2. Theorie-Qualität
Systemtheoretische Heuristik

Die Vignetten sind ein Indiz: Unter der Überschrift »Qualität« steht in Organisationen einiges auf dem Spiel. Vieles davon hat aber augenscheinlich wenig mit qualitativen Verbesserungen zu tun. Ob Dorothea L., der Sozialkonzern, Wolfgang Q., das Altenheim, Sonja P., das kommunale Krankenhaus, Dr. Stefan G., der private Gesundheitskonzern, Beate Z., die Behörde, Marc O., die Zertifizierungsgesellschaft, Renate R., die Universität oder Theo T. und die Beraterkonferenz: Immer handelt es sich um Beobachter, die Entscheidungen – verstanden als Basisoperationen unterschiedlicher Organisationen im Kontext der Semantik des Qualitätsmanagements – beobachten.

Die Beobachtung von Entscheidungen und deren Folgen im Kontext des Wissenschaftssystems lässt methodische Vorklärungen erwarten, welches Material (»Daten«) bearbeitet, welche Wege (»Methoden«) gegangen und welche Annahmen dabei vorausgesetzt werden (»Theorien«). Als Heuristik der vorliegenden Arbeit soll die Systemtheorie dienen, wie sie Niklas Luhmann im Anschluss an und in Abgrenzung zu Talcott Parsons entwickelt und mit Erkenntnissen zur Systemevolution verknüpft hat und wie sie von Dirk Baecker speziell für Organisationen und die Störung ihrer Routinen weiter ausdifferenziert wurde. Baecker wie Luhmann stützen sich dabei nicht nur auf systemfunktionalistische Vorarbeiten von Parsons, sondern auch auf die Formtheorie von George Spencer-Brown, die hier ebenfalls heuristisch genutzt werden soll. Am Ende des erkenntnistheoretischen Kapitels zur funktionalen Methode, die diese Arbeit kennzeichnet, werden Leitfragen formuliert, die nicht nur einen anderen Zugang zu den »Fall«-Vignetten erlauben, sondern auch die erkenntnisleitenden Interessen für die folgenden Kapitel verdeutlichen können. Vorweg aber sollen drei kurze biografisch motivierte Selbstbeobachtungen darlegen, weshalb ich vermute, dass meine Beobachtungen (»Was ist der Fall?«) ebenso wie mein Beobachten (»Was steckt dahinter?«) weder zwingend noch zufällig sind.

2.1 Selbstbeobachtungen

Es bleibt für diese Arbeit nicht ohne Wirkung, wie Menschen sich selbst sehen und ihre Identität als Person konstruieren. Fragen der Kontrolle (»Ist das Qualität?«, »Was steckt hinter der Zuschreibung oder der Negation von Qualität?«), wie sie hier verfolgt werden, haben immer zugleich Auswirkungen auf das eigene Welt- und Selbstverständnis. Dies

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

gilt auch für Forscher/innen und ihre Forschungsergebnisse. So sind für mich im rekonstruktiven Rückblick drei Stationen meiner Berufsbiografie prägend gewesen: die Ohnmacht als Theologe, die Macht als Berater beziehungsweise Trainer und der Umgang mit dieser Ambivalenz von Macht und Ohnmacht in meiner Arbeit als Wissenschaftler in einer männlich dominierten und weiblich fundierten Arbeitswelt.

2.1.1 Werte

Auf der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle nach einer ersten schockartigen Begegnung mit dem Berufsleben wurde ich im Arbeitsamt mit der Einschätzung konfrontiert, Theologen seien wegen ihrer umfassenden kulturgeschichtlichen Bildung besonders geeignet, in ganz verschiedenen Branchen beschäftigt zu werden. Dass ich diese Zuschreibung damals eher als Auszeichnung denn als Risiko verstanden habe, ist wohl auch ein Ausdruck fehlender Berufserfahrung gewesen. Offenbar galten (gelten?) Theolog/innen als ÜberzeugungstäterInnen. Ihre »Werthaltung« und das daraus abgeleitete Engagement (im katholischen Kontext könnte man(n) von Aufopferungsbereitschaft sprechen) hat allerdings einen Preis: die (latente) Tendenz zur Moralisierung (Dauer-»Bewertung«). Lange Zeit habe ich meine »Werteorientierung« ausschließlich als Stärke betrachtet, allzeit bereit, für meine Ideale zu streiten.

Bereit zur Verdrängung, habe ich einen weiten Bogen um moraltheologische Studien gemacht, mich stattdessen auf Exegese (also die Auslegung von weithin ebenfalls moralisch hoch aufgeladenen Selbstbeschreibungen) spezialisiert und für mein Promotionsstudium ein hermeneutisches Thema gewählt: den Vergleich (eine theologische »Bewertung«) der synoptischen mit der johanneischen Eschatologie. Aus heutiger Sicht kann ich darin als persönliches Motiv die Bearbeitung der eigenen Unsicherheit mit Blick auf die kommende Zukunft erkennen. Eschatologie ist der paradoxe Versuch, Sicherheit zu gewinnen im Blick auf eine offensichtlich unsichere Zukunft. Dies geht zumindest in der Moderne nur im Medium des Glaubens und nur unter Inkaufnahme des Risikos, es besser wissen zu wollen. Nachdem aber die erhoffte Unsicherheitsabsorption nicht allzu nachhaltig war, habe ich mehr (berufliche wie theologische) Sicherheit gesucht und im Caritasverband und seinen Trägerorganisationen gefunden. Die Caritas-Theologie schien mir lange Zeit die passende Antwort zu sein auf jene Fragen, die die biblische Eschatologie offen gelassen hatte (enttäuschte Naherwartung, Parusie-»Verzögerung«, Mythologieverdacht etc.). Eine Auseinandersetzung mit den Grundformen der Angst und meinen persönlichen Präferenzen fand leider weder im Studium noch in meiner Caritas-Arbeit statt. Prädisponiert durch eine gewisse Neigung

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

zur Zwanghaftigkeit, erschien mir das Qualitätsmanagement als rationale Variante meiner zuvor eher schwärmerischen Werthaltung. So ließ sich am Ende dieser Sackgasse jede Überforderung (von mir selbst wie auch von anderen) zur Exzellenzinitiative stilisieren. Mit theologischen Werten ließ sich trefflich verbands- und sozialpolitisch argumentieren. »Mit Werten in Führung gehen« stand auf den wehenden Fahnen, mit denen wir Gutmenschen uns in Leitbildprojekte »einbrachten«, ohne zu merken, wie wir Bastionen verteidigten, die längst aufgegeben waren. Das »wir« hat hier eine entlastende Wirkung. Jedenfalls sind »Wertkonflikte« beziehungsweise die Problematik dieser Zuschreibung ein wichtiger Ausgangspunkt meiner Forschungsbiografie: »Warum scheitern Werthaltungen in Organisationen?«, so hätte meine Forschungsfrage damals lauten können.

Erste Zweifel an den Motiven hinter den Leitbildformeln und dem behaupteten »Wertemanagement« stellten sich im Arbeitsalltag rasch ein. Als die Leitbildwelle selbst in konfessionellen Wohlfahrtsverbänden allmählich verebbte, mussten wirkungsvollere Werkzeuge her. Da bot sich neuerdings das Qualitätsmanagement an. Dankbar habe ich diesen Strohhalm ergriffen, um die eigene Enttäuschung zu verarbeiten und neue Hoffnung zu setzen in moderne Kontrollverfahren. Wenn sich die Werte schon nicht von selbst durchsetzen ließen, dann wenigstens mit einer intelligenten Technik. Dieser Wandlungsprozess vom Theologen zum Managementberater fiel umso leichter, als damit auch das eigene Leistungsdenken befriedigt werden konnte – wenn auch nur vorläufig und vordergründig.

2.1.2 Leistung

Die Suche nach Interventionsansätzen zur Leitbildumsetzung führte mich zum Thema Leistungskontrollen: Wenn (moralische) Appelle selbst in »wertorientierten« Organisationen verhallen, bleibt nur der Ausweg über das hierarchische Prinzip von Delegation und Kontrolle. Jenseits der mittlerweile auch in Wohlfahrtsorganisationen fest verankerten Finanzkontrolle eröffnete sich für mich ein neues Arbeitsfeld im Qualitätsmanagement, das eine Integration verschiedener Wertorientierungsperspektiven versprach und zugleich Sicherheit verhieß im Umgang mit bislang für mich undurchschaubaren Verwaltungsbürokratien: Alle Ebenen und Bereiche sollten sich den gleichen Qualitätskriterien und Kontrollprozessen stellen. Ohne dass mir dies bewusst geworden wäre, waren die theologisch vertrauten Themen *(communio, perfectio, krisis, parainesis)* plötzlich wieder als Themen der Organisationsentwicklung präsent – als Ruf nach mehr »commitment«, als Suche nach besseren Optimierungsstrategien, als Überprüfung des Erreichten und notfalls auch als Abmahnung zur Sanktionierung von »Leistungsverweigerung«.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Es war geradezu ein spirituelles Schlüsselerlebnis, an die Grenzen der eigenen (auch reflexiven) Leistungsfähigkeit zu stoßen, diese Grenzen aushalten zu können und sich des eigenen Perfektionismus und seiner Folgelasten bewusst zu werden. Im Ergebnis förderte auch das Bemühen um organisationale Leistungssteigerung weitere Zweifel am eigenen Rationalitätsverständnis zutage. Wurden durch Managementtechniken wie Qualitäts- oder Risikomanagement tatsächlich Werte »besser lebbar« oder gar »Wertschöpfung« messbar? Waren Organisationen überhaupt rational steuerbar? Angesichts der Tabuisierung gescheiterter Projekte, ausgebremster Initiativen und hemmungsloser Investitionen in die Fassaden der Organisation wuchs die Bereitschaft zur kritischen Reflexion der eigenen Rationalitätsprämissen, aber auch die Ambivalenz in der Wahrnehmung der eigenen Beratungs- und Lehrtätigkeit.

2.1.3 Ambivalenz

Die Rede vom blinden Fleck auch in der eigenen Wahrnehmung, der Vorwurf, mit QM-Disziplinierungstechniken männliche Allmachtsfantasien auszuleben und damit Rationalitätsillusionen zu befördern, schließlich auch die Entdeckung von Widersprüchen in den eigenen Organisationsbildern führte zur Suche nach einem angemessenen Umgang mit solchen Ambivalenzerfahrungen. Dazu gehört bis heute auch der Verdacht, diese Ambivalenz im Umgang mit Organisationen könnte nicht nur etwas mit meiner Sozialisation als »Grenzgänger« (konfessionell, geografisch, professionell, transdisziplinär) zu tun haben, sondern auch mit mir als Mann. Da diese Frage in meinem Studium und bei meinen kirchlichen Arbeitgebern zumeist tabuisiert wurde, spielte sie anfangs nur eine geringe Rolle. Erste Zugänge waren eher »praktischer« Natur: die Frage nach der Dominanz von Männern in Führungspositionen von Organisationen, die weit überwiegend weibliche Mitglieder aufweisen, die Frage nach der Entscheidungsmacht auch bei der Beurteilung von Qualitätskriterien, die schließlich in der »Kritik der ethischen Gewalt«[1] und im wachsenden Unbehagen am »Gewaltakt des Klassifizierens«[2] mündete.

Vor allem aber stellte sich mir die Frage nach einer möglicherweise geschlechtsspezifischen Ambivalenz in der Unterscheidung von Sicherheit und Entwicklung, also in der Grundentscheidung des Qualitätsmanagements. Lassen sich in den beiden Grundmodellen (Sicherung von Mindeststandards versus Entwicklungsperspektiven) die alten Muster der Geschlechterdifferenzierung von Jägern und Sammlern, von weiblicher Fürsorge und heimischer Geborgenheit versus männlichem Tatendrang

1 Butler 2007
2 Thürmer-Rohr 2003, 25.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

und Entdeckerfreude wiederfinden? Oder handelt es sich dabei nicht vielmehr um eine Regression in längst überwundene Muster des Feminismus? Zu diesen Ambivalenzen zählte für mich auch der allmähliche Abschied von der Substanzontologie. Es war ein langer Prozess, sich einzugestehen, dass die Menschen nicht alle gemeinsam als Beobachter »einer übereinstimmend zu erfassenden Realität« gegenüberstehen, so dass ich (Allmachtsfantasie!) nur etwaige »Irrtümer kontrollieren« müsste, wenn ich zuvor ausreichend Energie, Fleiß und Intellekt in die Aufbereitung dieser Realität investiert hätte. »Die dazu passende Einstellung war eine Kombination von Melancholie und Disziplin.«[3] Nicht zuletzt deshalb enthält diese Arbeit in Kapitel 7 auch eine differenztheoretisch grundierte Auseinandersetzung mit Geschlechter(a)symmetrien im (Qualitäts-)Management.

Die Liste der Ambivalenzerfahrungen ließe sich problemlos verlängern. Diese Erfahrungen waren der Boden, auf den befreundete Kollegen das Saatgut der Systemtheorie säen konnten.[4] Die dadurch angeregte Auseinandersetzung mit Niklas Luhmann, Dirk Baecker, Helmut Willke und Peter Fuchs sorgte anfangs zwar für übliche Abwehrreaktionen (Menschenbild, Funktionalisierung, Abstraktion, Empiriedefizit etc.), bot jedoch in Theorie und Praxis zunehmend brauchbare Deutungshilfen an. Komplexität, Kontingenz und Konflikt als Beschreibung gesellschaftlicher Herausforderungen der Moderne waren theologisch ebenso anschlussfähig wie manageriell.

So entstand als Zwischenbilanz meiner Wanderung zwischen den Welten der Wissenschaft und der Beratung ein erster Beitrag zur Paradoxie als Passion.[5] Das Mysterium der Entscheidung, die Paradoxie jeder Reform, der Zwang zur Entfaltung dieser Paradoxien, das Qualitätsmanagement als Form der Unsicherheitsabsorption, Management als Störung der Kontrollroutinen: Am Ende dieser Etappen standen und stehen Fragen, die möglicherweise mehr erhellen als die folgenden Antworten.[6]

Die Wahl der Heuristik und der funktionalen Methoden erweist sich im Rückblick alles andere als zufällig: Eine neue »Supertheorie« sollte es sein, mit universalem Geltungsanspruch und dennoch absoluter Bescheidenheit als immer nur einer von vielen *möglichen* Formen der Konstruktion von Realitäten. So will diese Arbeit verstanden sein als Beitrag zur »Beobachtung der Moderne« und ihrer Organisationen im Rahmen der funktionalen Differenzierung der hiesigen Gesellschaft, (selbst)kritisch im Umgang mit jenen Brüchen im Rationalitätskontinuum, die

3 Luhmann 1996, 38.

4 Nicht nur, aber auch dafür bin ich Matthias Wallich, Norbert Schuster (7.12.1958 – 12.7.2006), Heribert W. Gärtner (17.3.1955 - 24.1.2017) und Andreas Heller sehr dankbar.

5 Schmidt 2012, 187–225

6 Ionesco 1969: »Ce n'est pas la réponse, qui éclaire, c'est la question.«

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

auch die moderne Organisationsforschung bewegen, eine nüchterne Beobachtung, wie Organisationen auf Kontingenz und Zukunftsoffenheit reagieren. Angesichts der ökologischen Herausforderungen bietet diese Perspektive (wenn auch vielleicht nicht im Ergebnis, aber zumindest in der Form der Beobachtung) eine Chance, in Fragen der Kontrolle und Steuerung von Organisationen mit Nichtwissen so umzugehen, dass die Defizite alteuropäischer Rationalisierung durch »zweitbeste Lösungen« kompensiert werden können.

2.2 Heuristik

Die Heuristik dieser Forschungsarbeit wird weder biografisch noch historisch zu rekonstruieren sein, sondern eher systematisch. Dennoch soll hier nicht der Eindruck vermittelt werden, die zu Rate gezogenen systemtheoretischen Konstruktionen hätten keine Entwicklung durchlaufen. Dies gilt sowohl für die zentralen Theorie- und Methodikimporte, die das vorliegende Buch dem Lebenswerk von Niklas Luhmann verdankt, wie auch für die übrigen system- beziehungsweise formtheoretischen Beiträge (Parsons, Spencer-Brown, Baecker), die auch in ihrer historischen Entwicklung untersucht werden müssten, um angemessen dargestellt zu werden.[7] Dies kann hier nicht geleistet werden. Am Ende dieser Heuristikrekonstruktion wäre schon viel gewonnen, wenn deutlich werden könnte, wie sehr sich diese Arbeit dem soziologischen Zweifel an gängigen Rationalitätsprämissen verpflichtet fühlt. Am Anfang steht das Unbehagen angesichts der mehr und mehr sichtbaren Unzulänglichkeiten der Handlungstheorie, gefolgt von Syntheseversuchen, zunächst von Parsons, dann von seinem Schüler Niklas Luhmann, die beide einen »Theorieschock« ausgelöst haben, von dem sich die Soziologie »bis heute nicht erholt hat« [8]. Nach dieser (vorläufig?) letzten großen Synthese der Luhmannschen Systemtheorie folgen Formkalküle, die zwar nicht mehr den Anspruch einer Synthese erheben, wohl aber den einer Generalisierung (»Abstraktionsgewinne«) und Spezifizierung (»Übersetzungen«) einlösen.

Unterscheidungen, insbesondere die für die Systemtheorie grundlegende Unterscheidung von System und Umwelt und die Binnendifferenzierung von Systemen durch die Wiedereinführung der Unterscheidung von System und Umwelt in das System selbst, sind Möglichkeiten der Komplexitätsreduktion, aber eben auch der Komplexitätssteigerung. Unterscheiden heißt Komplexität reduzieren und zu beobachten, dass dazu Komplexität erst einmal gesteigert werden muss.

7 Zu Luhmanns Theoriegenese vgl. Baecker 2010c, 15–33.
8 Baecker 2009c, 391.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

2.2.1 Systemfunktionalismus

Wer Luhmann verstehen will, tut gut daran, sich zumindest ausschnittweise auch mit dem Theoriegebäude von Talcott Parsons (1902–1979) zu beschäftigen. Ausgangspunkt beider Systemtheorien ist das Problem der doppelten Kontingenz.[9] Ego und Alter sind und bleiben füreinander eine *black box*, was durch Verständigungsversuche bearbeitet wird und zu faktischen und normativen Ordnungen führt. Auch für Luhmann ist doppelte Kontingenz das entscheidende Motiv zur Systembildung: »Ego erfährt Alter als alter Ego. Er erfährt mit der *Nichtidentität der Perspektiven* aber zugleich *die Identität dieser Erfahrung* auf *beiden* Seiten. Für beide ist die Situation dadurch unbestimmbar, instabil, unerträglich. In *dieser* Erfahrung konvergieren die Perspektiven, und das ermöglicht es, ein Interesse an Negation dieser Negativität, ein Interesse an Bestimmung zu unterstellen.« Damit sei »eine Systembildungsmöglichkeit im Wartestand« gegeben, so Luhmann weiter, »die nahezu jeden Zufall benutzen kann, um Strukturen zu entwickeln.«[10]

Luhmann übernimmt nach seinem Studium bei Talcott Parsons in Harvard (1960/61) in den sechziger Jahren von ihm grundlegende Theoriebausteine wie die des Systems und der Funktion, freilich nicht ohne sich kritisch von einzelnen Annahmen Parsons zu distanzieren und andere Schwerpunkte zu setzen.[11] Dennoch bleibt seine Kritik an der strukturell-funktionalen Systemtheorie Parsons insgesamt verhalten, auch wenn Luhmann ihr seine funktional-strukturelle Systemtheorie gegenüberstellt. Bis zum Ende seiner Forschungen lässt Luhmann keinen Zweifel daran, wie viel er Parsons verdankt.[12] Allein schon deshalb empfiehlt sich ein kurzer Blick auf dessen systemfunktionalistische Grundannahmen. Die Parsons-Forschung unterscheidet drei Phasen seiner Theorieentwicklung, die sich holzschnittartig mit dem Erscheinen dreier Werke verbinden lassen:

1. *The Structure of Social Action* (1937) bietet eine umfassende Handlungstheorie[13] in Auseinandersetzung vor allem mit Max Weber (1864–1920), in deren Zentrum der *unit act* steht, die Einheit jeder Handlung aus (1) Akteur, (2) konkreter Situation, (3) Normen, die als Selektions-

9 Münch 2012, 19.
10 Luhmann 1984, 172.
11 Vgl. Luhmann 2009a, v.a. 143–172; dazu Münch 2012, 19–23.
12 Luhmann 1998a, 21: »Die einzige systematische soziologische Theorie, die es zur Zeit gibt, ist von Talcott Parsons als allgemeine Theorie des Handlungssystems ausgearbeitet.« Er vermisst jedoch bei Parsons die für ihn grundlegende »Frage der kognitiven Selbstimplikation«. »Folglich kommt Parsons selbst in den vielen Kästchen seiner eigenen Theorie [gemeint sind hier die Kreuztabellen des AGIL-Schemas; TS] nicht noch einmal vor.«
13 Münch 1988, 17ff.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

erwartungen die Handlung beeinflussen und (4) Werten, die durch die Normen konkretisiert werden. In dieser Phase erweist sich Parsons noch durchweg als Strukturfunktionalist.

2. *The Social System* (1951) legt unter anderem die Grundlage zur systemfunktionalistischen Wende in Parsons' Theoriegebäude. Bald darauf taucht auch die Formulierung auf: Handlung ist System.[14] Oder mit Luhmann: *»Jede Handlung ist schon als Relation ihrer Komponenten System;* sie ist System insofern, als sie actor und object [oder situation; Anm. TS] über Wahl von orientation und modality unter normativen (bzw. sinnhaften) Gesichtspunkten verknüpft.«[15] Welche Entscheidungen getroffen werden, hängt nun für Parsons von fünf *pattern variables* ab, also von Orientierungsalternativen oder Grundmustern des Entscheidens:

- Selbst- versus Kollektivorientierung
- Diffusität versus Spezifität
- Affektivität versus Neutralität
- Partikularismus versus Universalismus
- Zuschreibung (Qualität) versus Leistung (Performanz)

Nach verschiedenen Umformulierungen und Neustrukturierungen entstand aus den letzten vier der hier genannten Grundmuster das Vierfunktionen- oder AGIL-Schema,[16] das einerseits Handlungen unterscheidet mit der Differenz von Ausgangs- und Zielzustand (»instrumental« versus »consummatory«) und andererseits Systeme mit der Differenz von innen und außen (»external« versus »internal«):

	instrumental	consummatory
external	**A**daptive Function Anpassung	**G**oal-Attainment Function Zielerreichung
internal	Latent Pattern-Maintenance Function Erhalt latenter Wertmuster	Integrative Function Integration

Abb. 1a: Parsons AGIL-Schema

14 Wörtlich: »Action I define as a System«, so Parsons 1968, 14.
15 Luhmann 1980a, 8.
16 Vgl. dazu Luhmann 1980a; 1988d sowie Habermas 1980.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

1959 erstmals beschrieben, nutzt Parsons in der Folge dieses Schema, um Austausch-, Steuerungs- und Kontrollbeziehungen zwischen gesellschaftlichen Subsystemen zu verdeutlichen. »Jedes Handlungssystem muss sie [die vier AGIL-Funktionen] (wenn nicht optimal, so doch hinreichend) realisieren. Und das heißt: Jede Systemdifferenzierung erfordert eine *Wiederholung* dieses Schemas *innerhalb* der nach diesem Schema gebildeten Funktionssysteme.«[17] Das AGIL-Schema signalisiert den Wendepunkt vom Strukturfunktionalismus des frühen Parsons zu seiner Systemtheorie.

Die Kreuztabellierung des AGIL-Schemas beschreibt für Luhmann die »Form, in der das Handlungssystem Funktionssysteme ausdifferenzieren kann«.[18] Wichtiger noch als das Schema werden für ihn die spezifischen Medien der einzelnen Funktionssysteme, der Gedanke der Interpenetration der Systeme (später durch das Konstrukt der strukturellen Kopplung ersetzt) sowie die grundsätzliche Unterscheidung von Funktion und Struktur. Vor allem aber wird Parsons »second best«-Theorieform mit ihren binären Unterscheidungen zum »komplexitätsadäquaten« Modell für Luhmanns eigene Systemtheorie. Ausdrücklich wiederholt er ein Argument Parsons, das dieser bereits 1951 in *The Social System* zur Beschreibung des Strukturfunktionalismus als »second best type«[19] genutzt hatte: »Angesichts extrem hoher Komplexität sei eine optimale Theorie unerreichbar, man könne nur eine relativ günstige Theorieform wählen. […] Oder um mit Ashby zu formulieren: Keine Theorie könne im Verhältnis zur Realität ›requisite variety‹ aufbringen, um Komplexität voll zu kontrollieren; aber sie könne ihre Formwahl in Bezug auf genau dieses Problem reflektieren.«[20] Theorien sind niemals so komplex wie die Wirklichkeit, die sie abbilden wollen. Sie unterscheiden sich jedoch grundlegend dadurch, ob sie diesen Sachverhalt reflektieren oder ignorieren.

3. *The Evolution of Societies* (1977) steht hier schließlich stellvertretend für Parsons Spätwerk, das die Kritik an der Statik seiner Theorie durch evolutionstheoretische Überlegungen aufzugreifen versucht. Auch dieser Ansatz wird von Niklas Luhmann später weiterentwickelt, nicht nur in seiner Gesellschaftstheorie,[21] sondern auch hinsichtlich der Resistenz von Organisationen[22] gegenüber allzu optimistisch geplanten Veränderungen. Die im Blick auf das Gesamtwerk relativ späte Kombination

17 Luhmann 1980a. 10.
18 Ebd. 9.
19 Parsons 2005 [EA 1951], 12.
20 Luhmann 1980a, 11.
21 Luhmann 1998, 413–594.
22 Luhmann 2006, 330–360.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

von Systemtheorie und Evolutionstheorie lässt sich geradezu als biografische Parallele zwischen Parsons und Luhmann verstehen.[23]

Insgesamt hatte also die Begegnung mit Parsons Luhmann weitreichende Theorieperspektiven eröffnet: Dank der Auseinandersetzung mit seinem Strukturfunktionalismus war für Luhmann klar, dass jedes System sowohl eine Codierung als auch eine Programmierung erfordert, und zwar gerade nicht von außen, sondern »*einzig und allein durch interne, durch Differenzierung erzeugte Interdependenzen*.«[24]

Zugleich werden für Luhmann im Theorieansatz von Parsons auch Grenzen sichtbar, die eine Abgrenzung, ja einen radikalen »Bruch« [25] mit seinen Vorstellungen verlangen: War Parsons noch »von einem externen Beobachter des Handlungssystems ausgegangen«,[26] galt es für Luhmann nun, eine allgemeine Theorie sozialer Systeme zu entwerfen, die den eigenen Beobachterstandpunkt mit in die Beobachtungen einbezieht, also in der Entwicklung der Theorie sozialer Systeme die Selbstreferentialität zum Ausgangspunkt weiterer Überlegungen macht. Ähnlich wie schon zuvor die Phänomenologie Edmund Husserls nutzt Niklas Luhmann die Systemtheorie Talcott Parsons, um aus der Neubeschreibung (»redescription«) des Systemfunktionalismus unter selbstreferentiellen Vorzeichen seine Systemtheorie zu entwickeln.

2.2.2 Systemtheorie

Die Systemtheorie Luhmanns umkreist in beeindruckender Vielfalt der ihm möglichen Zugangswege doch immer wieder die gleichen Themen: Das System als Differenz, die Unterscheidung von System und Umwelt, die operative Geschlossenheit von Systemen bei gleichzeitiger Offenheit für strukturelle Kopplungen (Interpenetration), Kommunikation als Form der Beobachtung sozialer Systeme, die Reduktion von Komplexität als deren Bedingung sowie der Zusammenhang von Rationalität und Selbstreferenz sind Schlüsselbegriffe seiner allgemeinen Theorie sozialer Systeme.[27] Zur Veranschaulichung kann die Synopse zweier Schaubilder verwendet werden, die Niklas Luhmann – ansonsten sehr zurückhal-

23 Vgl. Luhmann 1998a, 413–594.

24 Luhmann 1988d, 135.

25 Ebd. 136.

26 So Luhmann ebd.; dagegen spricht eine Forderung von Parsons 1953, 96, die Baecker 2013c, 170 Anm. 60 notiert: »The point of origin for a observer's analysis of a system of action process, then must be such as to *include himself in the system being analyzed.* This means, in social systems terms, that the *role* of the observer must be explicitly analyzed and treated as part of the system.«

27 Vgl. dazu grundlegend Luhmann 1987b (EA 1984), auch in Kontinuität und Differenz zu Luhmann 1966, 1998a, 2004a und 2009a.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

tend mit grafischen Komplexitätsreduktionen – zur Präzisierung seines Systembegriffs angeboten hat:[28]

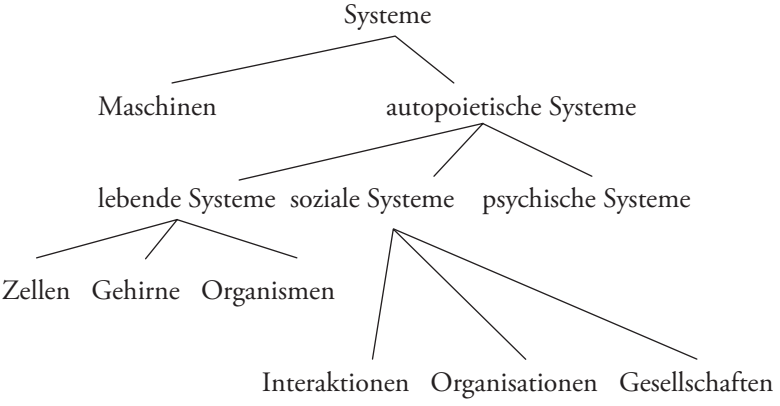


Abb. 1b: Luhmanns System-Typologie

Zur näheren Bestimmung meines Forschungsansatzes folge ich dem Vorschlag Luhmanns[29] und nähere mich der Systemtheorie als möglicher Heuristik einer systemischen Beobachtung des Qualitätsmanagements in vier Schritten, die sich als erste Annäherung an (mindestens) vier »semantische Revolutionen« verstehen lassen, die in der Systemtheorie Luhmanns gebündelt werden. Ich nutze dazu zunächst vier Leitbegriffe als heuristisches Grundgerüst für *autopoietische* Systeme:

(1) Operation
(2) Rekursivität
(3) Differenz
(4) Paradoxie

1. Autopoietische Systeme sind keine (trivialen) Maschinen, keine »Dinge«, sondern reproduzieren sich aus Sinnoperationen, aus dem einmaligen Ereignis einer Unterscheidung, an die weitere Unterscheidungen, also Ereignisse, also *Operationen* anschließen können. Das »operative Verständnis« von Systemen ist zugleich auch ein rekursives (2). Systeme erhalten sich selbst (Autopoiesis) durch die Reproduktion von Unterscheidungen.[30] Sie grenzen sich ab von ihrer Umwelt. Die

28 Vgl. Luhmann 1986c, 173 sowie 1987b, 16.
29 Luhmann 1994b, 50ff.
30 Luhmann unterscheidet drei Arten von Autopoiesis und entsprechend drei »zuständige Fachgebiete«: Leben (Biologie), Bewusstsein (Psychologie) und soziale Kommunikation (Soziologie); dementsprechend sind »bewusste Systeme (psychische Systeme) keine leben-

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Differenz (3) von System und Umwelt macht die Identität des Systems aus. »Wenn aber Identität Differenz ist (ist!), stößt jeder Beobachter, der die Frage ›was ist …?‹ stellt, auf eine *Paradoxie*.«[31] (4)

2. Systeme sind *rekursiv*, weil ihre Operationen an vorhergehende Operationen anschließen. Diese Anschlussfähigkeit von Operationen (1) ermöglicht die Selbsterhaltung (Autopoiesis) des Systems. Als rekursive Systeme sind Systeme zugleich selbstreferentiell, »da sie ihre eigene Einheit nur durch *Selbst*bezug auf *andere* eigene Operationen gewinnen können.«[32] Systeme sind autonom, weil sie rekursiv geschlossen sind. Das System zieht seine Grenzen selbst. Es grenzt sich durch Differenzbildung (3) von seiner Umwelt ab. Wenn es keine Grenzen zieht, löst es sich auf. Es bleibt nur identisch, wenn es sich unterscheidet (4). Systeme sind dank ihrer Rekursivität, die jede Fremdreferenz selbstreferentiell »übersetzt«, operativ beziehungsweise rekursiv geschlossen.

3. Systeme entstehen durch *Unterscheidungen*. Die Beobachtung von Unterschieden ist die Grundoperation (1) der Autopoiesis. »Jede Operation macht einen Unterschied.«[33] Der Ausgangspunkt der Systemtheorie ist ein »radikal differenztheoretischer«.[34] Nur durch eine Asymmetrie (zeitlich, sachlich, sozial) in den zirkulär auf sich selbst verweisenden Ereignissen (2) wird Differenzierung möglich. »Alles, was beobachtet werden kann, gewinnt also durch die Operation Beobachtung eine Form mit zwei Seiten, der bezeichneten und der unbezeichneten.«[35] Jede Differenz erzeugt eine Form, eine Innenseite und eine Außenseite der Unterscheidung. Erst ein Beobachter, der Beobachter beim Beobachten beobachtet, kann Formen beobachten.[36] Jeder Anfang konstruiert laut Luhmann eine Differenz. Jeder Versuch, die Einheit einer Differenz zu beobachten, läuft für ihn auf eine Paradoxie hinaus.[37] (4)

den Systeme, und Systeme auf der Basis sinnhafter Kommunikation (soziale Systeme) sind keine bewussten Systeme«, so Luhmann 1988c, 48; vgl. dazu grundlegend Luhmann 1987b.

31 Luhmann 1994b, 51.

32 Ebd. 50. Vgl. auch von Foerster 1993, 89: »Es ist mir eine Genugtuung, Ihnen mitteilen zu können, dass die wesentlichen Begriffssäulen einer Theorie des Beobachters erarbeitet wurden. Die eine ist die Errechnung unendlicher Rekursionen, die andere ist eine Errechnung der Selbst-Referenz.«

33 Ebd. 51.

34 Ebd.

35 Ebd.

36 Vgl. Krause 2005, 149.

37 Luhmann 1988c, 51: »Selbstverständlich kann es auch beim Beobachten nur um entweder psychische oder soziale, entweder bewusste oder kommunikative Operationen gehen.«

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

4. Systeme sind *paradox* fundiert. Die Unterscheidung von System und Umwelt findet nur im System statt. Jede Beobachtung ist paradox. Sie operiert mit einer Unterscheidung, die sich der Reflexion der Einheit dieser Unterscheidung entzieht. »Das Unterschiedene ist Dasselbe.«[38] »Die Paradoxie ist und bleibt ihr [gemeint ist die Systemtheorie; TS] Satz vom Grunde, ihr transzendentaler Grundsatz.«[39] »Mit der Beobachtung einer Paradoxie, einer Unendlichkeit in endlicher Form, erreicht das beobachtende System eine nicht mehr überbietbare Irritation.«[40] Da sich diese Irritation nur begrenzt aushalten lässt, braucht das System Entparadoxierungen in Form von erträglichen Paradoxieentfaltungen. Die Paradoxie wird ersetzt durch andere, anschlussfähige Operationen (1) mit weniger irritierenden Unterscheidungen. Die paradoxe Selbstfundierung des Systems regt damit weitere Differenzierungen (3) an und bleibt doch mit sich selbst identisch (2).

Auf der Basis dieser vier systemtheoretischen Grundannahmen müssen in einem zweiten Anlauf weitere systemtheoretische Grundlagen der (modernen) Gesellschaft geklärt werden, bevor dann im engeren Sinne die heuristischen Prämissen der hier zugrunde gelegten Organisationstheorie offengelegt werden können. Ich verwende dazu vier weitere Schlüsselbegriffe der Systemtheorie als Leitbegriffe:

(1) Komplexität
(2) Kontingenz
(3) Konflikt
(4) Kopplung

1. *Komplexität:* Soziale Systeme dienen der Reduktion von Komplexität. Die Zahl der potentiell möglichen Beobachtungen übersteigt immer die Zahl der realisierten Beobachtungen. Komplexität wird von Luhmann verstanden als »Gesamtheit der möglichen Ereignisse« und bezeichnet demnach »stets eine Relation zwischen System und Welt, nie einen Seinszustand«.[41] Systeme erzeugen systemeigene Komplexität, die immer geringer ist als die Komplexität der Umwelt (Komplexitätsgefälle). Komplexität nötigt immer zu einer Auswahl aus einer unüberschaubaren Vielzahl von Möglichkeiten. Komplexität bedeutet daher »Selektionszwang«.[42] Wer unter Unsicherheitsbedingungen wählen muss (und wer könnte für sich absolute Sicherheit beanspruchen?), geht das Risiko ein, sich »falsch« zu entscheiden. Denn jede Entscheidung war zum Zeitpunkt des Entscheidens möglich, aber nicht zwin-

38 Luhmann 2003, 131.
39 Luhmann 2006b, 55.
40 Ebd., 131.
41 Luhmann 2009a, 146.
42 Luhmann 1987b, 291.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

gend notwendig, also kontingent. Komplexitätsbedingter Selektionszwang bedeutet immer auch Kontingenz.

