommunizierens verdankt. Wie bereits erwähnt, erzeugt jedes autopoietische System intern aufgrund seines selektiven Operierens einen Überschuss an Möglichkeiten, den es nur selektiv realisieren kann. Erst durch den Ausschluss anderer Möglichkeiten erhält der kommunikative Prozess seine Richtung. Die in der jeweiligen Operation präsentierten Möglichkeiten sind damit nicht vergeben, sondern können zu einem späteren Zeitpunkt wieder thematisiert werden. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass eine bereits vorhandene Möglichkeit als mögliche Alternative im aktuellen Entscheidungsprozess erscheint. Andererseits wäre diese Möglichkeit, vergangene Ereignisse kommunikativ in die operative Aktualität des Systems einzuführen, nicht gegeben und könnte ein autopoietisches System weder Lernen noch eigene Fehlersuche betreiben. Festzuhalten ist: Das System muss sich selbst simplifizieren, da es sonst für sich selbst nicht mehr zugänglich ist.

Ein Kommunikationssystem weist sich selbst als Handlungssystem aus, um beobachtet werden oder sich selbst beobachten zu können. Die Handlung selbst wird erst über Zurechnungsprozesse konstituiert, und erst über Prozesse der Zurechnung kann das Handeln

²³² Fuchs UJKA, S. 32-33

personalisiert werden.²³³ Die Kommunikation unterstellt dem Verhalten Intentionen, Absichten und Motive, aufgrund deren eine Person handelt. Wegen dieser Zuschreibung muss man sich Motive einfallen lassen, die in dieser Situation als angemessen und noch kommunikativ gelten. Die Kommunikation muss Punkte errechnen, denen Mitteilungen zugerechnet werden können. Irgendjemand muss sich so verhalten haben, dass daran angeschlossen werden kann, weil es als Mitteilungsverhalten aufgefasst wurde, in diesem Sinne also eine Tat, ein Akt, eine Handlung ist. Kommunikation simplifiziert oder materialisiert sich als Kette von Ereignissen, die als Mitteilungshandlungen auffallen.²³⁴ Einzelhandlungen lassen sich in sozialen Systemen nur als Vollzug einer mitlaufenden Selbstbeobachtung begreifen, durch die die elementare Einheit so markiert wird, dass sich Abstützpunkte (Person) für anknüpfende Anschlusshandlungen ergeben.²³⁵ Anders könnten Handlungen nicht sinnvoll aufeinander bezogen werden, sie werden im sozialen System als Handlung markiert und intern mit hochkomplexen Systemen in der Umwelt verrechnet. Handlung wird erst als Handlung beobachtbar, wenn ihr eine Motivkonstruktion unterstellt werden kann, andernfalls wäre sie sozial sinnlos, irgendein nicht identifizierbares Verhalten. Unverständliches Verhalten, vor allem wenn es sozial negative Folgen zeitigt, kann ebenfalls einer Person zugeschrieben werden, die sich dann zu verantworten hat. Andererseits, beobachtet man Strafprozesse, werden Gutachten angefordert, die die Zurechnungsfähigkeit, die Verantwortlichkeit des Täters für seine Straftat prüfen. Geistig Behinderte fallen von vorn herein aus dem Kreis der Zurechnungsfähigen. Das soziale System erzeugt kommunikativ Adressen, an denen es seine Mitteilungshandlungen verankern kann. Die Kommunikation muss in der Lage sein, ihre potentiellen Adressen anzusteuern oder nicht anzusteuern, um ihre eigene Grenzziehung zu realisieren, und genau dies wird mit dem Schema Inklusion-Exklusion (Mitglied-Nicht-Mitglied) bearbeitet. Wichtig ist, dass der Prozess der Selbstsimplifikation der Kommunikation, die Zurechnung, die Verhaltensäußerung in Handlungen transformiert, immer über eine andere Person läuft. Dass Exklusion dramatische Folgen für das einzelne Bewusstsein zeitigen kann, kann man nicht nur an dem erhöhten Armutrisiko der Arbeitslosen ablesen. Psychotherapeuten etwa haben reichlich zu tun, um Defizite aus der Kindheit (z.B. nicht geliebt worden zu sein) zu beheben. Dies erklärt, warum wir alles Mögliche tun, um anerkannt oder besser anerkannt zu werden. Adressabilität ist die *conditio sine qua non* für die Genese und Reproduktion von Bewusstsein.²³⁶ Es geht darum, in

²³³ Luhmann SA6, S.57

²³⁴ Fuchs AGsS, S. 59

²³⁵ Luhmann SS, S.229

²³⁶ Fuchs UPS, S. 182

sozialen Kontexten erhört zu werden und hörens Wert zu sein, als sozial attraktive Adresse zu fungieren. Eben dies ist die erste Sinnofferte, die vor der Ratifikation aller anderen Selektionszumerungen ratifiziert werden muss. Nichtbeachtung als Strafe erklart sich erst aus diesem Sachverhalt.

Ob mein Handeln als Handeln wahrgenommen wird, meine eigene Adressabilitat funktioniert, kann ich erst an einem Anschlusshandeln eines Anderen ablesen. Die Kommunikation erscheint als das Stehenbleibende, als ihre materiale Auffaltung und nicht als die kommunikative Synthese, die Autopoiesis des sozialen Systems. Die Verankerung der eigenen Adressabilitat wird in dem jeweils Anderen, dem Menschen gesucht und auf Menschen zugerechnet. Die Kommunikation schleift diesen Kurzschluss auf den Menschen ein. Diese systematische Verkennung der Kommunikation ist fundamental, sie hangt an der invisiblen Synthese der Kommunikation. Sie ist kaum bewusst, wenn nicht sogar ganzlich unbewusst. Gerade das macht es so schwierig, den Menschen von diesem Kurzschluss der Kommunikation zu uberzeugen und die Vermittlung der hier vertretenen „soziologischen“ Systemtheorie hat damit wahrscheinlich eines ihrer grundlegendsten Probleme. Zusammenfassend bleibt festzuhalten; die Kommunikation drillt den Menschen auf den Menschen ein, weil sie sich der Wahrnehmung entzieht.²³⁷

Die anschließende Frage muss lauten: Wie können sich soziale Systeme den anwesenden Bewusstseinsystemen zu erkennen geben, woran und wie können sie sich orientieren? Markowitz hat für die Beschreibung der Beobachtbarkeit sozialer Systeme den Begriff „soziales Epigramm“ eingeführt. Aufgabe von Systemen ist es, pragmatische Orientierung am sozialen Kontext zu geben. Dafür müssen sie die anwesenden Bewusstseinsysteme in die Lage versetzen, pragmatische Abbilder von ihnen gewinnen zu können. Epigramme sind Vereinfachungsformen und nicht das System selbst. Mit dem konkreten Kontext ist das soziale System gemeint, mit der Markierung des Epigramms zielt das Bestreben auf einen Teil dieses Kontextes, und die Orientierung am Kontext beeinflusst die Reproduktion und Modifikation des Kontextes selbst. Epigramme in dem hier verwendeten Sinn sind die Darstellungsform sozialer Systeme, Bestandteile dieser Systeme selbst. Sie sind diejenigen Systembestandteile, die aus dem bestehen, was alle machen, allein deswegen, weil sie betrefibar, intentional, selektiv jeweils auf andere bezogen sind. Epigramme sind die Darstellung des Systems wegen ihrer Zugänglichkeit. Zugänglich sind sie, weil sie gefügt sind aus den Aktivitäten der Orientierung.²³⁸ Epigramme sind die Repräsentationsformen sinnprozessierender sozialer Systeme. Die anwesenden Bewusstseinsysteme sind aufgrund

²³⁷ ebenda, S. 183

²³⁸ Vgl., Markowitz, S. 26 – 27

zeitlicher Beschränkung auf komprimierte, übersichtliche, aktuelle Präsentation solcher Sinnzusammenhänge angewiesen.²³⁹

Die Beschreibung der sozialen Epigramme ist bei Markowitz vom Bewusstsein her aufgebaut. Handlungen, Ereignisse sind Diskontinuitäten, die begrenzt sind durch ihre Dauer, welche spätestens beendet ist mit dem Eintreten eines neuen Ereignisses. Die beendete Dauer erscheint jetzt im Modus des Nicht-mehr. Die neue Dauer ist nicht in reiner Isolation gegeben, sie entsteht über die Abhebung vom Vergangenen. Die retentionale Vergegenwärtigung des Vergangenen beginnt in eine ständige Modifikation des Jetzt umzuschlagen. An einem bereits vergangenen, durch sein Nachfolgeereignis abgelösten Ereignis kann ein Kontrast vom Bewusstsein beobachtet werden. Mit Hilfe derartiger Kontraste kann Diskontinuität kontinuiert werden.²⁴⁰ Die Realität für sinnorientierte Systeme ist das, was als haltbar, als dauerhaft, als bewährt und verlässlich vorgeführt wird und es deswegen gestattet Diskontinuitäten zu diskriminieren. Die Kontinuitäten limitieren, was gesehen werden kann. Erst diese Dauern ermöglichen strukturierte Projektionen des Systems, was in der projektierten Oberfläche des Systems als geltend-nicht-geltend, als erwartbar-nicht-erwartbar erscheint. Die Orientierung des Systems ist immer schon an eingeführten Dauern (Beobachtungen) ausgerichtet. Jede Änderung des Systems läuft über diese Orientierung. Was sich ändert, ist die Sicht des Systems, und hinzufügen lässt sich: Alle Änderung läuft über die Sicht des Systems, ausgenommen die Änderungen, die es zerstören, weil sie nicht in diese Sicht geraten. Dies gilt sowohl für Bewusstseinsysteme als auch für Kommunikation.²⁴¹ Die Ereignisse selbst werden in der Orientierung hinsichtlich ihrer Relevanz klassifiziert. Meine Erfahrung vermittelt mir meine Existentialität in der Form der Betroffbarkeit. Aus dem Bewusstseinstrom der vertrauten, der erwarteten Erfahrung hebt sich ein Ereignis in der visuellen Wahrnehmung ab, weil es nicht dem erwarteten unproblematischen Fluss der Erfahrungen entspricht. Es fordert mein Interesse, meine Aufmerksamkeit, weil es mich im Horizont möglicher Gefährdung in der unproblematischen Fortdauer meiner Existenz betrifft. Alfred Schütz weist auf die Problematik der Schlange hin, die in den Fokus der Aufmerksamkeit rückt, damit man eventuell lebensgefährlichen Situationen vorbeugen kann.²⁴² Die Personengese als sedimentierte Betroffenheit ist eine der wesentlichen

²³⁹ ebenda, S. 18

²⁴⁰ Für diese Bedingung der Wahrnehmung siehe Markowitz, Jürgen, Relevanz im Unterricht – eine Modellskizze, in: Luhmann, Schorr TS, S. 92

²⁴¹ Fuchs IE, S. 75 – 76

²⁴² Die Möglichkeit, dass dies Gebilde im Zimmer eine Schlange sein könnte, stiftet die Motivation für alle daran anschließenden Handlungen. Siehe Schütz, S. 54 – 55

Konditionen zukünftiger Betroffenheit.²⁴³ Diese sedimentierte Betroffenheit ist die Ausprägung von Erwartungen, wie Ereignisse in einem Kontinuum relevant und irrelevant eingestuft werden können. Die Relevanz als Erleben der Bedeutsamkeit zielt nicht auf Gehalte, sondern auf Betroffenheit. Relevanz ist bestimmt durch das noetische Korrelat von Sinn. Sinn ist das simultane Prozessieren von Aktualität und Möglichkeit. Diese Simultanappäsentation von Etwas betrifft mit seiner Negation, der anderen Seite der Form diejenigen Sinnverweisungen, die als aktuell ausgeschlossene Möglichkeiten (z.B. im Fall von Leben die Möglichkeit des Todes) immer mit repräsentiert sind. Die Form der Relevanz läuft immer auf eine Binarität, auf ein Entweder-Oder hinaus. Relevanz ist das Erleben von Differenz, die sich aus den gegebenen Möglichkeiten der Kontrastfaktoren ergibt. Die Differenz bildet sich nur aus diesen Möglichkeiten, sie ist das Differente, das Ausgeschlossene Dritte, meine Entscheidung. Meine Entscheidung für A ohne die A negierende Möglichkeit von B, die ich negiere, ist nicht denkbar.²⁴⁴ Die Differenz konstituiert die Orientierung, die auf dem Ereignis ruht, also auf dem Kontrastieren mindesten zweier Dauern. Die Matrix, die Struktur des Epigramms entsteht durch das Setzen einer Relation zwischen den Ereignissen. Dieses Verhältnis der Ereignisse zueinander kann nur hergestellt werden, indem die Ereignisse auf einen Referenten, Adressaten verrechnet werden. Das Epigramm bezieht sich auf die Selbstreferenz des Referenten.

Epigramme müssen darauf reagieren, dass sich mehrere anwesende Bewusstseinsysteme in einen sozialen Kontext einfädeln können müssen. Sie sind multizentrisch, und deswegen werden als referentielle Zentren des Epigramms „Selbste“ vorgestellt.²⁴⁵ Jedes Epigramm ist durch eine bestimmte Konditionalstruktur gekennzeichnet, durch den Sinn des Systems, als dessen Darstellungsform das jeweilige Epigramm fungiert.²⁴⁶ Als Integral, als Scharnier zwischen den verschiedenen Systemen dient das System der Personalität. Die Aktivitäten personaler Referenten werden in der Gegenwart anderer Referenten erlebt und behandelt, durch das soziale System vermittelt, wodurch sich beide, soziales und personales System, wechselseitig aneinander profilieren.²⁴⁷ Über diese Form der Verknüpfung des sozialen Systems können systemexterne Selektionen (z.B. Persönlichkeitsmerkmale) mit systeminterner Selektivität verknüpft, den sozialen Systemen inkorporiert werden.²⁴⁸

²⁴³ Markowitz, S. 50

²⁴⁴ Markowitz, Jürgen, Relevanz im Unterricht – eine Modellskizze, in: Luhmann, Schorr TS, S. 93

²⁴⁵ Markowitz, S. 65

²⁴⁶ ebenda, S. 199

²⁴⁷ ebenda, S. 185 - 186

²⁴⁸ Markowitz, 1982, a.a.O., S. 101

Zusammenfassend lässt sich etwas verkürzt formulieren: Epigramme überziehen die Gesamtheit der Strukturen eines sozialen Systems mit einem Netz an Bedeutungen, die die weitere Orientierung der Bewusstseinsysteme und damit Strukturen des Sozialsystems, die so beobachtet werden können, einschleifen, stabilisieren oder verändern. Um einem Trugschlusses vorzubeugen, dass Epigramme auf Subjekte, Individuen bezogen werden können, soll abschließend die operative, formanalytische Beschreibung der Konstitution von Epigrammen erfolgen. Vom Sozialsystem her wird operativ die Unterscheidung von Fremd- und Selbstreferenz eingesetzt. Die Fremdreferenz wird bezeichnet und die Unterscheidung von Fremd- und Selbstreferenz in die Fremdreferenz eingespiegelt. Die auf das Selbst bezogene Fremdreferenz der Bewusstseinsysteme wird angepeilt. Bewusstseinsysteme beobachten umgekehrt die auf das Selbst bezogene Fremdreferenz von Kommunikation am Simplifikat Handlung. Aus der Verzahnung beider Beobachtungsleistungen resultiert das Epigramm, das die divergierende Selektivität beider Systemarten aufeinander bezieht. Das Epigramm ist die Konstruktion von Sinnzusammenhängen, auf psychische und soziale Systeme orientierender sozialer Kontext.²⁴⁹

3.11 Die Struktur der Interaktion

In der bisher durchgeführten Analyse wurde gezeigt, welchen Konstitutionsbedingungen Interaktionssysteme unterworfen sind. Kommunikationsereignisse sind die basalen Systemereignisse, die von den sozialen Systemen nicht unterschritten werden können. Jedes Kommunikationsereignis unterliegt einer bereits vollzogenen doppelten Selektivität. Die Notwendigkeit der strukturellen Kopplung für das Anlaufen und den Erhalt des sich ausdifferenzierenden Kommunikationssystems weist deutlich darauf hin, dass Kommunikation Bewusstsein als notwendige Umwelt voraussetzen können muss. Das Bewusstsein ist der „Phänomenbereich“, in welchem Kommunikation erst möglich wird. Die Kommunikation ist ausschließlich über Bewusstsein mit seiner Systemumwelt verbunden. Dies bedeutet auch, dass physische, chemische oder biologische Tatsachen keine direkten Einwirkungen auf das Kommunikationssystem haben können. Kommunikation kann selbstverständlich durch die Zerstörung des Lebens beendet, aber nicht irritiert, gestört, gereizt oder stimuliert werden. Einflüsse der Umwelt müssen von den beteiligten

²⁴⁹ Fuchs EG, S. 190 - 191

Bewusstseinssystemen vorgefiltert werden, wenn sie in der Kommunikation Thema werden sollen. Ohne die Vorfilterung der beteiligten Bewusstseinssysteme könnte die Kommunikation nicht selektiv auf ihre Umwelt zugreifen. Sie wäre mit der Komplexität der Umwelt - den in der Umwelt gleichzeitig stattfindenden Ereignissen - heillos überfordert. Erst die notwendige Reduktion der Komplexität der Umwelt durch Bewusstsein gestattet es ihr, relativ ungestört eigene Komplexität anhand eigener Berechnungen aufzubauen, die es ihr ermöglicht, eine eigene Konstruktion der Umwelt anzufertigen, an welcher sie die eigene Autopoiesis orientieren kann.²⁵⁰ Die zweite Selektion erfolgt im Kommunikationssystem selbst. Erst die nachgetragene Bestimmung einer Äußerung als Kommunikationsereignis schafft durch die zeitliche Begrenzung ein anschlussfähiges Ereignis, macht aus der Äußerung ein kommunikativ anschlussfähiges Ereignis. Dieser unverrückbare Nachtrag ist es der selektiv bestimmt, wie das bereits verschwunden Ereignis kommunikativ aufzufassen ist und was sozial vorgefallen ist.

Interaktion startet fast zwangsläufig mit dem Zusammentreffen zweier Bewusstseinssysteme in einem gemeinsamen Wahrnehmungsraum: mit dem Wahrnehmen des Wahrgenommenwerdens der eigenen Wahrnehmung durch den jeweils Anderen. Über den Wahrnehmungsprozess, darin liegt sein sozialer Vorzug, stellt sich reflexive Integration besonders leicht her. Dass es geknallt hat, weil vielleicht gerade ein Verkehrsunfall passiert ist, darüber braucht man sich nicht zu verständigen. Jedes situationsabhängige Interaktionssystem muss sich in der Form von Handlung simplifizieren. Handlungen kann das Interaktionssystem intern nur beschreiben, wenn es die zusätzliche serielle Selektivität von Sprache nutzen kann. Sprechen ist intentionsgesteuertes, der Rückfrage ausgesetztes Handeln. Wahrgenommenwerden diszipliniert, Angesprochenwerden setzt unter Antwortzwang. Im Vergleich zum Wahrnehmungsprozess hat der Sprechakt eine weit höhere Selektivität.²⁵¹ Jedes Handeln findet immer in einer Situation statt, und damit ist eine Minimalbeschreibung von Handlung und Struktur gegeben.²⁵² Das Interaktionssystem entsteht durch Strukturelektion und der damit verbundenen Grenzdefinition auf der Grundlage eigener selektiver Prozesse.²⁵³ Es kann die Differenz von Handeln und Struktur selektiv nutzen und sich förmlich autokatalytisch erzeugen. Die Interaktion nutzt die Möglichkeit, sich anhand eines Themas zu strukturieren. Die jeweiligen Sprechhandlungen werden thematisch konzentriert. Das Thema selbst dient in Interaktionen der Zentrierung der Aufmerksamkeit. Es

²⁵⁰ Luhmann WissG, S.44-45

²⁵¹ Vgl. Luhmann SA2, S. 24

²⁵² Siehe dazu Parsons ASnM, S.20

²⁵³ Luhmann SA2, S. 22

erlangt gegenüber den kommunikativen Beiträgen eine eigene Identität, die dann zur Kontrolle der Beiträge benutzt werden kann in dem Sinne, dass feststellbar ist, ob ein Beitrag dem Thema entsprechend passend bzw. unpassend war. Des Weiteren dient das jeweilige Thema in einem begrenzten Umfang der Kontrolle des Rekrutierungsprozesses des Systems. Neu Hinzukommende sind genötigt, eine Weile zuzuhören, um sich in das aktuelle Thema einzufädeln, wenn sie nicht als störend empfunden werden wollen. Dies zeigt, wie das Thema den Interaktionssystemen als eine Art Struktur dient, aber eben nur als eine sehr schwache Struktur, die nicht unabhängig von den Interessen der beteiligten Bewusstseinsysteme festgehalten oder beeinflusst werden kann und selten einen Wechsel der Beteiligten übersteht. Das Aufzeigen dieser Formbarkeit der kommunikativen Strukturen war ja der Sinn und Zweck der bis hierher durchgeführten Analyse der Kommunikation, um zu zeigen, welche Möglichkeiten den beteiligten Bewusstseinsystemen zur Verfügung stehen, um die Kommunikation bewusst oder unbewusst zu stören. Die Leichtigkeit des Themenwechsels ist zugleich die Schwäche dieser so genannten einfachen Systeme. Das Thema selbst kann bewusst zur Kontrolle des Systems eingesetzt werden, indem auftretende Irritationen oder Probleme sprachlich formuliert oder bewusst thematisiert und somit in das gemeinsame Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt werden. Mit dem Fortschreiten der Ausdifferenzierung eines Interaktionssystems kommt Zeit und somit zwangsläufig Geschichte als ein zusätzliches Beobachtungsschema hinzu. Als Systemgeschichte ist sie die Geschichte von Selektionsleistungen, die im System erbracht und in ihrer Selektivität präsent gehalten werden. Zu diesem Präsenthalten gehört nicht nur das Ausgewählte, sondern auch das Nichtausgewählte und im weiteren Sinne auch der Horizont von Möglichkeiten, aus dem jeweils aktuell ausgewählt wurde. Dieser Prozess der Systemgeschichte, in welchem nicht nur Positionsleistungen, sondern auch Negationsleistungen festgehalten werden, dient dem Interaktionssystem selbst als Systemstruktur.

Für den Aufbau der eigenen Systemgeschichte muss das Interaktionssystem besondere Bewusstseinsleistungen in Anspruch nehmen können. Es ist für den Verlauf der Systemgeschichte nicht nur bedeutend, ob einer sich zu dem aktuellen Thema äußert und dem Thema dadurch eine bestimmte Richtung gibt, sondern ebenfalls, ob ein anderer es vorzieht zu schweigen, obwohl er etwas zu dem Thema beitragen könnte. Zur Geschichte wird nicht nur die Richtung, die die Geschichte genommen hat, sondern ebenfalls die Richtungen, die sie hätte nehmen können und die jetzt nicht mehr in der gleichen Weise wie vordem zugänglich sind.²⁵⁴ Insider-Wissen beruht ja gerade auf dem Miterleben der Systemgeschichte, die den

²⁵⁴ ebenda, S. 26

Beteiligten mehr Wissen vermittelt, als Außenstehenden zugänglich ist. Das Thema zwingt nicht nur die Beiträge in das zeitliche Schema einer Reihenfolge, sondern es umreißt als Thema einen Sinnzusammenhang, in den sich nachfolgende Beiträge einfügen und Rücksicht auf das vorher Gesagte nehmen müssen. Man muss an das bereits Gesagte anknüpfen und kann nicht nur wiederholen, sondern man muss etwas Neues hinzufügen, um das Thema voranzutreiben, denn wenn es nichts mehr zu sagen gibt, ist die Interaktion beendet. Der Themengeschichte muss man Anhaltspunkte für Konsens und Dissens entnehmen können und Anhaltspunkte für einen Themenwechsel. Wer kennt die bedrückende Situation nicht, wenn ein Thema erschöpft ist und man keine Überleitung zu einem neuen Thema findet. Oder das Thema steuert auf einen Punkt zu, an dem es für einen selbst zu riskant wird den allgemein in der Interaktion anerkannten Konsens aufrechtzuerhalten, weil man anderer Meinung und in dieses Thema emotional zu sehr eingebunden ist, oder in der Sache selbst sich zu sehr engagiert hat, um sich mit seiner Meinung problemlos zurückhalten zu können. Kurz, man fühlt sich persönlich betroffen. Die Themenfolge konstituiert und beliefert zugleich das Gedächtnis des Systems. Von den Beteiligten wird erwartet, dass sie sich erinnern, was Thema und was Beitrag zum Thema war, und entsprechend auf dieser Grundlage handlungsbereit sind. Im Thema selbst konvergieren die Aufmerksamkeits- und Gedächtnisleistungen der Teilnehmer, weil das Thema ein selektives Geschehen ist, das die Selektion der Wahrnehmung steuert und soziale Relevanz markiert. „ Es ist die sachliche Selektivität dieses Geschehens im Zeitlauf, die das Aufmerksamkeits- und Erinnerungsvermögen der Beteiligten partiell sozial integriert und dadurch erwartbar macht.“²⁵⁵ Systemgeschichte wird zur Struktur, indem sie laufend ordnet, verschiebt, eröffnet oder verschließt, was im Anschluss noch möglich ist.

Die Wahrnehmung der anwesenden Bewusstseinsysteme wird die Situation mit der Differenz von Kontext und Rahmen²⁵⁶ zu strukturieren versuchen. Für die Wahrnehmung der Bewusstseinsysteme wird die notwendige Unterscheidung von dem Rahmen der in einem bestimmten Kontext eingebettet ist genutzt, die es dem Bewusstsein überhaupt erst ermöglicht seine Aufmerksamkeit auf einen bestimmten (gerahmten) Ausschnitt zu lenken. Vorrangig wird die Aufmerksamkeit, die Orientierung des Bewusstseins in sozialen Situationen, sich nicht am Kontext der Situation, sondern an dem jeweils relevanten Anderen ausrichten. Das ist mit dem Problem der doppelten Kontingenz bereits erfasst. Andererseits wird der Kontext, in den die jeweilige Situation eingebettet ist, bedeutend sein für den Beginn und Verlauf eines Interaktionssystems. Es macht eben einen Unterschied, ob man seinen Chef im Betrieb trifft

²⁵⁵ ebenda, S. 27

²⁵⁶ Siehe Bateson ÖG, S. 252 – 256

und hofft, nach seiner förmlichen Begrüßung nicht in ein längeres Gespräch verwickelt zu werden, weil dies fast immer mit zusätzlichen Arbeitsaufgaben verbunden ist, oder, ob man seinen Sportsfreund im Fußballverein trifft, mit dem man noch eine Menge an Informationen über das letzte Spiel auszutauschen hat. Festzuhalten ist, dass jede Interaktion von den an ihr beteiligten Personen schematisiert wird²⁵⁷ und Anwesenheit in einem gemeinsamen Wahrnehmungsraum dient in Interaktionssystemen als definierendes Kriterium. Die Anwesenden sind diejenigen, die eigenes Erleben und Handeln zur jeweiligen Interaktion beisteuern. Je länger ein Interaktionssystem seine eigene Geschichte fortschreibt, umso stärker werden sich eigenständige Muster, Regeln herausbilden, die die Handlungen der Beteiligten koordinieren und aneinander ausbalancieren.²⁵⁸ Das Muster, die Regel ist das, was verbindet.²⁵⁹ Jede Interaktion ist bereits eingebettet in mindestens einen äußeren sie umfassenden Kontext, in das sie umfassende Sozialsystem der Gesellschaft, und eben damit sind bereits allgemeingültige Regeln verbunden. Jede Interaktion beginnt bereits mit sozialen Konventionen, die das Beginnen, Erhalten und Beenden einer Interaktion regeln.²⁶⁰ Abhängig von der Dauer und der zu bewältigenden Komplexität werden sich in der Interaktion eigene Verhaltensregelmäßigkeiten herausbilden, an denen sich die Verhaltenserwartungen der Anwesenden orientieren. Jedes Auf-Dauer-Stellen menschlichen reziproken Verhaltens impliziert einen Prozess des Feststellens, des Sich-gegenseitigen-Feststellens.²⁶¹ Das Verhalten wird standardisiert und in Form von Regeln generalisiert. Diese Regeln können als Spielregeln aufgefasst werden, die unabhängig von den Beteiligten und ihren Intentionen das Spiel der Interaktion steuern. „The game is simply the totality of the rules which describe it.“²⁶² Ein perfektes Spiel wäre für Morgenstern und von Neumann das Schach, da alle Beteiligten unter derselben Bedingung vollständiger Information agieren.²⁶³ Die Spieltheorie geht davon aus, dass die Ungewissheit des Ausgangs Zug um Zug abgearbeitet wird. Mit dem letzten Spielzug ist das Spiel entschieden, Schach matt. Dies entspricht aber nicht dem Faktum des Sozialen. Im Gegensatz dazu muss die Kommunikation ein Moment der Ungewissheit in jedem Spielzug stets mitproduzieren, weswegen es sich lohnt, weiterzuspielen. Die Ungewissheit liegt in der Unbekanntheit der Zukunft, in dem prinzipiell unbestimmbaren Verhalten des jeweils Anderen, in der Ungewissheit der Kopplung der Operationen der Kommunikation. Diese Ungewissheiten sind das Material, aus dem die

²⁵⁷ Luhmann SA3, S. 82

²⁵⁸ Bateson GN, S. 171

²⁵⁹ ebenda, S. 15

²⁶⁰ Goffman IAR, S. 160

²⁶¹ Popitz NKG, S. 15

²⁶² Neumann, Morgenstern, S. 49

²⁶³ ebenda, S.51

Möglichkeiten der Kommunikation Zug um Zug laufend neu gewonnen werden müssen und anders nicht gewonnen werden können.²⁶⁴

Die Kommunikation muss sich den beteiligten Bewusstseinssystemen anschmiegen, um ihre Aufmerksamkeit auf sich zu fokussieren. Das Bewusstsein muss sich der Kommunikation anschmiegen, um den Anschluss an dem, was aktuell sozial der Fall ist, nicht zu verlieren. Man kann dies als einen Tanz ineinander greifender Teile auffassen.²⁶⁵ Anwesenheit ist definierendes Kriterium der Interaktion, und dementsprechend sind die beteiligten Systeme miteinander strukturell gekoppelt. Der Tanz ist zirkulär, die Tanzenden müssen ihre Schritte miteinander regulieren. Sie müssen sich, wie beim Tango aneinander schmiegen, um ihre Tanzfiguren zu vollführen. Es ist dieser ständig notwendige Informationsabgleich, der sie miteinander verbindet.²⁶⁶ Interaktionssysteme sind undifferenzierte Sozialsysteme. Die an dem Interaktionssystem Beteiligten sehen zunächst sich selbst und den anderen als Person, aber nicht unbedingt auch das Netz ihrer Interaktion als ein System in einer Umwelt. Darin besteht die Notwendigkeit der Epigramme, „Selbste“ vorzustellen. Einer der entscheidenden Nachteile besteht darin, dass die Interaktion an die serielle Operationsform der Kommunikation gebunden ist. Dies ist ein sehr zeitaufwendiger Prozess, der in einfachen Sozialsystemen keine größere Tiefenschärfe gestattet. Somit sind der Entfaltung der sachlichen Komplexität enge Grenzen gezogen. Ein weiterer damit eng verbundener Nachteil besteht in der zeitlichen Unbeständigkeit einfacher sozialer Systeme. Sie sind in dem Sinne flüchtige Systeme, weil man nicht ewig beieinander stehen oder sitzen kann. Aus der mangelnden Tiefenschärfe der einfachen Sozialsysteme resultiert eine gravierende Schwierigkeit: auftretende Strukturprobleme wie zum Beispiel Konflikte sind in Interaktionssystemen schwer zu beheben. Es fehlt eine höhere Ebene, die diese entscheiden könnte, und eben dies setzt Kommunikation voraus. Die Interaktion kann nur gelingen, wenn die Beteiligten sich mit ihrem Verhalten reziprok aneinander ausrichten. Es geht vorrangig um die Frage, wer man selbst und wer der jeweils andere ist. Erst dies ermöglicht es den Beteiligten, eigene Erwartungen zu etablieren, anhand derer die Interaktion vorhersehbar, planbar und somit wahrscheinlich wird. Man hat eine ungefähre Vorstellung von dem, was einen erwartet, wenn man zu seinem Chef zitiert wird. Es geht um eine individuierte, verhältnismäßig zeitstabile Identität der Beteiligten, ohne die eine Beteiligung an einem Interaktionssystem gefährdet oder sogar ausgeschlossen ist. Der Aufbau einer individuellen Identität ist offenbar auf ein Doppeltes angewiesen. Sie ist erstens die antizipierte Erwartung

²⁶⁴ Baecker FFK, S. 74 – 75

²⁶⁵ Bateson GN, S. 22

²⁶⁶ Foerster, Bröcker, S. 345 - 347

des anderen und zweitens die eigene Vorstellung eines Selbst. Verlässlich kann eine Identität nur gewahrt werden, wenn sie durch freie Anerkennung des anderen legitimiert wird. Wer man ist, kann nur mit Hilfe sozial anerkannter Symbole dargestellt werden, und das verlangt stets nach der Ratifizierung des anderen. Um Konflikte in einer Interaktion zu vermeiden, müssen die an der Interaktion Beteiligten die Darstellung der Identität des jeweils anderen anerkennen.²⁶⁷ Das bedeutet nicht, dass man die Selbstdarstellung des anderen akzeptieren muss, sondern es bedeutet nur, dass man sie für den reibungslosen Fortgang der Kommunikation erst einmal so akzeptieren muss. Nicht jeder Untergebene hegt gegenüber seinem Chef Hochachtung aufgrund dessen Führungsqualitäten, aber trotz alledem muss er dessen Position anerkennen, wenn er seine Stellung nicht riskieren will. Taktvolle Kommunikation führt ihrerseits das allgemeine Problem mit sich, dass sie als taktvolle Kommunikation erkennbar ist. Wichtig ist, dass diese Ambivalenz nicht bis zur Oberfläche der Kommunikation durchdringt, nicht selbst zum Thema wird.²⁶⁸

Am Konflikt zeigt sich der zusätzliche Strukturbedarf einfacher Sozialsysteme, denn am Konflikt droht das System zu zerschellen, wenn die Beteiligten zerstritten auseinander gehen. Bis hierher ist das soziale System noch nicht bewusst in Erscheinung getreten. Weder Wahrnehmungsprozesse noch Prozesse verbaler Kommunikation sind darauf angewiesen, dass die Identität des sozialen Systems bewusst als Prämisse ihrer Selektionen fungiert. Für die Beteiligten tritt die Systemidentifikation als bewusste Reflexionsleistung erst in den Fokus der Aufmerksamkeit, wenn Abstraktionsleistungen zu ordnen sind. Ein Anlass für eine erforderliche Abstraktionsleistung durch die Beteiligten, die die Systemidentifikation erfordert, wäre der Übergang von Zweierbeziehungen zu Beziehungen von drei oder mehr Personen.²⁶⁹

3.12 Der Dritte und die Möglichkeit der Mikropolitik

Mit dem Eintritt des Dritten in das kleine vertraute soziale System ist die traute Zweisamkeit zerstört. Die Einheit, die Singularität, die Symmetrie der Beziehung wird gestört. Der Dritte ist der, der urteilt, der entscheidet, und entscheiden bedeutet schneiden. Der Dritte ist der Joker der bekanntlich oft ein Irrer ist. Er ist „... wie der blanke Dominostein – keinen Wert,

²⁶⁷ Krappmann, S. 7 - 40

²⁶⁸ Luhmann, Niklas, Takt und Zensur im Erziehungssystem in: Luhmann, Schorr SU, S. 282

²⁶⁹ Luhmann SA2, S. 32

damit er alle Werte annehmen kann. Wohl gibt es eine Identität, aber seine Identität, sein besonderes Merkmal, seine Differenz, wie man sagt, ist es gerade, indifferent zu sein, jeweils die eine oder andere Besonderheit aus einer bestimmten Menge anzunehmen.“²⁷⁰ Der Joker ist derjenige der Verzweigungen schafft, durch den Zusammenfluss der Werte, die er bereitstellt.²⁷¹ Er sorgt für die notwendige Vielfalt im System. „Der Joker ist das Prinzip der Nichtlinearität. Er etabliert eine parasitäre Beziehung zu einer bereits bestehenden Relation.“²⁷² Er ist es, der einen Konflikt schlichten, entscheiden oder schüren kann. Er kann ihn schlichten, indem er Ego und Alter zustimmt und sich als Vermittler versucht, oder er wählt ein neues Thema. Er kann den Konflikt entscheiden, indem er sich auf eine Seite schlägt oder ein salomonisches Urteil fällt. Er kann einen schwelenden Konflikt schüren, um zu sehen, wie weit die Beziehung der beiden Kontrahenten geht. Ist der Konflikt entschieden, kann er sich gegebenenfalls auf die Seite des Siegers schlagen, um seinen Anteil vom Sieg zu erheischen. Der Dritte, das ist der Beobachter, und der Beobachter ist das Nicht-Beobachtbare. Entscheidend ist, dass er auf der Kette des Beobachtbaren der letzte ist. Verliert er diese Position, so wird er selbst zum Beobachteten. Er ist still, er horcht, er beobachtet. Er macht stets weniger Lärm als der Beobachter. Er ist daher für den Beobachtenden schwerlich wahrnehmbar. „Und deswegen stört er und wird niemals selbst gestört, deswegen ist er ein asymmetrischer Operator. Untergraben ist sein Wesen und seine Funktion.“²⁷³ Der Dritte ist es, der Verzweigungen und Verbindungen schafft. Dem permanenten Vergessen wird Einhalt geboten, das Systemgedächtnis erweitert, weil man jetzt schlecht bestreiten kann, etwas gesagt zu haben, da man jetzt einen scheinbar unbeteiligten Beteiligten befragen kann. Und jeder der drei ist Dritter zwischen den beiden anderen.²⁷⁴ Der Dritte ist der eingeschlossene Ausgeschlossene zugleich. Er ist eingeschlossen, weil man sich auf ihn beziehen kann, und zugleich ist er ausgeschlossen aus der Beziehung der zwei. Er hat das Problem der Nähe und der Ferne, Beobachter oder Beobachtetes zu sein. Die Distanz gibt ihm die notwendige Objektivität. Will er sich aber engagieren, die Rolle des Sprechers einnehmen, wechselt er vom Beobachter zum Beobachteten. Mit dem Auftritt des eingeschlossenen ausgeschlossenen Dritten ändert sich alles, auch die Bedingungen der Kommunikation.

Das strikt duale Prinzip der bisherigen face-to-face Interaktion wird durchbrochen. Reagiert B auf eine Äußerung von A, so muss jetzt nicht unbedingt A die Reaktion Bs erwidern. Die

²⁷⁰ Serres, S. 243

²⁷¹ ebenda, S.247

²⁷² Baecker TfS, S. 213

²⁷³ Serres, S. 365

²⁷⁴ ebenda, S. 381

erste Äußerung von A kann jetzt als die Eröffnung eines Themas aufgefasst werden, zu dem jeder der drei einen Beitrag liefern kann. „Der Sprecher an dritter Sequenzposition muss nicht identisch sein mit dem Autor des ersten Zuges.“²⁷⁵ A kann zwar an dritter Sequenzposition der Kommunikation noch Einspruch erheben, wenn er sich missverstanden fühlt, doch jetzt muss er mit anderen um die Rolle des nächsten Sprechers konkurrieren, auf eine passende Gelegenheit an späterer Stelle hoffen oder aus größerer Distanz das nicht behobene Missverständnis zum Thema machen. Die kommunikativ strukturelle Notwendigkeit der Konfirmierung-Diskonfirmierung entfällt. An ihre Stelle tritt das Engagement des Sprechers. Die Notwendigkeit, an den vorangegangenen Beitrag anzuschließen wird substituiert durch die Anforderung, beim Thema zu bleiben oder einen Themenwechsel zu initiieren. Des Weiteren wird die Notwendigkeit der Fokussierung der Aufmerksamkeit auf die Kommunikation und die Treffsicherheit des Verstehens der Beteiligten entlastet. Man kann kurzfristig aus dem Fenster schauen und sich dann in die Kommunikation wieder einfädeln, ohne dabei genau zu wissen, was die anderen vor einem gesagt haben, sofern man nur ungefähr weiß, worum es ging. Durch diese Form der expliziten Thematisierung wird es möglich, an Äußerungen anzuschließen, obwohl zu deren Autor keinerlei Kontakt besteht. So kann man in Universitätsseminaren Interaktionen über Texte bestimmter Autoren führen. Die kommunikativen Sinnzuweisungen bleiben in der Interaktion auf den Kreis der Anwesenden beschränkt. Sie müssen nicht mehr autorisiert werden. Gerade in einem Soziologieseminar wäre es fatal, müsste man jedes Mal den Autor zu seinem Text befragen.