2. *Kontingenz:* Soziale Systeme lassen sich auch als Antwort verstehen auf das Problem der »doppelten Kontingenz«, das dadurch entsteht, dass Ego und Alter in ihrer Kommunikation und damit auch ihren Handlungen auf die Undurchschaubarkeit des jeweils anderen reagieren. Doppelte Kontingenz ist ein Schlüsselbegriff der Luhmannschen Systemtheorie[43] und bedeutet »wechselseitige Unbestimmbarkeit«.[44] Wie bereits Parsons, so sieht auch Luhmann im Phänomen der Kontingenz den Anlass zur Systembildung: »Ohne Lösung dieses Problems der doppelten Kontingenz kommt kein Handeln zustande«.[45] Soziale Systeme entstehen als »emergente Ordnung« dadurch, dass Erwartungen stabilisiert und dadurch Unsicherheiten absorbiert werden. Ego kann das Verhalten von Alter nicht kontrollieren. Kontrolliert werden lediglich die *eigenen* Erwartungen im Blick auf daraus resultierende Unsicherheiten. Die Wahrnehmung der beiderseits unvermeidlichen Kontingenz führt in der Beobachtung dieser Beobachtung (also erst in einer Beobachtung zweiter Ordnung) zur mitlaufenden Evaluation, welche Alternativen das Gegenüber wählen könnte beziehungsweise gewählt hat (ganz gleich, ob diese Beobachtung in Interaktion, Organisation oder Gesellschaft erfolgt).

> »The orientation of one actor to the contingent action of another inherently involves evaluative orientation, because the element of contingency implies the relevance of a system of alternatives. Stability of interaction in turn depends on the condition that the particular acts of evaluation on both sides should be oriented to common standards since only in terms of such standards is ›order‹ in either communication or the motivational contexts possible«.[46]

Kontingenz wird definiert durch eine doppelte »Negation von Notwendigkeit und Unmöglichkeit«: Es geht immer auch anders, aber es geht. Man kann in der Kommunikation wählen, woran man anschließt. Aber man kann nicht *nicht* kommunizieren.[47] »Kontingent ist alles, was weder notwendig noch unmöglich ist.«[48] Kontingenz ist zugleich eine

43 Luhmann 1987b, 148–190.
44 Krause 2005, 139. Vgl. dazu Luhmann 1987b, 148–190, hier 171.
45 Luhmann 1987b, 149.
46 Parsons (1951) 2005, 23.
47 So lautet bekanntlich das erste der pragmatischen Axiome der konstruktivistischen Kommunikationstheorie; vgl. dazu grundlegend Watzlawick 2007, 50–53.
48 Luhmann 2006, 96. Dort auch der Hinweis, dass dies auf eine Paradoxie hinausläuft, die sich mit einer zweiwertigen Logik nicht adäquat behandeln lässt: »Hier wird *ein* Begriff durch *zwei* Negationen *konstituiert,* die dann im weiteren Einsatz des Begriffes als eine Einheit behandelt werden müssen.«

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Formel für den Verlust jeglicher Gewissheit in der modernen Gesellschaft.[49] Sie bewahrt vor blinder Euphorie, nimmt das Unbekanntsein der Zukunft ernst und verdeutlicht die Riskanz und das Konfliktpotential von Entscheidungen. Luhmann resümiert in seiner Theorie sozialer Systeme: »Komplexität in dem angegebenen Sinne heißt Selektionszwang, Selektionszwang heißt Kontingenz, und Kontingenz heißt Risiko.«[50] Denn »die Strukturebene des Erwartens von Erwartungen« und damit das Risiko der Enttäuschung sind »eine Quelle von Konflikten«.[51]

3. *Konflikt:* Soziale Systeme regulieren durch Selektion und deren Konditionierung die durch Komplexität und Kontingenz potentiell möglichen Konflikte.[52] Das Risiko besteht eben darin, dass Kommunikationsofferten abgelehnt, Erwartungen oder Erwartungserwartungen falsch eingeschätzt und dadurch Erwartungsstrukturen in ihrem Bestand gefährdet werden.[53] Konflikte entstehen, wenn Erwartungen nicht oder nicht im erforderlichen Ausmaß angepasst und aufeinander abgestimmt werden. Dies gilt für Familiensysteme ebenso wie für die hier zur funktionalen Analyse anstehenden Organisationssysteme, vor allem aber für das Rechtssystem, da »das Recht *im Vorgriff auf mögliche Konflikte* gebildet wird«, indem »Konflikterfahrungen generalisiert und antezipiert«[54] werden. Dies steigert Konfliktchancen, senkt aber das Risiko der unvor-

49 »Unsere Gymnasialklasse ist 1945 noch zur Wehrmacht einberufen worden. Ich stand mit meinem Banknachbarn an einer Brücke, zwei Panzerfäuste in vier Händen. Dann macht es Zisch, ich drehte mich um – da war kein Freund und keine Leiche, da war nichts. Seitdem denke ich Kontingenz.« So Niklas Luhmann, zit. nach Friedrich Kittler, Ein Herr namens Luhmann, in: Bardmann u. Baecker 1999, 183.

50 Luhmann 1987b, 47.

51 Vgl. ebd., 417.

52 Willke 2000, 35 unterscheidet deshalb Konflikte über Relevanzen (input-Konflikte) und Konflikte über Strategien (output-Konflikte).

53 Dadurch erklärt sich auch die Zeitbedingtheit von Strukturen: »Im Falle sozialer Systeme gelten uns Erwartungen als die Zeitform, in der Strukturen gebildet werden. Soziale Relevanz und damit Eignung als Struktur sozialer Systeme gewinnen Erwartungen aber nur, wenn sie ihrerseits erwartet werden können. Nur so lassen sich Situationen mit doppelter Kontingenz ordnen. Das Erwarten muss reflexiv werden, es muss sich auf sich selbst beziehen können, und dies nicht nur im Sinne eines diffus begleitenden Bewusstseins, sondern so, dass es sich selbst als erwartend erwartet weiß. Nur so kann das Erwarten ein soziales Feld mit mehr als einem Teilnehmer ordnen. Ego muss erwarten können, was Alter von ihm erwartet, um sein eigenes Erwarten und Verhalten mit den Erwartungen des anderen abstimmen zu können. Wenn Reflexivität des Erwartens gesichert ist, und nur dann, kann auch die Selbstkontrolle sich ihrer bedienen. […] So entsteht auf der Ebene des reflexiven Erwartens, und nur hier, eine Empfindlichkeit und ein Kontrollproblem besonderer Art. Wer ein Verhalten hinnimmt, das seine Erwartungen enttäuscht, muss damit rechnen, dass der andere künftig nicht mehr die enttäuschten Erwartungen erwartet, sondern diejenigen, die seinem eigenen Verhalten entsprechen würden.« So Luhmann ebd., 411f.

54 Luhmann 1987, 510.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

hergesehenen Eskalation von Konflikten. Und schließlich werden Konfliktchancen auch dadurch reguliert, dass im Lauf der gesellschaftlichen Entwicklung symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien (vor allem Wahrheit, Geld, Liebe, Macht) ausdifferenziert werden, die über die Annahme oder Ablehnung von Erwartungszumutungen entscheiden. Von Konflikten will Luhmann nur sprechen, »wenn einer Kommunikation widersprochen wird«.[55] Vermutete Gegensätze sind noch kein Konflikt. »Ein Konflikt liegt also nur dann vor, wenn Erwartungen kommuniziert werden und das Nichtakzeptieren der Kommunikation rückkommuniziert wird.«[56] Konflikte sind ein eigenes soziales System. Sie sind »eine Negativversion von doppelter Kontingenz«.[57] »Konflikte dienen also gerade der Fortsetzung der Kommunikation durch Benutzung einer der Möglichkeiten, die sie offen hält: durch Benutzung des Nein.«[58]

4. *Kopplung:* Soziale Systeme sind fähig zur Interpenetration beziehungsweise zur strukturellen Kopplung. Interpenetrierende Systeme stellen »wechselseitig füreinander Komplexität in der Form von Kontingenz und Intransparenz zur Verfügung«.[59] Der Kontakt mit anderen Systemen sorgt für »Interdependenzunterbrechung«. Durch den Prozess der Interpenetration wird das System »stets mit neuer Kontingenz und Unsicherheit versorgt«.[60] Hier zeigt sich nun auch die gesellschaftliche Bedeutung von Organisationen, die man als *»Verdichtung von strukturellen Kopplungen* zwischen Funktionssystemen«[61] bezeichnen kann.

55 Ebd., 530.
56 Ebd.
57 Ebd., 531. »Die doppelte Negation hat zwei Seiten: einerseits lässt sie als Negation völlig offen, was positiv geschieht; andererseits gewinnt sie durch die Doppelung die Möglichkeit der Selbstreferenz und damit eine eigentümliche Präzision: Ego betrachtet (zunächst in Grenzen, dann allgemein) das, was Alter schadet, eben deshalb als eigenen Nutzen, weil er annimmt, dass Alter das, was Ego schadet, als eigenen Nutzen ansieht. Entsprechendes gilt für Alter. Auf beiden Seiten also doppelte Kontingenz. Das Interpretationsmuster rastet bei den Erwartungen in Bezug auf alter Ego ein: Ego nimmt an, dass Alter (als alter Ego) das Konfliktmuster schon praktiziert (wie immer vorsichtig, verdeckt, begrenzt) und zieht daraus für sich die Konsequenzen. Alter beobachtet dies und zieht daraus für sich die Konsequenzen. Ein Konflikt kann deshalb objektiv fast anlasslos entstehen. Es genügt, wenn auf eine wie immer vage Erwartungsannahmezumutung mit einem wie immer vorsichtigen Nein reagiert wird.«
58 Ebd., 530f.
59 Luhmann 1988c, 50; vgl. dazu grundlegend Luhmann 1987b, 286–344.
60 Luhmann 1988c, 51.
61 Luhmann 1994a, 195.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

2.2.3 Organisationstheorie

Übersetzt in den Kontext organisierter Systeme lässt sich damit die Autonomie von Organisationen in ihrer Selbststeuerung beobachten, aber auch ihre Umweltabhängigkeit als Risiko, das feste und lose strukturelle Kopplungen erfordert und die Fundierung diesbezüglicher Entscheidungen in Paradoxien bereits erahnen lässt. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Beobachtung von Qualitätsmanagementsystemen in Organisationen. Organisierte Sozialsysteme sind also die Referenz der folgenden Überlegungen. Beobachtet werden Beobachter (also auch beobachtende Teilsysteme) im System der Organisation, was allerdings nicht ausschließt, hin und wieder die Systemreferenz ausdrücklich zu wechseln und die »Welt« von den Funktionssystemen aus zu beobachten, zum Beispiel die Beobachtung der Organisation durch gesellschaftliche Funktionssysteme wie etwa das Wirtschafts- oder das Politiksystem. Es geht im Folgenden also darum, »was man zu sehen bekommt, wenn man den Unterschied von Gesellschaftssystem und Organisationssystemen als Tatsache voraussetzt«.[62]

Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen zur Organisationstheorie ist die Kritik der Systemtheorie an den rationalitätstheoretischen Prämissen gängiger Optimierungsmodelle. Warum sollen ausgerechnet Organisationen rational handeln?[63] Oder zugespitzt: Ist QM nicht geradezu der Ausweis dafür, dass Rationalität in Organisationen nach wie vor überschätzt wird? Diese Kritik klassischer (»alteuropäischer«) Positionen beinhaltet Korrekturen am Verständnis von Formalität, eine veränderte Wahrnehmung der Mitgliedsrolle als »Gesamtformel für strukturelle Kopplungen«.[64] eine Abkehr vom organisationalen Grundprinzip der Zweckrationalität sowie eine Differenzierung von Entscheidungsprämissen, einen Zugang zur paradoxen Grundstruktur des Entscheidens und damit auch zum Risiko der Kontrolle und der damit verbundenen Illusionen, kurzum einer skizzenhaften Ausarbeitung einer systemischen Organisationstheorie, die anstelle von Zweck- oder Wertrationalität auf Systemrationalität setzt und dies auch mit Blick auf Systemevaluation und Systemevolution zu plausibilisieren vermag.

Folgt man der Entwicklung der Organisationstheorie Luhmanns, dann kristallisieren sich folgende Leitbegriffe für eine organisationstheoretische Heuristik heraus, deren Tragweite hier zunächst nur skizzenhaft angedeutet werden soll, um auf dieser Grundlage funktionale Äqui-

62 Ebd., 200.

63 Luhmann 1992c, 165 konstatiert eine »problembeladene Nähe zur Rationalität« als Zumutung der vorherrschenden betriebswirtschaftlichen und organisationssoziologischen Forschung.

64 Luhmann 2006b, 111.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

valente und (womöglich latente) Funktionen des Qualitätsmanagements untersuchen zu können:

(1) Organisation von Entscheidungen
(2) Mitgliedschaft und Motive
(3) Unsicherheitsabsorption
(4) Entscheidungsprämissen
(5) Die Paradoxie des Entscheidens
(6) Systemrationalität und Reformpoesie

1. *Organisation von Entscheidungen:* Während in der klassischen Organisationslehre[65] Organisationen vornehmlich als zweckrationale Gebilde angesehen werden, die zusätzlich durch wertrationale Haltungen geordnet werden,[66] stellt die Systemtheorie den Organisationsbegriff um von Zweck- und Wertrationalität auf Autopoiesis, Selbstbeobachtung, Unsicherheitsabsorption und lose Kopplungen.[67] Dies wird nach den Vorüberlegungen zu den systemtheoretischen Grundbegriffen (Operationalität, Rekursivität, Differenz und Paradoxie) nicht unbedingt überraschen. Organisationen sind vordringlich an ihrer Selbsterhaltung interessiert und nachrangig (im Sinne einer Rationalisierung ihrer Selbstbeschreibung) an der Erreichung von Zwecken. Behauptete *Intentionen* (Motive, Zwecke) und latente beziehungsweise beobachtete *Funktionen* müssen deutlich voneinander unterschieden werden. Die klassische Organisationstheorie sah die Funktion von Organisationen in der Zielerreichung. Bis heute verstehen betriebswirtschaftliche Konzepte Organisationen als »Systeme, die auf rationale und effiziente Weise bestimmte Ziele zu erreichen suchen«.[68] Diese Zielorientierung versprach im klassischen Paradigma Sicherheit und Ordnung: Rationalität schien gewährleistet durch feste Kopplungen von delegierten Zielvorgaben und hierarchischer Kontrolle der Leistungen von Mitgliedern der Organisation. Abweichungen wurden (und werden in dieser Logik bis heute) pathologisch gedeutet.

65 Vgl. etwa Nordsieck 1932; 1961. Einen Überblick über die Theorieentwicklung bietet Luhmann 2006b, 11–38.

66 Vgl. etwa Weber 1980, 12ff.; 21ff.

67 Als Überblick Kühl 2011; zur Historie Bonazzi 2014; grundlegend Luhmann 1999a [EA 1964]; posthum 2006b [EA 2000]; zur Organisationstheorie Luhmanns vgl. Drepper 2003.

68 Luhmann 2006b, 302. Im betriebswirtschaftlichen Kontext wurden und werden Organisationen als »Unternehmen« bezeichnet. Der Begriff ›Organisation‹ wird eher vermieden und vielfach nur im engeren Sinne für »die Verteilung von Aufgaben auf Stellen« (ebd.) verwendet. Organisation steht in diesem Verständnis für Arbeitsteilung und für das Organisieren von Kontrollspannen.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Demgegenüber markiert die systemische Organisationstheorie ihren Einspruch: Organisationen sind empirisch keine zweckrationalen Maschinen, die bei optimierter Bürokratie linearkausal erwartbare Ergebnisse produzieren, solange nur tapfer Probleme gelöst und damit die Stabilität des Systems wiederhergestellt und Ordnung garantiert wird. Hier kritisiert Luhmann nicht nur die klassische Position zweckrationaler Organisationstheorien, sondern auch die Position der Kybernetik erster Ordnung mit ihren Input-Output-Modellen.[69]

Organisationen reproduzieren sich durch Kommunikation. Ihre rekursive Grundoperation ist die Kommunikation von Entscheidungen, die wiederum anschlussfähig sein müssen an vorausgegangene Entscheidungen. Jede Organisation reproduziert sich durch Entscheidungen, die an Entscheidungen anknüpfen. Diese Entscheidungen müssen sich voneinander unterscheiden, um als Differenz beobachtbar zu sein. Gleichwohl führen diese Entscheidungen immer auch die »andere Seite« der Entscheidung als (nicht »gewählte«) Alternative mit, so dass man – systemtheoretisch sensibilisiert – nach der Einheit dieser Unterscheidung fragen kann, ohne dass diese Frage gelöst werden könnte. Organisierte Entscheidungen münden in eine unentscheidbare Paradoxie, weil jede Entscheidung ihr Gegenteil mitführt.[70] Notwendig, so Luhmann im Rückblick auf seine Forschungen zur Organisationstheorie, ist eine »Umstellung der Problemsicht von (Rationalitäts-)Prinzipien auf Entfaltung von Paradoxien mit notwendig-kontingenter Formenwahl«,[71] also eine Umstellung von Einheit auf Differenz.

Darin besteht der fundamentale Paradigmenwechsel der systemischen Organisationstheorie: Organisationen werden nicht länger »als *zielerreichende* (sich selbst beendende) Systeme« betrachtet, sondern als *autopoietische* (sich selbst erhaltende) Systeme, die nicht kalkulierbar und deshalb auch nur sehr eingeschränkt steuerbar sind.[72] Die Autopoiesis der Organisation gelingt durch die Rekursivität und Selbstreferentialität ihrer Entscheidungen. Organisationen »bestehen« [oder vorsichtiger: sie erschaffen sich immer wieder neu] aus Entscheidungen, »und zwar nur aus Entscheidungen, die sie selbst anfertigen«.[73] »Entscheidungen sind Kommunikationen«, »ein soziales Ereignis« und damit kein »psychi-

69 Vgl. Luhmann 2006b, 260; 2004a, 52ff. Damit wird auch eine vorsichtige Korrektur seiner ursprünglichen Präferenz für Formalisierungsprozesse deutlich. Man vergleiche dazu nur den veränderten Duktus der Argumentation sowie den Stellenwert des Entscheidungsbegriffs in den vier Jahrzehnten der Luhmannschen Theorieproduktion, etwa Luhmann 1999a [EA 1964], 1992c, 2006b; vgl. dazu Baecker, 2010c, 15.

70 Vgl. Luhmann 2006b, 132.

71 Ebd., 304.

72 Den Begriff Autopoiesis übernimmt Luhmann von Maturana (vgl. Maturana u. Varela 2012, 55ff.), führt ihn aber weiter. Vgl. dazu Luhmann 1987, 57ff; 2006b, 48–51.

73 Luhmann 1992c, 166.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

scher Vorgang«.[74] Auch wenn Personen (als »Rollenträger«, Mitglieder, soziale Adressen) stets relevante Umwelten der Organisation sind, entscheiden nicht diese Personen, sondern die Kommunikationsprozesse der Organisation, welche Entscheidungen als anschlussfähig kommuniziert werden. Die Organisation beobachtet sich selbst, wie sie diese Anschlussfähigkeit gewährleistet oder auch ablehnt. Freilich gelingt ihr dies nur durch strukturelle Kopplung sowohl an ihre Mitglieder (»Entscheider«) als auch an andere für ihre Autopoiesis relevante Umwelten (Märkte, Konkurrenz, Kooperationspartner, Netzwerke).

Organisationen sind wie alle sozialen Systeme operativ und strukturell geschlossen. Das ermöglicht ihnen Reflexivität: Sie können sich selbst beim Beobachten beobachten. Erst eine Beobachtung zweiter Ordnung[75] vermag nichttriviale von trivialen Maschinen zu unterscheiden.[76] Nichttriviale Maschinen sind unberechenbar, sie sind unkalkulierbar komplex. Eben diese Unkalkulierbarkeit zwingt zu einer Abkehr vom traditionellen Rationalitätsprinzip in der Beschreibung von Organisationen. Nicht Zweck- oder Wertrationalität, sondern Systemrationalität, also die Fähigkeit zur Selbsterhaltung beziehungsweise Selbstorganisation bildet den systemtheoretischen Schlüssel zum Verständnis von Organisationen. Organisationen sind rekursiv-geschlossene Systeme, die ihre Selbstorganisation (Autopoiesis) autonom und selbstreferentiell durch ihre Grundoperation (hier also die Kommunikation von Entscheidungen) gewährleisten. Sie sind, kurz gesagt, »Systeme rekursiver Entscheidungsproduktion«,[77] die sich zwar auf ihre Umwelt und deren Irritationen einstellen können, nicht aber müssen. Auf Irritation folgt nicht zwangsläufig Determination.[78] Luhmann spricht von »Systemrelativität«, die »die Vergeblichkeit (und folglich: Verbissenheit) systemexterner Erwartungen und Appelle verständlich [mache], die keinen Zugang zum internen Netzwerk der Entscheidungsprodukte finden«.[79]

74 Ebd.

75 Nicht zu verwechseln mit der Fähigkeit der Wahrnehmung: Organisationen sind keine Organismen. Sie können zwar beobachten und Sinn (Anschlussfähigkeit der Kommunikation) organisieren, also Unterscheidungen in Informationen für das System übersetzen, nicht aber (sinnlich) wahrnehmen. Vgl. Luhmann 2006b, 119.

76 So schon von Foerster 1997, 244ff. Luhmann spricht auch von »historischen Maschinen«, die bei allen Entscheidungen ihren aktuellen Zustand berücksichtigen, »in dem sie sich selbst dank vorheriger eigener Operationen gerade befinden; vgl. Luhmann 2006b, 74.

77 Ebd., 167.

78 Vgl. Luhmann 2008a, 381 zum Irritationspotential der Alltagsmoral: »Doch muss auf Irritation nicht zwangsläufig Determination folgen.«

79 Luhmann 1992c, 168. »Information ist immer ein Eigenprodukt des Systems. […] Andererseits steht es nicht im Belieben des Systems, dies Eigenprodukt Information zu erzeugen oder es zu lassen. Das System wird durch die Umwelt laufend irritiert, und es sucht mit seinem Entscheidungsnetz geradezu Irritationen auf, um sie in Informationen umzuwandeln und zur Führung seines Entscheidens benutzen zu können.« (ebd., 173)

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Aus der Perspektive der Mitglieder erscheinen viele Anstrengungen vergeblich, die im Sinne der Selbsterhaltung für die Organisation offenbar hoch funktional sind. Diese Funktionalität sagt allerdings noch nichts darüber aus, wie funktionale Äquivalente zu dieser Vorgehensweise aussehen könnten und mit welchen Nebenfolgen eine veränderte Vorgehensweise rechnen muss. Eben diese Wirkungen lassen sich offenbar weder vorhersehen noch linear steuern. Als »Ausweg« bleibt nur die Daueraufgabe der Beobachtung.

Organisierte Systeme sind »Systeme, die sich selbst und anderes beobachten können, also zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz oszillieren. Offenbar verdanken sie ihre Stabilität einem Netz loser Kopplungen, nicht einer »Technik« strikter Kopplungen.«[80]Als autopoietische Systeme reproduzieren sich Organisationen durch ihre Entscheidungen, und zwar jeweils im »Dauerzustand der Unsicherheit über sich selbst im Verhältnis zur Umwelt«.[81] Die durch ständige Reproduktion der System-Umwelt-Differenz im System erzeugte Unsicherheit (»die Konkurrenz schläft nicht«) zwingt zur permanenten Selbst- und Fremdbeobachtung, zur ständigen Oszillation zwischen Selbstreferenz (also der »Bezugnahme auf das Netzwerk der eigenen Entscheidungen«) und Fremdreferenz (also der »Motivierung von Entscheidungen«[82] durch Irritationen, die durch die Umwelt ausgelöst und dann im System zu Informationen verarbeitet wurden). Erst daraus und nicht aus statischen Vorannahmen über das »Sein« oder »Wesen« (als semantische Relikte einer längst überwindbaren Substanzontologie) gewinnt eine Organisation ihre Identität, die im Kontakt zur Umwelt permanent riskiert wird. Dieser komplexe Zusammenhang von Organisation und Entscheidung soll im Folgenden kurz entfaltet werden, denn die systemtheoretische Perspektive bleibt nicht ohne Folgen für weitere Merkmale von Organisationen:

2. *Mitgliedschaft und Motive:* Mitgliedschaft ist eine »Erkennungsregel«, die es dem Organisationssystem »erlaubt festzustellen, welche Handlungen […] als Entscheidungen im System zu gelten haben.«[83] Die Entscheidungen, wer in einer Organisation Mitglied werden kann, wem dies verwehrt wird und wer wieder ausgeschlossenen wird, gehören zu den wichtigsten Vorentscheidungen (Entscheidungsprämissen) für weitere Organisationsentscheidungen. Die Mitgliedsrolle wird in dieser Sichtweise zu einer »Gesamtformel für strukturelle Kopplungen« von psychischen und organisierten Systemen.[84] Organisationen bestehen nicht aus ihren Mitgliedern, aber aus der strukturellen Kopplung von

80 Luhmann 2006b, 9.
81 Ebd., 63
82 Ebd., 65.
83 Luhmann 1992c, 171.
84 Luhmann 2006b, 111.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Mitgliedschaftserwartungen und Entscheidungskommunikationen gewinnen offenbar beide Systemformen wichtige Vorteile. Die Formalisierung von Erwartungen wird in Organisationen an Mitgliedschaftsbedingungen geknüpft.[85] Verhalten wird dadurch konditioniert, Motiv werden gebündelt und Komplexität reduziert.

Organisationen sind »Systeme mit Exklusionsbefugnis«,[86] die über Mitgliedschaftserwartungen (bedingte »Selbstselektion«[87]) regeln, wer dazu gehört und wer nicht. »Durch Übernahme einer Mitgliedsrolle erklärt sich eine Person bereit, in bestimmten Grenzen Systemerwartungen zu erfüllen.«[88] Gebündelt werden mit dem »Konstrukt der Mitgliedschaft« sehr heterogene »Motivunterstellungen«. Luhmann unterscheidet drei Komponenten: den ökonomischen Nutzen, die vertragliche Bindung sowie Karriereerwartungen.[89] Diese »Generalisierung von Verhaltenserwartungen« ermöglicht es eben nicht, die Grenzen der Formalisierung vorherzusehen. Es ist nicht kalkulierbar, wie lange solche »Konsensfiktionen« halten. Sicher ist nur, dass Mitgliedschaftsentscheidungen ein probates Mittel sind, um Unsicherheit in Organisationen zu absorbieren.

3. *Unsicherheitsabsorption:* Organisationen verknüpfen Entscheidungen, um dadurch Unsicherheit zu reduzieren.[90] Entscheidungen knüpfen an vorausgegangene Entscheidungen an, sei es positiv im Sinne einer Bestätigung (»Folgeentscheidung«) oder in Abgrenzung zu früheren Entscheidungen (»Korrektur«). Die Formalisierung solcher Entscheidungsprozesse in Organisationen ist der wichtigste, wenn auch nicht der einzige Faktor, damit Unsicherheit absorbiert werden kann: Wo Verhaltenserwartungen generalisiert werde, entstehen Routinen und allmählich auch Vertrauen in die Zuverlässigkeit dieser Routinen. Bürokratie dient also vornehmlich der Entlastung und ist keineswegs nur das Synonym für pathologisches Desinteresse an besseren Problemlösungen. Unter dem Eindruck der »doppelten, nämlich informalen und formalen Intelligenz«[91] von Organisationen und in scharfer Abgrenzung

85 Luhmann 1999a [EA 1964], 38: »Wir wollen eine Erwartung daher als formalisiert bezeichnen, wenn sie in einem sozialen System durch diese Mitgliedschaftsregel gedeckt ist, d.h. wenn erkennbar Konsens darüber besteht, dass die Nichtanerkennung oder Nichterfüllung dieser Erwartung mit der Fortsetzung der Mitgliedschaft unvereinbar ist.«

86 Luhmann 1994a, 193.

87 Ebd.

88 Luhmann, 1999a [EA 1964], 42.

89 Luhmann 2006b, 110.

90 Luhmann übernimmt den Begriff von Herbert Simon 1993, 186ff., präzisiert ihn aber dahingehend, »dass Unsicherheitsabsorption als die andere Seite der Form ›Entscheidung‹ nie Gegenstand einer Entscheidung sein kann«, so Luhmann 1993c, 299 Anm. 34; ausführlich 2006b, 183ff.

91 Baecker 2010c, 21: »Routinen sind … die Voraussetzungen jenes Wandels, den die Kritiker der Routine fordern.«

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

zur »Poesie der Reformen«[92] formuliert Luhmann ausdrücklich ein »Lob der Routine«.[93] Formalität bedeutet Ordnung und ermöglicht Organisation.

»Ein soziales System ist formal organisiert in dem Maße, als seine Erwartungen formalisiert sind.«[94] Individuen wissen in aller Regel, worauf sie sich in Organisationen verlassen können. Und Ausnahmen bestätigen nur die Regel. Formalisierung bedeutet Generalisierung und Spezifizierung zugleich und umfasst immer drei Richtungen: »zeitlich – als Sicherung gegenüber einzelnen Abweichungen und Enttäuschungen; sachlich – als Sicherung gegen Zusammenhanglosigkeit und Widersprüche; sozial – als Sicherung gegen Dissens.«[95] Formale Unsicherheitsabsorption gelingt also in dreierlei Hinsicht: Organisationen formalisieren Erwartungen im Hinblick auf *Mitgliedschaft, Zwecke und Hierarchie,* also Erwartungen der Mitglieder, Erwartungen der Umwelt und Erwartungen des Managements.[96] Allerdings lassen sich nicht alle Erwartungen eines Systems formalisieren. Informalität unter Mitgliedern schafft durch das Ausnutzen von nicht formalisierten Spielräumen einen Ausgleich zu den Folgen der Formalisierung, ohne dass diese »Organisationskultur« durch das Management linear steuerbar wäre. Formalisierungen sichern die Identität eines Systems.[97] Sie übernehmen vielfältige Systemfunktionen integrativer und adaptiver Form, die sich in ihren Folgen durchaus widersprechen können.[98] Formalisiert werden Verhaltenserwartungen (Normen) zu einer relativ stabilen Ordnung von Erwartungsstrukturen. Damit ist jedoch keinerlei Gewähr verbunden, dass die Normen stets befolgt und die Erwartungen immer erfüllt werden. Versuche, hier kausale Gesetzmäßigkeiten abzuleiten, müssen als gescheitert gelten.

Zu den empirisch wirksamsten Entscheidungsverknüpfungen gehört die Generalisierung von *Einfluss*erwartungen durch Macht (*zeitliche* Generalisierung), Autorität (*sachliche* Generalisierung) und Führung (*soziale* Generalisierung).[99] Alle drei Formen der Einflussgeneralisierung können Unsicherheit absorbieren.

92 Luhmann 2006b, 330ff.
93 Luhmann 2007, 113ff.
94 Luhmann 1999a [EA 1964], 88.
95 Ebd., 56. Auch hier lässt sich die Trias von Kontingenz, Komplexität und Konflikt wiedererkennen, die in einer funktional differenzierten Gesellschaft durch strukturelle Kopplungen von Organisationen bearbeitet wird.
96 Vgl. Kühl 2011, 23–112.
97 Vgl. Luhmann 1999a [EA 1964], 29; vgl. White 2008.
98 Vgl. ebd., 154.
99 Luhmann ebd., 124: »Zeitliche Generalisierung von Einflusserwartungen wollen wir als *Macht*, sachliche Generalisierung als *Autorität* und soziale Generalisierung als *Führung* bezeichnen.« Der Managementbegriff fehlt hier noch; vgl. Baecker 2010c, 17f.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Komplexität und Kontingenz provozieren Konflikte. Deshalb organisieren Organisationen Unsicherheitsabsorption, und zwar durch die Formalisierung von Erwartungen. Solche formalisierten Erwartungen bilden die *Strukturen* einer Organisation: Strukturen sind keine »Substanzen«, sondern das Ergebnis von Verhaltensgeneralisierungen, wenn Entscheidungen wiederholt kommuniziert wurden und daraus verfestigte Erwartungen entstanden sind. Strukturen sind als Erwartungsprämissen, nicht nur, aber vor allem ein Merkmal von Organisationen. »Alles, was der Überbrückung der Distanz von Entscheidung zu Entscheidung dient, hat deshalb im System die Funktion einer Struktur.«[100] Luhmann weicht hier von der traditionellen Gegenüberstellung von Struktur und Prozess ab. Strukturen sind nicht »das Festgefügte«, demgegenüber sich Prozesse flexibel gestalten ließen. Prozesse sind als »Ereignissequenzen«[101] vielmehr die zeitlich portionierte Beobachtung von Organisationsstrukturen und Umweltveränderungen, deren unterschiedliche Verläufe *»im System synchronisiert werden müssen«* und dadurch neue Entscheidungen provozieren.[102]

Da Entscheidungen als Ereignis »nicht bestandsfähig«[103] sind, können sich Organisationen nur durch die kontinuierliche Reproduktion von Entscheidungen erhalten. »Die kontinuierliche Reproduktion erfordert jeweils neue, jeweils andere Entscheidungen – also Diskontinuität, also Motive für Diskontinuität, also eine ›unruhige Umwelt‹.«[104] Jede Entscheidung eröffnet neue Entscheidungsmöglichkeiten.[105] Diese Abfolge von Entscheidungen, die an frühere Entscheidungen anknüpfen, ist keineswegs beliebig. Jede Organisation spezifiziert sich durch »individuelle« Strukturen, also durch Vorentscheidungen, wie künftige Entscheidungen aussehen sollen. Damit wird das System aber nicht festgelegt, denn auch solche Entscheidungsprämissen, also das strukturelle Ergebnis von Vorentscheidungen lässt sich (wenn auch nicht ohne Risiko) ändern. Die Organisation gewinnt ihre dynamische Stabilität durch »lose Kopplungen« von Prämissen und Entscheidungen.

Unsicherheit kann durch Organisationen also nicht beseitigt werden. Jede Entscheidung produziert schließlich weitere Spielräume und damit weitere Möglichkeiten der Verunsicherung. »Die Prämisse von Organisation ist das Unbekanntsein der Zukunft und der Erfolg von Organisationen liegt in der Behandlung dieser Ungewissheit: ihrer Steigerung, ihrer Spezifikation und der Reduktion ihrer Kosten.«[106] Deshalb

100 Luhmann 1992c, 172.
101 Luhmann 2006b, 66.
102 Vgl. ebd. sowie Luhmann 1987b, 73f. sowie 481ff.
103 Ebd.
104 Ebd., 169.
105 Vgl. Luhmann 1992c, 172.
106 Luhmann 2006b, 10.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

verstetigen sich Erwartungen in Organisationen zu Strukturen, also zu Erwartungserwartungen, zu Vorentscheidungen über künftige Erwartungen, die als Vorentscheidungen bereits Unsicherheit absorbieren, ohne tatsächlich (zumindest in einer Beobachtung zweiter Ordnung) Sicherheit zu garantieren. Auch für die vielfach behauptete Statik organisierter Sozialsysteme gilt: »Die dynamische Stabilität erfordert eine hohe Labilität von Strukturen.«[107] Die aus der Komplexitätsreduktion einer Entscheidung gewonnene Sicherheit erweist sich bei genauerer Betrachtung als nützliche Illusion, ohne die man gar nicht handlungsfähig wäre. Entscheidungen garantieren keine Sicherheit, aber sie ermöglichen Spielräume, um auch unter unsicheren Bedingungen weitere Kommunikationen anzuschließen und damit handlungsfähig zu bleiben.

Um stabilisierende Unsicherheitsabsorptionen leisten zu können, müssen Organisationen über ein *Gedächtnis* verfügen.[108] Eine Verknüpfung von Entscheidungen, die Unsicherheit absorbieren soll, kann immer nur selektiv geschehen. Mit anderen Worten: Eine Hauptleistung des Gedächtnisses auch von Organisationen besteht im Vergessen.[109] Nicht jede Umweltveränderung, nicht jede Entscheidung in der Organisation führt zu Irritationen im System und erst recht nicht zur Determination von Erwartungen und zu Lernprozessen im System. Als rekursiv geschlossene Systeme können Organisationen »nur am Widerstand eigener Operationen gegen eigene Operationen lernen«,[110] aber eben nicht aus *allen* Operationen. Welche Operationen nachhaltig irritieren, bestimmen die Themen, die im Organisationsgedächtnis als *relevant* oder speziell als *riskant* gespeichert sind. Organisationen regeln über Themen (zum Beispiel über Qualitätskriterien), was sie vergessen oder erinnern können.[111]

4. Entscheidungsprämissen: Entscheidungen haben eine Vorgeschichte in den vorangegangenen Entscheidungen, die in der Organisation als hilfreich für das eigene Überleben (die Autopoiesis des Systems) beobachtet wurden und im Gedächtnis der Organisation als nützlich gespeichert sind. Entscheidungsprämissen sind »das Resultat absorbierter Unsicherheit«.[112] Erst die Unterscheidung von Entscheidungen und Entscheidungsprämissen ermöglicht »eine doppelte Schließung des Systems auf operativer und struktureller Ebene«, die Stabilität aufbauen und dennoch zugleich Reflexivität und nötigenfalls auch Varietät

107 Ebd., 173.
108 Vgl. ebd., 192.
109 Vgl. ebd.
110 Ebd., 76.
111 Vgl. ebd., 60. Vgl. dazu auch Kap. 5 dieser Arbeit.
112 Luhmann 2006b, 223.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

erzeugen kann. »Sofern eine Entscheidung als Prämisse anderer Entscheidungen dient – sei es qua Erinnerung oder qua Antezipation –, bildet sich eine Struktur.«[113] Diese Strukturen bilden sich vornehmlich durch programmatische Entscheidungen sowie durch Entscheidungen über (formalisierte) Kommunikationswege und über Personalentscheidungen. Luhmann spricht von »Formen der Strukturierung von Entscheidungszusammenhängen«:

Entscheidungsprogramme können helfen, »die Richtigkeit von Entscheidungen zu beurteilen«, und zwar entweder als primär *input*-orientierte *Konditional*programme oder als primär *output*orientierte *Zweck*programme;[114]

Kommunikationswege werden formal festgelegt, »auf denen Informationen mit Bindewirkung im System zirkulieren können«;[115] dies betrifft vor allem, aber nicht nur die Hierarchie;

Personal kann ebenfalls Entscheidungen vorstrukturieren: Bereits durch die Auswahl von Personal wird eingeschränkt, welche Entscheidungen möglich sind und welche nicht. Karrieren sind »die Form, die Individuen und Organisationen integriert; wobei integriert heißt: wechselseitig beschränkt«.[116]

Alle drei Arten von Entscheidungsprämissen[117] sichern die *Redundanz* von Organisationen, denn sie schränken Entscheidungszusammenhänge ein. Gleichzeitig erschweren sie jedoch die überlebenswichtige *Varietät*, die durch die »Verschiedenartigkeit der Entscheidungen«[118] Möglichkeitsspielräume vergrößert. Entscheidungsarbeit tendiert nach Luhmann dazu, »im Nebeneffekt (oder auch absichtlich) Strukturen zu kondensieren und damit die *Redundanz des Systems zu erhöhen.* Man gewinnt dadurch eine bessere Übersicht über das, was im System (noch) möglich ist.«[119] Nicht nur lebende, auch soziale Systeme, also auch Organisationen, brauchen aber offenbar beides: Wiederholung und Abwechslung, Sicherheit und Entwicklung. »Entscheidend für die Rationalität (wenn dies denn so heißen darf) bleibt, dass das System zu einem Führungswechsel zwischen Redundanz und Varietät befähigt bleibt.«[120] Erst eine Organisation, die ihre Redundanzfähigkeit gesichert hat, kann sich Variationsspielräume erlauben. Und umgekehrt brauchen innovative Organisationen (wie etwa Start-up-Unternehmen) ein

113 Ebd.
114 Vgl. ebd., 261ff. »Konditionalprogramme unterscheiden zwischen Bedingungen und Konsequenzen, Zweckprogramme zwischen Zwecken und Mitteln.« (ebd., 261)
115 Luhmann 1992c, 177.
116 Luhmann 2006b, 301.
117 Vgl. dazu ebd., 222ff. (Kap. 7-10).
118 Luhmann 1992c, 174.
119 Ebd., 174.
120 Ebd., 182.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Mindestmaß an Stabilität und Redundanz, um sich selbst von Dauerreflexion entlasten zu können.