Mit dem Übergang von einfachen zu komplexeren Sozialsystemen mit mehr als zwei beteiligten Personen können weitere strukturelle Probleme gelöst werden. Einfache Sozialsysteme sind Situationssysteme, die mit dem Auseinandergehen der Anwesenden zu existieren aufhören, aber auch eine längere Pause in der Interaktion bringt dieses System bereits an den Rand seiner Existenz. Bei Anwesenheit mehrerer Personen lassen sich Pausen oder Verlegenheiten in der Interaktion wesentlich schneller überbrücken, indem einer der Anwesenden vielleicht eines neues Thema initiiert oder eine andere Sinnselektion vollzieht, die er als Äußerung beisteuert und so die Pattsituation der Kommunikation auflöst. Einer der Anwesenden kann in komplexeren Systemen auch vorübergehend die Interaktion verlassen, ohne dass diese gleich zusammenbricht. Die sequenzielle Operationsform der Kommunikation erfordert einen hohen Zeitaufwand in der Interaktion, aufgrund dessen ein zusätzliches Interesse an einer längerfristigen Fortsetzung der Interaktion aufkommen kann. Das System muss die paradoxe Leistung vollbringen, Kontinuität durch Unterbrechung der

²⁷⁵ Schneider, S. 187

Kontinuität zu erreichen. Die Anwesenden müssen sich trennen, weil man nicht ununterbrochen zusammen bleiben kann, aber man verabredet eine erneute Zusammenkunft. Dies macht bei den Beteiligten weitere Abstraktionsleistungen erforderlich. Man muss nicht nur den Sinn der Zusammenkunft reflektieren, sondern man muss zusätzlich Ort, Zeitpunkt und die Teilnehmer für die Fortsetzung des Kontaktes bestimmen, und man muss dafür Gründe angeben können. Komplexere Systeme in dieser Form bleiben zwar noch „einfache Systeme“, aber sie erfordern bereits höhere Abstraktionsleistungen, die das System auf eine neue Ebene der strukturellen Organisation bringen. Systeme dieser Form, gerade wenn die Zusammenkünfte relativ zeitstabil gestaltet sind, erreichen ein ganz neues Emergenzniveau.²⁷⁶ Anders ausgedrückt, das Spiel erreicht einen höheren Level. Die zunehmende Komplexität des Systems bedingt für den Beobachter die Abnahme der Berechenbarkeit des Systems und proportional dazu nehmen die Ungewissheitszonen zu. Für die beteiligten Bewusstseinsysteme sind die gleichzeitig in dem sozialen System ablaufenden Operationen nicht mehr komplett überschaubar. Das soziale System gewinnt stetig ein Eigenleben, es gewinnt an Autonomie. Die von außen determinierten Steuerungsmöglichkeiten durch die beteiligten Bewusstseinsysteme tendieren mit zunehmender Komplexität des sozialen Systems gegen Null. Das soziale System stößt sich förmlich von den beteiligten Bewusstseinsystemen ab.

Systeme in dieser Form besitzen nicht nur eine Vergangenheit, sondern auch eine Zukunft, die dementsprechend einen höheren Grad der Bindung seiner Teilnehmer erfordert. Erst in diesem System kann sich eine Art kommunikatives Wir-Bewusstsein, eigene Verhaltensregeln und die Kontrolle des Rekrutierungsprozesses durch besondere Kommunikationen über die Zulassung neuer Mitglieder etablieren. In derart strukturierten Systemen werden sich die Mitglieder darüber verständigen oder abstimmen, ob ein Anwärter als neues Mitglied zu der Gruppe passt und welche Vorteile er der Gruppe bieten kann. Man denke hier nur an die Wahl der Fußballmannschaft im Sportunterricht oder auf dem Bolzplatz, bei der es immer potentielle Mitspieler gibt, die unfreiwillig zuletzt gewählt werden, da ansonsten die Mannschaften zahlenmäßig nicht gleich besetzt wären. Komplexere Systeme in dieser Form haben sich aufgrund der höheren Abstraktionsleistungen der Anwesenden selbst strukturiert. Das System erlangt aufgrund seiner Binnendifferenzierung zunehmend eine eigene Identität. Die Systemidentität wird zunehmend bewusst, sie dient den Beteiligten mehr und mehr für die eigene Orientierung, für die Ausrichtung des eigenen Verhaltens. Soll das soziale System handlungsfähig werden, weil die Umwelt es erfordert, muss sich das System

²⁷⁶ So jedenfalls Luhmann SA2, S. 32

nach außen als geschlossen darstellen. Zum Beispiel, weil die Verfügbarkeit des Raumes für die regelmäßigen Zusammenkünfte in Frage steht. Vom Handeln sozialer Systeme kann man nur sprechen, wenn die Selektionsleistungen dem sozialen System und nicht nur den anwesenden Personen zugerechnet werden. Aufgrund des Handlungsdrucks durch die Umwelt wird die Zeit für die Entscheidungsfindung knapp. Das gemeinsame Treffen soll am Mittwoch stattfinden, und am Dienstagabend hat man erst erfahren, dass der Raum anderwärtig genutzt werden soll. Man hat nicht mehr die Zeit, mit allen Mitgliedern eine mögliche Ausweidlösung zu diskutieren. Im sozialen System müssen Entscheidungsmechanismen hierarchischer Art entwickelt und akzeptiert werden, Führerschaft wird unumgänglich. Die Ausbildung einer Führungsstruktur zieht die Ausbildung von Medien der Selektionsübertragung im System nach sich. Dies sind namentlich Macht, Legitimation von Regelungen einer Vertretung und Verteilungsprozessen mit Außen- bzw. Innenwirkung.²⁷⁷ Ist das System erst einmal in dieser Form etabliert, stellt das für die Anwesenden eine weitere Entlastung von personaler Zurechnung dar, und trotz alledem können die Anwesenden noch motiviert und verantwortlich gemacht werden. Die Verantwortlichkeit der Mitglieder wird jetzt primär über soziale Kontrolle dirigiert, und die Motivation wird nicht nur über die Führungsstruktur, sondern auch über das Bedürfnis nach Anerkennung geregelt.

Wie bereits erwähnt, wird mit dem Eintritt des Dritten in das kleine soziale System die symmetrische Beziehung der zwei in eine asymmetrische Beziehung verwandelt. Ego muss, wenn er die Korrekturoption an der dritten Sequenzposition der Kommunikation in Anspruch nehmen möchte, mit den beiden Anderen um die Sprecherrolle konkurrieren. Gelingt es ihm nicht, diesen Konkurrenzkampf für sich zu entscheiden, kann er nur hoffen, an späterer Stelle Gelegenheit zu erhalten, sein Missverständnis zu korrigieren, denn die Kommunikation selbst hat bereits verstanden. Die Wahrscheinlichkeit an dritter Sequenzposition der Kommunikation die Sprecherrolle an sich zu ziehen, verringert sich proportional mit dem Anstieg der Zahl der Beteiligten. Jeder dürfte dieses Problem aus seiner Schulzeit kennen. Man fühlt sich nach einer Äußerung vom Lehrer missverstanden, bekommt aber keine Möglichkeit mehr sich zu korrigieren. Das Interaktionssystem wurde als Spiel bezeichnet. Das Spiel, das soziale System, setzt die Regeln, nach denen zu spielen ist. Man spielt nie allein, sondern immer für, mit oder gegen jemanden, und man spielt in der Regel um etwas. Trotz der Regeln behalten die Beteiligten ausreichend Freiheiten, z.B. in der Wahl des Spielzugs, der gültigen anzuwendenden Regeln und in der Wahl der Mitspieler. Es bilden sich Koalitionen und

²⁷⁷ Popitz PM, S. 218 - 221

Gegnerschaften, so dass Fragen zur Zugehörigkeit und Abgrenzung wichtig werden.²⁷⁸ „Der Spieler bleibt frei, muss aber, wenn er gewinnen will, eine rationale Strategie verfolgen, die der Beschaffenheit des Spiels entspricht, und muss dessen Regeln beachten.“²⁷⁹ Der Spieler kann seine Strategie nur entwickeln, wenn er sich auf das soziale System bezieht. Die notwendige Freiheit der beteiligten Spieler macht es bei einem konkreten Spielstand mehr oder weniger unvorhersehbar, wie es weitergehen wird. Der Spieler kann sein Verhalten nur rational ausrichten, wenn er sich auf den aktuellen Spielstand und die Regeln des Spiels bezieht. Der soziale Rahmen, die Regeln des sozialen Systems, die von den beteiligten Bewusstseinsystemen wahrgenommen werden, unterliegen dem permanenten Versuch der Beteiligten, ihn zu modulieren.²⁸⁰ Jeder Spieler wird seinen persönlichen Stil in das Spiel mit einbringen. Schachspieler zum Beispiel besitzen meist ihre eigene bevorzugte Variante der Eröffnung des Spiels. Entsprechend werden auch flüchtige Stimmungen der Beteiligten ein wenig ihre Verhaltensäußerungen transformieren. Andere Spieler neigen zu einem unfairen Spiel, wenn ihre Chancen, den Spielstand zu ihren Gunsten zu entscheiden, ungünstig stehen. Man denke hier zum Beispiel an grobe Fouls beim Fußball oder Täuschung außerhalb der gültigen Regeln. Täuschungsmanöver sind im Rahmen der Regeln in einigen Spielen erlaubt, und manche Spiele beziehen ja erst ihren Reiz aus dieser Möglichkeit, z.B. Bluffen beim Poker. Täuschung soll hier begriffen werden als das bewusste Bemühen eines oder mehrerer Personen, ihr Verhalten so zu steuern, dass eine oder mehrere andere Personen zu einer falschen Vorstellung von dem gebracht werden, was eigentlich vor sich geht. Zumeist liegt ein böswilliger Plan, eine Verschwörung oder eine hinterhältige Absicht vor, die zur Verfälschung des sozialen Rahmens führen soll.²⁸¹ Die Täuschung kann nur funktionieren, wenn das soziale System in die Kalkulation des täuschenden Spielers einbezogen wird, denn die zu täuschenden Spieler werden ihre Erwartungen anhand der Regeln des Systems ausrichten. Dies wird gerade in Organisationen als Mikropolitik bezeichnet, die in der Neudefinition und Modulation der sozialen Rahmen und deren zeitlicher Instabilität ihren Ansatzpunkt finden.²⁸² Diese Spielertypen, die ihr intrigantes Spiel in der Organisation betreiben, können als Mikropolitiker bezeichnet werden. Der Mikropolitiker ist vom Typ her Kanalarbeiter, denn er ist schlitzohrig, hat seine Hände überall im Spiel und ist mit allen Wassern gewaschen.²⁸³ Die Möglichkeit, die Strukturen des Systems zu manipulieren,

²⁷⁸ Neuberger, S. 202 - 203

²⁷⁹ Crozier, Friedberg, S. 68

²⁸⁰ Goffman RA, S. 55 - 58

²⁸¹ ebenda, S. 98

²⁸² Luhmann OE, S. 198f

²⁸³ Bosetzky, S.192f

eröffnet sich erst in komplexer werdenden Interaktionssystemen mit mindestens drei oder mehr Beteiligten. Die Strategien des sich gegenseitigen Ausspielens oder dem Schließen strategischer Bündnisse lassen sich schon rein praktisch nur in sozialen Systemen mit mindestens drei Beteiligten durchführen, denn welchen sozialen Gewinn sollte man in einer Zweierbeziehung für sich verbuchen können? Anders gefragt: was wäre ein Sieg wert, wenn man nicht wenigstens seine soziale Reputation ausbauen könnte?

4. Informale Strukturen

4.1 Eine erste Begriffseingrenzung

Jede formale Organisation kann sich nur ausdifferenzieren, wenn sie gewährleisten kann, dass Entscheidungen an Entscheidungen anschließen, um ihre eigene Autopoiesis zu betreiben. Entscheidungen markieren ihrerseits immer nur den Endpunkt einer Entscheidungskommunikation. Die Entscheidungskommunikation selbst ist, wie die Analyse der Kommunikation gezeigt hat, vielfältigen Möglichkeiten der Irritationen und damit verbundenen Strukturänderungen unterworfen, ihr Verlauf bleibt deshalb immer ungewiss. Die Entscheidung selbst wird von Personen-in-Stellen in ganz konkreten Situationen getroffen. Die Form Person ist fremdreferenziell gesetzt und bezeichnet ganz konkrete Bewusstseinsysteme, die als Mitglieder der Organisation berechtigt sind, in Abhängigkeit ihrer Position, in der Organisation Entscheidungen zu treffen. anders formuliert: die formale Organisation mit ihrer Zuschreibung auf ihre Umwelt in der Form Person greift auf konkrete Bewusstseinsysteme zu, die sie dazu motivieren muss, Beiträge oder Leistungen für die Organisation zu erbringen, welche sie wahrscheinlich nie außerhalb des formalen Rahmens der Organisation freiwillig leisten würden. Die Organisation ist mit steigender Eigenkomplexität und aus Gründen ihrer Bestandssicherung zunehmend auf die Koordination und Kontrolle der Beiträge ihrer Mitglieder angewiesen. Für die Sicherung dieser Aufgabe entwickelten sich mit dem Beginn der Industrialisierung verschiedene Methoden und Philosophien, wie dies zu bewerkstelligen sei.

Mit dem Aufkommen der Industrialisierung erkannte man zunehmend die Vorteile der Arbeitsteilung. 1776 beschrieb bereits Adam Smith die Vorteile der Arbeitsteilung am

Beispiel einer Stecknadelmanufaktur.²⁸⁴ Die enorme Steigerung der Arbeitsleistung, die eine gleiche Anzahl an Arbeitskräften aufgrund der Arbeitsteilung zu leisten vermag, machte er von drei verschiedenen Faktoren abhängig: Erstens von der größeren Geschicklichkeit jedes einzelnen Arbeiters, die er aufgrund der spezialisierten repetitiven Tätigkeit erwarb; zweitens von der ersparten Zeit, welche gewöhnlich beim Übergang von einem Arbeitsschritt zum andern verloren geht, und schließlich drittens von der Erfindung zahlreicher Maschinen, welche die Arbeit erleichtern und abkürzen, und einen Mann in den Stand setzen, die Arbeit vieler zu verrichten.²⁸⁵ Dieser Grundgedanke wurde von Taylor erneut aufgegriffen, um den Arbeitsprozess weiter zu rationalisieren, um im Endeffekt die Produktion enorm zu steigern. Frederick W. Taylor, amerikanischer Ingenieur und Betriebswirtschaftler, ist einer der wichtigsten Mitbegründer des „Scientific Management“.²⁸⁶ Seine Intention war es, anhand wissenschaftlicher Experimente jede Arbeit bis in ihre letzten Elemente hinein zu studieren, um den „one best way“ für ihre effizienteste Ausführung zu ermitteln. Die Methode, die er für die Lösung der selbstgestellten Aufgabe favorisierte, war das wissenschaftliche Experiment. Ziel dieser kontrollierten empirischen Experimente war es, das optimale Werkzeug, den optimalen Bewegungsablauf und einen Lohn zu ermitteln, den die Arbeiter für ihre Höchstleistung als angemessen empfanden. Der Schwerpunkt seiner empirischen Experimente verlagerte sich bald auf Zeit- und Bewegungsstudien, die er bereits mit einer Stoppuhr durchführte. Eine der konsequentesten Umsetzungen dieses Organisationsansatzes realisierte Henry Ford (Fordismus), der 1913 mit der Produktion seines überaus erfolgreichen Ford T Modell die Fließbandproduktion einführte.²⁸⁷ Die Folgen der drastischen Rationalisierung der Arbeitsprozesse wurden schnell in der drastisch abnehmenden Identifikation der Arbeiter mit ihren Produkten deutlich. Die Arbeiter verrichteten ihre angelernte Tätigkeit am Fließband und bekamen in der Regel nicht einmal das Endprodukt zu sehen. Sie mussten nur noch wie ein kleines Rädchen in einem größeren Räderwerk funktionieren. Unter dem Stichwort der „Entfremdung des Arbeiters“, der verstümmelt zu einem Teilmenschen und entwürdigt zum Anhängsel der Maschine wird, hatte Marx den einsetzenden Rationalisierungsprozess (Fließbandproduktion) gefasst.²⁸⁸ Taylorisierung der Arbeit hatte neben der mangelnden Identifikation der Arbeiter mit ihrer Arbeit eine zunehmend um sich greifende Arbeitunlust zur Folge. Die Taylorisierung und Fordisierung sind an ihre Grenzen gestoßen und führten nicht zu der erwünschten dauerhaften Disziplinierung der Arbeiter. Sie betrachteten den

²⁸⁴ Vgl. für eine ausführlichere Darstellung Smith, S. 10

²⁸⁵ ebenda, S.12

²⁸⁶ Ausführlicher siehe dazu Taylor

²⁸⁷ Ausführlicher siehe dazu Ford

²⁸⁸ Marx, S. 674

Arbeiter nicht als Menschen, sondern als einen Kostenfaktor des Produktionsprozesses, den es galt, durch Rationalisierung zu senken. Der Ruf nach einer Humanisierung der Arbeit wurde laut.

Als dem Scientific Management diametral gegenübergestellt, kann die Human Relation - Bewegung betrachtet werden. Ausgehend von den Studien in den Hawthorne -Werken der Western Electric Company in Chicago in den Jahren 1927 bis 1932, ergab sich eine neue Perspektive für die Bedingungen der Zufriedenheit und Motivation der Mitglieder innerhalb einer Organisation.²⁸⁹ Man bediente sich derselben Methode, die Taylor eingeführt hatte. In ihrem bekannten Beleuchtungsexperiment wollte man den Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzbeleuchtung und der Arbeitsleistung untersuchen. Bei der Auswertung der erhobenen Daten konnte man aber keinen Zusammenhang zwischen Beleuchtungsintensität und Arbeitsleistung ermitteln. Nach weiteren Experimenten war man schließlich überzeugt, dass psychische Faktoren als Ursache für die gesteigerte Arbeitsleistung verantwortlich sind. Als entscheidende Einflussfaktoren für die Motivation der Mitarbeiter wurden jetzt nicht mehr die Eigenschaften der Organisationsstrukturen gesehen, sondern die zwischenmenschlichen Beziehungen der Mitarbeiter. Eines der Ergebnisse war, dass ein auf die Mitarbeiter orientierter Führungsstil deren Motivation steigerte. Das zweite Ergebnis war die Erkenntnis, dass Arbeiter gegenüber den Weisungen der Vorgesetzten nicht als Individuen, sondern als Mitglieder einer Gruppe reagieren. Diese Einsicht führte dazu, die informale Organisation als Komplement formaler Organisation einzuführen. Von dieser Erkenntnis ausgehend, wurde die informale Organisation als Erklärungsansatz der Dysfunktionen der formalen Organisation entwickelt.

Ausgangspunkt der theoretischen Überlegungen informaler Organisation ist, dass das Handeln der Mitglieder einer Organisation nicht ausschließlich von den Arbeitsplatzbeschreibungen, vorgegebenen Verfahrensregeln und generellen Normen der Organisation bestimmt wird. Jedes Mitglied bringt seine persönlichen Erfahrungen aus anderen gesellschaftlichen Rollenerwartungen, sozial-strukturell bedingten Interessenlagen, seine persönlichen Erwartungen (seien sie berechtigt oder nicht) und seine speziellen Qualifikationen in die Organisation mit ein. Entsprechend wird jedes Mitglied einer Organisation die formalen Regeln unterschiedlich bewerten und interpretieren. Aufgrund der unvermeidlichen face - to - face Kontakte der Mitglieder innerhalb einer Organisation können spontane Gruppenbildungsprozesse einsetzen, die in ihrem Ergebnis mit ihren eigenen Machtrelationen, Kommunikationswegen und den entsprechenden Statuszuweisungen als informale

²⁸⁹ Ausführlicher siehe dazu Roethlisberger, Dickson

Organisation bezeichnet werden. Es wird sich eine soziale Gruppe bilden, die um ein bestimmtes gemeinsames Ziel zu erreichen, über eine längere Dauer in einem relativ engen und kontinuierlichen Kommunikations- und Interaktionsprozess steht. Die Mitglieder werden entsprechend ein Zusammengehörigkeitsgefühl (Wir-Gefühl) entwickeln. Zur Erreichung des Gruppenziels und zur Stabilisierung der Gruppenidentität sind ein System gemeinsamer Normen und eine Verteilung der Aufgaben über ein gruppenspezifisches Rollendifferential erforderlich.²⁹⁰ Folge dieser Gruppenbildung können dann die Herausbildung informeller Führer sein, deren Entscheidungen mehr Gewicht beigemessen wird als denen der Vorgesetzten, mit Vertrauenspersonen, die man zu Rate zieht und netzwerkartigen Verflechtungen von Informations- und Tauschbeziehungen vielfältiger Art. Auf der anderen Seite kann man davon ausgehen, dass die formale Normierung der Verhaltenserwartungen nie allumfassend sein kann.

Die Norm wird gesetzt in Form einer Entscheidungsprämisse, die bestimmt, was im Regelfall zu gelten hat. Entscheidungsprämissen werden durch Entscheidung über Entscheidungen eingeführt. Jede Norm ist, weil sie selektiv erzeugt wird, kontingent konstruiert. Der Kontingenzcharakter der Norm wird ersichtlich, wenn man die verschiedenen Verhaltensmöglichkeiten anhand einer Norm betrachtet. So bieten Normen nicht nur die Möglichkeit konformen Verhaltens, sondern sie schließen die Möglichkeit devianten Verhaltens mit ein.²⁹¹ Oder anders ausgedrückt: Sie definieren deviantes Verhalten erst, nämlich als die andere Seite ihrer Selektion. Normen oder Regeln sind immer unvollkommen, denn keine Regel vermag ihre eigenen Anwendungsbedingungen zu regeln. Keine Norm oder Regel kann im Vorfeld bereits alle möglichen Situationen der Normanwendungen berücksichtigen, geschweige denn mitregeln z.B. Ausnahme- oder Notsituationen. Sie müssen daher schon im Vorfeld kontingent, flexibel gefasst werden. Letztlich können Normen dysfunktional werden d.h. durch das unzeitgemäße Festhalten an überkommenen Normen dysfunktionalen Charakter annehmen. Diese Erkenntnisse der Unvollkommenheit der Organisationsstrukturen führten zu der Überzeugung, dass gerade die informale Organisation für die jeweilig passende Normanwendung, um die Organisation in Betrieb zu halten, von entscheidender Bedeutung ist. Man denke hier an das viel zitierte Beispiel der Fluglotsen, die bei der Einweisung von Flugzeugen zur Landung bestimmte Sicherheitsabstände einhalten müssen. Wenn es nun durch starke Unwetter (z.B. Nebel) auf anderen Flughäfen zu einem plötzlichen Andrang der anfliegenden Flugzeuge kommt, bleibt bei knapper werdenden Treibstoffvorräten der Flugzeuge nur eine Verletzung der Vorschriften, um die Situation zu

²⁹⁰ Schäfer, S. 20-21

²⁹¹ Für den dargestellten Kontingenzcharakter einer jeden Norm vgl. Lamnek, S. 38-40

bewältigen. Andererseits ist gerade, weil die Organisation auf die situationsbedingte Modifikation von Regeln für das Ausfüllen der eigenen Regelungslücken angewiesen ist, die Möglichkeit gegeben, „Dienst nach Vorschrift“ als Druckmittel gegenüber den Vorgesetzten einzusetzen. Je nach der wissenschaftlichen Perspektive für die Analyse von Organisationen, wird die informale Organisation als destruktives oder konstruktives Element der Organisation begriffen. Auf der einen Seite ist sie das notwendige Schmiermittel, um das Räderwerk der Organisation am Laufen zu halten, und auf der anderen Seite besteht permanent die Gefahr der Unterwanderung der formalen Regeln und damit der Möglichkeit, das Regelwerk der formalen Organisation außer Kraft zu setzen. Auf jeden Fall wird die informale Organisation nicht nur als komplementäre Organisationsstruktur, sondern als Ein-in-Eins-Werden mit der formalen Organisationsstruktur begriffen. „Formale und informale Elemente verschmelzen dabei zur Gesamtstruktur der Organisation.“²⁹²

Dem Begriff der informalen Organisation fehlt es daher an ausreichender Trennschärfe, um ihn für eine tiefer gehende wissenschaftliche Analyse fruchtbar zu machen.²⁹³ Sein Gebrauch in der wissenschaftlichen Literatur erfolgt in einer derart unterschiedlichen Bedeutung, dass er nicht mehr eindeutig verwendbar ist. Zusätzlich mag die Begriffsdiffusion ebenfalls damit zusammenhängen, dass er sich auch in der Alltagssprache einer zunehmenden Beliebtheit erfreut. Aus den eben angeführten und weiteren noch im Detail zu analysierenden Gründen soll für die informale Organisation im weiteren Verlauf der theoretischen Analyse der Begriff informale Strukturen verwendet werden. Dieser Begriff ist in weiten Bereichen deckungsgleich mit dem Begriff der informalen Organisation. Er soll vorrangig der Eingrenzung, der genaueren Bestimmung dienen.

Aus der hier verwendeten systemtheoretischen Perspektive sind Strukturen, die sich über eine bestimmte oder unbestimmte Dauer stabilisieren, soziale Systeme. Jede Bildung sozialer Systeme ist auf die wechselseitigen Wahrnehmungsprozesse mindestens zwei beteiligter Bewusstseinsysteme angewiesen. Die spontane Gruppenbildung ist in systemtheoretischer Perspektive mit dem Problem der doppelten Kontingenz und dem damit verbundenen Anlaufen der Autopoiesis sozialer Systeme identisch. Nur unter der Bedingung der doppelten Kontingenz kann der eigene Selektionsprozess, die Autopoiesis des sozialen Systems, anlaufen, nämlich als Selektion aus unendlich möglichen anderen Sinnverweisungen. Konnte sich das System erst einmal etablieren, benötigt es für die fortlaufende Engführung und Orientierung seiner Operationen eine auf gewisse Dauer gestellte Strukturierung. Diese

²⁹² Girschner, S.82

²⁹³ Vgl. für die noch weiter gefasste Verwendung des Begriffs Barnard, S. 109f

Funktion wird vor allen anderen kontingenzreduzierenden Mechanismen (z.B. Macht, Vertrauen) in der Konstitutionsphase des Systems das Kommunikationsthema übernehmen.

Der Zentralisierungseffekt des Themas erzwingt das Nacheinander der wechselnden, sich auf das Thema beziehenden Beiträge der Anwesenden. Im System selbst kann nur ein Thema anerkannt und in Bewegung gehalten werden, andernfalls könnte sich keine gewisse serielle Ordnung der Systemereignisse ergeben. Verschiedenheiten in der Kommunikation müssen jetzt im Nacheinander ausgedrückt werden. Das Thema kann als Struktur für die Kontrolle des notwendigen Rekrutierungsprozesses der Mitglieder fungieren. Manche Themen (man denke nur an familiäre Bereiche) können derart brisant sein, dass es zwingend erforderlich ist, den Zuhörerkreis scharf zu begrenzen. Die strukturierende Funktion des Themas zeigt sich vor allem in seiner doppelstufigen Selektion: zum einen in der Wahl und der Veränderung des Themas selbst und zum anderen in der Wahl der Beiträge im Rahmen des Themas. Des Weiteren dient das Thema der bewussten Kontrolle des Systems. Probleme und Störungen müssen jetzt sprachlich formuliert oder thematisiert werden und rücken damit bewusst in den Fokus der Aufmerksamkeit. Das Thema kann jetzt selbst thematisiert werden. Der Wechsel des Themas kann als Entscheidungsfrage im System gestellt oder als Abweichung vom Thema gescholten werden. Ein derart durch das Thema strukturiertes System kann einen ständigen Wechsel der Anwesenden selten überdauern, und selbstverständlich ist diese Art der Strukturierung nicht unabhängig von den Interessenlagen der Anwesenden. Diese Form der Systemstrukturierung wird aller Wahrscheinlichkeit nach nicht für einen zeitstabilen Fortbestand der so geschaffenen Strukturen ausreichen. Die Strukturen sind instabil.

Diese Form des Systems mag für einen kurzen folgenlosen informellen Austausch (Interaktionssystem) unter Kollegen ausreichend sein. In der hier durchgeführten Analyse soll es aber um zeitstabile informale Strukturen gehen, die in der Lage sind sowohl positive wie negative Resonanzen in den formalen Strukturen zu erzeugen. Das System muss sich eine homogene Bestands- und Zweckformel setzen, an der sich die Systemoperationen orientieren können. Auch hier hat das Thema eine entscheidende Funktion. Über die Themenfestlegung wird der Prozess der Zweckfindung im Vorfeld strukturiert. Entsprechend wird es einen Unterschied machen auf welcher formalen, sowohl vertikalen als auch horizontalen, Organisationsebene die Anwesenden positioniert sind. Dieser Unterschied wird sich in der Themenwahl manifestieren. Es werden eben andere Themenbereiche in der Interaktion zwischen Arbeitern oder Managern über Vorgänge in der formalen Organisation angeschnitten. Amitai Etzioni erwähnt verschiedene empirische Untersuchungen, bei denen festgestellt wurde, dass informale Organisationen unter Arbeitern im Wesentlichen nicht

nachzuweisen waren. Informale Organisationen konnten vorrangig im oberen Management festgestellt werden.²⁹⁴ Ausgehend von diesen empirischen Untersuchungen, werden sich die informalen Strukturen auf die hierarchische Spitze, auf die Führung der Organisation begrenzen. Das soll nicht bedeuten, dass informeller Austausch nicht auf allen hierarchischen Ebenen der Organisation stattfindet, aber die hier durchgeführte Analyse hat sich nicht die Konstitution flüchtiger informeller Interaktionssysteme zum Ziel gesetzt, sondern die Konstitutions- und Stabilitätsbedingungen informaler Strukturen, die ihrerseits in der Lage sind, die Geschicke einer Organisation auf Dauer zu beeinflussen. Es geht um die Frage, welche Interdependenzen bestehen müssen, um wechselseitigen Einfluss auf die Strukturbildungsprozesse der jeweilig beteiligten Systemarten zu erzielen. Sollen diese wechselseitigen Interdependenzen der formalen, informalen Strukturen für den jeweils eigenen Strukturaufbau zum Tragen kommen, benötigen diese wechselseitige Adaption Zeit. Dies ist der Unterscheidungspunkt zwischen dem traditionell gefassten Begriff der informellen Organisation und dem hier neu eingeführten der informalen Strukturen. Der Ausgangspunkt der Überlegung ist, dass die konstruktiven oder destruktiven Änderungen der formalen Organisation der unaufhörlichen Intervention der informalen Strukturen an den entscheidenden Punkten der formalen Organisation, Zeit bedürfen. Dies erfordert ein verhältnismäßig zeitstabiles soziales System und eben nicht die flüchtigen informellen Interaktionssysteme der informalen Organisation.

Beide Systemarten sind soziale Systeme. Sie können sich wie alle sozialen Systeme nur anhand von kommunikativ erzeugten Ereignissen konstituieren. Das, was in der Organisation als Systemereignis in der Form einer Entscheidung emergiert, sind die Letztelemente der Organisation, und entsprechend sind diese für die Organisation nicht weiter hintergebar. Alles, was in der Organisation an Irritationen der Umwelt registriert werden kann, kann dies nur in der Form einer Entscheidung. Die Entscheidungen sind die notwendigen Kristallisationspunkte für den eigenen Strukturaufbau. Jede Ausdifferenzierung der Organisation und damit verbunden jede Strukturwahl und -änderung ist nur auf der Grundlage einer Entscheidung möglich. Die hier aufgestellte Vermutung ist, dass eben diese entscheidungsabhängigen Kristallisationspunkte der formalen Strukturen einerseits die Autopoiesis der informalen Strukturen erst ermöglichen und andererseits besondere Hebelpunkte für den eigenen destruktiven oder konstruktiven Ansatz der von ihnen erwünschten formalen Strukturänderungen zur Verfügung stellen. Informale Strukturen müssen, wenn sie in den formalen Strukturen der Organisation Änderungen in ihrem Sinne

²⁹⁴ Etzioni, S. 78 - 80

beeinflussen wollen, Entscheidungen produzieren, um Einfluss in ihrem Sinn auf den formalen Entscheidungsprozess nehmen zu können. Die Entscheidungen der informalen Strukturen müssen sich am Netzwerk der Entscheidungen der formalen Organisation orientieren. Des Weiteren müssen die Entscheidungen der informalen Strukturen im Vorfeld der formalen Entscheidung gefällt werden, denn im anderen Fall hätte man nicht mehr die Möglichkeit, die Reichweite und Konsequenzen der formalen Entscheidung zu analysieren, um eigene Strategien für die notwendigen Modifikationen des Entscheidungsprozesses festzulegen. Dieser Sachverhalt erfordert, dass man sich im Vorfeld bereits Informationen beschaffen muss, welche Entscheidungen mit welchem Ziel in der formalen Organisation demnächst notwendig werden. Der notwendige Kommunikations- und Koordinationsbedarf dürfte entsprechend hoch und demzufolge zeitaufwendig sein. Aufgrund des eigenen hohen Aufwandes wird man sich an formalen Entscheidungen orientieren und sich auf diese beschränken, die in ihrer Konsequenz eine entsprechende Reichweite innerhalb der formalen Organisation besitzen und von denen man sich einen adäquaten Nutzen verspricht. Demzufolge wird man sich vorrangig an Entscheidungen über Entscheidungen, also an Entscheidungsprämissen orientieren, die in ihrer hierarchischen Verknüpfung an der Spitze angesiedelt sind, denn Entscheidungsprämissen sind ihrerseits immer hierarchisch. Die informalen Strukturen werden aufgrund ihres erhöhten Informationsbedarfs vorrangig an der Spitze der organisierten Sozialsysteme zu finden sein. Sie müssen, wenn sie erfolgreich sein wollen, effektiver und effizienter sein, als die hierarchische Spitze selbst. Mit anderen Worten: sie werden die Tempovorteile der Komplexitätsreduktion mündlicher Kommunikation nutzen. Dabei steigt die Eigenkomplexität formaler Organisation. Hier soll die These vertreten werden, dass die Nutzung dieser Form der Komplexitätsbearbeitung es für diese fast unvermeidlich macht, diese Form für ihre eigene Komplexitätsbearbeitung zu nutzen. Die zunehmende Dynamisierung der Umwelt formaler Organisation zwingt diese, ihre Strukturen für die Einrichtung informaler Strukturen zu ändern, um sich selbst an die Umwelt anpassen zu können. Es soll damit nicht bestritten werden, dass es einflussreiche informale Organisation in formalen Organisationen gibt, aber hier soll davon ausgegangen werden, dass der zunehmende Entscheidungsdruck die formale Organisation zwingt, ihre Entscheidungskommunikationen zu verkürzen, um zu tragfähigen Entscheidungen zu gelangen, die den Fortbestand der Organisation sichern. Welche soziokulturellen Entwicklungen der Gesellschaft und welche strukturellen Diskrepanzen der formalen Organisation selbst diese eben angenommenen Strukturänderungen der formalen Organisation bedingen, soll im Folgenden näher untersucht werden.

4.2 Koordination, Kontrolle und Hierarchie

Jede formale Organisation unterliegt einem Komplexitätsgefälle. Dies besagt, dass die formalen Organisationen weniger komplex sind als ihre Umwelt, andererseits aber auch, dass sie einen höheren Grad der Ordnung aufweisen müssen als ihre Umwelt.²⁹⁵ Das System ist gezwungen, dieses Ordnungsgefälle aufrechtzuerhalten. Es muss die Zunahme seiner Entropie verhindern, denn die Zunahme der Entropie bedeutet letztlich nichts anderes, als das Verschwimmen der eigenen Grenzen gegenüber der Umwelt.²⁹⁶ Stellt man das Bestandsproblem einer Organisation in den Mittelpunkt der Betrachtung, liegt die wichtigste Funktion der formalen Organisation in der Erhaltung der systemeigenen Ordnung, die die eigentliche Orientierungsleistung des Systems übernimmt, und dies sowohl für die Umwelt (Mitglieder etc.) als auch für die Organisation selbst. Die eigene Ordnung kann das System intern nur errichten und erhalten, wenn es in der Lage ist, seine Selektivität zu verschärfen. Es ist auf eine Verschärfung seiner Selbstsimplifikation angewiesen. Ein System kann seine Selektivität nur steigern, indem es seine Elemente und die möglichen Beziehungen zwischen diesen Elementen weiter spezifiziert. In dieser internen Feinabstimmung ist das System zunehmend befähigt, jeden denkbaren Sachverhalt in seiner Umwelt zu erfassen. Die zunehmende Turbulenz der Märkte erfordert eine zunehmende Sensibilisierung des Systems für Umweltereignisse, jedenfalls wenn es sich um Wirtschaftsunternehmen handelt, die sich auf diesen Märkten behaupten müssen. Der Begriff Turbulenz wird hier in seiner chaostheoretischen Verwendung benutzt und bedeutet ein durch Wiederholung oder ständige Rückkopplung erzeugtes Durcheinander, dem eine charakteristische Ordnung zugrunde liegt.²⁹⁷ Mit der Vorstellung der Rückkopplung ist zugleich bezeichnet, dass die Turbulenzen der Märkte durch die Aktivitäten der Organisation auf den Märkten mit verursacht werden. Man kann von der Annahme ausgehen, dass größere Systeme stärkere Turbulenzen in der Umwelt auslösen werden als kleine Systeme. Nicht nur die Umwelt löst Irritationen im System aus, sondern auch die rasch anwachsende Binnendifferenzierung. Die Aufgabe, den eigenen Bestand aufrechtzuerhalten, gewinnt bei zunehmendem Wachstum im System immer stärker an Bedeutung. In einem Handwerksbetrieb mit ein oder zwei Gesellen kann der mitarbeitende Meister jeden Arbeitsschritt überwachen, die Tätigkeiten seiner Gesellen

²⁹⁵ Luhmann VMR, S. 33

²⁹⁶ Über das Problem der Aufrechterhaltung des dynamischen Systemgleichgewichts und das Streben hin zum Chaos (Entropie), also der Auflösung des Systems in seiner Umwelt, siehe Wiener, S. 82 – 86

²⁹⁷ Huber, S. 15

koordinieren und wenn nötig korrigierend eingreifen. Schon auf der Ebene eines Handwerksbetriebes ab einer gewissen Betriebsgröße ist dies nicht mehr realisierbar. Zum einen kann der Meister die einzelnen Arbeitsschritte eines jeden Mitarbeiters nicht mehr permanent kontrollieren, und zum anderen setzt sich zunehmend der Prozess der Arbeitsteilung durch. Die Koordination und die Kontrolle der Beiträge ihrer Mitglieder rücken für die formale Organisation immer stärker in den Mittelpunkt ihrer Entscheidungsprozesse.

Max Weber ging davon aus, dass die Moderne sich durch einen unaufhaltsamen Prozess der Rationalisierung auszeichnet. Folgt man ihm, so nahm der ökonomische Rationalisierungsprozess seinen Ausgangspunkt in der Weltabgewandtheit, der innerweltlichen Askese der protestantischen Calvinisten, die ihren Glauben auf die rational systematische Ausarbeitung der levitischen Thora, des „Alten Testaments“ stützten.²⁹⁸ In den Kirchen- und Sektenbildungen des asketischen Protestantismus im Okzident wurde einerseits die Welt entzaubert, andererseits fand eine aktive asketische Weltbearbeitung statt. Durch rationalisiertes Alltagshandeln im Dienste Gottes bewährte sich der religiös Qualifizierte. In dieser Form fand eine methodische Rationalisierung der Lebensführung einschließlich auch des Wirtschaftshandelns statt.²⁹⁹ Dieser einmal in Gang gesetzte Prozess verselbstständigte sich und führte in seiner Folge zur Ausdifferenzierung verschiedener Wertsphären innerhalb der Gesellschaft. In der Wirtschaft begann sich der Gelderwerb als eigenständiger Zweck und die Berufspflicht als von Gott gestellte Aufgabe durchzusetzen.³⁰⁰ In der politischen Wertsphäre mündete die Notwendigkeit der Veralltäglichung charismatischer Herrschaft mittels eines bürokratischen Verwaltungsstabes letztendlich in einer legalen Herrschaft. Die legale Herrschaft selbst beruht auf dem Glauben an die Legalität der rational gesetzten und formell korrekt verkündeten Normen (Gesetze, Verordnungen, Reglements) und des Anweisungsrechts der durch sie zur Ausübung der Herrschaft Legitimierten.³⁰¹ Der idealtypische Verwaltungsstab wird geleitet von einem durch Wahl oder Einsetzung legitimierten Herrscher. Er besteht ferner aus Einzelbeamten, welche sachliche Amtspflichten und -kompetenzen haben in eine feste Weisungshierarchie eingebunden sind, fachlich qualifiziert sein müssen und feste Gehälter beziehen. Des Weiteren unterliegen sie einer Kontrolle und haben Disziplin zu wahren.³⁰² Diese Form der Bürokratie setzte sich nicht nur in den Verwaltungsstäben des Staates durch, sondern die aufkommende Industrialisierung

²⁹⁸ Weber RS III, S. 271 und S. 6

²⁹⁹ Weber RS I, S. 262-264

³⁰⁰ Für eine etwas ausführlichere Darstellung siehe Weber RS I, S. 17-84

³⁰¹ ebenda, S. 272-273

³⁰² Weber WG, S. 162-163

adaptierte dieses Modell und konnte so gerüstet ihren Siegeszug antreten. Die Industriebetriebe mussten immer größere Menschenmassen an einem Ort vereinen, sich gleichzeitig im Innern durch die fortschreitende Arbeitsteilung und Technisierung zunehmend differenzieren, und dies alles musste gewährleistet werden unter der Prämisse, effizienter und effektiver zu produzieren als je zuvor. Die Bürokratie wurde zur leistungsfähigsten Organisationsform, mit der eine sehr große, in sich differenzierte Menschenmasse kontrolliert und präzise und rasch dirigiert werden kann. Die Staatsbürokratie leistete Geburtshilfe für die einsetzende Massenproduktion der Industrialisierung. Max Weber beschreibt ihre Leistungsfähigkeit und stellt fest, dass „... die Bürokratie, rein an sich, ein Präzisionsinstrument ist, welches sehr verschieden, sowohl rein politischen wie ökonomischen, wie irgendwelchen anderen Herrschaftsinteressen sich zur Verfügung stellen kann.“³⁰³ In der späteren sozialwissenschaftlichen Auseinandersetzung mit diesem Bürokratiemodell Max Webers wurde selten berücksichtigt, dass es sich hier um ein rein idealtypisches Modell der Bürokratie für die Ausübung legaler Herrschaft handelt.³⁰⁴ Da sich dieses in mehr oder weniger abgewandelten Formen sowohl in der Staatsverwaltung als auch in der Industrie zunehmend durchsetzte, soll es hier ebenfalls als Ausgangspunkt für die anschließenden Betrachtungen dienen.

Eine Hierarchie wurde schon immer teleologisch, von ihrem Endzweck her gedacht. Die Struktur der Hierarchie setzt sich von der Spitze aus kaskadenförmig nach unten fort. Institutionalisiert werden in der Weisungshierarchie nur noch die vertikalen Verbindungslinien. Horizontale Verbindungslinien werden gekappt und gelten als regelwidrig. Diese Form der Regelung der Über- bzw. Unterordnungsverhältnisse innerhalb der Hierarchie bringt die klarste und einfachste Kompetenzregelung mit sich. In allen denkbaren Fällen, die in den Bereich zweier gleichgeordneter Instanzen fallen, ist geklärt, wer entscheidet. Es ist weder ein Kompetenzstreit noch eine Kooperation unabhängig von der übergeordneten Ebene möglich.³⁰⁵ Das fachlich geschulte Personal und die eindeutige Kompetenzregelung sichern, dass man immer eine Instanz findet, die man mit einer aktuell anstehenden sachlichen Aufgabe betrauen kann. Die Motivation der Mitglieder orientiert sich vorrangig an dem eigenen Aufsteigen der hierarchischen Stufen der Bürokratie. Des Weiteren fallen alle Neuerungen, die noch nicht geregelt sind, automatisch in den Entscheidungsbereich der Spitze. Diese Regelung der Kommunikationswege und der Kompetenzverteilung lässt sich

³⁰³ ebenda, S. 729

³⁰⁴ Für diesen Sachverhalt und die daraus resultierenden Folgeprobleme vgl. Mayntz, Renate, Max Webers Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie, in: Mayntz BO, S. 27-34

³⁰⁵ Vgl. dazu Bahrtdt, Hans Paul, Die Krise der Hierarchie im Wandel der Kooperationsformen in: Fürstenberg, S. 133-135

nur aufrechterhalten, wenn die Entscheidungsvorgänge schriftlich durchgesetzt werden. Entscheidend für die Herrschaft des Büros ist letztlich, dass jede relevante Entscheidung schriftliche Aktenform annehmen muss und dass sie als solche nur das entscheidungsrelevant werden kann.³⁰⁶ Oder anders formuliert: Was sich nicht in den Akten befindet, ist nicht in der Welt existent. Jetzt kann die Spitze ihre Weisungen bis in die letzte Instanz verfolgen und wieder zurück (z.B. durch die Einführung eines Berichtswesens). Die Aktenführung ermöglicht eine lückenlose Kontrolle aller bisher getroffenen Entscheidungen und macht diese der Analyse für eine zweckorientierte Korrektur oder Planung künftigen Entscheidens zugänglich.³⁰⁷ In der Form der Aktenführung schafft sich die Organisation ihr eigenes Gedächtnis. Sie regelt ihr Erinnern und Vergessen, denn die Fristen der Aufbewahrung der Akten sind rechtlich geregelt. Jede Kommunikation mit der Umwelt bleibt jetzt der Spitze vorbehalten, denn alle in der Organisation erzeugten Informationen laufen zur Spitze zurück. Die Arbeitsteilung differenziert die Organisation nach ihren Aufgaben (Funktionen), und die Hierarchie regelt die Beziehung der Teile zum Ganzen, der Über- und Unterordnungsverhältnisse. Dies bedarf der Koordination, denn die Zusammenfassung der Teile ist immer die andere Seite der Arbeitsteilung.³⁰⁸ Von diesem Modell ausgehend, wurden derart gestaltete Organisationen in der theoretischen Analyse fast ausschließlich als zweck- bzw. zielorientierte Herrschaftsgebilde behandelt.

Kritik an diesem hierarchisch aufgebauten Bürokratiemodell ist entsprechend mannigfaltig geübt worden und kann hier nur stichpunktartig wiedergegeben werden. Die hierarchische Struktur dieses Bürokratiemodells lässt sich nach dieser Beschreibung leicht in der Form einer Pyramide denken. Das grundlegende Wesen dieser Pyramide ist kurz gesagt, dass die ganz Unten keinen weiteren mehr unter sich haben und die ganz Oben eben keinen mehr über sich.³⁰⁹ Eine Hierarchie muss, wenn sie Bestand haben soll, die korrekte Ausführung ihrer Anweisungen überwachen. Mit zunehmendem Wachstum der Organisation ist dies mit einem stetig ansteigenden Kontroll- bzw. Kostenaufwand verbunden, ganz davon abgesehen, dass jede Kontrolle immer unvollständig bleibt. Einer der entscheidenden Vorteile wurde darin gesehen, dass alle Konflikte durch die jeweils höhere Instanz entschieden werden können. Dies setzt voraus, dass die höhere Instanz immer besser informiert sein muss als die ihr

³⁰⁶ Baecker OM, S. 25

³⁰⁷ Hier soll angemerkt sein, dass Taylors Experimente dasselbe Ziel verfolgten. Das Erfahrungswissen der Arbeiter sollte in der Form des wissenschaftlichen Experiments (der schriftlich festgehaltenen Dokumentation) dem Steuerungswissen des Managements zur Verfügung gestellt werden, um es diesen zu ermöglichen die Organisationsstruktur rationaler und damit effizienter gestalten zu können.

³⁰⁸ Burisch, S. 85

³⁰⁹ Dieses Problem wurde im Zusammenhang mit der Frage, wer kontrolliert eigentlich die Kontrolleure, behandelt. Zum Beispiel hat James S. Coleman dieses Problem unter dem Aspekt der Trennung von Nutzungs- bzw. Eigentumsrechten in Aktiengesellschaften analysiert. Vgl. dazu Coleman II, S. 173-175

untergeordneten Instanzen. In komplexer werdenden Organisationen mit ihrer zunehmenden funktionalen Differenzierung dürfte die Geltung dieser uneingeschränkten Annahme fragwürdig geworden sein denn auch die Spitze leidet unter zunehmender Informationsüberlastung. Das gesamte System ist auf ein einziges bestimmtes Ziel hin ausgerichtet: Soll die Umweltanpassung in dieser Form auf Dauer funktionieren, setzt das eine stabile Umwelt voraus. Dass dies nicht der Realität entspricht, lässt sich an der voranschreitenden Umstellung der Produktionsweise der Unternehmen ablesen. Seit der Krise in den 70-iger Jahren scheint das Zeitalter der Massenproduktion seinem Ende entgegen zu sehen.³¹⁰ Als einer der wichtigsten Ursachen für die wachsende Dynamik auf den vormals eher statischen Märkten sind Kundeninteresse, Arbeitsqualifikation, Technologieentwicklungen oder Kapitalbeschaffung usw. anzunehmen. Dies verlangt von den Unternehmen nicht mehr starre Planung (Programmierung), sondern zunehmend funktionale Orientierung, um gegen Überraschungen durch die Umwelt gewappnet zu sein und die eigene bestandsnotwendige Anpassungsfähigkeit auf einem hohen Niveau einzupendeln. Auch darf nicht vergessen werden, dass das Verhalten der Mitglieder, ob funktional oder dysfunktional, sich immer an den vorhandenen Systemstrukturen orientiert. Mit steigender Dauer der Betriebszugehörigkeit wird das Verhalten der Mitglieder in eine einheitliche Form gepresst, die mit dem Titel „Bürokrat“ zusammenfassend bezeichnet wird.³¹¹ Entscheidend ist die Notwendigkeit der Systemerhaltung. Sie erzwingt in den Organisationen die Adaption der eigenen Strukturen an die Umwelt. Das primäre Problem einer Organisation besteht in ihrer Bestandssicherung. Anders wäre die Vielfalt an Organisationstypen, z.B. Non-Profit Organisationen, nicht zu erklären, wenn man etwa die Funktion der Organisationen nur unter dem Blickwinkel der Gewinnmaximierung betrachten wollte. Alle weiteren Überlegungen, z.B. über Effizienz- oder Effektivitätssteigerungen, können nur, auf den Bestand des Systems und diesen zwingend mitberücksichtigend, sekundär anschließen.

Die Ausgangsdifferenz der Systemtheorie ist die Differenz von System und Umwelt. Die Konstruktion der Organisation ist nichts anderes als diese Unterscheidung zu treffen und die Organisation auf der Innenseite dieser Unterscheidung anzusiedeln. Sie schafft sich operativ ihre eigene Nische, die sie für die Welt halten muss.³¹² Das System macht sich indifferent gegenüber allem anderen. Es koppelt sich von der Umwelt ab, indem es eine Grenze zwischen sich und der Umwelt zieht. Erst wenn sich die so erzeugte Form bis zu einer gewissen

³¹⁰ Vgl. dazu; Piore, Sabel, S. 245-247

³¹¹ Vgl. dazu; Bosetzky, Heinrich, S. 276-278, Für eine in der Wortwahl schärfere Analyse siehe Thompson, Victor A., Hierarchie, Spezialisierung und organisationsinterner Konflikt, in: Mayntz BO, S. 223

³¹² Baecker FU, S. 30

Schwelle (in der Form oszillierend) mit ausreichend Eigenkomplexität beladen hat, kann sie ein re-entry wagen.³¹³ Es kann auf der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung eine Beobachtung über die eigene Grenze hinweg riskieren, um etwas von anderem zu unterscheiden, oder es kann sich von einer anderen Zeitstelle aus selbst beobachten. Das System gewinnt Distanz zu sich selbst und zu seiner Umwelt. Die Beobachtung, das Unterscheiden und Bezeichnen ist eine einzige Operation, nämlich eine Beobachtung die die Innenseite der Form bezeichnen muss. Sie aktualisiert eine Zweiheit als Einheit an der sie nur different anschließen kann. Sie beruht auf der Unterscheidung von Unterscheidung und Bezeichnung, aktualisiert eine Unterscheidung, die in sich selbst wieder vorkommt. Mit dem operativen Vollzug eines re-entry aktualisiert das System seine Selbstreferenz, indem es sich selbst von anderem unterscheidet und dann diese Unterscheidung zur Informationsgewinnung verwendet. Die Aktualisierung der Selbstreferenz setzt bereits Gedächtnis voraus, denn man muss wissen wovon man ausgegangen ist. Mit diesen der Umwelt abdigitalisierten zusätzlichen Differenzen kann die Umwelt auf Konstanten hin gescannt werden, oder das System lässt umgekehrt Umweltereignisse auf intern strukturierte Erwartungen auftreffen. Es kommt zu dem sehr viel einfacheren Mechanismus der Kondensierung und der generalisierenden Konfirmierung, der immer einsetzt, wenn etwas Identisches sich für den wiederholten Gebrauch in verschiedenen Situationen bewähren soll. Diese generalisierten Identitäten werden für den wiederholten Gebrauch als Schemata im Gedächtnis zurückbehalten. Sie ermöglichen immer zweierlei: sie dienen einerseits als Schemata eines Beobachters und andererseits als Schemata zur Beobachtung eines Beobachters und seiner verwendeten Schemata. Das, was an Identitäten generalisiert wird, kann das System in sich selbst oder in seiner Umwelt festlegen. Das Erkennen der eigenen Identität, aber auch externer Identitäten, wird durch Operationen des Beobachtens- bzw. Selbstbeobachtens und des Aufzeichnens von Beobachtungen, dem Anfertigen von Beschreibungen, gewährleistet. Hier wird davon ausgegangen, dass es sich bei den externen Identifikationen ebenfalls um beobachtende Systeme handelt, denn die Umwelt selbst enthält keine Differenzen, die für den eigenen Systemaufbau genutzt werden können.³¹⁴ Alle beobachtenden autopoietischen Systeme enthalten Modelle ihrer Umwelt und ihres eigenen Reproduktionsnetzwerkes der Elemente, aus denen sie bestehen. Sie fixieren Ausschnitte ihrer Beobachtungen in Form von Beschreibungen (in Form von genetischen Codes, fixen Ideen, Schaltplänen, Blaupausen, Semantiken, Programmen etc.) die es ermöglichen rascher Anschluss zu finden und Folgeoperationen zu ermöglichen. Die Kybernetik zweiter Ordnung wechselt von der

³¹³ Luhmann WissG, S. 94

³¹⁴ Luhmann EK, S. 15-16

Beobachtung einer als real gesetzten Welt auf die Beobachtung von Beobachtern, die jeweils eine Welt (ihre Welt) als real setzt.³¹⁵ Auf der Ebene zweiter Ordnung des Beobachtens von Beobachtungen, wird man daher feststellen müssen, wie der beobachtete Beobachter beobachtet, welche Unterscheidungen er wie für seine Beobachtung verwendet. Alle Beobachter gewinnen nur Realitätskontakt dadurch, dass sie Beobachter bei ihrem Beobachten beobachtet. Die Organisation konstruiert ihre Umwelt durch die Operation des Beobachtens und findet die Bestätigung ihrer wie immer komplex gearteten Annahmen in der Tatsache, dass ihre Operationen immer noch funktionieren.³¹⁶

Damit ist zunächst einmal geklärt, wie selbstreferenzielle Systeme auf der Grundlage ihrer Autopoiesis, der Reproduktion der Elemente aus Elementen ihr Selbst- und ihr Umweltverhältnis mit Beobachtungen und Beschreibungen anreichern. Mit der Beobachtung werden distanzierte Ereignisse erzeugt. Mit der Beschreibung gewinnen diese Ereignisse unter Umständen Strukturwert. Sie werden wieder verwendbar, indem sie sich in Form von Beobachtungsschemata ins Gedächtnis einkerben. Das Beobachten von Beobachtungen schließt das Beschreiben von Beschreibungen mit ein. Die Anfertigung von Beschreibungen des Beschriebenen ermöglicht dem System, sich selbst zu thematisieren. Es kann dazu übergehen, seine Umweltbeschreibungen zu ordnen, und das bedeutet, seine Umwelt intern zu differenzieren in Elemente wie Kundennachfrage, politische Anforderungen, Kapitalgeberinteressen, Aufsichtsrechte, Ressourcenlagen usw.. Die Organisation dieser Differenzen sichert der Organisation die Kommunikation mit sich selbst und mit diesen ausgewählten Ausschnitten der Umwelt, die immer in der Sprache der Organisation definierte (unterschiedene) Hinsichten sind.³¹⁷ Anhand dieser Differenzen beginnt das System sich selbst zu organisieren. Bei Organisationen ist für die Organisation der eigenen Organisation entscheidend, dass das sie umfassende Sozialsystem bereits entsprechend strukturiert ist, z.B. in Funktionssysteme.³¹⁸ Der gesellschaftsweite Siegeszug der Organisationen hat in der zunehmenden funktionalen Differenzierung der modernen Gesellschaft seinen Ausgangspunkt.³¹⁹ Die Differenzierung der Umwelt liefert der Organisation spezifische Differenzen, an denen sie andocken kann. Die Beobachtung der funktionalen Differenzierung der Umwelt ermöglicht dem System überhaupt erst, Kausalitäten festzustellen, auf die es als Ausgangspunkte für die Konstruktion der eigenen Systemrationalität angewiesen ist.

³¹⁵ Baecker Banken, S. 39

³¹⁶ Luhmann WissG, S. 97

³¹⁷ Baecker OsS, S. 20-21

³¹⁸ Heinz von Foerster fasst diese Bedingung der Selbstorganisation autopoietischer Systeme unter dem Prinzip „Ordnung durch Ordnung“ zusammen. Vgl. dazu Foerster WG, S. 211ff

³¹⁹ Jürgen Habermas spricht in diesem Zusammenhang vom Zug zu einer Organisationsgesellschaft seit dem Beginn der modernen bürgerlichen Gesellschaft. Siehe Habermas, S. 32

Wirtschaftsunternehmen verstehen ihr Effizienzkriterium für die primäre Orientierung der Konstruktionen aller rationalen Beziehungen innerhalb des Unternehmens als Gewinnmaximierung und orientieren sich somit direkt am Code des Funktionssystems der Wirtschaft Zahlung-Nicht-Zahlung. Erst unter dieser Voraussetzung können Organisationen einen speziellen Sinn für sich eingrenzen, auf den sie sich zunehmend spezialisieren. Diese sinnhafte Spezialisierung erfolgt durch Abkoppelung von zusätzlichen Gesichtspunkten und einer Verengung und Intensivierung der Bearbeitung dieses speziell ausdifferenzierten Sinnbereichs. Darin liegt die spezielle Leistung, der Zweck oder der anerkannte Selbstwert einer Organisation für die Gesellschaft. Erst ihre operative Geschlossenheit, ihre Autonomie ermöglicht der Organisation ihre Indifferenz allem anderen gegenüber. Sie erhält die notwendige Freiheit, die es ihr gestattet, den spezifisch eingegrenzten Sinnbereich effektiv und effizient nach eigenen Kriterien und letztlich anhand eigener Entscheidungen zu bearbeiten. Darin liegt die Ursache für ihre bis dahin in der soziokulturellen Evolution nicht gekannte enorme Leistungsfähigkeit.

Die zunehmende gesellschaftliche Ausdifferenzierung (z.B. entsprechende Märkte und der damit verknüpften Nachfrage nach speziellen Leistungen) und die Innendifferenzierung der Organisation stehen in einem engen Zusammenhang. In der Regel bedeutet dies eine zunehmend komplexer werdende Binnenstruktur der Organisation. Systeme, die über Selbstbeschreibungen verfügen, die die eigene Komplexität in das System wieder einführen, kann man hyperkomplex nennen. Das System ist zunehmend auf Selbstsimplifikation angewiesen, um für sich selbst noch erreichbar zu bleiben. Die Organisation muss der Lösung dieses Problems oberste Priorität einräumen, wenn sie ihre Leistungserstellung, ihren Bestand sichern will. Man kann davon ausgehen, dass die Organisation für die Lösung des Problems den auf der gesellschaftlichen Ebene bereits soziokulturell bewährten Mechanismus der funktionalen Differenzierung adaptiert. Kurz gesagt, das System wird sich in sich selbst differenzieren, indem es die Wiederholung der Systembildung in sich selbst vollzieht. Das kompakte Zweck- bzw. Bestandsproblem wird aufgeknüpft und in leichter zu handhabende Unterzwecke gegliedert, mit deren Problemlösung man die speziell gebildeten Untersysteme betraut. Der entscheidende Vorteil aus der Perspektive des Gesamtsystems besteht in der Reduktion der eigenen Komplexität. In der Überantwortung des weiteren Prozesses der Problemverkleinerung an das entsprechende Untersystem. Des Weiteren ermöglicht die Systemdifferenzierung dem Gesamtsystem eine bessere Anpassungsfähigkeit an seine Umwelt. Umweltstörungen können in Untersystemen isoliert und abgekapselt werden. Eine Übertragung der Störung auf das Gesamtsystem kann entsprechend gehemmt werden und

ermöglicht dem System einen überlebensnotwendigen Zeitgewinn, der für die Problemlösung entscheidend sein kann. Die Spezifikation der Untersysteme erlaubt die Steigerung der Kognitionsfähigkeit durch Spezifikation und den Dauererhalt der gelernten Anpassung in den Untersystemen. Auch dies ermöglicht dem Gesamtsystem eine beschleunigte Anpassung an seine Umwelt. Letztendlich ermöglicht das Prinzip der funktionalen Differenzierung, und das ist ihr eigentlicher Nutzen, die Absorption von weit mehr Umweltkomplexität.³²⁰ Vom Standpunkt des Untersystems sind alle übrigen Teile des Gesamtsystems Umwelt. Die Umwelt des Untersystems weist bereits einen höheren Grad an Ordnung auf als die Umwelt des Gesamtsystems, und dies befähigt das Untersystem durch Erfüllung seines Unterzwecks die noch vorhandene Komplexität weiter zu reduzieren. Des Weiteren ist das Untersystem mit der Erbringung der geforderten Leistung weitgehend von seinem Bestandsproblem entlastet. Sein Überleben ist durch die Ressourcenzuteilung und die relative Stabilisierung seiner Umwelt durch das Gesamtsystems gewährleistet. Dies sind zugleich die Bedingungen der zunehmenden Spezialisierung der Untersysteme, denn der spezifische Sinnbereich und die daraus resultierende Leistungserbringung kann ins so Unwahrscheinliche getrieben werden, dass außerhalb des Gesamtsystems aufgrund fehlender Nachfrage das Überleben des Untersystems illusorisch ist. In den Untersystemen kann die Spezialisierung der Komplexitätsreduktion nur deshalb soweit vorangetrieben werden, weil man jetzt in der Lage ist, Technik einzusetzen. Technik soll im Sinne einer trivialen Maschine verstanden werden, in der eine unveränderliche, unbedingte Relation zwischen Input und Output besteht. Ein bestimmter Input erzwingt immer ein und denselben Output, unabhängig von Vergangenheit und inneren Zuständen der Maschine.³²¹ Technik abstrahiert, und darin liegt ihr Vorteil und zugleich ihr Risiko, von der Aufnahme und Mitberücksichtigung aller konkreten Sinnbezüge, die mit impliziert sind. Technik erspart auch, soweit sie Abläufe koordiniert, die stets schwierige und konflikträchtige Koordination menschlichen Handelns, also den zeitraubenden, Kompromisse erzwingenden Prozess der Konsensfindung. Die strikte Kopplung durch Technik spaltet die Konsensprobleme in Probleme des Zwecks und Probleme der Mittel bzw. der Kosten. Man kann jetzt relationale Rationalisierungsstrategien entwickeln, also prüfen, ob der Aufwand gegenüber der Erwartung des Nutzens lohnt.³²² Organisationen bestehen aus Entscheidungszusammenhängen, und man kann Technik als Programmierung von Entscheidungen begreifen. Programmierung dient dazu, gleichmäßige Wirkungen im System zu sichern, die nicht von jeder Umweltschwankung durcheinander geworfen werden,

³²⁰ Vgl. dazu Luhmann ZSR, S. 185f

³²¹ Foerster, Pörksen, S. 54-55

³²² Luhmann GG, S. 518f

sondern die nur auf spezifische, ausgesuchte Informationen reagieren. Programmierung macht den Entscheidungsprozess weitgehend invariant gegenüber allen anderen Entscheidungen des Systems. Man wird vorrangig ein Programm verwenden, das Informationen als auslösende Signale für eine bestimmte Wahl der Entscheidung verwendet, namentlich als konditionale Programmierung.³²³ Erst jetzt kommen die Arbeitsteilung und die mit ihr verbundenen Vorteile voll zum Tragen. Jede Stelle erhält jetzt eine spezifische Aufgabe, die sie dem Programm gemäß zu erfüllen hat, und jeder bekommt etwas anderes zu tun. Die zu erbringenden Leistungen der einzelnen Stellen können durch Programmverschachtelungen derart miteinander verknüpft werden, dass am Ende die Teilleistung des Untersystems zur Verfügung steht. Die enorme Zeiteinsparung resultiert aus der Möglichkeit, Leistungen von verschiedenen Stellen im System zeitgleich erstellen zu lassen und sie durch andere Stellen zu der gewünschten Teilleistung miteinander zu verbinden. Ein sehr einfaches Beispiel kann dies leicht verdeutlichen: In der Autoproduktion kann man das Aufziehen der Mäntel auf die Felgen außerhalb des Fließbandes der Endmontage durchführen, um die fertige Bereifung dann der Endmontage zeitgerecht zur Verfügung zu stellen.

Die Koordination dieser Teilleistungen erfolgt in der Regel an zentraler Stelle, auf der höheren Ebene des Gesamtsystems. An dieser Stelle können die Relationen der einzelnen Problemlösungen mit dem Systemproblem zueinander in Bezug gesetzt werden, und man kann sich bei möglichen Problemen oder auf der Suche nach anderen Möglichkeiten (z.B. aus Gründen der Effizienz) auf die Suche nach funktionalen Alternativen bzw. funktionalen Äquivalenten oder funktionalen Substituten begeben. Erst auf dieser Ebene kann die funktionale Methode eingesetzt werden, weil sie Vergleichsgesichtspunkte benötigt, um z.B. funktionale Äquivalente aus dem Vergleich verschiedener funktionaler Relationen zu ermitteln.³²⁴ Das Hauptproblem der Koordination der Teilleistungen ergibt sich aus der Systemdifferenzierung des Gesamtsystems, das nicht mehr unter einer einzigen Funktion subsumiert werden kann. Die Einheit des Gesamtsystems stellt sich jetzt je nach Referenz des jeweiligen Untersystems immer anders dar, und dies gilt ebenso für Systemereignisse, die je nach Beobachtungsperspektive jedes Mal ein andere sind. Das Problem besteht, in der referenzabhängigen Art und Weise, zu beobachten, denn eine bestimmte Art zu sehen, ist immer auch schon eine Art, nicht zu sehen. Die Konzentration auf Objekt A bedeutet zugleich die Vernachlässigung von Objekt B.³²⁵ Hier geht es um Unterscheidungen. Als

³²³ Konditionale Programmierung soll hier im Sinne Luhmanns als Technik begriffen werden. Siehe dazu Luhmann PP, S. 117f

³²⁴ Luhmann SS, S. 84f

³²⁵ Siehe dazu Merton, Robert K., Bürokratische Struktur und Persönlichkeit, in: Mayntz BO, S. 268

Beeinträchtigung der Beobachtung soll nicht der blinde Fleck, die Referenz verstanden werden, die das Beobachten überhaupt erst ermöglicht, sondern die notwendige Konzentration auf etwas Bestimmtes, um überhaupt etwas von anderem unterscheiden zu können. Nebenbei bemerkt ist dies auch ein entscheidender Grund dafür, warum die Umwelt bereits Struktur aufweisen muss. Beobachtet man Funktionen als diejenigen beobachtbaren Folgen, die zur Anpassung eines Systems beitragen, dann ist ersichtlich, dass je nach Perspektive als Beobachter die Funktion funktionale sowie dysfunktionale Folgen zeitigen kann. Man kann dementsprechend von manifesten und latenten Funktionen sprechen. Die manifesten Funktionen sind mit dem formalen Gerüst der Organisationsstruktur bezeichnet. Strukturen sind ihrerseits differenzabhängig konstituiert. Mit ihnen wird etwas Bestimmtes bezeichnet und vieles andere ausgeschlossen. Anders formuliert, können in der formalen Struktur nicht alle funktionalen Anforderungen des Systems berücksichtigt werden, die für die Sicherung des Systembestandes dringend notwendig sind und in der Entscheidung funktional mitberücksichtigt werden müssen. Diese latenten Funktionen dürfen formal nicht sichtbar werden, sie müssen latent bleiben, auch wenn sie in der formalen Entscheidung in irgendeiner Form eine Rolle spielen z.B. dadurch, dass eine Regel mehr Interpretationsspielraum offen lässt als sie beseitigt.³²⁶ Ein weiterer gewisser Steuerungsspielraum ergibt sich für die Zentrale aus dem einfachen Sachverhalt, dass unter dem Gesichtspunkt der Rationalität vorrangig brauchbare und nicht optimale Problemlösungen, Entscheidungen benötigt werden. Einerseits sind optimale Prozesse zur Entscheidungsfindung bereits aufgrund der beschränkten Aufnahme- und Verarbeitungskapazitäten der darüber entscheidenden Personen in den jeweiligen Stellen unrealistisch. Andererseits ist aufgrund der Systemdifferenzierung in Organisationen Zeit, die zu dem ungleich verteilt ist, ein knappes Gut. Es müssen Termine und Fristen eingehalten werden, um die Koordination der verschiedenen Leistungen nicht zu gefährden. Es geht aus Sicht der Rationalität wie auch aus Sicht der entscheidenden Personen um eine der Situation entsprechend zufriedenstellende Lösung. Unter Verwendung der funktionalen Analyse können verschiedene Anspruchsniveaus für den jeweiligen Entscheidungsprozess ermittelt werden. Auf diese Weise kann man eine gewisse Elastizität der Strukturen im System erhalten, um in gewissen Grenzen die strukturelle Anpassung an eine unkontrollierbare veränderliche Umwelt im System zu gewährleisten. Jede Entscheidung ist und bleibt situationsgebunden, und über die Variation des Anspruchsniveaus erhält man

³²⁶ Robert K. Merton beschreibt das Problem der latenten Strukturen ausführlicher am Beispiel der Parteimaschine. Vgl. dazu Merton, S. 45-78

einen gewissen Spielraum für die Anpassung an die konkreten Gegebenheiten der Entscheidungssituation.³²⁷

Ein weiteres Koordinationsproblem der Zentrale im Zusammenhang mit den Untersystemen muss noch behandelt werden. Es handelt sich um die These: Untersysteme haben die Tendenz zur Verselbstständigung. Untersysteme neigen aufgrund ihrer legitimen Indifferenz gegenüber anderen Funktionsnotwendigkeiten dazu, dass sie ungehindert negative Externa produzieren, für die sie selbst blind sind. Vor allem wird ihre zunehmende Fähigkeit der Abwehr von externen Interventionen bemängelt. Der Grund dafür liegt in der exklusiven Zuständigkeit einer bestimmten ihnen zugewiesenen Aufgabe.³²⁸ Man muss aber bedenken, dass die zunehmende Spezialisierung der Untersysteme zunehmende Abhängigkeiten erzeugt.³²⁹ Zum einen ist die bis ins Extrem getriebene unwahrscheinliche Spezialisierung der Untersysteme nur aufgrund der relativen Stabilität der durch das Gesamtsystem gewährleisteten Umwelt möglich. Zum anderen erzeugt zunehmende Spezialisierung zugleich eine zunehmende Ressourcenabhängigkeit des Untersystems von seiner Umwelt. Die Ressourcenzuweisung erfolgt durch das Gesamtsystem, und wie oben bereits erwähnt, ist die Abnahme der Leistung außerhalb des Gesamtsystems bei zunehmender Spezialisierung des Untersystems immer unwahrscheinlicher. Schließlich ist zu bedenken, dass jedes Untersystem für die eigene Leistung ebenfalls auf die Leistung der anderen mit ihm gegebenen Untersysteme angewiesen ist. Zahlt die Buchhaltung zum Beispiel längere Zeit nicht die Materiallieferungen, wird die Produktion aufgrund von Materialmangel in absehbarer Zeit zum Erliegen kommen.

Abschließend muss noch ein Punkt betrachtet werden, nämlich dass Organisationen soziale Systeme sind. Aus diesem Tatbestand ergeben sich ganz eigene Koordinationsprobleme. Sie begründen sich aus der einfachen Tatsache, dass die Stellen immer mit Personen besetzt sind, die die Arbeit verrichten, also die Leistung erstellen. Daraus ergeben sich ganz eigene Beziehungsmuster zwischen diesen Personen, in denen festgelegt ist, welche Arbeit von wem wie zu verrichten ist. Anders formuliert, hat man es bereits mit Koordination zu tun, bevor überhaupt ein Produkt erstellt werden kann. Es muss im Vorfeld geklärt werden, wer mit wem und mit wem nicht in bestimmten Fragen zu kooperieren hat. Die Koordination nimmt nicht nur Formen der Hierarchie an, sondern ebenfalls Formen von Kollegialität. Sie wirkt vertikal und horizontal. Sie spannt ein und schafft dadurch den Raum, in dem gearbeitet werden kann

³²⁷ Luhmann ZSR, siehe speziell FN, S. 120

³²⁸ Mayntz, Renate, Funktionelle Teilsysteme in der Theorie sozialer Differenzierung, in: Ma, , Ro, Sc, St, S. 35ff

³²⁹ Diesen Zusammenhang hatte bereits Durkheim als unabänderliche Folge der Höherentwicklung (Differenzierung) der Gesellschaft ausgearbeitet. Vgl. dazu Durkheim, S. 202f

und in dem nur gearbeitet werden kann, wenn zugleich gegen ihn gearbeitet wird.³³⁰ Die Organisation kann sich immer nur aktuell in der jeweiligen Entscheidungssituation realisieren. Jeder Entscheidung geht eine Entscheidungskommunikation voraus, in der kommunikativ die Möglichkeiten und Risiken der aktuell zu treffenden Entscheidung gegeneinander abgewogen werden, um zu einer der Situation entsprechenden, zufriedenstellenden Entscheidung zu gelangen. Der Kommunikation im Koordinationsprozess stehen gesellschaftlich ausdifferenzierte und bewährte Medien für eine höhere Wahrscheinlichkeit der Annahme der Selektionsübertragung zur Verfügung. Dies sind die symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien, namentlich Geld und Macht. Die Bedeutung von Geld wurde unter dem Stichpunkt der Ressourcenzuweisung für die Untersysteme bereits behandelt, und die Gehaltszahlung der Organisation dürfte für die Motivation der Mitglieder, ihre Arbeit zu verrichten, der ausschlaggebende Punkt sein, jedenfalls wenn es sich um Erwerbsarbeit handelt. Wenn dies nicht so wäre, müsste man berechtigterweise fragen, welche Integrationsfunktion sonst die Karriere erfüllen könnte.

4.3 Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien

Das Anlaufen der Kommunikation ist immer unwahrscheinlich und deshalb riskant, obwohl sie alltäglich vollzogen wird. Jede Entscheidung basiert auf einer Entscheidungskommunikation, die sich immer auf eine bereits vorausgegangene Entscheidung beziehen, muss z.B. für die Konstruktion einer Alternative, um zu bezeichnen, was mit ihr konkret gegeben ist. Ein Kommunikationsereignis basiert auf der Synthese dreier Selektionen (Mitteilung, Information und Verstehen) zu denen für den Fortgang der Kommunikation eine vierte Selektion, die nicht in der Kommunikation getroffen werden kann, hinzutreten muss, nämlich die Annahme oder Ablehnung der mit dem Kommunikationsereignis mitgeteilten Sinnreduktion. In der Organisation wird der Kommunikationsprozess zu einer kondensierten und somit weniger komplexen Form zusammengezogen, zu einer Entscheidung. Es geht in einer Organisation um die Übernahme der Selektion, die mit jeder Entscheidung kommuniziert wird, und eben dies ist nicht schon per se gewährleistet. Kürzer formuliert, geht es um operationsfähig zu bleiben, um die Sicherung der Anschlussselektionen, um den Systemerhalt.