Es ist gerade diese Unterscheidung von Redundanz und Varietät, die extern aufmerksam beobachtet wird: »Ist das noch die Qualität, die wir vom Marktführer gewohnt sind?«, so lautet eine kritische Rückfrage an die Redundanzfähigkeit der Organisation, wie sie nur durch Entscheidungsprämissen gesichert werden kann. Wie aber schafft es ein Marktführer, Redundanzbedürfnisse zu befriedigen und gleichzeitig innovativ zu sein? Die Schwierigkeit, solche widersprüchlichen Anforderungen der Umwelt in der Organisation zu integrieren, wird häufig mit Balanceformeln überspielt. »Mit solchen Formeln wird nur die Paradoxie verschleiert, dass man beides, Redundanz und Varietät, braucht und nicht beides zugleich anstreben kann.«[121]

Die Frage nach den Entscheidungsprämissen einer Organisation führt zwangsläufig hinein in die Paradoxie der Reform, die Variation nur auf stabiler Grundlage zulässt. Luhmann optiert hier für eine grundsätzliche Reformabstinenz und zugunsten einer aufmerksamen Beobachtung instabiler Fließgleichgewichte. Es bedarf nicht zwingend einer umfassenden Strukturreform, wenn bereits kleinste Veränderungen in den Entscheidungsprämissen weitreichende Folgen haben können. Es reicht oftmals schon aus, die Redundanz des Systems zu erhöhen, um mehr Übersichtlichkeit zu gewinnen. Und im entgegengesetzten Fall genügt es, wenn »ein System auf Turbulenzen und auf strukturelle Veränderungen in seiner Umwelt durch *Erhöhung seiner Varietät* reagiert, also mehr verschiedenartige Entscheidungen zulässt«.[122] Es muss nicht gleich um Strukturänderungen gehen. Ansteigende Varietät reduziert Redundanz, und umgekehrt gilt das Gleiche. Entscheidungen lassen sich in ihrer Wirkung unterscheiden und damit auch in den Folgen der Dosierung von Redundanz und Varietät.

»Man kann sich, ausgehend von diesen Annahmen, Organisationen vorstellen als ständig oszillierend zwischen Aufnahme oder Abweisen von Rauschen und zwischen Verlust und Wiederherstellung von Redundanz, wobei die Autopoiesis des Systems auf verschiedene Art und Weise durchgehalten werden und die strukturelle Komplexität des Systems zunehmen oder in Richtung auf gleichbleibende Varietät und erhöhte Redundanz abnehmen kann.«[123]

Statt von der Stabilität einer Organisation spricht Luhmann lieber von ihrer *»Bistabilität«,* »die sich aus der Unterscheidung von System

121 Ebd. »Gäbe es für die Frage ein ›Kriterium‹ des richtigen Verhältnisses, läge dieses Kriterium nicht auf der gleichen logischen Ebene wie diese Begriffe, man bräuchte eine Mehrebenentheorie – was immer den Verdacht nahelegt, dass eine Paradoxie vorliegt, die man nicht eingestehen will.« (ebd.)

122 Ebd.

123 Ebd., 175.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

und Umwelt ergibt«,[124] also aus einer permanenten Oszillation zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz als Anschlussmöglichkeiten: Beim Entscheiden gehen Organisationen entweder von ihren eigenen Vorentscheidungen aus oder von Veränderungen der Umwelt. Sie sind gezwungen, ständig zwischen diesen beiden Polen zu oszillieren, und die Geschwindigkeit ihrer Oszillationen scheint Rückschlüsse darüber zu erlauben, inwieweit Organisationen mit Irritationen umgehen können. Stabilität wird fragil, Fragilität bleibt stabil.[125]

Um auf Irritationen mit Änderungen der Erwartungsstruktur angemessen reagieren zu können, halten Organisationen (Plan-)*Stellen* vor, die durch die prinzipielle Änderbarkeit der Rollenzuschreibung erst jene Elastizität ermöglichen, die die Organisation braucht, um sich auf unvorhergesehene Umweltveränderungen einstellen zu können. »Man kann jede Stelle als eine Kombination aus programmatischen, netzwerkartigen und personalen Entscheidungsprämissen ansehen: Die Stelle hat eine Aufgabe, gehört zu einer bestimmten Abteilung und ist mit einer Person besetzt.«[126] Dadurch wird jedoch die Abhängigkeit von der Umwelt nicht aufgehoben. Unsicherheiten bleiben bestehen, werden aber durch formale Strukturen wie Stellenpläne gerahmt. Gerade in der Frage, wie Stellen eingerichtet und besetzt werden, zeigt sich das komplexe Verhältnis von Geschlossenheit und Offenheit organisierter Sozialsysteme. Organisationen sind zwar operativ und strukturell geschlossen, aber angewiesen auf Irritationen aus der Umwelt. Um ihre Schließung zu gewährleisten, müssen sie sich öffnen. Diese Öffnung gelingt kognitiv als Beobachtung, im Falle von Organisationen also durch die Kommunikation von Irritationen. Organisationen sind auf solche Störungen von außen angewiesen, um ihre operative Schließung aufrechterhalten zu können. Operative Schließung bedeutet also keineswegs vollständige Autarkie, sehr wohl aber Unabhängigkeit in der Frage, welche Irritationen aufgegriffen und wie sie im System verarbeitet werden. Organisationen sind operativ geschlossen und dennoch offen für Umweltkomplexität bis hin zur strukturellen Kopplung zwischen Organisationen über Personen, Programme oder auch eigene soziale Systeme. »Mehr und mehr sind aber Organisationen in der Lage, solche Abhängigkeiten selbst zu steuern, das heißt: Differenzen nach eigenen Kriterien zu verstärken bzw. abzuschwächen.«[127] Für Organisationen des Wirtschaftssystems gilt diese überlebenssichernde Irritabilität für mindestens sechs[128] relevante Umwelten:

124 Luhmann 2006b, 73, Anm. 70.
125 Vgl. Jansen u.a. 2013.
126 Luhmann 1992c, 178.
127 Luhmann 1994a, 198.
128 Vgl. Luhmann ebd., 135, der Eigentümer und Kapitalgeber zusammenfasst.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

- Mitglieder (Angestellte)
- Kunden
- Konkurrenten
- Eigentümer
- Kapitalgeber beziehungsweise Kostenträger
- Lieferanten

Keine Irritation kommt im System zur Geltung, wenn sie nicht in Informationen umgesetzt und als Entscheidung in der Organisation kommuniziert wird. Typischerweise geschieht dies durch Planung[129] und Projekte.[130] *Planung* besteht aus Entscheidungen über Spielräume künftiger Entscheidungen. Auch Planungsentscheidungen entscheiden also über Entscheidungsprämissen (Projektleitung, Zeitrahmen, Projektbudgets, Erfolgskriterien). *Projekte* sind als einmalig (de-)terminierte Zweckprogramme eine spezifische Form von Entscheidungsprogrammen. Projektmanagement thematisiert eben jenen Zusammenhang zwischen der Qualität der Einzelentscheidungen und der Qualität der diesen Entscheidungen zugrunde liegenden Entscheidungsprämissen. Der Versuch, Projekte durch Techniken des Projektmanagements zu steuern, gelingt am ehesten, wenn die Projektplanung genügend Offenheit zulässt, um auf unerwartete Störungen angemessen reagieren zu können. Nicht zufällig taucht am Horizont des Projektmanagements der »Komplex der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen« auf, also das inzwischen zum Klassiker avancierte »Mode-Thema der ›Organisationskultur‹«.[131] Hier geht es um Prämissen von Entscheidungen, »die gerade nicht in den Akten niedergelegt [..]« sind.[132] Diese (informellen) Kulturen einer Organisation sind zwar »ihrer Entstehungsweise nach kontingent«, werden aber »nicht als kontingent behandelt …, sondern als Selbstverständlichkeiten angesehen, die jeder versteht und akzeptiert, der mit dem System … vertraut ist.«[133] Auf Versuche, diese Kultur(en) einer Organisation linear-kausal zu steuern und die dysfunktionalen Folgen solcher Versuche wird zurückzukommen sein. Hier genügt zur heuristischen Rahmenklärung der Hinweis, dass Qualitätskontrollen offenbar gut beraten sind, zwischen der Qualität von Einzelentscheidungen und der Qualität von Entscheidungsprämissen zu differenzieren und mögliche Wechselwirkungen zwischen diesen beiden Ebenen im Blick zu behalten.

129 Vgl. Luhmann 2006b, 230f.
130 Ebd., 272ff.
131 Vgl. ebd., 239–249.
132 Ebd., 160.
133 Ebd., 145

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

»Entscheidungsprämissen ermöglichen eine doppelte Kontrolle der Entscheidungsprozesse, nämlich auf der Ebene des beobachtbaren Verhaltens und seiner Produkte und auf der Ebene der Prämissen, die möglicherweise Ursache sind für unerwünschte Resultate. Sie steigern systeminterne Ungewissheiten und bringen sie in Formen, die im System weiterbehandelt werden können. Es mag jetzt um Interpretation von Programmen gehen oder um die Voraussage des Verhaltens von bereits angestellten Personen – immer jedenfalls um systeminterne Variable, die zugleich verdecken, was an externen Undurchsichtigkeiten vorliegt.«[134]

5. *Die Paradoxie des Entscheidens:* Dass bereits in Entscheidungsprogrammen und anderen Entscheidungsprämissen die Paradoxie des Entscheidens enthalten ist, lässt sich am Beispiel von Optimierungsprogrammen zeigen: Zwecke und Mittel sind Differenzen, die meist undifferenziert bewertet werden: die Zwecke positiv, die Mittel negativ.[135] Zweckprogramme formulieren »Zukunftskonzepte als gegenwärtiges Entscheidungsprogramm«, das Sollzustände hoffnungsvoll anstreben lässt und deshalb den gegenwärtigen Istzustand abwertet. Da die Zukunft aber trotz bester Planung und Projektierung unbekannt bleibt, ist gar nicht auszumachen, ob der gegenwärtige Mitteleinsatz negativ (»Kosten«) und das angestrebte Ziel (»Verbesserung«) positiv zu bewerten ist. Das gegenwärtig (vermeintlich) Schlechte muss nicht zwingend das (vermeintlich) Gute von morgen sein. Die Bewertung ist also bereits »eine aufgelöste Paradoxie«.[136] Die angestrebte Optimierung mag von Fall zu Fall auch zur Verschlimmerung und Demotivierung führen.

Die sich im unerreichbaren Horizont der immer erst bevorstehenden Zukunft abzeichnende Paradoxie des Entscheidens lässt sich zwar (wie die Gorgonen) nicht ungestraft beobachten.[137] Über die *Beobachtung des Beobachtens* lassen sich aber vorsichtige Annäherungen ertasten: »Jede Beobachtung erzeugt Beobachtetes und Nichtbeobachtetes.«[138] Die

134 Ebd., 224.
135 Ebd., 267.
136 Ebd.
137 Vgl. Luhmann 1991b, der in Erinnerung an die »drei grausigen Schwestern« der griechischen Mythologie (Medusa, Stheno und Euryale) sich von der klassischen Logik verabschiedet (»Sie ist tot, getötet durch den Spiegel der Selbstreferenz, den Perseus ihr vorgehalten hat.«, so ebd., 71), vor der Sthenografie (und ihren problematischen Formen der Paradoxieauflösung durch die Theologie, vgl. ebd., 72) warnt, aber Euryalistik als »Interesse für kreative Entparadoxierung« (63) empfiehlt. Ähnlich schon Luhmann 1990c, 129: »Eine Euryalistik könnte sich darum kümmern, welche Unterscheidungen welche Paradoxien erzeugen und mit welchen Theorieleistungen das Problem dann an der Unterscheidung kuriert werden kann. Und die Vermutung ist, dass es hierfür verschiedene, mehr oder weniger fruchtbare, funktional äquivalente Möglichkeiten gibt – je nachdem, mit welcher Unterscheidung man die Paradoxie konstruiert und auflöst.«
138 Luhmann 2006b, 127.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Einheit von beidem kann nur »als Kreuzen der Grenze, als Oszillation gedacht werden«.[139] »Nicht nur das Beobachten, auch der Beobachter selbst bleibt unbeobachtbar.«[140] »Das Paradox aber ist der Beobachter selbst, der sich selbst im Beobachten nicht beobachten kann.«[141] »Er kann sich nur unterscheiden.«[142] Er gewinnt im Beobachten keine Gewissheit über sein Beobachten – das ist der Preis seiner Autonomie. »Und der Sinn dieser Unterscheidung liegt … in ihrer Anschlussfähigkeit – in dem, was dieser Beobachter oder ein anderer, der ihn unterscheidet, damit anfangen kann.«[143] Selbstreferentielle Systeme sind spätestens seit dem Sündenfall der Selbsterkenntnis und der anschließenden Vertreibung aus dem Paradies des Nicht-Unterscheiden-Müssens zur Fortsetzung ihrer Beobachtungen verdammt.

> »Fragt man, wie das Problem der Paradoxie des Beobachtens behandelt wird, so ist vorauszusetzen, dass es nicht ›gelöst‹ werden kann in dem Sinne, dass es nachher nicht mehr existiert. Das würde ja auch heißen, dass man das Beobachten selbst einstellt und in einen entropischen Zustand oder ins Nirwana übergeht. Was aber möglich bleibt, ist eine ›Entfaltung‹ des Paradoxes, und damit ist gemeint, dass das Paradox durch eine Unterscheidung verdrängt wird, die mit Identitäten arbeitet, die relativ überzeugend kommuniziert werden können, ohne dass jemand (oder vielleicht nur ein ›Philosoph‹) auf die Idee kommt, nach der Einheit der Unterscheidung zu fragen.«[144]

Paradoxien wie die des kontingenten Entscheidens lassen sich nicht auflösen, sondern bestenfalls aushalten. Um nicht vor dem Einblick in die Abgründe der Organisation zu erstarren wie die griechischen Heroen vor den »schrecklichen« Gorgonen, braucht es Strategien im Umgang mit Ambivalenzen und Widersprüchen, die klassisch von der Philosophie (Logik) und der Theologie (Eschatologie) bereitgestellt wurden und unter den Bedingungen der Moderne von der Kybernetik zweiter Ordnung und der Systemtheorie angeboten werden. Die Redeweise bleibt dabei durchaus paradox. So werden die konstruktivistischen Strategien im Umgang mit Paradoxien entweder *Paradoxieentfaltungen* genannt, obwohl es eher um schützende Verpackungen geht als um Entfaltungen. Oder es ist von *Entparadoxierungen* die Rede, obwohl doch gerade die konstruktivistische Erkenntnistheorie davon ausgeht, dass man den Paradoxien nicht ungestraft entkommt. »Eben weil das Paradox das Beobachten lähmt, kann es als Anstoß, ja als Zwang zur

139 Luhmann 2006b, 128.
140 Ebd.
141 Ebd., 10.
142 Ebd., 129.
143 Ebd.
144 Ebd., 129.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Entfaltung begriffen werden.«[145] Luhmann unterscheidet drei Paradoxie*entfaltungen*: die Unterscheidung verschiedener *Ebenen* (in Logik und Linguistik), die Unterscheidung von *latenten* und *manifesten* Strukturen (im Anschluss an Freud und Marx) und die Figur des *re-entry* der Formtheorie (im Anschluss an Spencer-Brown). Die Beobachtung latenter Strukturen sowie der Formkalkül wird diese Arbeit noch ausführlicher beschäftigen. In allen drei Ansätzen bleiben Paradoxien unlösbar. Paradoxie*entfaltungen* sind daher nötig, um nicht in der Irritation zu erstarren. »Die Frage ist nur, unter welchen Bedingungen welche Paradoxieentfaltungen funktionieren.«[146] Paradoxien lassen sich nicht »eliminieren«, »weder ethisch noch logisch, weder normativ noch kognitiv«[147]. Sie sind »der Form nach ein unlösbares Problem«:[148]

> »Die Form der Paradoxie ist also die Form, mit der das Beobachten sich blockiert, um sich darauf hinzuweisen, dass es die Welt nicht beobachten kann. Auf dieser Ebene, so könnte man eine Formulierung von Spencer Brown übernehmen, lassen sich also Welt und Beobachtung nicht unterscheiden – eben weil dazu eine Unterscheidung notwendig wäre. Mit der Beobachtung einer Paradoxie, einer Unendlichkeit in endlicher Form, erreicht das beobachtende System eine nicht mehr überbietbare Irritation.«[149]

Dieses Paradox des Beobachtens einer Unendlichkeit in endlicher Form liegt auch dem Entscheidungsparadox zugrunde, denn auch Entscheidungen sind paradox konstituiert. Die *Paradoxie des Entscheidens* liegt darin, dass jede Entscheidung ihr Gegenteil mitführt. »Aber Unentscheidbarkeiten … sind zugleich die Voraussetzung für die Möglichkeit des Entscheidens, sie können überhaupt nur durch Entscheidung aufgelöst werden.«[150] Luhmann verweist hier auf das »metaphysische Postulat« Heinz von Foersters: »Only *those* questions that are in principle undecidable, *we* can decide.«[151] Die anderen, die entscheidbaren Fragen, sind schon beantwortet »durch die Wahl des Rahmens, in dem sie gestellt werden, und durch die Wahl von Regeln, wie das, was wir ›die Frage‹ nennen, mit dem, was wir als ›Antwort‹ zulassen, verbunden wird.«[152]

Für Luhmann läuft jede Entscheidung, die als Entscheidung bezeichnet wird, auf eine Paradoxie auf.[153] Dies gilt *sachlich* für die Einheit

145 Luhmann 2006a, 219.
146 Luhmann 2006b, 131.
147 Ebd., 131.
148 Ebd.
149 Ebd.
150 Ebd., 132.
151 Von Foerster 2010, 293.
152 Von Foerster, 1993, 73: »Der Gegensatz zu Notwendigkeit ist nicht Zufall, sondern Freiheit. Wir haben die Wahl, wer wir werden möchten, wenn wir über prinzipiell unentscheidbare Fragen entschieden haben.«
153 Luhmann 2006b, 132.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

der Unterscheidung von Alternativen, *zeitlich* für die Einheit der Unterscheidung von Vorher und Nachher und schließlich auch *sozial*[154] für die Einheit der Unterscheidung von Entscheider und Entscheidung: Immer ist die Entscheidung »das eingeschlossene ausgeschlossene Dritte«,[155] das *zeitlich*[156] und *sachlich* »durch Komplexität«[157] und *sozial* durch Prozesse »abergläubischen Lernens«[158] überdeckt wird. Die Paradoxie des Entscheidens, dass nur Unentscheidbares entschieden werden kann, muss sorgsam verpackt und kann nicht selbst kommuniziert werden, ohne »einen Verzicht auf Anschlussfähigkeit zu kommunizieren«.[159] Die Paradoxie des Entscheidens kann weder als Paradoxie noch als Willkür kommuniziert werden. »Die Paradoxie muss also in der Kommunikation verpackt und versiegelt werden.«[160]

> »Die Entscheidung muss über sich selbst, aber dann auch noch über die Alternative informieren, also über das Paradox, dass die Alternative eine ist (denn sonst wäre die Entscheidung keine Entscheidung) und zugleich keine ist (denn sonst wäre die Entscheidung keine Entscheidung).«[161]

Die Beschreibung einer Entscheidung als einer Wahl zwischen Alternativen setzt an die Stelle dieser Paradoxie lediglich eine Tautologie, also eine Unterscheidung, die nichts unterscheidet.[162] Die Inszenierung der Entscheidung als Wahl zwischen Alternativen verhüllt, dass keine Alternative zum Entscheiden selbst bleibt. Dirk Baecker kondensiert die Luhmannsche Entscheidungstheorie treffend: »Zur Disposition stehen nur die beiden Seiten der Entscheidung, nicht jedoch ihr Entweder-Oder.«[163] Jede Entscheidung beinhaltet die Möglichkeit ihrer Kritik. Deshalb gelingt ihre Durchsetzung nicht aus sich heraus, sondern eingebunden in Hierarchien. »Das Mysterium der Entscheidung und das

154 Luhmann 1992c, 167, »Jeder Entscheider wird Wert darauf legen, *später* jemand zu sein, der es *vorher* gewusst hat – sich also Erfolge zurechnen kann und Misserfolge als kleinere Übel im Verhältnis zu Alternativen in Kauf genommen hat.«

155 Luhmann 2006b, 135.

156 Luhmann 1992c, 169: »Ein Ereignis markiert eine Diskontinuität, also eine Differenz von Vorher und Nachher.« Das Ereignis lässt sich weder dem Vorher noch dem Nachher zuordnen. »Es präsentiert die Einheit des Vorher und Nachher, die Differenz der Einheit. […] Das Ereignis ist also paradox.« Oder mit Luhmann 1987c, 162: »Das nie ganz gegenwärtige Ganze kann nicht als Ganzes vergegenwärtigt werden.« Allein schon deshalb gleicht laut Peter Fuchs 1999, 56 die Beanspruchung von »Ganzheitlichkeit« einem »Realitätskontaktverlust«.

157 Ebd., 139.

158 Ebd.

159 Ebd., 142

160 Ebd.

161 Ebd.

162 Ebd. Vgl. dazu auch Luhmann 1987c.

163 Baecker 1994b, 161.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Mysterium der Hierarchie stützen einander wechselseitig.«[164] So muss auch nach der Entscheidung nicht offenbar werden, was ihr zugrunde liegt. Die Hierarchie überdeckt die Paradoxie des Entscheidens und damit die Kontingenz der Entscheidung. Wie viel Entscheidungskompetenz, welche vorbereitende Expertise und wie viel Zufall eine Rolle gespielt haben, bleibt unentscheidbar. Sichtbar wird nur die Auf-»lösung« dieser Paradoxie durch die Unterscheidung »von optimaler und beschränkter Rationalität«.[165] Die Paradoxie des Entscheidens, dass nur Unentscheidbares entschieden werden kann, »weil jede Entscheidung ihr Gegenteil enthält«[166] und weil alles andere schon entschieden ist, muss »invisibilisiert«[167] werden, sei es durch Machtanspruch (»Durchsetzungsvermögen«) oder Konsenssuche (das »Mittragen« von kontingenten Entscheidungen).[168] Luhmann hält die (Selbst-)Zuschreibung von Entscheidungen auf Entscheider für (Selbst-)Mystifikationen.[169] Durch solche *Entparadoxierungsstrategien*[170] wird die Form der Kontingenz transformiert. Dadurch wird aus unbestimmbarer bestimmbare Kontingenz, und aus unendlichen werden endliche Informationslasten.[171] So entstehen »Kontingenzspielräume«, [172] die Organisationen überhaupt erst möglich machen.

> »*Vor der Entscheidung* gibt es mehrere mögliche Entscheidungen, also einen begrenzten Raum von offenen Möglichkeiten. *Nach der Entscheidung* gibt es dieselbe Kontingenz in fixierter Form: die Entscheidung wäre anders möglich gewesen, sie ist jetzt selbst kontingent. (Und wieder haben wir das Problem, wie diese Fixierung zu begreifen ist, wenn man davon ausgehen muss, dass die Entscheidung selbst verschwindet.)«[173]

Es ließe sich nicht nur immer auch anders entscheiden, so dass jede Entscheidung eine Entscheidung in Unsicherheit ist. Sachlich ist das ›oder‹ zwischen zwei Alternativen selbst kein Bestandteil der Entscheidung, obwohl diese erst dadurch konstituiert wird: »Die Entscheidung verhüllt

164 Luhmann 1993, 288.
165 Luhmann 2000a, 138.
166 Luhmann 2006b, 132.
167 So Luhmann 1991b, 61 im Anschluss an Yves Barel 1983, 468.
168 Luhmann, ebd., 147: »Man löst das Paradox, wenn es um Entscheidung geht, durch Bezeichnung des Entscheiders auf. Man muss dann den Entscheider, dem die Entscheidung zuzurechnen ist, von anderen Entscheidern unterscheiden. *Und dazu verhilft die Organisation*, vor allem durch ihre Differenzierung von Stellen und Kompetenzen, aber auch dadurch, dass sichtbar gemacht wird, wer die Entscheidung getroffen und kommuniziert hat. Die Organisation vergisst sich gleichsam selbst«.
169 Luhmann 2006b, 135ff.
170 Luhmann 1992c, 169 spricht auch von »Paradoxiebereinigungsmanöver«.
171 Vgl. dazu Luhmann 1987c, 170 sowie 1991, 71.
172 Ebd., 171.
173 Luhmann 1992c, 170.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

das Entscheidende.«[174] Am Prozess der Rationalisierung von Entscheidungen lässt sich exemplarisch etwas für Paradoxien Typisches feststellen: Wer als Beobachter auf Paradoxien stößt, reagiert darauf mit Umdeutungsversuchen, indem er die Paradoxie »verdrängt … durch eine andere, ihm einleuchtende Unterscheidung«.[175] Die unsichtbare Einheit der Unterscheidung wird durch sichtbare Identitäten substituiert. Paradoxie*entfaltungen* beziehungsweise *Entparadoxierungen* sind Strategien, das Unerträgliche von Paradoxien erträglich zu machen.[176] Im Interesse einer Selbstaufklärung des Managements ist daher im Folgenden nach der Qualität dieser Entfaltungsstrategien in Organisationen zu fragen. Dies gelingt offenbar in sehr unterschiedlichem Ausmaß: Entweder werden Paradoxien *»entparadoxiert«*, also völlig verdrängt, oder sie werden behutsam *»entfaltet«*, indem sie durch leichter verdauliche Unterscheidungen ersetzt werden.[177] Die »Entfaltung einer Paradoxie« ist für Luhmann nichts anderes als »die Verlagerung des blinden Flecks des Beobachters an eine andere, weniger störende Stelle.« Oder im Sinne der Familientherapie: »an eine weniger schmerzliche Stelle«.[178] Für die Paradoxie des Entscheidens bedeutet dies: sie wird ersetzt durch die Fiktion rationaler Entscheidungsfindung, weil die Organisation eine permanente Problematisierung dieser Grundoperation des Entscheiden-Müssens nicht verkraften würde.

Entscheider sind für Luhmann im Anschluss an Michel Serres die »Parasiten« ihrer Entscheidungen.[179] »Die Entscheidung vergeht, er bleibt.«[180] Organisationen wären überfordert, müssten sie permanent diese Paradoxie des Entscheidens kommunizieren. Sie müssen mit Unentscheidbarkeit leben, statt sie permanent zu thematisieren. Wenn sich Paradoxien ähnlich wie die Gorgonen nicht gefahrlos beobachten lassen,[181] sie zu ignorieren allerdings noch weitaus gefährlicher wäre, bleibt nur der Ausweg über eine Beobachtung dieser Entparadoxierungsprozesse. Es erscheint ratsam, die Bewältigungsstrategien zu beobachten, die Organisationen anwenden, um die durch ihre eigenen Paradoxien ausgelöste Störung in eine (wenn auch nur vorläufig bestandsfähige) Ordnung zu verwandeln. Paradoxieentfaltungen sind Prozesse der Komplexitätsreduktion. Die »Umwandlung unendlicher in

174 Luhmann 1993, 288.
175 Ebd., 294
176 Vgl. ebd., 294 ff.; Luhmann 1992, 61 ff.
177 Luhmann 2000a, 129.
178 Luhmann 1993c, 294. Zur Reaktion auf familiäre Störungen durch »Gegenparadoxierungen« vgl. Selvini-Palazzoli u.a. *6*1988.
179 Vgl. Serres 1987, 90ff.
180 Luhmann 2006b, 137.
181 Vgl. Luhmann 1991b.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

endliche Informationslasten«[182] kann freilich leicht misslingen, so dass die Organisation sich selbst trivialisiert. Entparadoxierung wäre dann gleichbedeutend mit einem Verlust des Irritationspotentials von Paradoxien. Der Transformationsprozess kann jedoch auch gelingen, so dass Paradoxien nicht geleugnet, wohl aber entfaltet und damit kommunikativ »bearbeitet« und eben gerade nicht »bewältigt« oder auf-»gelöst« werden. Der Gewinn solcher Paradoxieentfaltungen liegt »nie in einer paradoxiefrei gesicherten Weltkonstruktion, wohl aber in Organisationsvorteilen der Kognition«.[183] Die Paradoxie erscheint gleichsam nur schemenhaft[184] und verbreitet ihre Wirkung nur in homöopathischen Dosen, um das Risiko einer Überdosierung zu vermeiden. Nur weiß man dann nicht mehr, warum es wirkt.

So steht am Ende die Erkenntnis, dass es auch in Organisationen keine Beobachtung ohne *blinden Fleck* geben kann. »Jede Beobachtung braucht ihre Unterscheidung und also ihr Paradox der Identität des Differenten«.[185] Der Beobachter kann die Einheit seiner Unterscheidungen nicht sehen. Erst »durchdachte Verfahren für das Beobachten von Beobachtungen … mit speziellem Interesse, was für den jeweils anderen paradox, also unbeobachtbar ist« lassen »Latenzen und Einsichten zirkulieren«.[186] Mit Luhmann soll also in der folgenden Untersuchung von Qualitätsmanagementsystemen unterschieden werden zwischen dem Beobachter, der seine Unterscheidungen »nur« anwendet und dabei die Einheit seiner Unterscheidungen nicht sehen kann, und einem Beobachter zweiter Ordnung, der diese Unterscheidungen »zum Gegenstand einer weiteren Unterscheidung«[187] macht.

> »Die Beobachtung zweiter Ordnung ersetzt die Einheit durch die doppelte Differenz. Sie kann auf diese Weise zur Selbstbeobachtung werden, wenn sie ein System bildet, in dem beobachtet werden kann, wie im System beobachtet wird.«[188]

Damit gelangt man zur Frage nach einer mehrwertigen Logik, die sich nicht auf zwei Wahrheitswerte begrenzt, sondern einen »dritten Wert« zulassen kann, um sich auf Paradoxien einstellen zu können.[189] Luh-

182 So Luhmann mit Verweis auf Krippendorff 2009; vgl. ebd., 298: »I contend that the ability to overcome paradoxes is the ability to keep the quantities of information to be processed within finite and hence manageable limits, and to stay on a path to create constructions of reality that fit the complexities encountered in the world.«

183 Luhmann 1993, 295

184 Man sieht nur Schatten in der Höhle, vgl. Platon, Politeia 7, 514 ff., oder den Rücken Gottes, vgl. Ex 33,23.

185 Luhmann 1990c, 123.

186 Ebd., 123f.

187 Ebd., 127.

188 Ebd.

189 Luhmann 2006b, 55: »Die Theorie selbstreferenzieller, autopoietischer Systeme weiß,

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

mann beruft sich hier regelmäßig auf Gotthard Günther und dessen polykontexturale Logik, die versucht, selbstreferentielle Operationen logisch zu analysieren. Er unterscheidet neben konjunktionalen und disjunktionalen auch transjunktionale Operationen, die weder konjunktional noch disjunktional sind. Transjunktionale Operationen ermöglichen es, »von einer Kontextur (einer positiv/negativ-Unterscheidung) in eine andere überzuwechseln und jeweils zu markieren, welche Unterscheidung man für bestimmte Operationen akzeptiert bzw. rejiziert.«[190]

> »Im Falle der Systemtheorie ist die fundierende Differenz die Unterscheidung von System und Umwelt. Die Paradoxie, die ausgeschlossen bleiben muss, ist deshalb die Einheit dieser Differenz, und das ist die Welt. Die Systemtheorie hat also darauf zu verzichten, Weltkenntnis zu vermitteln. Sie hält sich stattdessen, mit hinreichender Plausibilität, an die Regel, alle Beobachtungen thematisch entweder auf ein System oder auf dessen Umwelt zu beziehen. Dabei muss allerdings vorab entschieden werden, welches das System ist, von dem aus gesehen alles andere Umwelt ist. Das erfordert die Angabe einer Systemreferenz. Diese Entscheidung muss und kann nur kontingent getroffen werden. Wir haben hier also ein Äquivalent der schöpfungstheologischen Figur der notwendigen Kontingenz zu beachten. Aber das ist kein gravierender Nachteil, wenn die Theorie sich einmal darauf eingelassen hat, keine Weltkenntnisse, sondern nur polykontexturale Beschreibungen zu liefern.«[191]

Luhmann nimmt auch in seiner Organisationstheorie Abschied von ewig gültigen Prinzipen der Welterklärung und wendet sich zum Paradox,[192] das nicht sichtbar wird und dennoch sehen lässt: Alles Erkennen muss »letztlich auf Paradoxien gegründet werden«.[193] Da dies im Alltag auf Dauer nicht zu ertragen wäre, müssen Organisationen die Paradoxie des Entscheidens »invisibilisieren«. Dies geschieht entweder mit Hilfe des Schemas der *Probleme* oder des Schemas der *Interessen*.

> dass sie mit der Umgründung von Einheit auf Differenz eine Paradoxie verwendet, aber sie vermeidet es, die Paradoxie in die Theorie einzubeziehen, weil Paradoxien als Theoriefiguren das Beobachten und Beschreiben blockieren würden. Sie unterhält, anders gesagt, ein paradoxes Verhältnis zu der sie begründenden Paradoxie: Sie arbeitet unter der Voraussetzung des Einschlusses des Ausschlusses der Paradoxie. Oder, in den Begriffen der Logik formuliert: Die Paradoxie ist ein ›Tertium‹, dessen ›non datur‹ beachtet werden, also ›gegeben‹ sein muss. […] Die Paradoxie bleibt der Souverän – auch wenn sie im Palast eingesperrt und von Ratgebern dirigiert wird. Sie macht sich im Vollzug weiterer Theorieschritte wieder und wieder bemerkbar. Sie wechselt mit jeder Unterscheidung, die hinzukommt, ihre Gestalt. Denn immer muss die Einheit der Unterscheidung, die der jeweiligen Beobachtung zu Grunde liegt, unbeobachtet bleiben. Das gute Gewissen, das die Theorie sich dabei zuspricht, ergibt sich aus der Einsicht in diese Notwendigkeit. Die Paradoxie ist und bleibt ihr Satz vom Grunde, ihr transzendentaler Grundsatz.«

190 Luhmann 1997a, 44.
191 Luhmann 2006b, 55f.
192 Luhmann 1993c, 308f.
193 Luhmann 1991b, 62.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Übrig bleib dann die Herausforderung, wie man Probleme lösen und Interessen befriedigen will. Der Paradoxie des Entscheidens wird die Organisation dennoch nicht entrinnen, auch nicht durch organisationale Beschwörungsrituale, die Zweckrationalität oder Werthaltung behaupten, wo Illusionen herrschen und Gorgonen lauern.

6. *Systemrationalität und Reformpoesie:* Nach dem bisher Gesagten kann es nicht verwundern, dass Niklas Luhmann den klassischen Rationalitätskonzepten und einer darauf basierenden Veränderungsrhetorik anfangs zynisch, später zumindest skeptisch gegenübersteht. Den Glauben an die Möglichkeit optimaler Rationalität, sei es durch Heroen, Konsens oder Exzellenzkonzepte hat er verloren. Und nicht nur das: Er liefert eine umfassende systemtheoretische Begründung dafür, warum diese Idealisierungen weder theoretisch noch praktisch durchzuhalten sind. Im Blick auf Organisationen verdeutlicht er dies durch Umstellungen im Autonomieverständnis, durch den Begriff der Oszillation zwischen Wissen und Nicht-Wissen und durch Überlegungen zum Kausalitätsbegriff, um schließlich durch das Konstrukt der losen Kopplung ein neues Verständnis zu erarbeiten für die Stabilität und Variabilität von Organisationen:

Klassische Rationalitätsmodelle beruhen auf »Externalisierungen«, die innersystemische »Probleme« nach außen verlagern: »Unordnung (Unsicherheit, Risiko usw.) kam danach nur in gemäßigter Form in die Organisation hinein«.[194] Solche Modelle setzen auf Optimierung und definieren Abweichungen als pathologische Störung der »prinzipiell perfekten« Ordnung. Demgegenüber basiert Systemrationalität auf der Vorstellung, dass Ordnung in Organisationen kein Dauerzustand sein kann und Sicherheit eine Illusion bleiben muss. Sicherheit und Ordnung müssen permanent erarbeitet werden und können ganz verschiedene Formen annehmen, je nachdem, auf welche Störungen im System reagiert wird und welche strukturellen Kopplungen akzeptiert werden. Darin liegt die Autonomie des Systems.