³³⁰ Baecker OM, S. 73

Diese Notwendigkeit der Selektionsübernahme per Entscheidung wird besonders unter dem Gesichtspunkt deutlich, dass in einer Organisation aufgrund ihrer Binnendifferenzierung die Einhaltung von Fristen und Terminen sich als zunehmend prekärer werdendes Problem der Koordination erweist. Die Organisation leidet mit zunehmender Binnendifferenzierung unter einem immer akuter werdenden Zeitproblem, welches sich weiter verschärft, wenn die Entscheidung etwa erneut aufgrund einer Ablehnung in den Entscheidungsprozess gegeben werden muss. An diesem Punkt setzen die gesellschaftlich sich bereits bewährten habenden, symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien an. Luhmann bezeichnet sie aufgrund ihrer Überredungsfunktion auch als „Erfolgsmedien“.³³¹ Die theoretische Tiefe der symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien kann hier nicht in ganz ausgeleuchtet werden und wird deshalb in Bezug auf den verwendeten Kontext nur skizzenhaft dargestellt. Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien sind differenziert. Ihre Differenzierung beruht zuerst auf einer Differenzierung der Bezugsprobleme, und diese haben sich im Laufe der gesellschaftlichen Evolution zunehmend herauskristallisiert. Sie haben sich erst im Übergang zur modernen Gesellschaft voll entwickelt und die Selbstkatalyse einiger Funktionssysteme ausgelöst. Es sind die scheinbar völlig unabhängig voneinander operierenden Medien wie Geld, Liebe, Wahrheit, Macht und Kunst, deren Gemeinsamkeit sich in ihrer Funktion begründet, die Wahrscheinlichkeit der Ablehnung einer kommunikativen Selektionsofferte in die Wahrscheinlichkeit einer Annahme zu verwandeln. Man ist bereit, sein Eigentum an einen anderen abzutreten, weil man Geld dafür geboten bekommt, das man später anderweitig verwenden kann. Derjenige, der zahlt, und derjenige, der die Bezahlung entgegennimmt, denken nicht in gleicher Weise, und es ist auch nicht erforderlich, dass sie dies tun. Es ist entscheidend, dass die Selektionsleistung des einen mit der des anderen koordiniert wird, und dass dies letztlich zur Annahme der kommunikativen Selektionsofferte führt. Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien setzen Differenzen voraus, um schließlich zum gleichen Ergebnis zu führen: einer Annahme.³³² Ihr kommunikativer Erfolg hängt davon ab, dass sie zu ganz bestimmten Kommunikationen jeweils selektiv motivieren.³³³ Es ist dies die Selektivität, die motiviert. Hinzu kommt, dass jede Kommunikation in der Lage sein muss, das Problem des Dritten zu lösen. Das bedeutet zum einen, Dritte zu zitieren, die zustimmen oder ablehnen könnten und die in dieser Form dabei helfen, die Kommunikation zu strukturieren, und zum anderen, reale Dritte entweder einzubeziehen oder draußen zu halten (z.B. persönliche Weisung), damit die Kommunikation

³³¹ Vgl. für eine ausführlichere Darstellung Luhmann GG, S. 316ff

³³² Esposito, S. 270f

³³³ Luhmann GG, S. 320f

vollzogen werden kann. Die Kommunikation im Medium Geld, die den Zugriff auf knappe Güter und Dienstleistungen unter der Prämisse regelt, dass die Ablehnung dieses Zugriffs durch das Gegenüber sowie durch Dritte dadurch aufgefangen werden kann, dass man zahlt. Nur so ist der andere bereit, sein Eigentumsrecht an diesen Gütern und Dienstleistungen zu einem bestimmten Preis abzutreten. Und nur dann halten Dritte währenddessen still, die eventuell ebenfalls ein Interesse an diesen Gütern und Dienstleistungen haben.³³⁴ Diese Vorselektierung der Kommunikation setzt eine technische Möglichkeit, setzt generalisierte Symbolisierung und wie jede Symbolisierung einen Prozess der Geschichte - Zeit voraus.³³⁵ Geld stützt sich auf die Unterscheidung der Möglichkeit Zahlen-Nicht-Zahlen und erhält seinen symbolischen Wert, indem es auf der positiven Seite (Zahlen) selbstreferenziell wieder eingeführt wird. Der Positivwert funktioniert als Präferenz, also als generalisiertes Symbol für die Anschlussselektionen.³³⁶ Die Unterscheidung, auf der die Symbolisierung basiert, bleibt prinzipiell erhalten. Symbolisiert wird nur ein variabler Wert, der mit seinem Anstieg die Wahrscheinlichkeit der Annahme positiv beeinflusst. Man kann das Zahlungsangebot für sein Eigentum immer noch ablehnen, wenn man mit der Höhe der Zahlung nicht einverstanden ist oder auf sein Eigentum nicht verzichten möchte. Der bestimmte Wert eines Symbols (z.B. Geld) basiert auf einem tiefer liegenden Mechanismus, nämlich dem Vertrauen, das ihm entgegengebracht wird. Folgt man Coleman, basiert jeder Tausch bereits auf einem prinzipiell riskanten Vertrauensvorschuss oder er kommt gar nicht erst zustande.³³⁷ Man muss zum Beispiel darauf vertrauen, dass das Geld über Nacht seinen Wert nicht verliert. Das Vertrauen selbst kann sich immer nur an der Anschlussselektion, in einem reflexiven Prozess bewähren, und eben dies impliziert bereits Zeit. Es setzt einen Beobachter auf der Ebene zweiter Ordnung voraus, der das Symbolisierte als Einheit für seine eigene Anschlussselektion übernimmt. Aufgrund der notwendigen Inanspruchnahme des Vertrauens in das Medium unterliegt jedes Medium der Inflation bzw. Deflation. Jedes Medium verfügt des Weiteren bereits über eine bestimmte Art von Gedächtnis, von dem es abhängt, was in den jeweiligen Systemen erinnert oder vergessen wird und welche Prognosen projiziert werden können.³³⁸ Das Gedächtnis in einem Wirtschaftsunternehmen gründet sich auf Geld, und Geld operiert ohne Gedächtnis. Dem Geld wird ein bestimmter Wert zugemessen, der im System den

³³⁴ Für diese bedeutende Funktion der symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien, den Dritten aus der konkreten Kommunikation auszuschließen, siehe Baecker FFK, S. 212f

³³⁵ Vgl. für diesen Symbolisierungsprozess am Beispiel Geld Hutter, Michael, Die frühe Form der Münze, in: Baecker PF, S. 159ff

³³⁶ Siehe dazu Luhmann, Niklas, Zeichen als Form, in: Baecker PF, S. 66ff

³³⁷ Vgl. dazu Coleman I, S. 115ff

³³⁸ Siehe für diesen wichtigen Sachverhalt Esposito, S. 306f

Speicher reproduziert. Die Bilanz am Jahresende weist aus, dass man für das künftige operative Geschäft nicht mehr ausreichend liquide ist. Man muss sich dringend auf Fehlersuche und -behebung begeben, um den eigenen Bestand künftig zu sichern. Entscheidend sind nicht die Möglichkeit des Geldes, den Wert aufzubewahren, sondern die Möglichkeiten, die es offen hält, den Wert in der Zukunft zu modifizieren. Die zur Verfügung stehenden Geldmittel schränken ein oder erweitern die in der Zukunft zur Verfügung stehenden Möglichkeiten des Unternehmens. Das Gedächtnis des Systems läuft auf eine interne Kohärenzprüfung hinaus und vergleicht den Soll- und Ist-Wert miteinander, um mögliche Abweichungen von den eigenen Prognosen festzustellen.

4.4 Macht

Im Kontext der Organisationen geht es vorrangig um Geld und Macht, die ihrerseits im Entscheidungszusammenhang vorselektieren, was zur Entscheidung kommen kann. Bisher wurde wegen seiner leichteren Verständlichkeit das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium Geld par excellence betrachtet. In formalen Organisationen muss Macht mindestens als dem Geld ebenbürtig angesehen werden, wenn nicht sogar als überlegen, denn die Art und Weise der Ressourcenverwendung beruht auf einer formalen Entscheidung. Organisationen können ihre Autopoiesis nur operativ in der aktuellen Gegenwart betreiben. Sie müssen in der Lage sein, Entscheidungen im Netzwerk ihrer Entscheidungen zu reproduzieren. Entscheidungen ihrerseits symbolisieren immer nur den Endpunkt einer Entscheidungskommunikation, in der man sich darüber verständigt, wie mit dem aufgetretenen Problem verfahren werden soll. Bei einer Störung am Fließband, die nicht gleich das Band außer Betrieb setzt, wird der Arbeiter sich an eine ihm übergeordnete Stelle wenden (Vorarbeiter, Meister etc.), um zu klären, ob die notwendige Reparatur während der laufenden Produktion erledigt werden kann oder die Produktion angehalten werden muss und weitere Stellen hinzugezogen werden müssen (etwa Betriebshandwerker). Jede Entscheidung setzt einen Kommunikationsprozess voraus, der immer in einer bestimmten Situation aufgrund eines bestimmten Anlasses und unter Beteiligung der zuständigen Stellen notwendig wird. Jede Kommunikation erzeugt, um die Hürde ihrer Unwahrscheinlichkeit zu senken, einen kommunikativen Kurzschluss. Sie drillt den Menschen auf den Menschen ein, weil sich die Synthese der Kommunikation der Wahrnehmung der Anwesenden entzieht. Die

Verankerung der eigenen Adressabilität wird in dem jeweils Anderen, dem Menschen gesucht und auf Menschen zugerechnet. Die formale Organisation muss in der Lage sein, um überhaupt pragmatische Orientierung an ihrem sozialen Kontext zu ermöglichen, den Anwesenden die Voraussetzung zu bieten, pragmatische Abbilder von ihr zu gewinnen. Dies leistet die formale Organisation in der vereinfachten Form des Epigramms. Mit dem konkreten Kontext ist die formale Organisation gemeint, mit der Markierung des Epigramms zielt das Bestreben der Anwesenden auf einen Teil dieses Kontextes, und die Orientierung an diesem Kontext beeinflusst die Reproduktion und Modifikation des Kontextes selbst. Epigramme sind diejenigen Systembestandteile, die aus dem bestehen, was alle machen, allein deshalb, weil sie betreffbar, intentional, selektiv jeweils auf andere bezogen sind. Sie sind für die anwesenden Bewusstseinsysteme zugänglich, weil sie aus den Aktivitäten der Orientierung gefügt sind. Das Verhalten der anwesenden Bewusstseinsysteme ist aufgrund zeitlicher Beschränkungen und ihrer begrenzten Fähigkeit der Informationsverarbeitung auf komprimierte, übersichtliche, aktuelle Repräsentation solcher Sinnzusammenhänge angewiesen. Epigramme sind die typische Repräsentationsform sinnprozessierender, formal organisierter Sozialsysteme. Die jeweilige Situation wird zum einen durch den sozialen Kontext und zum anderen durch die jeweils mitanwesenden Personen gerahmt. Die Matrix eines Epigramms entsteht durch das Setzen einer Relation zwischen den Ereignissen bzw. Handlungen, denn die situationsabhängige Kommunikation ist gezwungen, sich selbst zu simplifizieren, und flaggt sich deshalb als Handlungssystem aus. Dieses Verhältnis kann nur hergestellt werden, indem die Ereignisse auf einen Referenten, auf einen Adressaten verrechnet werden. Das Epigramm bezieht sich auf die Selbstreferenz des Referenten. Es ist multizentrisch konstituiert und die verschiedenen referenziellen Zentren werden auf das Selbst der jeweiligen Anwesenden bezogen. Jedes Epigramm ist in einer bestimmten Weise konditioniert, nämlich durch den Sinn der formalen Organisation, als dessen Darstellungsform es fungiert. Als Scharnier zwischen den verschiedenen Systemen dient das System der Personalität. Die jeweiligen Handlungen personaler Systeme werden in der Gegenwart anderer Referenten erlebt und behandelt, mit der formalen Organisation vermittelt, wodurch sich beide Systemarten wechselseitig aneinander profilieren. Über diese Form der Verknüpfung der formalen Organisation können systemexterne Selektionen, etwa Persönlichkeitsmerkmale, mit der systeminternen Selektivität verknüpft und so der formalen Organisation einverleibt werden. Die Handlungen der anwesenden Bewusstseinsysteme kann die formale Organisation intern nur be- oder zuschreiben, wenn sie zusätzlich die serielle

Selektivität von Sprache nutzen kann. Sprechen ist intentionsgesteuertes, der Rückfrage ausgesetztes Handeln.

Für die anwesenden Bewusstseinssysteme stellt sich die Situation immer als eine soziale dar. Jedes der beteiligten Bewusstseinssysteme muss dem jeweils anderen die Freiheit zugestehen, entsprechend seinen eigenen Intentionen zu handeln. Soweit keiner der Anwesenden das Handeln der jeweils anderen kontrollieren kann, bilden sie konditionale Elemente der Situation, auf die sich jeder der Anwesenden einstellen muss. Es stellt sich das Problem der Übernahme der von Ego angebotenen Selektionsofferte durch Alter, der sie als Prämisse für sein eigenes Handeln übernehmen soll. Die Selektionsofferte ist kontingent, denn Alter kann mit Annahme oder Ablehnung reagieren. Jeder der Beteiligten wird versuchen, modifizierend auf den Kommunikationsprozess einzuwirken. Dies geschieht durch Manipulation, also gezielte Desinformation, oder durch Modifikation bei Weglassen oder Hinzufügen der eigenen mitgeteilten Informationsgehalte der Beteiligten. Eine rationale Wahl der Anschlusshandlung kann von dem Betreffenden nur getroffen werden, wenn er über ausreichend Wissen und Informationen über die Situation und ihr Umfeld verfügt. Jeder der Beteiligten wird versuchen, mittels Einflussnahme auf das Handeln des Anderen, durch die Kontrolle von Informationen, entsprechend seinen Wünschen und Interessen einzuwirken.³³⁹ Einfluss wird im Kommunikationsprozess für die Meinungsbildung bzw. Meinungswandel mobilisiert, um entweder die Meinung zu ändern oder eine Änderung zu verhindern. Mit zunehmender Zahl der Beteiligten nimmt die Wahrscheinlichkeit des erwünschten Informationstransfers ab. Um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass der gewünschte Informationstransfer gelingt, wird versucht, systeminterne- oder externe Unterstützung zu mobilisieren.³⁴⁰ Die Beteiligten werden verschiedene Handlungsstrategien entwickeln, um die erwünschte Wirkung zu erreichen. Sie werden legale oder illegale Möglichkeiten der Mikropolitik in ihre strategischen Überlegungen miteinbeziehen. Die vielleicht durch den Gebrauch dieser Möglichkeiten erzielten Erfolge sind immer nur situationsabhängig, sie lassen sich nicht ohne Komplikationen in andere Situationen transferieren, und dies gilt besonders für die erfolgreiche Nutzung illegaler Möglichkeiten.

Für die erfolgversprechende Übertragung von Einfluss in andere Situationen mit anderen Partnern wird die symbolische Generalisierung von Einfluss unumgänglich. Eine ausreichende Generalisierung von Sinn ist die Voraussetzung für die relativ kontext- und situationsunabhängige Verwendung von Sinngehalten. Generalisiert ist Sinn in dem Maße, wie er von Unterschieden in den einzelnen Sinndimensionen unabhängig macht und ein

³³⁹ Parsons ASnM, S. 141 - 148

³⁴⁰ Parsons TsIM, S.138f

Symbol markiert, die Einheit von etwas Getrenntem. Symbolische Generalisierung bedeutet, dass sich diese beiden Momente in dem vorhandenen System immer zusammen ergeben, einerseits die Koordination von Erwartungen und Handlungsbereitschaft und andererseits die Fixierung von Sinn nicht nur für eine Situation.³⁴¹ Diese symbolische Generalisierung von Sinngehalten wird zunehmend notwendig, wenn man unter dem „Gesetz des Wiedersehens“ steht, und dies bedeutet für die Beteiligten, dass sie sich müssen immer wieder in die Augen blicken können.³⁴² Sie wissen, dass sie sich unter nicht genau vorhersagbaren Umständen einander wiederbegegnen werden, die mal den einen, mal den anderen begünstigen, dass sie auch künftig voneinander abhängig sein werden. Dies allein setzt der Realisierung bestimmter Verhaltensmöglichkeiten bereits gewisse Schranken und macht, wenn die Interaktion auf Dauer gestellt und in gewisse vorgezeichnete Bahnen gelenkt werden soll, die symbolische Generalisierung von Einfluss, und die Stabilisierung bestimmter Generalisierungstypen erforderlich. In einfachen Sozialsystemen lässt sich dieser verhältnismäßig voraussetzungslos stattfindende Prozess bereits beobachten, bei deren Entstehung und ihrem Ausbau zu erwartbaren Strukturen, und dieser Prozess ist steigerungsfähig. Die Generalisierungstypen sind den verschiedenen Sinndimensionen zugeordnet: unter zeitlich generalisiertem Einfluss Autorität, unter sachlich generalisiertem Einfluss Reputation und unter sozial generalisiertem Einfluss Führung. Die Autorität bildet sich aufgrund einer Chancendifferenzierung durch vorheriges Handeln. Wenn einflussnehmende Kommunikationen wiederholt Erfolg gehabt haben, konsolidieren sich Erwartungen, die erneute Versuche erleichtern und Ablehnung erschweren. Autorität bedarf zunächst keiner Rechtfertigung. Sie beruht auf einer gemeinsam erlebten Systemgeschichte. Reputation beruht auf der Unterstellung, dass bei einer Nachfrage gute Gründe für die Richtigkeit des beeinflussten Handelns angegeben werden können. Die Motivgeneralisierung in der Sachdimension kommt dadurch zustande, dass eine allgemeine Erläuterungs- und Argumentationsfähigkeit relativ unkritisch angenommen bzw. von bewährten auf andere Fälle übertragen wird. Führung im Sinne der Gruppenforschung beruht auf einer Verstärkung der Folgebereitschaft durch die Erfahrung, dass andere auch folgen werden, also auf Imitation.³⁴³ Hier wäre an charismatische Führer zu denken.³⁴⁴ Entscheidend ist, die drei Sinndimensionen in ihrer Generalisierung setzen einander wechselseitig voraus. In situationsabhängigen Kommunikationen wird allein schon auf Grund der Verwendung von Sprache Mehrdeutigkeit zum Problem, weil jedes Epigramm multireferenziell konstituiert ist.

³⁴¹ Siehe dazu Luhmann ETG, S. 147f

³⁴² Luhmann VMR, S. 39

³⁴³ Luhmann M, S. 74ff

³⁴⁴ Weber WG, S. 159

Die Mehrdeutigkeit einzelner Handlungen kann reduziert werden, indem diese in einen größeren Kontext eingebettet werden.³⁴⁵ Gregory Bateson geht davon aus, dass alles, was in dem engeren Kontext passiert, von dem weiteren Kontext beeinflusst wird, in welchem der engere eingeschlossen ist. Für diesen ist dies die Adaption der Systemstrukturen an sich ändernde Umweltlagen, also Lernen.³⁴⁶ Jede organisationsbedingte Situation ist gerahmt, eingebettet in die Strukturen der formalen Organisation. Alle drei Generalisierungstypen haben etwas gemeinsam, sie setzen als Bedingung der Erwartungsbildung etwas Identifizierbares voraus. Sie sind auf eine gewisse Zentralisierung der Sinnstrukturen des Systems durch prominente Themen z.B. Zwecke oder Rollen, angewiesen. Der zu erwartende Einfluss muss sich auf etwas bestimmtes beziehen, er muss sich im System ansiedeln lassen. Damit ist der Aufbau komplexer Strukturen verbunden, die als höherstufige Nichtbeliebigkeiten zu begreifen sind.³⁴⁷ Anders formuliert, ist die Bewährung der Generalisierungstypen nicht ohne Bezug auf Themen und Personen feststellbar. Autoritätsbildung kann nicht ohne Reputation erfolgen, und sie wird zu sozialer Generalisierung tendieren. Ein solcher Strukturaufbau mit thematischer und rollenmäßiger Konzentration verträgt keine volle Spezifikation. Höhere Kombinationsmöglichkeiten und Freiheiten in der Disposition und Umdisposition, ohne Rücksicht auf die angegebenen Kontexte, die die Motivgeneralisierung tragen, sind schwerer zu realisieren, wenn nicht gar unmöglich. Das wenig spezifizierte Medium Einfluss gerät mit zunehmender Spezifizierung und Ausdifferenzierung komplexer zu erwartender Systemstrukturen an seine Grenzen. Es ist für die Transformation der Selektionsofferte für spezifischer, in ihrem Abstraktionsniveau immer unwahrscheinlicher werdende Situationen nicht mehr flexibel genug. Es fehlt ihm ein Code, der es erlaubt, jede beliebige Situation einem der beiden zur Verfügung gestellten Werte zuzuordnen. Dem Geld liegt die Unterscheidung Zahlen-Nicht-Zahlen zugrunde, an der alle weiteren Kommunikationen problemlos anschließen können. Bei Nicht-Zahlen kann man sich auf Ursachenforschung begeben und etwa feststellen, dass der geforderte Preis nicht der aktuellen Marktlage entspricht. Stärker als generalisierter Einfluss im Allgemeinen kann Macht von bestimmten Voraussetzungen der Motivation unabhängig werden.

Für Max Weber bedeutet Macht; „... jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf die Chance beruht.“³⁴⁸ In dieser Definition der Macht ist Zwang die letztmögliche Option, den eigenen

³⁴⁵ Weick, S. 260f

³⁴⁶ Bateson ÖG, S. 322f

³⁴⁷ Luhmann M, S. 77

³⁴⁸ Weber WG, S. 38

Willen durchzusetzen. Max Weber geht in seiner Definition nur von der Position der Machthabenden aus und bezieht nicht die Möglichkeit einer Alternative für die Machtunterworfenen mit ein. Macht kann, anders formuliert, nicht reflexiv werden. Die Machtrelation ist einseitig und nicht reziprok. Ein typisches Beispiel für dieses Verständnis von Machtausübung ist der Befehl, der letztlich unter Anwendung von Zwang durchgesetzt werden kann. Es ist davon auszugehen, dass Macht ein symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium ist, das sich immer dann bildet, wenn die Selektionsweise des einen Partners zugleich als Motivationsstruktur, als Präferenz der Handlung des anderen Partners dient. Der erfolgreiche Selektionstransfer beruht auf der Voraussetzung, Unsicherheit in Bezug auf die Selektion des Machthabers bei dem Machtunterworfenen zu erzeugen. Der Machthaber nutzt seine Möglichkeiten, diese Unsicherheitsquellen des Machtunterworfenen zu kontrollieren.³⁴⁹ Er verfügt aus welchen Gründen auch immer über mehr als eine Alternative. Er kann bei dem Betreffenden in Bezug auf die Wahl seiner Handlung Unsicherheit erzeugen oder beseitigen. Diese Umleitung über Produktion und Reduktion von Unsicherheit ist Voraussetzung für Macht schlechthin, ist die Bedingung eines Spielraums für Generalisierung und Spezifikation eines besonderen Kommunikationsmediums, und nicht etwa unter anderem eine besondere Quelle der Macht.³⁵⁰

Die Notwendigkeit, Macht für den unwahrscheinlichen Selektionstransfer zu benutzen, beruht auf der prinzipiellen Freiheit des anderen in der Wahl seines Verhaltens, also auf Kontingenz. Die Selektion des Machthabers beseitigt zum einen Unsicherheit, indem er sie in Sicherheit verwandelt, aber jede Selektion besitzt zwei Seiten, und indem er etwas in Sicherheit überführt, überführt er anderes zugleich in Unsicherheit. Diese Unsicherheit kann von anderen besetzt werden, um sie als Quelle der eigenen Machtbildung zu nutzen. Man denke etwa an den Erlass einer Vorschrift, die von den Untergebenen sofort auf ihre Tragweite hin geprüft wird. Die Machtausübung des Machthabers löst bei den Betroffenen einen Suchprozess nach anderen Möglichkeiten des Handelns aus. Sie prüfen die Alternativen, die mit der Machtausübung stärker in den Blick geraten und an Bedeutung gewinnen. Ist die mögliche Alternative für die Betroffenen vorteilhafter und für den Machtausübenden nachteilig, entsteht Gegenmacht.

Macht erbringt ihre Leistung dadurch, dass sie die Selektion von Handlungen oder Unterlassungen angesichts anderer Möglichkeiten durchzusetzen vermag. Sie steigt mit zunehmenden Freiheiten auf beiden Seiten. „Die Macht des Machthabers ist größer, wenn er mehr und verschiedenartigere Entscheidungen zu machtmäßiger Durchsetzung auswählen

³⁴⁹ Crozier, Friedberg, S. 16f

³⁵⁰ Luhmann M, S. 8

kann; und sie ist außerdem größer, wenn er dies gegenüber einem Partner tun kann, der seinerseits mehr und verschiedenartigere Alternativen besitzt.³⁵¹ Die eigentliche Funktion der Macht liegt in der Sicherung möglicher Wirkungsketten, unabhängig vom Willen des Machtunterworfenen. Die Kausalität der Macht besteht in der Neutralisierung des Willens des Machtunterworfenen, nicht unbedingt in der Brechung seines Willens. Ihre Funktion liegt in der Regelung der Kontingenz. Der Machtgebrauch eröffnet die Möglichkeit, unwahrscheinliche Selektionszusammenhänge zu steigern. Es geht letztlich um die Macht, die soziale Situation zu definieren, um die Wahrnehmung des Wahrscheinlichen oder Unwahrscheinlichen zu fokussieren, und diese Definition der Situation wird durch den Einsatz symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien modalisiert.

Der entscheidende Unterschied gegenüber Max Webers Definition liegt in dem Phänomen der Macht, sie als Differenz zwischen Code und Kommunikationsprozess zu begreifen. Sie ist deshalb nicht geeignet, einem der Partner als Eigenschaft oder Fähigkeit zugeschrieben zu werden. Der Code beruht auf der Differenz von Wollen-Nicht-Wollen. Die Zurechnung der Macht wird in diesem Code mit weittragenden Folgen geregelt, was die Verstärkung der Folgebereitschaft, Verantwortung, Institutionalisierbarkeit, Adressierung von Änderungswünschen usw. anbetrifft. Obwohl beide Partner handeln, wird das, was geschieht, dem Machthaber zugerechnet. Die Machtausübung wird riskant. Sie kann aus Gründen mangelnden Wissens oder einer falschen Bewertung der mit der Situation verbundenen Risiken zu kostenintensiven Folgeschäden führen, für die der Machtausübende die Verantwortung trägt. Der Machthabende muss sich nicht nur aus Gründen der Durchsetzbarkeit seines Selektionstransfers, sondern auch um sich selbst zu entlasten, auf eine legitime Regel berufen können. Diese dient der Generalisierung der Motivation der beteiligten Partner. Man weiß, woran man sich zu halten hat. Institutionalisierung legitimierter, normaler Macht erhöht ihre Tragweite, weil sie sich auf eine anerkannte Rechtsnorm berufen kann. Formuliert Macht nimmt in Kommunikationsprozessen die Form einer Drohung an und bildet somit einen ersten Schritt zur Realisierung einer Vermeidungsalternative, zur Zerstörung der Macht. Dies kann durch den Verweis auf einen gewaltgedeckten Rechtsanspruch unterbunden werden, wenn der Machtunterworfene die damit verbundene Sanktion vermeiden will. Die Institutionalisierung der Macht findet in organisierten Sozialsystemen in Form der formalisierten Regeln statt. Die Konditionierung der Macht in formalen Organisationen erfolgt zum einen durch die Hierarchie, die eine asymmetrische

³⁵¹ ebenda, S. 9f

Machtverteilung postuliert, und zum anderen in Form der Systemgeschichte, in der an erfolgreiche Fälle der Durchsetzung in Konfliktlagen erinnert wird und in der generalisierte Erwartungen normalisiert werden.³⁵² Die mit der Positionierung der Mitglieder innerhalb der Hierarchie verbundene Statuszuweisung kann zum Beispiel anhand anerkannter Bildungsabschlüsse erfolgen. Die formalen Regelungen in der Organisation können schriftlich in Form einer geltenden Rechtsnorm (z.B. Betriebsverfassung) fixiert werden, deren Nichtbefolgung sofort die Frage nach den Bedingungen der Mitgliedschaft aufruft. Der Machtunterworfenen muss nicht mehr die Selektion des Machtausübenden aus innerer Überzeugung, sondern aufgrund einer legitim anerkannten Regel übernehmen. Die formale Regel dient der zusätzlichen Codierung und bezieht sich genau auf die Relation, die durch den Machtcode hergestellt ist. Der binäre Schematismus Recht-Unrecht dient dazu die Übertragungsleistung der Macht zu steigern.³⁵³

Die Macht dient der Vereinfachung von Interaktionslagen und muss sich entsprechend symbolisieren, um als Einheit für die Beteiligten erlebbar zu werden. Die Symbolisierung als solche ist unerlässliches Requisite der Machtbildung. Dem Symbolisierungsprozess dienen Wortsymbole, Zeichen oder die Identität von Personen. Jedes Handeln-in-Situationen zwingt den Handelnden, zu zeigen, wie er die Situation definiert.³⁵⁴ Dem Handelnden wird dies erleichtert, indem er ein ihm zur Verfügung stehendes Repertoire an Statussymbolen (Kleidung, Dienstwagen, Embleme, persönliches Auftreten usw.) nutzt, um zu zeigen, wie er seiner Position entsprechend behandelt werden muss. Die Statussymbole sind mit der jeweiligen Position in der formalen Stellenstruktur verknüpft. Sie werden entweder direkt dem Inhaber der jeweiligen Position durch die formale Organisation zugeschrieben (z.B. Dienstwagen), oder sie werden als Bedingung mit der Besetzung der jeweiligen Position (z.B. anerkannte Bildungsabschlüsse) verknüpft. Die Macht wird als Symbol, Zeichen für die Anwesenden sichtbar. Ein Symbol dient in Situationen dem gleichsinnigen Operieren mehrerer Beobachter und andererseits der Anschlusssicherung der Kommunikation.³⁵⁵ Jemand der im Anzug eine Werkshalle durchquert, ist den dort tätigen Arbeitern prinzipiell erst einmal suspekt und dies auch oder gerade, wenn man die Person nicht kennt. Den direkten Vorgesetzten kennt man persönlich. Die Macht selbst kommt immer nur in Kommunikationsprozessen zum Tragen, und genau deshalb gibt sie sich in dieser Form zu erkennen, um die Struktur der Situation entsprechend zu modalisieren. Jede strukturierte

³⁵² ebenda, S. 10

³⁵³ Luhmann WG, S. 140f

³⁵⁴ Luhmann FFfO, S. 157

³⁵⁵ Luhmann KG, S.92

Situation impliziert Macht, weil sie strukturiert ist.³⁵⁶ Die Symbolisierung verdeckt den Umstand, dass Macht eine Modalisierung kommunikativer Prozesse ist.

Die Zurechnung der Macht muss in formalen Organisationen entpersonalisiert werden. Die Doppelstufigkeit der Generalisierung, die im Symbol durch die Differenz von Code und Themensetzung im Kommunikationsprozess zusammengezogen ist, bietet der formalen Organisation die Möglichkeit der Entpersonalisierung. Sie nutzt die Trennung von Amt bzw. Stelle und Person, und diese Bedingung der Mehrstufigkeit setzt bereits formale Organisation voraus. Bei der Machtordnung eines formalisierten organisierten Sozialsystems muss man davon ausgehen, dass die Variablen Unsicherheitsabsorption und Macht positiv miteinander korrelieren, sei es, dass Unsicherheitsabsorption Macht erzeugt, sei es, dass Macht Unsicherheitsabsorption ermöglicht. Die laufende Notwendigkeit der Unsicherheitsabsorption macht Entscheidungen überhaupt erst nötig, denn die Unsicherheit muss in Sicherheit transformiert werden. Deshalb und nur deshalb, müssen Organisationen eine hierarchische Struktur annehmen, weil dies die beste Möglichkeit ist, mit den gegebenen Unsicherheiten umzugehen. In hochkomplexen Organisationen stellt sich die Frage, wie man mit den Orientierungsunsicherheiten zurechtkommt, welche sich aus der Differenzierung der Organisation ergeben. Dafür benötigt die Organisation eine hierarchische Ordnung ihrer Machtverhältnisse.³⁵⁷ Die hierarchische Stellenstruktur und die mit ihr verbundenen Statuszuschreibungen werden durch die Trennung von Amt und Person erzeugt. Die Macht selbst wird auf die formale Entscheidung übertragen und ermöglicht so die Bildung von langen Handlungsketten. Sie ermöglicht eine Ordnung von Machtprozessen, die mehr als zwei Partner miteinander verbindet.

Macht als Medium der Kommunikation wirkt wie ein Katalysator für den Aufbau von langen Handlungsketten und kann entsprechende Kombinationsgewinne nutzen.³⁵⁸ In einer Organisation laufen Programmentscheidungen, Personalentscheidungen und Außenkontakte immer wieder in der Spitze zusammen, müssen jedoch von der Spitze der Organisation immer wieder zurückverteilt werden, um zum einen die Macht zu bestätigen und zum anderen, um sie zu verteilen. Sie muss an den jeweiligen Brennpunkten der Organisation verfügbar sein, um mit ihrer Hilfe Koordinations- und Kontrollprobleme zu lösen. Die höchste generalisierte Macht besitzt diejenige Stelle, die Entscheidungsprämissen für andere festlegen kann.³⁵⁹ Die höchste Macht in einer formalen Organisation besitzt also derjenige, der

³⁵⁶ Crozier, Friedberg, S. 267

³⁵⁷ Luhmann OE, S. 221

³⁵⁸ Luhmann M, S. 39

³⁵⁹ ebenda, S. 68

Programmentscheidungen und Personalentscheidungen miteinander koppeln kann. Formale Organisation trennt Organisationsmacht und Personalmacht, um daraus ihre Kombinationsgewinne zu erzielen. Während die förmliche Organisationsmacht auf der Kompetenz dienstlicher Weisungen beruht, deren Anerkennung Bedingung der Mitgliedschaft ist und so durch Entlassung sanktioniert werden kann, hängt die faktische Macht weit mehr vom Einfluss ab, den sie auf Karrieren nimmt. Die Organisationsmacht bezieht sich auf das formale Regelwerk. Sie dient mit ihrer eigenen Kontingenz der Stabilisierung dieser kontingenten Regeln. Ihre Begrenzung liegt in der Knappheit verfügbaren Personals. Diese umweltbedingte Begrenzung der Organisationsmacht dient vorrangig als persönlicher Machtzuwachs den Positionen in der hierarchischen Spitze und den Experten. Für die Besetzung von Positionen mit repetitiven, einfach zu erlernenden Tätigkeiten lässt sich eher passendes Personal rekrutieren als für Positionen, die mit dem Ordnen und dem Sortieren komplexer Sinnzusammenhänge beauftragt sind. Andererseits sind gut dotierte und prestigeträchtige Stellen in jeder Organisation immer knapp, und aus dieser Knappheitslage speist sich die Personalmacht. Sie ist zwar durch formale Regeln für die Stellenbesetzung an Kriterien, Arbeitsplatzanalysen, standardisierte Personalbeurteilungen etc. gebunden, doch scheint es eher so zu sein, dass sie, indem sie sich auf diese formalen Regeln bezieht diese eher zur Tarnung benutzt, als Ausrede oder als Möglichkeit, die Negativbehandlung des einen als Positivbehandlung eines anderen erscheinen zu lassen. Man hat z.B einen fähigen Bewerber, den man halten möchte, auf den die Stellenausschreibung zugeschnitten wird, so dass dieser als Optimalbesetzung erscheint. Diese strukturellen Unterschiede ermöglichen durch Kombination der Organisationsmacht und der Personalmacht einen Machtgewinn. Beide Machtformen fallen letztlich in der Vorgesetzten-Hierarchie zusammen. Der Vorgesetzte legt für seine Untergebenen die Regeln fest und entscheidet über Stellenbesetzung. Oder er verfasst zumindest eine Personalbewertung, die für die anstehende Stellenbesetzung zu Rate gezogen werden kann. Denn die eigentliche Macht in formalen Organisationen ist die Macht über Karrieren.³⁶⁰

Die bürokratische Organisation bringt es mit sich, dass jeder Vorgesetzte für seine Untergebenen verantwortlich ist, soweit sein Weisungsrecht reicht. Er hat die Macht, die Erwartungen seiner Untergebenen zu formalisieren, und eben dies macht ihn für die Untergebenen besonders interessant. Der Schwerpunkt der Verantwortlichkeit liegt eindeutig oben, aber je weiter man in der Hierarchie hinauf gelangt, desto unbestimmter werden die Verhaltenstandards, desto genereller sind die Positionsmerkmale umschrieben. Die stärkste

³⁶⁰ Baecker OM, S. 171

Verantwortlichkeit fällt auf diejenigen in den höchsten Positionen, also auf diejenigen, die sich am besten wehren können. Die Machtordnung der Organisation nimmt typische Züge an. Es konkurrieren die Schwachen untereinander um die Gunst der Vorgesetzten, die Starken miteinander um Machtpositionen.³⁶¹ Der Vorgesetzte gewinnt eine neue Funktion als Transformator der Machtkämpfe der Unterebenen. Die Mediatisierung der Macht ermöglicht die Konstruktion langer Handlungsketten.

Für diesen entscheidenden Vorteil muss die Organisation einen Tribut zollen. Kettenbildung ermöglicht die Entstehung einer in der Kette selbst zurücklaufenden reziproken Macht. Jeder Verantwortliche benötigt umfassende Informationen für die entsprechende Problemdefinition, die ihrerseits schon die Problemlösung impliziert. Hier soll davon abgesehen werden, dass auch der Machthaber nur mit begrenzten Kapazitäten zur Informationsaufnahme und Verarbeitung ausgestattet ist. Die Informationsabhängigkeit eines jeden Machthabers ist ein neuralgischer Punkt, seine Achillesferse, weil er sich alle Informationen nur anhand eigener Entscheidungen beschaffen kann. Diese Schwachstelle kann für die Manipulationen der Macht als eigene Machtquelle genutzt werden. Letztlich müssen die Machthaber an der Spitze immer stärker auf Stellen vertrauen, die ihnen die notwendigen sachlich umfassenden Informationen liefern.³⁶² Da die Macht des Systems die mögliche Selektionskapazität eines einzelnen Machthabers übersteigt und die Dispositionsgewalt den Unterebenen als Machtquelle dient, müssen die Machtcodes nach formal-informalen Gesichtspunkten differenziert werden, und die größte informal-formal aggregierte Macht wird unterhalb der Spitze zu finden sein. Hinzu kommt, dass die formalen Kommunikationsnetze sich mit informalen Erwartungen anreichern, da die Beteiligten stets zugleich oder abwechselnd formal-informal miteinander agieren. Obwohl die formale Stellung die Gelegenheit dazu gibt, ist sie doch nur ein Statuselement unter anderen. Neben ihr entfalten ganz andere elementare soziale Formen des Tausches, der Gabe, des Dankes und der Abstattung von Dank durch Anerkennung von Prestigeansprüchen ihre Wirksamkeit.³⁶³ Auf dieser elementaren Ebene der sozialen Integration werden Abhängigkeiten erzeugt, die mit dem formalen Netzwerk der Organisation nicht mehr in Einklang zu bringen sind. Die Trennung formaler-informaler Ordnung ermöglicht die Häufung unvereinbarer Einflussmittel.³⁶⁴ Dies wird zusätzlich durch das formale Regelwerk gestützt, denn eine formale Regel dient demjenigen, der einen Vorteil aus ihr ziehen kann, als Waffe, wenn er sie zitiert, und als Tauschobjekt, wenn er das Zitieren

³⁶¹ Luhmann FFfO, S. 128

³⁶² Luhmann GG, S. 357

³⁶³ Für den Gabentausch als elementare soziale Form der Integration siehe Mauss, S. 27ff

³⁶⁴ Vgl. hierzu Luhmann FFfO, S. 212f

unterlässt, darin liegt ihr strategischer Wert.³⁶⁵ Vorrangig geht es um die ungleiche Verteilung von Wissen, welche durch die Differenzierung, die Ausdifferenzierung von Untersystemen bedingt ist.

Macht ist universal und muss sich in den jeweiligen Situationen bewähren. Formal zugeschriebene Macht muss sich der Wahrnehmung der Beteiligten zu erkennen geben, wenn sie die Situation modalisieren will. Sie ist auf Zeichen, auf Symbolisierung angewiesen, um zu zeigen, wo die zentral formalisierte Entscheidungsgewalt sitzt. Zeichen, z.B. Embleme, drängen sich auf, ziehen die Aufmerksamkeit auf sich. Ein Zeichen, dem die Beteiligten sich nicht entziehen können, ist eine Orientierung. Eine Orientierung zieht die Aufmerksamkeit in eine Richtung, richtet sie in eine Richtung aus. Die Orientierung gelingt in den meisten Situationen problemlos und sicher. Sie ist im Ansatz praktisch und hängt vom Handlungsdruck der jeweiligen Situation ab. Die Situation zeichnet vor, inwieweit das Handeln auf anderes Handeln bezogen und wie weit und wie tief die Orientierung dabei greifen muss. Orientierungen müssen vor allem schnell sein, um die Situation zu erfassen. Sie greifen zuerst auf oberflächige, leicht verfügbare Zeichen zu, und erst wenn diese nicht genügen die Situation zu erfassen, werden sie tiefer gehen. Orientierung ist deshalb auf eine Abkürzung der Welt in Zeichen angewiesen. Zeichen, Symbole sind Weltabkürzungskunst. Die Orientierung an Zeichen macht Unübersichtliches erst übersichtlich, Komplexes einfach. Das Einfache, Klare und Deutliche gestattet den Anwesenden überhaupt erst, die Situation nach Regeln zu ordnen.³⁶⁶ Dies erklärt, warum einem hochrangigen Vorgesetzten alle Aufmerksamkeit zufällt, und seinem Verhalten besondere Bedeutung zugemessen wird. Aber in sozialen Epigrammen ist das Zeichen immer in verschiedene Referenzen eingestellt. Macht bleibt auf die sich gegenseitig stützende, ergänzende Generalisierung der drei Sinndimensionen angewiesen.

Wo es Macht gibt, gibt es immer auch Autoritäten, die in einem sozialen Vergleich der Chancendifferenzierung eine Kommunikation im Kommunikationsprozess erfolgreich durchsetzen. Autoritäten sind Autoritäten durch andere.³⁶⁷ Auch Führung beruht auf diesem sozialen Prozess, man denke nur an die Möglichkeit charismatischer Führung. Die sachliche Reputation liegt bei den Experten, den Spitzen der jeweiligen Untersysteme. Bei ihnen sammelt sich das fachliche Wissen aufgrund ihrer alltäglichen Arbeit an. Dieses mit der Zeit aufgelaufene spezifische Wissen dient den Experten als Machtquelle und macht diese zugleich unentbehrlich. Die Experten wissen aus ihrer Erfahrung, wie z.B. bei technischen

³⁶⁵ ebenda, S. 310

³⁶⁶ Vgl. dazu Stegmaier, Werner, Weltabkürzungskunst. Orientierung durch Zeichen, in: Simon J, S. 119 - 141

³⁶⁷ Und dieser Autoritätsglaube kann zum Teil verheerende Folgen zeitigen. Vgl. nur Milgram

Problemen zu verfahren ist. Sie besitzen ein spezifische Kenntnisse, und besonders wenn der Wissenserwerb ein spezielles Studium erfordert, wissen sie, dass sich das Management dieses nicht ohne entsprechenden Zeitaufwand aneignen kann. Die Experten verfügen über eine Ungewissheitszone, die sie ohne größeren Widerstand für sich monopolisieren können. Man vertraut der sich bewährten Kompetenz des Experten. Dieses Wissen läuft jeweils in die Spitze der jeweiligen Untersysteme zurück.³⁶⁸

Aber auch in den Untersystemen müssen Handlungsketten gebildet werden, die die Möglichkeit der Bildung von Gegenmacht in sich bergen. Die hierarchisch gestaffelte Positionsmacht ist nur das formale Korsett der organisatorischen Machtbeziehungen. Nicht jedem Machthaber wird Autorität, Führung und Reputation gleichzeitig attestiert. Zwar sind diese drei generalisierten Typen bis zu einem gewissen Grad füreinander substituierbar, aber auch der anerkannte Führer wird auf Dauer nicht ohne sachliches Wissen, nicht ohne Autorität auskommen können. Die Gegenmacht, die die Untergebenen darstellen zwingt den Vorgesetzten gewisse Zugeständnisse zu machen. Wer Macht gewinnen will, muss sich der Beeinflussung öffnen. In komplexen rekursiv vernetzten Systemen sind zu viele reziproke Werte im Spiel, als dass man Macht ohne Selbstbeschädigung ausüben könnte. In anderen Situationen ist der Vorgesetzte auf die Kooperationsbereitschaft seiner Untergebenen angewiesen. Die Gegenmacht der Untergebenen entsteht direkt aus der Arbeitsteilung. In dem Maße, wie die Tätigkeiten in bestimmten Stellen von der Tätigkeit in anderen Stellen abhängen, entstehen Erfordernisse zur Mitwirkung oder Möglichkeiten, Mitwirkung zu verweigern. Speziell ist hier an die Mitzeichnungspflicht und die sich daraus ergebende Möglichkeit der Mitzeichnungsverweigerung oder -verzögerung zu nennen.³⁶⁹ Die Gegenmacht beruht letztlich auf der Macht der Untergebenen bestimmte Maßnahmen oder Entscheidungen zu blockieren. Wo die faktische Macht im System sitzt, zeigt sich erst in Krisensituationen.³⁷⁰

³⁶⁸ Dieses Problem ist in der organisationswissenschaftlichen Literatur ausführlich unter dem Titel „Linie versus Stäbe“ behandelt worden. Siehe zum Beispiel Mayntz BO

³⁶⁹ Luhmann WissG, S. 310f

³⁷⁰ Luhmann OE, S. 201

4.5 Demokratisierung

Der im letzten Kapitel aufgrund der ungleichen Verteilung von Wissen beschriebene Konflikt zwischen der Spitze und den Experten, zwischen Linie und Stäben, soll noch einmal kurz aufgenommen werden. Hier stehen zwei legitime Einflussprinzipien gegeneinander. Die Stäbe besitzen einen Informationsvorteil (Expertentum), den sie gegen die Linie (Regelwissen) ausspielen können, und sie können versuchen, diese zu entmachten, indem sie möglichst viel von deren „intuitiven oder irrationalen“ Tätigkeiten rationalisieren (formalisieren, standardisieren, messen, dokumentieren etc.). Die Linie setzt dagegen ihre administrative Rationalität, d.h. ihr Wissen, wie es vor Ort zugeht, ihr Gespür, ihre Erfahrung etc. ein.³⁷¹ Es besteht die Gefahr eines Nullsummenspiels: Was der eine gewinnt, verliert der andere, es gibt nur noch Gewinner und Verlierer.³⁷² Der Konflikt zwischen Linie und Stäben läuft Gefahr, sich selbstreferenziell auf sich selbst zu beziehen, er beginnt tautologisch zu operieren. Zu Konflikten kommt es immer, wenn einer Kommunikation widersprochen wird. Der Widerspruch selbst muss nicht durch Kenntnis faktischer Daten und den daraus resultierenden Folgewirkungen motiviert sein. Er kann auch durch eine falsch beurteilte Situation verursacht sein. Ist er aber erst einmal kommuniziert, erzeugt er fast zwanghaft faktisches Handeln auf der Gegenseite. Er wird seine eigene „self-fulfilling-prophecy“, kurz: die falsche Annahme gewinnt Realität.³⁷³ Die Leichtigkeit der Entstehung eines Konflikts beruht auf der doppelten Negation, auf einem einfachen kommunizierten „Nein“, das eine vorherige Kommunikation beantwortet.³⁷⁴ Die bereits kommunizierten Erwartungen werden reziprok enttäuscht. Konflikte führen dazu, dass so gut wie alles Handeln unter den Gesichtspunkt des Gewinnens oder Verlierens gebracht wird, und unter diesem Gesichtspunkt existieren für die Wahl der Anschlusshandlungen fast keine Freiheiten mehr. Konflikte bergen die Gefahr in sich, sich zu einem „circulus vitiosus“ innerhalb der Organisation auszuweiten. Der Teufelskreis besteht in der selbstreferenziellen Steigerung von Instabilitäten, welche, da es um die Möglichkeit der Verknüpfung von Handlungen geht, zur Selbstzerstörung des Systems führen können.³⁷⁵ An dem Eintritt solcher Problemlösung dürfte keiner der beteiligten Konfliktparteien gelegen sein, man wird sich auf einen Kompromiss einigen, mit dem die Beteiligten sich einverstanden erklären. Ein Kompromiss ist aufgrund seiner Konstitution immer suboptimal,

³⁷¹ Neuberger, S.197

³⁷² Küpper, Felsch, S. 201

³⁷³ Merton, S. 401

³⁷⁴ Luhmann SS, S. 530f

³⁷⁵ Niklas AR, S. 97f

denn er muss zwei widersprüchliche Werte in sich vereinen. Es lässt sich vermuten, dass die Kompromissfindung nicht selten zu Lasten eines unbeteiligten Dritten geht. Im Fall der Organisation dürften dies vorrangig die Arbeiter bzw. die mittleren und unteren Angestellten sein, also diejenigen, die nicht direkt mit der Planung und der strategischen Ausrichtung der Organisation betraut sind, sondern die, welche vorrangig Arbeiten ausführen.

Mit der einsetzenden industriellen Revolution am Anfang bis Mitte des 19. Jahrhunderts setzte sich zunehmend die Trennung von Arbeit und Kapital durch. Die Voraussetzung war der so genannte doppelt freie Lohnarbeiter, der erst frei über seine Arbeitskraft verfügen konnte, nachdem er frei von Dienstbarkeit und Zunftzwang war.³⁷⁶ Er war jetzt ein freier Herr über seine eigene Person, für deren Existenzsicherung er gezwungen war, seine Arbeitskraft zu Märkten zu tragen. Erst unter dieser Voraussetzung konnte Kapital in Bezug auf Arbeit gewinnbringend eingesetzt werden. Die Befreiung der Bauern aus ihrer Leibeigenschaft und das sprunghafte Wachstum der Bevölkerung ab Mitte des 19. Jahrhunderts (Agrarrevolution) sorgten für ein Überangebot auf den damals hochgradig unvollkommenen und unorganisierten Arbeitsmärkten. Die Gewerkschaften sowie die Arbeiterparteien waren fast im gesamten 19. Jahrhundert verboten (Sozialistengesetz in Deutschland 1878 – 1890) und wurden entsprechend bekämpft. Arbeitsschutz, Unfallversicherung, Altersversorgung und Kündigungsschutz waren zu dieser Zeit Fremdworte. Es herrschte auf den Arbeitsmärkten für an- und ungelernete Arbeitskräfte ein Angebotsüberschuss.³⁷⁷ Dieses Problem wurde zusätzlich durch die anomale Reaktion oder Unterbietungskonkurrenz der Arbeitskraft verstärkt.³⁷⁸ Im Gegensatz zu Gütermärkten, auf denen eine Senkung des Preises einen Rückgang des Angebots indiziert, reagiert das Arbeitsangebot auf niedrige Löhne mit einer Zunahme des Arbeitsangebots. Reichen die Löhne der Familienväter nicht für die Existenzsicherung ihrer Familien, so bieten Frauen und Kinder ihre Arbeitskraft an. Die Folgen sind hinreichend bekannt und unter dem Begriff des wilden, zügellosen Manchesterkapitalismus zusammengefasst worden. Die Soziale Frage oder Arbeiterfrage erzeugte aufgrund der zunehmenden Verelendung der Industriearbeiter und der daraus resultierenden gesamtgesellschaftlichen Folgen (Alkoholismus, Prostitution, zunehmende Kriminalität usw.) zunehmenden Problemdruck auf die politisch Verantwortlichen. Deutschland gehörte bekanntlich im Wettlauf in die Moderne zu den Nachzüglern und war deshalb gezwungen, eigene Institutionen und Organisationen der Industriegesellschaft zu entwickeln, um im 19. Jahrhundert zu dem Klassenprimus England aufzuschließen. In den deutschen Staaten stellte

³⁷⁶ Marx, S. 743f

³⁷⁷ Lampert, S. 34f

³⁷⁸ Lampert, Engelberger, S. 140

sich die Lösung der Sozialen Frage besonders dringend und verlangte nach spezifischen institutionellen und organisatorischen Lösungen, um die sich formierende Industriegesellschaft vor den destruktiven Auswirkungen der industriellen Dynamik zu schützen.³⁷⁹ Bereits 1828 erklärte der königlich preußische Generalleutnant Heinrich Wilhelm von Horn in seinem Geschäftsbericht an den preußischen König Friedrich Wilhelm III. über die Preußische Landwehr, dass er aufgrund der weit verbreiteten Kinderarbeit und der dadurch verursachten „körperlichen Entartung“ der Bevölkerung im Rheinland nicht mehr das erforderliche Truppenkontingent aufbringen könne. Elf Jahre später wurde am 9. März 1839 das Preußische Regulativ, ein Gesetz über die Beschäftigung jugendlicher Arbeiter, erlassen, mit dem Friedrich Wilhelm III. die Kinderarbeit verbot. Es gilt als das erste deutsche Gesetz zum Arbeitsschutz. In den folgenden Jahren wurden weitere Sozialgesetze erlassen: 1845 die Preußische allgemeine Gewerbeordnung. Sie verpflichtete die Gewerbetreibenden zur Rücksichtnahme auf die Gesundheit und Sittlichkeit der Beschäftigten. 1849 folgte das Gesetz zum Lohnschutz in Form des Truckverbots (Lohnauszahlung in Waren). Mit der Novellierung der Gewerbeordnung 1878 wurde erstmals ein bescheidener Mutterschutz und Arbeitsschutz für Frauen vereinbart. Auf Drängen Kaiser Wilhelms II. führte Bismarck 1883 die Krankenversicherung und 1884 die Unfallversicherung ein. Damit war Deutschland weltweit Vorreiter in der Sozialgesetzgebung. Obwohl die Sozialistengesetze im Jahresturnus ab 1879 immer wieder verlängert wurden, liefen sie unter dem wachsenden Einfluss der Sozialistischen Arbeiterpartei am 25. Januar 1890 aus. Die verschiedenen freien Gewerkschaften, die bis dahin ihr Dasein mehr oder weniger in der Illegalität fristen mussten, blühten erneut auf. Ab 1891 konnten freiwillige Arbeiterausschüsse in den Unternehmen zugelassen werden. Dies wiederum gelang nur dort, wo starke Gewerkschaften existierten z.B. im Druckgewerbe. In Bergbauunternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten wurden nach langen und harten Arbeitskämpfen die Arbeiterausschüsse 1905 gesetzlich in den Unternehmen verankert. 1920 wurde das Betriebsrätegesetz verabschiedet. Für Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten waren Betriebsräte vorgesehen, deren Aufgaben darin liegen sollten, die sozialen und wirtschaftlichen Interessen der Arbeitnehmer zu vertreten und Einfluss auf die Betriebsleitung und -leistung zu nehmen. 1933, nach der nationalsozialistischen Machtübernahme, wurde das Betriebsrätegesetz durch das Gesetz zur „Ordnung der Nationalen Arbeit“ außer Kraft gesetzt und die Auflösung der Gewerkschaften betrieben. Nach dem Zusammenbruch der nationalsozialistischen Herrschaft erlaubte der Alliierte Kontrollrat die Bildung von Betriebsräten nach dem Muster der Weimarer Zeit. Mit

³⁷⁹ Müller-Jentsch, S. 327

dem In-Krafttreten des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland am 8. Mai 1949 wurden freie Gewerkschaften und Unternehmerverbände in ihren Autonomierechten wiedereingesetzt. 1951 erfolgte die gesetzliche Festschreibung der Mitbestimmung in der Unternehmensleitung (Aufsichtsrat und Vorstand), allerdings beschränkt auf die Montanindustrie. 1952 führte der Gesetzgeber gegen den Widerstand der Gewerkschaften das Betriebsverfassungsgesetz ein. Die Beteiligungsrechte und der Schutz der Betriebsräte wurden mit der novellierten Betriebsverfassung 1972 erweitert. Die Mitbestimmung auf der Unternehmensebene außerhalb der Montanindustrie in Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Beschäftigten wurde durch das Mitbestimmungsgesetz von 1976 eingeführt. Es sieht eine scheinbare Parität der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat vor, denn diese haben zwar die gleiche Anzahl an Sitzen wie die Kapitalvertreter die Möglichkeit, sich gleichberechtigt und gleichgewichtig durchzusetzen, ist aber durch zwei Modifikationen geschwächt: zum einen ist zwingend auf der Arbeitnehmerseite ein leitender Angestellter vertreten; zum anderen kann die Anteilseignerseite mit dem Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden die Arbeitnehmer immer überstimmen. Im Bereich des öffentlichen Dienstes gilt das Betriebsverfassungsgesetz nicht. Die Rechte des dort anstelle des Betriebsrates gewählten Personalrates regeln die Personalvertretungsgesetze des Bundes und der Länder, die sich auf das Bundespersonalvertretungsgesetz vom 5. August 1955 stützen. Analog zum Betriebsverfassungsgesetz sehen die Personalvertretungsgesetze für die behördlichen Verwaltungen, Gerichte und bundesmittelbaren Körperschaften in allen Dienststellen mit mindestens fünf wahlberechtigten Beschäftigten einen in geheimer und unmittelbarer Wahl für vier Jahre zu wählenden Personalrat vor. Der Betriebs- sowie der Personalrat ist Repräsentationsorgan der Belegschaft und nimmt die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten wahr. Die genauen rechtlichen Bestimmungen und Regelungen betreffs der Rechte und Pflichten der Betriebs- bzw. Personalräte können hier nicht im Einzelnen abgehandelt werden. Es sei hier auf die entsprechenden Gesetze verwiesen. Aus Gründen der Vollständigkeit, sei hier abschließend noch kurz auf die Situation der Gewerkschaften in der ehemaligen DDR verwiesen. In den Volkseigenen Betrieben und Kombinatn existierten Gewerkschaften, denen aber keine besondere Bedeutung zukam. Denn der antagonistische Widerspruch zwischen Kapital und Arbeit, die Quelle aus der sich jede Gewerkschaft nährt und ihre Existenzberechtigung legitimiert, ist in einer sozialistischen Gesellschaft nicht mehr existent. Im Zentralkomitee der SED ging man deshalb davon aus, dass sich der Wille der arbeitenden

Bevölkerung direkt im Handeln der Partei widerspiegelt. Seit der Wiedervereinigung gelten einheitlich die Gesetze der BRD.

Die Durchsetzung der Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Belegschaft erforderte eine lange Periode des Durchhaltevermögens und manch blutige politische sowie betriebliche Auseinandersetzung. Als direkte Folge des Demokratisierungsprozesses der Unternehmen muss die Spitze der Hierarchie (neben den aufgrund der funktionalen Differenzierung und der daraus resultierenden ungleichen Verteilung des Wissens der Experten) jetzt auch die bis dahin ausgeschlossene Belegschaft an einer Vielzahl der Lösungen ihrer Entscheidungsprobleme beteiligen. Der erweiterte Koordinationsbedarf der Hierarchie ergibt sich jetzt nicht mehr nur aus der notwendig funktionalen Differenzierung, sondern zusätzlich aufgrund der Demokratisierung der Unternehmen.

4.6 Wachstum und die Notwendigkeit informaler Strukturen

Eine formale Organisation muss in der Lage sein, sich gegenüber ihren dynamisch verändernden Umwelten invariant zu setzen. Dies gilt nicht nur für die äußeren Umwelten (Bewusstseinssysteme, Interaktionen, andere Organisationen, Funktionssysteme, organisch, physischen also die natürliche Umwelt), sondern auch in einem immer stärkeren Maß für die inneren Umwelten (Stellen, Abteilungen, Hierarchieebenen). Invarianz ermöglicht eine Organisation durch die Ordnung der Verhaltenserwartungen, die den Systemzusammenhang definieren. Verhaltenserwartungen sind das ordnende Element einer formalen Organisation. Der gemeinte Sinn einer jeden Handlung projiziert einen Ablauf in die Zukunft, stellt eine künftige Situation vor und ist in diesem Sinne eine Erwartung. Der Systembestand, der auf relative Dauer gestellte Sinnzusammenhang, erlaubt es, auf der Ebene der Verhaltenserwartungen, trotz Veränderung mancher Umstände an gewissen Erwartungen in Bezug auf das System festzuhalten.³⁸⁰ Das kann das System nur realisieren, wenn es ihm gelingt, einen konkreten Sinnzusammenhang einzuschließen und alles andere auszuschließen. Operativ konstituiert das System in dieser Form seine Systemgrenze, die letztlich nichts anderes darstellt als eine Sinngrenze, welche von Moment zu Moment bestätigt und operativ erzeugt werden muss. Erst wenn der Organisation das gelingt - und nur wenn ihr das gelingt - kann sie die Orientierung der Verhaltenserwartungen generalisieren, das heißt, soweit sie

³⁸⁰ Luhmann FFfO, S. 26f

unabhängig vom Einzelereignis besteht, von einzelnen Abweichungen, Störungen, Widersprüchen nicht betroffen wird und Schwankungen, auch in den relevanten Umständen, innerhalb gewisser Grenzen überdauert. Der Schlüssel für die relative Invarianz, der Autonomie formaler Organisationen liegt in der Generalisierung von Verhaltenserwartungen, und diese kann das System nur gewährleisten, wenn es sich den Aufbau eigener Strukturen ermöglicht. Alle Strukturen sind den Operationen nachgeordnet, also als Resultat von Entscheidungen zu begreifen, und die Organisation kennt Strukturen nur als Entscheidungsprämissen, über die sie selbst entschieden hat.³⁸¹ Erst das ermöglicht der Organisation, Erwartungserwartungen zu stabilisieren, die der wiederholten Verhaltensorientierung trotz wechselnder Umstände dienen. Diese zeitstabile Orientierung sichert sich die Organisation über das formale Strukturprinzip der Stelle. Dieses erlaubt ihr, Aufgaben und organisatorische Zuordnung durch Entscheidung zu ändern. Jede Entscheidung kann als eine Kontingenztransformation aufgefasst werden. Vor der Entscheidung gibt es einen begrenzten Raum von Möglichkeiten, nach der Entscheidung gibt es dieselbe Kontingenz in fixierter Form, denn die Entscheidung wäre immer auch anders möglich gewesen. Ein Beobachter, ein Entscheider in einer Stelle, kann dies sehen und sich überlegen, ob es nicht besser wäre, an das repräsentierte Ausgeschlossene anzuschließen. Folgt man dem Kalkül der Form, so entspricht dies dem Streichen des Token, der Bezeichnung der Form. Wird die Identität, die Bezeichnung der Form gestrichen, ist sie als Form nicht mehr beobachtbar und steht einen operativen Anschluss nicht mehr zur Verfügung.³⁸² Diese Möglichkeit bezeichnet die Ambivalenz der Struktur, die Möglichkeit, die Struktur zu unterminieren. Die Funktion der Struktur liegt in der mit ihr gegebenen Orientierungsleistung für eine anschließende Entscheidung. Sie muss den Entscheidungsspielraum irgendwie einschränken und damit bestimmen, wie entschieden werden soll. Strukturen sind Identitäten, Sinnkonfirmationen die der Orientierung dienen, weil sie bezeichnen, welche Möglichkeiten in Zukunft mit ihnen gegeben sind und was ausgeschlossen bleibt. Dient die Entscheidung als Prämisse anderer Entscheidungen, sei es durch Erinnerung oder durch Antizipation, bildet sich eine Struktur. Sie ist die Sinnkonfirmierung die durch mehrfache Wiederholung einer Entscheidung unter jeweils wechselnden Umständen gewonnen und erinnert wird. Sie kann sich also nur durch Wiederholungen bilden und erhalten, wenn auf der bezeichneten Seite angeschlossen wird. Die identitätsstiftende Konfirmierung erzwingt ein re-entry der anschließenden Entscheidung auf der bezeichneten Seite der ihr vorausgegangenen Entscheidung. Erst wenn dies gelingt, gewinnen Entscheidungen füreinander Relevanz,

³⁸¹ Luhmann GG, S. 833f

³⁸² Spencer-Brown, S. 12f

können sich wechselseitig stützen, vorbereiten und entlasten. Es bildet sich ein Zusammenhang der Entscheidungen, der die Sinn Grenzen des Systems begründet und bezeichnet. Allen Entscheidungen geht eine Kommunikation der Entscheidung voraus, in der bestimmt werden muss, wie die bereits getroffene Entscheidung aufzufassen ist. Es muss gewährleistet werden, dass an der bezeichneten Seite angeschlossen wird, um die bereits in die Systemgeschichte überführte Entscheidung nicht nachträglich zu sabotieren. Kurz gesagt, es müssen Kommunikationsstopps eingebaut werden, die gewährleisten, dass die andere Seite in ihrem jeweiligen Dunkel verbleibt. Aus diesem Grund ist das System auf eine Hierarchie der Ebenen, also auf den Einsatz des symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums Macht angewiesen. Die formale Organisation lässt sich auch begreifen als Transformation des einen Mediums Geld in das andere Medium Macht, und dies kann man beobachten, wenn man zum Beispiel die umkämpften Verhandlungen um die jeweilige Ressourcenverteilung innerhalb der formalen Organisation beobachtet.³⁸³ Soll die Kommunikation konstruktiv im Sinne der formalen Organisation ablaufen, so erfordert dies den Einbau von Kommunikationsschranken und den damit verbundenen Zwangsrichtungen der Kommunikation. Die Kommunikation in der formalen Organisation benötigt immer Regeln, die gewisse Richtungen vorschreiben oder ausschließen.³⁸⁴ In der Organisation etabliert sich aufgrund von Weisungsbefugnissen eine hierarchische Struktur, die sich durch ihre Ungleichheit in der Verteilung der Kommunikationschancen auszeichnet. In der Form der Hierarchie bleibt die Organisation in jeder Situation entscheidungsfähig und sei es auch nur durch den Einsatz von Macht. Auf der Ebene der Entscheidungsprämissen schaltet die Organisation um auf Selbstorganisation, nachdem sie zuvor ausreichend Eigenkomplexität erzeugt hat.

Sie beginnt mit Hilfe von Entscheidungen, Entscheidungen zu diskriminieren, um sie miteinander verknüpfen zu können. Erst jetzt kommt Rationalität als Kriterium für die notwendige Planung ins Spiel. Die vorrangige Berücksichtigung des Rationalitätskriteriums in der Planung soll die notwendige Komplexitätsreduktion, um überhaupt entscheiden zu können, und die Legitimierung der eigenen Planungsentscheidungen gewährleisten. Rationalisierung erfordert immer eine Dekomposition von Entscheidungen in der Sachdimension. Das klassische Beobachtungsschema für den Dekompositionsprozess ist das Zweck-Mittel-Schema. Es eröffnet immer die Möglichkeit zu fragen, welche Mittel notwendig sind, um einen bestimmten Zweck zu erreichen. Rationalität bezieht sich dementsprechend immer auf die Relation mindestens zweier Entscheidungen, nämlich einer

³⁸³ Luhmann WG, S. 310

³⁸⁴ Luhmann FFfO, S. 197

Zweck- Mittelentscheidung und erfordert eine eigene Entscheidung, um zu bezeichnen, was unter den gegebenen Umständen als rational zu gelten hat. Jede Entscheidung setzt bei dem Entscheidenden einen bestimmten Wissensstand voraus, der ihn befähigt, eine rationale Wahl zu treffen. Mit anderen Worten: Es wird vor oder während eines Entscheidungsprozess ein Suchprozess nach relevanten Informationen oder Entscheidungen ausgelöst, deren Ergebnisse die eigene Entscheidung flankieren und motivieren. Der Rationalisierungsprozess erlaubt unter dem Einsatz von Technik - speziell in der Planung wird hier von der konditionale Programmierung Gebrauch gemacht - eine unvorstellbare Menge von Entscheidungen miteinander zu verknüpfen. Der Preis, den die formale Organisation für diese Möglichkeit der Organisation in Kauf nehmen muss, ist weiteres Wachstum, die Steigerung der eigenen Komplexität.³⁸⁵ Die Demokratisierung der Organisation erzeugt dieselbe Problematik nur in der Sozialdimension. Verschiedene Personen oder Personengruppen werden durch die zur Entscheidung stehenden Entscheidungsalternativen in ihren Interessen betroffen. Auch nichtinteressierte Personen können Meinungen über Entscheidungen haben, können zustimmen oder ablehnen, jenachdem welche Meinung sie sich gebildet haben. Soll die Demokratie ihre Funktion erfüllen, müssen gerade Unbeteiligte am Entscheidungsprozess partizipieren können. Demokratie bedeutet die soziale Dekomposition des Entscheidens in zusätzliche notwendige Entscheidungen über direkte oder indirekte (repräsentative) Zustimmung oder Ablehnung von Entscheidungen. In der Organisationsform der Gremien und Konferenzen, der Verfahrensform der Wahlen oder Abstimmungen wird dies formal in der Organisation organisiert. Hierbei ergibt sich ein weiterer Entscheidungsbedarf, weil über die Frage, wer jeweils zu beteiligen ist und wer nicht, entschieden werden muss.³⁸⁶ Es gibt noch viele andere Prozesse die das Wachstum der formalen Organisation forcieren.³⁸⁷ Mit den zunehmenden Wachstumsprozessen stößt die formale Organisation auf den Widerstand der Realität. Der Rationalisierungs- und Planungsprozess erzwingt im Netzwerk der Entscheidung die zeitpunktfixierte Bereitstellung der jeweiligen Einzelentscheidungen. Eine Entscheidung kann nur getroffen werden, wenn ihr eine relevante oder sie auslösende Entscheidung vorausgegangen ist, und jede Entscheidung erzwingt ihrerseits eine an sie anschließende Entscheidung. Nur wenn die formale Organisation dies sicherstellen kann, ist sie in der Lage, einen eigenen Entscheidungszusammenhang zu konstituieren und sich selbst auszudifferenzieren. Im Netzwerk der Entscheidungen sind die auslösenden Bedingungen und

³⁸⁵ Luhmann SA3, S. 344f

³⁸⁶ ebenda, S. 346f

³⁸⁷ Man kann hier unter anderem an Parkinsons Gesetz denken und die stetig wachsende Pyramide. Siehe Parkinson, S. 13-27

der Möglichkeitsrahmen oder Toleranzbereich, innerhalb dessen die meisten Entscheidungen getroffen werden dürfen, durch den Einsatz von Technik verhältnismäßig fest programmiert. Der Begriff Netzwerk beschreibt zugleich, dass die einzelnen Variablen miteinander verknüpft sind, und dies hat zur Folge, dass keine Variable geändert werden kann, wenn nicht gleichzeitig alle anderen Variablen mit ihr geändert werden, wenn nicht die Änderung einer Variablen die Änderung aller anderen Variablen im Netzwerk erzwingt.³⁸⁸ Sollen die geplanten Entscheidungsprozesse reibungslos und effektiv ineinander greifend ablaufen, erfordert das zunehmend Kontrolle, um sicherzustellen, dass die jeweiligen Entscheidungen innerhalb des jeweils vorgegebenen Rahmens getroffen werden können.

Wer kontrollieren will, muss den zu kontrollierenden Sachverhalt regeln. In trivialen Maschinen mag das erfolgreich sein. Man setzt alle unerwünschten Einflüsse, die nicht die erwünschte Funktion betreffen, auf Null. Solange man es nur mit manifesten und nicht mit latenten Funktionen zu tun hat, mag das eine erfolgversprechende Strategie sein, in komplexen Systemen sieht das anders aus. Eine Regel soll vorrangig der Unsicherheitsabsorption dienen. Sie soll dem Anwender in einer konkreten Situation als Orientierung und Verhaltensanweisung zur Verfügung stehen. Die jeweilige Situation soll nach Vorgabe der Regelanwendung definiert werden. Die Regel muss sich in der konkreten Situation bewähren. Da eine Regel aber nicht ihren konkreten Anwendungsfall mitregeln kann, bricht die Ausnahme in die Regel ein. Notfälle aufgrund bestimmter technischer Störungen mag man vorhersehen und entsprechende Notfallprogramme entwickeln, aber eine echte Ausnahme ist nicht spezifizierbar und daher nicht regelbar. Die Ausnahme erfordert eine Ausnahmeregel. Die Unterscheidung zwischen Ausnahme und Regel wird einem re-entry unterworfen, innerhalb der Regel taucht die Ausnahme, also die Unterscheidung von Regel und Ausnahme, wieder auf. Dieser infinite Regress, in welchem die Regel versucht, sich durch ihre Ausnahmeregelung gegen ihre eigene Dekonstruktion zu stemmen, muss unterbrochen werden. Die Lösung wird in der Regel in der Ebenenhierarchie gesucht. Für diese Ausnahmefälle, und nur für die, wird die Spitze zuständig gemacht.³⁸⁹ Jede Regel soll die Quellen der Ungewissheit eliminieren, die mit der konkreten Situation verbunden sind. Das Paradox der Regel liegt darin, dass ihr das zum einen nie vollständig gelingt, zum anderen darin, dass sie eine neue Ungewissheitszone schafft, welche sofort von denen ausgenutzt werden kann, deren Spielraum sie einschränken und deren Verhaltensweisen sie bestimmen sollte.³⁹⁰ Jede Regelverletzung erzwingt jetzt einen neuen Regelbedarf, der die

³⁸⁸ Bateson ÖG, S. 636f

³⁸⁹ Ortmann RA, S. 79

³⁹⁰ Crozier, Friedberg, S. 53

Ursache der Regelverletzung nach Möglichkeit gleich mitregeln soll. Dies birgt die Gefahr eines *Circulus vitiosus* von Kontrolle und Überwachung in sich. Dieser Teufelskreis geht davon aus, dass das Wuchern von unpersönlichen, bürokratischen Regeln die Spannungen, welche durch zu scharfe Überwachung hervorgerufen werden, reduzieren soll, während gleichzeitig die Frustrationen und schwachen Leistungen, zu denen es in einem unpersönlichen, bürokratischen System kommt, die Notwendigkeit scharfer Überwachungen verstärken.³⁹¹ Die formale Organisation neigt dazu, ihr formales Regelwerk weiter zu vervollkommen.

Diese strukturell bedingten Anomalien können sich zu pathologischen Formen versteifen.³⁹² Der Versuch eine Anomalie zu beheben, kann durch wiederholten Misserfolg eine Krise auslösen. Jede Krise ist gefährlich, sie birgt die Gefahr in sich, revolutionäre Strukturänderungen auszulösen. Krisen erscheinen nicht von heute auf morgen, sondern sie besitzen eine verhältnismäßig lange Inkubationszeit, auch wenn der eigentliche Ausbruch oft einer Eruption gleicht. Kuhn beschreibt dies deutlich an denen im Nachhinein aufgrund eines Paradigmenwechsels bezeichneten wissenschaftlichen Revolutionen.³⁹³ Die ersten Anzeichen einer sich abzeichnenden Krise können in den pathologischen Grundmustern gesehen werden, und darin liegt ihr Charakteristikum. Die pathologischen Grundmuster bestehen in der Überstabilisierung, Übersteuerung und Überkomplexität. Geht die Überkomplexität von Mehrdeutigkeit infolge struktureller Ambivalenz und Gegengesetzlichkeit aus, die sich aus strukturellen Widersprüchen ergeben, d.h., stehen mehr Daten und Alternativen zur Verfügung, die zugleich mit mehr Unsicherheit behaftet sind als in der Entscheidung realisiert werden können, so betrifft die Übersteuerung genau das Gegenteil der Überkomplexität, d.h. sie setzt vorrangig auf Überwachung und Kontrolle, wie zum Beispiel in einem totalitären Regime oder in Zwangsorganisationen (totalen Institutionen). Die Überstabilisierung entspricht der Verselbstständigung des Organisationssystems, d.h. es nimmt in den Augen der Beteiligten einen überdimensionierten Stellenwert ein.³⁹⁴ Die Überstabilisierung und Übersteuerung können sich zum Teil wechselseitig bedingen. Einzelne Mitglieder können den Eindruck gewinnen, dass man gegen das übermächtige, übersteuerte System sowieso chancenlos ist, und sehen in der Anpassung und Nutzung der durch das System noch unbestimmten Situationen ihre einzige Chance, sich persönliche Freiräume in der Organisation zu sichern. Die Regel wird als Schutzschild und als Waffe benutzt. Man hat die

³⁹¹ Crozier, Michel, *Der bürokratische Circulus vitiosus und das Problem des Wandels*, in: Mayntz BO, S. 283

³⁹² Durkheim, S. 421ff

³⁹³ Vgl. dazu Kuhn, S. 97ff

³⁹⁴ Türk, S. 111ff

Regel beachtet und deshalb alles formal richtig gemacht (Dienst nach Vorschrift), oder man benutzt die Regel, um alle zusätzlichen, nicht von der Regel mitbestimmten Anforderungen abzuwehren. Man kann seinem Vorgesetzten auch drohen, die Regelanwendung strikt zu beachten und sie nicht nur als grobe Orientierung zu benutzen, um sie an die spezifische Problemstellung der konkreten Situation (Fluglotsenproblem) anzupassen. Jeder aufgeklärte Vorgesetzte toleriert in einem gewissen Rahmen die Beugung, die situationsbedingte Anpassung der Regel, weil er weiß, dass nur in dieser Form die notwendige Freiheit und damit die Möglichkeit für die notwendige Feinsteuerung der Arbeitsprozesse gegeben ist. Wäre diese Notwendigkeit nicht gegeben, weil es sich um eine einfache, repetitive Leistungserbringung handelt, könnte man auch Technik (Automation) einsetzen und die Stelle wegrationalisieren.³⁹⁵ Der Vorgesetzte ist auf die Kooperation mit seinen Untergebenen angewiesen. Die strikte Regelanwendung wirft noch ein weiteres Problem auf, nämlich die zunehmende Versteifung des formalen Regelwerks der Organisation. Im Netzwerk der Entscheidungen dient jede Entscheidung als Prämisse weiterer Entscheidungen. Die Unsicherheitsabsorption der Entscheidung, auf die sich der Entscheidende stützt, wird, ohne sie zu hinterfragen, übernommen, und je leichter die Entscheidungen innerhalb von Hierarchien getroffen werden können, desto unkontrollierbarer werden die Risiken.³⁹⁶ Die formale Organisation orientiert sich nur noch an selbsterzeugten Informationen, die Umwelt macht sich in der Organisation nur noch in Form von Krisen bemerkbar. Die Krisen werden auf der Ebene der Gesamtorganisation, als Organisationsversagen, als Bankrott oder als nicht zu rechtfertigende Pathologien registriert, die jetzt nicht mehr zu bearbeiten und nur noch als unentschuld bare Fehlleistung einzugestehen sind, wenn sie denn überlebt werden können.³⁹⁷ Entscheidung, Rationalisierung, Planung, Demokratisierung und die Regelung der Ausnahme machen die Organisation hyperkomplex. Komplexität konstituiert sich in Organisationen als Beziehung zwischen Entscheidungen. Diese Beziehungen sind primärer Entscheidungsinhalt. Man entscheidet, weil entschieden worden ist oder damit entschieden werden wird.³⁹⁸ Entscheidungen setzen sich wechselseitig unter Druck, Fristen und Termine bestimmen den Entscheidungsgang. Bevorzugt werden jetzt nicht mehr tiefgründige und umfassende, sondern schnell verfügbare Informationen. Man muss zunehmend darauf vertrauen, dass die Entscheidungen, die man von anderen Stellen, ohne sie hinterfragen zu dürfen, übernehmen muss, formal und sachlich korrekt zustande gekommen sind. Die Notwendigkeit der zeitlichen

³⁹⁵ Ortmann RA, S. 113

³⁹⁶ Baecker Banken, S. 154

³⁹⁷ Baecker OM, S. 36

³⁹⁸ Luhmann SA3, S. 343

Beschneidung der Informationssuchprozesse begrenzt die Rationalität allen Entscheidens. Die Zeitdimension gerät zunehmend in den Fokus der Entscheidungsprozesse, vor allem als Einsicht in die Notwendigkeit, dass Stoppregeln bei Prozessen der Informationsbeschaffung, Alternativenermittlung und Irrtumskontrolle unumgänglich werden. Die wichtigste Einsicht dürfte darin bestehen, dass solche Stoppregeln nicht ergebnisneutral fungieren können und dass sie möglicherweise eine bestimmte Typik der Ergebnisse, zum Beispiel das Übliche, protegieren.³⁹⁹ Die Zunahme der Eigenkomplexität der formalen Organisation wird zusätzlich forciert durch die mit dem Alter der Organisation zunehmende Übersteuerung. Jede Entscheidung muss im Netzwerk der Entscheidungen andere Entscheidungen, d.h. gewisse Regeln beachten. Die grundlegenden Regeln, die besonderer Beachtung bedürfen, lauten: Zuerst einmal muss man alle, deren Zuständigkeit berührt wird, an einer Entscheidung beteiligen, des Weiteren ist eine formale Entscheidung nur möglich, wenn man sich mit den auf gleicher Ebene Beteiligten einigt, und drittens muss, wenn die Entscheidung scheitert, der Dienstweg bestritten werden. Die formale Organisation muss trotz dem gewährleisten, dass die Entscheidungen an bestimmter Stelle und vor allem zu bestimmter Zeit getroffen werden, und dies gegebenenfalls auch ohne vollständige Informationen. Jede Entscheidung wird unter Auslegung der Verantwortung, der Vermeidung von Fehlern, als Verantwortlichkeit, d.h. als Rechenschaftspflicht dem Vorgesetzten an der entsprechenden Stelle gegenüber, zugerechnet. Die formale Organisation sichert sich in Form der Verantwortlichkeit den Durchgriff auf die Person an der entsprechenden Stelle. Verantwortlichkeit setzt eindeutige Zurechenbarkeit von Leistungen und Fehlern voraus und ist deshalb notwendig personell bezogen. Das System verschafft sich in dieser Form der Zuschreibung ein gegliedertes Gedächtnis, es erinnert sich jetzt vorrangig an Personen in Stellen, wo die Entscheidung getroffen worden ist.⁴⁰⁰ In Form der Verantwortlichkeit ist die Rechenschaftspflicht nicht nur für Fehler, aber für diese im Besonderen, festgeschrieben. Die starre Handhabung der Verantwortlichkeit und der damit verbundenen Folgen für den Einzelnen löst bestimmte Folgewirkungen, bestimmte Verhaltensanpassungen der Personen in den betreffenden Stellen aus. Der Vorgesetzte wird beispielsweise eher geneigt sein, die Fehler seiner Abteilung zu vertuschen, als sie nach oben einzugestehen. Er wird ebenfalls eher einer Kompromisslösung für die Beilegung eines Konflikts zustimmen als ihn nach oben zu melden und damit seine Führungsinkompetenz anzuzeigen. Das zunehmende Risiko jeder Entscheidung (Informationsmangel) wird ihn eher veranlassen, die Verantwortlichkeit nach unten oder auf andere Stellen abzuschieben. Das heißt, er wird die notwendige Entscheidung vertagen und verschieben, in der Hoffnung dass