Systemrationale Zugänge verändern auch die Selbstbeschreibungen von Organisationen: Rationalität erscheint demzufolge nicht mehr »als Optimierung von Zweck/Mittel-Verhältnissen«,[195] sondern als Spiel mit dem Nichtwissen beziehungsweise als permanente Oszillation zwischen Wissen und Nichtwissen. Autopoietische Systeme sind operativ geschlossen, aber aus dieser Autonomie folgt noch keine »*kognitive* Schließung der Systeme auf der Ebene des Beobachtens«.[196]

194 Luhmann 2006b, 447.
195 Ebd., 470.
196 Ebd., 471

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

> »In Bezug auf die Zukunft muss das System sich auf Oszillationen einstellen, zum Beispiel auf Oszillation zwischen Wissen und Nichtwissen oder zwischen transparenten und opaken Objekten, auf Oszillation zwischen Codewerten, also zwischen als gut und als schlecht bewerteten Entscheidungen, und nicht zuletzt auf Oszillation zwischen Schwerpunkten im Bereich der Selbstreferenz und im Bereich der Fremdreferenz, die beide nur in Endloshorizonten immer weiterer möglicher Exploration gegeben sind.«[197]

Systemrationalität rechnet mit dem eigenen Nichtwissen und experimentiert mit wechselnden Kopplungen. Dieses Rationalitätsverständnis hat erhebliche Auswirkungen auch auf die Vorstellung, wie Veränderungen in Organisationen zu beeinflussen sind. Eine lineare Steuerung von Reformen nach dem Modell trivialer Maschinen, die sich zweckrational optimieren lassen, scheidet demnach aus. Kausalitätskonstruktionen, die eine feste Verbindung von Ursachen und Wirkungen postulieren, sind zur Beschreibung komplexer Systeme nicht geeignet. Dementsprechend lassen sich auch Reformen nicht linear-kausal planen oder steuern. Reformansätze, die als »Change-Management-Techniken« auf Planung und Partizipation als Patentrezepte der Optimierung setzen, lassen sich leicht als »Komplementäreuphorien«[198] entlarven. Kausale Hypothesen strikter Kopplung von Ursache und Wirkung sind nur geeignet, um technische Systeme (Maschinen) zu erklären, nicht aber zur Beschreibung sozialer Systeme. Die Systemtheorie verwendet einen sehr formalen Technikbegriff: Während *Technik* auf eine »feste Kopplung kausaler Elemente«[199] vertraut und dadurch Vereinfachungen ermöglicht, die vor allem den Konsensbedarf reduzieren,[200] setzen *lose Kopplungen* auf jene Offenheit von Zusammenhängen, die sich erst im Prozessverlauf zeigen. Qualitätsmanagement wie Management überhaupt kann keine bloße Technik sein, sondern Kommunikation im Kontext von Komplexität, Kontingenz und Konflikt. Selbstverständlich müssen in Organisationen Zusammenhänge und Strukturen (»Ordnungen«) erkennbar werden, wenn Anschlussfähigkeit und Selbsterhalt gewährleistet werden sollen, aber eben im Kontext von Ungewissheit, Selektionszwang und unvorhersehbaren Umweltveränderungen (»Störungen«). Deshalb sind Organisationen auf Spielräume angewiesen, die erst durch eine lockere Verknüpfung von Entscheidungsprämissen und Entscheidungen entstehen. Es sind diese »losen Kopplungen«, die die Systemrationalität von Organisationen ermöglichen.

197 Ebd., 465.
198 Luhmann 2011, 6.
199 Luhmann 2006b, 364 u. 370. Ebd., 455: »Kausalität ist Zurechnung«.
200 Vgl. ebd., 372.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

»Die Fortsetzung der Reproduktion unter komplexen Bedingungen erfordert ›lose Kopplungen‹. Das gilt schon für das Verhältnis von Motiven (Absichten) und Leistungen und ebenso für das Verhältnis von Entscheidungsprämissen und Entscheidungen. Auch die notwendige Einschaltung von Unsicherheitsabsorption bei der Verknüpfung von Entscheidungen verdeutlicht ein Verhältnis der (mehr oder weniger) losen Kopplung. Jede feste und deshalb störempfindliche Kopplung basaler Technologien und jede sich darauf stützende hierarchische Konzentration und Kontrolle muss daher in ein System eingebettet sein, das auf anderen, robusteren Bedingungen der Reproduktion beruht. Technik funktioniert, soweit sie funktioniert, zuverlässig, aber Zuverlässigkeit darf nicht mit Robustheit verwechselt werden. Sie beruht auf einer hochgeschraubten Indifferenz, aber genau darin liegt auch ein Risiko.«[201]

Ohne ein solches Netzwerk loser Kopplungen würden Organisationen jeglichen Bewegungsspielraum verlieren. Gleichzeitig wird damit aber auch jede Entscheidung zum Risiko, ob dadurch diese Spielräume erhalten oder ausgeweitet, eingeschränkt oder ganz aufgehoben werden. Ohne Entscheidungen würden Grenzen und damit Spielräume unsichtbar. Da dies einer Selbstaufgabe gleich käme, handeln Organisationen systemrational und zugleich paradox: Sie schaffen Spielraum, indem sie Spielräume begrenzen.[202] Und sie sichern ihre Grenzen am wirkungsvollsten, wenn sie sich für verschiedene Formen der Selbstbegrenzung öffnen und »lose Kopplungen« zulassen.

»Rationalität könnte auch in dem Ausmaß vorliegen, in dem ein System trotz selbstreferentieller Geschlossenheit im autopoietischen Prozessieren von Informationen in der Lage ist, die Differenz von System und Umwelt in das System wiedereinzuführen. […] Systemrationalität kann daher nur in der Paradoxie liegen, diese Differenz zugleich als Differenz und als Einheit, zugleich als äußere Umwelt und als intern akzeptierte Unterscheidung von System und Umwelt zu handhaben. Systemrationalität ist daher nur zu gewinnen in Formen und Direktiven, mit denen genau diese Paradoxie entparadoxiert werden kann.«[203]

Lose Kopplungen erlauben einen permanenten Perspektivwechsel. Die Organisation kann sich selbst und ihre Umwelt von verschiedenen

201 Ebd., 374.

202 Vgl. Luhmann 1992c, 170f.: »Selbstverständlich gibt es nicht nur in Entscheidungssystemen, nicht nur in Organisationen Entscheidungen. Aber Entscheidungen können zu einem rekursiven, selbstreferentiellen System zusammengeschlossen werden, wenn sie wechselseitig füreinander Kontingenzspielräume definieren, so dass das, was eine Entscheidung kann, was ihre Möglichkeiten sind, worauf sie Bezug nimmt und was sie überhaupt aufruft, sich als Entscheidung zu ereignen, sich aus anderen Entscheidungen desselben Systems ergibt.«

203 Ebd., 182.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Standpunkten beobachten und dadurch blinde Flecke kompensieren. Systemrationalität entsteht durch die Beobachtung möglichst unterschiedlicher Beobachtungsperspektiven.

> »Die Wiedereinführung [der Differenz von System und Umwelt in das System selbst; TS] erzeugt jenen blinden Fleck, den der Apparat des Beobachters erfordert, um Sehen zu ermöglichen. In dem Maße, als ein System jede Privilegierung von Beobachtungspositionen aufgibt, gerät nun aber auch dieser blinde Fleck in Bewegung. Jeder kann den des anderen sehen. […] Die Rationalität des Systems kann weder aus dem Verborgenen heraus gesichert sein noch in Konsens bestehen. Sie kann nur im Wechsel der Perspektiven und in der Beobachtung des Wechsels der Perspektiven bestehen – und dies nur dann, wenn es dabei um jene Operation des Wiedereintritts der Differenz in das Differenzierte geht.«[204]

Organisationen sind also trotz selbstreferentieller Geschlossenheit in der Lage, systemrational zu operieren, Informationen autopoietisch zu prozessieren und die System/Umwelt-Differenz in das System wiedereinzuführen. Legt man einer Organisationstheorie dieses Verständnis von Systemrationalität zugrunde, hat dies zwangsläufig auch Auswirkungen auf das Verständnis der Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen. *Reformen* sind, systemrational betrachtet, nur eine weitere Spielart der Organisation, um ihre Autopoiesis zu gewährleisten. Womöglich handelt es sich sogar »nur« um eine veränderte Selbstbeschreibung der Organisation, die durch keinerlei Strukturveränderung gedeckt wird? Jedenfalls könnte der Kontrast zwischen der Euphorie betriebswirtschaftlich oder beraterisch motivierter Change-Management-Konzepte, die sich nicht selten als »systemisch« bezeichnen, ohne dies rechtfertigen zu können, und der grundlegenden Skepsis der Systemtheorie gegenüber solchen Versuchen linearer Steuerung, die Luhmann als »Reformpoesie« karikiert, tatsächlich kaum größer sein. Systemrationalität lässt sich nicht einzelnen Interventionen zuschreiben, sondern erst nachträglich unter Berücksichtigung evolutionärer Eigensinnigkeiten rekonstruieren. Damit ist man beim letzten, für das Qualitätsmanagementthema entscheidenden Aspekt einer systemtheoretisch grundierten Organisationstheorie angelangt: Welche Funktion haben Management und Qualitätsmanagement im Kontext eines systemrationalen Organisationsverständnisses? Wie wird Kontrolle wirksam? Welche Auswirkungen haben Kontrollversuche, die ihrerseits wiederum Interventionsversuche darstellen, die mit Störungen rechnen müssen?

204 Ebd., 183.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

2.2.4 Managementtheorie

Konstruktivistische Organisationstheorien sind bislang nur selten zu kybernetischen Managementmodellen ausgearbeitet worden, auch wenn die Kybernetik zweiter Ordnung solche Modelle durchaus nahelegt.[205] Anfänglich hat auch die Kybernetik das Risiko der Kontroll*illusion* noch unterschätzt, sich dann aber dank der Einsicht in die Selbstreferentialität und Systemrationalität von Organisationen auch ein verändertes Verständnis für Funktionen und Leistungen des Managements entwickelt.[206] Dennoch blieb der Zusammenhang zwischen der Kontrollfunktion des Managements und den Kontrollinstrumenten des Qualitätsmanagements unklar. Das Scheitern klassischer Kontrollversuche, die Neudefinition von Steuerung als Störung, die Neuinterpretation von Kontrolle als Kontrolle von Intransparenz sowie die Paradoxie jeder Kontrolle soll deshalb hier kurz rekapituliert werden, um daraus Erkenntnisse zu gewinnen, wie Qualitätsmanagementmodelle aussehen könnten, die auch für die »nächste Gesellschaft« relevant sind. Im Einzelnen sind damit sieben Wegmarkierungen verbunden:

(1) Kontrolle und Kontrollillusionen
(2) Steuerung in Intransparenz
(3) Kontrolle von Intransparenz
(4) Kontrollformen
(5) Die Paradoxie der Kontrolle
(6) Entfaltungen: Koordination, Innovation, Transformation
(7) Das Risiko der Kontrolle: Zur Ethik der Organisation

1. *Kontrolle und Kontrollillusionen:* In keinem der mindestens drei Stadien der Organisationstheorie Luhmanns steht der für die Kybernetik erster Ordnung so zentrale Begriff der Kontrolle im Zentrum seiner Überlegungen. Dennoch finden sich bereits in der ersten Phase seines Schaffens auch deutliche Unterscheidungen zwischen der klassischen und der systemtheoretischen Kontrolltheorie, die in einem der letzten Aufsätze Luhmanns wieder aufgegriffen und vertieft wurden: Ohne Kontrolle kann kein System seine Autopoiesis gewährleisten. Daher sind Organisationen permanent damit beschäftigt, die Folgen von Entscheidungen zu kontrollieren. Dies hat bereits die frühe Organisa-

205 Die Entwicklung der Kybernetik bis hin zur Kybernetik zweiter Ordnung kann hier nicht entfaltet werden. Vgl. dazu grundlegend und programmatisch Norbert Wieners klassische Studie ›Cybernetics Or Control and Communication in the Animal and the Machine, 1948 sowie Ashby 1974 (OA: 1956), Beer 2000 (OA 1966), schließlich von Foerster 2010.

206 Vgl. noch zurückhaltend Luhmann 1999a (EA: 1964), 232f. und 1966, 40ff., vor allem Baecker 1989, 1994a, 1994b, 1999, 2003a, 2004c und 2011b.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

tionstheorie (Fayol, Gulick[207]) gesehen, weshalb bis heute Kontrolle (neben Planung, »Organisation«, Delegation und Führung) zu den klassischen Managementfunktionen gezählt wird.[208] Dieses linear-kausale Verständnis von Steuerungsversuch, Kontrolle und Reaktion konzentriert sich vor allem auf die Kontrolle von Entscheidungen: Planung und Kontrolle stimmen im Optimalfall überein, das zweckrationale Handeln selbst wird nicht in Frage gestellt. Von dieser klassischen Position einer »technischen Kontrolle«, die, so konstatiert Luhmann bereits 1964,[209] als Prüfung an fertige Entscheidungen angehängt werde, grenzt sich das systemtheoretische Kontrollmodell deutlich ab. Kontrolle bezieht sich demnach für ihn nicht in erster Linie auf Einzelentscheidungen, sondern auf die Kontrolle von Entscheidungsprämissen, also vor allem auf die Kontrolle von Programmen, die nicht länger stillschweigend als richtig vorausgesetzt werden können. Von Fall zu Fall ist damit zu entscheiden, ob die Entscheidungen oder ihre Prämissen korrigiert werden. »Die Systemtheorie bricht radikal mit der Annahme, dass bestimmte Werte und Zwecke als Ausgangspunkte für planende und kontrollierende Tätigkeiten invariant vorgegeben seien.«[210] Kontrolle muss systemtheoretisch also differenzierter gedacht werden. Je stärker das Optimalprinzip in Verruf gerät und Zweckrationalität als unzureichend für das Verständnis komplexer Organisationen erkannt wird,[211] umso deutlicher sind auch die Auswirkungen dieses systemtheoretisch konstruierten Kontrollverständnisses für die Gestaltung von Qualitätsmanagementprozessen. »Man kann den Entscheidungsprozess […] nicht so aufteilen, dass die Teiloptima sich von selbst zu einem Gesamtoptimum zusammenfügen.«[212] Wenn Kontrolle hauptsächlich Illusionen befördert, wie kann dann Qualitätskontrolle noch gelingen?

Jedenfalls nicht durch Aufrechterhaltung der Illusion, Organisationen ließen sich – nach systematischer Planung, mit überdurchschnittlichem Engagement, hoher professioneller Kompetenz, geeigneter Beratung und konsequenter Kontrolle – zweckrational optimieren.[213] Auch die Vorstellungen, wie Kontrolle in funktional differenzierten Gesellschaf-

207 Vgl. Fayol 1916 (dt. 1929); Gulick 1937, 3–45, inklusive POSDCORB-Modell (ebd., 13); vgl. Koontz u. O'Donnell 1955, 23ff.

208 Vgl. exemplarisch Steinmann u. Schreyögg 2005, 8ff.

209 Vgl. Luhmann 1999c [EA: 1964], 322.

210 Ebd., 324f.

211 Vgl. ebd., 106ff.

212 Ebd., 279.

213 Luhmann 2006b, 368: »Je dichter die Kontrolle ihre Anforderungen formuliert, umso mehr werden sich arbeitssparende Umgehungen, informale Verständigungen und Beschränkungen des Informationsflusses empfehlen. Das technisch mögliche Maß an Kontrolldichte wird wohl nirgends realisiert, und es würden ja wohl auch die Möglichkeiten zu sozial akzeptablen Anschlussmaßnahmen fehlen. Es handelt sich in jedem Falle um eine verhandelbare, wenn nicht machtpolitische Frage.«

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

ten und ihren komplexen Organisationen überhaupt noch möglich ist, beginnt sich ganz allmählich zu wandeln. Ursprünglich wurde die Kontrollfunktion gerade als Daseinsberechtigung der Hierarchie verstanden: »Hierarchische Kontrolle galt als wesentliche Bedingung der Rationalität eines weit auszweigenden Operationszusammenhangs.«[214] Doch immer häufiger wurde Kontrolle nach unten verlagert beziehungsweise in Subsysteme der Organisation ausgelagert, um die Paradoxie der Kontrolle zu verdecken. Selbstbeschreibungen solcher Entparadoxierungsversuche verwiesen dann auf die notwendige Fachexpertise oder die nötige Nähe zum Gegenstand der Kontrolle, der aus der hierarchischen Distanz nicht mehr zu leisten sei. Damit wurde die Paradoxie aber nur notdürftig verdeckt, denn auch auf den nachgeordneten Ebenen kann immer nur ein Ausschnitt der Organisation beobachtet werden. Und auch dort machen Menschen die Erfahrung, dass Kontrolle und Vertrauen auch in Organisationen in einem unvorhersehbaren und unberechenbaren Zusammenhang stehen.[215]

Nach dem Ende der Rationalisierungseuphorie wird Kontrolle vom *Optimalprinzip,* das als »Annex des unkritischen Zweckdenkens«[216] verstanden werden kann, auf Oszillation und Paradoxie umgestellt. Es bleibt eine *Kontrollillusion*, in organisierten Systemen über eine unendliche Menge kausaler Faktoren in der Verteilung auf Ursachen und Wirkungen verfügen zu können.[217] Steuerung, sofern sie selbst keine Illusionen pflegt, braucht weiterhin Kontrollen, allerdings völlig andere als die bislang eingeübten Formen. Brauchbare statt optimale Entscheidungen erfordern eben auch brauchbare Formen der Kontrolle, die sich von der Illusion perfekter Kontrolle verabschiedet haben. Kontrolle innerhalb systemtheoretisch konstruierter Organisationstheorien muss »theoriekonsistent« sein. Dies wird nur gelingen, wenn Zweifel an der Rationalität von Rationalisierungsprozessen[218] nicht nur zugelassen und Optimierungsmodelle nicht nur als Engführung kritisiert werden,[219] sondern Qualitätskontrollen eben diesen Zweifel an der Kontrolle in die Kontrolle miteinbeziehen. Es ist die Kontrolle selbst, die kontrolliert werden muss. Und damit steht man erneut vor einem Paradox: Das Kontrollierte lässt sich nur kontrollieren, wenn der Kontrollierende sich seinerseits kontrollieren lässt – eine für klassische Hierarchien undenk-

214 Luhmann 2006b, 448.

215 Vgl. Luhmann 1968b, 125: »Auch der Vertrauende muss sich einen Rest von Misstrauen bewahren […] Und auch der Misstrauische kann, etwa bei Kontrollen, sein berechtigtes Misstrauen nicht auf die Spitze treiben, ohne zum Betriebshindernis zu werden.«

216 Luhmann 1999c, 125.

217 Vgl. dazu Luhmann 2006b, 456f.

218 Vgl. Luhmann 1987b, 639

219 Luhmann 1992c, 165. Ebd., 179f. wird Rationalisierung im Anschluss an Michel Serres als »eine Riesenzucht von Parasiten« bezeichnet.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

bare Zumutung und ein wesentliches Merkmal von heterarchisch organisierten Netzwerken.

> »Dies sind Begriffsdispositionen von großer Tragweite. Sie lassen es nicht mehr zu, die Zukunft als Gegenstand rationaler Planung und Kontrolle aufzufassen. Der Begriff der »rationalen Erwartungen« erscheint nun als paradoxes Gebilde.«[220]

Managerielle Kontrolle hat es – wie Kontrolle überhaupt – immer mit Ist-Soll-Vergleichen zu tun. »Vergleichbar ist nur etwas, was verschieden ist.«[221] Wer vergleichen will, muss Komplexität reduzieren. Diese von der Komplexität des Systems geforderte Selektion trifft immer nur eine Auswahl und nie »das Ganze«. Wer vergleicht, verwendet also immer einen (mehr oder minder begründeten) »Mechanismus der Problemverkleinerung.«[222] Ein solcher *Vergleich* ist als Form der Kontrolle eine Synopse von Erwartung (Selbstreferenz) und Situation (Fremdreferenz). Erst dieser Vergleich ermöglicht es, die Autopoiesis der Organisation aufrechtzuerhalten, denn erst der Ist-Soll-Vergleich im Blick auf vergangene Entscheidungen macht weitere Entscheidungen anschlussfähig. Daher reproduzieren sich Organisationen nicht durch Einzelentscheidungen, sondern durch die Kommunikation von netzwerkartig aufeinander bezogenen Entscheidungen, die aneinander anschließen, und sei es negativ durch Korrektur nach Kontrolle. Jedenfalls ist diese Kommunikation von Entscheidungen »paradox genug, um unabschließbar (unendlich abzählbar) eine Reihe der von der Theorie postulierten und in der Praxis erforderlichen Rechenprozesse auszulösen«.[223] Kontrolle bedeutet also vergleichende Beobachtung und kann als Selbst- und als Fremdkontrolle geleistet werden. Die verschiedenen Formen der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements lassen sich nicht nur von ihren Ursprüngen her verstehen als systematisierte Formen der Kontrolle.[224] Nachdem der Kontroll-Begriff zumindest im deutschen Sprachkontext eher problematisiert beziehungsweise vermieden wird, haben sich im Zuge der Managemententwicklung andere Begriffe etabliert, die sich semantisch dem Wortfeld ›Kontrolle und Korrektur‹ zuordnen lassen.[225]

220 Luhmann 2006b, 158.
221 Luhmann 1999c, 331.
222 Ebd.
223 Baecker 2004a, 311.
224 Vgl. zur historischen Entwicklung der Qualitätssemantik die Ausführungen in Kapitel 4 dieser Arbeit.
225 *Kontrolle*: (Ist-Soll-)Vergleich, Test, Untersuchung (Examination), Durchsicht, Prüfung (Check), Überwachung (Observation, Supervision, Monitoring), Überprüfung (Sicherung, Inspektion, Revision, Controlling), Begutachtung (Audit, Visitation), Bewertung (Assessment, Evaluation), Verifizierung, Quantifizierung etc.
Korrektur: Entwicklung, (Ver-)Änderung, Umgestaltung (Reform, Transformation, Mo-

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Kybernetik	**Systemtheorie**	**Evaluation**	**Wirtschaft**	**QM**	**Teleologie**
Kontrolle	Beobachtung	Monitoring	Controlling	Qualitäts-Sicherung	Prüfung
Vergleich	Beobachtung zweiter Ordnung	Interpretation	Bewertung	Check, Audit, Assessment, Visitation	Folgen-Abschätzung
Abweichung	Irritation	Abweichung	Verlust	Fehler	Korruption
Korrektur	Transformation	Innovation	Optimierung	Verbesserung	Reinigung
Stabilität	Paradoxie	Wissen	Optimum	Exzellenz	Perfektion

Abb. 2: Semantisches Feld: Kontrolle/Korrektur

Schon diese vorläufige und wenig trennscharfe Übersicht mag verdeutlichen, wie unübersichtlich bis widersprüchlich das Themenfeld der Kontrolle und des Qualitätsmanagements sich darstellt. Dies gilt erst recht, wenn man mit der Systemtheorie von der Undurchschaubarkeit und damit Unkontrollierbarkeit von Organisationen ausgeht. Daher soll in einem nächsten Schritt nach der Intransparenz von Organisationen und damit nach der Steuerbarkeit von Organisationen (Management als Kontrolle) gefragt werden.

2. *Steuerung in Intransparenz:* Für Luhmann beginnt mit der Kybernetik »eine neue Phase des Nachdenkens über Konditionierungen«,[226] die sich nicht auf die linear-kausale Kopplung von Ursache und Wirkung beschränkt. Auch der anfangs für die Beschreibung von Feedback-Prozessen favorisierte Begriff der Wechselwirkung konnte selbstreferentielle Phänomene der Selbststeuerung nicht angemessen beschreiben. Solche Systeme waren offenbar in der Lage, ihren *output* als *input* in das System wiedereinzuführen. Mit dem Konzept der *operativen Schließung* (Maturana und Varela), dem *Formkalkül* (Spencer-Brown) und der paradoxen Metapher des *»order from noise«* (von Foerster), also dem Gedanken, dass Ordnung durch ungeordnetes Rauschen entstehen kann und sich Systeme durch Differenzen, durch das Reproduzieren von Unter-

dernisierung, Revolution), Neuordnung (Erneuerung, Renovation, Innovation), Verbesserung (Optimierung, Perfektion), Wiederherstellung (Reparatur, Restauration) etc.

226 Luhmann 1998b, 54.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

schieden erhalten, wird also immer auch schon – mindestens implizit – »Unsichtbares« mit transportiert: Systeme können sich nur selbst erhalten, wenn sie Unbestimmtheit (Intransparenz) erzeugen. »Intransparenz ist … das kognitive Resultat dieser durch Selbstreferenz erzeugten Sachlage.«[227] Auch soziale Systeme sind unberechenbar. Organisationen lassen sich nicht prognostizieren. Sie produzieren Intransparenz, um sich jene Spielräume zu bewahren, die das Überleben auch in turbulenten Umwelten gewährleisten.

Heinz von Foerster unterscheidet triviale von nicht-trivialen Maschinen, um diese selbsterzeugte Unbestimmtheit (Nichtwissen) zu kennzeichnen: *Triviale Maschinen* kennen nur eine einzige Transformationsfunktion f, die aus jedem Input x einen erwartbaren Output y produziert, ähnlich einer funktionierenden Stanzmaschine, die das Blech x immer wieder zu einer Form y transformiert.

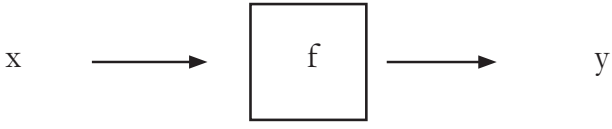


Abb. 3: Triviale Maschine (Heinz von Foerster)[228]

Nichttriviale Maschinen verfügen zusätzlich zur Transformationsfunktion F noch über eine Zustandsfunktion Z, die es dem System erlaubt, den einen Input x in verschiedene y-Zustände zu überführen. Bei allen Operationen des Systems entscheidet der jeweilige Zustand über die Form der Transformation, so dass der Output des Systems nicht vorhersehbar ist. Das System bringt einen Faktor z ins Spiel, der außerhalb der *black box* des Systems nicht transparent wird. Erst von Fall zu Fall lässt sich am Output erkennen, »wie die Maschine gestimmt ist«.[229] Nicht-triviale Systeme erkennt man an ihrer Widerstandskraft: »Das auszeichnende Merkmal der trivialen Maschine ist Gehorsam, das der nicht-trivialen Maschine augenscheinlich Ungehorsam. […] Man könnte vielleicht sagen, sie gehorche ihrer eigenen Stimme.«[230]

227 Luhmann 1998b, 59.
228 Foerster 1997, 245.
229 Baecker 1998c, 53 Anm. 22.
230 von Foerster 1997, 247. Man solle sich die Anordnung als »Maschine in einer Maschine« vorstellen: »Von außen sieht eine solche Maschine einer trivialen Maschine sehr ähnlich, denn sie hat ebenso einen Input x und einen Output y. Nimmt man jedoch den Deckel ab [wie in Abb. 4; TS], kann man die Eingeweide einer NTM betrachten. Das neue Element wird hier durch den Kreis im Zentrum dargestellt, der den internen Zustand z umfasst. Dieser Zustand liefert einerseits zusammen mit dem Input x einen Input für F,

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

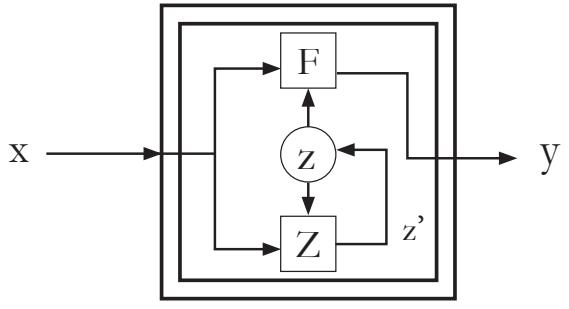


Abb. 4: Nicht-triviale Maschine (Heinz von Foerster)[231]

Organisierte wie auch psychische System sind solche Nicht-trivialen Maschinen: sie sind synthetisch deterministisch, geschichtsabhängig, analytisch indeterminierbar und unvorhersagbar.[232] Für Organisationen bedeutet dies: Sorgfältige Planung kann plötzlich in Situationen umschlagen, in denen unter Bedingungen der Intransparenz neu entschieden werden muss. Kontrolle beseitigt keine Unsicherheit, sondern schafft neue Risiken. Die Intransparenz der Organisation bewirkt eine »Explosion von Möglichkeiten«,[233] indem das rekursiv geschlossene System permanent auf vergangene Entscheidungen zurück- und auf künftige Entscheidungen vorgreift. Die »Lösung« der selbsterzeugten Unbestimmtheit liegt in der »Verzeitlichung von Intransparenz«, also in der »Erzeugung der Differenz von Vergangenheit und Zukunft«.[234] Innerhalb dieser beiden »Endloshorizonte« operiert das System durch die Wiedereinführung der bereits getroffenen Unterscheidungen mit Hilfe seiner Gedächtnis- und seiner Oszillationsfunktion. »Das Gedächtnis steht für die Gegenwart der Vergangenheit des Systems und Oszillieren für die Gegenwart der Zukunft des Systems.«[235] In der Gegenwart findet permanent ein Abgleich statt mit Unterscheidungen aus der Vergangenheit, aber auch ein Vorgriff auf mögliche Anschlussentscheidungen in der Zukunft. Einerseits kann das *Gedächtnis* der Organisation zwischen Erinnern und Vergessen unterscheiden und je nach Bedarf zwi-

nämlich eine triviale Maschine, die den Output der NTM errechnet, und andererseits einen Input für Z, eine zweite triviale Maschine, die den nachfolgenden internen Zustand z' errechnet. Damit sollte klar sein, dass auch die nicht-triviale Maschine synthetisch deterministisch ist.« (ebd.)

231 Ebd., 248.
232 Ebd., 251.
233 Luhmann 1998b, 59.
234 Ebd., 60.
235 Ebd., 62.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

schen beiden Seiten dieser Unterscheidung wechseln. Die Intransparenz des Systems wird also im Blick auf die Vergangenheit durch das Gedächtnis des Systems kontrolliert. Andererseits wird die Intransparenz der Organisation im Blick auf ihre Zukunft durch jenen »flip/flop«[236] kontrolliert, den die Ungewissheit der Zukunft erforderlich macht. Neben einem Gedächtnis, das vergangene Entscheidungen erinnert oder eben vergisst, braucht die Organisation die Fähigkeit zur *Oszillation*, um sich auf die ungewisse Zukunft einlassen zu können, ohne sich auf einzelne Optionen festzulegen.

3. *Kontrolle von Intransparenz:* Aus dieser durch die Intransparenz des Systems ermöglichten Doppelfunktion gewinnt die Systemtheorie im Anschluss an Niklas Luhmann ein neues Verständnis von *Steuerung* und *Kontrolle*: Das Management muss für die Zukunft mit »unvorhergesehenen Nebenfolgen rechnen«.[237] Daher bedeutet Steuerung zunächst einmal nicht mehr als »die Absicht auf Veränderung bestimmter Differenzen«.[238] Wer steuert, zieht Konsequenzen aus Ist-Soll-Vergleichen. Damit ist für Luhmann noch nichts darüber ausgesagt, ob die Differenz verkleinert oder vergrößert werden soll. Aber ohne Änderungswunsch kein Anspruch auf Steuerung! Das Management steuert, indem es seine Absicht kommuniziert, Unterscheidungen durch andere Unterscheidungen zu ersetzen und Entscheidungen durch weitere Entscheidungen zu transformieren. In besonders ausgeprägten Fällen der Selbstüberschätzung trägt diese Absichtserklärung zur Differenzänderung dann den Titel ›Reform‹. In jedem Fall aber will das Management mit seinen Entscheidungen eine Veränderung bezwecken. *Zwecke* sind diesem Verständnis nach eine »doppelte, sachliche und zeitliche Unterscheidung«. Das System erinnert mit Hilfe seines Gedächtnisses »eine Vergangenheit […], die auf eine Zukunft vorausweist, die das System nicht akzeptieren will«.[239] Zweckrationale Steuerung ist also auch für Luhmann möglich und sinnvoll, sie wirkt aber »immer auch als Konditionierung dessen, was im System sonst noch geschieht«.[240] Oder noch deutlicher: »Zwecke … sind heute nur noch eine unter vielen Strategien der Reduktion von Komplexität.«[241] Zukunft kann durch Steuerung nicht determiniert werden. Fixiert werden durch Steuerungsversuche lediglich Unterscheidungen als »Bedingungen möglicher Oszillation«.[242]

236 Ebd., 66.
237 Ebd. 67: »Das System selbst ist … die unvorhergesehene Nebenfolge seiner eigenen Operationen.«
238 Ebd., 68.
239 Ebd.
240 Ebd., 69.
241 Luhmann 1999c, 349.
242 Luhmann 1998b, 69.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Steuerung spezifiziert Beobachtungen durch die Kommunikation von Entscheidungen, und zwar stets im Rückgriff auf vergangene Entscheidungen und im Blick auf eine unbekannte Zukunft. Die Intransparenz der Zukunft ist dabei Risiko und Chance zugleich. »Die wichtigste Planungsressource, die die Zukunft zur Verfügung stellt, ist ihr Unbekanntsein.«[243] Nur deshalb sind Oszillationen zwischen verschiedenen Zukünften möglich.

Vor diesem Theoriehintergrund rekursiv produzierter Intransparenz unterscheidet Luhmann zwischen *Steuerung* und *Kontrolle*: »In dem Maße, als Steuerungsversuche zur Vergangenheit werden und, wie immer begrenzt, erinnert werden, setzt Kontrolle ein. Jede neue Gegenwart setzt die Steuerung [das Management; TS] unter Konsistenzdruck. Die Möglichkeit, zu kontinuieren oder zu diskontinuieren, erzwingt Entscheidungen.«[244] Anders als bei Trivialmaschinen kann es nicht nur um Fehlerkontrolle gehen. »Kontrolle ist die Selbstbeobachtung eines Systems nach Steuerungsversuchen«,[245] und zwar nicht nur als Erfolgskontrolle, sondern auch als Kontrolle der Entscheidungsprämissen. Für Luhmann ist Kontrolle »fast immer mit einer ›redescription‹ der Steuerung verbunden, die das System einer laufenden Selbstkorrektur aussetzt. Es geht mithin nicht nur um erfolgreiche Ergebniskontrolle von oben nach unten. Vielmehr kontrolliert das System auch interne Steuerungsversuche von oben und wendet diese durch Nutzung vorhandener Spielräume geschickt ab.[246] Selbstkontrolle des Systems meint aber vor allem, dass das System in der Lage ist, seine gängigen Unterscheidungen selbst in Frage zu stellen oder zumindest zu lockern und dadurch »den Steuerungsimpuls komplexer zu beschreiben«.[247] Wie Steuerung in den Kontext von Oszillation, so gehört Kontrolle in den Kontext von Gedächtnis.«[248] Kommuniziert wird als Steuerung zunächst die Möglichkeit einer Veränderung (im Sinne einer Differenzminderung oder -steigerung), um sich dann als Kontrolle an jenen Steuerungsversuch zu erinnern und das Ergebnis des Ist-Soll-Vergleichs wiederum zu kommunizieren. Dieses Wechselspiel von Änderungsabsicht und Ergebniskontrolle läuft als Selbstkontrolle des Systems permanent mit und beschränkt sich nicht auf die in den Selbstbeschreibungen der Organisation explizit ausgewiesenen Formen der Kontrolle.

Der systemtheoretische Kontrollbegriff löst sich also vom Zweckbegriff und dient viel umfassender der Gewährleistung von System-

243 Ebd.
244 Ebd., 70.
245 Ebd.
246 Luhmann dazu ebd. lapidar: »Statt Sitzgurte anzulegen, malt man einen dunklen Streifen aufs T-Shirt.«
247 Ebd.
248 Ebd.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

rationalität. Kontrolliert wird demnach in selbstorganisierten Systemen das Netzwerk von Übersetzungsleistungen, die den Bestand des Systems sichern. Gesichert wird diese Autopoiesis durch Entscheidungsprämissen, diese Entscheidungsprogramme werden wiederum durch Einzelentscheidungen abgesichert und diese wiederum in Einzelmaßnahmen übersetzt. Kontrolle in Organisationssystemen ist nur durch eine Kontrolle der verschiedenen Entscheidungsebenen möglich und eben nicht nur durch eine operative Kontrolle auf der Ebene der Einzelziele und Teilprobleme. Auch Werte und Zwecke sind in einer Organisation nicht unumstößlich vorgegeben, so dass sich Kontrolle nur auf »Abweichungen von festgelegten Entscheidungskriterien«[249] beschränken könnte. Vielmehr steht die Zweckprogrammierung selbst auf dem Prüfstand. Kontrolliert werden muss vor allem, ob die Komplexitätsreduktion auf Zwecke und Mittel den Bestand der Organisation gefährden. Die Kontrolle von Einzelergebnissen erscheint demgegenüber von peripherer Bedeutung. Kontrolle muss nach Luhmann also wesentlich differenzierter eingerichtet werden. »Sie arbeitet auf verschiedenen Stufen mit je verschiedenen Kriterien und bezieht dabei die kontrollierte Entscheidung auf jeweils andere Probleme zurück.«[250]

4. *Formen der Kontrolle von Intransparenz:* Luhmann unterscheidet drei Ebenen der Entscheidungsproduktion (Bestandssicherung, Programmierung, Einzelentscheidung) und damit auch drei Formen der Kontrolle von Systemsteuerung:

(a) Operationale Kontrolle
(b) Indikatoren-Kontrolle
(c) Krisen-Kontrolle

a) *Operationale Kontrolle:* Diese Form der Kontrolle auf operativer Ebene nennt Luhmann auch leicht missverständlich »vergleichende Kontrolle« oder »Kalkül-Kontrolle«.[251] Diese Form ist am ehesten mit der klassischen hierarchischen Form der Kontrolle zu vergleichen. In der Sprache des Qualitätsmanagements geht es um Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität, entweder um Sicherheits- und Fehlerkontrollen bei Trivialmaschinen oder um Verhaltens- und Erfolgskontrollen.[252] Immer

249 Luhmann 1999c, 325.
250 Ebd., 326.
251 Vgl. Luhmann 1999c, 333 bzw. 330.
252 Vgl. Weick 1990, 34ff, der ›*Behavioral Control*‹, ›*Output Control*‹ und ›*Premise Control*‹ unterscheidet. Darüber hinaus verweist Luhmann auf Perrow 1986, 128ff, der auf der Suche nach dezenten Kontrollformen (»Unobtrusive Control«) differenziert zwischen ›*Direct Control*‹ (»fully obstrusive«), ›*Bureaucratic Control*‹ (»fairly unobstrusive«) und ›*Premise Control*‹ (»fully unobstrusive«).