³⁹⁹ ebenda, S. 349

⁴⁰⁰ Luhmann FFfO, S. 180f

die Entscheidung mit dem Fortgang der Zeit gegenstandslos wird. Die Entscheidungslast wird durch sein Nichtentscheiden nach unten verlagert. Die unteren Stellen leiden jetzt an permanenter Überlastung aufgrund der Überkomplizierung ihrer Aufgabe. Ein Sachbearbeiter, der nicht weiß, wie er einen bestimmten Fall entscheiden soll, wird Rat bei seinen Kollegen suchen, um sich selbst zu entlasten oder sich wenigstens ein gewisses Maß an Entscheidungssicherheit zu verschaffen. Durch diesen Umweg der Unsicherheitsabsorption wird die Kommunikation in der horizontalen Ebene verstärkt und der Bildung informaler Organisation Vorschub geleistet. Aufgrund der überbordenden Komplexität entwickelt die formale Organisation zunehmend die Tendenz, zu entscheiden, nicht zu entscheiden.⁴⁰¹ Will die formale Organisation die sich zunehmend strukturell versteifenden pathologischen Muster beseitigen, kann sie dies wiederum nur mit Hilfe einer Entscheidung bewerkstelligen und steigert somit wiederum die Motivation der Entscheidenden, nicht zu entscheiden. Die strukturell verankerten pathologischen Muster der Organisation verursachen Folgekosten in Form von Aufwandserhöhungen und Ertragseinbußen in der Organisation, zum einen in der Form von Mängelkosten, d.h. als Kosten von Fluktuation, Absentismus, Leistungsrestriktion, Qualitätsminderung, Sabotage oder auch schlechter Qualität von Entscheidungen aus Gründen des Informationsmangels oder der Informationsmanipulation, zum anderen verursachen sie Kompensationskosten, die darin bestehen, dass finanzielle Anreize erhöht werden müssen, um Mitgliedschaften und Leistungsniveau zu halten (höhere Löhne, Gehälter, Sozialleistungen, Aufwendungen für Statussymbole). Letztendlich schlagen sie als Kontrollkosten zu Buche: Motivationsverluste, Kooperationsstörungen, Orientierungskrisen usw. erfordern einen erhöhten Kontrollaufwand (Vergrößerung der Anzahl an Vorgesetzten, technische Kontrolleinrichtungen).⁴⁰² Unter diesen Umständen verkümmert die strukturelle Kopplung an individuelle Motivation. Es fehlt an der Motivation, sich für die Ausführung von Entscheidungen gegen interne und externe Widerstände stark zu machen. Will die formale Organisation eine Korrektur vornehmen, um den sich zunehmend bemerkbar machenden Fehlentwicklungen Einhalt zu gebieten, so erfordert dies, wie bereits erwähnt, wiederum eine Entscheidung von der übergeordneten Ebene. Die formale Organisation reagiert mit zunehmender Zentralisierung ihrer Entscheidungen und zunehmender Rigidität ihrer Strukturen. Das Wachstum erscheint nun vielmehr als ein Prozess, der Formbestimmtheiten eliminiert und das, was noch möglich ist, unter immer schärfere selektive Bedingungen setzt,

⁴⁰¹ Luhmann GG, S. 839

⁴⁰² Türk, S. 161

bis es bei Größenverhältnissen endet, bei denen alles möglich erscheint, aber nichts mehr geht.⁴⁰³

Den Wachstumsprozessen scheinen damit natürliche Grenzen gesetzt zu sein. Die Überlastung der Spitze, die proportional zur Größe des Unternehmens immer weniger mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens am Markt beschäftigt ist als mit der Korrektur der eigenen strukturellen Defizite, beruht primär nicht mehr auf Umweltirritationen. Diesen sich anscheinend selbstverstärkenden Mechanismus muss im Interesse der Spitze Einhalt geboten werden, wenn das Unternehmen seinen Bestand sichern will. Für die Anpassung an die Umwelt gibt es zwei Strategien: zum einen Lernen, also Strukturspezifikation und zum anderen eigenes Handeln, um Wirkungen auf die Umwelt zu bewirken, die den eigenen Bedingungen entsprechen. Es lässt sich vermuten, dass große Organisationen zunehmend auf die zweite Alternative der Umweltanpassung setzen, jedenfalls lässt sich dieser Eindruck gewinnen, wenn man die stetige Zunahme der Lobbyarbeit in der Bundesrepublik Deutschland in Betracht zieht, und dies nicht nur im Bereich der Wirtschaft. Die Zahl und die Diversifikation der Lobbyverbände sind beträchtlich, doch es lässt sich hoffen, dass dem durch den an Fahrt gewinnenden Prozess der Globalisierung Grenzen gesetzt sind. Die Zahl der Marktteilnehmer steigt beträchtlich, so dass es zunehmend schwieriger wird, den Interessen der lokalen Unternehmen gerecht zu werden. Zumal die einseitige Durchsetzung bestimmter Interessen immer mit Folgekosten verbunden ist, für die letztendlich jemand aufkommen muss. Hinzu kommt, dass jedes Wirken auf die Umwelt Turbulenzen in der Umwelt verstärkt, die auf das Unternehmen selbst zurückwirken. Die Spezifikation der eigenen Strukturen dürfte auch aus diesen Gründen an Bedeutung gewinnen. Erreicht wird die Spezifikation der eigenen Strukturen durch Systemdifferenzierung, die nicht nur bedeutet, dass kleinere überschaubarere Einheiten im Gesamtsystem gebildet werden, sondern vielmehr wiederholt die Systemdifferenzierung die Gesamtsystembildung in sich selbst. Die formale Organisation kann dem drohenden eigenen Kollaps aufgrund der Informationsüberflutung und der strukturell bedingten Defizite nur in dieser Form der Komplexitätsreduktion begegnen. Die spezifische Leistung und damit verbunden die Komplexitätsreduktion für die Spitze des Gesamtsystems besteht in der Autonomie der Untersysteme. Sie ist die Bedingung dafür, dass die Untersysteme sich weitgehend autonom um die Erfüllung ihrer Leistungsanforderungen kümmern können und somit die Spitze des Gesamtsystems entlasten. Jedes Untersystem übernimmt einen Teil der Gesamtkomplexität, indem es sich nur an der eigenen System/Umwelt-Differenz orientiert, mit dieser aber das für sich rekonstruiert. Nur in dieser

⁴⁰³ Luhmann FFfO, S. 347

Form der operativen Ausrichtung kann das Untersystem die übernommene Komplexität des Gesamtsystems intern mit Hilfe eigener Strukturspezifikationen bearbeiten. Mit der Aufgabe wird auch Macht übertragen, wenn man davon ausgeht, dass Macht sich nicht vornehmlich aufgrund der Weisungsbefugnisse etabliert, sondern dass Wissen (Informationen) Macht bedeutet. Die Untersysteme kontrollieren exklusiv eine eigene Ungewissheitszone. Die spezifischen Informationen laufen jetzt nicht mehr an der Spitze des Gesamtsystems zusammen, sondern an den Spitzen der entsprechenden Untersysteme. Die Spitze des Gesamtsystems ist auf die Informationsübertragung der Spitze der entsprechenden Untersysteme angewiesen. Die Informationen werden über die Spitzen der Untersysteme gefiltert, und dies eröffnet prinzipiell Möglichkeiten der Informationsmanipulation. Diese Problematik ist mit dem Problem der Stäbe bereits bezeichnet worden. Die sich im 19. Jahrhundert auch politisch durchsetzende gesellschaftliche Liberalisierung hat nach einem langen und beschwerlichen Prozess den heutigen Stand der Demokratisierung und Mitbestimmung (Gewerkschaften und Betriebsräte) in den formalen Organisationen bewirkt. In der Form der auf Zeit gewählten Betriebsräte besitzt die zahlenmäßig am stärksten vertretene Mitgliedergruppe ein in gewissem Umfang in Rechtsform gegossenes Mitspracherecht bei der Ausgestaltung der Organisationsstrukturen. Die Meinungen und Wünsche der Arbeiter und Beschäftigten, jedenfalls wenn sie die Ausgestaltung des eigenen Arbeitsplatzes betreffen (etwa nach Schutz vor gesundheitsgefährdenden Belastungen), können von der hierarchischen Spitze nicht mehr so ohne weiters ignoriert werden.

Hatte Taylor noch versucht das Erfahrungswissen der Arbeiter mit Hilfe seiner wissenschaftlichen Experimente dem Management als Herrschaftswissen zur Verfügung zu stellen, so übersah er den damit verbundenen Zug zur bürokratischen Organisation und all den daraus resultierenden Effekten. Mit dem Ölpreisschock 1973, der die Wirtschaftskrisen in den weltweit führenden Industriestaaten verstärkte, und mit dem Eintritt der so genannten „zweiten industriellen Revolution“ in den 80er Jahren war das Ende der Massenproduktion eingeleitet.⁴⁰⁴ In der Krise zeigten sich die Grenzen des ungezügeltten Wachstums der Unternehmen. Man hatte sich nun auf eine stetig an Dynamik gewinnende Umwelt einzustellen. Den turbulenter werdenden Märkten konnte man nur in Form der Flexibilisierung der eigenen Produktion begegnen. Die starre bürokratische Organisation der Unternehmen geriet zunehmend mit der erforderlichen Umstellung der Produktion unter Druck. Mit der steigenden Flexibilisierung der Organisationsstrukturen ging es nicht mehr vorrangig um Kontrolle, sondern um flexible Umwelthanpassung, also Steuerung. Wer

⁴⁰⁴ Für diesen Begriff der „zweiten industriellen Revolution“, der aufs engste mit der stetig voranschreitenden Perfektionierung der Mikroelektronik verbunden ist, siehe Kern, Schumann, S. 15

erfolgreich kontrollieren und steuern will, muss sich beeinflussen lassen. Er ist auf ständige Rückkoppelungen, auf Informationen über den aktuellen Zustand des zu regelnden Systems angewiesen. Dies hat die Kybernetik z.B. der Steuerung eines Schiffes deutlich aufgezeigt.⁴⁰⁵ Es lässt sich auch anhand der Frage verdeutlichen: Was bewirkt die Kurskorrektur des Steuermanns? Die Antwort lautet: Alles andere, was die Kursabweichung bewirkt hat. Kontrolle bzw. Steuerung, wenn sie funktioniert, ist zirkulär.⁴⁰⁶ Dies bedeutet, die hierarchische Spitze der Organisation ist auf kurze Rückkopplungsschleifen angewiesen. Die Komplexität der Organisation und die menschlich beschränkten Fähigkeiten der Informationsverarbeitung machen es der Spitze unmöglich, alle relevanten Informationen selbst einzuholen und entsprechend auszuwerten. Hinzu kommt ein wachsendes Zeitproblem, denn der Systemzustand muss sich in immer kürzer aufeinander folgenden Rhythmen ändern, wenn die Anpassung des Systems an die Dynamik der Umwelt gelingen soll. Anders formuliert: Das Verfallsdatum einer Information verkürzt sich dramatisch, denn eine Information kann nur eine Information sein, wenn sie neu ist, ansonsten ist sie nur noch eine Mitteilung.⁴⁰⁷ Die Spitze ist aufgrund des drängender werdenden Zeitproblems auf Sinnverdichtungen der Informationsgehalte angewiesen, um sich einen Einblick in den aktuellen Zustand der Organisation zu verschaffen und zu entscheiden, ob sie steuernd eingreifen soll.

Die funktionale Differenzierung und die Demokratisierung der formalen Organisation stellen der Spitze entsprechend kompetente kommunikative Adressen bereit. In der Sachdimension sind dies die Experten, die Spitzen der jeweiligen Untersysteme. In der Sozialdimension sind dies die Betriebsräte. Bei der Lösung sachlicher Probleme (z.B. auf technischer, aber auch auf finanzieller Ebene etc.) sind die Experten aufgrund ihres fundierten Wissens für die Spitze des Gesamtsystems unentbehrlich. Jede Änderung der Arbeitsprozesse betrifft immer ganz konkret mindestens einen bestimmten Arbeitsplatz und somit ein bestimmtes Mitglied bzw. eine Mitgliedergruppe. Die Änderung des Arbeitsplatzes betrifft immer die Änderung der Routinen, in denen sich die Betroffenen eingerichtet haben, und wird bei den Betroffenen auf entsprechenden Widerstand stoßen. In der Frage, inwieweit der Widerstand in allgemeine Akzeptanz verwandelt werden kann, steht der Betriebsrat als gewähltes Organ der Spitze zur Verfügung. Die Spitze findet in dem Betriebsrat eine verantwortliche Instanz, mit der sie bindende Abmachungen treffen kann, welche diese gegenüber den Mitgliedern zu vertreten und zu rechtfertigen hat, um die notwendige Akzeptanz für die geplanten Änderungen

⁴⁰⁵ Wiener, S. 53

⁴⁰⁶ Baecker FU, S. 53

⁴⁰⁷ Luhmann RMM, S. 41

sicherzustellen. Der Betriebsrat wird in dieser Funktion zum Co-Manager der Spitze, insbesondere im Prozess der Modernisierung und Restrukturierung der Organisation.⁴⁰⁸ Jede Organisation besteht aus einem Netzwerk von Entscheidungen, und aus diesem Grund betrifft eine geplante Änderung immer die gesamte Organisation. Die Spitze der Gesamtorganisation wird daran interessiert sein, beide kommunikativen Adressen, den Betriebsrat und die Experten, in den Prozess der Modernisierung und Restrukturierung einzubeziehen. Die Zukunft ist und bleibt kontingent, auch die Spitze kann nicht wissen, was die Zukunft bringen wird, und dies trotz einer alle Eventualitäten einschließenden Planung, und dieser Sachverhalt gewinnt in einer dynamischen Umwelt besonderen Stellenwert. Die Spitze, wenn sie die Führung der Organisation als Steuerung versteht, wird die Organisation verstärkt mit dem Schema Problem-Problemlösung beobachten müssen. Diese Unterscheidung muss deshalb als Unterscheidung reproduziert werden. Es muss dafür gesorgt werden, dass die Probleme nicht endgültig gelöst werden, denn das würde die Differenz von Problem und Problemlösung aufheben. Folgt man Niklas Luhmann, dienen gerade ungelöste Probleme dazu, in jeder Situation Möglichkeiten zu bieten, sich mit Reformen zu beschäftigen.⁴⁰⁹ Die Problemlösung, die Reformierung der Organisation tendiert dazu, zum Dauerzustand des Systems zu werden. Das hat für die Spitze zur Folge, dass sie nicht mehr mit einem sporadischen Einberufen der Experten und des Betriebsrates oder in irgendeiner anderen Form des Durchwurstelns zurecht kommt. Sie ist darauf angewiesen, den reziproken Informationsaustausch fest in der formalen Organisation zu etablieren. Dies kann, wie zum Beispiel in Stadtverwaltungen in Form der Beigeordnetensitzung geschehen. An dieser Sitzung, unter Leitung des Bürgermeisters nehmen, die Beigeordneten, die Leiter eines Dezernates und die Vertreter des Betriebsrates teil. Die Sitzungen finden in regelmäßigen Abständen statt und können aufgrund bestimmter Problemlagen auch außerordentlich einberufen werden. Sie sind damit formal etabliert. Die formale Organisation hat in dieser Form auf der höchsten hierarchischen Ebene ein eigenes System für ihre Problembehandlung geschaffen. Für diese Form der Systemdifferenzierung soll der Begriff informale Strukturen verwendet werden. Zu vermuten ist, dass sich diese informalen Strukturen auch in den jeweiligen Untersystemen etablieren werden, in denen ähnliche Problemlösungen angestrebt werden müssen. Die informalen Strukturen bilden ein eigenes System mit ganz spezifischen Eigenschaften. Zum einen sind sie aufgrund der bereits im Vorfeld streng selektierten Teilnehmer verhältnismäßig stark strukturiert, und zum anderen

⁴⁰⁸ Müller-Jentsch, S. 312f

⁴⁰⁹ Luhmann, Niklas, Das Erziehungssystem und die Systeme seiner Umwelt, in: Luhmann, Schorr SU, S. 33 und S. 37

ist das System aufgrund der besonderen Kommunikation verhältnismäßig offen für eine Vielzahl von Themen, die die formale Organisation betreffen.

4.7 Charakteristika informaler Strukturen

Die besondere Kommunikationsform der informalen Struktur ist denen der informalen Organisation, den Interaktionssystemen analog. Sie liegt in der vorrangigen Verwendung mündlicher Kommunikation. Informale Strukturen sind in erster Linie Kontaktsysteme, in denen die Beteiligten sich gleichzeitig wahrnehmen und wahrnehmen, dass ihr Wahrnehmen wahrgenommen wird. Zu den Charakteristika dieser Kontaktsysteme gehört die Orientierung von Angesicht zu Angesicht, ferner der Umstand, dass das Kontaktsystem der Bestandteil von etwas Komplexerem, nämlich einer sozialen Begegnung ist, die einen Austausch von Wörtern oder anderen Erkennungsritualen und die Bestätigung wechselseitiger Partizipation an einer offenen Gesprächssituation ist.⁴¹⁰ Offen ist jede Situation bereits aufgrund des mit ihr verknüpften Problems der doppelten Kontingenzen, das sie lösen muss. Um die gegebene Mehrdeutigkeit der Situation auf ein erträgliches Maß zu reduzieren, empfiehlt sich die Verwendung mündlicher Kommunikation. Bei auftretenden Unstimmigkeiten kann man nachfragen, um die Situation zu klären. Diesen Tempovorteil bietet keine andere Form der Kommunikation.

Eine erste Orientierung der in der Situation Anwesenden läuft bereits, bevor der Sprechakt vollzogen wird, sie läuft über den jeweils anderen. Bei der Begegnung mit einem Unbekannten (etwa in stockfinsterner Nacht) stellt sich die Frage, ob Freund oder Feind, und entsprechend wird die Situation durch das Verhalten der Beteiligten schematisiert. Gestik und Mimik stützen die weitere Klärung der gemeinsam unterstellten Situationsdefinition, denn die beteiligten Bewusstseinsysteme vertragen keine leer laufenden Erwartungshaltungen. Jede Verhaltensweise wird als antizipierende Antwort aufgefasst.⁴¹¹ Ein einfaches Begrüßungsritual mag der Kommunikation als Startpunkt genügen. Sie beginnt sich unbemerkt von den anwesenden Bewusstseinsystemen zu strukturieren, wenn sie störungsfrei über die dritte Position der Sequenz hinweg läuft. Ist ihr diese Sinnkonfirmation gelungen, bildet sie eigene Identitäten aus, anhand derer sie sich selbst beobachten kann. Die gebildete Identität ist nicht identisch mit der Totalität des Identischen. Sie ist nur ein Moment,

⁴¹⁰ Goffman IöA, S. 106f

⁴¹¹ ebenda, S. 120

nur ein Aspekt, nur eine Teilfunktion von dem, was sie identifiziert. Sie bleibt als Teil des Systems, welches sie identifiziert, voll in Selbstreferenzen verstrickt und hat eben darin ihre Individualität. Identität fungiert systemintern als Leitgesichtspunkt für Prozesse der Selbstsimplifikation.⁴¹² Sie dient der Deaktualisierung anderer Möglichkeiten und gibt den systeminternen Prozessen eine Richtung vor. Die Form Person dient der Enttautologisierung bei der Selbstreferenz der Kommunikation. An der Form Person kann sie ihre eigenen Beobachtungen mit Hilfe der Unterscheidung Mitteilung und Information orientieren, um ihre Synthese, die Reproduktion eines Systemereignisses, im Verstehen zum Abschluss zu bringen. Die Form Person dient ihr als Anfangsidentität an der sie sich abarbeiten kann. Mit den so gebildeten Identitäten sind systeminterne Erwartungen verknüpft, die zu Erwartungserwartungen generalisiert werden, wenn sie sich bewähren. Kommunikation hat ein grundlegendes Problem, sie entzieht sich der Wahrnehmung fundamental. Sie muss sich für die anwesenden Bewusstseinssysteme in irgendeiner wahrnehmbaren Form repräsentieren. Sie flaggt sich selbst als Handlungssystem aus, um beobachtet werden zu können oder sich selbst zu beobachten. Die Handlung selbst wird erst über Zurechnungsprozesse konstituiert, sie wird den externen Prozessoren, den Personen zugeschrieben. Die Kommunikation unterstellt dem Verhalten von Personen Intentionen, Absichten und Motive für ihre eigene Simplifikation. Dem Verhalten der jeweiligen Person wird eine bestimmte Absicht, ein bestimmter Sinn unterstellt, der das Verhalten als Handlung qualifiziert, für das die betreffende Person nun zur Rechenschaft gezogen werden kann. Sie benötigt diese kommunikativen Adressen um ihre eigenen Grenzen zu ziehen. Sie selbst kommt immer gebrochen in einem anderen, ihr nicht zugehörigen Material vor (Stimme, Schrift usw.). Ihre Synthese ist und bleibt unbeobachtbar und lässt sich nur erschließen. Das, was von der Kommunikation stehen bleibt, ist die Mitteilung, gebrochen in dem ihr fremden Material. Die anwesenden Bewusstseinssysteme verrechnen das Funktionieren der eigenen sozialen Adresse in dem jeweils anderen, es wird in dem Menschen gesucht und auf diesen zugerechnet. Die Verkennung der Kommunikation ist fundamental. Sie drillt den Menschen auf den Menschen ein. Ihre Darstellungsform sind die sozialen Epigramme, Bestandteile ihrer selbst. Sie sind diejenigen Systembestandteile, die sich aus dem zusammensetzen, was alle machen, allein deswegen, weil sie jeweils auf andere bezogen sind. Zugänglich sind sie, weil sie gefügt sind aus den Aktivitäten der Orientierung. Das Verhalten der anwesenden Bewusstseinssysteme ist aufgrund zeitlicher Beschränkung auf komprimierte, übersichtliche, aktuelle Präsentation

⁴¹² Luhmann, Niklas, Schorr, Karl Eberhard, Personale Identität und Möglichkeiten der Erziehung, in: Luhmann, Schorr TS, S. 239

solcher verdichteten Sinnzusammenhänge (Handlungen) angewiesen. Die sozialen Epigramme zielen immer auf die Selbstreferenz der anwesenden Referenten. Sie sind multizentrisch konstituiert und die verschiedenen referentiellen Zentren werden als Selbst vorgestellt. Jedes Epigramm ist durch eine bestimmte Konditionalstruktur vorgezeichnet, durch den Sinn des Systems, als dessen Darstellungsform es fungiert. Die Aktivitäten personaler Referenten werden in der Gegenwart anderer Referenten erlebt, behandelt und mit dem Kontaktsystem vermittelt, und in dieser Form profilieren sich beide Systemarten wechselseitig aneinander. Es eröffnen sich auf beiden Seiten der beteiligten Systeme jeweils eigene Möglichkeitschancen. Das Bewusstsein geht unaufhörlich fremd, weil es ein beobachtendes System ist. Alle Unterscheidungs- und Bezeichnungsleistungen, die es intern prozessiert, stammen nicht von ihm selbst, sondern werden von der Kommunikation abdigitalisiert, und dies gilt ebenso umgekehrt. Die Kommunikation ist für das Ansetzen der eigenen Selektivität auf die Mikrodiversität der anwesenden Individuen angewiesen. Mikrodiversität bedeutet, dass es die Individualität des Menschen nur in Differenz zu anderen Menschen geben kann. Über die Individualität des Menschen wird eine Art Unruhe in die Kommunikation getragen, anhand derer die Kommunikation eine selbstproduzierte Systemordnung in der Auseinandersetzung mit der Umwelt aufbaut.⁴¹³ Beide Systemarten sind sinnprozessierende beobachtende Systeme, die ihre Beobachtung auf etwas richten, das typisch nicht ihnen selbst angehört. Sie sind aufgrund ihres eigenen Beobachtens entsprechend lückenkonfiguriert, sodass das betreffende System genötigt wird, die Lücken zu interpolieren. Das Schließen der Lücke erzeugt einen Gewinn an Sinn und Zusammenhang.⁴¹⁴ Die strukturelle Kopplung bezeichnet ein Verhältnis der reziproken Komplementarität. Die Kommunikation startet, indem jedes der anwesenden Bewusstseinssysteme dem jeweils anderen Kommunikation unterstellt, und die sich daraus ergebende Ordnung der Kommunikation wird selbst zum Gegenstand der Beobachtung. Die Ausrichtung der Beobachtungen der anwesenden Bewusstseinssysteme ist jetzt auf die Kommunikation zentriert und erfordert von den anwesenden Bewusstseinssystemen ein gewisses Maß an Konzentration, um nicht den Anschluss an die laufende Kommunikation zu verlieren. Es handelt sich um wechselseitige Beobachtungsverhältnisse der beobachtenden Systeme, die nur beobachtend etwas vom anderen unterscheiden und bezeichnen können, um ihre eigenen Systemereignisse und Strukturen zu reproduzieren, und das jeweils bei jedem beobachtenden System selbst. Beim Beobachten handelt es sich immer um das Wirksamwerden oder Unwirksamwerden von Beschränkungen (Limitationen) mit noch nicht feststehenden

⁴¹³ Luhmann SM, S. 30f

⁴¹⁴ Fuchs UPS, FN S. 38

Konsequenzen, so dass der Beobachter auf weiteres Beobachten angewiesen ist.⁴¹⁵ Mit der Kybernetik zweiter Ordnung kann man davon ausgehen, dass die Ebene der Beobachtung von der Was-Frage auf die Wie-Frage wechselt, nämlich: Wie beobachtet der Beobachter?

Wichtig ist, dass jede Situation von vornherein sozial begrenzt und gegliedert ist. Zum einen durch das hochanonyme Bedeutungssystem der Sprache, zum anderen wird sie von den anwesenden Personen in der Situation wechselseitig bestimmt. In Kommunikationsprozessen reagiert man auf die Tatsache, dass die Anderen ebenfalls kommunizieren, dass sie ihren Beitrag auswählen und dass sie negieren können. Dieser Sachverhalt erfordert von den Beteiligten bereits eine gewisse Konditionierung ihres eigenen Verhaltens. Die Interaktion ist hier bereits sozialen Regeln unterworfen, die zu beachten sind, wenn die Kommunikation reibungslos verlaufen soll. Jede Kommunikation startet immer regelgebunden, auch wenn es sich nur um die Regeln handelt, die mit dem Gebrauch der Sprache verbunden sind.

Die Situation selbst, in der es zu diesen sozialen Begegnungen kommt, findet nicht in einem geschichtslosen und sozial leeren Raum statt. Sie ist immer eingebettet in einen äußeren Kontext, in eine andere soziale Struktur. Diesen äußeren Kontext stellt die formale Organisation. Sie gibt den informalen Strukturen den formalen Rahmen und bestimmte Regeln vor. Sie leistet die notwendige Vorstrukturierung der konkreten Situation, um den Anfang der Kommunikation zu erleichtern. Sie setzt im Vorfeld bei den Beteiligten bestimmte miteinander geteilte Prämissen, die sich auf die Anerkennung der Realität des Hier und Jetzt beziehen, auf die Anerkennung der unmittelbaren gemeinsamen Vorgeschichte der Interaktion, die man gemeinsam erzeugt und im Gedächtnis hat, und schließlich auf allgemein institutionalisierte Wertgrundlagen.⁴¹⁶ Dies beinhaltet die Vorstrukturierung der informalen Struktur durch die formale Organisation, aber alle formalen Regeln können von der mündlichen Kommunikation unterlaufen werden. Jede Regelsetzung eröffnet zugleich Zonen des Nicht-Geregelten und trifft in jeder Situation erneut auf diese Gefahr. Der konkrete Sinn einer Regel hängt davon ab, ob und wie sich jemand auf sie beruft, in welchen Situationen und mit welchen konkreten Folgen. Regeln bleiben nur lebendig, wenn sie zitiert und benutzt werden oder wenn man zumindest mit der Möglichkeit rechnen muss, dass dies geschieht.⁴¹⁷ Den konkreten Sinn der Regel in der jeweiligen Situation erschließt erst der Standpunkt des Benutzers, der Standpunkt dessen, der sich auf sie beruft. Mit der Kommunikation in einfachen Kontaktsystemen ist die Möglichkeit gegeben, formale Regeln zu unterlaufen, weil es gegen das Gleichheitsprinzip verstößt, denn keine soziale Begegnung ist symmetrisch

⁴¹⁵ Luhmann, Niklas, Anfang und Ende: Probleme einer Unterscheidung, in: Luhmann, Schorr AE, S. 14

⁴¹⁶ Niklas AR, S. 53

⁴¹⁷ Luhmann FFfO, S. 308

konstituiert. In der informalen Struktur gewinnt dieser Sachverhalt zunehmend an Bedeutung, denn sie steht immer unter dem Gesetz des Wiedersehens. Die sozialen Kontakte werden sich in einem absehbaren Zeit- und Interessenhorizont wiederholen, sich verdichten und confirmieren.⁴¹⁸ Des Weiteren muss jeder der Beteiligten dem anderen ebenfalls die Fähigkeit zur Negation z.B. einer Regel unterstellen und dies in seine eigenen Verhaltensstrategien entsprechend einkalkulieren. Das Negationspotential eines jeden Beteiligten disponiert die Beteiligten in besonderer Weise, auf die Selektionen der Anderen Rücksicht zu nehmen, weil die jeweils anderen alle Strukturen unterlaufen, formale Regeln bewusst boykottieren, ironisch verwenden oder mit vorausgesetzten Einverständnis umgehen können. Das erfolgreiche Agieren der Beteiligten verlangt von ihnen ein Mindestmaß an notwendigem Taktgefühl, um Brüche in der Kommunikation zu vermeiden und die eigene Handlung effektiv plazieren zu können. Die Selektionsleistungen der formalen Organisation sind mit ihrer Regelsetzung für die informalen Strukturen bei weitem noch nicht erschöpft. Mit der Annahme der Hierarchie geht man davon aus, dass jedes Problem spätestens auf nächst höherer Ebene entschieden werden kann. Probleme sind im Entscheidungszusammenhang der Organisation mit der Prämisse der Dringlichkeit versehen, weil sie den formalen Ablauf der Organisation stören und dringend gelöst werden müssen. Probleme die auf den Ebenen unterhalb der Spitze nicht gelöst werden konnten, weil sie zum Beispiel abteilungsübergreifend sind, landen bei der Spitze.

Die strategische Ausrichtung des Unternehmens und ihre operative Umsetzung sowie die ungelösten Probleme, die den Anlass zu Reformen stiften, bilden die Themenliste der künftigen Sitzung. Die Themen sind aufgrund ihrer unterschiedlichen Dringlichkeit mit verschiedenen Prioritäten versehen. Die kommende Sitzung bekommt bei der Themensetzung ein sich zuspitzendes Zeitproblem. Die zu behandelnden Probleme hätten bereits gelöst sein müssen, und den Beteiligten ist die Möglichkeit abgeschnitten, das Problem weiter nach oben zu verschieben. Das Zeitproblem löst bei den Beteiligten aufgrund des erforderlichen Tempos, der Synchronisation und Rechtzeitigkeit der erforderlichen Entscheidung Überlastungssymptome aus, die wiederum die Präferenzen der Beteiligten beeinflussen. Diese werden jetzt Informationen bevorzugen, welche schnell verfügbar und besonders übersichtlich sind, da sie sich für die anderen Beteiligten mit weniger fundiertem Hintergrundwissen leichter und verständlicher darstellen lassen. Um der drohenden Überlastung entgegenzuwirken, wird die Themenliste im Vorfeld an die Beteiligten versandt. Sie bekommen mit der Bekanntgabe der Themen einen gewissen Zeitvorsprung, um sich mit dem

⁴¹⁸ Luhmann LV, S. 80

notwendigen Wissen für die Sitzung zu präparieren. Der Zeitpunkt der Bekanntgabe der Themen bestimmt die Möglichkeiten der Beteiligten, sich an den verschiedenen Themen mit qualifizierten Beiträgen zu beteiligen, um den eigenen Standpunkt für alle Anwesenden plausibel darzustellen. Die Themensetzung und der Zeitpunkt der Unterrichtung der anderen Beteiligten werden jetzt zum eigenen Machtfaktor, der den Verlauf der Sitzung entscheidend beeinflussen kann. Das soziale Epigramm der Sitzung ist multireferenziell konstituiert, und das macht die Themensetzung riskant, denn verschiedene Beobachter sehen mehr, und vor allem sehen sie Unterschiedliches. Aus diesem Sachverhalt wird ersichtlich dass Konsens oder Dissens immer erst in der entsprechenden Situation erzeugt werden kann. Beides ist im Vorfeld noch nicht konkret gegeben. Man kann zwar aufgrund des Themas und der gemeinsam gestalteten Geschichte der informalen Struktur mehr oder weniger berechnete Erwartungen hegen, aber ob sie sich bestätigen oder nicht, wird sich im Verlauf der Interaktion erst noch zeigen. Das Thema selbst bietet mögliche Kristallisationspunkte für Negationen, und deshalb lässt man sich mit der Themensetzung auf ein gewisses Risiko ein. Jede Thematisierung eröffnet die Möglichkeit der Stellungnahme zum Thema und damit die Möglichkeit unterschiedlicher Stellungnahmen, also die Möglichkeit des Dissenses. Andererseits müssen Negationen sich auf etwas beziehen, einem Thema angehängt werden, und dazu muss das Thema erst kreiert und in den sozialen Prozess eingeführt werden. Das will trotz aller Dringlichkeit der Probleme taktisch wohl überlegt sein.⁴¹⁹

Mit Niklas Luhmann lässt sich vermuten, dass es eine Priorität der sozialen und der zeitlichen Orientierung gegenüber der sachlichen gibt, denn man kann das kleine System der informalen Struktur nicht gut als Mittel für seine Zwecke begreifen.⁴²⁰ Trotz der unterschiedlichen Zuschreibung von Positionen und den damit verbundenen Statussymbolen auf die Beteiligten durch die formale Organisation, trifft dies auf alle Beteiligten in gleicher Form zu. Für die Experten ist prinzipiell jedes Problem mit dem entsprechenden Ressourcenaufwand lösbar. Die Spitze hat ihrerseits vorrangig die Effizienz des Unternehmens im Blick. Die Experten werden entsprechend von der Spitze angehalten, ihre Probleme mit dem geringsten Kostenaufwand zu lösen. Sie werden sich bemühen, ihre Planung entsprechend umzustellen, und nicht die optimale Lösung für alle Betroffenen, sondern die unter den gegebenen Umständen aus ihrer Sicht am besten praktikable auszuarbeiten. Der Betriebsrat wird die vorgelegten Pläne genau studieren, um die geplante Umstrukturierung der Arbeitsabläufe und die daraus resultierenden Belastungen für seine Wählerschaft soweit wie möglich abzufedern.

⁴¹⁹ Luhmann AR, S. 54

⁴²⁰ Luhmann SA3, S. 443

Grob vereinfacht, dürften dies die Ausgangspositionen der Beteiligten sein, die ihre Erwartungen für die anstehende Sitzung vorstrukturieren. Aus diesen unterschiedlichen Interessen wird ersichtlich, dass eher Dissens als Konsens vorprogrammiert ist. Die strukturelle Verankerung der informalen Struktur in der formalen Organisation erzwingt Konsens und nicht Dissens der Beteiligten. Sie stehen unter Zeitdruck und können das Problem nicht weiter nach oben verschieben. Kurz gesagt, sie sind dazu verurteilt, für alle Beteiligten eine wie auch immer zustandekommende tragfähige Entscheidung zu finden. Der Entscheidungsprozess orientiert sich auf eine für alle Beteiligten tragfähige Kompromisslösung. Soziale Akzeptanz kann aber oft nur erreicht werden, wenn sachliche Ineffizienz in Kauf genommen wird.⁴²¹ Mit dieser kurzen Beschreibung ist die Bühne, der Rahmen für eine Vielzahl von Dramen im anstehenden Entscheidungsprozess vorgezeichnet. Mit der Entscheidungsfindung werden bei den Beteiligten Erwartungen geweckt und enttäuscht, Bindungen geschmiedet und wieder aufgelöst, Wahrheiten bestätigt und verabschiedet, Schuldige gefunden und wieder reingewaschen, Vertrauen geweckt und Macht erprobt, Interessen definiert und abgewiesen und nicht zuletzt ebensoviel Stress wie Spaß produziert.⁴²² Die Organisation kann nicht mehr als reine Produktionsmaschinerie aufgefasst werden, sondern als soziales System der Entscheidungskommunikation. Für das kleine sich abzeichnende Verhandlungssystem, als das die informale Struktur bezeichnet werden kann, gilt letztlich dasselbe wie für den allgemeinen Prozess der Systembildung, der auf Handlungen-in-Situationen beruht. Anders formuliert, es gibt keine Kommunikation „im Namen des Systems“, von der der Mitteilende sich persönlich distanzieren könnte, und damit bleibt auch das Verhältnis unter den Beteiligten persönlich.⁴²³ Normale Kommunikation ist im strengen Sinne nur absichtliches (intentionales) Handeln, das etwas mitteilen will, und nur deshalb kann es auf Personen bezogen werden. Das Verhalten der Beteiligten wird erst durch die Unterstellung eines Motivs zu einem Handeln qualifiziert, und Motive entstehen erst durch einen sozialen Vergleich. Die Strategien und Interessen der Beteiligten werden sich konkret erst aus der eigenen Situationsdefinition ergeben. Die Beteiligten werden sie im Verlauf des Handelns ändern, einige verwerfen, andere unterwegs, ja sogar erst nachträglich entdecken, und sei es nur deshalb, weil unvorhergesehene und unvorhersehbare Folgen ihres Handelns sie zwingen ihre Lage neu zu überdenken und ihre Schlussrichtung zu ändern. Das was in einem Augenblick Mittel ist, wird in einem anderen Ziel sein und umgekehrt.⁴²⁴ Jeder

⁴²¹ Baecker OM, S. 60

⁴²² Baecker FU, S. 195

⁴²³ Luhmann FFfO, S. 130

⁴²⁴ Crozier, Friedberg, S. 33

der Beteiligten muss die Selektionsweisen der Anderen in sein Handlungskalkül mit einbeziehen und seine ursprünglichen Interessen und Strategien entsprechend modifizieren. Die Verhandlungen erfordern, wenn sie erfolgversprechend verlaufen sollen, die anfängliche Konkurrenzsituation kurzzeitig auszusetzen. Man ist gezwungen, sich gegenseitig ein Mindestmaß an Vertrauen entgegenzubringen, will man einen von allen Beteiligten getragenen Kompromiss erzielen. Aber wer auf Interessen achtet, lenkt seine Aufmerksamkeit vielleicht erstmals auf eigene und fremde Positionen, die sich von anderem unterscheiden und deren Unterschied zu allem anderen ihr Eigentliches ausmachen. Schließlich reflektiert die Interessenperspektive sich selbst als Form der Einschränkung, indem sie Kausalität für sich in Anspruch nimmt und sich zum einzigen Grund ihrer selbst macht.⁴²⁵ Der Begriff des Interesses ist ein selbstreferenziell konstituierter. Eine Reflexion wird aber immer erst erforderlich, wenn die konkrete Situation mit den eigenen Unterscheidungen nicht mehr hinreichend erfasst werden kann. Erst jetzt kommt es zu einem re-entry, zu einer Reflexion durch die Wiedereinführung der Unterscheidung in das Unterschiedene. Die Interessen der Beteiligten werden sich erst in der Situation konkretisieren. Ein Interesse zielt immer auf die Relation zweier Ereignisse und wie soll man sein Interesse artikulieren, wenn man nicht weiß worauf man sich konkret beziehen soll. Geht es im Kompromiss um Differenzminimierung, um die Grenzüberschreitungen reibungsloser zu gestalten, so wird unter dem Gesichtspunkt des Interesses Differenzeinführung betrieben, und dies läuft letztendlich auf einen Konflikt und nicht auf einen Kompromiss hinaus.