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

geht es bei dieser Form der Kontrolle um vorgegebene Zwecke, deren Erreichen Probleme lösen soll. Kontrolliert wird hier, ob Zwecke und Mittel erfolgreich zu lösbaren Problemen »kleingearbeitet« und die so definierten Unterzwecke erreicht wurden.[253] Anders als im klassisch-hierarchischen Kontrollparadigma, das »unilaterale Kontrolle« für möglich hält, geht die Systemtheorie davon aus, dass die Rekursivität des Systems auch bereits auf dieser operationalen Ebene *nur rekursive Kontrollformen* ermöglicht. Der Zwang zur bilateralen beziehungsweise multilateralen Kontrolle ist geradezu ein Kennzeichen sozialer Systeme:

> »Eine wichtige strukturelle Konsequenz, die sich aus einem selbstreferentiellen Systemaufbau zwangsläufig ergibt, muss besonders erwähnt werden. Es ist der *Verzicht auf Möglichkeiten der unilateralen Kontrolle*. Es mag Einflussdifferenzen, Hierarchien, Asymmetrisierungen geben, aber kein Teil des Systems kann andere kontrollieren, ohne selbst der Kontrolle zu unterliegen; und unter solchen Umständen ist es möglich, ja in sinnhaft orientierten Systemen hochwahrscheinlich, dass jede Kontrolle unter Antezipation der Gegenkontrolle ausgeübt wird. Die Sicherstellung einer trotzdem noch asymmetrischen Struktur (etwa: in den systeminternen Machtverhältnissen) bedarf daher immer besonderer Vorkehrungen.« [254]

b) *Indikatoren-Kontrolle:* Diese zweite Form der Kontrolle geht über die Erfolgskontrolle operativer Einzelentscheidungen hinaus, indem sie Nah- und Fernziele relationiert. Dazu greift sie auf formalisierte Entscheidungsprämissen (Zweck- und Konditionalprogramme) zurück, die einen Abgleich zwischen Einzelentscheidungen und Programmentscheidungen ermöglichen. Solche umfangreichen Relationierungen beziehungsweise Konditionierungen setzen ein System formalisierter Erwartungen voraus, eben eine Bürokratie, die permanent damit beschäftigt ist, Einzelentscheidungen auf ihre Systemkonformität zu überprüfen. Entspricht das Ergebnis den definierten Standards? Passt der Antrag in das definierte Korsett von Zugangsbedingungen? Wurde der vorgeschriebene Dienstweg eingehalten? Diese Form der Kontrolle überprüft Leistungen und Leistungsfolgen vor dem Hintergrund von (berechtigten) Leistungserwartungen. Diese »indirekte Kontrolle« kann tatsächlich »ziemlich unaufdringlich« geschehen,[255] etwa wenn regelmäßiges Monitoring durch die Überwachung definierter Indikatoren einen Überblick ermöglicht über unterschiedliche Leistungsniveaus in den einzelnen Subsystemen der Organisation. Aber damit kann sich »die Verwaltung« als Garant bürokratischer Kontrolle nicht zufriedengeben.

253 Vgl. Luhmann 1999c, 325.

254 So Luhmann 1987b, 63, für den sich hier »besonders deutlich« der »Umbau der Systemtheorie von design und Kontrolle auf Autonomie« zeigt.

255 Vgl. Perrow, 1986, 129.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Sie muss als Transformationskontrolle immer auch die Programmierung selbst überprüfen, ob also die definierten Leistungserwartungen überhaupt noch den Anforderungen entsprechen oder Programme daraufhin anzupassen sind. Kontrolliert wird also auf dieser Ebene auch die Programmqualität, ob also die »Transformation der Systemzwecke in letztlich operationale Unterzwecke«[256] gelungen ist. Es handelt sich bereits auf dieser zweiten Ebene der »Prämissenkontrolle« um eine Form der Risikokontrolle, die das Ergebnis von verschiedenen Problemverkleinerungen (Komplexitätsreduktionen) daraufhin überprüft, ob tatsächlich noch die angezielten Zwecke mit Hilfe der vorgesehenen Unterzwecke erreicht werden können. Lediglich die Programmierung als solche wird auf dieser Ebene der Programmkontrolle noch nicht grundlegend in Frage gestellt. Dazu braucht es eine dritte Form der Kontrolle, die nur in Krisen zum Einsatz kommt, dafür aber umso folgenreicher wirken kann. Das System beginnt zu beobachten, dass eine Veränderung der Programme und ihrer Indikatoren allein keine ausreichende Gewähr zu bieten vermag für den weiteren Bestand der Organisation.

c) *Krisen-Kontrolle:* Diese »höchste Form der Kontrolle«[257] überprüft die »Umformung von Bestandsproblemen in Entscheidungsprogramme«[258], ob also die definierten Zwecke in der Lage sind, die Autopoiesis des Systems weiterhin zu gewährleisten. Kontrolliert wird also die Qualität der Kontrolle und nicht mehr nur der Programme. Dies geschieht zwar nur in Ausnahmefällen, ist dann aber alles andere als »unaufdringlich«.[259] Zumindest lässt sich vermuten, dass krisenbedingte Kontrollversuche nicht unerhebliche Auswirkungen haben auch auf nicht-entscheidbare Entscheidungsprämissen, die den unauslotbaren Tiefen der Organisationskultur zuzurechnen sind. Luhmann bleibt skeptisch, ob in diesem Sinne eine Prämissenkontrolle *(»Premise Control«*[260]) überhaupt möglich ist. Der Begriff der *Kultur* bezeichnet gerade dieses Phänomen, dass sich in sozialen Systemen nicht alles steuern und kontrollieren lässt. Offenbar können sowohl die Tabuisierung wie die Fokussierung von Kulturfragen in Organisationen zum Risiko werden.[261]

Die Bestandskontrolle, soviel steht fest, kann von Krisen profitieren. Es wird dann aber darauf ankommen, ob die Organisation in der Lage ist, unmittelbar und unbefangen auf Krisenphänomene zu reagieren.

256 Luhmann 1999c, 326.
257 Ebd., 326.
258 Ebd., 325.
259 Gegen Perrow 1986, 128f.
260 Skeptisch dazu Luhmann 2006b, 239f.
261 Ebd., 246: »Der Niedergang einer Organisation mag auch darin eine Erklärung finden, dass das System seiner eigenen Organisationskultur zu viel Aufmerksamkeit schenkt und zu wenig auf Umweltveränderungen achtet.«

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Dies wird umso leichter möglich sein, wenn Routinen nicht nur hinterfragt werden können, sondern in der Organisation bereits *Routinen zur Routinenkontrolle* existieren. »Frühzeitig bewusste Aufmerksamkeit schafft Zeit für die Korrektur; die Gefahrenschwelle wird gleichsam vorverlegt, wenn die Krisensymptome feinfühlig definiert sind.«[262] Es bleibt allerdings höchst fraglich, ob die bis heute favorisierten Maßnahmen zur Krisenprävention (Strategieentwicklung, Monitoring, QM, BSC etc.) in der Lage sind, solche Krisen-Kontrollen zu gestalten. Darauf wird zurückzukommen sein.

So hilft auf der Ebene der Bestandskontrolle keine schematisierte Kontrolle, sondern eher eine Komplexitätsreduktion in der Form von »Abwarten und Sehen«, also wiederum eine Temporalisierung der Steuerungsparadoxie. Luhmann spricht in diesem Zusammenhang vom »Rhythmus von Routine und Krise« und setzt zunächst noch (1968) auf eine »Zentralisierung von Entscheidungsbefugnissen«[263]. Rückblickend gesteht er jedoch zu, »dass mit Machteinsatz allenfalls Randzonen des Systems geändert werden können, während Tiefenauswirkungen in mehr oder weniger alle Systemstrukturen dann doch am Widerstand scheitern oder langsamen Anpassungsprozessen überlassen bleiben, in denen die zunächst latente Gegenmacht den Änderungsimpuls auf für sie akzeptable Bahnen umleitet.«[264] Freilich wird damit auch das Risiko größer, ob in Krisensituationen tatsächlich schnell genug reagiert werden kann.

Folgt man Luhmann in der Unterscheidung dieser drei Kontrollformen, lassen sich neben Gemeinsamkeiten (Komplexitätsreduktion, Ist-Soll-Vergleich, Rückkopplung) auch Differenzen in der Kontrollfunktion ausmachen: *erstens* in der *»Kontrolldichte«,* denn operative Kontrolle arbeitet »laufend und zeitnah«, Indikatoren-Kontrolle vermag dies nur »in vermindertem Maße«, während Krisen-Kontrolle »Ausnahmecharakter« hat;[265] *zweitens* in der *»Vorwerfbarkeit des Kontrollbefundes«,* denn Krisen-Kontrolle kann höchstens »sich selbst für zu spätes Wahrnehmen« Vorwürfe machen, während Indikatoren-Kontrolle bereits eine »Toleranzzone« kennt und lediglich auf der Ebene der operativen Kontrolle Abweichungen »in der Regel vorwerfbar« sind, »es sei denn, dass sie als ›Störungen‹ der Umwelt zugerechnet werden können«.[266] *Drittens* lassen sich die Kontrollformen unterscheiden nach den durch sie ausgelösten *»Verzerrungen«:* Auf operationaler Ebene wird

262 Luhmann 1999c, 327.
263 Luhmann 1999c, 328. Vgl. dazu auch Baecker 2009, 52ff, der im Kontext von Führungsfragen (Oszillation als Managementaufgabe) in Organisationen die beiden Mechanismen von »Handwerk« (Standardisierung) und »Konflikt« (Dramatisierung) unterscheidet.
264 Luhmann 2006b, 202.
265 Vgl. Luhmann 1999c, 335.
266 Ebd.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

dafür »ein Schatz heilender Ausreden, guter Gründe und bewährter Präzedenzfälle gesammelt«, auf der Ebene der Indikatoren-Kontrolle liegt die Verzerrung in einer »restlosen Ausnutzung des Spielraums für Nachlässigkeit, Selbstsucht oder Schlechtleistung, den die Kontrolle dem Untersystem eigentlich für die Anpassung an konkrete Situationen [und nicht als Dauerzustand; TS] konzediert hatte« und die Krisen-Kontrolle »entgeht diesem Problem [der Verzerrung; TS] dadurch, dass sie keine Vorwürfe macht«.[267] Und schließlich benennt Luhmann als Unterscheidungsvariable *viertens* die *»funktionelle Trennung von Planung und Kontrolle«*:[268] Auf der operativen Ebene kennt man zwar den Zwang, Abweichungen zu melden. In der Regel sind aber die operativen Ebenen, wenn überhaupt, nur sehr eingeschränkt an der Programmplanung beteiligt. »Die Indikatorenkontrolle kann, braucht aber nicht mit der Planungsfunktion gekoppelt zu sein.«[269] Lediglich auf der Ebene der Krisenkontrolle ist eine Trennung der Entscheidungsbefugnisse zwischen Planung und Kontrolle nicht zielführend, auch wenn dies empirisch nicht ausgeschlossen werden kann.

5. *Die Paradoxie der Kontrolle:* Das Konstrukt der operativen Schließung von Organisationen hat Konsequenzen für die Vorstellung, wie Kontrolle »funktioniert«. Wenn Organisationen als operativ geschlossen gedacht werden, können sie ausschließlich intern Vergleiche anstellen. Sie können ihre Umwelt nur selbstreferentiell »kontrollieren«: Ihre Ist-Soll-Vergleiche sind demnach zwar fremdreferentiell beeinflusst, aber immer schon »vorbelastet« durch die Brille der eigenen Organisation. Das Paradox der Kontrolle besteht also nach einem Bonmot von Dirk Baecker darin, dass man von Zeit zu Zeit (am besten routiniert im »Entroutinieren«) die Kontrollbrille abnehmen muss, um besser zu sehen.[270] Im Verlauf der weiteren Untersuchungen wird demnach darauf zu achten sein, inwieweit klassische Kontrollverfahren des Qualitätsmanagements mit der Paradoxie der Kontrolle umgehen, wie sie also die Einheit gängiger QM-Unterscheidungen von ›gut/schlecht‹ (Qualitätskontrolle, Qualitätssicherung) beziehungsweise ›gut/besser‹ (Qualitätsmanagement) oder gar ›besser/am besten‹ (die vollends paradoxe Leitunterscheidung des Total Quality Managements) entparadoxieren. Vorläufig genügt zur Klärung des heuristischen Kontextes dieser Arbeit der Hinweis, dass die Paradoxie der Kontrolle, dass nur die Bereitschaft zur Selbstkontrolle auch Fremdkontrolle (und diese nur wirksam im Modus der fremdreferentiell induzierten Selbstkontrolle) ermög-

267 Luhmann 1999c, 336.
268 Ebd.
269 Ebd.
270 Vgl. Baecker 1993a, 15.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

licht, ganz unterschiedliche Entparadoxierungsstrategien hervorbringt. Oder vorsichtiger formuliert: Die Kontrolle von Intransparenz erzeugt Paradoxieentfaltungen, die als Koordinations-, Risikoabsorptions-, Innovations- oder Transformationsleistungen ausgeflaggt werden, um eben jene Paradoxie des Qualitätsmanagements zu verbergen, der hier nachgegangen werden soll.

6. *Paradoxieentfaltungen:* Auf einer ersten (alles andere als harmlosen) Ebene findet Entparadoxierung als Koordinationsleistung statt. Organisationen nutzen die Einführung von Qualitätsmanagement als Versuch, Ordnung ins Chaos zu bringen, weshalb ordentliche und (vermeintlich) leicht überschaubare Verfahren (vor allem das Modell der ISO) besonders hoch im Kurs stehen. *Koordination* bedeutet Unsicherheitsabsorption, weshalb in postklassischen Organisationen vielfältige Experimente mit Qualitätskontrollen unternommen wurden, um durch entsprechende Reflexionsschleifen das verloren gegangene Ordnungsmuster von Befehl und Gehorsam kompensieren zu können.[271] Auch Luhmann sieht diese »Abstimmungsbedürftigkeit der Entscheidungsprämissen Programm, Personal, Kommunikationswege«.[272]

> »Fordert man, dass ›Reflexionsschleifen‹ eingebaut werden sollten, stößt man wieder auf das Problem der Kriterien und der dafür nötigen Informationen. Deshalb macht es Sinn, anzunehmen, dass die Kontrolle der eigenen Komplexität darauf spezialisierte Instrumente erfordert, so wenig diese Problemformel schon angibt, wie man feststellen kann, was ›adäquate Komplexität‹ ist.[273]

Der Zusammenhang von Koordination und Kontrolle bietet durchaus Vorteile beim Entscheiden: Auch wenn eine ganzheitliche Steuerung und Kontrolle illusionär bleibt und Transparenz immer wieder neue Intransparenzen produziert, so bleibt doch das Gedächtnis der Organisation eine Grundvoraussetzung für jede Kontrolle. Nur durch Aktenlegung und Schriftlichkeit, die heute viel und in ihren Auswüchsen zu Recht beklagte »Dokumentation«, werden Zielüberprüfungen und damit Qualitätskontrollen überhaupt erst möglich. Ohne eine solche Verschriftlichung kann es keine Koordination von Steuerungsversuchen und darauf abzielende Kontrollen geben. Freilich verdeckt auch schon diese Form der Koordination von Planung und Kontrolle die Paradoxie, dass die jeweils für eine Qualitätsbewertung brauchbaren Informationen in aller Regel gerade nicht dokumentiert wurden oder aber ausgerechnet Dokumentationsvorgaben dazu führen (oder dazu missbraucht

271 Luhmann 2006b, 328f.
272 Ebd., 237.
273 Ebd., 306.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

werden), dass »die eigentliche Arbeit« nicht angemessen geleistet werden kann. Das Dilemma der Transparenz überdeckt die Paradoxie der Kontrolle, so dass aus der Komplexitäts-Transparenz-Spirale[274] nicht selten ein Teufelskreis entsteht.

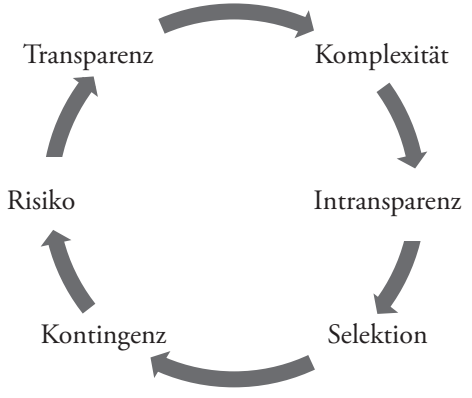


Abb. 5: Transparenz-Spirale (nach Jansen)[275]

Solche Risiken der Koordination von Steuerungs- und Kontrollversuchen sollen tunlichst nicht transparent werden, weshalb Organisationen neben der Koordination auf *Risikomanagement* und *Qualitätssicherung* als Entparadoxierungsstrategie setzen. Viele Organisationen legen daher selbst schon großen Wert auf die Demonstration ihrer Risikoprävention durch geeignete Maßnahmen der Qualitätssicherung. In der Regel wird hier (freiwillig oder mit externem Druck) auf regelmäßige (externe) Qualitätskontrollen, Qualitätssiegel, Zertifikate oder andere Verfahren der Fremdbewertung verwiesen. Im Sinne der Ebenenunterscheidung verschiedener Kontrollformen handelt es sich hier vornehmlich um Maßnahmen auf der Ebene operativer Kontrollen. Die Problematik liegt hier insbesondere in den zwangsläufig auftretenden Abnutzungs- und Ermüdungserscheinungen, weshalb regelmäßige Fremdkontrollen hilfreich sein können, um die entstehende Demotivation zwar nicht zu beseitigen, wohl aber phasenweise zu überdecken (Zertifizierung als »Achterbahnfahrt«).

So kann es kaum überraschen, dass sich Organisationen in ihren Selbstbeschreibungen mit solchen routinemäßigen Paradoxieentfaltungen nicht begnügen, sondern regelmäßig vollmundig umfassende Reaktionen

274 Jansen 2010, 27.
275 Ebd.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

auf Kontrollergebnisse ankündigen und entsprechende Maßnahmen zur *Verbesserung* initiieren, *Reformen* ausrufen oder gar *Innovationen* behaupten. Inhaltlich sind damit jeweils (Ver-)Änderungen gegenüber dem Ist-Zustand gemeint, meistens allerdings ohne die Beobachterabhängigkeit in der Beschreibung beziehungsweise Bewertung dieses Zustandes zu berücksichtigen. Die Begriffe Verbesserung, Reform und Innovation bieten zwar funktional vergleichbare Absichtserklärungen, unterscheiden sich allerdings erheblich im Grad der Veränderungseuphorie. Bereits für »einfache« Verbesserungen lässt sich freilich nicht leicht Konsens darüber erzielen, ob die erreichte Veränderung nun tatsächlich eine Verbesserung darstellt. Meist bleibt die Frage, für wen dies der Fall ist und zu welchem Preis die Beobachtungsperspektive der beteiligten Beobachter gewechselt wurde. Darauf wird zurückzukommen sein.

Innovationen sind als Form der Veränderung jedenfalls im Blickwinkel der Systemtheorie keineswegs ambivalenzfrei. »Eine Innovation ist eine Erneuerung, die anderes [und andere!; TS] alt aussehen lässt und schon deswegen in der Gesellschaft wie in der Organisation eine Spaltung herbeiführt«[276] zwischen Befürwortern und Gegnern der Reform. Die Skepsis der Systemtheorie gegenüber Innovationseuphorien bezieht sich nicht zuletzt auf den Verdacht, dass sich hinter proklamierten Erneuerungen vor allem die Forderung nach grenzenloser Flexibilität verbirgt. Luhmann sieht daher Innovationen eher kritisch als Semantik einer marktförmigen Überbietungsstrategie. Damit wurde schon zu früheren Zeiten die Paradoxie der Einzigartigkeit überdeckt: Je mehr Bewunderung die Innovation erfährt, desto eher kann sich der Bewunderer entlasten:

> »Organisationen benutzen ihre Selbstbeschreibungen, um ihre individuelle Besonderheit in einer Terminologie herauszustellen, die, wie man hofft, allgemeine Anerkennung findet. Die wichtigste Form der Auflösung des Paradoxes der Einzigartigkeit scheint in Überbietungsstrategien zu bestehen. Ältere Gesellschaftsordnungen hatten dafür eine meritorische Moral bereitgehalten, die in die Welt der Helden und Halbgötter, der Asketen und Heiligen hineinreichte – in pursuit of excellence, wie man heute vielleicht sagen würde. Dabei war Konsens in den Bewertungsdimensionen vorausgesetzt, zugleich aber auch eine Freistellung von der Pflicht zur Nachahmung vorgesehen. Man konnte sich auch in dieser Hinsicht an der Statusordnung der gesellschaftlichen Hierarchie orientieren, die Vergleichbarkeit über Rangschranken hinweg ausschloss. Man konnte die Helden bewundern – und zugleich erleichtert feststellen, dass die Anspruchsniveaus reguliert waren und man sich selbst derartige Hochleistungen nicht zumuten musste. In der Doppelfunktion von Bewunderung und Entlastung erkennen wir von Ferne ein Hintergrundparadox, nämlich eine für Moralen ungewöhnliche Erlaub-

276 Ebd.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

> nis zur Selbstexemtion. Oder reziprozitätstheoretisch formuliert: man konnte für Entlastung mit Bewunderung zahlen.«[277]

Das Exzellenzmodell erfüllt damit eine doppelte Funktion der Stimulation und der Selbstexemtion. Verdeckt wird dabei in jedem Fall das Risiko der Innovation, aber eben auch das Risiko fehlender oder falscher Innovationen. »Eine Innovation ist sowohl in ihrem Zustandekommen wie in ihren Folgen unkalkulierbar«.[278] Jede Innovation ist riskant, denn die Änderung könnte »alte Anpassungsleistungen und damit Voraussetzungen der Systemreproduktion« gefährden.[279] Zugleich aber sind Innovationen und Reformen (oder bescheidener: Verbesserungsversuche) eine notwendige Störung[280] der Routinen einer Organisation, ohne die das System in turbulenten Umwelten nicht überleben kann. Strategieentwicklung, Verbesserungsmaßnahmen, Projekte des Qualitätsmanagements sind im besten Fall »elaborierte Techniken der Selbststörung und der Moderation dieser Störung« »im Modus der Arbeitsteilung«.[281]

> »Störungen erster Ordnung sind die Überraschungen aus der äußeren und inneren Umwelt der Organisation (technischer Wandel, kulturelle Divergenz, regulatorisches Umfeld, erregbare Massenmedien etc. in der äußeren Umwelt, Arbeitskonflikte, Materialmüdigkeiten, Rhythmusstörungen, Autoritätskrisen etc. in der inneren Umwelt), mit denen man dauernd rechnen muss, gerade weil man nicht mit ihnen rechnen kann.«[282]

Vorläufig kann Qualitätssicherung somit als Störung erster Ordnung und Qualitätsmanagement als Störung zweiter Ordnung verstanden werden, auch wenn dabei eingestanden werden muss, dass phänotypisch die meisten QM-Erfahrungen darauf hindeuten, dass es sich dabei eher noch um Relikte alter Kontrollformen im Beobachtungsmodus erster Ordnung handelt. »Störungen zweiter Ordnung sind Formen der Bereitstellung von Potentialen, mit diesen Störungen erster Ordnung umzugehen.«[283] Jedes soziale System ist dauerhaft auf Erneuerung angewiesen, »es *ist* seine eigene Innovation«,[284] nur werden diese Innovationen ständig durch die »Realität der Evolution« korrigiert, auch wenn die »Poesie der Reformen« etwas anderes behauptet.[285]

277 Luhmann 2006b, 438f.
278 Baecker 2012g, 53.
279 Ebd., 56.
280 Ebd., 55: »Die Innovation stört.«
281 Ebd., 57.
282 Ebd., 58.
283 Ebd.
284 Ebd., 55.
285 So formuliert Luhmann 2006b, 330 als Überschrift zum Kapitel über den strukturellen Wandel.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

In dieser durch Unsicherheit und Intransparenz konstituierten Organisation bildet die Hierarchie die Form der »Doppelung der Garantie und der Veränderung von Routinen«[286] durch die Ausdifferenzierung von Ebenen der (Selbst-)Beobachtung. »Management und Führung sind Störungen zweiter Ordnung, wenn und weil sie innerhalb einer Organisation ausdifferenziert werden, um ihrerseits daraufhin beobachtet werden zu können, auf welche Ereignisse (Störungen erster Ordnung) sie reagieren und auf welche nicht.«[287] Jede als Innovation verkaufte Änderung ist eine solche Störung zweiter Ordnung. »Auch die Innovation inszeniert einen kausalen Zusammenhang von Ursachen und Wirkungen, der […] zunächst einmal kommunikativ überzeugen muss, bevor er dann auch technisch überprüft werden kann«.[288] Entsprechend wirkt auch die Einführung von Qualitätsmanagement zunächst als Störung, bevor sich die Organisation davor durch neue Routinen schützt. Kontinuierlich diskontinuiert der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) zur Erinnerung an vergangene Steuerungsversuche. Kein Wunder, dass manche Organisationen einen Gedächtnisverlust attraktiver finden, und alles daransetzen, rechtzeitig ihren QMB auszutauschen. Auch dies ist eine moralisch und motivational zwar fragwürdige, funktional aber adäquate Möglichkeit, die Dosis verkraftbarer Veränderungen zu kontrollieren.

Wenn Routinen als evolutionäre Errungenschaft[289] gelten können, ohne die Systeme nicht bestandsfähig wären, so lässt sich die Innovation mit Dirk Baecker als »Routine zweiter Ordnung« verstehen, »die es erlaubt, Routinen zu verändern«.[290] Die Chance besteht darin, zu lernen, wie verlernen möglich wird,[291] also Regeln zur Regeländerung zu finden.[292] Jede Veränderung kombiniert Vor- und Nachteile: Sie stört möglicherweise riskante Routinen und irritiert damit das System. Sie stellt wieder Unsicherheit her,[293] die durch die Routine erfolgreich absorbiert (das heißt verdeckt, aber nicht beseitigt) wurde. Projekt- und Qualitätsmanagement sind quasi Begleitphänomene, um das Risiko unverzichtbarer Erneuerung (Strukturänderung) abzufedern. Damit ist allerdings keine Prognose möglich, ob solche Reformen auch wirksam werden.

286 Ebd.
287 Ebd.
288 Baecker ebd., mit Verweis auf Weber 2005.
289 Vgl. Baecker ebd., 60.
290 Ebd.
291 Vgl. Simon 2007a, 145ff.
292 Baecker verweist auf die »task performance rules« bei Cyert u. March 1992, 122ff.
293 Luhmann 2006b, 219.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Deshalb lassen sich Innovation und Transformation unterscheiden. Als *Transformation* lassen sich jene Veränderungen kennzeichnen, die tatsächlich (empirisch nachweisbar) neue Routinen konditioniert, Verhalten determiniert und Strukturen etabliert haben. Qualitätsmanagement, das bis auf die Ebene der Prämissenkontrolle reicht, überprüft nicht in erster Linie die Einhaltung von Entscheidungen, sondern die nachhaltige Veränderung von Entscheidungsprämissen (etwa Programmreformen, strukturelle Veränderungen in der Regelkommunikation oder im Personaltableau beziehungsweise Kompetenzprofil), und zwar, das ist der Witz an der Sache, nicht von außen (als Fremdkontrolle, die, ähnlich wie externe Beratung auch, höchstens das System zu irritieren vermag), sondern als Transformationskontrolle im Inneren des Systems. Wie Innovationen auf *Variation* setzen, so Transformationen auf *Retention*.

Streng genommen kann die Systemtheorie nicht davon sprechen, dass Systeme sich ändern (schon gar nicht ändern *lassen*), da sie »aus nicht änderbaren Elementen, nämlich Ereignissen«[294] bestehen. Ändern können sich nur Erwartungen, also die Strukturen des Systems:

> »Nur Strukturen halten Kontinuierbares (und daher Änderbares) relativ konstant. Strukturen garantieren trotz der *Irreversibilität der Ereignisse* eine gewisse *Reversibilität der Verhältnisse.* Auf der Eben der Erwartungen, nicht auf der Ebene der Handlungen, kann ein System lernen, kann es Festlegungen wieder auflösen, sich äußeren oder inneren Veränderungen anpassen.«[295]

Systemtheoretisch angemessen wäre also eher der Hinweis, dass Reformen im System permanent stattfinden, damit Systemerhalt gelingt. Fraglich wird dann nur, welche »Anpassungen« an Umweltveränderungen dann unbeobachtet bleiben und welche als Reform ausgeflaggt werden. Zumindest scheint es nicht selten so, dass ausgerechnet Reformen, die (natürlich nur ex post) nicht das Prädikat einer Transformation verdienen, zur Reform hochgelobt werden, während sich (die wirkungsvollsten?) Transformationen im Stillen abspielen. Erneut stellt sich die Frage nach dem Beobachter: »Organizational change is an empirical observation of differences in time of a social system.«[296] Vor allem aber stellt allein schon jede Äußerung einer Reform*absicht* eine Intervention in die Organisation dar, so dass diese bereits nicht mehr dieselbe ist wie vor der Bekanntgabe.

> »Sobald die Reformabsicht bekannt wird, wird die Situation unübersichtlich. Es kommt zu Stellungnahmen dafür und dagegen, zu Modifikationen, zu Festlegungen und zu Vorwegnahmen […] zu Verzögerungen und zu einem

294 Luhmann 1987b, 472.
295 Ebd.
296 Van de Ven u. Poole 1988, 36.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

> Oszillieren zwischen alten und neuen Vorstellungen, und die Reformabsicht muss in Anpassung an die sich ändernden Situationen immer wieder neu beschrieben werden.«[297]

Das Risiko einer Veränderung wird häufig gesehen, manchmal auch das Risiko, wenn eine Veränderung ausbleibt. In den durch die Ankündigung von Reformen ausgelösten »Verhandlungen« auf formeller wie auf informeller Ebene wird deutlich, dass jede beobachtbare Veränderung, ob sie nun als Verbesserung, als Reform oder als Innovation verpackt wird, vor allem eine Funktion erfüllt: Wenn sie schon die Zukunft nicht vorhersehbar macht, so signalisiert sie doch eindrucksvoll Interessenunterschiede, die ohne sie (zumindest in dieser Dynamik und Dringlichkeit) nicht sichtbar würden. Gerade systematisch durch das Qualitätsmanagement kontrollierte Reformen können »damit einen Widerstand des Systems gegen sich selbst erzeugen, der ein besseres Verständnis von Realität ermöglicht, als es mit dem Schema Problem/Problemlösung gewonnen werden könnte.«[298] Wieder einmal zeigt sich: Sprache schafft Wirklichkeiten. Und wenn technische Entwicklungen an Grenzen stoßen, entscheidet sich der Kampf um Märkte auf dem Feld der Rhetorik. Zu dieser rhetorischen Reformkompetenz gehört dann auch die eigene Vergesslichkeit der Reformer. Allein schon durch Zeitverzug und das Vermeiden prozessbegleitender Evaluationen sind »Erklärungen für Misserfolge eingebaut«.[299]

> »So wie das Vergessen der Gründe, aus denen Reformen in der Vergangenheit gescheitert sind, gehört auch das Unbekanntsein der Zukunft zu den Bedingungen der Möglichkeit von Reformen.«[300]

Wäre es also sinnvoller, Reformen aus dem Repertoire des Managements zu streichen? Das kann angesichts der unbekannten Zukunft keine Alternative sein und angesichts externer wie interner Risikozuschreibungen auch nicht vorab entschieden werden. Das wichtigste Motiv für Reformen ist und bleibt »die Erzeugung neuer Selbstbeobachtungsmöglichkeiten«, auch zur Beobachtung und Unterscheidung brauchbarer und weniger hilfreicher Kontrollformen. So besteht, etwas zynischer formuliert, »das Hauptergebnis von Reformen im Bedarf für weitere Reformen«.[301] Von der Schwierigkeit, Reformen linear in die gewünschte Richtung zu steuern, darf jedenfalls nicht vorschnell auf die generelle Wirkungslosigkeit von solchen Kontroll- und Transformati-

297 Luhmann 2006b, 333.
298 Ebd., 337.
299 Ebd., 338.
300 Ebd.
301 Ebd., 340.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

onsversuchen geschlossen werden. Tatsächlich sind Reformen vor allem »Defizienzbeschreibungen«[302] für »Defektflüchter«,[303] nachdem der Verbesserungsoptimismus der »Zielstreber« selbst in Beratungskontexten zunehmend in die Defensive gerät. Luhmann und Deleuze sind sich einig:

> »Die Vergangenheit wird schlecht gemacht, damit die Zukunft besser sein kann. Aber das Vergangene war, als es noch Gegenwart war, nicht so schlecht, wie es für Zwecke der Reform gewesen sein muss; und das Künftige wird, wenn es einmal Gegenwart sein wird, nicht so gut sein, wie die Reformer gedacht hatten. Deleuze sieht hier zwei Serien am Werk – die des Schlechterwerdens und die des Besserwerdens –, die parallel zum Zeitlauf als eine einzige Serie ›von schlechter zu besser‹ konstruiert werden. Aber das konkrete Ereignis sinnhafter Kommunikation von Reformvorschlägen ist immer Element in beiden Serien. Es kann nichts als besser konstruiert werden, ohne dass etwas anderes als schlechter konstruiert wird. Es profitiert davon, dass es die negative bzw. positive Bewertung auf zwei Zeithorizonte verteilen und dadurch unterscheiden kann, und zwar auf Zeithorizonte, die beide im Moment nicht aktuell sind, sondern durch das Ereignis, das sich als Gegenwart aktualisiert, getrennt werden.«[304]

Die Evolution entscheidet über den Erfolg jeder Reform. Es bleibt bei der »unbehebbare[n] Unzulänglichkeit rationaler Änderungsplanung«.[305] Jede Reform hat zwangsläufig unabsehbare Folgen, und geübte Beobachterinnen von entsprechenden Managemententscheidungen wissen das. Der Begriff des Wandels, im Beraterdeutsch zum »Change« aufgewertet, besitzt eine »nützliche Unschärfe«,[306] die die Paradoxie des Wandels gut verbirgt. Der Aufruf zum Wandel beinhaltet immer zugleich die Hoffnung auf Kontinuität. Was sich wandeln soll, wird in der Regel nur angedeutet. Es soll besser werden, irgendwie anders, aber wenn schon klar wäre, wie das gehen könnte, bräuchte es den Wandel nicht. Reform ist eine Kontingenzformel, die Spielräume unterstellt. Oder mit Gotthard Günther: Innovation ist eine Injunktion,[307] die Fähigkeit, Entwicklungsspielräume zu nutzen, ohne benennen zu können, worin diese bestehen. Jedenfalls wird die Organisation auch

302 Ebd., 342.
303 Luhmann verweist hier auf Odo Marquard 2003, 150 Anm. 11, der im Kontext seiner Kompensationstheorie (Ausgleich von Mangellagen durch ersetzende Leistungen wie z.B. Fortschrittsutopien) »Zielstreber« und »Defektflüchter« unterscheidet und Modernisierungsprozesse als Reaktion auf Kompensationsfolgen versteht, die »Kompensationsschäden-Kompensationen« (ebd., 80) erfordern.
304 Luhmann 2006b, 342f.
305 Ebd., 349.
306 Ebd., 330.
307 Vgl. dazu Spencer-Brown 1999, Weber 2005 und Meissner 2011.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

trotz permanenter Innovation keineswegs neu. Sie bleibt erkennbar. Neue Strukturen, neue Produkte sind nur auf der Hintergrundfolie des Alten als neu erkennbar. Das *Transformationsparadox* wird in eine Tautologie überführt: »die Organisation ist in verschiedenen Zuständen dieselbe«.[308]

Das Paradox der Transformation liegt »nicht in einem Widerspruch von individueller Selbstmotivierung und hierarchischer Aufsicht und Kontrolle«,[309] sondern »in der Kommunikation selbst«, »in einem ›performativen Widerspruch‹« zwischen dem Was und dem Dass des Verlangtwerdens. Wie soll man sich selbst motivieren können, wenn Verbesserungen ständig als Konsens vorausgesetzt werden. Ähnlich wie die Aufforderung »Sei spontan!« entlarvt sich auch die Transformationsformel: »Seid zum Wandel bereit!«, »Sucht die Exzellenz!« Solche und andere Formeln des Qualitätsmanagements sind performative Widersprüche.[310] Wenn der Informationsgehalt so eindeutig ist, wie behauptet wird, warum wird er dann noch kommuniziert? Dieser Widerspruch wird selten glaubwürdig kommuniziert. Einen Ausweg finden Organisationen, wenn nicht in Tabuisierung oder Tautologisierung, dann in der Entparadoxierung. Für Luhmann ist die Art dieser Paradoxieauflösung »unvorhersehbar«, wahrscheinlich eine Oszillation zwischen Zielverfolgung und Misstrauen gegenüber den Reformern, den als Folge der Reformankündigung gebildeten Fraktionen und ihren Ambivalenzen. Manchmal helfen nur noch »Vergessen« als gezielte Unaufmerksamkeit oder andere Formen von Takt und Mehrdeutigkeit.