Eine Kommunikation ist zunächst nichts anderes als eine Selektionsofferte, die einen bestimmten Sinngehalt präsentiert, und eben diese Offerte kann abgelehnt werden, und das gerade, wenn man sie versteht. Ein Konflikt entsteht immer dann, wenn die Ablehnung der Selektionsübernahme zum Thema weiterer Kommunikation gemacht wird, aus welchen Gründen auch immer. Gewiefte Verhandlungspraktiker werden für einen anstehenden Themenwechsel wahrscheinlich eher die Scharnierfunktion des operativen Displacement nutzen, um die kommunikativen Brüche sanfter zu gestalten. Verhandlungssysteme können immer nur ein Thema bewegen, und deshalb monopolisiert das Konfliktthema sehr rasch die Aufmerksamkeit der Anwesenden und zieht weitere Kommunikation auf sich. Das Verhandlungssystem strukturiert sich dem neuen Thema entsprechend um.

Die Antwort auf die Frage, wer sich getraut, die Kommunikationsofferte zu verweigern oder ein neues Thema einzuführen, wird entscheidend mitbestimmt durch die Aussicht auf soziale Unterstützung im Konfliktfall. Die Bedeutung der erforderlichen Unterstützung hängt vor

⁴²⁵ Baecker FU, S. 96

allem damit zusammen, dass man mit der Ablehnung der Kommunikationsofferte einen Kettenprozess in Gang setzt, der seine eigene Dynamik entfalten und unübersehbare Wendungen nehmen wird. Aus diesem Grund braucht man mehr Unterstützung als für einen Einzelakt und vor allem verlässliche Unterstützung für noch ungewisse künftige Wendungen im Entscheidungsprozess. Je ungewisser die Zukunft, desto bestimmter muss man sie gemeinsam tragen. Nur der Mächtigste ist am stärksten allein, alle anderen müssen sich umsehen. Die Wahl der Partner ist dabei nicht dem Belieben überlassen, sondern durch die Thematisierung und Struktur des Verhandlungssystems vorgezeichnet.⁴²⁶ Ein Konflikt kann selbstverständlich selbstzerstörerisch für das bestehende System sein, und die Beteiligten werden daher in den meisten Fällen eher zu einer gemeinsamen Lösung tendieren. Besteht der Konflikt nur zwischen zwei beteiligten Parteien, kann man sich wechselseitig Zugeständnisse machen und den Konflikt beilegen. Wird der Konflikt gepflegt, besitzt er eine hochintegrative Wirkung, weil alle möglichen Situationen mit dem Schema Gewinnen-oder-verlieren behandelt werden können. Des Weiteren befreien sie die Konfliktparteien von Erwartungsunsicherheit dadurch, dass man in die gegnerische Partei gewisse Erwartungen setzt.

All dies ändert sich, sobald ein Dritter hinzutritt und Erwartungsunsicherheit in die Situation trägt, dann wird Koalitionsbildung, die Sicherung der Unterstützung für die Durchsetzung des eigenen Interesses notwendig. Wenn der Dritte die Bühne betritt, verändert sich der soziale Konflikt. Er löst Konkurrenz in dem kleinen System aus, die den Konflikt überlagert und verschärft. Jeder der Zwei versucht den Dritten mit Angeboten zu ködern. Man wirbt um ihn, sucht nach Gemeinsamkeiten, verhandelt über die Bedingungen einer Koalition und setzt zugleich alles daran, den Rivalen auszustechen und ihn in die Isolation abzudrängen. Die Triade fächert die möglichen Handlungsstrategien auf. Der Erste und der Zweite sind sich gegenüber feindlich gesinnt und buhlen deshalb jeder um den Dritten. Dieser ist Mittel und Ziel des Konflikts, doch sobald er sich entschieden hat, ist die Rivalität bis auf weiteres gelöst, jetzt ersetzt Kooperation die Konkurrenz, und tritt Abstimmung an die Stelle der Werbung um den Dritten.⁴²⁷ Die Koalitionsbildung wird im Allgemeinen durch die Präferenz der Orientierung der Beteiligten an ihrer Nahwelt innerhalb der Organisation sichergestellt. Mit Personen in ähnlicher Lage lassen sich besonders leicht gemeinsame Erwartungshorizonte herstellen, und dies ist einer der Gründe warum soziale Beziehungen sich besonders leicht im Bereich der Nahwelt herstellen lassen.⁴²⁸ Koalitionsbildung kann sich aber auch anbahnen,

⁴²⁶ Luhmann AR, S. 60f

⁴²⁷ Söfky, Paris, S. 249

⁴²⁸ Luhmann FFfO, S. 83

indem man großzügige Offerten unterbreitet. Wesentlich häufiger entstehen aber die meisten Koalitionen aus der konkreten Situation heraus. Im Verlauf der Verhandlung kann man vielleicht erst die ähnliche Betroffenheit über die anstehende Entscheidung feststellen, oder der Wechsel der Situation verläuft so, dass nun beide Parteien gleich stark betroffen sind. Dabei ist für die Koalitionsbildung noch nicht einmal unbedingt ein gemeinsames Interesse in der Sache erforderlich, es reicht die gemeinsame Gegnerschaft gegen den Dritten. Selbst diese Gemeinsamkeit ist nicht unbedingt erforderlich, wenn die in Aussicht stehende Beute nur fett genug ist, dann lassen sich selbst Differenzen in den Wertvorstellungen überbrücken. Diese Leichtigkeit der Koalitionsbildung eröffnet den Koalitionsreigen. Je nach der Struktur der aktuellen Situation werden sich unterschiedliche Koalitionspartner finden (mal A+B gegen C, mal B+C gegen A usw.). Das Verhandlungssystem und vor allem die Tatsache, dass die meisten Kompromisse auf mehr, oder mal weniger legalem Wege zustande kommen, verlangt von den Beteiligten ein hohes Maß an Diskretion. Ein anderer Grund besteht in der Tatsache, dass man sich mit unterschiedlichen Koalitionsbildungen gegen die formale Macht durchsetzen kann, und dies erfordert Geheimhaltung, um die formalen Machtgefüge nicht offiziell zu diskreditieren.

Zu vermuten ist, dass ein großer Teil der informellen Organisation genau darauf abzielt, diese Geheimnisse zu lüften. Die Untergebenen, die von dem Verhandlungssystem ausgeschlossen sind, möchten zum einen herausfinden, inwieweit von der anstehenden Entscheidung ihr Arbeitsbereich betroffen sein wird, und zum anderen hat man ein ureigenes Interesse daran, zu erfahren, wie sich momentan die Machtkonstellationen in der Organisation gestalten. In der Krise werden sich die Machtverhältnisse in der Organisation verändern und in der Krise zeigt sich, wo die eigentliche Macht in der Organisation sitzt.⁴²⁹ Der untergeordnete Mitarbeiter möchte schließlich wissen, welcher Vorgesetzte seine Karriere am ehesten befördern kann, an wen er sich halten muss. Des Weiteren möchte er erfahren, wie die Spitze bestimmte Probleme bewertet. Schaut man sich die Arbeit des oberen Managements an, so wird man feststellen, dass hier hauptsächlich interaktionsmäßig, also mündlich kommuniziert wird. Mehr als man gemeinhin denkt, ist die Kultur der Organisation eine orale Kultur.⁴³⁰ Hier liegt wahrscheinlich der entscheidende Grund, warum der alltäglichen diskreten Indiskretion (Klatsch und Tratsch) im Management soviel Wert beigemessen wird. Auch wenn man eventuell nichts Neues erfährt, so erfährt man etwas darüber, wie der Vorgesetzte oder der direkte Konkurrent bestimmte Entscheidungspunkte deutet, und zum anderen dient die

⁴²⁹ Luhmann M, S. 90f

⁴³⁰ Luhmann OE, S. 214f

diskrete Indiskretion der Stabilisierung der sozialen Kontaktnetze, was sich als förderlich für die eigene Karriere erweisen kann.⁴³¹ Dies zeigt zugleich, dass die Kanäle nie geschlossen sind, denn sonst würde nicht soviel Zeit in die „Kanalarbeit“ investiert werden, aber der Kanalarbeiter muss im Dunkeln agieren. Hier liegt die entscheidende Differenz zwischen der informellen Organisation, die genutzt wird, um Entscheidungen vorzubereiten, Koalitionen zu schmieden und Absprachen festzuklopfen, und der informalen Struktur, in der formale Entscheidungen gefällt werden. Die Entscheidungen der informalen Struktur, egal unter welchen Umständen sie zustande gekommen sein mögen, gelten für die gesamte formale Organisation.

So spontan wie sich Koalitionen bisweilen bilden, lösen sie sich auch wieder auf. Die durch die geschlossenen Kanäle sickernden Geheimnisse zersetzen die Koalition leise von innen heraus. Der Geheimnisverrat, sei es, weil der Verräter seine Tat auf die Zukunft verrechnet, auf das, was er zu bekommen hofft oder einfach nur aus Unachtsamkeit, ist für die Bündnisloyalität zerstörerisch. Der Verräter verschafft dem Gegner die gewünschten Informationen. Er verrät keine Werte, sondern Geheimnisse. Je wichtiger die strategische Bedeutung seiner Nachricht, desto größer ist seine Zerstörungsmacht, und umso höher sein Judaslohn.⁴³² Des Weiteren kann die Gleichheit der Koalition, die Aufrechterhaltung der Kohärenz der sozialen Gruppe unterlaufen werden. Finden sich für die Lösung der Ungewissheit in der Konfliktsituation erfahrene Spezialisten, die Unklarheiten rasch aufklären, beherzte Draufgänger, die die Gefahren und Risiken einfach beiseite fegen, so ist der Grundstein der Ungleichheit gelegt. Sie wird dafür sorgen, dass sich die Koalition von innen her auflöst, sei es, weil diejenigen, die das Risiko auf sich genommen haben, Folgebereitschaft einfordern, oder sei es, dass sie sich fragen, ob sie die Koalition für die Durchsetzung ihrer Interessen noch benötigen. Eine weitere Quelle der Ungewissheit liefert die Dynamik der Umwelt. Unruhige und turbulente Umwelten erschüttern, ohne dass der Gegner die Hand im Spiel hat, das Gefüge der Gewissheiten. Für eine funktionierende Koalition ist Handlungsfähigkeit unabdingbar. Ungewissheit beruht auf Nicht-Wissen und erzeugt entsprechend Ratlosigkeit und Unentschlossenheit. Unvorhersehbare Situationen blockieren das strategische Handeln, und rapide Konfliktwechsel machen verletzlich. Koalitionen haben daher ein ausgeprägtes Interesse an stabilen Umwelten. Um ihre nächsten Schritte planen zu können, benötigen sie kalkulierbare Konstellationen. Schließlich beruht eine letzte Quelle der Ungewissheit in der zeitweiligen Unberechenbarkeit des Verbündeten, denn jede Koalition beruht auf dem Problem der doppelten Kontingenz, auf der

⁴³¹ Bergmann, S. 202ff

⁴³² Sofsky, Rainer, S. 373

uneingeschränkten Freiheit des Verbündeten, etwas anderes zu tun, als vereinbart und versprochen wurde.⁴³³ Mit der Auflösung der Koalition ist das Spiel erneut auf Anfang gesetzt. Dem kleinen System bleibt nur die Zeit, um das eigene Paradoxon aufzulösen. Dass ihm die Probleme nicht ausgehen, erschließt sich bereits aus der Einsicht, dass Probleme sich wechselseitig belasten und immer neue Probleme auslösen.⁴³⁴ Der wichtigste Vorteil dürfte für die Beteiligten in der Tatsache bestehen, dass sich Gruppen, die mit Mehrheiten entscheiden, nicht verantwortlich machen lassen, woraus sich die hohe Wahrscheinlichkeit dieser Systemdifferenzierung in komplexen formalen Organisationen erklärt. Die Beteiligten können für die ausgehandelten Entscheidungen nicht zur Rechenschaft gezogen werden.⁴³⁵ Die informalen Strukturen liefern so einen möglichen Erklärungsbeitrag, warum Organisationen niemals entscheiden, was sie zu entscheiden beabsichtigten.⁴³⁶ Bezieht man all dies in seine Überlegungen mit ein, hat man einen möglichen Ansatzpunkt, den „sozialen oder strukturellen drift“⁴³⁷ einer formalen Organisation genauer zu beschreiben und möglicherweise zu verstehen, warum eine formale Organisation ist, was sie ist.

5. Ein kurzes re-entry in die formale Organisation

Begreift man die eigentliche Leistung der formalen Organisation als das Vermitteln, Differenzieren und Aufeinanderbeziehen interner und externer Umwelten, so wird schnell einsichtig, auf welchen immensen Koordinationsbedarf formale Organisationen angewiesen sind. Ihre hierarchische Strukturierung sollte diesen Koordinationsbedarf sicherstellen. Jede Beobachtung erfordert eine Grenze, über die hinweg man etwas beobachten kann. Ein System kann sich seine eigene Grenze nur bewusst, und beobachtbar machen, wenn es sie wiedereinführt.⁴³⁸ In der Form einer Beobachtung zweiter Ordnung ermöglicht sich die Organisation den Zugriff auf ihre Umwelt. Durch diesen operativen Vollzug eines re-entry wird die Unsicherheit der Umwelt zu ihrer eigenen. Mit der zunehmenden Fragmentierung der Märkte seit den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts haben sich die Absatzbedingungen der Unternehmen auf den sich dynamisierenden Märkten dramatisch verändert. Die Märkte

⁴³³ Sofsky, Paris, S. 343

⁴³⁴ Luhmann SA3, S. 27

⁴³⁵ Luhmann OE, S. 197

⁴³⁶ Simon, S. 92

⁴³⁷ Maturana, Varela, S. 129

⁴³⁸ Baecker OsS, S. 46

haben sich von Anbietermärkten zu Käufermärkten gewandelt, auf denen nicht mehr die Kunden die Ware suchen, sondern die Ware den Kunden sucht. Diese Veränderung der Märkte blieb nicht ohne Folgen für die auf den Märkten agierenden Unternehmen. Sie zog einen Umbau der ehemals auf Massenproduktion ausgelegten Unternehmensorganisation nach sich. Die Ursachen und Wechselwirkungen der Dynamisierung der Märkte lassen sich vielleicht am plausibelsten mit Hilfe des Begriffs der Turbulenz verdeutlichen. Mit diesem Begriff aus der Chaostheorie ist die Vorstellung verbunden, dass die Turbulenz der Märkte auch ein Produkt der unruhiger gewordenen Unternehmensorganisation ist. Die Turbulenz der Märkte wird durch unvorhersehbare Rückkoppelungen in das Unternehmen wieder eingeführt. Es lässt sich vermuten, dass die Turbulenz der Unternehmensorganisation, die man gegenwärtig beobachtet, ebenso sehr ein Ergebnis des „Chaosimports“ von den Märkten in die Unternehmen wie die Turbulenz der Märkte ein Ergebnis des „Chaosimports“ aus den Unternehmen ist.⁴³⁹ Die Unternehmen sind aufgrund dieser Entwicklung gezwungen, ihre Unternehmensorganisation umweltsensibler zu gestalten, indem sie sich selbst dynamischer gestalten. Organisationen müssen in der Lage sein, mehr Irritationen aus der Umwelt für den eigenen internen Prozess der Informationsgewinnung zu registrieren. Das Gesetz der erforderlichen Vielfalt besagt: Nur Vielfalt kann Vielfalt zerstören.⁴⁴⁰ Anders formuliert: Einer Komplexität kann man nur mit Komplexität begegnen. Das System kann nur umweltsensibler werden, wenn es lernt, seinen Strukturumbau anhand der Irritationen aus der Umwelt sich an der Umwelt zu orientieren. Hieraus wird deutlich, dass dies kein einmaliger Vorgang sein kann, sondern ein permanenter Prozess in welchem sich das System immer und immer wieder an die Umwelt adaptieren muss. Das Problem der formalen hierarchischen Organisationsstrukturen besteht darin, dass Regelung Vielfalt blockiert.⁴⁴¹ Die Vielfalt der Umwelt kann ein System für den eigenen Prozess der Informationsverarbeitung nur nutzen, wenn es ausreichend differenziert ist. Der Umgang mit Komplexität erfordert Systemdifferenzierung, die Ausdifferenzierung von Untersystemen und informalen Strukturen. Überhaupt werden alle Konflikte, die in Organisationen entstehen, erst dadurch in die Organisation hineingetragen, weil die Organisation sich auf verschiedene Umwelten beziehen können muss.⁴⁴² Aber je stärker ein System zentralisiert ist, desto ausgeprägter wird seine Umweltpassung von Stetigkeit und spezifisch definierbaren Krisen bestimmt.⁴⁴³ Anders ausgedrückt, sind einige Probleme der Organisation zunehmend unlösbar und

⁴³⁹ ebenda, S. 179-180

⁴⁴⁰ Ashby, S. 299

⁴⁴¹ ebenda, S. 288

⁴⁴² Luhmann FFfO, S. 136

⁴⁴³ ebenda, S. 62

verlangen nach Reformen und Strukturänderungen. Jede Änderung der Strukturen muss an der vorhandenen Organisation ansetzen und muss daher die Organisation neu beschreiben.⁴⁴⁴ Zum anderen hat die Änderung an einem Knotenpunkt im Netzwerk der Entscheidungen zur Folge, dass sich das gesamte Netzwerk ändert. Die Entscheidung zur Umsetzung einer Reform will aus diesem Grund gut überlegt sein und erfordert einen erhöhten Informationsbedarf, also die zusätzliche Erzeugung von Wissen. Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich aus der Tatsache, dass man den Strukturumbau bei laufendem Betrieb der Organisation durchführen muss. Die Organisation muss weiterleben können und kann nicht wie eine Maschine außer Betrieb gesetzt werden, damit man in aller Ruhe die Fehlfunktion der Maschine analysieren und beheben kann. Jedes Reformvorhaben, wenn es erfolgreich umgesetzt werden soll, benötigt den Zugriff auf zusätzliche Informationen und steht vor einem sich selbst verschärfenden Zeitproblem. Das notwendige Wissen kann systemintern nur erzeugt werden, wenn die Organisation außerhalb ihrer hierarchischen Strukturen andere Beobachtungsperspektiven ermöglicht. Wissen kann in Organisationen nur produziert werden, wenn die der Beobachtung zugrunde liegende Unterscheidung Wissen-Nicht-Wissen in der Organisation erzeugt wird. Es geht darum, dass der Beobachter eines Beobachters die Möglichkeit hat, zu sehen, was der beobachtete Beobachter nicht sehen kann und dass er diese Möglichkeit nutzen kann. Dieser Punkt spricht strikt gegen die bestehende Hierarchie der Organisation, denn der Sinn der Hierarchie ist es, Inkommunikabilitäten (Kommunikationssperren) zu erzeugen. Der Untergebene kann nach oben immer nur taktvoll kommunizieren, er muss den blinden Fleck des Chefs vermeiden und nicht nur das, er wird im Gegenteil eher dazu neigen (mit Blick auf die eigene Karriere), den Entscheidungen seines Chefs beizupflichten. Folgt man der Annahme Luhmanns, bleiben derartige Beobachtungsverhältnisse strikt horizontale Beziehungen.⁴⁴⁵ Kognition kann entsprechend nur in einer heterarchischen Struktur erzeugt werden, denn nur unter Gleichgestellten kann man die Inkommunikabilitäten kommunikel machen und nur in dieser Form kann die Organisation ihrer eigenen Intransparenz entgegenwirken, indem sie komplexe Beobachtungsverhältnisse einrichtet.

Die Spitze wird je nach Organisationstyp Gremien, Ausschüsse, Arbeitskreise oder Teams ins Leben rufen und sie auf das entsprechende Problem ansetzen. Man setzt analog zu den informalen Strukturen auf die Einrichtung zeitlich begrenzter Kontaktsysteme als komplexitätsreduzierender Mechanismus.⁴⁴⁶ Man setzt auf die Mehrdeutigkeit der Situation

⁴⁴⁴ Luhmann OE, S. 253

⁴⁴⁵ Luhmann, Fuchs, S. 218

⁴⁴⁶ Vgl. hierzu Luhmann LV, S. 186

und das Potenzial der mündlichen Kommunikation, diese in Eindeutigkeit, in Form entscheidungsfähiger Vorlagen zu verwandeln. Anders ausgedrückt, versucht die Organisation die Kapazitäten der Gedächtnisleistungen der Teammitglieder für sich zu aktivieren, denn die Situation selbst ist zu komplex, um alles schriftlich zu registrieren. Innerhalb eines Teams wird die horizontale mündliche Kommunikation notwendig und zugleich unausweichlich. Die eigentliche Leistung eines Teams ist die Fähigkeit der Reduktion auf eine einfache Komplexität, indem das Team innerhalb einer Organisation alles kontingent zu setzen erlaubt, Führungsstrukturen, Ressourcenlage, Technologiezugriff usw., um alles neu und vor allem anders aufeinander zu beziehen. Letztendlich geht es der Hierarchie darum, die Komplexität beobachtbar, entscheidbar zu machen. Komplexität macht man beobachtbar, indem man Strukturen einrichtet, die zur Bewältigung ihrer eigenen Komplexität gezwungen sind, und somit laufend die auf sie bezogene Umwelt auf Hilfestellungen, Störungen, Allianzen, Sprachregelungen usw. hin zu beobachten. Das Team erbringt seine eigene Leistung aufgrund der Möglichkeit, im Schatten der Hierarchie zu operieren, und ist daher darauf angewiesen, die Hierarchie zu beobachten und alle eigenen Entscheidungen im Kontext zur Hierarchie zu situieren.⁴⁴⁷ Ihre eigentliche Leistung ist es, die Hierarchie auf ihren blinden Fleck aufmerksam zu machen, in dem Sinne sind Teams der Widerpart der Hierarchie. Stärker als man bisher annahm, sind sie auf die Hierarchie angewiesen. Sie erhalten ihre notwendigen Ressourcen und Weisungen von der Hierarchie, und mit der Form eines Projektes wird sichergestellt, dass die Teams sich nicht an die Stelle der Hierarchie setzen. Ihr Ende ist mit dem Projektende vorbestimmt.

Indem man Teams einsetzt und bei den Teammitgliedern Emotionen weckt, hofft man, die positiven Effekte einer sich einstellenden Gruppendynamik für die Sache, für die Zwecke der formalen Organisation nutzen zu können.⁴⁴⁸ Doch in jedem Team steckt eine Gefahr, nämlich die Gefahr der Überforderung für jeden einzelnen. Ein Team ist konstruiert als ein Netzwerk horizontaler Beobachtungen. Der Stress der Teams ist dadurch bedingt, dass in einem Netzwerk jeder jeden zu stören beginnt. Eine weitere Gefahr besteht darin, dass jedes Team sich heißzulaufen beginnt. Ein Team hat ein sachliches Ziel vor Augen, vergisst die Personen und ihre Probleme und rast los, und wer nicht mitkommt, wird beiseite geschoben.⁴⁴⁹ Es stellen sich soziale Ungleichheiten ein, die zur Ausbildung von Konkurrenz, zu mikropolitischen Spielen führen.⁴⁵⁰ Des Weiteren wird selten beachtet, dass auch in Teams

⁴⁴⁷ Baecker OsS, S. 186f

⁴⁴⁸ Für das Abstellen der Gruppendynamik auf die eingebrachten Emotionen der Mitglieder siehe: Gassmann, S. 15

⁴⁴⁹ Vgl. dazu Pawelzik, S. 34

⁴⁵⁰ Nassehi DF, S. 128

die formale Rolle der Teammitglieder nicht unbedeutend geworden ist, denn Projekte sind zeitlich begrenzt, und Teammitglieder werden das in ihr Verhalten einkalkulieren. Schließlich muss man, um den verschiedenen Begabungen auch freie Entfaltung zu ermöglichen, vielfältige Karrierewege anbieten, da sich sonst die persönlichen Einsichten und das intuitive Denkvermögen als Bumerang erweisen könnten. Dies gilt im Besonderen für die Projektleiter, die, als unternehmerisch eingestellte Pioniere tätig werden sollen.⁴⁵¹ Auf das Problem der selektiven Anreize hat bereits Mancur Olson hingewiesen.⁴⁵² Sollten diese nicht erfolgen, nimmt die Tendenz zu, dass Mitglieder zu Trittbrettfahrern. Oder anders ausgedrückt, dass Mitglieder den eigenen Beitrag zur Gesamtleistung des Systems verweigern, und das gerade dann, wenn sie rational handelnde Individuen sind.⁴⁵³ Letztendlich muss sie Mitgliedschaft der Teammitglieder in einem überschaubaren Rahmen bewegen, denn früher oder später werden sich die Teammitglieder an ihre eigenen Interessen erinnern, die selten im vollen Einklang mit denen des Teams stehen, und das wird sich umso eher einstellen, wenn keine greifbaren Erfolge in Aussicht stehen.

Bezogen sich die bisher geschilderten Probleme vorrangig auf die Motivationstruktur der Teammitglieder, so ergibt sich ein Bündel noch ganz anders gearteter Probleme allein aus der strukturellen Verankerung der Teams in der formalen Organisation. Typische Fehler der Hierarchie bei der Einrichtung von Teams sind folgende:⁴⁵⁴

- Nenne die Gruppe ein Team, aber behandle ihre Mitglieder als Individuen. Nichts behindert die Entwicklung einer Gruppenverantwortlichkeit verlässlicher.
- Bleib unklar in der Zuweisung von Autorität über die Gruppe und innerhalb der Gruppe, denn dann entstehen ausreichend Ängste, um die Gruppenarbeit zu behindern.
- Überschätze die Fähigkeit zur Selbstorganisation der Gruppe und verzichte darauf, klare Grenzen der Aufgaben, der Ressourcen und der zur Verfügung stehenden Zeit anzugeben, denn dann ist die Gruppe so sehr mit der Definition ihrer Aufgabe, dem Kampf um Ressourcen und der Suche nach dem Zweck ihrer Aufgabe beschäftigt, dass für alles andere entsprechend wenig Zeit bleibt.
- Gib dem Team eine klare Aufgabe, aber verzichte darauf, für die organisatorische Unterstützung zu sorgen.

All dies wird bei den Organisationsmitgliedern dazu führen, das Team ausschließlich nach dem sich aus der Teilnahme ergebenden persönlichen Nutzen einzuschätzen. Abschließend

⁴⁵¹ Nonaka, Takeuchi, S. 259

⁴⁵² Olson ANN, S. 25

⁴⁵³ Olson LKH, S. 33f

⁴⁵⁴ Beacker PM, S. 26f

darf man nicht vergessen: Projekte erzeugen nicht nur bleibende Einsichten bei den Beteiligten, sondern auch bleibende Enttäuschungen.⁴⁵⁵

6. Eine Schlussbemerkung

Die eigentliche und heimliche Funktion der formalen Organisation ist es, Unsicherheit, egal ob selbst erzeugt oder aufoktroziert, in Sicherheit zu verwandeln. Organisationen können sich nur ausdifferenzieren, wenn sie Entscheidungen auf Entscheidungen anschließen lassen. Unsicherheiten in Organisationen entstehen dadurch, dass Entscheidungen dazu dienen, Entscheidungen aufzurufen, denn jede Entscheidung führt, weil sie eine Zwei-Seiten Form ist, ihre eigene Alternative mit. In Organisationen entsteht aufgrund ihrer eigenen Entscheidungstätigkeit das Problem der Eigenkomplexität, denn Komplexität stellt immer ein Risiko dar, welches die Organisation in Eigenregie übernehmen und bearbeiten muss. Die sich daraus ergebende Unsicherheit muss in eine erträglichere Form überführt werden, mit der die Organisation umgehen kann, ohne gleich an dem Risiko und der damit verbundenen Gefahr zu zerschellen. Die Unsicherheitsabsorption in Organisationen läuft über den verdichteten Sinn einer Entscheidung, die von einem Verantwortlichen an einer Stelle getroffen werden muss. Sie ist letztlich nur ein anderer Begriff für die systeminterne Erzeugung von Informationen, die von anderen Stellen, für ihre eigenen Entscheidungen als gesichertes Wissen übernommen werden müssen. Wissen kann nur in der Form Wissen-Nicht-Wissen in der Organisation produziert werden, und Unsicherheit entsteht bei gleichzeitigem Anfall von Wissen bzw. Nicht-Wissen. Die Ausgangsthese war, dass Organisationen aus nichts anderem bestehen als aus der Kommunikation von Entscheidungen. Die systeminterne Herstellung von Wissen ist nichts anderes als ein soziales Konstrukt, in welchem durch Kommunikation für Kommunikation produzierter Sinn in verdichteter Form von Wissen bereitgestellt wird. In diesem Sinn sind Entscheidungen nichts anderes als soziale Ereignisse. Alles kommt darauf an, was in Entscheidungen explizit oder implizit zitiert wird; und es gibt keine davon unabhängige Realität, die eine Organisation direkt beeinflussen könnte.⁴⁵⁶ Entscheidungen sind Ereignisse, die immer nur zu einem bestimmten Zeitpunkt vorkommen und mit ihrem Entstehen schon wieder verschwinden. Die Entscheidungen als elementare Ereignisse, aus denen Organisationen bestehen, sind nicht bestandsfähig. Das

⁴⁵⁵ Luhmann LV, S. 112

⁴⁵⁶ Luhmann, Niklas, Organisation, in: Küpper, Ortmann, S. 166

Problem liegt nicht in ihrer Erhaltung, sondern in ihrer Reproduzierbarkeit. Die kontinuierliche Reproduktion von Entscheidungen erfordert jeweils neue, andere Entscheidungen, da eine einmal gefallene Entscheidung nicht mehr geändert werden kann. Eine Entscheidung verschwindet mit dem Zeitpunkt, den sie selbst markiert oder durch den sie datiert wird. Sie kann nur einen Anlass zur Erzeugung neuer Entscheidungen geben, für die dasselbe gilt. Die emergenten Eigenschaften der Organisation beruhen zunächst auf der Verdichtung eines Entscheidungszusammenhanges, indem Entscheidungen ihren eigenen Sinn durch Bezugnahme auf andere Entscheidungen gewinnen. Mit der Ausdifferenzierung der Organisationen wird ein bestimmter Sinnbereich ein- und alles andere ausgeschlossen, sie verhält sich gegenüber allem anderen indifferent und ermöglicht sich so ihre aneinander anschließenden, für einander relevant werdenden Entscheidungen in Form ihres Entscheidungszusammenhanges. Erst jetzt benötigt die komplexer werdende Organisation Strukturen, die die Distanz von Entscheidung zu Entscheidung überbrücken. Entscheidungen, die als Prämisse anderer Entscheidungen dienen, sei es durch Erinnerung oder sei es durch Antizipation, bilden eine Struktur. Die Strukturen einer Organisation sollen nicht ausschließlich, als durch formale Regeln gesetzte verstanden werden, sondern es geht vielmehr um Wiederholbarkeit, um Reproduktion der Entscheidung zu einem anderen Zeitpunkt. Die Realität der Strukturen liegt ausschließlich in ihrem Zitiertwerden, in ihrem Benutztwerden, denn sie sind nichts Feststehendes, das für immer und ewig Geltung besitzt. Wenn das so wäre, wäre das System dem Tode geweiht, denn es wäre nicht anpassungsfähig. Die Bildung der Strukturen beruht auf der Sinnkondensierung, in der Sinnkontexte durch ihre Wiederbelebung kondensiert werden, indem unter Weglassung von fast allem anderen das, was in der früheren Situation relevant war, in eine bezeichnbare Form gebracht wird. Dieses Kondensat wird erst durch die zweite Operation, die Konfirmierung zur Struktur. Mit der Konfirmierung, dem Bestätigen, erfolgt eine Art Bewährung in immer neuen, ganz verschiedenen Situationen. Eine Organisation besteht immer nur in der Gegenwart ihres momentanen realen Operierens, also nur dann, wenn kommuniziert wird.⁴⁵⁷ Sie kann sich immer nur operativ in der gegenwärtigen Situation realisieren. Jeder Entscheidung geht eine Entscheidungskommunikation voraus, in der kommunikativ die Möglichkeiten und Risiken der aktuell zutreffenden Entscheidung gegeneinander abgewogen werden, um damit zu einer der Situation entsprechenden, zufriedenstellenden Entscheidung zu gelangen. Die Entscheidung selbst ist eingebunden in den Entscheidungszusammenhang der Organisation, den sie zu beachten hat, um sich als Ausgangspunkt einer anschließenden Entscheidung als

⁴⁵⁷ Luhmann ES, S. 328

Entscheidung selbst zur Geltung zu bringen. Sie selbst symbolisiert nur noch den Endpunkt einer Entscheidungskommunikation, die ihrerseits Spuren in den Gedächtnissen der Beteiligten hinterlässt. Daran erinnert sich die Organisation bei aufgetretenen Störungen oder Konsistenzbrüchen.⁴⁵⁸ Die Organisation muss in ihren Kontaktsystemen primär auf den komplexitätsreduzierenden Mechanismus der mündlichen Kommunikation setzen. Alles kommt auf das Komplement der strukturellen Kopplung von Bewusstseinsystemen und Kommunikation an. Die Differenz von Bewusstsein und Kommunikation wird jeweils separat in die beteiligten Systemtypen wieder eingespiegelt und zeitigt in ihnen verschiedene Struktureffekte. Es finden in der Umwelt jeder Kommunikation psychische Sinnentnahmeprozesse statt. Die Kommunikation muss Verstehen voraussetzen können, oder sie kommt gar nicht erst zustande. Der Sinn, der kommunikativ inszeniert wird, wird dabei eingestellt in den differenten Kontext der beteiligten Bewusstseinsysteme, wo er inaugurierte Zustandsänderungen erzeugt. Die Differenz selbst schafft die Grundlage zur Annahme oder Ablehnung des entnommenen Sinns, und dies ist die Basis der kommunikativ immer mitgeführten Unterstellung, die Ratifikation des Sinnes könnte verweigert werden. Anders formuliert: die vierte Selektion der Kommunikation findet typisch nicht in der Kommunikation statt. Nicht der Zufall, sondern das Nein variiert das System und lässt es seine individuelle Geschichte schreiben.⁴⁵⁹

Die formale Organisation bildet nur die Schauseite der Organisation.⁴⁶⁰ Sie ist das Ergebnis ihrer höchst unwahrscheinlichen strukturellen Kopplungen.⁴⁶¹ Die Organisation stellt sich auf eine selektiv konstituierte Umwelt ein und zerbricht nur an den etwaigen Diskrepanzen zwischen Umwelt und Welt.⁴⁶² Organisationen bestehen letztendlich dadurch, dass sie ihre eigene Dekonstruktion verhindern. Der zweite Hauptsatz der Thermodynamik besagt, dass die Ordnung eines Systems beständig abnimmt, dass die Entropie immer wächst.⁴⁶³ Jedes System ist gezwungen, der Zunahme seiner Entropie entgegenzuwirken, wenn es sich nicht in seiner Umwelt auflösen will. Zugleich ist dieses System auf seine Umwelt angewiesen, z.B. als Energie- oder Ressourcenlieferant. Das System braucht die Umwelt, um sich beständig selbst zu organisieren, um seine eigene Grenzziehung, seine Ordnung aufrecht zu erhalten. Die Mikrodiversität der in der Form der Person strukturell gekoppelten Bewusstseinsysteme stellt das Selektionspotential der Organisation dar, welches ihr erlaubt, selektiv ihre eigene

⁴⁵⁸ Luhmann OE, Niklas, S. 193f

⁴⁵⁹ Baecker OM, S. 276

⁴⁶⁰ Luhmann FFfO, S. 112

⁴⁶¹ Baecker OM, S. 109

⁴⁶² Luhmann VMR, S. 5

⁴⁶³ Shannon, Weaver, S. 22

Binnendifferenzierung zu realisieren und aufrechtzuerhalten. Sie ist auf Sinnverdichtungen, auf Entscheidungen angewiesen, um ihre eigenen Operationen zu realisieren. Der Sinn wird immer nur kommunikativ verdichtet, und in diesem Sinne, kommt alles in der Organisation auf den Verlauf der Kommunikation ihrer Entscheidungen an. Alles, was der Organisation bleibt, ist die beständige Arbeit an der Form, die Aufrechterhaltung der eigenen Grenzziehung.

Sigel

Ashby	Ashby, Ross W., Einführung in die Kybernetik, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1974
Baecker NdS	Baecker, Dirk u.a, Im Netz der Systeme, Merve Verlag, Berlin 1998
Baecker FU	Baecker, Dirk, Die Form des Unternehmens, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1999
Baecker TfS	Baecker, Dirk, Die Theorieform des Systems, in, Soziale Systeme - Zeitschrift für soziologische Theorie, Heft 2, Verlag Leske + Budrich, Opladen 2000
Baecker FFK	Baecker, Dirk, Form und Formen der Kommunikation, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1995
Baecker KdF	Baecker, Dirk, Kalkül der Form, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1993
Baecker OsS	Baecker, Dirk, Organisation als soziales System, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1999
Baecker OM	Baecker, Dirk, Organisation und Management, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2003
Baecker PM	Baecker, Dirk, Postheroisches Management: Ein Vademecum, Merve Verlag, Berlin 1994
Baecker PF	Baecker, Dirk, Probleme der Form, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1993

- Baecker Banken Baecker, Dirk, Womit handeln Banken? – Eine Untersuchung zur Risikoverarbeitung in der Wirtschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1991
- Barnard Barnard, Chester I., The Functions Of The Executive, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London 1968
- Bateson GN Bateson, Gregory, Geist und Natur – Eine notwendige Einheit, Suhrkamp Verlag, 4. Aufl., Frankfurt am Main 1984
- Bateson ÖG Bateson, Gregory, Ökologie des Geistes – Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, Suhrkamp Verlag, 6. Aufl., Frankfurt am Main 1996
- Bergmann Bergmann, Jörg R., Klatsch - Zur Sozialform der diskreten Indiskretion, Walter de Gruyter & Co., Berlin 1987
- Bosetzky, Heinrich Bosetzky, Horst, Heinrich, Peter, Mensch und Organisation: Aspekte bürokratischer Sozialisation; eine praxisorientierte Einführung in die Soziologie und Sozialpsychologie der Verwaltung, W. Kohlhammer Verlag, 4. Aufl., Köln 1989
- Burisch Burisch, Wolfram, Industrie- und Betriebssoziologie, Walter de Gruyter & Co., Berlin 1972
- Coleman I Coleman, James J., Grundlagen der Sozialtheorie, Bd. I.: Handlungen und Handlungssysteme, R. Oldenbourg Verlag GmbH, München 1991
- Coleman II Coleman, James S., Grundlagen der Sozialtheorie – Band II: Körperschaften und die moderne Gesellschaft, R. Oldenbourg Verlag, München 1992

- Crozier, Friedberg Crozier, Michel, Friedberg, Erhard, Die Zwänge kollektiven Handelns – Über Macht und Organisation, Anton Hain Verlag, Neuausg., Frankfurt am Main 1993
- Dievernich Dievernich, Frank, Kommunikationsausbrüche: vom Witz und Humor der Organisation, UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz 2001
- Durkheim Durkheim, Emile, Über soziale Arbeitsteilung – Studie über die Organisation höherer Gesellschaften, Suhrkamp Verlag, 3. Aufl., Frankfurt am Main 1999
- Engelmann Engelmann, Peter, Postmoderne und Dekonstruktion – Texte französischer Philosophen der Gegenwart, Reclam jun. GmbH & Co., Stuttgart 1990
- Esposito Esposito, Elena, Soziales Vergessen – Formen und Medien des Gedächtnisses der Gesellschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2002
- Etzioni Etzioni, Amitai, Soziologie der Organisation, Juventa Verlag, München 1967
- Foerster, Bröcker Foerster, Heinz von, Bröcker, Monika, Teil der Welt – Fraktale einer Ethik- Ein Drama in drei Akten, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2002
- Foerster KW Foerster, Heinz von, Das Konstruieren einer Wirklichkeit, in; Paul Watzlawick, Die erfundene Wirklichkeit – Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben?, R. Piper GmbH & Co.KG, München 1981

- Foerster AHE Foerster, Heinz von, Der Anfang von Himmel und Erde hat keinen Namen: eine Selbsterschaffung in 7 Tagen, Kulturverlag KADMOS, Berlin 2002
- Foerster, Pörksen Foerster, Heinz von, Pörksen, Bernhard, Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners – Gespräche für Skeptiker, Carl-Auer-Verlag, 5. Aufl., Heidelberg 2003
- Foerster WG Foerster, Heinz von, Wissen und Gewissen – Versuch einer Brücke, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1997
- Ford Ford, Henry, Mein Leben und Werk, Paul Lißt Verlag, Leipzig 1939
- Fuchs IE Fuchs, Peter Intervention und Erfahrung, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1999
- Fuchs AGsS Fuchs, Peter, Adressabilität als Grundbegriff der soziologischen Systemtheorie, in, Soziale Systeme - Zeitschrift für soziologische Theorie, Heft 1, Verlag Leske + Budrich, Opladen 1997
- Fuchs UPS Fuchs, Peter, Das Unbewusste in der Psychoanalyse und Systemtheorie – Die Herrschaft der Verlautbarung und die Erreichbarkeit des Bewusstseins, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1998
- Fuchs EG Fuchs, Peter, Die Erreichbarkeit der Gesellschaft – Zur Konstruktion und Imagination gesellschaftlicher Einheit, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1992

- Fuchs UJKA Fuchs, Peter, Die Umschrift – Zwei kommunikationstheoretische Studien: japanische Kommunikation und Autismus, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1995
- Fuchs, Göbel Fuchs, Peter, Göbel, Andreas, Der Mensch- das Medium der Gesellschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1994
- Fuchs MK Fuchs, Peter, Moderne Kommunikation: zur Theorie des operativen Displacement, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1993
- Fürstenberg Fürstenberg, Friedrich, Industriesoziologie II, Wilhelm Luchterhand Verlag, Darmstadt 1974
- Gassmann Gassmann, Lothar, Gruppendynamik: Hintergründe und Beurteilungen, Häussler Verlag, Neuhaus, Stuttgart 1984
- Girschner Girschner, Walter, Theorie sozialer Organisation - Eine Einführung in Funktion und Perspektiven von Arbeit und Organisation in der gesellschaftlichen-ökologischen Krise, Juventa Verlag, Weinheim, München 1990
- Goffman IAR Goffman, Erving, Das Individuum im öffentlichen Austausch. Mikrostudien zur öffentlichen Ordnung, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2000
- Goffman IAR Goffman, Erving, Interaktionsrituale – Über Verhalten in direkter Kommunikation, Suhrkamp Verlag, 4. Aufl., Frankfurt am Main 1996

- Goffman RA Goffman, Erving, Rahmen-Analyse – Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1980
- Griese, Nikles, Rülcker Griese, Hartmut M., Nikles, Bruno W., Rülcker, Christoph, Soziale Rolle – Zur Vermittlung von Individuum und Gesellschaft, Leske und Budrich, Opladen 1977
- Gutenberg Gutenberg, Erich, Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Industrieverlag Spaeth & Linde, Berlin 1929
- Habermas, Luhmann Habermas, Jürgen, Luhmann, Niklas, Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Theorie-Diskussion, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1971
- Habermas Habermas, Jürgen, Strukturwandel der Öffentlichkeit: Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft, Suhrkamp Verlag, 5. Aufl., Frankfurt am Main 1999
- Heider Heider, Fritz, Ding und Medium, Kulturverlag Kadmos, Berlin 2005
- Huber Huber, Andreas, Chaosforschung, Wilhelm Heyne Verlag, München 1996
- Husserl Husserl, Edmund, Die phänomenologische Methode: Ausgewählte Texte II, Philipp Reclam jun. GmbH & Co, Stuttgart 1985

- Jensen, Talcott Parsons Jensen, Stefan, Talcott Parsons – Eine Einführung, B.G. Teubner Verlag, Stuttgart 1980
- Kern, Schuhmann Kern, Horst, Schumann, Michael, Das Ende der Arbeitsteilung?: Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung, C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, 3. erw. Aufl., München 1984
- Kirchgässner Kirchgässner, Gebhard, Homo Oeconomicus: das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen 2000
- Krappmann Krappmann, Lothar, Soziologische Dimensionen der Identität – Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen, Klett – Cotta, 8. Aufl., Stuttgart 1993
- Krohn, Küppers Krohn, Wolfgang, Küppers, Günter, Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1992
- Kuhn Kuhn, Thomas S., Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Suhrkamp Verlag, 2. erw. Aufl., Frankfurt am Main 1967
- Küpper, Felsch Küpper, Willi, Felsch, Anke, Organisation, Macht und Ökonomie – Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme, Westdeutscher Verlag GmbH, Wiesbaden 2000

- Küpper, Ortmann Küpper, Willi, Ortmann, Günther, Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1988
- Lamnek Lamnek, Siegfried, Theorien abweichenden Verhaltens: Eine Einführung für Soziologen, Psychologen, Pädagogen, Juristen, Politologen, Kommunikationswissenschaftler und Sozialarbeiter, Wilhelm Fink Verlag, 7. Aufl., München 2002
- Lampert, Engelberger, Schüle Lampert, Heinz, Engelberger, Josef, Schüle, Ulrich, Ordnungs- und prozesspolitische Probleme der Arbeitsmarktpolitik in der Bundesrepublik Deutschland, Duncker & Humblot, Berlin 1991
- Lampert Lampert, Heinz, Lehrbuch der Sozialpolitik, Springer Verlag, 5. erw. Aufl., Berlin 1998
- Luhmann FFfO Luhmann, Niklas, Funktion und Folgen formaler Organisation, Duncker & Humboldt, Berlin 1976
- Luhmann LV Luhmann, Niklas, Legitimation durch Verfahren, Suhrkamp Verlag, 4. Aufl., Frankfurt am Main 1997
- Luhmann AR Luhmann, Niklas, Ausdifferenzierung des Rechts: Beiträge zur Rechtssoziologie und Rechtstheorie, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1981
- Luhmann, Bunsen, Baecker Luhmann, Niklas, Bunsen, Frederick D., Baecker, Dirk, Unbeobachtbare Welt – Über Kunst und Architektur, Cordula Haux Verlag, Bielefeld 1990
- Luhmann RG Luhmann, Niklas, Das Recht der Gesellschaft, Suhrkamp Verlag, erste Aufl., Frankfurt am Main 1995

Luhmann GG	Luhmann, Niklas, Die Gesellschaft der Gesellschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1998
Luhmann KG	Luhmann, Niklas, Die Kunst der Gesellschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1995
Luhmann RMM	Luhmann, Niklas, Die Realität der Massenmedien, Westdeutscher Verlag GmbH, 2. erw. Aufl., Opladen 1996
Luhmann WG	Luhmann, Niklas, Die Wirtschaft der Gesellschaft, 2. Aufl., Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1989
Luhmann WissG	Luhmann, Niklas, Die Wissenschaft der Gesellschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1990
Luhmann ES	Luhmann, Niklas, Einführung in die Systemtheorie, Carl-Auer-System Verlag, Heidelberg 2002
Luhmann ETG	Luhmann, Niklas, Einführung in die Theorie der Gesellschaft, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2005
Luhmann EK	Luhmann, Niklas, Erkenntnis als Konstruktion, Benteli Verlag, Bern 1988
Luhmann, Fuchs	Luhmann, Niklas, Fuchs, Peter, Reden und Schweigen, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1974
Luhmann M	Luhmann, Niklas, Macht, Enke Verlag, 2. Aufl., Stuttgart 1988

- Luhmann ÖK Luhmann, Niklas, Ökologische Kommunikation – Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdung einstellen?, Westdeutscher Verlag GmbH, 2. Aufl., Opladen 1988
- Luhmann OE Luhmann, Niklas, Organisation und Entscheidung, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen, Wiesbaden 2000
- Luhmann PP Luhmann, Niklas, Politische Planung – Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung, Westdeutscher Verlag, 4. Aufl., Opladen 1994
- Luhmann, Schorr AE Luhmann, Niklas, Schorr, Karl Eberhard, Zwischen Anfang und Ende – Fragen an die Pädagogik, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1990
- Luhmann, Schorr IV Luhmann, Niklas, Schorr, Karl Eberhard, Zwischen Intransparenz und Verstehen – Fragen an die Pädagogik, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1986
- Luhmann, Schorr TS Luhmann, Niklas, Schorr, Karl Eberhard, Zwischen Technologie und Selbstreferenz, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1982
- Luhmann, Schorr SU Luhmann, Niklas, Schorr, Karl Eberhard, Zwischen System und Umwelt – Fragen an die Pädagogik, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1996
- Luhmann PJ Luhmann, Niklas, Schriften zur Pädagogik, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2004

- Luhmann SM Luhmann, Niklas, Selbstorganisation und Mikrodiversität, in, Soziale Systeme - Zeitschrift für soziologische Theorie, Heft 1, Verlag Leske + Budrich, Opladen 1997
- Luhmann SS Luhmann, Niklas, Soziale Systeme – Grundriss einer allgemeinen Theorie, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1991
- Luhmann SA1 Luhmann, Niklas, Soziologische Aufklärung I – Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1991
- Luhmann SA2 Luhmann, Niklas, Soziologische Aufklärung 2 – Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1975
- Luhmann SA3 Luhmann, Niklas, Soziologische Aufklärung 3 – Soziales System, Gesellschaft, Organisation, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1993
- Luhmann SA5 Luhmann, Niklas, Soziologische Aufklärung 5: Konstruktive Perspektiven, 2. Aufl., Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1993
- Luhmann SA6 Luhmann, Niklas, Soziologische Aufklärung 6: Die Soziologie und der Mensch, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1995
- Luhmann VMR Luhmann, Niklas, Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Enke Verlag, 3. Aufl., Stuttgart 1989

- Luhmann ZGSS Luhmann, Niklas, Zeit und Gedächtnis, in, Soziale Systeme - Zeitschrift für soziologische Theorie, Heft 2, Verlag Leske + Budrich, Opladen 1996
- Luhmann ZSR Luhmann, Niklas, Zweckbegriff und Systemrationalität, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1973
- Luhmann GSS Luhmann, Niklas, Gesellschaftsstruktur und Semantik – Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft - Band 4, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1999
- March, Simon March, James G., Simon, Herbert A., Organisation und Individuum – Menschliches Verhalten in Organisationen, Dr. Th. Gabler Verlag, Wiesbaden 1976
- Markowitz Markowitz, Jürgen, Verhalten im Systemkontext – Zum Begriff des sozialen Epigramms, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1986
- Marx Marx, Karl, Das Kapital – Kritik der politischen Ökonomie: Erster Band: Der Produktionsprozess des Kapitals, Dietz Verlag, 4. Aufl., Berlin 1972
- Maturana, Varela Maturana, Humberto R., Varela, Francisco J., Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, 2. Aufl., Der Goldmann Verlag, Hamburg 1991
- Maturana Maturana, Humberto, Was ist Erkennen?, R. Piper GmbH & Co. KG, München 1994

- Mauss Marcel, Soziologie und Anthropologie 2 – Gabentausch, Soziologie und Psychologie, Todesvorstellungen, Körpertechniken, Begriff der Person, Fischer Taschenbuch Verlag GmbH, Frankfurt am Main 1989
- Mayntz SO Renate, Soziologie der Organisation, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg 1963
- Mayntz BO Renate, Bürokratische Organisation, Kiepenheuer & Witsch Verlag, Berlin 1968
- Ma, Ro, Sc,St Mayntz, Renate, Rosewitz, Bernd, Schimank, Uwe, Stichweh, Rudolf, Differenzierung und Verselbständigung – Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme, Campus Verlag, Frankfurt am Main 1988
- Merten Klaus, Kommunikation – Eine Begriffs- und Prozessanalyse, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1977
- Merton Robert K., Soziologische Theorie und soziale Struktur, Walter de Gruyter, Berlin 1995
- Milgram Stanley, Das Milgram – Experiment: Zur Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autoritäten, Rowohlt Taschenbuch Verlag, 15. Aufl., Reinbek bei Hamburg 2007
- Müller-Jentsch Walther, Soziologie der Industriellen Beziehungen: Eine Einführung, Campus Verlag, 2. erw. Aufl., Frankfurt am Main 1997

- Nassehi ZG Nassehi, Armin, Die Zeit der Gesellschaft: auf dem Weg zu einer Soziologie der Zeit, Westdeutscher Verlag, Opladen 1993
- Nassehi GF Nassehi, Armin, Differenzierungsfolgen – Beiträge zur Soziologie der Moderne, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen, Wiesbaden 1999
- Neuberger Neuberger, Oswald, Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart 1995
- Neumann, Morgenstern Neumann von, John, Morgenstern, Oskar, Theory of Games and Economic Behavior, Princeton University Press, Princeton, Oxford 2004
- Nonaka, Takeuchi Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka, Die Organisation des Wissens – Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Campus Verlag, Frankfurt am Main, New York 1997
- Olson ANN Olson, Mancur, Aufstieg und Niedergang von Nationen: Ökonomisches Wachstum, Stagflation und soziale Starrheit, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), 2. durchges. Aufl., Tübingen 1991
- Olson KH Olson, Mancur, Die Logik kollektiven Handelns – Kollektivgüter und die Theorie der Gruppe, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), 4. durchges. Aufl., Tübingen 1998, S. 33f
- Ortmann RA Ortmann, Günther, Regel und Ausnahme – Paradoxien sozialer Ordnung, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2003

Ortmann TUZ	Ortmann, Günther, Unternehmensziele als Ideologie – Zur Kritik betriebswirtschaftlicher und organisationstheoretischer Entwürfe einer Theorie der Unternehmensziele, Kiepenheuer & Witsch Verlag, Köln 1976
Parkinson	Parkinson, Northcote C., Parkinsons Gesetz: und andere Untersuchungen über die Verwaltung, Schuler Verlagsgesellschaft, Stuttgart 1959
Parsons ASnM	Parsons, Talcott, Aktor, Situation und normative Muster – Ein Essay zur Theorie sozialen Handelns, Frankfurt am Main 1986
Parsons TsIM	Parsons, Talcott, Zur Theorie der sozialen Interaktionsmedien, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1980
Pawelzik	Pawelzik, Fritz, Gruppen, Typen und Modelle – Vom Kohlepott bis Kenia, Aussaat Verlag GmbH, Wuppertal 1973
Piaget	Piaget, Jean, Einführung in die genetische Erkenntnistheorie, Suhrkamp Verlag, 5. Aufl., Frankfurt am Main 1992
Piore, Sabel	Piore, Micheal Joseph, Sabel, Charles Frederick, Das Ende der Massenproduktion?, Klaus Wagenbach Verlag, Berlin 1984
Popitz NKG	Popitz, Heinrich, Die normative Konstruktion von Gesellschaft, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen 1980

Popitz PM	Popitz, Heinrich, Phänomene der Macht, J.C.B Mohr (Paul Siebeck), 2. erw. Aufl., Tübingen 1992
Roethlisberger, Dickson	Roethlisberger, Fritz J., Dickson, William J., Management and the Worker, Cambridge, Mass 1939
Saussure	Saussure de, Ferdinand, Grundfragen der allgemeinen Sprachwissenschaften, 2. Aufl., Walter de Gruyter & Co., Berlin 1967
Schäfer	Schäfer, Bernhard, Einführung in die Gruppensoziologie: Geschichte, Theorien, Analysen, Quelle und Meyer, Heidelberg 1980
Schelsky	Schelsky, Helmut, Zur Theorie der Institutionen, Bertelsmann Universitätsverlag, Düsseldorf 1970
Schluchter	Schluchter, Wolfgang, Verhalten, Handeln und System – Talcott Parsons Beitrag zur Entwicklung der Sozialwissenschaften, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1980
Schmidt	Schmidt, Siegfried J., Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1987
Schneider	Schneider, Wolfgang Ludwig, Die Beobachtung von Kommunikation – Zur kommunikativen Konstruktion sozialen Handelns, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1994
Schütz	Schütz, Alfred, Das Problem der Relevanz, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1971

Serres	Serres, Michel, Der Parasit, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1981
Shannon, Weaver	Shannon, Claude E., Weaver, Warren, Mathematische Grundlage der Informationstheorie, R. Oldenbourg Verlag, München, Wien 1976
Simon	Simon, Herbert A., Homo rationalis – Die Vernunft im menschlichen Leben, Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York 1993
Simon J	Simon, Josef, Zeichen und Interpretation, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1994
Smith	Smith, Adam, Der Wohlstand der Nationen, Deutscher Taschenbuch Verlag, 5. Aufl., München 1978
Sofsky, Paris	Sofsky, Wolfgang, Paris, Rainer, Figuration sozialer Macht: Autorität – Stellvertretung – Koalition, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1994
Spencer-Brown	Spencer-Brown, George, Laws of Form, Joh. Bohmeier Verlag, Lübeck 1999
Taylor	Taylor, Frederick Winslow, Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Beltz Psychologie Verlagsunion, Weinheim 1995
Türk	Türk, Klaus, Grundlagen einer Pathologie einer Organisation, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart 1976
Watzlawick, Beavin, Jackson	Watzlawick, Paul, Beavin, Janet H., Jackson, John D., Menschliche Kommunikation, 9., unveränd. Aufl., Hans Huber Verlag, Bern 1996

Watzlawick, Krieg	Watzlawick, Paul, Krieg, Peter, Das Auge des Betrachters – Beiträge zum Konstruktivismus, R. Piper GmbH & Co. KG, München 1991
Watzlawick SSSU	Watzlawick, Paul, Vom Sinn des Sinns oder vom Sinn des Unsinn, R. Piper GmbH & Co. KG, München 1995
Watzlawick W	Watzlawick, Paul, Die erfundene Wirklichkeit – Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben?, R. Piper GmbH & Co. KG, München 1981
Weber RS I	Weber, Max, Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I, J.C.B Mohr (Paul Siebeck), 9. Aufl., Tübingen 1988
Weber RS III	Weber, Max, Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie III, J.C.B Mohr (Paul Siebeck), 8. Aufl., Tübingen 1988
Weber WG	Weber, Max, Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriss der verstehenden Soziologie, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen 1956
Weick	Weick, Karl E., Der Prozess des Organisierens, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1995
Whitehead, North, Russel	Whitehead, Alfred North, Russell, Bertrand, Principia Mathematica, Suhrkamp Verlag, 3. Aufl., Frankfurt am Main 1994
Wiener	Wiener, Norbert, Kybernetik – Regelung und Nachrichtenübertragung in Lebewesen und Maschinen, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg 1968

Wittgenstein

Wittgenstein, Ludwig, Tractatus logico-philosophicus
Logisch philosophische Abhandlung, Suhrkamp Verlag,
Frankfurt am Main 1960

Wulf

Wulf, Christoph, Zur Genese des Sozialen - Mimesis,
Performativität, Ritual, transcript Verlag, Bielefeld
2005

Literaturverzeichnis

- Ashby; Ross W., Einführung in die Kybernetik, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1974
- Baecker, Dirk u.a, Im Netz der Systeme, Merve Verlag, Berlin 1998
- Baecker, Dirk, Die Form des Unternehmens, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1999
- Baecker, Dirk, Die Theorieform des Systems, in, Soziale Systeme - Zeitschrift für soziologische Theorie, Heft 2, Verlag Leske + Budrich, Opladen 2000
- Baecker, Dirk, Form und Formen der Kommunikation, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1995
- Baecker, Dirk, Kalkül der Form, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1993
- Baecker, Dirk, Organisation als soziales System, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1999
- Baecker, Dirk, Organisation und Management, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2003
- Baecker, Dirk, Postheroisches Management: Ein Vademecum, Merve Verlag, Berlin 1994
- Baecker, Dirk, Probleme der Form, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1993
- Baecker, Dirk, Womit handeln Banken? – Eine Untersuchung zur Risikoverarbeitung in der Wirtschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1991
- Barnard, Chester I., The Functions Of The Executive, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London 1968
- Bateson, Gregory, Geist und Natur – Eine notwendige Einheit, Suhrkamp Verlag, 4. Aufl., Frankfurt am Main 1984
- Bateson, Gregory, Ökologie des Geistes – Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, Suhrkamp Verlag, 6. Aufl., Frankfurt am Main 1996
- Bergmann, Jörg R., Klatsch - Zur Sozialform der diskreten Indiskretion, Walter de Gruyter & Co., Berlin 1987
- Bosetzky, Horst, Heinrich, Peter, Mensch und Organisation: Aspekte bürokratischer Sozialisation; eine praxisorientierte Einführung in die Soziologie und Sozialpsychologie der Verwaltung, W. Kohlhammer Verlag, 4. Aufl., Köln 1989
- Burisch, Wolfram, Industrie- und Betriebssoziologie, Walter de Gruyter & Co., Berlin 1972

- Coleman, James J., Grundlagen der Sozialtheorie, Bd. I.: Handlungen und Handlungssysteme, R. Oldenbourg Verlag GmbH, München 1991
- Coleman, James S., Grundlagen der Sozialtheorie – Band II: Körperschaften und die moderne Gesellschaft, R. Oldenbourg Verlag, München 1992
- Crozier, Michel, Friedberg, Erhard, Die Zwänge kollektiven Handelns – Über Macht und Organisation, Anton Hain Verlag, Neuausg., Frankfurt am Main 1993
- Dievernich, Frank, Kommunikationsausbrüche: vom Witz und Humor der Organisation, UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz 2001
- Durkheim, Emile, Über soziale Arbeitsteilung – Studie über die Organisation höherer Gesellschaften, Suhrkamp Verlag, 3. Aufl., Frankfurt am Main 1999
- Engelmann, Peter, Postmoderne und Dekonstruktion – Texte französischer Philosophen der Gegenwart, Reclam jun. GmbH & Co., Stuttgart 1990
- Esposito, Elena, Soziales Vergessen – Formen und Medien des Gedächtnisses der Gesellschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2002
- Etzioni, Amitai, Soziologie der Organisation, Juventa Verlag, München 1967
- Foerster, Heinz von, Bröcker, Monika, Teil der Welt – Fraktale einer Ethik- Ein Drama in drei Akten, Carl- Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2002
- Foerster, Heinz von, Das Konstruieren einer Wirklichkeit, in; Paul Watzlawick, Die erfundene Wirklichkeit – Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben?, R. Piper GmbH & Co.KG , München 1981
- Foerster, Heinz von, Der Anfang von Himmel und Erde hat keinen Namen: eine Selbsterschaffung in 7 Tagen, Kulturverlag KADMOS, Berlin 2002
- Foerster, Heinz von, Pörksen, Bernhard, Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners – Gespräche für Skeptiker, Carl-Auer-Verlag, 5. Aufl., Heidelberg 2003
- Foerster, Heinz von, Wissen und Gewissen – Versuch einer Brücke, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1997
- Ford, Henry, Mein Leben und Werk, Paul Lißt Verlag, Leipzig 1939
- Fuchs, Peter Intervention und Erfahrung, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1999
- Fuchs, Peter, Adressabilität als Grundbegriff der soziologischen Systemtheorie, in, Soziale Systeme - Zeitschrift für soziologische Theorie, Heft 1, Verlag Leske + Budrich, Opladen 1997
- Fuchs, Peter, Das Unbewusste in der Psychoanalyse und Systemtheorie – Die Herrschaft der Verlautbarung und die Erreichbarkeit des Bewusstseins, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1998

- Fuchs, Peter, Die Erreichbarkeit der Gesellschaft – Zur Konstruktion und Imagination gesellschaftlicher Einheit, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1992
- Fuchs, Peter, Die Umschrift – Zwei kommunikationstheoretische Studien: japanische Kommunikation und Autismus, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1995
- Fuchs, Peter, Göbel, Andreas, Der Mensch- das Medium der Gesellschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1994
- Fuchs, Peter, Moderne Kommunikation: zur Theorie des operativen Displacement, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1993
- Fuchs, Peter, Die Umschrift – Zwei kommunikationstheoretische Studien: japanische Kommunikation und Autismus, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1995
- Fürstenberg, Friedrich, Industriesoziologie II, Wilhelm Luchterhand Verlag, Darmstadt 1974
- Gassmann, Lothar, Gruppendynamik: Hintergründe und Beurteilungen, Häussler Verlag, Neuhaus, Stuttgart 1984
- Girschner, Walter, Theorie sozialer Organisation - Eine Einführung in Funktion und Perspektiven von Arbeit und Organisation in der gesellschaftlichen-ökologischen Krise, Juventa Verlag, Weinheim, München 1990
- Goffman, Erving, Das Individuum im öffentlichen Austausch. Mikrostudien zur öffentlichen Ordnung, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2000
- Goffman, Erving, Interaktionsrituale – Über Verhalten in direkter Kommunikation, Suhrkamp Verlag, 4. Aufl., Frankfurt am Main 1996
- Goffman, Erving, Rahmen-Analyse – Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1980
- Griese, Hartmut M., Nikles, Bruno W., Rülcker, Christoph, Soziale Rolle – Zur Vermittlung von Individuum und Gesellschaft, Leske und Budrich, Opladen 1977
- Gutenberg, Erich, Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Industrieverlag Spaeth & Linde, Berlin 1929
- Habermas, Jürgen, Luhmann, Niklas, Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Theorie-Diskussion, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1971
- Habermas, Jürgen, Strukturwandel der Öffentlichkeit: Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft, Suhrkamp Verlag, 5. Aufl., Frankfurt am Main 1999
- Heider, Fritz, Ding und Medium, Kulturverlag Kadmos, Berlin 2005
- Huber, Andreas, Chaosforschung, Wilhelm Heyne Verlag, München 1996
- Husserl, Edmund, Die phänomenologische Methode: Ausgewählte Texte II, Philipp Reclam jun. GmbH & Co, Stuttgart 1985

Jensen, Stefan, Talcott Parsons – Eine Einführung, B.G. Teubner Verlag, Stuttgart 1980

Kern, Horst, Schumann, Michael, Das Ende der Arbeitsteilung?: Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung, C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, 3. erw. Aufl., München 1984

Kirchgässner, Gebhard, Homo Oeconomicus: das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen 2000

Krappmann, Lothar, Soziologische Dimensionen der Identität – Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen, Klett – Cotta, 8. Aufl., Stuttgart 1993

Krohn, Wolfgang, Küppers, Günter, Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1992

Kuhn, Thomas S., Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Suhrkamp Verlag, 2. erw. Aufl., Frankfurt am Main 1967

Küpper, Willi, Felsch, Anke, Organisation, Macht und Ökonomie – Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme, Westdeutscher Verlag GmbH, Wiesbaden 2000

Küpper, Willi, Ortmann, Günther, Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1988

Lamnek, Siegfried, Theorien abweichenden Verhaltens: Eine Einführung für Soziologen, Psychologen, Pädagogen, Juristen, Politologen, Kommunikationswissenschaftler und Sozialarbeiter, Wilhelm Fink Verlag, 7. Aufl., München 2002

Lampert, Heinz, Engelberger, Josef, Schüle, Ulrich, Ordnungs- und prozesspolitische Probleme der Arbeitsmarktpolitik in der Bundesrepublik Deutschland, Duncker & Humblot, Berlin 1991

Lampert, Heinz, Lehrbuch der Sozialpolitik, Springer Verlag, 5. erw. Aufl., Berlin 1998

Luhmann, Niklas, Funktion und Folgen formaler Organisation, Duncker & Humboldt, Berlin 1976

Luhmann, Niklas, Ausdifferenzierung des Rechts: Beiträge zur Rechtssoziologie und Rechtstheorie, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1981

Luhmann, Niklas, Legitimation durch Verfahren, Suhrkamp Verlag, 4. Aufl., Frankfurt am Main 1997

Luhmann, Niklas, Bunsen, Frederick D., Baecker, Dirk, Unbeobachtbare Welt – Über Kunst und Architektur, Cordula Haux Verlag, Bielefeld 1990

Luhmann, Niklas, Das Recht der Gesellschaft, Suhrkamp Verlag, erste Aufl., Frankfurt am Main 1995

Luhmann, Niklas, Die Gesellschaft der Gesellschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1998

Luhmann, Niklas, Die Kunst der Gesellschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1995

Luhmann, Niklas, Die Realität der Massenmedien, Westdeutscher Verlag GmbH, 2. erw. Aufl., Opladen 1996

Luhmann, Niklas, Die Wirtschaft der Gesellschaft, 2. Aufl., Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1989

Luhmann, Niklas, Die Wissenschaft der Gesellschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1990

Luhmann, Niklas, Einführung in die Systemtheorie, Carl-Auer-System Verlag, Heidelberg 2002

Luhmann, Niklas, Einführung in die Theorie der Gesellschaft, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2005

Luhmann, Niklas, Erkenntnis als Konstruktion, Benteli Verlag, Bern 1988

Luhmann, Niklas, Fuchs, Peter, Reden und Schweigen, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1974

Luhmann, Niklas, Macht, Enke Verlag, 2. Aufl., Stuttgart 1988

Luhmann, Niklas, Ökologische Kommunikation – Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdung einstellen?, Westdeutscher Verlag GmbH, 2. Aufl., Opladen 1988

Luhmann, Niklas, Organisation und Entscheidung, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen, Wiesbaden 2000

Luhmann, Niklas, Politische Planung – Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung, Westdeutscher Verlag, 4. Aufl., Opladen 1994

Luhmann, Niklas, Schorr, Karl Eberhard, Zwischen Anfang und Ende – Fragen an die Pädagogik, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1990

Luhmann, Niklas, Schorr, Karl Eberhard, Zwischen Intransparenz und Verstehen – Fragen an die Pädagogik, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1986

Luhmann, Niklas, Schorr, Karl Eberhard, Zwischen Technologie und Selbstreferenz, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1982

Luhmann, Niklas, Schorr, Karl Eberhard, Zwischen System und Umwelt – Fragen an die Pädagogik, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1996

Luhmann, Niklas, Schriften zur Pädagogik, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2004

- Luhmann, Niklas, Selbstorganisation und Mikrodiversität, in, Soziale Systeme - Zeitschrift für soziologische Theorie, Heft 1, Verlag Leske + Budrich, Opladen 1997
- Luhmann, Niklas, Soziale Systeme – Grundriss einer allgemeinen Theorie, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1991
- Luhmann, Niklas, Soziologische Aufklärung I – Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1991
- Luhmann, Niklas, Soziologische Aufklärung 2 – Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1975
- Luhmann, Niklas, Soziologische Aufklärung 3 – Soziales System, Gesellschaft, Organisation, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1993
- Luhmann, Niklas, Soziologische Aufklärung 5: Konstruktive Perspektiven, 2. Aufl., Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1993
- Luhmann, Niklas, Soziologische Aufklärung 6: Die Soziologie und der Mensch, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1995
- Luhmann, Niklas, Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Enke Verlag, 3. Aufl., Stuttgart 1989
- Luhmann, Niklas, Zeit und Gedächtnis, in, Soziale Systeme - Zeitschrift für soziologische Theorie, Heft 2, Verlag Leske + Budrich, Opladen 1996
- Luhmann, Niklas, Zweckbegriff und Systemrationalität, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1973
- Luhmann, Niklas, Gesellschaftsstruktur und Semantik – Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft - Band 4, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1999
- March, James G., Simon, Herbert A., Organisation und Individuum – Menschliches Verhalten in Organisationen, Dr. Th. Gabler Verlag, Wiesbaden 1976
- Markowitz, Jürgen, Verhalten im Systemkontext – Zum Begriff des sozialen Epigramms, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1986
- Marx, Karl, Das Kapital – Kritik der politischen Ökonomie: Erster Band: Der Produktionsprozess des Kapitals, Dietz Verlag, 4. Aufl., Berlin 1972
- Maturana, Humberto R., Varela, Francisco J., Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, 2. Aufl., Der Goldmann Verlag, Hamburg 1991
- Maturana, Humberto, Was ist Erkennen?, R. Piper GmbH & Co. KG, München 1994
- Mauss, Marcel, Soziologie und Anthropologie 2 – Gabentausch, Soziologie und Psychologie, Todesvorstellungen, Körpertechniken, Begriff der Person, Fischer Taschenbuch Verlag GmbH, Frankfurt am Main 1989

Mayntz Renate, Soziologie der Organisation, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg 1963

Mayntz, Renate, Bürokratische Organisation, Kiepenheuer & Witsch Verlag, Berlin 1968

Mayntz, Renate, Rosewitz, Bernd, Schimank, Uwe, Stichweh, Rudolf, Differenzierung und Verselbständigung – Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme, Campus Verlag, Frankfurt am Main 1988

Merten, Klaus, Kommunikation – Eine Begriffs- und Prozessanalyse, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1977

Merton, Robert K., Soziologische Theorie und soziale Struktur, Walter de Gruyter, Berlin 1995

Milgram, Stanley, Das Milgram – Experiment: Zur Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autoritäten, Rowohlt Taschenbuch Verlag, 15. Aufl., Reinbek bei Hamburg 2007

Müller-Jentsch, Walther, Soziologie der Industriellen Beziehungen: Eine Einführung, Campus Verlag, 2. erw. Aufl., Frankfurt am Main 1997

Nassehi, Armin, Die Zeit der Gesellschaft: auf dem Weg zu einer Soziologie der Zeit, Westdeutscher Verlag, Opladen 1993

Nassehi, Armin, Differenzierungsfolgen – Beiträge zur Soziologie der Moderne, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen, Wiesbaden 1999

Neuberger, Oswald, Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart 1995

Neumann von, John, Morgenstern, Oskar, Theory of Games and Economic Behavior, Princeton University Press, Princeton, Oxford 2004

Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka, Die Organisation des Wissens – Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Campus Verlag, Frankfurt am Main, New York 1997

Olson, Mancur, Aufstieg und Niedergang von Nationen: Ökonomisches Wachstum, Stagflation und soziale Starrheit, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), 2. durchges. Aufl., Tübingen 1991

Olson, Mancur, Die Logik kollektiven Handelns – Kollektivgüter und die Theorie der Gruppe, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), 4. durchges. Aufl., Tübingen 1998, S. 33f

Ortmann, Günther, Regel und Ausnahme – Paradoxien sozialer Ordnung, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2003

Ortmann, Günther, Unternehmensziele als Ideologie – Zur Kritik betriebswirtschaftlicher und organisationstheoretischer Entwürfe einer Theorie der Unternehmensziele, Kiepenheuer & Witsch Verlag, Köln 1976

Parkinson, Northcote C., Parkinsons Gesetz: und andere Untersuchungen über die Verwaltung, Schuler Verlagsgesellschaft, Stuttgart 1959

Parsons, Talcott, Akteur, Situation und normative Muster – Ein Essay zur Theorie sozialen Handelns, Frankfurt am Main 1986

Parsons, Talcott, Zur Theorie der sozialen Interaktionsmedien, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1980

Pawelzik, Fritz, Gruppen, Typen und Modelle – Vom Kohlepott bis Kenia, Aussaat Verlag GmbH, Wuppertal 1973

Piaget, Jean, Einführung in die genetische Erkenntnistheorie, Suhrkamp Verlag, 5. Aufl., Frankfurt am Main 1992

Piore, Micheal Joseph, Sabel, Charles Frederick, Das Ende der Massenproduktion?, Klaus Wagenbach Verlag, Berlin 1984

Popitz, Heinrich, Die normative Konstruktion von Gesellschaft, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen 1980

Popitz, Heinrich, Phänomene der Macht, J.C.B Mohr (Paul Siebeck), 2. erw. Aufl., Tübingen 1992

Roethlisberger, Fritz J., Dickson, William J., Management and the Worker, Cambridge, Mass 1939

Saussure de, Ferdinand, Grundfragen der allgemeinen Sprachwissenschaften, 2. Aufl., Walter de Gruyter & Co., Berlin 1967

Schäfer, Bernhard, Einführung in die Gruppensoziologie: Geschichte, Theorien, Analysen, Quelle und Meyer, Heidelberg 1980

Schelsky, Helmut, Zur Theorie der Institutionen, Bertelsmann Universitätsverlag, Düsseldorf 1970

Schluchter, Wolfgang, Verhalten, Handeln und System – Talcott Parsons Beitrag zur Entwicklung der Sozialwissenschaften, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1980

Schmidt, Siegfried J., Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1987

Schneider, Wolfgang Ludwig, Die Beobachtung von Kommunikation – Zur kommunikativen Konstruktion sozialen Handelns, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1994

Schütz, Alfred, Das Problem der Relevanz, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1971

Serres, Michel, Der Parasit, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1981

Shannon, Claude E., Weaver, Warren, Mathematische Grundlage der Informationstheorie, R. Oldenbourg Verlag, München, Wien 1976

Simon, Herbert A., Homo rationalis – Die Vernunft im menschlichen Leben, Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York 1993

Simon, Josef, Zeichen und Interpretation, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1994

Smith, Adam, Der Wohlstand der Nationen, Deutscher Taschenbuch Verlag, 5. Aufl., München 1978

Sofsky, Wolfgang, Paris, Rainer, Figuration sozialer Macht: Autorität – Stellvertretung – Koalition, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1994

Spencer-Brown, George, Laws of Form, Joh. Bohmeier Verlag, Lübeck 1999

Taylor, Frederick Winslow, Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Beltz Psychologie Verlagsunion, Weinheim 1995

Türk, Klaus, Grundlagen einer Pathologie einer Organisation, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart 1976

Watzlawick, Paul, Beavin, Janet H., Jackson, John D., Menschliche Kommunikation, 9., unveränd.Aufl., Hans Huber Verlag, Bern 1996

Watzlawick, Paul, Krieg, Peter, Das Auge des Betrachters – Beiträge zum Konstruktivismus, R. Piper GmbH & Co. KG, München 1991

Watzlawick, Paul, Vom Sinn des Sinns oder vom Sinn des Unsinn, R. Piper GmbH & Co. KG, München 1995

Watzlawick, Paul, Die erfundene Wirklichkeit – Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben?, R. Piper GmbH & Co. KG, München 1981

Weber, Max, Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I, J.C.B Mohr (Paul Siebeck), 9. Aufl., Tübingen 1988

Weber, Max, Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie III, J.C.B Mohr (Paul Siebeck), 8. Aufl., Tübingen 1988

Weber, Max, Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriss der verstehenden Soziologie, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen 1956

Weick, Karl E., Der Prozess des Organisierens, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1995

Whitehead, Alfred North, Russell, Bertrand, Principia Mathematica, Suhrkamp Verlag, 3. Aufl., Frankfurt am Main 1994

Wiener, Norbert, Kybernetik – Regelung und Nachrichtenübertragung in Lebewesen und Maschinen, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg 1968

Wittgenstein, Ludwig, Tractatus logico-philosophicus Logisch philosophische
Abhandlung, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1960

Wulf, Christoph, Zur Genese des Sozialen - Mimesis, Performativität, Ritual, transcript
Verlag, Bielefeld 2005