7. *Das Risiko der Kontrolle:* Auf die Folgen von Intransparenz und Kontrollversagen wird häufig mit moralischer Entrüstung reagiert. Dies scheint kein zukunftsfähiges Modell für Ethik in und für Organisationen zu sein. Wenn jede Kontrolle nicht-kontrollierbare Folgen hat, bleibt jede Kontrolle riskant. Es bleibt das *Risiko* von Organisationen und der für sie konstitutiven Managemententscheidungen, »dass es keine risikofreie Sicherheit gibt«.[311] Im Blick auf die undurchschaubare Zukunft bleibt demnach nur die Möglichkeit der Oszillation zwischen den beiden Seiten der jeweils gerade beobachteten Unterscheidung, also die Steigerung von Komplexität, die wiederum nur reflexiv, aber eben damit auch paradoxal zu bearbeiten ist. Auch Ethik entsteht durch solche Oszillationen und die Erinnerung an potentielle oder auch bereits gewählte und den Vorgriff auf alternative (Kontroll-)Möglichkeiten.

308 Luhmann 2006b, 330.
309 Ebd., 115.
310 Luhmann spricht ebd. vom »Problem eines ruinösen Widerspruchs zwischen Informationsgehalt (report) und Mitteilung (command) der Kommunikation«.
311 Luhmann 2008f, 69.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Organisationsethik kann sich nicht mehr damit begnügen, gute und schlechte Kontrollformen zu unterscheiden, so als ob »dabei nur Probleme der rationalen Begründung zu lösen seien«.[312]

Am Ende dieser heuristischen Vorüberlegungen steht man wieder am Anfang (der Ausgangsfrage nach den Folgen der Einführung von Qualitätsmanagement) und zugleich am Ende der Unbefangenheit, die ethische Unterscheidung des Qualitätsmanagements in gut/schlecht (stets) für gut zu halten. Bei aller Skepsis hinsichtlich der Missbrauchbarkeit von Ethik scheint die systemische Sicht der »nicht konsenspflichtigen Realitäten« eher auf einen weiterhin hohen Ethikbedarf hinzuweisen, wenn nicht sogar auf einen Anstieg der Nachfrage nach organisationsethisch angemessenen Verfahren der Qualitäts- beziehungsweise Wirkungskontrolle von Steuerungsversuchen. Diese Fragestellung reicht allerdings offenkundig weit hinaus über operative Probleme der Einführung gängiger QM-Verfahren und deren »pathologische« Formen, wie sie eingangs in den Vignetten geschildert wurden. Um es zuzuspitzen: Das größte Risiko des Managements scheint nicht in der Kommunikation von Entscheidungen zu bestehen, sondern in der Form der Kontrolle dieser Entscheidungen. Die funktionale Differenzierung der modernen Gesellschaft sowie die sich abzeichnenden Herausforderungen der Hierarchie durch heterarchische Netzwerke haben offenbar erhebliche Auswirkungen auch auf die Frage nach brauchbaren (statt optimalen) Formen des (Qualitäts-)Managements. Diesen »Kontroll-Verlust« bei gleichzeitiger »Kontroll-Inflation« in Organisationen zu kommunizieren, bleibt sicher ein Risiko. Dieses Risiko zu leugnen wäre aber eine noch größere Gefahr im »Dauerstress«[313] des Managements.

> »Auch beim Beobachten und Beschreiben von Entscheidungen ist keine Sicherheit zu gewinnen. Genau das wird mit dem Begriff des Risikos zum Ausdruck gemacht. Risiken haben keinen ontologischen Ort in der Welt; der Begriff bezeichnet (im Unterschied zum Begriff der Gefahr) eine Form der Beobachtung von Entscheidungen.«[314]

Entscheidungen sind immer riskant, da deren Folgen nie vollständig absehbar sind. Auch geschlossene Kontingenz bleibt Kontingenz. Aber keine Kontrolle ist auch keine Lösung. Organisationen brauchen Kontrolle als Kontingenzmanagement, sie dürfen sich nur nicht darauf verlassen. Aber ebenso wenig dürfen sie sich darauf verlassen, dass es auch ohne brauchbare Kontrollformen ginge. Wie diese Kontrollen aussehen könnten, ist im Folgenden zu skizzieren. Es werden jedenfalls Kontrollformen sein müssen, die »Unsicherheit mit Aussicht auf

312 Luhmann 1998b, 72.
313 Luhmann 1992c, 167.
314 Luhmann 2006b, 169.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Unsicherheit«[315] mitführen, mithin also brauchbare Formen selbsterzeugter Unbestimmtheit sind.[316]

Bevor die hier zu entwickelnde system- und organisationstheoretische Heuristik noch in dreifacher Richtung und mit Blick auf die Chancen des Formkalküls, der Evolutionstheorie und der Evaluationsforschung vertieft wird, kann bereits als Zwischenbilanz festgehalten werden: Wenn sich Organisationen durch die Reproduktion von Entscheidungen erhalten, sind sie auf Kontrolle und Steuerung angewiesen. Jeder Versuch, Differenzen in komplexen Systemen zu verschieben, bildet ein Risiko, ebenso wie der Versuch, auf Umweltirritationen *nicht* zu reagieren. So bleibt schließlich nicht nur das Risiko, Reformmöglichkeiten zu überschätzen, sondern auch das Risiko, Routinen solange zu strapazieren, bis kaum noch Bewegungsspielraum für neue Steuerungs- und Kontrollformen bleibt. Auch das Risiko der Nicht-Reform ist ein Risiko, das häufig übersehen wird.[317] Systemtheoretisch sind Organisationen eine ganz eigensinnige »Autopoiesis der Form von Sicherheit«, eine »Zwei-Seiten-Form, auf deren anderer Seite mit Unsicherheit zu rechnen ist«.[318] Die Gesellschaft kann solche Organisationen weder steuern noch kontrollieren.[319]

2.3 Formenkalküle der Kontrolle

Die systemtheoretische Heuristik, der hier bislang gefolgt wurde, findet für den Qualitätsbegriff seine Zuspitzung in den Formenkalkülen, wie sie Niklas Luhmann und Dirk Baecker im Anschluss an den Indikationenkalkül von George Spencer-Brown entwickelt haben. Als Grundlage eines systemtheoretisch ausgewiesenen Kontrollkalküls sollen daher die *Formalisierung* von Unterscheidungen der *Laws of Form*, die *Temporalisierung* von Komplexität und der Evolutionsbegriff Luhmanns sowie die formtheoretischen Überlegungen zur *Evaluierung* von Dirk Baecker genutzt werden, um daraus heuristische Grundlagen für die weiteren Überlegungen zu Formen der Kontrolle zu gewinnen.

315 Luhmann 2006b, 167.
316 Luhmann 1998b, 72.
317 Vgl. Luhmann 2006b, 333: »Das Risiko der Beibehaltung ›bewährter‹ Strukturen wird oft nicht gesehen oder unterschätzt.«
318 Ebd., 167.
319 Vgl. ebd., 10.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

2.3.1 Gesetze der Form (George Spencer-Brown)

Der Kalkül der Form, den Luhmann seit 1984 regelmäßig[320] in seine Theoriearchitektur einbezieht, geht auf eine Arbeit von George Spencer-Brown aus dem Jahr 1969 zurück, die nicht nur für Niklas Luhmann, sondern auch für Francisco Varela,[321] Louis H. Kauffman,[322] Matthias Varga von Kibéd[323] und Dirk Baecker[324] richtungsweisend wurde: die Zwei-Seiten-Form der Unterscheidung.[325] Spencer-Brown geht es in seinem »calculus of indications« um eine »Rematematisierung der Logik« und eine »Wiederentdeckung des Beobachters«,[326] damit Selbstreferenzprobleme nicht länger (wie in der Typentheorie Russels und Whiteheads durch Ebenendifferenzierungen) ausgeschlossen werden müssen. Er geht grundlegend von Unterscheidungen aus, die, wenn sie Anschluss finden wollen, asymmetrisch gebaut sein müssen. »We take as given the idea of distinction and the idea of indication, and that we cannot make an indication without drawing a distinction. We take, therefore, the form of distinction for the form.«[327] Eine Seite der Unterscheidung muss der anderen vorgezogen werden, sonst läuft die Unterscheidung ins Leere. »Distinction is perfect continence.«[328]

Unterscheidungen werden im Formkalkül mit einem Haken notiert, um die Asymmetrie der Unterscheidung zu kennzeichnen und eine Grenze zu ziehen zwischen der Innenseite *(marked state),* hier abgekürzt mit (m), und der Außenseite *(unmarked state)*, hier abgekürzt mit (n):

(m impliziert n)

Jede Markierung *(mark)* einer Unterscheidung setzt einen Beobachter voraus, der diese Unterscheidung trifft. Ohne Unterscheidung *(distinction)* kommt keine Bezeichnung *(indication)* zustande. Jede Bezeich-

320 Vgl. Luhmann 1987b (EA 1984), 114; 1988a, 15ff.; 1992a, 79f.; 1995b, 48ff.; 1998a, 60ff.; 2001, 243ff.; 2004a, 70; 2006b, 460ff.; 2009e, 15ff.;

321 Varela 1975, 5–24.

322 Kauffman 1987, 53–72.

323 Varga von Kibed 1989, 402–406; Varga von Kibed u. Matzka 1993, in: Baecker 1993b, 58–85.

324 Baecker 1993a, 20–25; 1993b, 12–37; 1993c, 9–21; 148–158; zuletzt 2013c, 17–75.

325 Kritisch zu den »*Flaws* of Form« Cull u. Frank 1979, 201–211. Zur Wirkungsgeschichte Schönwälder u.a. 2009, 207ff.

326 Baecker 1997, L 38.

327 Spencer-Brown 1999, 1: »Wir nehmen die Idee der Unterscheidung und die Idee der Bezeichnung als gegeben an, und dass wir keine Bezeichnung vornehmen können, ohne eine Unterscheidung zu treffen. Wir nehmen daher die Form der Unterscheidung für die Form.«

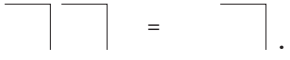
328 Ebd.: »Unterscheidung ist perfekte Be-Inhaltung.«

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

nung setzt eine Unterscheidung voraus (»draw a distinction«), also die Markierung einer Innenseite und einer Außenseite der Unterscheidung. Dieses Kreuzen *(crossing)* »bringt die Unterscheidung hervor« und ist »die Aktivität des Beobachters«.[329]

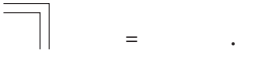
Jede Unterscheidung bringt eine eigene Welt hervor.[330] Identität erscheint als Konstruktion aus Unterscheidungen des Subjekts. Aus den beiden Seiten der Unterscheidung, der Unterscheidung selbst und der Wiedereinführung der Unterscheidung in das durch sie Unterschiedene (re-entry) leitet Spencer-Brown seine »Gesetze der Form« ab. Grundsätzlich gibt es *nur drei Möglichkeiten*, mit Unterscheidungen umzugehen: Akzeptanz *(call),* Ablehnung *(cross)* und Wiedereinführung *(re-entry):*

a) *law of calling:* Man kann eine Unterscheidung wiederholen, also »noch einmal treffen und dadurch in ihrem Wert für Anschlussmöglichkeiten bestätigen«.[331] Spencer-Brown nennt dies die »Form der *Kondensation*«:[332] *»Der Wert einer nochmaligen Nennung ist der Wert der Nennung.«*[333]



Calling bezeichnet (!) den Wert der Unterscheidung als Voraussetzung von Selektion und Komplexitätsreduktion.

b) *law of crossing:* Man kann eine Unterscheidung ablehnen, sie aufheben, »von der Innenseite zurück auf die Außenseite der Unterscheidung kreuzen […] und befindet sich im *›unmarked space‹*, das heißt ohne Anschlussmöglichkeiten für weiteres«.[334] George Spencer-Brown nennt dies die »Form der *Aufhebung*«:[335] *»Der Wert eines nochmaligen Kreuzens ist nicht der Wert des Kreuzens.«*[336]



Crossing bezeichnet (!) die Form des Anschlusses weiterer Selektionen und damit Komplexitätssteigerung.

329 Baecker 2013c, 20.
330 Vgl. Baecker 2007, 24: »Selektionen ordnen nicht die Ereignisse, Gegenstände und Zustände der Welt, sondern sie bringen diese Welt allererst hervor.«
331 Baecker 1993a, 24.
332 Spencer-Brown 1999, 4. Herv. TS.
333 Ebd., 2.
334 Baecker 1993a, 24.
335 Spencer-Brown 1999, 5.
336 Ebd., 2.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

c) *re-entry*: »Die dritte Möglichkeit«, so Dirk Baecker, »ist der eigentliche Skandal des Kalküls.«[337] Der Wiedereintritt (re-entry) der Unterscheidung in den Bereich des von ihr Unterschiedenen bezeichnet die »Paradoxie der Einheit des Unterschiedenen« und setzt voraus, »dass man es nicht mehr mit endlichen, sondern mit unendlichen Ausdrücken zu tun hat«.[338] »Erst diese dritte Form […] befähigt den Kalkül dann auch, auf die Bedingung seiner selbst zu reflektieren, Rekursion einzuführen«[339] und »Unendlichkeit in der Form (!) der Endlichkeit«[340] zu beobachten.

Der *Re-entry* bezeichnet mit dem Wiedereintritt der Unterscheidung in das Unterschiedene die Form der Reflexivität. Die Wiedereinführung der Unterscheidung verweist auf die beiden Seiten der Unterscheidung und auf die Trennung zwischen ihnen. Die Bezeichnung verweist auf *eine* Seite mit Hilfe einer *zwei*seitigen Unterscheidung auf der Grundlage einer *drei*wertigen Form. »Die Form macht auf einen dritten Wert aufmerksam, der in allen bisherigen Unterscheidungstheorien nie die ihm gebührende Rolle gespielt hat. […] Dieser dritte Wert ist der Beobachter, der die Unterscheidung trifft«.[341] Der Kalkül erlaubt demnach, mit Leerstellen zu rechnen, mit Selbstreferenz als Form und »mit dem Einschluss der Beobachter in ihre Beobachtungen«.[342] Als »Rechenvorgang« erlaubt der Formenkalkül »die Beschreibung einer Einheit, die unreduzierbar aus einer Zweiheit besteht«.[343] Die Selbstreferenz der Form und die Beobachterabhängigkeit der Form erlaubt es der Systemtheorie, mit Systemen zu rechnen, die durch ihre Rekursivität gekennzeichnet sind und »nicht mehr auf Relationen zwischen Elementen geschweige denn auf einen in irgendeiner Ordnung oder Vernunft der Sache abgesicherten Zusammenhang der Elemente verweist«.[344]

Die Formtheorie Spencer-Browns in ihrer soziologisch spezifizierten Verwendung durch Niklas Luhmann und Dirk Baecker ermöglicht einen neuen Zugang zur Selbstreferentialität von Systemen, »etwas Be-

337 Baecker 1993a, 24.
338 Baecker ebd., 25.
339 Baecker 1993b, 20.
340 Ebd., 30.
341 Baecker 1997, 38.
342 Baecker 2013e, 7.
343 Ebd., 3.
344 Ebd., 4. Vgl. dazu ders., 2011b, 38: »Ein selbstreferentielles, sich und andere beobachtendes System ist daher ein System, das durch die Form der in sich selbst wiedereingeführten Unterscheidung bezeichnet werden mag.«

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

stimmtes im Kontext von etwas Unbestimmten, aber Bestimmbaren zu beobachten«.[345] »An die Stelle der aristotelischen Sätze der Identität [A=A], des Widerspruchs [¬(A ∧ ¬ A)] und des ausgeschlossenen Dritten [A ∨ ¬ A] treten die kybernetischen Sätze der Paradoxie, a≠a, der Ambivalenz, a ∨ ¬ a und der Kontrolle, a ∨ a.«[346] Der Formkalkül der Kontrolle wird diese Arbeit später noch beschäftigen, selbst wenn auch hier gelten dürfte: »Einen Überblick können wir nicht gewinnen, aber einen Tunnel können wir uns graben.«[347]

2.3.2 Soziologische Aufklärung (Niklas Luhmann)

Der systemtheoretische Umbau der Organisationstheorie mit den Grundbegriffen Autopoiesis und Entscheidung ist keineswegs die einzige Leistung Luhmanns, die die Managementforschung erst noch zu verarbeiten hat. Dies gilt in gleichem Maße auch für seine Evolutionstheorie organisierter Systeme, die es ermöglicht, die Theoriearchitektur selbstreferentieller Organisationen an seine Gesellschaftstheorie autopoietischer Systeme anzuschließen.[348] »Autopoiesis bedeutet Evolution ohne Führung durch Anpassungsverbesserungen.«[349] Für Luhmann ist Evolution also »keine Methode der Problemlösung«,[350] die geschäftstüchtig in rationale Überlegungen mit einkalkuliert werden könnte. Vor solchen Illusionen wird ausdrücklich gewarnt: »Auch der Niedergang von Organisationen erfolgt in der Form von Evolution.«[351]

Luhmann verwendet zur Spezifizierung seiner Systemtheorie die Trias von *Variation*, *Selektion* und *Retention*: Variation betrifft »die ereignishaften Operationen«, also für Organisationen den Spielraum für Entscheidungen, Selektion bezeichnet demgegenüber die allmähliche Verfertigung von Strukturen bei der Erfüllung von Erwartungen durch entsprechende Entscheidungen (also den »Strukturbildungswert dieser Operationen«[352]), und Retention bezeichnet die Restabilisierung der Organisation in ihrer Umwelt nach variations- und selektionsbedingten Irritationen, etwa durch die Ausbildung neuer Routinen und Entscheidungsmuster. Mit anderen Worten: Organisationen verändern sich permanent, sie »evoluieren«, ohne dass zu prognostizieren wäre, wohin diese Entwicklung führt, geschweige denn, dass diese Entwicklung zwangsläufig auf rationale Planung, Programmänderungen oder Kon-

345 Baecker 2007, 23.
346 Baecker 2013e, 6.
347 Baecker 1993b, 34.
348 Vgl. vor allem Luhmann 2006b, 346ff., aber auch 1998a, 413ff.
349 Luhmann 2006b, 351.
350 Ebd., 347.
351 Ebd.
352 Ebd., 352.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

trollmechanismen zurückgeführt werden könnte. Es bleibt somit nur das Vertrauen in die Selbststeuerung der Black Box Organisation. »Evolution setzt die Fähigkeit zum Warten auf Gelegenheiten voraus.«[353] Erst im Nachhinein lässt sich dann möglicherweise erkennen, ob Steuerung und Kontrolle Einfluss gewinnen konnten. »In jedem Fall ist das System nicht auf einen rationalen Zugriff auf sich selbst angewiesen, denn damit wäre es hoffnungslos überfordert.«[354]

Die Unterscheidung von Variation, Selektion und Restabilisierung dient »der Entfaltung des Paradoxes der Wahrscheinlichkeit des Unwahrscheinlichen mit Hilfe einer *anderen* Unterscheidung.«[355] Damit bleibt offen, ob strukturelle Variationen (»Reformen«) zu positiven oder negativen Selektionen führen und ob die erneute Stabilisierung des Organisationssystems gelingt. Dieses Nichtwissen und die Unsicherheit von Planungen muss eine Evolutionstheorie einbeziehen können. Deshalb erlaubt sie sich keine Prognosen und »leistet keine Deutung der Zukunft«.[356] Evolutionstheorien sind keine Steuerungstheorien, »die helfen könnten in der Frage, ob man die Evolution gewähren lassen oder sie korrigieren sollte«.[357] Sie gehen davon aus, »dass Planungen nicht bestimmen können, in welchen Zustand das System infolge der Planungen gerät«.[358] Immerhin: Sie »knüpfen an die Spezifikation von Strukturen an, fragen also nicht nur nach der Fortsetzung der Autopoiesis als solcher, sondern nach der differentiellen Überlebenschance der Systemspezifikation.«[359] Auszugehen ist dabei von der Zirkularität von Variation, Selektion und Retention:

1. *Variation*: Durch Variation werden in Organisationen Entscheidungen und ihre Kommunikation variiert.[360] Sichtbar wird dies an der Kommunikation von Überraschungseffekten.

2. *Selektion*: Strukturen steuern Selektionen. Erwartungen und Erwartungsprämissen (Strukturen) steuern Entscheidungen und deren Kommunikation. Jede Variation erzwingt Selektion und damit Selektionskriterien. »Die Selektion garantiert also nicht notwendigerweise gute Ergebnisse. Sie muss, längerfristig gesehen, auch noch den Test der Stabilisierbarkeit bestehen.«[361]

353 Ebd., 353.
354 Ebd., 355.
355 Luhmann 1998a, 426.
356 Ebd., 429.
357 Ebd.
358 Ebd., 430.
359 Luhmann 1992c, 172.
360 Vgl. Luhmann 1998a, 454.
361 Luhmann 1998a, 428.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

3. *Retention*: Die Restabilisierung des Systems erfolgt durch Strukturänderungen. Das System stabilisiert sich durch neue Routinen. In komplexen Systemen erfolgt die Restabilisierung durch Ausdifferenzierungen innerhalb des Systems. So entstehen evolutionsfähige dynamische Systeme, »die sich fernab vom Gleichgewicht halten und reproduzieren können«.[362]

Evolution ist auch für Organisationen »keine Methode der Problemlösung«,[363] eher ein Beobachtungsschema, dass das Scheitern von Planung und Steuerung trotz aller guten Absichten in ein anderes Licht setzt.

> »Man braucht damit Reformprojekte nicht zu entmutigen, aber sie müssen in Kauf nehmen, dass unbekannt ist und bleibt, was künftige Entscheidungen aus ihnen machen. Oder anders gesagt: dass Reformen ein eigentümliches Oszillieren zwischen Zielerreichung und Zielverfehlung und sogar zwischen ihren und anderen Präferenzen erzeugen. Evolution ist dann gleichsam der zusammenfassende Begriff für die Unprognostizierbarkeit künftiger Entscheidungen.«[364]

Damit wird selbstverständlich auch der Begriff der Kontrolle tangiert. Kontrollen können weder Risiken mindern noch Planungserfolge garantieren. Aber sie können Zweckprogramme plausibilisieren, obwohl Zweifel an der kausalen Konstruktion von Ursachen und Wirkungen bestehen. »Von Evolution spricht man ja typisch dort, wo Zweifel an der rationalen Selbstkontrolle von Entwicklungsprozessen aufkommen.«[365]

> »Anders als die klassische Logik und die ihr entsprechende Ontologie es vorgesehen hatten, gibt es also keinen primordialen Unterschied von Sein und Nichtsein oder positiv bzw. negativ bezeichnenden Operationen. Vielmehr ist die Welt selbst in bezug auf positiv und negativ unqualifizierbar. Eben deshalb kann und muss man unterscheiden, wenn man etwas bezeichnen will; oder anders gesagt: eine Unterscheidung negiert nicht etwa das, was sie nicht bezeichnet, sondern setzt es als ›unmarked space‹ gerade voraus.«[366]

Die Evolutionstheorie Luhmanns ist demnach korrektiv, nicht alternativ zu verstehen. »Es kann also nicht darum gehen, auf Reformen zu verzichten und stattdessen auf Evolution zu setzen.«[367] Der Hinweis auf Evolution ist »bedingt durch die unbehebbare Unzulänglichkeit der Methoden rationaler Änderungsplanung.«[368] Geplante Veränderungen

362 Luhmann 1998a, 486.
363 Luhmann 2006b, 347.
364 Ebd., 351.
365 Ebd., 352.
366 Luhmann 1998a, 222.
367 Luhmann 2006b, 347.
368 Ebd., 349.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

sind demnach zunächst nur Irritationen, aus denen nicht zwangsläufig eine Determination des Systems abgeleitet werden kann. Es bleibt abzuwarten, was aus den Versuchen, die Selektion zu befördern und die Restabilisierung zu gewährleisten, dann tatsächlich geworden ist. Management heißt Abwarten und wachsam bleiben für die Gunst der Stunde. Früher wurde dazu der *kairos* beschworen, der *chronos* qualifizieren, aber eben nicht herbeigezwungen werden kann. Evolutionäres Management muss auf Gelegenheiten warten können.[369]

Auch der Begriff der losen Kopplung zum Beispiel zwischen Entscheidungen und Entscheidungsprämissen ist dann nichts anderes als ein evolutiver Vorbehalt[370] gegenüber jeder Planungs-, Steuerungs- und Kontrolleuphorie. »Über das Ergebnis evolutionärer Veränderungen entscheiden erst Prozesse der Restabilisierung, die das System im Verhältnis zu seiner Umwelt neu ausbalancieren.«[371] Erst eine Organisation, die in ihren Veränderungsplanungen mit Evolution rechnet, kann sich vor Überforderungen durch Rationalitätsillusionen schützen. Sie muss die Sensibilität entwickeln, zwischen »allmählichen« und »abrupten« Änderungen in der Umwelt zu unterscheiden.[372]

Planung wird also nicht überflüssig. Aber ihr Erfolg kann sich nicht mehr allein an der Zielerreichung messen. »Vielmehr ist Planung eine Komponente der Evolution des Systems. Ein planendes System muss sich selbst in Evolution beobachten können«.[373] Der Verweis auf Evolution wirkt dann quasi als »Generalisierungssperre«,[374] die die Skepsis gegenüber Managementmoden und Steuerungsrezepten produktiv steigern kann.

Das Paradox der Evolution liegt in der Einheit von Spezifikation und Generalisierung. Etliche Projekte und Personalisierungen von Problem(lösung)en sind vor diesem Hintergrund als »funktionales Äquivalent für andere Zufallsgeneratoren«[375] zu verstehen. Weil die Spezifikation der Organisation ihre Evolutionsfähigkeit möglicherweise behindert, kann es nur darum gehen, »die andere Seite der Spezifikation, die durch sie ausgeschlossene Unspezifiziertheit ebenfalls zu bewahren, zu reproduzieren und, bei Bedarf, zu reaktivieren. Es geht, in der Terminologie von Yves Barel, um ›*potentialisation*‹. Was durch Spezifikation

369 Vgl. ebd., 353.
370 Durchaus in Analogie zum eschatologischen Vorbehalt christlicher Theo- und Teleologie. Vgl. dazu Schmidt 1996, 337ff.
371 Luhmann 2006b, 354.
372 Vgl. ebd., 355.
373 Ebd., 356.
374 Ebd.
375 Luhmann 2006b, 358: »Auch der Aberglaube, dass Organisationsberater oder gar die an Universitäten arbeitenden Wissenschaftler es besser wüssten, mag in diesem Zusammenhang erwähnt werden. Er kann zumindest als sinnvolles funktionales Äquivalent für andere Zufallsgeneratoren dienen, ohne als solches ausgewiesen zu sein.«

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

ausgeschlossen wird, wird eben dadurch als möglich erwiesen.«[376] Solange das Gedächtnis der Organisation die eigenen Selektionen gegenüber den verworfenen Alternativen bevorzugt, dienen paradoxe Kommunikationen eben dazu, das Ausgeschlossene wieder zu integrieren.

> »Es bedarf daher einer Beobachtung zweiter Ordnung (die auch im System vorgesehen sein kann), wenn man beides zugleich, also die Einheit von eingeschlossen und ausgeschlossen, im Blick behalten will. Deshalb finden wir in diesem Problembereich typisch Erklärungsbegriffe, die nicht in Rezepte oder in Aufforderungen transformiert werden können – etwa in Form des Rates: seid kreativ, seid flexibel, orientiert euch an Zufällen, seid heuchlerisch. Solche Aufforderungen würden eine kommunikative Paradoxie, manche sagen: einen selbstdestruktiven performativen Widerspruch enthalten. Sie würden, wenn ernst gemeint und nicht nur zur Flucht vor dem Problem benutzt, das System für einen Moment in den Zustand einer paradoxen Selbstbeobachtung zurückführen. Daraus lässt sich keine Information gewinnen. ›On doit et on ne peut choisir. C'est la quintessence du paradoxe.‹«[377]

Am Ende seiner Soziologischen Aufklärung der Organisationstheorie verabschiedet sich Luhmann radikal von traditionellen Rationalitätskonzepten. Er versteht Organisationen »nicht mehr als zielerreichende (sich selbst beendende) Systeme«, sondern als »nichtkalkulierbare, unberechenbare, historische Systeme«,[378] deren »Selbständerungs- und Selbstreflexionsbemühungen« deutliche »Schranken«[379] gesetzt sind. Lässt man mit Luhmann damit auch zweckrationale Optimierungsmodelle hinter sich, erfordert dies auch einen anderen Zugang zum Begriff der Kontrolle, zur Bedeutung von Evaluation in Organisationen und damit zum Thema Qualitätsmanagement. Die Systemtheorie zweiter Ordnung muss Kontrolle und Qualität in einem neuen Sinn verstehen, muss deren Kontexte und Kontingenzen sehen und genau dies kommunizieren, mit dem Risiko paradoxer Kommunikation und performativer Widersprüche.

> »Vor allem aber dürfte sich die Situation *erfolgreicher* Organisationen verändern. Während bisher Organisationserfolge Lernanreize abschwächten … sind heute gerade erfolgreiche Organisationen gefährdet, weil sie nicht rechtzeitig genug erkennen, dass auch sie lernen und sich anpassen müssen. Das heißt: die Beschreibung der erfolgreichen Organisation müsste geändert werden. Sie müsste nicht auf die Zahlen abstellen, die den Erfolg belegen, sondern Kontext und Kontingenz betonen. Nur so kann man die Umwelt auf Veränderungen abtasten und zugleich erkennen, was in der Organisation

376 Luhmann 2006b, 358.
377 Ebd., 359.
378 Ebd., 8f.
379 Ebd., 10.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

daraufhin geändert werden müsste. Dennoch wäre es eine grobe Vereinfachung, daraufhin Innovation, Kreativität und Lernen ohne weiteres positiv zu bewerten (wie dies üblicherweise geschieht). Es kann auch, und gerade, bei Änderungen viel falsch gemacht werden, und es mag durchaus sein, dass gerade bei turbulenten Umwelten das Risiko von Organisationsänderungen zu hoch ist.«[380]

2.3.3 Nie wieder Qualität (Dirk Baecker)

Auf der Grundlage der Formtheorie Spencer-Browns und der Systemtheorie Niklas Luhmanns hat Dirk Baecker eine facettenreiche Managementtheorie entwickelt, die hier nur auswahlweise genutzt werden kann und der diese Arbeit mehr an Motivation verdankt, als sich in Fußnoten belegen lässt. Bereits in seinem doppelten Auftakt[381] zur Unternehmens- und Managementtheorie lässt Baecker erkennen, dass Organisationstheorie als Formtheorie bestimmt werden kann und sich daraus paradoxe Verschreibungen für ein »postheroisches Management«[382] ableiten lassen, die es erlauben, »Irritationen in Ordnungen und Verfahren umzusetzen«.[383] Die Aufforderung »Complicate yourself!« (Karl Weick), die als Leitmotiv dem »Vademecum« vorangestellt ist, lässt sich durchgehend als roter Faden der Organisations- und Managementtheorie von Dirk Baecker verstehen. Er ist nach meiner Wahrnehmung der einzige Systemtheoretiker, der sich um den Qualitätsbegriff und eine konstruktivistische Methodologie der Evaluation bemüht hat. Sein Aufruf zur Selbstkomplikation gilt umso dringender dem Qualitätsmanagement. Die Vielfalt der Beobachterperspektiven macht es heutzutage unmöglich, eine einheitliche Sichtweise normativ zu verordnen. Es bleibt dem Subjekt nur übrig, die Beschränktheit seiner Perspektive »mitzureflektieren« und mit Ergänzungen zu rechnen. In Abwandlung von Luhmanns Bonmot »Nie wieder Vernunft!«,[384] das Baecker als Titel seiner »Kleineren Beiträgen zur Sozialkunde« verwendet,[385] soll hier in Anlehnung an Baeckers Management- und Evaluationskunde der Aufforderung »Nie wieder Qualität!« gefolgt werden, um daraus Rückschlüsse zu ziehen für das Paradox des Managements und für das Qualitätsmanagement als mehr oder weniger brauchbare Form seiner Entparadoxierung.

380 Luhmann 2006b, 359f.
381 Vgl. Baeckers Habilitationsschrift 1993a sowie seine Variationen zum postheroischen Management 1994b.
382 Vgl. bereits Handy 1990, 132: »Whereas the heroic manager of the past knew all, could do all and could solve every problem, the post-heroic manager asks how every problem can be solved in a way that develops other people's capacity to handle it.«
383 Baecker 1994b, 9.
384 Luhmann 2006a, 76.
385 Baecker 2008a.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

1. *Postheroisches Management*:[386] Bereits 1993 definiert Baecker die Aufgabe des Managements, »sich selbst mit Störungen zu versorgen, die so bewältigt werden, dass andere sich daran orientieren können.«[387] »Störung, nicht Steuerung, ist der Oberbegriff für Führung und Management, seit sich die Organisation von der klassisch pyramidalen Hierarchie auf die postklassische Netzwerkorganisation umstellt. Steuerung setzt auf eine lineare Zweck/Mittel-Relation, Störung auf eine oszillierende Innen/Außen-Differenz.«[388] Das Management als »personifizierte Beobachtung zweiter Ordnung« nutzt Störungen als Medium, um die Organisation als System mit ausreichend Ungewissheit zu versorgen, die dieses System gerade mühsam absorbiert hatte. Damit bildet das Management, so Baecker im Anschluss an Luhmann,[389] »das Immunsystem der Organisation«, damit »ihre Wachsamkeit und Anspannung erhalten, ihr Alternativenbewusstsein gepflegt und ihre Suche nach neuen Lösungen herausgefordert werden kann«.[390] Dazu muss das Management vor allem »die geschickte Platzierung von Ambiguitäten und Paradoxien«[391] beherrschen, also eine hierarchische Leistung, die dann in der Organisation heterarchisch abgearbeitet werden muss. »In solchen Unterbrechungen«, so Baecker, inszeniert sich der Manager und reflektiert sich das Unternehmen.«[392]

Wie die Organisation, so das Management: Beide stehen vor dem »Dilemma der Rationalität«.[393] »Organisation macht Probleme lösbar. Sie überführt [übersetzt? Anfr. TS] ungewisse Umwelten in formale Organisation.«[394] Eingeführt werden Rationalisierungsmaßnahmen, doch diese Komplexitätsreduktionen sind eben nicht nur Lösungen, sondern auch zuverlässige Lieferantinnen neuer Probleme. Daher kann Komplexität für Baecker niemals nur ein Problem sein, sondern immer auch zugleich Lösung, freilich nur unter der Bedingung des Managements als eines Störenfrieds (Oszillators) zwischen Komplexitätsreduktion und Komplexitätssteigerung:

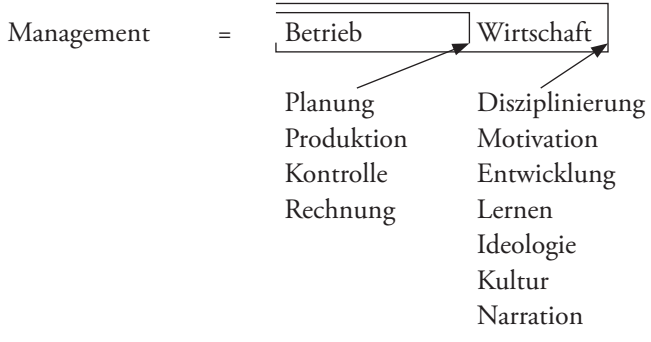
> »Die Komplexität ist die Lösung des Problems, dass jede einzelne Vereinfachung sich auf bestimmte Aspekte stützt und alle anderen unberücksichtigt lässt. Sie ist die Lösung des Problems, da jede Vereinfachung notwendig verkennt, was sie vereinfacht. Sie hält Möglichkeiten bereit, diese Verkennung

386 Baecker 1994b.
387 Baecker 1993a, 159.
388 Baecker 2011b, 7.
389 Luhmann 1987b, 509ff.
390 Baecker ebd.
391 Baecker 1993a, 164.
392 Baecker 1994b, 16. Das ist quasi eine soteriologische Formel; gilt doch Unterbrechung als die kürzeste Definition von Religion. Vgl. Metz 1977, 150.
393 Baecker 1994b, 19ff.
394 Ebd., 19.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

zu korrigieren, falls sich das als erforderlich oder wünschenswert erweist. Die Komplexität ist die List der Welt, Vereinfachungen zu ermöglichen, ohne ihr Schicksal an das Schicksal dieser Vereinfachungen zu hängen.«[395]

Das Management sollte sich nach Baecker vordringlich mit der »Wiedereinführung der Ungewissheit in die Mechanismen ihrer Absorption«[396] beschäftigen, wie also Störungen zu organisieren sind und »die Unterbrechung von Routinen selbst zur Routine zumindest von Management und Führung werden«[397] kann. Es geht um eine doppelte Kontrolle: Es kontrolliert »im Sinne technischer Effizienz der Betrieb den Betrieb und im Sinne ökonomischer Effektivität die Wirtschaft den Betrieb«.[398] Diese Form des Managements notiert Baecker mit Hilfe unterschiedlichster Ansätze der Ökonomie und der Managementforschung anderer Disziplinen:[399]

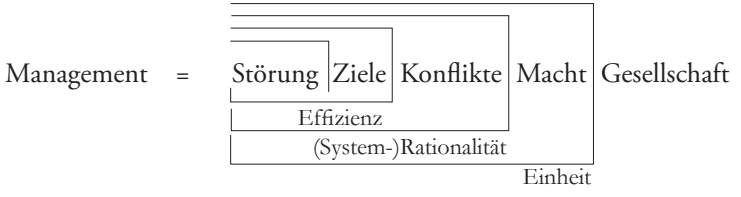


Das Management setzt Ziele und kontrolliert die Zielerreichung, um Störungen als Reaktion auf Abweichungen von diesen Zielen (»mismatch-signals«[400]) kommunizieren zu können. Durch die generelle Forderung nach Effizienz tritt die Unterscheidung von Ziel und Abweichung (»Störung«) wieder in das Unterschiedene ein. »Effizienz ist die Formel, die darüber Auskunft gibt, dass und wie Störungen und Ziele sich wechselseitig informieren.«[401] Innerhalb einer Organisation konkurrieren aber immer verschiedene Ziele miteinander. Es kommt zu Zielkonflikten, die rational zu lösen versucht werden. Hier muss frei-

395 Baecker 1994b, 115.
396 Baecker 1999, 20.
397 Baecker 2011b, 9.
398 Ebd., 44.
399 Ebd., 47.
400 Vickers 1967, 34.
401 Baecker 2011b, 94.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

lich daran erinnert werden, dass diese Rationalität sich offenbar nicht allein auf der Ebene der Zwecke zeigt (Zweckrationalität), sondern in der Fähigkeit, Störungen zum Überleben des Systems zu nutzen und dabei notfalls auch auf Effizienz zu verzichten (Systemrationalität). Darüber hinaus gewährleistet das Management durch asymmetrisch verteilte »Willkürchancen« (»Macht«) die Einheit der Organisation, wenn es »aus der Formatierung von Willkür die Routinen von Verfahren gewinnt«.[402] Die Referenz auf die Gesellschaft schließlich versorgt die Organisation mit Störungen aus ihrer Umwelt, so dass Baecker folgenden Kalkül notieren kann:



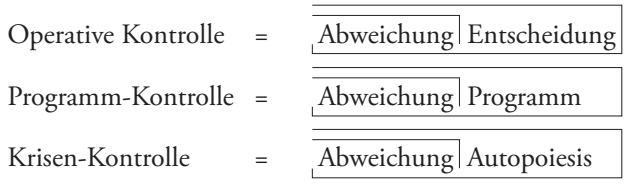
Damit ergibt sich eine funktionale Differenzierung von Managementaufgaben, die zwischen *operativem*, *strategischem* und *normativem* Management unterscheidet:

> »Das *operational management* beobachtet die Ökonomie, das *general management* die Organisation und das *corporate management* die Gesellschaft, und dies jeweils in der Form des *Einwands* gegen die andernfalls ihr eigenes Gleichgewicht findenden Operationen des Systems.«[403]

Das operative Management kontrolliert die Folgen seiner Entscheidungen durch den Ist/Soll-Abgleich von Zielen und Ergebnissen. Das strategische Management kontrolliert seine Programme im Hinblick auf ihre Folgen. Und das normative Management kontrolliert die Fähigkeit der Organisation, sich selbst zu erhalten. Für die Übersetzung in Luhmanns Unterscheidungen des Kontrollbegriffs autopoietischer Systeme[404] könnte der Kontrollkalkül für die drei Managementfunktionen folglich lauten:

402 Ebd., 103.
403 Ebd., 108.
404 Vgl. Luhmann 2006b, 239.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb



»Die Betriebswirtschaft«, so Baecker, »arbeitet dezidiert mit dem blinden Fleck der ›Organisation‹.«[405] Die Organisation ihrerseits muss mit einem blinden Fleck rechnen, wenn es um die Beobachtung von Gesellschaft geht. Und die Gesellschaft ihrerseits rechnet lieber auf »individuelle Probleme« denn auf Ökonomie und Organisationen zu. Das Management jedenfalls »benötigt Intransparenz, um die Kontrolle darüber zu behalten, wie es seine Kontrolle ausübt«:[406]

> »Für jeden Typ des Managements kommt es letztlich darauf an, den Typus der *Ungewissheit* zu bestimmen, mit dem er es zu tun hat. Das *operational management* bearbeitet mit Referenz auf die Märkte der Wirtschaft die Ungewissheit der Setzung aussichtsreicher Ziele und der Wahl dazu passender Mittel. Das *general management* bearbeitet mit Referenz auf die Modalitäten der Organisation die Ungewissheit der Zündung und Beilegung spannungsreicher Konflikte. Und das *corporate management* bearbeitet mit Referenz auf Problemstellungen der Gesellschaft die Ungewissheit der passenden Allokation von Willkür im Medium der Macht. Entscheidend ist jedoch in jedem Fall, dass das Management nicht nur versucht, die jeweiligen Ungewissheiten zu bewältigen, sondern sich darüber hinaus auch darauf konzentriert, sie nach Bedarf zu pflegen. Wir verabschieden uns hiermit von einer Auffassung von Management, die dieses auf die besonders effiziente Form der Problemlösung reduziert. Stattdessen plädieren wir für eine Auffassung, die das Raffinement und die Effektivität des Managements darin sieht, Ungewissheiten, Unbestimmtheiten und Unentscheidbarkeiten so zu präparieren, das heißt, zu erzeugen und zu rahmen, dass im System der Organisation diejenigen Gewissheiten geschaffen, Bestimmungen vorgenommen und Entscheidungen getroffen werden können, die Aussicht auf Erfolg haben – von der Aussicht auf einen erfolgreichen nächsten Schritt bis zur Sicherung eines langfristigen Überlebens des Unternehmens.«[407]

Management hat es mit der Kommunikation von Komplexität und Kontrolle zu tun. Da sich eine Kontrolle kausaler Zusammenhänge von Ursachen und Wirkungen jenseits technischer Vollzüge verbietet (Stichwort »Kontrollillusionen«), muss Kontrolle anders definiert werden.

405 Ebd., 110.
406 Baecker 2011b, 303.
407 Baecker 2011b, 116f.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

»Komplexität lässt sich weder beherrschen noch verstehen, sondern nur kontrollieren.«[408] Die Frage ist bloß: wie? Offenbar »beschleunigen sich […] die Kontrolloperationen der [funktional differenzierten; TS] Gesellschaft«,[409] so dass sich die kybernetische Erkenntnis auch für Organisationen nahelegt, von der Kontrolle auf »die Kontrolle von Kontrolle«[410] umzustellen und damit auf Kommunikation: »Man kann nur kontrollieren, wovon man sich abhängig macht, wovon man sich also seinerseits kontrollieren lässt. Das heißt letztlich, man kann nur sich selbst kontrollieren, dies aber nur über den Umweg über andere und anderes.«[411] Oder noch pointierter: »Kontrollieren heißt Kommunizieren. Und Kommunizieren heißt, die Kontrolle aus der Hand zu geben. Anders geht es nicht.«[412] Mit anderen Worten: Kontrolle wird vom Hierarchieprinzip auf Heterarchie umgestellt. Statt Kontrolle ausschließlich von oben nach unten zu denken, wird Kontrolle nun ein System reziproker Operationen: »Die Kontrolle wird wechselseitig.«[413] Sie kann »nur in dem Maße erfolgreich sein […], wie sie sich von dem kontrollieren lässt, was sie kontrollieren will«.[414] Die Prämissen (einer Entscheidung, Planung, Strategie etc.) kontrollieren die Ergebnisse und umgekehrt.[415] Dabei ist nach Baecker auf Regelmäßigkeit, ausreichende Zeitressourcen und angemessene Kriterien zu achten.[416]

Damit kommt zugleich die »Organisation als temporale Form« in den Blick – als temporale Form der Kontrolle, aber auch als temporale Form der »Planung mit ihren Risiken« und der Netzwerke mit ihren Konflikten.[417] Das Management beobachtet und kontrolliert die Risiken, die Konflikte und die Termine der Organisation. Dies gelingt nicht ohne Formalisierung (»Standards«), aber vor allem nicht *nur* als »formalisierter Apparat zur Sicherstellung von Standardroutinen«, sondern vor allem »über Routinen der Innovation«:[418] »Die oszillierende Organisation verabschiedet sich nicht von ihrem Gedächtnis, sondern stellt dieses unter anspruchsvolle Bedingungen der Korrektur und Selbstanpassung.«[419] Daher beschreibt Baecker das postheroische Management im Anschluss an die Sinndimensionen Luhmanns als einen *Risikokalkül*, der die Sachdimension der Entscheidung zu fassen ver-

408 Ebd., 76.
409 Ebd., 310.
410 Baecker 1994b, 82.
411 Ebd., 56.
412 Ebd., 57.
413 Baecker 1993a, 160.
414 Ebd.
415 Vgl. ebd., 161.
416 Ebd.
417 Vgl. dazu grundlegend Baecker 2011b, 310–334, bes. 329f.
418 Ebd., 328.
419 Ebd., 329.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

sucht, als einen *Konfliktkalkül,* der die Sozialdimension der Entscheidung charakterisiert, einen *Plankalkül*, der die Zeitdimension der Entscheidung beobachtet.[420] Die managerielle Kontrolle umfasst eben nicht nur Gewinne, sondern auch Personen und ihre Netzwerke sowie die Poesie der Reformpläne und ihre evolutionäre Realität.[421] Systematisch ist bei Kontrolle und Evaluation (vulgo: beim Qualitätsmanagement) mit der »Inkongruenz der Beobachterperspektiven«[422] zu rechnen. In der Beobachtung (nicht: in der Wahrnehmung!) erster Ordnung *stört* das Management bloß. In der Beobachtung dieser Beobachtung *lernt* das System, wie solche Störungen wirken. Das Management *wirkt* als Störung des Systems, dessen Ordnung Voraussetzung ist für die Akzeptanz von Entscheidungen.

> »Darin liegt die grundsätzliche Paradoxie des Managements. Zugunsten des Systems sieht es vom System ab. Die Paradoxie wird dadurch aufgefangen, dass mit der Störung nicht nur die Aufforderung zur Variation, sondern auch das Vertrauen in die Fähigkeit zur Variation kommuniziert wird. Das Management *ver*urteilt nicht, es *be*urteilt, und dies so, dass das beurteilte (›evaluierte‹) System grundsätzlich mit dem Urteil leben, das heißt aus ihm seine Konsequenzen ziehen kann.«[423]

Diese Form der Kontrolle gelingt nur als Kontrolle zweiter Ordnung. Sie setzt Beobachtungen von Beobachtern und die Beobachtung ihrer blinden Flecke voraus, freilich unter Produktion neuer blinder Flecke. »Beobachtung zweiter Ordnung ist die Beobachtung von Beobachtern erster Ordnung im Hinblick auf die Form der Unterscheidungen, die sie verwenden.«[424] Der kybernetische Kontrollbegriff setzt auf Rekursivität. Die Kommunikation von Kontrollbeobachtungen greift auf sich selbst zurück. »Der Begriff der Rückkopplung, des *feedback,* ist eingeführt worden, um diesen Vorgang der Korrektur von Erwartungen durch Beobachtungen auf den Punkt zu bringen.«[425] »Wir wollen kontrollieren können, was uns unsere Kontrollmanöver bislang eingebrockt haben.«[426]

Auf dem Index der organisationsrelevanten Formen der Kommunikation stehen für Dirk Baecker[427] folgende für die Beobachtung von Qualitätsbeobachtungen relevante Formen:

420 Vgl. ebd., 330.
421 Vgl. Luhmann 2006b, 330ff.
422 Ebd., 332.
423 Baecker 2011b, 92.
424 Ebd., 36.
425 Baecker 2007c, 27.
426 Ebd., 33.
427 Baecker 2007c, 281–282 und Baecker 2011b, 152.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

System	=	Reproduktion	Störung
Erwartung	=	Erwartung	Enttäuschung
Organisation	=	Mitglied	Nicht-Mitglied

Ordnung entsteht aus der Reproduktion von Operationen und aus der Bearbeitung von Irritationen, aus der Generalisierung und Respezifikation von Erwartungen und aus dem Umgang mit enttäuschten Erwartungen. Dies gilt auch für Organisationen und die Entscheidungen zur Reproduktion dieser Organisationen. Systeme gewinnen ihre Identität aus normierten Erwartungen und der Abweichung von diesen Erwartungen. »Kontrolle und Identität sind Errungenschaften, die aufeinander verweisen und ohne die jeweils andere nicht zu haben sind.«[428]

Kontrolle	=	Abweichung	Ziel
Identität	=	Abweichung	Norm

»Ein Netzwerk verwebt Identitätsentwürfe von Personen, Institutionen, Ideologien und Geschichten zu einem Versuch wechselseitiger Kontrolle, der an den Identitäten, die hier im Spiel sind, laufend scheitert und daraus, nämlich aus den resultierenden Unsicherheiten, seine nächsten Motive rekrutiert.«[429]

Netzwerk	=	Kontrolle	Identität

»Identität, an diesen Gedanken muss man sich gewöhnen, bewährt sich nur in dem Maße, in dem sie Unsicherheit schafft.«[430] Die Kontrolle der Identität im Netzwerk funktioniert nur wechselseitig. »Netzwerke halten sich an das machiavellistische, von der Kybernetik reformulierte Prinzip, dass man nur kontrollieren kann, wovon man sich kontrollieren lässt.«[431] »Deswegen ist einem Kontrollversuch, der sich in einem

428 Baecker 2007c, 228.
429 Ebd., 226.
430 Ebd., 229f.
431 Baecker 2007c, 230.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Netzwerk bewähren soll, eine Beobachtung der Bedingungen vorgelagert, unter denen die zu Kontrollierenden bereits sind, sich kontrollieren zu lassen.«[432]

> »Entscheiden als Rechnen heißt, sich im zirkulären und heterarchischen Netzwerk von Identität und Kontrolle, Willkür und Herrschaft, Tradition und Innovation zu bewegen. Wenn man das weiß, tut es nicht mehr so weh, und man entwickelt jenen Blick für Redundanz und Varietät, für den die Kybernetiker immer schon geworben haben. Die Medaille hat zwei Seiten; wer sie fallen lässt und nur noch mit einer rechnet, hat verloren, gleichgültig, welche es ist.«[433]

Das Risiko der Entscheidung bewegt sich zwischen Bewahren und Verändern. Welche Option die richtige ist, bleibt ungewiss. Erst die Zukunft kann zeigen, welche Entscheidung, welche Planung, welche Kontrollform brauchbar war und vorübergehend Bestand behielt.

Risiko[434]	=	Tradition | Innovation
Evolution	=	Variation | Selektion | Retention

Diese formtheoretischen Überlegungen Baeckers zum Management als geordneter Störung der Organisation sollen nun in einem zweiten Schritt das Qualitätsmanagement qualifizieren helfen.

2. *Qualitätsmanagement als Störung*[435]: Wenn Management neben Ordnung zugleich Störung der Organisation bedeutet, so bedeutet Qualitätsmanagement Störung der Kontrollroutinen dieser Organisation. Wie immer in kybernetischen Modellen kommt es auf den Beobachter an und damit auf die Beobachtung von Kontrollbeobachtungen. Es geht also nicht um objektive Qualitäten als subjektive Zuschreibungen, sondern um Qualität als Konstruktion eines Beobachters. Jemand sagt etwas über die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistungen, meint aber eigentlich »sich« beziehungsweise »seine/ihre« Organisation. Das Beobachtungsschema des Qualitätsmanagements transponiert Selbstaussagen in Fremdaussagen.

> »Der Begriff der Qualität enthält daher die Paradoxie, eine Aussage über eine Umwelt zu treffen, die eine Aussage über das System (den Beobachter) ist. Der Begriff der Qualität entfaltet diese Paradoxie in eine zeitliche Struktur

432 Ebd.
433 Baecker 2011b, 153.
434 Ebd., 152.
435 Vgl. ebd.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

> des Verhältnisses von System und Umwelt, die eine Qualität nicht phänomenal, sondern funktional für die Aufrechterhaltung dieses Verhältnisses in Anspruch nimmt. Eine Qualität koppelt konstitutive Leistungen eines Systems an konstitutive Leistungen seiner Umwelt. Der Begriff der Qualität ist ein Begriff, der auf Wechselseitigkeit abstellt, diese Wechselseitigkeit jedoch zugunsten des Beobachters asymmetrisiert, der sich von seiner Umwelt abhängig weiß und diese Abhängigkeit durch die Selektion von Qualitäten strukturiert.«[436]

Die Paradoxie der Qualität steckt in dieser Affirmation: Die Qualität der Umwelt steht für die Qualität des Systems. Der Begriff setzt also auf Wechselseitigkeit, gleichzeitig muss diese Wechselseitigkeit »zugunsten des Beobachters asymmetrisiert werden, der sich von seiner Umwelt abhängig weiß und diese Abhängigkeit durch die Selektion von Qualitäten strukturiert«.[437] Organisationen schaffen sich durch Qualitätsbehauptungen und Qualitätskontrollen eine eigene Welt. Qualität, so Dirk Baecker, ist nicht nur ein affirmativer, sondern zugleich auch ein ästhetischer Begriff.[438] »Er ist ein affirmativer Begriff, der Ablehnungsbereitschaft in Reserve hält und in der Differenz von Affirmation und Ablehnung sowohl den Beobachter als auch seine Umwelt Gestalt annehmen lässt.«[439] Der Begriff Qualität macht auf Spielräume aufmerksam in der Differenz zwischen System und Umwelt. Eine Beobachtung funktional äquivalenter Qualitäten hält deren Kontingenz und zugleich Möglichkeiten ihrer Variation im Blick. Qualität lässt sich beschreiben, aber nicht dauerhaft festlegen. Alle qualitativen Festlegungen bleiben kontingent, sind deshalb aber noch lange nicht zufällig. Qualität kann variiert werden, aber nicht nach Belieben.[440] Qualität steht paradoxerweise gleichzeitig für die Entdeckung und die Einschränkung von Spielräumen.

> »Der systemtheoretische Begriff der Qualität ist […] zugleich ein Begriff für eine Einschränkung der Spielräume, die weder auf die beteiligten Systeme (Beobachter) noch auf ihre Umwelt, sondern ausschließlich auf die Differenz von System und Umwelt zugerechnet werden kann. Diese Differenz steht dem System (Beobachter) im System nicht zur Verfügung. Sie enthält im Qualitätsereignis die das System beruhigende Zweitfassung eines Aufgehobenseins des Systems in seiner Umwelt.«[441]

436 Baecker 2001, 857.
437 Ebd.
438 Ebd.
439 Ebd.
440 In Anlehnung an Baecker ebd., 858.
441 Ebd., 858. Qualität als eine »matrix which embeds« (H. v. Foerster), »die Rückschlüsse auf die Differenz zwischen System und Umwelt erlaubt, obwohl diese Differenz nicht zu beobachten ist.«

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Die Wiedereinführung eines solchen Qualitätsbegriffs in ein beobachtendes System wie Organisationen kann als (Qualitäts-)Management bezeichnet werden. Aufgabe solcher Kontrolloperationen ist es, »innerhalb des Systems seine Kopplungen mit seiner Umwelt aus der Sicht der Umwelt zu überprüfen«:[442]

> »Der Begriff der Qualität korrigiert die Blindheit des Systems für die Auswirkungen seiner Operationen auf die Umwelt des Systems. Er stellt ein Schema bereit, mit dessen Hilfe das System seine Operationen sortieren, selegieren und variieren kann. Dieses Schema zwingt das System zur Reflexion auf seine Umwelt, obwohl und weil diese Reflexion nur im System stattfinden kann.«[443]

Von daher erklären sich auch die divergierenden und konfligierenden Qualitätsbegriffe (etwa des Moral-, des Wirtschafts-, des Politik- oder des Erziehungssystems): Das Qualitätsverständnis variiert »in Abhängigkeit vom Umweltsegment, auf das das System zur Reflexion auf seine Umwelt Bezug nimmt«:[444]

> »Je nachdem, welche Umweltsegmente das System adressiert, werden unterschiedliche Qualitäten im System als Schema der Selektion und Variation der eigenen Operationen verwendet. Mit dem Blick auf verschiedene Umweltsegmente entstehen im System konkurrierende Qualitätsstandards, von denen sich in Abhängigkeit von der Systemdynamik einige durchsetzen, andere wieder verschwinden.«[445]

Die Komplexität des Qualitätsmanagements besteht darin, dass konkurrierende Qualitätsbeobachtungen sowohl im System reproduziert wie auch von Umweltsystemen an die Organisation gekoppelt werden.

»Nimmt man hinzu, dass dem System zusätzlich zur eigenen Wahrnehmung von Qualitäten auch von außen Qualitäten zugemutet und abverlangt werden, kann man sich vorstellen, dass die Bezugnahme auf Qualität eine anspruchsvolle und endlose Aufgabe einer Selbsterfindung darstellt, die sich, das macht der Begriff der Qualität deutlich, nicht auf sich selbst verlassen darf, sondern Umweltreferenzen in das eigene Kalkül mitaufnehmen muss. Zugleich macht der Begriff der Qualität deutlich, dass die Umweltreferenzen stumm bleiben, solange das System sich nicht in ein aktives, selbst gewähltes und selbst verantwortetes Verhältnis zu ihnen bringt. Qualität kann nicht quantitativ errechnet werden. Sie verlangt eine Entscheidung.«[446]

442 Baecker 2001, 858.
443 Ebd.
444 Ebd.
445 Ebd.
446 Ebd.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Qualität in Organisationen bedeutet zunächst und vor allem Entscheidungsqualität. Sie kann sich von daher der Paradoxie des Entscheidens unmöglich entziehen.

> »Auf der Grundlage des systemtheoretischen Begriffs kann man sich Qualität als einen *komplexen Rechner* vorstellen, der laufend Systemzustände und Umweltwahrnehmungen miteinander vergleicht und die Ergebnisse dieses Vergleichs für das Errechnen weiterer Systemzustände verfügbar macht. Das Kriterium dieses Rechners ist die Aufrechterhaltung einer funktionalen Komplementarität von System und Umwelt. Das Rechenverfahren selbst ist ästhetisch. Denn es kann sich nicht auf Kausalität, sondern nur auf die Differenz von System und Umwelt verlassen.«[447]

Qualität muss etwas zu tun haben mit der Unterscheidung von System und Umwelt, mit der Beobachtung von Formen, mit einer Oszillation zwischen innen und außen. »In dem Maße, in dem dieses Hin- und Herwechseln eine Form hervorbringt, die sich bewährt, spricht man von Qualität.«[448] »Qualität, so wissen wir von Robert M. Pirsig, ist letztlich nichts anderes als der Seelenfrieden, der sich einstellt, wenn eine Arbeit zur Zufriedenheit aller Beteiligten abgeschlossen werden kann«.[449]

3. *Die temporale Form der Evaluation*:[450] Kombiniert man die Überlegungen von Dirk Baecker zur temporalen Form der Organisation, zum Management als Störung und zur Evaluation als Kommunikationsofferte und Reflexionsmedium, lassen sich daraus erste Rückschlüsse ziehen für einen funktionalen Vergleich verschiedener QM-Formen. Immer deutlicher wird dabei, dass nicht allein die Sachdimension (Risikokalkül) und die Sozialdimension (Konfliktkalkül), sondern auch und zunehmend die Zeitdimension (Plankalkül) eine entscheidende Rolle spielt für die Entscheidungsqualität im Kontext des Qualitätsmanagements. Baecker empfiehlt in sechs Argumentationsschritten ein Formmodell der Evaluation mit sechs Variablen. Dieses Modell wurde zwar konkretisiert für die Evaluation *kultureller* Projekte, lässt sich aber auf andere Evaluationskontexte übertragen und als erstes Formkalkül des Qualitätsmanagements generalisieren:

a. Konstruktivistische Methodologie der Evaluation: Für Baecker steht fest, dass Evaluationen nicht nur neue, eigene Kompetenzen erfordern, sondern auch eigene Schwierigkeiten beinhalten. Es wird dadurch nicht leichter, sondern schwieriger. Vor allem erlaubt die Einführung von

447 Ebd., 858f.
448 Baecker 1993a, 155.
449 Baecker 2008h, 110 mit Verweis auf Pirsig 1999.
450 Ebd., 97–111.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Evaluation eine neue Beobachtungsperspektive, die sich von den anderen Perspektiven auf das »Objekt« der Evaluation unterscheidet. Die Perspektive des Evaluierers ist nicht die Perspektive des Planers und Gestalters.[451] Daher empfiehlt sich ein eigener Formkalkül der Evaluation, der allerdings einige Besonderheiten berücksichtigen muss.

b. Erweiterung der Kontextvariablen: Vor allem muss ein konstruktivistisch kalkulierendes Evaluationsmodell »den Faktor Organisation explizit in Rechnung stellen«.[452] Evaluiert wird immer auch der Beitrag des Evaluierten zur Autopoiesis der Organisation, auch wenn dies nicht ausdrücklich formuliert wird. Betriebswirtschaftliche Kriterien sind zwingend notwendig, aber nicht hinreichend zur Evaluation. Wirtschaftlichkeit als Kosten-Nutzen-Relation ist ein Faktor der Organisation, ohne den die anderen Perspektiven einer Evaluation gar nicht sinnvoll wahrgenommen werden können. Dennoch kann diese Perspektive nicht das einzige Evaluationskriterium sein. »Der Faktor Organisation garantiert und nutzt diese Differenz zwischen … Wert und … Verwertung. Darin, diese Differenz sichtbar zu machen, auszubeuten und fallweise auch immer wieder unsichtbar oder irrelevant zu machen, besteht, die Leistung einer Organisation.«[453] Dazu muss die Kontingenz der Entscheidungen je nach Situation verdeckt oder entlarvt werden. Es geht, so Dirk Baecker, um eine geschickte Verteilung von Aufmerksamkeitsressourcen und gleichzeitig um Entlastung durch Routinen, da sich sonst jede Organisation selbst überfordern würde.[454] Gerade darin liegt das Risikopotential einer Evaluation: dass sie nachträglich Entscheidungsalternativen bewertet, die möglicherweise längst nicht mehr vorhanden sind und daher immer auch ein kritisches Licht auf Entscheider und die ihnen zugeschriebenen Entscheidungen werfen kann. Im Anschluss an Karl Weick weist Baecker darauf hin, dass Organisationen nicht auf der Ebene ihrer *Ziele*, sondern auf der Ebene ihrer *Mittel* integriert sind.[455]

c. Evaluation als Gesprächsangebot: Da also Evaluationen ihre eigenen Ziele haben, die es erst rechtfertigen, sich auf solche Kontrollformen einzulassen, kann weder das Evaluationsobjekt noch die Organisation der Evaluation ihre Ziele vorgeben. Diese Ziele erfordern ein Sich-Einlassen auf das Gesprächsangebot, das die Evaluation sein will. »Die Wertschöpfungskette, die die Evaluation überprüft, wird nicht als eine Kette linearer Kausalitäten, sondern als eine evolutionäre Unwahr-

451 Baecker 2008h, 98. Ob es allerdings ausreicht, »die Kunst der Evaluation … den Betriebswirten und Wirtschaftsprüfern [zu] überlassen«, scheint mir angesichts der damit verbundenen Manipulationsrisiken eher fraglich.

452 Ebd., 99.

453 Ebd.

454 Ebd., 100.

455 Ebd., 100f. Vgl. Weick 1995 [OA 1969], 130ff.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

scheinlichkeit, das heißt als ein situatives Potential betrachtet.«[456] Die eingeforderte Finanzvariable wird damit radikal relativiert. Sie ist nur solange brauchbar, wie sie nicht zu linear-kausalen Kurzschlüssen verleitet. Projekte etwa lassen sich nicht allein an den Zielen messen, die sie erreicht haben, ebenso wenig wie Organisationen reine Zielerreichungsmaschinen sind.

»Gute Betriebswirtschaftslehre, das weiß man seit Erich Gutenbergs Grundlegung dieses Fachs, besteht hingegen nicht nur darin, um die Differenz der eigenen Fragestellung gegenüber der Komplexität der Wirklichkeit zu wissen, sondern diese Differenz auch zu pflegen (Gutenberg 1929, 1983). […] Zielsetzungen sollen Diskussionen auslösen und nicht etwa beenden.«[457]

d. Evaluation als Medium der Reflexion: Eine Evaluation muss offenlegen, wonach sie fragt und worauf sie ihre Bewertungen stützt, also eine Selbsterklärung abgeben, die auch Aufschlüsse über ihr Programm und seine Bewertungskriterien erlaubt und damit Rückschlüsse auf die Qualität der Qualitätsbewertung. Diese kategoriale und operationale Rechtfertigung muss Rückschlüsse erlauben über die verwendeten und damit auch die ausgeschlossenen Variablen. »Evaluation heißt Bewertung im Rahmen von Unterscheidung. Und Unterscheidungen ermöglichen Entscheidungen im Rahmen eines Zusammenhangs.«[458] Brauchbare Evaluationen, so Baecker, müssen zum einen den *Zusammenhang* von Unterscheidungen und zum anderen ihren *Variationsspielraum* verdeutlichen.[459] Mit Hilfe des Formkalküls von Spencer-Brown gelangt diese »formtheoretisch reflektierte Methodologie« der Evaluation zu folgenden Grundannahmen:

1. Unterscheidungen sind nicht kategorial vorgegeben, sondern müssen als Operationen erst konstruiert werden. Der Beobachter muss sich beobachten lassen.

2. Unterscheidungen haben jeweils zwei Seiten. Durch die Beobachtung der zunächst unmarkierten Außenseite (eine Beobachtung zweiter Ordnung!) werden »Interdependenzen zwischen Fakt (Bezeichnung) und Kontext geschaffen, die in dem Maße, in dem Beobachter erster und Beobachter zweiter Ordnung miteinander ins Gespräch kommen, auf ihren Variationsspielraum hin exploriert werden können.«[460]

456 Ebd., 101. Baecker verweist hier auf Jullien 1999, der Wirksamkeit nicht als linear-kausale Zielerreichung, sondern als »Transformation von Handlungsmöglichkeiten« (Baecker ebd.) versteht. Vgl. auch Jullien 2006, 36ff. zur »Evaluation des Situationspotentials«.

457 Baecker 2008h, 102. Vgl. Gutenberg 1983, 486.

458 Baecker ebd., 103.

459 Vgl. ebd.

460 Ebd.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

3. Unterscheidungen können daraufhin beobachtet werden, ob sie durch den Wiedereintritt (re-entry) in das durch sie Unterschiedene »Eigenwerte« bilden, also »rekursiv gefestigte Identitäten«[461] innerhalb des Systems. Solche Eigenwerte im Medium Evaluation beziehungsweise Formen paradoxer Kommunikation im Medium der Kontrolle sollen hier erforscht werden.

e. Evaluation als Form des reflexiven Managements benötigt also nicht nur die Bereitschaft zur Reflexion, sondern vor allem die Identifikation von Formen im Medium der Kontrolle beziehungsweise der Evaluation, wie Dirk Baecker dies am Beispiel kultureller Projekte verdeutlicht hat.[462]

f. Formmodell der Evaluation: Aus der Form eines (kulturellen) Projektes leitet Baecker schließlich eine »Evaluationsanweisung« mit sechs Variablen beziehungsweise Indikatoren ab.[463] »Die Evaluation eines … Projektes besteht … darin, die Werte dieser Variablen zu ermitteln und zu dokumentieren [und später zu vergleichen; TS], um sowohl dem Gegenstand als auch dem Auftraggeber der Evaluation einen Überblick über den Stand der Dinge [und mögliche Hypothesen zur bisherigen Entwicklung; TS] zu verschaffen. […] Die Evaluation beurteilt und bewertet das Projekt im Hinblick auf einen aktuellen Stand und auf mögliche Anschlussentscheidungen.«[464] Dadurch können die Projektbeteiligten ins Gespräch gebracht und Verbesserungsvorschläge eruiert werden.

Versucht man nun, diesen Formkalkül der Projektevaluation zu generalisieren, lässt sich zunächst unterscheiden zwischen dem direkten Feedback der Nutzer beziehungsweise der Leistungsabnehmer oder der »Kundschaft« (hier summarisch *Kritik* genannt) und den *Rückkopplungen*, die diese »Kritik« *in der Organisation* auslösen und die dort ihrerseits wiederum Anlass sein können für weitere Evaluationsformen. Darüber hinaus will Baecker mit dem Indikator *Quellen* den Finanzierungsbedarf evaluieren, eine Variable, die sich durchaus auf weitere Ressourcen (Expertise-, Personal-, Zeit-, Raumbedarf) ausdehnen lässt, die ihrerseits wiederum in Finanzbedarfe umgerechnet werden können. Organisationsintern wird neben den Ressourcen beziehungsweise Quellen der Zusammenhang mit dem Netzwerk potentieller Kooperations-

461 Luhmann 2006b, 435.

462 Baecker 2008h.

463 Bei kulturellen Projekten hat man es laut Baecker ebd. 104 mit sechs Variablen zu tun, wenn man die unmarkierte Außenseite mitrechnet. Evaluiert werden kann »eine bestimmte künstlerische Arbeit (›Kunst‹) im Kontext einer bestimmten Organisation im Kontext eines bestimmten Finanzierungsrahmens im Kontext bestimmter kultureller Absichten im Kontext bestimmter gesellschaftlicher Bedeutungen.«

464 Baecker ebd., 105.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

partner einzurechnen sein. Die Variable der *Referenzen* bezieht sich nach Baecker auf die *Kultur*. Dieser Indikator »nimmt … gleichsam einige Stichproben vor, um die kulturelle Dimension des Projektes [bzw. des zu evaluierenden Systems; TS] zu belegen.«[465] Und schließlich weist der Indikator der (externen) Resonanzen über die jeweils evaluierende beziehungsweise evaluierte Organisation hinaus auf die *Gesellschaft*. Organisationsinterne Absichten lassen sich von gesellschaftlichen Bedeutungen unterscheiden, auch wenn hier mit Ungewissheit und Überraschungen zu rechnen ist, die im Sinne Ashbys »nicht beherrscht, sondern nur kontrolliert werden« können.[466] So enthält der Evaluationsbericht fünf Indikatoren mit fünf ganz unterschiedlichen Perspektiven, die die »Interdependenz der Variablen« aufzeigen und damit »Entscheidungsgrundlagen« liefern zur Weiterentwicklung:

Evaluation = Kritik | Rückkopplungen | Quellen | Referenzen | Resonanzen

Baecker verweist zu Recht darauf, dass diese Indikatoren alle umstritten sind und insofern eine gesellschaftliche Auseinandersetzung nicht nur im Blick auf die Evaluation kultureller Projekte unabdingbar erscheint.[467] Am Engpass Kunst zeigt sich lediglich besonders deutlich, was hier an Vermittlungsarbeit zu leisten ist. Der Kalkül selbst und die damit verbundenen Kontingenzrisiken lassen sich aber auch darüber hinaus plausibilisieren. Die folgenden Untersuchungen werden zu zeigen haben, ob es sich hierbei auch um praktisch brauchbare Kalküle handeln kann.

465 Ebd., 108.

466 Ebd.

467 Ebd., 109f.: »Eine Evaluation kann unseres Erachtens nicht den Eindruck zu erwecken suchen, dass hier aus einer wissenschaftlichen Perspektive objektiv festgestellt wird, was der Fall war und was nicht. Stattdessen ist die Evaluation entsprechend einer konstruktivistischen wissenschaftlichen Methodologie das Gesprächsangebot eines methodisch reflektierten externen Beobachters, der sich mit seinen Unterscheidungen und Kriterien der Beobachtung nicht ohne das Risiko des Eigensinns auf die Seite derer stellt, die Entscheidungen über den Sinn und Unsinn des Projekts [bzw. des zu evaluierenden Systems; TS] zu treffen haben.«

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Formen[468] der Kontrolle:

F	=	a	b
Form[469]	=	Operation	Kontext
Form[470]	=	Präferenzwert	Reflexionswert
Kontrolle	=	Abweichung	Ziele
Sicherheit	=	Standard	Kontrolle
Entwicklung		Innovation	Kontrolle
Qualität	=	gut	schlecht
Qualitätssicherung		Standard	Kontrolle
Qualitätsmanagement	=	Entwicklung	Kontrolle
Management QS	=	Störung	Ziele
Management QM	=	Störung	Ergebnisse
RM *Praxis*	=	Risiko	Gefahr
RM *Semantik*	=	Risiko	Sicherheit

468 Baecker 2007f, 29: Die Form F wird »definiert« (verwechselt mit) als eine Unterscheidungsoperation (1. Haken), die einen Zustand a im Kontext von b (2. Haken) hervorbringt; der 2. Haken ist zugleich ein Re-entry-Haken, d.h. er schließt die Form von F zum Eigenwert einer sich selbst iterativ wiederholenden Unterscheidung im Kontext einer in die Form eingeschlossenen, aber aus den zwei benannten Variablen der Innenseite der Form ausgeschlossenen Außenseite der Form.

469 Baecker 2007c, 65: »Regel, die Operation auf der Innenseite und den Kontext der Operation auf der Außenseite der Form zu notieren«.

470 Baecker 2011b, 49: »Eine Form ist das Produkt einer Operation, die einen Systemzustand a in Abhängigkeit von Ereignissen in der Umwelt b dieses Systemzustands definiert. […] Die Beobachtung erster Ordnung produziert Systemzustände, die Beobachtung zweiter Ordnung macht die Abhängigkeiten deutlich, die damit eingegangen werden.«

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

QS *Praxis*	=	Qualität	Standard
QS *Semantik*	=	Qualität	Sicherheit
QM *Praxis*	=	Qualität	Veränderung
QM *Semantik*	=	Qualität	Verbesserung
TQM *Praxis*	=	Exzellenz	Verbesserung
TQM *Semantik*	=	Exzellenz	Optimum

2.4 Funktionale Methode

Nachdem die systemtheoretische Heuristik eine Neuinterpretation zahlreicher Leitbegriffe der klassischen Organisationstheorie nahegelegt hat, muss es nicht verwundern, dass dieser Wandel auch die Erkenntnistheorie tangiert. Die folgenden Überlegungen zur Methodik der vorliegenden Untersuchung, die dieses Einführungskapitel abschließen, rechnen deshalb mit einer Korrektur des Funktionsbegriffs sowie mit einer kritischen Differenzierung zur Reichweite des Kausalschemas. Neben der Systemtheorie als Heuristik soll als Methode der »Äquivalenzfunktionalismus« für die verschiedenen Qualitätsmanagementsysteme zugrunde gelegt werden. Diese Vergleichstechnik erlaubt nicht nur einen komplexitätsadäquaten Zugang zu qualitätsleitenden Unterscheidungen (»vergleichen«, »kontrollieren«, »entwickeln«), sondern bietet auch Ansatzpunkte zur Unterscheidung der im Qualitätsmanagement verwendeten Bewertungen, die hier als kausalattributive Konstruktionen verstanden werden, mit deren dysfunktionalen Folgen Organisationen umzugehen haben. Daher wird methodisch nach einigen Hinweisen zum systemtheoretischen Verständnis des Funktionalismus zunächst das »Risiko der Kausalität« reflektiert werden müssen, um die daraus resultierenden »perversen Effekte« besser abschätzen und trotz der Unkontrollierbarkeit von Organisationen ein Lob der Kontrolltechniken anstimmen zu können.

Die funktionale Methode kann mit Hilfe der Systemtheorie eine Form finden, wie Lösungen für Organisationsprobleme nicht mehr auf

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

eine Perfektionierung von Kontrollillusionen hinauslaufen, sondern auf die Unterscheidung brauchbarer von weniger brauchbaren Kontrollversuchen und damit die Ableitung von Chancen und Grenzen zur Musteränderung divergenter Kontrollformen. Am Ende dieses Kapitels stehen sodann Leitfragen für richtige Reduktionen, deren Brauchbarkeit sich im Verlauf der weiteren Arbeit erschließen soll, die sich jedoch erst empirisch in der Beobachtung von Kontrollformen und deren Folgen für künftige Entscheidungsqualitäten zeigen kann. Schon allein von daher ist mit Ausweichmanövern zu rechnen, weshalb am Ende der Arbeit das Ethikrisiko explizit behandelt werden muss.

2.4.1 Vergleichstechnik

Die funktionale Methode kann nur »funktionieren«, wenn ihr Verhältnis zu den Kausalbegriffen Ursache und Wirkung geklärt wird. Luhmann übernimmt zunächst den Funktionsbegriff von Parsons und definiert als Funktion »jede Leistung, die den Bestand eines sozialen Systems mitbewirkt«.[471] Der Funktionalismus ist für ihn »eine Theorie der Systembedürfnisse« beziehungsweise eine »Theorie der Bestandserfordernisse sozialer Systeme«, die zu klären versucht, wie ein System Probleme löst, um seinen Bestand zu sichern.

> »Die Funktion ist keine zu bewirkende Wirkung, sondern ein regulatives Sinnschema, das einen Vergleichsbereich äquivalenter Leistungen organisiert. […] In diesem Blickwinkel erscheinen die einzelnen Leistungen dann als gleichwertig, gegeneinander austauschbar, fungibel, während sie als konkrete Vorgänge unvergleichbar verschieden sind.«[472]

Um sich von den (schon damals) vorherrschenden Interpretationen beziehungsweise Zerrbildern) des Funktionalismus abzugrenzen, unterscheidet Luhmann bereits in zwei frühen Beiträgen (1962/64) zum einen strikt zwischen *Theorie* und *Methode* und grenzt zum anderen seinen Ansatz einer *vergleichenden* Methode deutlich ab von *kausalwissenschaftlichen* Methoden: Demnach ist eine Funktion kein »Sonderfall der Kausalität«, sondern umgekehrt Kausalität »ein Anwendungsfall funktionaler Ordnung«, also ein Deutungsschema, das erst in Abgrenzung zu anderen Beschreibungen seinen (begrenzten) Stellenwert erhält. Theorien und Methoden, so Luhmann später, leisten eine »Binarisierung« der Programme des Wissenschaftssystems. Sie müssen als verschiedene Programmarten unterschieden werden, sind aufeinander angewiesen und können sich gegenseitig entlasten.[473] »Die Regeln richtigen Ent-

471 Luhmann 2009a, 39.
472 Ebd., 17.
473 Vgl. Luhmann 1992a, 428.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

scheidens über wissenschaftliche Kommunikation sind entweder theoretischer oder methodischer Art.«[474] Theorien sind »die Form, in der Erklärungen kommuniziert und reformuliert werden können«.[475] Sie sind komplexe Beschreibungen (genauer gesagt: auf Begriffe angewiesene »Prädikationen«[476]) und »generalisieren Bedingungen für die Richtigkeit von *Ergebnissen*«.[477] Methoden sind Wegweiser, wie diese Ergebnisse erreicht werden können. Sie »generalisieren Bedingungen für die Richtigkeit von *Prozessen der Forschung*«,[478] sie bilden »Regeln für die Selektion von Forschungsprozessen«.[479] Sie beobachten und bewerten theoretische Unterscheidungen und sind damit Theorien zweiter Ordnung (sie beobachten Theoretiker/innen und ihre Beobachtungen), die nicht gleich bei jeder Theorierevision aufgegeben werden müssen. Anders als Theorien arbeiten sie mit einem binären Code und versuchen, »eine Entscheidung zwischen wahr und unwahr herbeizuführen«.[480] Erst solche Kombinationen von Theorie und Methode gewährleisten die Funktionalität des Wissenschaftssystems.[481]

Im weiteren Sinne wird in dieser Arbeit eine »kybernetische Methode« verwendet, da ich mit Luhmann davon ausgehen will, dass es im Unterschied zu den Grundannahmen der deduktiven Methode in sozialen Systemen keine »garantiert sicheren Positionen« gibt (»weil eine externe Validierbarkeit fehlt«) und »dass die Sicherheit nur im Prozess selbst liegen kann«.[482] Im engeren Sinne kann der von mir verfolgte Forschungsweg als *äquivalenzfunktionalistische Methode*[483] bezeichnet werden, da es um einen Vergleich funktional äquivalenter Leistungen gehen soll: Unterschiedliche Problemlösungen sollen miteinander verglichen werden, obwohl sie »als konkrete Vorgänge unvergleichbar verschieden sind«.[484] Abstrakt formuliert, geht es um die Identifikation von »Variablen im Rahmen komplexer Systeme«[485] und deren »Variationsbedingungen«.[486]

474 Luhmann 1992a, 403.
475 Ebd., 412.
476 Ebd., 406.
477 Luhmann 2008a, 61.
478 Ebd., 62.
479 Ebd., 61.
480 Luhmann 1992a, 415.
481 Zur Limitationalität (Rechenschaft über das, was theoretisch bzw. methodisch ausgeschlossen wird) vgl. Luhmann 1992a, 392ff, als Kontingenzformel vgl. ebd., 396.
482 Ebd., 418.
483 Luhmann 2009a, 17: »Nicht auf eine gesetzmäßige oder mehr oder weniger wahrscheinliche Beziehung zwischen bestimmten Ursachen und bestimmten Wirkungen kommt es an, sondern auf die *Feststellung der funktionalen Äquivalenz mehrerer möglicher Ursachen unter dem Gesichtspunkt einer problematischen Wirkung.*« Vgl. ebd., 21ff; 47f.
484 Ebd., 17.
485 Ebd., 18.
486 Ebd., 18f.: »Der funktionalistischen Analyse geht es nicht um die Feststellung des Seins in Form von Wesenskonstanten, sondern um die Variation von Variablen im Rahmen

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Ziel dieser Vergleichstechnik ist die Erarbeitung eines Entscheidungsspielraums äquivalenter Lösungsansätze in der Einführung beziehungsweise Variation von Kontrollsystemen. Es geht also gerade nicht um eine kausale Rekonstruktion von »QM-Realitäten« im Sinne einer Ursachenforschung und ebenso wenig um eine Vorhersage bestimmter Wirkungen von QM-Interventionen, sondern einzig und allein um die Unterscheidung verschiedener funktional äquivalenter Handlungsmöglichkeiten und ihre dysfunktionalen Nebenfolgen. Allein aus dieser Synopse wird sich, so hoffe ich, ein Erkenntnisgewinn und damit Orientierung für brauchbare Entscheidungen ableiten lassen.

Sensibilität für Systembedürfnisse zeigt sich darin, dass deutlich wird, welche Alternativen in der Bedürfnisbefriedigung bestehen, wie also Systemleistungen durch andere Leistungen innerhalb des Systems (wo sonst?) ersetzt werden können. Es geht mithin um Entscheidungsalternativen, um Hinweise auf »andere Möglichkeiten«[487] und nicht um Ursachenforschung. Der Erkenntnisgewinn liegt in den gewonnenen *Vergleichsmöglichkeiten:* Unähnliches wird als äquivalent ausgewiesen, eine Wirkung kann auf verschiedenen Wegen angezielt werden, wobei mit unterschiedlichen Nebenfolgen von Handlungsalternativen zu rechnen ist. Für jede Veränderung ist ein Preis zu zahlen, der sich jedoch nicht schon aus der Äquivalenzgleichung ergibt. Die äquivalenzfunktionalistische Methode hilft beim Kalkulieren von Kontrollinvestitionen und mahnt dazu, nicht blindlings Kredit zu verspielen je nach den zu erwartenden Rückwirkungen im System. Es geht um Möglichkeiten, vielleicht auch um Wahrscheinlichkeiten, nicht jedoch um die Identifikation kausaler Gesetzmäßigkeiten. Methodisch versteht sich diese Arbeit als funktionale Analyse von Kontrollalternativen mit dem Ziel, aus dieser theoretischen Analyse praktische Entscheidungsspielräume ableiten zu können, wie Qualitätsmanagement auf unterschiedliche Weise wirken und in seinen Routinen produktiv gestört werden kann. Jedes QM-System ist ersetzbar. Keiner dieser Kontrollmechanismen kann einen Alleingeltungsanspruch erheben. »Die funktionalistische Methode soll gerade die Feststellung begründen, dass etwas sein und auch nicht sein kann, dass etwas ersetzbar ist.«[488]

Dieser Perspektivwechsel von kausalen zu funktionalen Analysen ermöglicht einen neuen Zugang zur *Kontrolle von Alternativen,* setzt jedoch voraus, dass die funktionale Methode *inhaltlich* gefüllt wird. Die zunächst leere Gleichung braucht empirische Werte, die eingesetzt werden können, um die Vergleichbarkeit und Ersetzbarkeit zu testen.

komplexer Systeme. Die Konstanten fungieren nur noch als Variationsbedingungen und sind als solche unter dem Gesichtspunkt ihrer Eignung für diese spezifische Funktion variabel.«

487 Luhmann 2009a, 20.

488 Ebd., 19.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Um zu errechnen, welche Interventionsformen funktional äquivalent sein können, braucht es einen Zugang zu den konkreten Problemlagen von Organisationen in der Steuerung von Kontrolle. Hier kann die Systemtheorie helfen, die eigentümliche Permanenz von Problemen zu verstehen und mit dysfunktionalen Folgen von Lösungen zu rechnen. »Die Systemtheorie enthält nämlich jene Momente der Verdichtung und Konkretisierung von Fragestellungen und Resultaten, die wir der funktionalen Methode als solcher nicht abgewinnen können.«[489] Mit anderen Worten: Erst in einer Kombination aus *äquivalenzfunktionaler Methode* und *Systemtheorie* kann es gelingen, die systemtheoretische Bedeutung von Rationalität zu erfassen, und zwar jenseits von Zweck- und Wertrationalität im Sinne jener Systemrationalität, die im Anschluss an Dirk Baecker als »Kontrolle von Kontrolle«[490] verstanden werden kann.

Mit Unterstützung der Systemtheorie kann die funktionale Methode mit der Unterscheidung von System und Umwelt einen Zugang finden zu kollidierenden Systeminteressen (Konflikten), stabilisierenden Strukturen (Programmierung) und zu den latenten Funktionen, die ebenfalls auf ihre Äquivalenz hin beobachtet werden können. »Jede Organisation muss verschiedenartige, zueinander widerspruchsvolle Systembedürfnisse zugleich erfüllen.«[491] Dysfunktionale Folgen dieser Bedürfnisbefriedigung sind dabei unvermeidbar: »Jede Leistung hat, sobald man sie in mehrfacher Hinsicht analysiert, nicht nur günstige, sondern auch nachteilige Folgen. Jede zweckmäßige Handlung verursacht Kosten oder sonstige Nachteile; jede Problemlösung belastet andere Systeminteressen.«[492] Dies gilt auch für die Kontrolle dieser unterschiedlichen und widersprüchlichen Bedürfnisse, etwa nach Sicherheit und Entwicklung.[493] Organisationen sind ein Nährboden solcher Problemkonglomerate, deren »Lösung« jeweils neue Probleme produzieren beziehungsweise bestehende Problemlagen verschärfen. »Jede Lösung hat ›dysfunktionale Folgen‹ im System, die wiederum als Probleme bewusst werden, zu neuartigen Lösungen stimulieren usw., so dass der bürokratischen Hydra immer neue Köpfe anwachsen.«[494] Eine Organisation reagiert innerhalb ihrer Systemmöglichkeiten auf Irritationen der Umwelt und führt ein QM-System ein, das zwar als Lösung gedacht oder zumindest proklamiert wurde, handelt sich damit aber Folgeprobleme (Dokumentationshysterie, Demotivation durch unbrauchbare Standardisierungen) ein, deren Lösungsansätze wiederum das Risiko

489 Ebd., 46f.
490 Baecker 1994b, 82.
491 Luhmann 2009a, 43.
492 Ebd., 26.
493 Darauf wird noch ausführlicher einzugehen sein. Vgl. Kapitel 5.1.1.
494 Luhmann 2009a, 43.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

von Fehlentscheidungen beinhalten. Dieser Organisationsdynamik widmen sich Strukturreformen und Selbstausbeutungsversuche.

Probleme sind also eine Konstante der Organisation. Sie müssen nicht zwingend die Stabilität von Organisationen gefährden. Der Funktionsbegriff bezeugt gerade die Tatsache, dass es für alte Probleme immer wieder neue Lösungsansätze gibt. Allerdings wird nicht immer mit kommuniziert, welche verdeckten Probleme mitgelöst werden. Hier erweist sich der Begriff der *latenten Funktion* als nützlich, der auf diesen blinden Fleck der Organisation hinweist. Eine solche Latenz (Kommunikationssperre) kann ein Schutzmechanismus sein, etwa gegen eine Überdosis an Veränderung. Sie kann aufgedeckt werden mit dem Ziel, Probleme in einem neuen Licht zu sehen und daraus Motive zur Veränderungsbereitschaft zu gewinnen. Dies geschieht jedoch niemals ohne das Risiko, die Folgen falsch einzuschätzen. Jedenfalls gibt es keinen Beobachterstandpunkt mehr, der es erlaubt, latente Funktionen und Strukturen in Organisationen einfach als Irrtümer zu entlarven und damit alte Gewissheiten risikolos aufzuheben.[495]

Die funktionalistische Beobachtung hilft zu verstehen, dass soziale Systeme trotz oder gerade wegen ihrer internen Widersprüche überleben können: Spezifikation und Abstraktion der Problemstellung sind die methodischen Voraussetzungen der Problemlösung, sowohl in der Theorie als auch in der Praxis.«[496] Weder die funktionale Methode noch die Systemtheorie können zu einem »unproblematischen Leben in Systemen verhelfen, sondern allenfalls dazu, dass die Verhaltenslasten verschoben werden.«[497] Man sieht Alternativen und gewinnt mehr Freiheit, sich zu entscheiden. Es bleibt jedoch eine Entscheidung in Unsicherheit. Als Hauptproblem der funktionalen Analyse identifiziert Luhmann die erforderliche Definition der *Bezugseinheit,* auf die sich die funktionale Äquivalenz bezieht:

> »Es kommt nicht darauf an, Bezugseinheiten als gesetzlich bewirkte Wirkungen bestimmter Ursachen nachzuweisen. Vielmehr müssen in einem Aktionssystem diejenigen Problemgesichtspunkte gefunden werden, welche die Variationsmöglichkeiten des Systems steuern. Ein Bezugsgesichtspunkt muss als Entscheidungskriterium für die Äquivalenz bestimmter Tatbestände fungieren können. Er definiert damit einen Bereich der Flexibilität und der Anpassungsfähigkeit, der Indifferenz gegen Abweichungen und der Toleranz von Widersprüchen, einen Bereich der Freiheit zur Wahl von Lösungen, die unter diesem Gesichtspunkt gleich brauchbar oder zumindest gleich unschädlich sind. Das Problem des Fortbestandes eines Aktionssystems muss daher in eine Reihe von abstrakten Fragestellungen aufgelöst werden, die so

495 Zur Beobachtung latenter Strukturen vgl. Luhmann 2008f, 61ff.
496 Luhmann 2009a, 53.
497 Ebd.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

> gewählt sind, dass sie – eben infolge ihrer Abstraktheit – geeignet sind, funktionale Äquivalenzen sichtbar zu machen und damit einer Art generalisierten Systemkontrolle zu dienen.«[498]

Dysfunktionale Folgen können als funktionale Bezugsprobleme verstanden und analysiert werden. So entsteht eine »Stufenordnung von Bezugsproblemen und Äquivalenzklassen«.[499] Um diese Sensibilität für Systembedürfnisse nutzen zu können, bedarf es freilich jeweils der Angabe einer *Systemreferenz:* Rationalität kann nicht von Einzelhandlungen beansprucht werden. Erst auf der »Ebene komplexer Handlungssysteme« kann funktionale Stabilität beobachtet und als »Systemrationalität« beschrieben werden:

> Ein Handlungssystem ist rational, wenn seine Bestandsinteressen so generalisiert sind, dass sich unter wechselnden Umweltbedingungen genügend Befriedigungsmöglichkeiten ergeben. Systemrationalität in diesem Sinne beruht auf funktionaler Stabilisierung, darauf, dass die Probleme, die das System nach Maßgabe seiner Struktur zu lösen hat, als Bezugsgesichtspunkte für funktionale Analysen und für die Steuerung von Substitutionsvorgängen benutzbar sind. Der Einzelbeitrag, die Einzelwirkung, die Zwecksetzung kann für sich allein keine Rationalität behaupten; sie können rational nur sein im Rahmen und nach Maßgabe von Systemreferenzen. Die Abstraktion von Einzelzwecken erlaubt zu viele Handlungsalternativen. Nur in bezug auf ein komplexes Netz strukturgegebener Systemprobleme lässt sich beurteilen, welche Alternativen in einem konkreten System wirklich befriedigen.«[500]

Auch für die Identifikation von funktionalen Äquivalenten und damit die Entdeckung von Systemrationalität zahlt die Systemforschung einen Preis: Sie muss sich dem Widerstand der Kausalwissenschaften und der Kritik deduktiver Methodologien stellen. Diese Tapferkeit wird durch einen veränderten Zugang zur Kausalität zu rechtfertigen sein, der Funktionen nicht mehr als Anwendungsfall von Kausalität versteht, sondern gerade umgekehrt Kausalität als Sonderfall funktionaler Analyse. Mit Luhmann und gegen eine überwältigende Mehrheit erkenntnistheoretisch begründeter oder auch nur pragmatischer Ansätze soll das Verhältnis von kausaler und funktionaler Beziehung umgekehrt werden: »Die Funktion ist nicht eine Sonderart der Kausalbeziehung, sondern die Kausalbeziehung ein Anwendungsfall funktionaler Ordnung.«[501]

498 Ebd., 24
499 Ebd., 28.
500 Ebd., 60.
501 Ebd., 20.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

2.4.2 Das Risiko der Kausalität

Nichtwissen wird gemeinhin schematisiert mit Hilfe der *doppelten kausalen Unendlichkeit* von Ursachen und Wirkungen. »Jede Wirkung hat unendlich viele Ursachen, jede Ursache unendlich viele Wirkungen.«[502] Um ihre Entscheidungen zu plausibilisieren, bilden Subjekte Kausalketten, die gleichzeitig die Beherrschbarkeit von Komplexität und die Verantwortbarkeit ihrer Entscheidungen signalisieren: eine unendliche Abfolge vorausgesetzter Ursachen und eine unendliche Folge weiterer Wirkungen, einschließlich möglicher Mitursachen und Nebenwirkungen, kurz: »schematisiertes Nichtwissen«.[503]

Diese doppelte Unendlichkeit der Begründungen und Prognosen im Kausalschema enthält auch ein *doppeltes Risiko* auf der Ebene der Beobachtung erster und zweiter Ordnung: Auf der operativen Ebene der Beobachtung von »Tatsachen« muss mit *Fehlern* gerechnet werden in der Zuschreibung von Kausalannahmen: Die Excel-Datei enthält falsche Daten, der Entscheider setzt irrtümlicherweise fehlende Kompetenzen bei den Entscheidungsvorbereitern voraus etc. Dieses Risiko möglicher *Irrtümer* überschneidet sich mit dem Risiko, dass auch jede Beobachtung zweiter Ordnung jeweils nur »Realitätsausschnitte«[504] anbieten kann. »Die Beobachtung erster Ordnung ist naiv; aber sie weiß es nicht. Die Beobachtung zweiter Ordnung ist reflektiert …, und sie weiß es.«[505] Aber auch sie bleibt dem Risiko ausgesetzt, immer nur bestimmte Beobachtungen zu machen und andere eben nicht. Damit »ist *jede* Beobachtung im Kausalschema *riskant*.«[506] Unter diesen riskanten Bedingungen, so Luhmann, glauben die Menschen noch heute an Technik und an Kreativität.

Wenn, wie bereits gezeigt, Technik als »feste Kopplung von Ursachen und Wirkungen«[507] verstanden werden kann, gibt es keinen Grund, das Vertrauen in die Technik grundsätzlich zu diskreditieren. Leistet doch diese Form der Komplexitätsreduktion einen wichtigen Beitrag zur Systemstabilität auch von Organisationen. Aus der Perspektive von Kontrollbedürfnissen kann geradezu ein *Lob der Technik* angestimmt werden: Als »Einheit von Auslösekausalität und Durchgriffskausalität«[508]

502 Ebd.
503 Vgl. Luhmann 1995a, 108.
504 Ebd., 111.
505 Ebd.
506 Ebd., 110: »Risiko ist danach ein *inhärentes* Merkmal von Kausalität, weil *jede* Formbildung in diesem Medium sich auf die innere Seite der Form, also auf angenommene feste Kopplungen, konzentrieren und die äußere Form, den unmarkierten Bereich anderer Möglichkeiten, außer Acht lassen muss.«
507 Ebd., 112.
508 Ebd., 113.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

lassen sich Vorteile der Technik identifizieren, vor allem dass mühsame Konsensfindungsprozesse eingespart und Koordinationsprozesse (etwa Vergleiche, Fehlerbestimmung, Rationalisierung der Ressourcenzuteilung) erleichtert werden.[509] Nicht zuletzt die Fortschritte in Empirie und Statistik lassen linear-kausale Ursache-Wirkungszusammenhänge plausibel erscheinen und tragen damit auch in Organisationen nicht unwesentlich zur Unsicherheitsabsorption bei. Trotz erkenntnis- beziehungsweise systemtheoretisch begründeter Skepsis an der Reichweite dieser Konstruktion hat diese Form technischer Rationalität oder »mechanischer Kausalität« immer noch eine entlastende Funktion, auf die auch in Organisationssystemen nicht verzichtet werden kann. Technik kann helfen, kontrollierbare von unkontrollierbaren Handlungen zu unterscheiden. Problematisch wird es nur, wenn diese Formen fester Kopplung von Ursachen und Wirkungen auf sämtliche Operationen angewandt werden sollen und damit kausale Zuschreibungen verabsolutiert werden. Dann kommt es zu jenen *perversen Effekten* in den Selbstbeschreibung wissenschaftlicher oder wirtschaftlicher Kommunikation, die am Ende perfekte Lösungen (etwa Balance-Zustände[510]) versprechen und dafür etliche Kontrollillusionen in Kauf nehmen müssen. Um solche Effekte, wenn sie sich schon nicht vollständig vermeiden lassen, wenigstens zu reduzieren, soll im Folgenden mit der systembedingten *Unkontrollierbarkeit* sozialer Systeme gerechnet werden und zugleich mit dem sisyphosartigen Versuch, dennoch bei aller Skepsis solche Kontrollversuche aufrechtzuerhalten.

2.4.3 Brauchbare Kontrollformen

Die bisher referierten Orientierungsmarken zur funktionalen Methode Niklas Luhmanns lassen unschwer erkennen, wie diese sich für die Erforschung von Kontrollformen nutzen lassen. Auch hier wird es um einen Vergleich gehen, der durch den Ausweis von systemtheoretisch differenzierten Bezugseinheiten begrenzt wird. Dysfunktionale Folgen solcher Kontrollen sollen dabei nicht vorschnell disqualifiziert, sondern auf mögliche latente Funktionen hin befragt werden. Die dadurch gewonnenen Unterscheidungen erlauben möglicherweise auch Rückschlüsse auf gleichermaßen brauchbare Kontrollformen und mögliche Entscheidungsalternativen. Die »generalisierte Systemkontrolle« soll respezifiziert werden, um dadurch mögliche Folgen einer *Musteränderung* von den Folgen anderer Interventionsmöglichkeiten zu unter-

509 Vgl. dazu Luhmann 1998a, 517ff., bes. 528.

510 Luhmann 2009a, 14 moniert hier »latente Kausalität«: »Im Allgemeinen bleibt … die Übertragung des Gleichgewichtsgedankens auf soziale Systeme in vagen Analogien und Metaphern stecken.« (ebd., 15)

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

scheiden. Eine solche *Kritik* kann weiterhin keine Vorhersagen wagen über den Verlauf solcher Interventionen. Dennoch verbindet sich mit dieser Zurückhaltung die Hoffnung, dass es dadurch leichter werden kann, darüber Entscheidungen zu treffen, welche Qualitätskontrollen für brauchbar gehalten werden, welche dysfunktionalen Folgen von Kontrolle vermieden werden sollen und mit welchen Unterscheidungen man künftig Kontrollversuche in Organisationen beobachten möchte. Die Kritik von Kausalitätskonstruktionen kann also nicht daran vorbeigehen, dass eben solche Konstruktionen von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen notwendig sind zur Komplexitätsreduktion über und in Organisationen. Kausalität als Medium und als Form ist die Bedingung der Möglichkeit von Zweckprogrammierungen, die erst die Voraussetzungen schafft für die dynamische Stabilität von Organisationen.

> »Autopoiesis ist immer nur Produktion und nie: Gesamtkontrolle über alle dazu erforderlichen Ursachen. Das liegt schon im Begriff der Produktion. Das Medium Kausalität erfasst immer das System und seine Umwelt, schon weil das System ohne Umwelt gar nicht existieren würde. Autopoiesis lässt sich daher […] nicht als kausale Isolierung begreifen, sondern nur als Reproduktion aus eigenen Produkten.«[511]

Weder Perfektionsvorstellungen noch normative Qualitätsvorgaben können Organisationen instruieren. Trotz all dieser »Probleme im Verhältnis von Theorie und Empirie«[512] lassen sich jedoch Metadaten der empirischen Forschung identifizieren, die auch für Kontrollverfahren aufschlussreich sind.

2.4.4 Metadaten der Qualitätskontrolle

Die Systemtheorie, der hier gefolgt wird, hat sich in ihrer funktionalen Methodik nicht zum Mainstream der Forschung entwickeln können. Schon der Empiriebegriff gibt Anlass zu Abgrenzungen und gegenseitigen Unterstellungen. Können letztlich nur quantitative Messungen der (einen) Wirklichkeit zugelassen werden, weil sie allein wiederholbar sind? Muss daher alles Übrige als Vorfeldarbeit der Forschung gelten? Oder lassen sich Konstruktivismus und Kybernetik auch zur Erweiterung des Empiriebegriffs nutzen, weil sie ihre Daten in der Regel nicht im Labor oder im Feld isoliert, sondern bevorzugt am Schreibtisch sammeln?[513] Auch diese am Schreibtisch angefertigten Beschreibungen sind das Ergebnis eines Kontrollverfahrens, nämlich eines Abgleichs

511 Luhmann 2006b, 278.
512 Luhmann 1994a, 199.
513 Vgl. Baecker 2012b, 155f.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

dieser Beschreibungen mit anderen Beschreibungen, die ihrerseits ebenso wenig »erfahrungsfrei« zustande kamen. Empirie kann eben auch als *Daten-Sammlung am Schreibtisch* sinnvoll betrieben werden, so dass man sich als Forscher nicht zwangsläufig defizitär erleben muss, nur weil man keinen Fragebogen konstruiert, kein Interview geführt und keine QDA-Datei erstellt hat. Der Unterschied liegt möglicherweise in einem mehr oder weniger ausgeprägten Misstrauen in kausale Konstruktionen und demgegenüber einem ausgeprägten Vertrauen in rekursive Prozesse der Erkenntnisgewinnung. »Beschreibungen sind das Ergebnis empirischer Forschung.«[514] Verglichen und kontrolliert werden bereits bestehende Beschreibungen zum Forschungsstand, die Neubeschreibung durch den Autor mit »absichtsvoll inkongruenten Perspektiven«[515] und die Auffassungen der Leserinnen, die dem Autor leider häufig verborgen bleiben.

> »Man ahnt, dass der traditionell sozialisierte Wissenschaftler, der mit Kausalität und Statistik rechnet, hier gleich doppelt herausgefordert ist, muss er doch zum einen einen Bezug des Gegenstands zu sich selbst (›Selbstreferenz‹) in Rechnung stellen und zum anderen mit Formen von Abhängigkeiten umgehen, die Unabhängigkeiten zu steigern in der Lage sind (›Paradoxie‹).«[516]

Dem hier verfolgten Forschungsansatz geht es also weder um Kausalität noch um Statistik, sondern um *Kommunikation und Kontrolle* (Norbert Wiener 1948), und zwar um eine (reziproke) Kontrolle der Interaktion und nicht um eine Kontrolle der Forschungsobjekte. Es geht um brauchbare Unterscheidungen »zwischen dem, was weiter geht (Selbstreferenz), und dem, was dazwischen kommt (Fremdreferenz)«.[517]

> »›Kontrolle‹ heißt jetzt, dass der Beobachter seine Interaktion mit dem Gegenstand auf die Bestätigung und Enttäuschung von Erwartungen hin beobachtet, diese Bestätigung und Enttäuschung implizit oder explizit protokolliert und seine Interaktionsangebote derart variiert, dass neue wiederum protokollierbare Erfahrungen gemacht werden können. Der Begriff der ›Kontrolle‹ beschreibt die Arbeit am Gedächtnis der Interaktion.«[518]

Mit Dirk Baecker will ich Wissenschaft als soziales System verstehen, als eine Form der Arbeit an den »Memoiren des Systems«.[519]

514 Ebd., 158.
515 Vgl. Burke 1935, 95–213; im Anschluss daran Luhmann 2009a, 85–87.
516 Ebd., 160.
517 Ebd., 176.
518 Ebd.
519 So schon Luhmann 2009c [OA 1979], 195.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

»›Kontrolle‹ heißt dann nicht mehr nur Kontrolle von Abweichungen durch Rückkopplung, sondern auch zirkuläre, wechselseitige Kontrolle, innerhalb derer Kontrollierendes und Kontrolliertes laufend die Rollen tauschen (Glanville 1987).«[520]

Die Funktion von Metadaten: Solche Metadaten beeinflussen die empirische Forschung. Sie sind selbst eine Intervention in der Wissenschaft beziehungsweise eine Irritation der empirischen Forschung, aus der sich allerdings nicht zwingend eine Determination der weiteren Forschung ergibt. »Die Unterscheidung von Datum und Metadatum ist … nicht stabil.«[521] Kein Metadatum bleibt unveränderlich. Die als Metadaten vorgeschlagenen Begriffe (Information, Kommunikation, Kontrolle, System, Umwelt, Funktion, Beobachtung, Form, Selbstreferenz, Komplexität) sind im Gegenteil zirkulär zu erproben. Die Metadaten können Daten sortieren, und Daten können ihrerseits Metadaten korrigieren.[522]

»Die Texte der Systemtheorie sind Beiträge zur empirischen Forschung, indem sie einerseits Metadaten an neuen Gegenständen erproben, die sich an anderen Gegenständen bereits bewährt haben, und andererseits damit Beschreibungen erzeugen, die sich von bereits vorliegenden Beschreibungen unterscheiden. Man hat dann die Wahl, ob man bei der Lektüre dieser Texte die von ihnen vorgelegten Beschreibungen eher auf die verwendeten Metadaten (›schon wieder Systemtheorie!‹) oder auf die rearrangierten Daten bezieht (›alter Wein in neuen Schläuchen!‹), aber das ist, wie die Attributionsforschung lehrt (Heider 1958), bei jeder Kommunikation der Fall und darf nicht verhindert, sondern muss als eine die Kommunikation erst ermöglichende Wahl sogar ermutigt werden. Man kann es dem Leser nicht abnehmen, sich selbst zu positionieren. Notfalls dreht man den Spieß um und erfährt anhand seiner Reaktion etwas über ihn, wenn schon nicht über den Text.«[523]

Von den vorgeschlagenen Metadaten braucht nach der systemtheoretischen Exkursion hier nur das *Metadatum Kontrolle* zu interessieren: Wie das Metadatum Kommunikation vermag der Kontrollbegriff zu beschreiben, wie sich Primärdaten wechselseitig strukturieren. Anders als jener lässt er es allerdings offen, »wie diese wechselseitige Strukturierung zustande kommt«:[524]

»Möglich sind sowohl die direkte und bilaterale wechselseitige Abhängigkeit von Kontrollierendem und Kontrolliertem im Medium der Oszillation zwi-

520 Baecker 2012b, 161.
521 Ebd., 162.
522 Vgl. ebd.
523 Ebd.
524 Ebd., 165.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

schen diesen beiden Rollen als auch die indirekte, vielfach vermittelte und gleichwohl zirkulär bleibende wechselseitige Abhängigkeit zwischen zahlreichen Faktoren ein und desselben Phänomens.«

Das sozialpsychologische Theorem der »Kontrollillusion« (Susanne Langer 1975) verweist auf die Tendenz psychischer Systeme, auch Unkontrollierbares für kontrollierbar zu halten und diese Illusion auch trotz widersprüchlicher Erfahrungen aufrechtzuerhalten.[525]

»Kontrollversuche und Kontrollbehauptungen aller Art laden immer auch dazu ein, den angeblich Kontrollierenden daraufhin zu beobachten, welche kommunikativen Vorteile er oder sie aus diesen Kontrollsetzungen zu ziehen vermag.«[526]

Die *Kontrollqualität* lässt sich von daher auch als Differenzierungsprozess verstehen, wer aus welchen Kontrollen welche Vorteile zieht. Auch dafür gibt es keine systemexterne Beobachtungsposition. Kontrollillusionen können nicht aufgelöst, sondern nur durch andere Kontrollillusionen ersetzt werden, die den Beobachtern von Kontrollbeobachtungen weniger einseitig erscheinen. Damit gelangt man zum Thema *Entscheidungsqualität* und zur Bedeutung des Qualitätsmanagements für die Memoiren des Managements.

»Funktionale Analyse heißt, nach dem Beitrag eines Phänomens zur Lösung eines Problems zu fragen und sowohl alternative Problemlösungen für möglich zu halten und nach ihnen zu suchen, als auch dasselbe Phänomen als Lösung eines anderen Problems für denkbar zu halten und vorzuschlagen.«[527]

2.4.5 Postheroische Prospekte für »richtige Reduktionen«

Nach diesem Parforceritt durch die systemtheoretische Heuristik und ihre funktionalistischen Formenkalküle der Kontrolle lassen sich als Zwischenbilanz einige Fragen notieren, die die weitere Untersuchung anleiten können:

525 Vgl. dazu grundlegend Langer 1975, 311ff.

526 Ebd., 165f.: »Interessanterweise wird diese Kontrollillusion dem Management von Organisationen häufiger von außen unterstellt, als dass sie sich dort tatsächlich vorfinden lässt. Offenbar fällt intern sofort auf, wie sehr jeder Gestaltungs- und Steuerungsversuch darauf angewiesen ist, dass eine multifaktoriell aufgestellte Organisation aus Gründen, die man allenfalls partiell durchschaut, dennoch mitzuspielen bereit ist (Stacey 1992).«

527 Ebd., 168.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

1. Wer beobachtet? Wer konstruiert die Unterscheidung? Warum wird gerade diese Unterscheidung genutzt? Welche Interessen werden transparent, welche bleiben latent?
2. Werden brauchbare oder optimale Lösungen bevorzugt? Von wem? Womit ist das Qualitätsmanagement verwechselbar?[528]
3. Wo werden funktionale Alternativen sichtbar? Welche Systembedürfnisse werden beobachtet?
4. Welche Formen von Qualitätsmanagement und Qualitätskontrolle lassen sich unterscheiden?
5. Wie werden Effekte kontrolliert? Wie werden kausale Zusammenhänge konstruiert?
6. Wie wird gelernt? Wie wird Wissen wirksam?
7. Wie, wann und von wem werden Kontrolltechniken eingesetzt? Wie und unter welchen Bedingungen werden Kontrolltechniken relativiert?
8. Wie werden dysfunktionale Folgen von Kontrollversuchen beschrieben? Wie und von wem werden latente Strukturen und Funktionen beobachtet?
9. Wie lose oder fest sind Kontrollmöglichkeiten gekoppelt? Wie und unter welchen Bedingungen wird von festen Kopplungen auf lose Kopplungen umgestellt?
10. Wie und von wem werden die eingesetzten Kontrollen kontrolliert?
11. Wie werden Kontrollen moralisch bewertet? Welche Achtungsbedingungen werden kommuniziert? Wie wird Missachtung zum Ausdruck gebracht? Wie werden Werte verwendet? Wie wird Ethik ins Spiel gebracht? Wie werden die Folgen moralischer Kommunikation und ethischer Reflexion kontrolliert?

528 Vgl. Spencer-Brown 1999, 60.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-29, am 03.08.2024, 15:42:05
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb