

Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme

**Überlegungen zu einem evolutionären Konzept
für die Organisationstheorie**

Dodo zu Knyphausen

51

München 1988

Copyright: Verlag Barbara Kirsch

Wartaweil 25a, 8036 Herrsching, Tel. 08152/3409

Vorwort

Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme zu begreifen bedeutet, die Frage nach der "Entstehung des Neuen" zu stellen. Diese Frage hat für jede Unternehmung unmittelbare Bedeutung: Wenn man nicht innovativ ist und lernt, es weder Entwicklung noch Fortschritt gibt, kann man den Anforderungen eines dynamischen Marktsystems auf Dauer kaum gerecht werden. Darauf muß sich auch die Management- bzw. Organisationstheorie einstellen, auch wenn diese sich hier offenbar eher schwertut: Sie baut normalerweise auf einer Logik auf, die mehr am "Sein" als am "Werden" orientiert ist. In dieser Situation bedeutet die Neu-Orientierung der Theorie zu allererst die Reflektion und Veränderung ihrer eigenen Grundlagen.

Wenn die vorliegende Arbeit sich mit Grundlagenfragen der Management- bzw. Organisationstheorie beschäftigt, hat das die Konsequenz, daß sie für traditionell ausgebildete Betriebswirte sicherlich nicht leicht konsumierbar ist. Ein großer Teil der Überlegungen entstammt eher Traditionen wie Soziologie und Philosophie als der Betriebswirtschaftslehre. Ich hoffe, daß der Abschreckungseffekt nicht zu groß ist, und der Leser stattdessen mit einer wohlwollenden Grundeinstellung an diese Arbeit herangeht - etwa in dem Sinne, daß eine Annäherung an "das Neue" eben auch "neue" Ansatzpunkte notwendig macht.

Seit Fertigstellung der Arbeit sind inzwischen 9 Monate vergangen. Heute würde ich vielleicht in einigen Punkten andere Formulierungen wählen.¹ Ich habe, um die Veröffentlichung nicht noch weiter hinauszuzögern, dennoch auf eine weiterreichende Überarbeitung des Textes verzichtet und mich auf marginale Änderungen beschränkt. Außerdem sind einige Hinweise auf Literatur eingefügt, die erst in den letzten Monaten erschienen ist.

Ich bin mehreren Personen zu herzlichem Dank verpflichtet. Das gilt insbesondere für Herrn Prof. Dr. Werner Kirsch, an dessen Lehrstuhl ich die Freiräume für die Realisierung dieser Arbeit gefunden habe. Trotz inhaltlicher Differenzen

1. Einige bedenkenswerte Hinweise finden sich in Kirsch (A-1988a; A-1988b).

hat er dafür gesorgt, daß ihr die erhofften akademischen Meriten nicht versagt geblieben sind. Herrn Prof. Dr. Dres. h.c. Edmund Heinen danke ich in diesem Zusammenhang für die Übernahme des Koreferats.

Bei der technischen Fertigstellung haben mir Dr. Max Brandl, Hella Cascorbi, Peter Dondl und Gudrun Schwub-Gwinner geholfen. Dr. Hartmut Bretz wurde niemals müde, meine Schwierigkeiten bei der Bedienung des Textsystems zu beheben. Auch ihnen sei herzlich gedankt.

Dank gebührt schließlich meiner Frau Cornelia. Sie hat mich in einer Zeit, in der ich eigentlich anderweitig gebraucht wurde, von allen familiären Aufgaben entlastet. Ohne ihre moralische Unterstützung hätte dieses Buch nicht entstehen können.

Auffhausen, im August 1988

Dodo zu Knyphausen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VI
1. Einleitung: Die Entstehung des Neuen als Problem der Organisationstheorie	1
1.1 Zur Semantik "neuerungshaltiger" Begriffe: Innovation, Lernen, Evolution, Fortschritt	3
1.2 Die logische Struktur des Neuen und ihre "Vergewaltigung" in der Sprache der Organisationstheorie	13
1.21 Der selbstreferentiell-paradoxe Charakter des Neuen	14
1.22 Paradoxien, klassische Logik und Sprache	17
1.23 Drei Beispiele für die "Vergewaltigung des Neuen" in der Sprache der Organisationstheorie	23
1.3 Die Entstehung des Neuen und die Normativität der Organisationstheorie	28
1.31 Zum Begriff einer normativen Theorie in der Betriebswirtschaftslehre	30
1.32 Werte, Normen, Rationalität	32
1.4 Organisationen als evolutionsfähige Systeme (Kirsch): ein Forschungsprogramm	38
1.41 Evolutionsfähige Systeme und fortschrittsfähige Organisation: ein Überblick	39
1.42 Zur Kritik des Kirsch'schen Bezugsrahmens	54
1.43 Zum weiteren Vorgehen dieser Arbeit	60

2. Auf dem Weg zu einem evolutionären Theoriekonzept	64
2.1 Ein Ausgangspunkt: Zur Paradigmendiskussion in der Organisationstheorie	65
2.11 Die Systematisierung inkommensurabler Paradigmen in der Organisationstheorie: ein Überblick	66
2.12 Beobachtung, Unterscheidung, Indikation: Ansätze zu einer "Kybernetik der zweiten Ordnung"	73
2.2 Paradoxie, Selbstreferenz, Zeit und Komplementarität als Schlüsselbegriffe eines evolutionären Theoriekonzeptes	81
2.21 Einleitende Überlegungen: Habermas, Luhmann und der dritte Weg	82
2.22 Zur Illustration: Paradoxien in der Managementlehre	91
2.23 Paradoxie, Selbstreferenz und Zeit: Die "Flik-Flak-Theorie"	96
2.24 Ein Zwischenresümee: Die evolutionäre Theorie als ein komplementäres Konzept	112
2.3 Individuum, Kommunikation, Kollektiv: Methodologische Folgerungen aus dem evolutionären Theoriekonzept	120
2.31 Die sozialwissenschaftliche Diskussion: Methodologischer Individualismus versus methodologischer Kollektivismus	121
2.32 Die philosophische Diskussion: Bewußtseinstheoretisches versus kommunikationstheoretisches Paradigma	125
2.33 Die systemtheoretische Diskussion: Ansätze zu einem neuen Anfang	130
2.4. Zur Rationalität eines evolutionären Theoriekonzeptes	140
2.41 Die Frage nach der Rationalität einer Theorie - eine sinnvolle Fragestellung?	141
2.42 Überlegungen zum Konzept einer evolutionären Rationalität	150
2.5 Was nutzt ein evolutionäres Theoriekonzept der Unternehmenspraxis?	164
2.51 Die Theorie/Praxis-Problematik	165
2.52 Wissenschaft nach innen: Aktionsforschung	170
2.53 Wissenschaft von außen: Das Modell der ästhetischen Rationalität	175

3. Zum Begriff der Organisation	182
3.1 Organisationen als zielgerichtete Sozialsysteme	184
3.11 Die Verbreitung des Zielparadigmas in der Organisationstheorie	184
3.12 Zur Kritik des Zielparadigmas	188
3.2 Der Transaktionskostenansatz der Organisationstheorie	196
3.21 Grundaussagen des Transaktionskostenansatzes: ein Überblick	196
3.22 Zur Kritik des Transaktionskostenansatzes	202
3.3 Überlegungen zu einem alternativen Konzept	212
3.31 Das Konzept eines "organisatorischen Feldes" bei Kirsch: ein erster Ansatz zu einem komplementären Konzept	213
3.32 Zum Begriff eines "autopoietischen Systems"	224
3.33 Organisationen als autopoietische Systeme	238
4. Selbstorganisation und Handhabung komplexer Probleme, oder: Wie organisieren sich Organisationen?	255
4.1 Zum Begriff der Selbstorganisation	256
4.11 Selbstorganisation, Struktur, Autopoiese	259
4.12 Selbstorganisation und die Entstehung des Neuen	271
4.2 Komplexe Probleme, Hierarchie und Selbstorganisation	278
4.21 Das Problem der Komplexität und die Komplexität von Problemen	279
4.22 Komplexität und Hierarchie	290
4.23 Komplexitätsbehandlung durch Selbstorganisation als Leitidee	298
4.3 Das Management der Selbstorganisation von Unternehmungen	307
4.31 Zum Verhältnis von Selbstorganisation und Fremdorganisation	309
4.32 Evolution, Planung, geplante Evolution	313
4.33 Führung als "Guidance"	322
5. Schluß: Zusammenfassung und Ausblick	330
Literaturverzeichnis	343

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Bedingungen des Fortschritts	42
Abb. 2:	Die Konzeption einer fortschrittsfähigen Organisation im Rahmen eines Paradigmas evolutionärer Systeme	50
Abb. 3:	Überblick über Klassifikationen organisationstheoretischer Ansätze	69
Abb. 4:	Gleichzeitiges Auftreten von Kreis, Dreieck und Quadrat im euklidischen Raum	104
Abb. 5:	Unterschiede zwischen Innen- und Außenperspektive	108
Abb. 6:	Typen von Organisationsbegriffen	186
Abb. 7:	The Market Failures Framework	198
Abb. 8:	Formen von Transaktionsbeziehungen	201
Abb. 9:	Eine Typologisierung unterschiedlich-referentieller Systeme	220
Abb. 10:	Hyperzyklische Verknüpfung von Struktur und Entscheidung als Merkmal von "Organisation"	243
Abb. 11:	Konstitutive Elemente eines Organisationsbegriffs	254
Abb. 12:	Selbstorganisierende Systeme im Rahmen einer Klassifikation natürlicher Systeme	258
Abb. 13:	"Kuspenmodell"	275
Abb. 14:	Entwicklungspfad einer dissipativen Struktur	276
Abb. 15:	Das Verhältnis von hierarchischer Aufgabenstruktur und hierarchischer Organisationsstruktur	295

1. Einleitung: Die Entstehung des Neuen als Problem der Organisationstheorie

Die Erklärung der Entstehung des Neuen ist für die Organisationstheorie ein Problem. Das hat einen zweifachen Sinn. Zunächst handelt es sich um ein *wichtiges* Problem. Spätestens seit Schumpeter und den Arbeiten der "österreichischen Schule" (Hajek, Mises, Kirzner)¹ wissen wir,² daß eine Wettbewerbswirtschaft wesentlich auf den Schöpfungsleistungen kreativer, "unternehmerischer" Aktoren aufbaut. Diese Erkenntnis ist im vergangenen Jahrzehnt verstärkt auch in den Alltagsdiskurs der Unternehmens(beratungs-)praxis eingedrungen. Vor dem Hintergrund eines beschleunigten technischen Wandels wird allenthalben die Bedeutung hoher Innovationsfähigkeit für die Konkurrenzsituation einer Volkswirtschaft und der hier agierenden Unternehmen hervorgehoben (vgl. z. B. Krubasik 1982; Arthur D. Little 1986). Nicht selten verbindet sich damit die Klage, daß europäische Unternehmen weniger als japanische und US-amerikanische diese Fähigkeit aufbringen und damit im internationalen Vergleich zunehmend ins Hintertreffen geraten (vgl. z. B. Nussbaum 1984).

Vor diesem Hintergrund erscheint es naheliegend, der Entstehung des Neuen gebührenden Platz auch in der Management- und Organisationstheorie einzuräumen: Es handelt sich in der Tat um ein *wichtiges* Problem einer Theorie, die ihr erklärendes Interesse nicht verloren hat und dabei den Anspruch auch der Praxisrelevanz (was immer man darunter im einzelnen verstehen mag) erhebt. Aber für diese Theorie ist, und damit kommen wir zur zweiten Bedeutung der angeführten These, die Erklärung der Entstehung des Neuen ein *Problem*, weil eben diese Erklärung andere Ansprüche der Komplexitätsverarbeitung stellt, als sie die herkömmliche Management- und Organisationstheorie erfül-

1. Ein guter Überblick findet sich in Witt (1987: 31ff.)

2. Genauer müßte es wohl heißen: können wir wissen. Denn die hier angesprochenen Arbeiten haben im *Mainstream nationalökonomischer Theoriearbeit* zunächst nur ein Schattendasein geführt; erst in den letzten Jahren kann man ein verstärktes Interesse beobachten.

len kann; und weil damit normative Implikationen verbunden sind, denen sich eine solche Theorie nicht ohne weiteres entziehen kann. Um es (zunächst) etwas kryptisch zu formulieren: "Das Neue" kann man nur erfassen, wenn man sich auf das darin implizierte Problem der Selbstbezüglichkeit einläßt; damit aber hat die traditionelle Theorie Schwierigkeiten, weil sie entweder schon eine *Sprache* verwendet, die die Erfassung des Selbstbezüglichkeitsproblems verhindert, oder aber eine an sich komplexere Sprache in einer Weise *verwendet*, daß das Problem der Selbstreferenz aus dem Sichtfeld des Beobachters gleichsam "herausgeschnitten" wird. Und: "Das Neue" ist, so scheint es zumindest, in hohem Maße mit den Fragen einer praktischen Orientierung im Sinne eines "Was sollen wir tun?" verbunden; auf diese Fragen kann aber eine Theorie keine (begründbaren) Antworten mehr geben, die über ihren Rationalitätsanspruch keine Rechenschaft abgibt und ihre Konstruktionsprinzipien nicht weiter reflektiert. *Beide* Aspekte führen dazu, daß die traditionelle Theorie angesichts des Neuerungsproblems in eine Krise gerät.³

Ich möchte diese beiden Thesen im folgenden näher erläutern (Kap. 1.2 und 1.3) und im Anschluß dann ein Forschungsprogramm vorstellen, daß mir für die Weiterentwicklung der Organisationstheorie (und für den Fortgang der hier vorliegenden Arbeit) ein guter Ausgangspunkt zu sein scheint: die Kirsch'sche Konzeption "evolutionsfähiger Systeme" (Kap. 1.4). Beginnen möchte ich aber damit, den Begriff des "Neuen" in einer etwas systematischeren Weise einzuführen, als das bisher der Fall war (Kap. 1.1).

3. Daß die Organisations- und Managementtheorie sich in einer Krise befindet, ist öfter schon notiert worden. Vgl. etwa Jehle (1973: 83ff.); Benson (1977; 1983); Fischer-Winkelmann (1983); Kirsch (A-1984b); auch Hinder (1986: 1ff.)

1.1 Zur Semantik "neuerungshaltiger" Begriffe: Innovation, Lernen, Evolution, Fortschritt

Über "das Neue" ist bisher vor allem im Sinne eines *Innovationsbegriffes* gesprochen worden, wie er im Kontext "unternehmerischer Diskurse" gern verwendet wird: Man spricht dann etwa von "Produkt-" oder "Verfahrensinnovationen" (darauf werde ich gleich noch eingehen). Die Formel der "Entstehung des Neuen" wird in der Literatur aber auch in anderen Begriffszusammenhängen gebraucht. T. Kuhn diskutiert unter dieser Headline (1977) etwa die Frage nach dem *Fortschritt* in der Wissenschaft; für M. Miller (1986) bildet die Frage der Entwicklung des Neuen den "harten Kern" (1986c: 254) einer Theorie kollektiven *Lernens*. Witt (1987: 9) betrachtet es schließlich als eines der Merkmale einer *evolutorischen* Theorie zu erklären, "wie es zu Neuerungen in den untersuchten Entwicklungen⁴ kommt und welche allgemeinen Einflüsse sie haben, d.h. sie formuliert Hypothesen über das zeitliche Verhalten von Systemen, in denen Neuerungen auftreten und sich ausbreiten." (im Orig. kursiv; Fn. hinzugefügt)

"Das Neue" wird in der Literatur also unter verschiedenen Begriffen diskutiert. Das gilt auch für die Organisations- und Managementtheorie; auch hier kann man "das Neue" bzw. "die Entstehung des Neuen" als ein Etikett für ein semantisches Feld interpretieren, innerhalb dessen sich eine Reihe von Forschungsarbeiten formieren. Ich möchte im folgenden hier einen kurzen Überblick geben; dabei geht es mir weniger darum, die einzelnen Begriffe gegeneinander abzugrenzen und zu "definieren", als vielmehr die Breite des Diskussionsfeldes zu illustrieren und dabei zu zeigen, daß mit dem Begriff des Neuen schnell auch die Vorstellung von "etwas Besserem", von impliziter Normativität und zunehmender Rationalität verbunden wird. Diese Vorstellung hat zwar durchaus ihre Nuancen; unabweisbar ist sie wohl nur im Zusammenhang mit

4. Daß in der Zeit ablaufende *Entwicklungen* Gegenstand einer evolutorischen Theorie sind, gilt für Witt als konstituierendes Merkmal eben einer solchen Theorie. Es geht dabei nicht nur um das Hinzufügen historischer Entwicklungsreihen zu einem bestehenden Theoriengebäude; vielmehr wird davon ausgegangen, daß Realität sich überhaupt nur als sich entwickelnde Realität begriffen werden kann.

dem Fortschrittsbegriff.⁵ Aber auch bei "Innovation", "Lernen" und "Evolution" können solche Verbindungen leicht hergestellt werden, und das ist, davon gehe ich jedenfalls aus, Grund genug auch für die Organisationstheorie, sich mit den damit offenbar werdenden Fragestellungen auseinanderzusetzen.

(1) *Innovationen*. Daß der Innovationsbegriff mit der Entstehung des Neuen in engem Zusammenhang steht, geht schon aus seinem Wortstamm hervor: "innovare" heißt nichts anderes als "Erneuern". Das entspricht auch dem umgangssprachlichen Verständnis. Gerade hier kommt freilich noch die Vorstellung einer "Verbesserung" hinzu, die mit jeder Innovation notwendig verbunden ist (vgl. Kaplaner 1986: 6; Downs und Mohn 1976: 700).

Innovationen sind in den letzten Jahren zu einem beliebten Thema auch der Wissenschaft geworden; davon zeugt eine kaum noch zu übersehende Zahl von Veröffentlichungen.⁶ Dabei hat man sich natürlich auch bemüht, zu einem präziseren Verständnis des Innovationsbegriffes zu kommen. Im Anschluß an Schumpeter (1926) grenzt man etwa den Begriff der *Innovation* von dem der *Invention* dadurch ab, daß ersterer auch noch den Aspekt der wirtschaftlichen Nutzung mitumfaßt.⁷ Es wird auf die Subjektivität dessen verwiesen, was man als "Innovation" bezeichnen will; und es wird, wiederum im Anschluß an Schumpeter, zwischen mehreren Arten von Innovationen unterschieden: den Produkt- und Verfahrensinnovationen, den strukturellen und sozialen Innovationen.⁸ Erst auf dieser Grundlage versucht man dann, Überlegungen zu ei-

5. Aber auch hier spricht man von einem Fortschritt der Krankheit, von fortschreitendem Verfall etc. Vgl. Fetscher (1985b: 43); Keohane (1982: 23).

6. Für Überblick vgl. aber Downs und Mohr (1976); Van de Ven (1986); Hinder (1986: 200ff.).

7. Vgl. Röpke (1977: 122f.); Trux et al. (1984: 324) sowie Kaplaner (1986: 6) mit der dort angegebenen Literatur. - Die Schumpetersche Unterscheidung enthält freilich insofern eine eigentümliche Zweideutigkeit, als er "Innovation" mit einer Verschiebung der Produktionsfunktion verbindet, es also weniger um ein neues Produkt als um den zeitlich vorgelagerten Prozeß der Neukombination von Produktionsfaktoren geht (vgl. Röpke 1977: 123). Daraus hat man, teilweise wenigstens, den Schluß gezogen, daß "Innovation" eine bestimmte Phase des Managementprozesses bezeichnet: die Phase der Ideengenerierung nämlich (Gebert 1979: 283; unter Hinweis auf die "einschlägige Forschung"). Damit aber wird der Unterschied zwischen "innovation" und "invention" offensichtlich gerade wieder verwischt.

8. Vgl. Kaplaner (1986: 6ff.). - Erläuterungsbedürftig ist hier wohl nur der Begriff der "sozialen Innovation"; Kaplaner versteht darunter "zum einen unmittelbare

nem *Innovationsmanagement* anzustellen, das die Schaffung von Neuerungen systematisch unterstützen und dem einzelnen Unternehmen zu einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit verhelfen soll.⁹

Um den anderen Aspekt des Innovationsbegriffes, die Vorstellung von "Verbesserung", die mit diesem Begriff assoziiert wird, hat man sich in dem hier angesprochenen Literaturkreis weit weniger gekümmert. Innovation bedeutet, im Unterschied zu *Invention*, die wirtschaftliche Nutzung einer Neuerung, "Verbesserung" also aus dem Blickwinkel des Innovators selbst: Das ist die Perspektive, aus dem sich die Managementliteratur diesem Phänomen zuwendet. Die vielfach zugrundeliegende Marketingphilosophie bezieht zwar den wirtschaftlichen Erfolg auf die Fähigkeit, Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und in diesem Sinne zu einem Fortschritt bei der Lösung von Problemen (Trux et al. 1984: 324), mithin also zu einer "Verbesserung" beizutragen. "(Produkt-) Innovation" bedeutet dann, daß "der Markt 'hurra' schreit." (ebenda: 325) Aber "hurra" kann man auch zu den falschen Dingen schreien, und die Bedarfe, die am Markt artikuliert werden, müssen nicht immer den tatsächlichen Bedürfnissen "vernünftiger" Mitglieder einer Kommunikationsgemeinschaft entsprechen.¹⁰ Das ist ja immer schon die Kritik an einem kapitalistischen Wirtschaftssystem gewesen: daß hier eine Unmenge "erfolgreicher" Produkte auf den Markt gebracht werden, deren "Sinn" man nicht recht begreifen kann und deren Folgelasten die Gesellschaft zu tragen hat.

Veränderungen des Mitarbeiterstammes durch Einstellungen und Entlassungen, zum anderen Veränderungen hinsichtlich des Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter (z. B. durch innerbetriebliche Weiterbildung). Auch Veränderungen, die zu einer Verbesserung des Betriebsklimas führen und nicht zu einer der bisher genannten Kategorien zu zählen sind, werden als soziale Innovation betrachtet." (1986: 9) Innovation ist, mit anderen Worten, alles, was irgendwie mit Veränderung zusammenhängt - ein recht weites Verständnis eines Begriffes, dessen Präzisierung man sich gerade vorgenommen hat!

9. Neuere deutschsprachige Veröffentlichungen sind etwa Wiese (1985); Arthur D. Little (1986); Riekhof (1987).
10. Vgl. zu der hier angedeuteten Kritik etwa Steinmann und Gerum (1978a: 471f.; 1978b: 65ff.); auch Ulrich (1980: 34ff.). Der Hinweis auf diese Arbeiten bedeutet freilich nicht, daß ich die universalistischen Konnotationen, die sich dort bemerkbar machen, vorbehaltlos teile. Mir geht es hier nur darum zu zeigen, wie schnell der Innovationsbegriff normative Fragestellungen impliziert, denen man sich nicht so ohne weiteres entziehen kann. Vgl. dazu aber oben im Text.

Eine ganz ähnliche Kritik läßt sich natürlich auch für die anderen Arten von Innovationen vortragen. Insbesondere die Diskussion um die neuen Produktionstechnologien weist darauf hin, daß die "Verbesserungen", die mit der Einführung von Neuerungen verbunden sind, durchaus umstritten sein können (vgl. etwa Braczyk und Niebur 1982; Kern und Schumann 1985; Bergmann et al. 1986). Auch damit sind offensichtlich Fragestellungen angesprochen, die mit den normativen Aspekten des Neuen zu tun haben - Fragestellungen, mit denen sich ein großer Teil der Literatur zu einem Innovationsmanagement gar nicht erst beschäftigt. Auf die Gründe dafür wird noch zurückzukommen sein (vgl. unten, Kap. 1.3).

(2) *Lernen*. Auch der Begriff des Lernens hat umgangssprachlich einen recht weit gefaßten Sinn:

"Ein Kind lernt zu gehen, es lernt zu sprechen und später, in der Schule, lernt es Rechnen, Schreiben und Lesen. Es lernt Vokabeln und Texte, es erlernt Methoden zur Lösung bestimmter Probleme, und es lernt sozial bzw. normativ akzeptiertes von nicht akzeptierten Verhalten zu unterscheiden. Es lernt Gefühle zu empfinden und zu unterdrücken, und es erlernt nicht zuletzt die Fähigkeit, vieles von dem, was es gelernt hat, einer kritischen Prüfung zu unterziehen. Kurz, von jedem Verhaltensmuster, das ein erwachsenes, biologisch ausgereiftes und soziales Exemplar der Gattung Mensch kennzeichnet, wird umgangssprachlich gesagt, daß es erlernt werden kann ..." (Miller 1986a: 11)

Auch Lernen hat also, wie man an diesen wenigen Beispielen sieht, damit zu tun, daß sich für ein Individuum oder, allgemeiner,¹¹ für eine "lernende Einheit" Neues erschließt und dieses Neue eine bessere Orientierung in der Welt ermöglicht. In den frühen psychologischen Lerntheorien hat man dies zunächst

11. Diese Verallgemeinerung soll die Möglichkeit eröffnen, auch die Ansätze eines "organisatorischen" bzw. "sozialen" Lernens zu integrieren, auf die ich gleich noch kurz zu sprechen komme. Dabei muß freilich beachtet werden, daß die genaue Beziehung zwischen bloß individuellem und organisatorischem bzw. sozialem Lernen noch keineswegs geklärt ist. Autoren wie Ginter und White (1982: 255) sowie Davis und Luthans (1980: 283) meinen mit sozialem Lernen letztlich nichts anderes als die Möglichkeit, auch aus den Erfahrungen anderer zu profitieren; Hedberg (1981: 6f.) hebt vor allem auf den Kontext ab, der von der Organisation zur Interpretation von Umweltereignissen "bereitgestellt" wird. Duncan und Weiss (1979: 86) sowie Kirsch (A-1986a: 7) stellen schließlich die "prinzipielle Zugänglichkeit" der organisatorischen Wissensbasis in den Vordergrund: Sofern Wissen bloß privat bleibt, handelt es sich tatsächlich nur um individuelles und kein organisatorisches Lernen.

im Kontext eines Stimulus-Response-Modells zu operationalisieren versucht.¹² Lernen wurde dann als Veränderung der Wahrscheinlichkeit eines bestimmten Antwortverhaltens begriffen. Später hat man sich mehr für das in den "Gehirnen" gespeicherte Wissen interessiert und Lernen mit einer Veränderung dieses Wissens assoziiert; die Forschungen gingen in Richtung "Informationsverarbeitung" (vgl. etwa Klahr und Wallace 1976; Greeno et al. 1978). Interne Wissensorganisation, individuelle Gedächtnisleistungen usw. konstituieren hier Fragestellungen, über die man das Phänomen des Lernens genauer analysieren will.

Beide Ansätze haben ihren Niederschlag auch in den Bemühungen um eine Theorie *organisatorischen* Lernens gefunden: Lernen als Anpassung an eine sich verändernde Umwelt (vgl. z. B. March und Olsen 1975; Hedberg 1981) oder als Veränderung der organisatorischen Wissensbasis.¹³ Dabei ist der Versuch unternommen worden, etwas genauer zu charakterisieren, worin das dem Lernen immanente Neue eigentlich besteht. Man unterscheidet dann etwa zwischen einem "Single Loop" und einem "Double Loop Learning"¹⁴ und meint damit im ersten Fall das Lösen eines "Rätsels" (Kuhn) innerhalb eines Bezugsrahmens, der selbst unverändert bleibt, im anderen Fall dagegen ge-

-
12. Vgl. z. B. Skinner (1938). - Ein guter Überblick über die Entwicklung der psychologischen Lerntheorie findet sich bei Greeno (1980).
13. Vgl. z. B. Duncan und Weiss (1979); auch Kirsch (A-1986a: 6ff.). - Überblicke über die Theorien organisatorischen Lernens finden sich etwa bei Fiol und Lyles (1985) und Shrivastava (1983). In der letztgenannten Arbeit werden neben den im Text aufgeführten Ansätzen noch zwei weitere Ansätze genannt: "Organizational learning as assumption sharing" und "Organizational learning as institutionalized experience" (1983: 9 bzw. 11ff.; 14ff.). Man wird sich freilich darüber streiten können, ob es sich hier tatsächlich um eigenständige Ansätze handelt: Die Vorstellung eines "Assumption Sharing" läßt sich mühelos mit den im Text genannten Ansätzen verbinden (vgl. etwa Hedberg 1981: 8f. sowie Duncan und Weiss 1979: 90f.); bei den "Institutionalized-Experience"-Ansätzen (Stichwort: Erfahrungskurve) muß bezweifelt werden, ob man es überhaupt mit *Theorien organisatorischen Lernens* zu tun hat.
14. Vgl. Argyris und Schön (1978). Ganz ähnliche Unterscheidungen finden sich auch bei anderen Autoren. Meyer (1982), der allerdings statt Lernen "Anpassung" als (synonymen) Grundbegriff wählt, unterscheidet zwischen abweichungsverstärkender und abweichungsschwächender Anpassung; Bateson (1985b) zwischen "Proto-" und "Deutero-Lernen". Hedberg (1981: 9f.) unterscheidet zwischen "Adjustment", "Turnover" und "Turnaround Learning", und Miles und Rudolph (1980) differenzieren schließlich zwischen reaktivem und proaktivem Lernen.

rade die Überschreitung dieses Bezugsrahmens und somit die grundlegende Umstrukturierung der bestehenden Wissensbasis.

Weit weniger Aufmerksamkeit als dem Aspekt des Neuen ist, ähnlich wie schon in den Innovationsforschungen, in den Theorien des organisatorischen Lernens dem normativen Aspekt des Lernens geschenkt worden. Organisatorisches Lernen wird vor allem auf die Verbesserung eines Action-Outcome-Wissens bezogen, auf ein Wissen also, wie man in die Welt erfolgreich eingreift und dabei das Überleben sichert. "Moralisches Lernen" wird nicht weiter thematisiert, obgleich doch gerade dieses Lernen mit der (organisations-) soziologischen Grundfragestellung, wie soziale Ordnung überhaupt möglich ist (vgl. z. B. Luhmann 1981h; Habermas 1984e: 571), in unmittelbarem Zusammenhang stehen dürfte. Hier lassen sich Anregungen eher aus der an Piaget anschließenden Entwicklungspsychologie (vgl. Miller 1986; auch Kohlberg 1981) sowie aus der Gesellschaftstheorie (vgl. Eder 1985) gewinnen, wo der Versuch unternommen wird, moralisches Lernen in systematischer Weise mit der Idee einer "moralisch-praktischen Rationalisierung" zu verbinden, um auf dieser Grundlage dann gleichzeitig eine Theorie der sozialen Evolution zu konstruieren.

(3) *Evolution*: Damit ist schon ein weiterer Begriff angesprochen, unter dem die Semantik des Neuen sich formiert. Seit Darwin geht man zumindest in der Biologie nicht mehr davon aus, daß es einen Schöpfergott gibt, der alles schon vorher weiß und dessen Plan man nur erkennen muß, um zu wissen, wohin der Weg dieser Welt führen wird. Jetzt kann man, so die Hypothese, nur noch allgemeine Mechanismen (Variation, Selektion, Retention) angeben, die die Evolution selbst vorantreiben; deren Ergebnisse sind aber prinzipiell nicht vorhersagbar.¹⁵ Die Entwicklung ist offen, und die hinreichende Anpassung in einer selbst sich verändernden Umwelt wird letztlich darüber entscheiden, welche biologischen Arten wie langfristig überleben werden.

15. Ich verzichte hier darauf, die Grundlagen der biologischen Evolutionstheorie im einzelnen zu skizzieren; das ist an anderer Stelle oft genug geschehen. Vgl. etwa van Parijs (1981: 58ff.); Brantl (1985: 145ff.); Segler (1985: Kap. 4); Witt (1987: 83ff.).

In den Sozialwissenschaften hat man lange geglaubt, daß der Mensch selbst Gott ist; das heißt: man ging von einem "technomorphen Konstruktivismus" (Malik) aus, der letztlich alles in der Welt als menschengemacht begreift und das Begreifen dieser Welt für soweit möglich erachtet, daß auch die Evolution zum Machwerk der Menschen wird (vgl. zur Kritik etwa Hayek 1970; Malik 1984: 253ff.). Das schließt nicht aus, daß es in vielen Wissenschaftsdisziplinen immer wieder evolutionistische "Wellen" gegeben hat (vgl. Brantl 1985: 144); und gerade in den letzten Jahren kann man, in Anlehnung an den Titel des Buches von P. van Parijs (1981), von der Emergenz eines evolutionären Paradigmas sozialwissenschaftlicher Erklärung sprechen. Hayek (1973: 36) drückt den Grundgedanken eines solchen Paradigmas in der folgenden Weise aus:

"It would be no exaggeration to say that social theory begins with - and has an object only because of - the discovery that there exist orderly structures which are the product of the action of many men but are not the result of human design. In some fields this is now universally accepted. Although there was a time when men believed that even language and morals have been 'invented' by some genius of the past, everybody recognizes now that they are the outcomes of a process of evolution whose results nobody foresaw or designed ..."

Für Hayek bedeutet die hier zum Ausdruck kommende Sichtweise freilich nicht, daß eine Sozialwissenschaft auf gestaltende, normative Aussagen völlig verzichten müßte; im Gegenteil:

"Fruchtbare Sozialwissenschaft muß sehr weitgehend ein Studium dessen sein, was *nicht* ist: eine Konstruktion hypothetischer Modelle von möglichen Welten, die existieren könnten, wenn einige der veränderbaren Bedingungen anders gestaltet würden ..." (Hayek 1980: 33)

Mit diesem normativen Impetus steht Hayek innerhalb der sozialwissenschaftlichen, evolutionär orientierten Theorie allerdings weitgehend allein: Hier setzt man lieber auf bloßes Überleben und Adaption an die Umwelt.¹⁶ Das mag damit zusammenhängen, daß es Zeiten gab, in denen man unter der Headline eines "Sozialdarwinismus" Evolution sehr direkt mit der Auswahl des "Besten" in Beziehung setzte und insofern sich auf die (vorgeblichen) normativen Implikationen von Evolution in ganz expliziter Weise einließ (vgl. z. B. Segler 1985: 98).

16. In einer Zeit, in der man Umwelt lieber zerstört, kann das allerdings schon eine ganze Menge bedeuten. Vgl. etwa Antoni (1984: 294ff.).

Hayek (1973: 22f.) weist deshalb darauf hin, daß man in dieser Tradition von einer falschen "evolutionären Einheit" ausgegangen ist: Es geht nicht um die Evolution von Individuen, sondern um die Fortentwicklung von Regeln, Praktiken und Institutionen.¹⁷ Ein Blick in die neuere, evolutionär ausgerichtete Sozialwissenschaft¹⁸ zeigt freilich, daß die damit verbundene Umorientierung nicht ganz ohne Kosten bleibt. Man kann jetzt nämlich die biologische Evolutionstheorie nicht mehr *direkt* anwenden, sondern muß sich mit *Analogie*konstruktionen (vgl. ausführlich Semmel 1984: 28ff.; Harré 1981) behelfen, denen immer auch ein Hauch von Willkürlichkeit anhaftet (vgl. Witt 1987: 86ff.). Was Evolution *heißt*, zerrinnt diesen Theorieversuchen am Ende unter den Fingern; was bleibt, ist letztlich nur die paradigmatische Vorstellung, daß man mit dem herkömmlichen Theorieapparat die Problematik der Entstehung des Neuen nicht angemessen in den Griff bekommen kann und nach alternativen Wegen suchen muß.

(4) *Fortschritt*. Daß die Entstehung des Neuen mit einem Fortschritt für die Menschen verbunden ist: das kann man als eine der wesentlichen Leitideen der modernen Gesellschaft bezeichnen. Bis ins 18. Jahrhundert hinein erfaßte man den Wandel allen Seins noch durch das Bild des Kreises, durch eine Semantik des Werdens und Vergehens, die in Heraklits Philosophie ihren paradigmatischen Ausgangspunkt genommen hatte.¹⁹ Zwar hatte sich mit der christlichen Eschatologie schon das Bewußtsein eines "Vorwärts" herausgebildet; aber dieses "Vorwärts" wurde mit dem Schwinden der Hoffnung auf die unmittelbare Widerkehr des Heilands immer mehr auf ein Jenseits verlagert,

-
17. Hutter (1986: 52) weist dabei freilich auf den Widerspruch hin, daß Hayek trotz dieser Bestimmung der "evolutionären Einheit" doch weiter davon ausgeht, daß Individuen die Grundelemente wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Analyse seien. Vgl. dazu aber Hayek (1976).
 18. Im Bereich der Wirtschaftstheorie sind hier wohl vor allem die vielbeachteten Arbeiten von Boulding (1981) sowie Nelson und Winter (1982) zu nennen. In der Organisationstheorie kann man gleich eine ganze Anzahl unterschiedlicher evolutionärer Grundperspektiven unterscheiden; über sie gibt Semmel (1984) einen guten Überblick. Eine Erklärung der sozio-kulturellen Evolution ist bspw. von Campbell (1969) vorgeschlagen worden.
 19. Vgl. Fetscher (1985a: 26f.); zu den historischen Wurzeln des Fortschrittsbegriffes und zu dessen Stellenwert in der Moderne auch Keohane (1982); Huber (1983); Koselleck (1975).

das sich letztlich jeder Vorstellung entzog.²⁰ Erst mit dem Übergang zu einer funktional differenzierten Gesellschaft bildete sich eine Zeitsemantik heraus, die die Kreis- durch eine Linearitätsvorstellung ersetzte und gleichzeitig die teleologischen Erwartungen auf das Diesseits projizierte.²¹ Die Zukunft sollte, wenigstens im Prinzip, noch *erlebt* werden können; und sie sollte sich nicht gleichsam von selbst erfüllen, sondern das Resultat *zweckgerichteter Handlungen* sein. Erst vor diesem Hintergrund machte es Sinn, von einem "Fortschritt" in der Weise zu sprechen, "that civilization has moved, is moving, and will move in a desirable direction." (Bury 1955: 2) Die Zukunft, das Neue wurde mit einem positiven Wert besetzt (vgl. Ayala 1982: 109; 112ff.), und alles, was sich hierfür als "funktional" erwies, konnte dann eben als "Fortschritt" angesehen werden.

Ein so gefaßter Fortschrittsbegriff birgt freilich in sich schon die Wurzeln seiner eigenen Diskreditierung. Seine teleologische Ausrichtung impliziert ein Zweck-Mittel-Denken, das den Fortschritt nur in den Kategorien gesteigerter Effizienz messen kann. Im Zeitalter der Industrialisierung bedeutete das die immer stärkere Gleichsetzung von "Fortschritt" mit erhöhter Produktivität, mit gesteigertem (Wirtschafts-)Wachstum, zunehmender Verstädterung usw.. Es ist daher kein Wunder, daß mit dem Offenbarwerden der Dysfunktionen der modernen Industriegesellschaften - Stichworte: technischer Fortschritt und Arbeitslosigkeit, Ressourcenausbeutung, Umweltverschmutzung²² - auch der Fortschrittsbegriff selbst in Mißkredit geraten ist: Sowohl in der Laien- als auch in der sozialwissenschaftlichen Diskussion der letzten Jahre verwendet man ihn

20. Vgl. Sloterdijk (1987: 28ff.). In der jüdischen Kabbala findet diese Jenseitigkeit bekanntlich darin ihren Ausdruck, daß man das Paradies gar nicht mehr beschreiben *darf* - eine Vorstellung, die sich bspw. bei Horkheimer und Adorno, den großen Aufklärern der "Dialektik der Aufklärung" (und des Fortschritts), wieder auffinden läßt (vgl. Jay 1981: 79f.).
21. Vgl. Luhmann (1980c: 255ff.) einerseits und Luhmann (1981g) andererseits. In diesen Arbeiten wird der Versuch unternommen, die Herausbildung der Semantiken, die dem Fortschrittsbegriff (der hier allerdings nicht thematisiert wird) zugrundeliegen, nicht nur zu konstatieren (vgl. die in Anm. 19 angegebene Literatur), sondern auch zu erklären - mit der Zunahme gesellschaftlicher Komplexität.
22. Einer der ersten, der auf die "social costs of privat enterprise" aufmerksam gemacht hat, war wohl Kapp (1950). Daß es um den östlichen Staatskapitalismus hier auch nicht besser bestellt ist, wird etwa in Fetscher (1985b) hervorgehoben.

nicht mehr gerne, und wenn man ihn verwendet, dann wird regelmäßig dessen Ambivalenz, die "Dialektik des Fortschritts" hervorgehoben.²³ "Prozeß" und "Progreß" scheinen sich nur noch in trügerischer Weise zu reimen (vgl. Sloterdijk 1987: 23), und man proklamiert eine "Postmoderne", die die "große Erzählung" (Lyotard) der modernen Fortschrittsgesellschaft endgültig hinter sich läßt.

Freilich, ganz ohne Probleme scheint sich der Fortschrittsbegriff nicht aus dem Wortschatz streichen zu lassen. Das fängt schon damit an, daß man, zumindest implizit, die Überwindung der Moderne als einen Fortschritt der Bewußtseins- und Theoriebildung begreift (vgl. ähnlich Keohane 1982: 21). Sloterdijk (1987: 28) hat darüber hinaus darauf hingewiesen, daß die Untergangsprognosen der Postmodernen nichts anderes als eine Wiederbelebung sowohl der linearen Zeit- als auch der teleologischen Struktur des Fortschrittsbegriffs bedeuten: Man richtet sich ein in der Frist, die bis zum Untergang noch bleibt; und diese Frist ist gleichzeitig der Nährboden für die Hoffnung, daß das Ende doch noch nicht so bald kommen möge. Das Ende hat dann zwar nicht die positive Besetzung, die im Fortschrittsbegriff der Moderne impliziert ist; aber (metaphorisch gesprochen:) im Rücken dieses Begriffs scheint sich doch noch ein Plätzchen zu finden, an dem nicht alles von vorneherein schon sinnlos ist.

Ich möchte zusammenfassen. Die vorstehende Diskussion hat gezeigt, daß "das Neue" in zweierlei Hinsicht eine "Familienähnlichkeit" (Wittgenstein) von Begriffen wie Innovation, Lernen, Evolution und Fortschritt begründet: Es geht einerseits darum, genauer zu begreifen, was "das Neue" eigentlich *bedeutet*; und andererseits darum, die normativen Implikationen dieses Begriffes in irgendeiner Weise zu erfassen. Dabei hat sich schon angedeutet, daß sich die

23. Vgl. z. B. Fetscher (1985b); Huber (1983: 20f.); Adorno (1964). - Ein alternativer Ansatz findet sich allerdings in der neueren, an Kuhn (1981: insb. 171ff.) anschließenden Wissenschaftstheorie: Hier lehnt man nicht den Fortschrittsbegriff selbst, sondern nur dessen teleologische Interpretation ab. Fortschritt (der Wissenschaft) ist dann nicht mehr eine Annäherung an die Wahrheit, sondern die "Produktion" einer neuen Theorie, die die gleichen Erklärungsleistungen wie die alte erbringt *und* hier ungelöste Probleme einer Lösung zuführen kann. Stegmüller (1979b: 168) spricht in diesem Fall statt von einem teleologischen von einem "immanenten" Fortschrittskriterium.

verschiedenen Spezialforschungen mit dem einen oder dem anderen Aspekt (oder mit beiden) nicht ganz leicht tun. Das gilt umso mehr für die Organisationstheorie in ihrer Gesamtheit. Auf die Gründe für diesen Umstand wird im folgenden genauer einzugehen sein.

1.2 Die logische Struktur des Neuen und ihre "Vergewaltigung" in der Sprache der Organisationstheorie

Innovation, Lernen, Evolution und Fortschritt sind, wie wir gesehen haben, Begriffe, die mit der Entstehung des Neuen in Zusammenhang stehen. Sie besitzen die gleiche logische Struktur, und diese Struktur ist einer der Gründe dafür, warum die traditionelle Organisationstheorie bei der Erklärung der hinter diesen Begriffen stehenden "Sachverhalte" in Schwierigkeiten kommt. Ich möchte diese These begründen, indem ich den selbstreferentiell-paradoxen Charakter des Neuen herausarbeite (Kap. 1.21) und zeige, wie dieser paradoxe Charakter durch die klassische, zweiwertige Logik systematisch unterschlagen wird und sich nur durch eine mehrwertige Logik erfassen läßt (Kap. 1.22). Gerade die Organisationstheorie operiert aber häufig auf der Basis einer nur zweiwertigen Logik; das möchte ich abschließend anhand von drei Beispielen deutlich machen, von denen ich annehme, daß sie unter methodologischen Aspekten das Spektrum der Organisationstheorie weitgehend abdecken (Kap. 1.23).²⁴

24. Ich bin kein Logiker, kein Fachmann auf einem Gebiet, das heute wohl keiner mehr ganz überschauen kann (Stegmüller 1978: 434); und ich möchte die Darstellungen soweit als möglich von technischen Einzelheiten freihalten. Im folgenden kann es daher nur um eine *intuitive Skizze* gehen, die von dem Kenner in manchem als ungenau angesehen werden wird, die aber tendenziell doch mit dem übereinstimmt, was in den *formaleren Darstellungen* (vgl. insb. Günther 1967; Blau 1985; auch Chihara 1973) heute diskutiert wird.

1.21 Der selbstreferentiell-paradoxe Charakter des Neuen

Daß die Vorstellung von etwas Neuem eine Paradoxie²⁵ beinhaltet, ist keine neue Erkenntnis. Schon Platon (1957: 21ff.) läßt seine beiden "Helden" Sokrates und Menon darauf stoßen, als sie die Frage diskutieren, ob die Tugend lehr- bzw. erlernbar sei: Wenn man etwas bereits weiß, so kann man es nicht mehr erlernen, denn man weiß es ja bereits. Wenn man es jedoch noch nicht weiß, dann kann man es auch nicht erlernen, denn wie soll man wissen, wonach zu suchen ist (vgl. Miller 1986c: 222). Das in der Entwicklung Neue setzt also das in der Entwicklung Alte bereits voraus; das "absolut Neue" ist überhaupt nicht vorstellbar:

"Etwas, das in jeder Beziehung neu wäre, würde sich durch keine uns bekannte Eigenschaft auszeichnen, es wäre weder rund noch eckig, es dürfte keinen Schatten und keine Form, keinen Wert und keinen Durchmesser haben; nichts, aber auch gar nichts aus unserer Welt dürfte sich an ihm wiederholen. Wir könnten es offensichtlich überhaupt nicht wahrnehmen, denn selbst die Eigenschaft der Wahrnehmbarkeit dürfte sich an ihm nicht wiederholen. Es wäre uns mit unseren Mitteln nicht zugänglich." (Blaseio 1986: 195)

Umgekehrt muß aber natürlich das Neue das Alte systematisch überschreiten, denn sonst wäre ja das Neue bereits ein Altes und würde damit von vorneherein jeden Sinn verlieren (vgl. Miller 1986a: 18). Auch das Alte entzieht sich aber in reiner Form jeder Vorstellung. Denn schon die Vorstellung des Alten würde voraussetzen, daß die Vorstellung in eben diesem Alten bereits existiert. Dann aber ist die Vorstellung immer schon eine *vergangene* Vorstellung, und gerade das kann man sich dann eben *nicht mehr* vorstellen. Darüber hinaus ist anzunehmen, daß auch eine wiederholte Erkenntnis des Alten einen Mehrwert schafft, der das Dagewesene überschreitet. Dieser "Mehrwert" kann z. B. in der Schaffung von "Vertrauen" liegen: Jetzt weiß man, worauf man sich verlassen kann, und gerade das kann dann der Ausgangspunkt dafür sein, daß man sich auch in Unvertrautes, Neues vorwagt.²⁶ Das Alte schafft aus sich heraus das Neue, und eben das ist die Paradoxie.

25. Das Paradoxien-Thema (und das Thema der Selbstreferenz) werde ich in Kap. 2 noch ausführlicher behandeln.

26. Das ist auch die Ausgangsüberlegung einer Theorie der Genese von "Lebenswelt", wie sie von Luhmann (1986b) kürzlich skizziert worden ist: "... in der

E. v. Weizsäcker (1974; vgl. auch Jantsch 1979: 87ff.) hat den Versuch unternommen, die Paradoxie des Neuen (und des Alten) durch das Gegensatzpaar von *Erstmaligkeit* und *Bestätigung* zu erfassen und das Konzept der "Information" (als Inbegriff dieser Paradoxie) auf dem Kontinuum zwischen diesen Polen zu lokalisieren. Damit wird aber auseinandergezogen, was als Einheit zu denken ist. *Erstmaligkeit* und *Bestätigung*, *Neues* und *Altes* sind nicht gleichsam immer schon vorhandene Eckpunkte, *zwischen* denen "Information" angesiedelt ist; beide Pole sind vielmehr ineinander verschränkt, und erst aus dieser Einheit heraus wird der Beobachter zu einem ständigen Perspektivenwechsel, zu einem Hin-und-her-Oszillieren zwischen den Polen des Paradoxons gezwungen (vgl. Blaseio 1986: 216).

Auf die hier angedeutete "Lösung" eines Paradoxons werde ich in Kapitel 2 noch näher eingehen. Hier genügt es zunächst festzuhalten, daß die Dichotomie von *Altem* und *Neuen* mit dem Begriff der "Information" in engem Zusammenhang steht. Dabei darf man freilich auch nicht jenen Informationsbegriff verwenden, den Shannon und Weaver (1949) in die Literatur eingeführt haben. Die Wahrscheinlichkeit des Auftretens eines Zeichens (und erst recht dessen negativer Logarithmus dualis)²⁷ läßt sich nämlich nur dann berechnen, wenn man die Klasse der überhaupt möglichen Zeichen bestimmen kann. Das setzt aber voraus, daß man die möglichen Ereignisse schon vorher *kennt* - und damit ist das Neue schon wieder aus der Betrachtung ausgeschlossen.²⁸

Welt läßt sich nichts zweimal bezeichnen, ohne seinen Sinn zu verändern. Wir müssen deshalb auf einen sinnhaften Mehrwert der Wiederholung achten und interpretieren die Wiederholung von Bezeichnungen als Genese von (und motiviert durch) *Vertrautheit*. Bei wiederholter Bezeichnung wird das Bezeichnete vertraut, und zugleich gewinnt die Unterscheidung, von der man ausgegangen war, die Zusatzqualität von *vertraut/unvertraut ...*" (1986b: 181f.).

27. Die Formel für die Berechnung des Informationswertes eines Zeichens lautet nach dieser Interpretation bekanntlich

$$I(e) = \text{ld}(1/p(e)) = -\text{ld}(p(e)),$$

mit $p(e)$ als Maß für die Wahrscheinlichkeit des Auftretens eines Zeichens.

28. Das widerspricht nur scheinbar der oben angeführten Behauptung, daß auch die Wiederholung von schon Bekanntem einen Mehrwert und damit Neues schafft. "Information" im Sinne von Shannon und Weaver bezieht sich nämlich immer auf einen *schon vorhandenen* Kontext; im Hinblick *darauf* soll das Informationsmaß berechnet werden. Der "Mehrwert", von dem ich oben sprach, begründet dagegen einen *neuen* Kontext, und hier kann man dann auch von

Sofern man das nicht akzeptieren will, erscheint daher ein Informationsbegriff angemessener, der gerade die *Erzeugung* des Neuen in den Vordergrund stellt und dabei auf die Berechnung irgendeines "Informationsmaßes" verzichtet. In diesem Sinne läßt sich etwa die berühmte Formulierung von Bateson interpretieren:

"Der terminus technicus 'Information' kann .. als irgendein Unterschied, der bei einem späteren Ereignis einen Unterschied ausmacht, definiert werden (1985e: 488; Hervorh. weggelassen)

Diese Formulierung ist vor allem deshalb interessant, weil sie selbstbezüglich bzw. "selbstreferentiell" ist: Information ist, was Information schafft. Genau das aber ist der Grund dafür, daß es überhaupt zu Paradoxien kommen kann; das jedenfalls ist die Einsicht, die in der einschlägigen Literatur immer wieder hervorgehoben wird.²⁹ "Altes" und "Neues" können dann als "Lösungen" dieser Paradoxie interpretiert werden, die selbst zirkulär miteinander verbunden sind: Das Alte verweist auf das Neue und das Neue auf das Alte. Sowohl das Alte als auch das Neue weist damit gleichzeitig auch auf sich selbst zurück. Auch die "Lösungen" einer Paradoxie haben also einen selbstreferentiellen Charakter; hier handelt es sich freilich nicht um "reine" Selbstreferenz, bei der sich etwas (z. B. "das Neue") *nur* auf sich selbst bezieht, sondern um eine "überschießende" Selbstreferenz, bei der sich etwas auf etwas anderes (z. B. "das Alte") und erst *im Rückbezug* auf sich selbst bezieht (vgl. Teubner 1987b: 96f.; 103f.).

Wenn diese Überlegungen richtig sind, dann handelt es sich bei "dem Neuen" offensichtlich um eine recht komplizierte Denkfigur, und es ist kein Wunder, daß die Theorie sich mit dieser Kategorie nicht ganz leicht tut. Der Grund dafür ist, wie mir scheint und wie ich im folgenden zeigen möchte, ein logischer: Die klassische Logik, auf die die herrschende Theorie sich weitgehend stützt, ist

"neuer Information" sprechen. Von einem solchen "neuen Kontext" ist aber in der Theorie von Shannon und Weaver nicht die Rede.

29. Vgl. z. B. Wormell (1958); Quine (1966). - Genau genommen führen Selbstreferenzen dann zu Paradoxien, wenn eine Negation dazukommt (vgl. Blau 1986: 14). "Dieser Satz ist wahr" ist nicht paradox, wohl aber "Ich lüge": Hier sage ich die Wahrheit, wenn ich lüge, und ich lüge, wenn ich die Wahrheit sage. Vgl. dazu aber ausführlicher unten, Kap. 2.23.

zu strukturarm, um Paradoxien und Selbstreferenzen angemessen verarbeiten zu können.

1.22 Paradoxien, klassische Logik und Sprache

Paradoxien lassen sich vor dem Hintergrund der klassischen, zweiwertigen Logik nicht angemessen erfassen; das ist der Grund dafür, daß sie in dieser Disziplin immer als ein Schreckgespenst behandelt worden sind, die es mit allem nur möglichen Scharfsinn aus dem Kalkül auszuschließen galt. Ich muß mich hier mit einer kurzen Skizze begnügen (zum folgenden vgl. Blaseio 1986: 32ff.).

Die klassische Logik baut bekanntlich auf drei grundlegenden Voraussetzungen auf: auf dem Identitätspostulat, dem Verbot des logischen Widerspruchs (*principium contradictionis*) und dem Satz des ausgeschlossenen Dritten (*tertium non datur*).³⁰ Dabei kann das Identitätsprinzip ($A = A$) als das dominierende Postulat angesehen werden. Dieses Prinzip schließt aber jede Möglichkeit einer Entwicklung in der Zeit aus. Jedes A muß als invariant gesetzt werden, und jedem A muß ein objektives Sein zugeordnet werden. Es kann von einem Beobachter nur *entdeckt* werden; es ist einfach vorhanden und wird nicht durch den Akt der Beobachtung erst konstituiert. Was nicht in diesem Sinne da ist, "ist" nicht - die Grenzen der Logik bestimmen auch die Grenzen der Welt. Was nicht in diese Logik hineinpaßt, wird in das Nicht-Sein abgedrängt und damit schon vom Ansatz her aus der Betrachtung ausgeschlossen. Umgekehrt kann alles, was als Sein begriffen wird, mit hoher Präzision beschrieben werden. "Die klassische Logik wirkt so wie ein Sprachobjektiv, das vermöge des Identitätspostulats unverrückbar auf einen Bereich, das Sein fokussiert ist. Der Gewinn an Schärfe und Plastizität, den das Sein erfährt, geht zu Lasten der Umgebung, die nun völlig konturlos erscheint." (Blaseio 1986: 36)

30. Als vierte Voraussetzung wird häufig noch der Satz des zureichenden Grundes aufgeführt, der für die folgenden Überlegungen jedoch keine Rolle spielt. Vgl. Blaseio (1986: 34; Anm. 4).

Schon aus dieser kurzen Skizze folgt, daß die klassische, zweiwertige Logik nicht nur eine zeit-, sondern auch eine subjektlose Logik ist (vgl. Günther 1967: 8; 17f.). Was "ist", ist objektiv gegeben; was kein Objekt, sondern Subjekt ist, "ist" auch nicht. Deshalb kann in dieser Logik auch der Beobachter nicht vorkommen. Das Prinzip des "tertium non datur" erlaubt es noch nicht einmal, daß der Beobachter von außen, aus einer anderen Welt auf die beobachtete Welt blickt - denn eine andere Welt kann es prinzipiell nicht geben (vgl. ähnlich Luhmann 1987a: 37).

Die hier vorgetragene Kritik scheint so offensichtlich zu sein, daß man kaum glauben kann, daß die wissenschaftliche Diskussion hierauf nicht schon längst gekommen ist. Blaseio (1986) zeigt denn auch, daß tatsächlich an vielen Stellen die Subjekt-kategorie in den Diskussionszusammenhang wieder eingeführt wird, daß dieses "Re-Entry" (Spencer Brown) aber so selbstverständlich stattfindet, daß die Folgen für das verwendete Logiksystem gar nicht offenbar werden. Ich möchte dies anhand einer Textstelle bei Stegmüller illustrieren. Bei seiner Würdigung der Philosophie R. Reiningers bezeichnet Stegmüller (1978: 313) das Identitätspostulat in der Form " $A = A$ " als bloße Tautologie, die keinerlei Anschlußwert besitze. Ein gehaltvollerer Identitätsbegriff, mit dem gerade auch das Zeitmoment berücksichtigt werden könne, stelle etwa der Begriff der "Genidentität" (Lewin) dar, mit dem man etwa einen Tisch, der gestern an einer bestimmten Stelle gestanden hat, als identisch mit einem Tisch, der heute an derselben Stelle steht, bezeichnen könne. Eine solche Operation setzt aber doch offensichtlich voraus, daß es ein Subjekt gibt, das diese Identifikation vornimmt. Das zeigt sich etwa, wenn man zwei Organisationen zu verschiedenen, hinreichend weit auseinanderliegenden Zeitpunkten vergleicht und sie als "dieselbe" identifiziert. Was "dieselbe" heißt, kann man nur sagen, wenn man Kriterien angeben kann, für die die postulierte Identität gilt. Diese Kriterien aber müssen vom Beobachter ausgewählt werden, und gerade das ist nichts anderes als die Leistung eines autonomen Subjekts. Am Beispiel des Tisches kann dies nur deshalb unter den Tisch gekehrt werden, weil hier die Kriterien der Identifikation intersubjektiv selbstverständlich zu sein scheinen. Es bereitet aber natürlich keinerlei Probleme, sich Konstellationen auszudenken, in denen diese Selbstverständlichkeit verloren geht und die Autonomie des Subjektes sich wieder bemerkbar macht.

Anwendung gefunden hat die klassische, zweiwertige Logik vor allem in der Mathematik und, wie man ergänzen kann, in den formalen Sprachen der Computerwissenschaften. Mathematik und Logik sind sogar so eng miteinander verwoben, daß man häufig von einer "mathematischen Logik" in dem Sinne spricht, "daß man zum Zwecke der Abkürzung Symbole verwendet und daß die dabei gewonnenen Regeln mathematischen Rechenregeln analog sind, insbesondere den in der Algebra verwendeten Operationsregeln." (Stegmüller 1978: 430) Diese Verknüpfung hat im vorigen Jahrhundert dazu geführt, daß man die Mathematik gleichsam als Ausgangspunkt für die weitere Entwicklung

der Logik genommen hat: Die Logik sollte soweit ausgebaut werden, daß die einzelnen Schritte, die in einem komplizierten mathematischen Beweis vollzogen werden, durch eben diese Logik gerechtfertigt werden können. Das ist sicherlich nicht gelungen, und die Entwicklung der modernen, auch der mehrwertigen Logiken ist nicht zuletzt durch die Grundlagenkrise motiviert worden, die durch die Schwierigkeiten der logischen Rechtfertigung der Mathematik ausgelöst worden ist und die geradezu dramatische Formen annahm, als Russell mit seiner berühmten Mengen-Antinomie die Korrektheit der mathematischen Schlußregeln grundlegend in Zweifel stellte. Aber das ist nur noch einmal ein Indiz dafür, daß die Mathematik wenigstens im Prinzip (in ihrem "Normalgebrauch") ein zweiwertiges Unternehmen ist, das zwar einer Erweiterung der klassischen Logik bedarf, das aber an deren zweiwertiger Struktur keine Änderung duldet.

Daß auch die modernen Computersprachen auf einer zweiwertigen Logik aufbauen, weiß heute (buchstäblich!) jedes Kind:

"Digitale Rechenanlagen arbeiten zur Darstellung von Daten grundsätzlich mit zwei diskreten Zuständen bzw. Signalwerten. Die Daten werden maschinenintern zeichen- oder wortweise durch Bit-Gruppen abgebildet. Durch eindeutig zugeordnete Bitkombinationen werden nicht nur alle alphanumerischen Daten dargestellt, sondern auch sämtliche logischen Operationen werden auf eine Folge von binären Ja-Nein-Entscheidungen zurückgeführt." (Hansen 1981: 82; Hervorh. weggelassen)

Formale Sprachen arbeiten also, soviel können wir zusammenfassen, auf der Grundlage einer zweiwertigen Logik, und das bedeutet, daß all jene Phänomene, die mit "Zeit" und der "Entstehung des Neuen" zu tun haben, schon aus strukturellen Gründen nicht erfaßt werden können: Die Sprache ist nicht komplex genug, um Selbstreferenzen und Paradoxien angemessen "verarbeiten" zu können.³¹ Ich möchte das an zwei Beispielen demonstrieren, und zwar gerade an solchen Beispielen, die zumindest den *Eindruck* aufkommen lassen,

31. Diese Argumentationsfigur ist natürlich nichts anderes als eine Anwendung von Ashby's "Law of Requisite Variety" (vgl. Ashby 1956: 202ff.). Man kann hier, mit Kirsch (1988: 215ff.) einwenden, daß ein solches Gesetz (im Sinne von Galtung 1978) "gebrochen" werden kann und daß es nicht auszuschließen ist, daß es irgendwann *doch* einmal gelingt, mit einer formalen Sprache die Entstehung des Neuen zu beschreiben. Aber diese Prognose kann selbst nicht in einer formalen Sprache ausgedrückt werden.

als wenn "Zeit" und "Selbstreferentialität" *doch* mit Hilfe einer zweiwertig-formalen Sprache interpretiert werden könnten.

Das erste Beispiel bezieht sich auf mathematische Gleichungen, mit denen dynamische Systeme abgebildet werden sollen, die also von vorneherein mit einem Zeitindex versehen werden (vgl. zum folgenden Blaseio 1986: 64ff.). Hier interessieren vor allem solche Gleichungen, in denen die zeitvariablen Größen endogen gegeben sind, weil nur diese Gleichungen eine komprimierte Darstellung, ohne exogene Angabe von Einzelzuständen,³² ermöglichen. Ein Beispiel ist hier die sog. "Habit-Persistence-Hypothese" des Konsumverhaltens

$$C(t) = a + bC(t-1),$$

bei der der Konsum durch einen autoregressiven Prozeß, durch eine Rekursionsgleichung beschrieben wird. Eine solche Gleichung aber erzeugt nur eine scheinbare Dynamik, weil die Vorschrift selbst invariant gesetzt wird und gerade das letztlich einen vollkommen deterministischen Verlauf erzwingt. Es gibt immer irgendeine Vorschrift, die sich nicht aus dem Modell selbst entwickeln läßt, die von außen, von jemandem, der die Vorschrift schon kennt, gesetzt werden muß (vgl. Boland 1978: 245). Eine endogene Erfassung auch noch der eigenen Bildungsvorschrift aber würde "echte" Selbstreferenz voraussetzen, und eben diese ist schon von den Voraussetzungen her aus dem formalen Kalkül ausgeschlossen.

Das zweite Beispiel bezieht sich gerade auf den Versuch, ein selbstreferentielles, sich selbst erzeugendes ("autopoietisches") System auf formalem Wege darzustellen - durch eine Computersimulation (vgl. zum folgenden Maturana et al. 1982: 160ff.; auch Kirsch A-1986c: 34ff.). In dem dazugehörigen Modell werden drei Typen von Interaktionen und Transformationen definiert,³³ durch deren Eigenschaften sich die verschiedenen Elemente in einer Weise verketteten können, daß absterbende Elemente immer wieder durch neue ersetzt werden, das durch diese Verkettung definierte System sich also immer wieder selbst reproduziert. Aber auch hier sieht man, ganz in Analogie zu dem vorhergehenden Beispiel, daß die Regeln von außen, durch den Modellkonstrukteur gesetzt werden und nur auf dieser Grundlage eine Computersimulation überhaupt möglich ist. Das Programm kann sich nicht seine eigenen Regeln schreiben, und wieder muß ein "Gehirn" vorausgesetzt werden, das alles schon vorher weiß: Im Westen (im Biological Computer Laboratory, an dem dieses Modell erdacht wurde) nichts Neues also.

32. Die klassische Konsumhypothese $C(t) = a + bY(t-1)$ kann z. B. nur dann spezifiziert werden, wenn für jeden Zeitpunkt der entsprechende Wert für das Volkseinkommen *von außen* eingegeben wird.

33. (1) Zusammensetzung: $* + 2 \circ \rightarrow * + \square$

(2) Verkettung (Bindung): $\underbrace{\square - \square - \dots - \square}_{n} + \square \rightarrow \underbrace{\square - \square - \dots - \square}_{n+1}$
 $n = 1, 2, 3, \dots$

(3) Auflösung: $\square \rightarrow 2 \circ$

Diese Beispiele mögen plausibel machen, daß eine Sprache, die auf einer zweiwertigen Logik beruht, nicht komplex genug ist, um darin das Problem der Entstehung des Neuen auch nur zu beschreiben. Wenn "das Neue" eine Paradoxie beinhaltet und die "Lösung" dieser Paradoxie ein *Oszillieren* zwischen den beiden Polen dieser Paradoxie (Altes und Neues, Erstmaligkeit und Bestätigung, usw.; siehe oben) erfordert, dann handelt es sich offensichtlich nicht um eine einfache Ja/Nein-Entscheidung, wie sie durch eine zweiwertige Logik gefordert ist. Zwischen "Ja" und "Nein" gibt es noch einen *Unbestimmtheitswert*: Weder (nur) das eine noch (nur) das andere. Die zweiwertige Logik muß (mindestens) zu einer *dreiwertigen* Logik³⁴ erweitert werden, wenn man überhaupt "das Neue", wenn man Phänomene wie "Innovation", "Lernen", "Evolution" und auch "Fortschritt" erfassen will.

Dieser Übergang zu einer "transklassischen" Logik (Günther) ist nun allerdings nicht ganz so dramatisch, wie es auf den ersten Blick scheinen mag: Unsere Umgangssprache baut auf nichts anderem als auf einer solchen dreiwertigen Logik auf. Das zeigt sich schon daran, daß sie *Selbstbezüglichkeit zuläßt* und in ihr keine Typenregel wirkt, die durch eine Ebenendifferenzierung gerade diese Selbstbezüglichkeit in eine Objektsprachen/ Metasprachen-Beziehung entzerrt.³⁵ Habermas (1985g: 332) schreibt dazu:

"Die förmliche Konstruktion .. (von; Anm. d. Verf.) Sprachsysteme(n) schließt aus, daß die Anwendungsregeln für einzelne Sätze ad hoc festgelegt, kommentiert oder verändert werden. Und die Typenregel verbietet, daß Metakommunikation über Sätze einer Sprache auf der Stufe dieser Objektsprache selbst stattfindet. Beides ist aber in der Umgangssprache möglich. Das System einer natürlichen Sprache ist nicht geschlossen, sondern erlaubt ad hoc die Festlegung, Kommentierung oder Veränderung der Applikationsregeln für beliebige Äußerungen. Und die Metakommunikation kann sich nur der Sprache bedienen, über die

34. Blau (1985; 1986a: 11ff.) postuliert sogar sechs Wahrheitswerte (mit unendlich vielen "Reflexionsstufen"), und Günther (1967: 14) stellt fest: "ist man willig, einen dritten Wert zu konzederen, so sieht man sich getrieben, auch einen vierten, fünften und schließlich eine unendliche Anzahl von Werten einzuführen." Ich begnüge mich mit drei Werten, weil (1) darüber hinausgehende Werte nur Differenzierungen des Unbestimmtheitswertes sind und weil (2) für die Analyse der normalen (Umgangs-)Sprache eine dreiwertige Logik auszureichen scheint (vgl. Blau 1978). Vgl. dazu oben im Text.
35. Das war ja bekanntlich die Idee gewesen, mit der Russel die durch von ihm selbst entdeckte Mengen-Antinomie in die Krise geratene zweiwertige Logik retten wollte. Vgl. Stegmüller (1978: 437).

zugleich als Objekt gesprochen wird; denn jede natürliche Sprache ist ihre eigene Metasprache. Darauf beruht jene Reflexivität, die es, entgegen der Typenregel, erlaubt, daß der semantische Gehalt sprachlicher Äußerungen neben der manifesten Mitteilung zugleich eine indirekte Mitteilung über deren Applikation enthält. Das gilt beispielsweise für den metaphorischen Sprachgebrauch. Dank der reflexiven Struktur der natürlichen Sprache gewinnt also der eingeborene Sprecher einen einzigartigen metakommunikativen Bewegungsspielraum."

Die hier zitierte Überlegung weist darauf hin, daß Sprache immer in einen kommunikativen Zusammenhang eingebettet ist, daß sie also mehr ist als ein bloßer Zeichenträger. Das kreative Potential der Sprache besteht gerade darin, daß sie selbst nicht schon eindeutige Ja/Nein-Stellungnahmen impliziert, sondern durch die Vagheit ihrer Begriffe auf Kontexte angewiesen ist, die eine Schließung des Vagheitsbereichs erst ermöglichen - ohne daß das notwendig immer der Fall sein muß: Man kann (sofern es sich um ganze Aussagen handelt) Geltungsansprüche auch dahingestellt sein lassen oder die Bedeutung eines Ausdrucks offenlassen, weil man selbst gar nicht weiß, was genau damit gemeint ist. Man unternimmt gar nicht erst den Versuch, den Unbestimmtheitswert in ein "Ja" oder ein "Nein" umzuwandeln. Für den letztgenannten Fall gibt Stegmüller (1979a: 188) etwa das folgende Beispiel: "... in dem Satz: 'Fritz hängt an seiner Schallplattensammlung' (bleibt) auch bei Berücksichtigung des ganzen Kontextes der Ausdruck 'hängen' vage, äußerlich etwa daran ersichtlich, daß Fritz selbst auf Befragung halb unwillig, halb zögernd die Antwort gibt: 'Was heißt schon 'hängen'!' (Auf einige Schallplatten würde er ohne weiteres verzichten, auf einige nur widerstrebend, auf gewisse andere keinesfalls.)" Hier reicht also gewissermaßen der Kontext nicht aus, um die Bedeutung so zu präzisieren, daß sich die klassische Wahrheitswertdichotomie vorbehaltlos anwenden ließe.³⁶

36. Gegen dieses Beispiel kann man zweifellos auch Einwände erheben, denn (1) geht Stegmüller offensichtlich davon aus, daß es tatsächlich Prädikate gibt, für die es so klare semantische Regeln gibt, daß man hier von einer "präzisen Bedeutung" sprechen kann - eine Annahme, die von manchem sicher bestritten werden würde (z. B. von Morgan 1983); und (2) wird hier unterstellt, daß die Wahrheitswertdichotomie sich überhaupt auf einzelne Prädikate anwenden läßt und nicht nur auf Aussagen bzw. elementare Äußerungen (vgl. etwa Habermas 1971b: 104ff.). Die prinzipielle These, daß für die Normalsprache das Korsett einer zweiwertigen Logik zu eng ist, wird davon aber nicht berührt.

Ich möchte es bei diesen kurzen Ausführungen hier bewenden lassen.³⁷ Ich hoffe, daß wenigstens plausibel geworden ist, daß die Normalsprache prinzipiell komplex genug ist, um in einer Theorie verwendet werden zu können, die sich auch mit der Entstehung des Neuen auseinandersetzt. Dieses Komplexitätspotential wird freilich in der traditionellen Organisationstheorie nicht hinreichend genutzt. Das möchte ich abschließend an drei kurzen Beispielen zeigen.

1.23 Drei Beispiele für die "Vergewaltigung des Neuen" in der Sprache der Organisationstheorie³⁸

Die Ansätze der Organisations- bzw. Managementtheorie lassen sich unter methodologischen Aspekten im wesentlichen in drei Positionen unterscheiden: eine mikroökonomische Position á la Gutenberg, eine verhaltenswissenschaftliche Position und eine Position, die ich nur allgemein mit "Jenseits der Verhaltenswissenschaften" (Kirsch 1984d) charakterisieren möchte.³⁹ Darunter verbergen sich vor allem handlungs- und systemtheoretische, aber auch strukturalistische (z. B. Daudi o. J. a; o. J. b) und konstruktivistische (z. B. Steinmann et al. 1976) Positionen.

In einem Großteil dieser Ansätze wird die Frage nach der Entstehung des Neuen in einer sehr grundsätzlichen Weise "vergewaltigt". Das läßt sich am leichtesten aufzeigen an den *mikroökonomisch-formalen* Ansätzen; deren mathematische Sprache impliziert von vorneherein eine nur zweiwertige Logik und damit - wie wir gesehen haben - den Ausschluß alles Neuen (1). Aber auch die normalsprachlich orientierten Ansätze nutzen durch die Art, wie sie diese Sprache zur Formulierung ihrer Theorie verwenden, deren Komplexitäts-

37. Auf den mit "Sprache" offensichtlich so eng zusammenhängenden Kommunikationsbegriff werde ich in Kap. 2 noch zurückkommen.

38. Eine Anregung, organisationstheoretische Ansätze nach der Komplexität der dort verwendeten Sprache zu untersuchen, habe ich in Daft (1980) gefunden, ohne daß ich mich im einzelnen freilich auf dessen Vorgehen stütze.

39. Diese Unterscheidung entspricht bis zu einem gewissen Grade der Entwicklung der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre nach dem zweiten Weltkrieg. Vgl. dazu etwa Kirsch (1984a: 100ff.); Schneider (1981: 150ff.).

potential nicht aus. Das wird deutlich bei den *verhaltenswissenschaftlich* orientierten Ansätzen (2), aber auch beispielsweise bei den *handlungstheoretischen* Positionen, die heute soviel Gewicht auf "Lebenswelt" und "kollektive Geltung" legen (3).

(1) Der mikroökonomische Ansatz der Organisationstheorie ist letztlich nichts anderes als ein Derivat nationalökonomischer Theoriearbeit (vgl. Williams 1978). Dort geht es seit jeher um das Problem einer möglichst (zweck-) "rationalen" Allokation von knappen Gütern in einer Gesellschaft. Die "Theory of the Firm" ist dann eine Theorie, die innerhalb dieser Allokationsproblematik die spezifische Funktion von Unternehmungen thematisiert: Die Unternehmung als ein System, das die technische Transformation von knappen Inputfaktoren in marktfähige Outputfaktoren bewerkstelligt (vgl. Albach 1981):

"Formally, we may think of them as intermediate agents, between resource owners and consumers, that perform certain organizational tasks. Resources are sold or hired to; commodities are bought from firms (by resource owners); and firms are black-boxes in between. The black boxes turn out to be production functions, converting inputs to outputs. In neoclassical general-equilibrium theory, firms are completely described by their production functions." (Archibald 1973, Introduction: 10)

Die Produktionsfunktion ist es, die den Zusammenhang zwischen mengenmäßigem Ertrag (dem Output) und den verschiedenen Produktionsfaktoren (dem Input) zum Ausdruck bringt. Eine solche Produktionsfunktion aber läßt sich mit den Mitteln der mathematischen Symbolsprache formalisieren (vgl. Heinen 1978: 165ff.), und genau das ist das Ziel, das dieser Theorie zugrundeliegt: Es geht darum, die Unternehmung als "ein System rein quantitativer Vorgänge verständlich und mit quantifizierenden Methoden erfaßbar zu machen" (Gutenberg 1951: 197); nur so verspricht man sich, "die innere Logik der Dinge aufzuspüren und die betrieblichen Sachverhalte geistig zu durchdringen." (Gutenberg 1953: 340)

Das ist freilich nur möglich, wenn man vorher die Produktionsfaktoren, die es in dieser Weise zu quantifizieren gilt, entsprechend zurechtstutzt. Gutenberg (1951) unterscheidet bekanntlich zwischen den Elementarfaktoren (menschliche Arbeitsleistungen, Arbeits- und Betriebsmittel, Werkstoffe) und dem dispositiven Faktor, durch den die Kombination der Elementarfaktoren erst möglich ist. Der dispositive Faktor kommt aber in der Gutenbergschen Produktionsfunktion vom Typ B (ebenso wie in Heinens Produktionsfunktion vom Typ C; vgl. Heinen 1978: 220ff.) gar nicht vor: Die Produktion des *Wissens* über die Kombination von Elementarfaktoren ist kein Gegenstand, der die Produktionstheorie interessiert. Gutenberg versucht zwar noch, den dispositiven Faktor wenigstens insoweit in die ökonomische Analyse miteinzubeziehen, als es sich hier um Planungs- und Organisationsaufgaben handelt, die nach klaren und eindeutigen Regeln ablaufen; aber gerade diese Regelgebundenheit bedeutet ja nichts anderes als den Ausschluß von Aktivitäten, die diesen Regeln *nicht* folgen und insofern "neu" sind. Diese Aktivitäten gehören für Gutenberg zum "irrationalen Rest" - und sind dadurch schon ex definitione aus einer betriebswirt-

schaftlichen Betrachtung ausgeschlossen, die aus dem Rationalprinzip ihre Identität erhält.⁴⁰

Schon diese kurzen Überlegungen machen deutlich, welche Konsequenzen sich für die Möglichkeit ergeben, die Entstehung des Neuen zu thematisieren, wenn man den Bezugsrahmen auf die Erfordernisse einer formal-mathematischen Sprache einstellen muß. Die Frage ist nur, welche Alternative hier von anderen Ansätzen angeboten wird.

(2) Die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze, die die angelsächsische Organisations- und Managementtheorie von Beginn an, die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre seit etwa Ende der sechziger Jahre so nachhaltig geprägt haben (vgl. Kirsch 1984a), sind gegenüber den mikroökonomisch fundierten Ansätzen weit weniger schon von vorneherein mit den Defizienzen einer mathematischen Sprache belastet.⁴¹ Trotzdem sind jene Muster, die dort eine so große Rolle spielen, auch hier schnell wiederzufinden. Das zeigt sich besonders deutlich an den Theorien, aus denen die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze ursprünglich hervorgegangen sind: den behavioristischen Ansätzen der älteren Psychologie. Auch dort arbeitete man bekanntlich mit einem einfachen Input-Output-Schema, bei dem die Eingangs- und die Ausgangsgrößen in einen gesetzmäßigen Zusammenhang gebracht werden sollten. Als "Input" und als "Output" galt dabei nur das, was tatsächlich auch beobachtbar war. Was nicht beobachtbar war, das gab es auch nicht: "Bewußtsein", "Entscheidung", "Denken" waren Begriffe, die von vorneherein als unzulässig angesehen wurden. Bezeichnend ist, welche Bezeichnung man für diese Begriffe in ihrer Gesamtheit nur hatte: Black Box.

Im Vergleich zu diesen Vorläufern sind die modernen verhaltenswissenschaftlichen Ansätze sicherlich erheblich liberaler; der "Bringing-Mind-Back-In"-Aufruf von Homans (1964) ist nicht ganz unerhört geblieben. Hypothetische Konstrukte sind jetzt solange erlaubt, wie sie für die Erklärung und Prognose menschlichen Verhaltens Relevanz besitzen. Das ändert aber nichts daran, daß die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze zentrale ontologische und methodologische Prämissen aus der behavioristischen Tradition übernommen haben. Mit "ontologischen Prämissen" meine ich: Auch die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze fühlen sich einem Empirismus verpflichtet, der die Welt als eine Welt "out there" begreift, ohne daß dem Be-

-
40. Ganz ohne Schwierigkeiten scheint innerhalb dieses Bezugsrahmens auch die Erfassung der menschlichen Arbeitskraft im Sinne eines Elementarfaktors nicht zu sein. Denn Arbeitsleistungen lassen sich nur dann messen und quantifizieren, wenn sie homogen ist, wenn also ein und dieselbe Tätigkeit ständig wiederholt wird. Heterogene Arbeitsleistungen lassen sich dagegen kaum quantifizieren (vgl. Heinen 1978: 202f.). "Neues" läßt sich also auch hier nicht erfassen.
41. Im vorliegenden Kontext "verräterisch" müssen freilich jene Varianten des entscheidungstheoretischen Informationsverarbeitungsansatzes wirken, die auf dem Wege einer Computersimulation die allgemeine Organisation eines "General Problem Solvers" rekonstruieren wollen (vgl. vor allem Newell und Simon 1972). Die Kritik an diesem Wissenschaftsprogramm hat denn auch hervorgehoben, daß man auf die Frage nach der Handhabung schlecht-strukturierter, "bösaertiger" Probleme - Probleme also, die sich nicht routinemäßig angehen lassen - hier kaum eine Antwort finden kann (vgl. Kirsch 1984b).

obachter in irgendeiner Weise eine konstitutive Rolle für diese "Realität" zugesprochen wird. Einflüsse des Beobachters auf die Realität gelten als möglichst auszuschließende Verzerrungen "richtigen" Erkennens; er kommt in der Theorie nicht selbst vor und gehört damit offensichtlich nicht zur Realität, ganz im Sinne jener zweiwertigen Logik, deren Grundzüge ich oben skizziert habe.

Mit den "methodologischen Prämissen" meine ich vor allem den Umstand, daß man überhaupt davon ausgeht, den Menschen und "das Soziale" auf allgemein gültige, zeitlich und räumlich invariante Gesetzmäßigkeiten hin untersuchen zu können. Genau diese Annahme ist es, die dann überhaupt die Erkenntnisperspektive der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze prägt. Damit aber ist das Neue schon wieder aus der Betrachtung ausgeschlossen. Denn das bedeutet ja, wie oben schon angedeutet, daß das individuelle oder soziale Handeln sich eben nicht vollständig an jene Regeln oder "Gesetze" hält, die immer schon gelten und deren Kenntnis es prinzipiell (wenn man die Vielzahl der Variablen nur in den Griff bekäme) erlauben würde, auch zukünftiges Handeln schon vorauszusagen - und damit das Neue schon zum Alten zu machen.⁴² Der einzig kreative Akteur scheint der Theoretiker selbst zu sein, der die Gesetzmäßigkeiten entdeckt und sich dabei durchaus recht spekulativer Methoden bedient (vgl. Stegmüller 1979c: 441); aber der Entdeckungszusammenhang ist gerade das, was in dem hier betrachteten Theorieprogramm kaum interessiert - eine Folge eben jener ontologischen Grundannahme, daß der Beobachter mit der Konstitution von "Realität" ohnehin nichts zu tun und daher in der Theorie auch nichts zu suchen hat.

(3) Das dritte Beispiel, das ich hier als Beleg für die "Vergewaltigung des Neuen" innerhalb der gängigen Theorie anführen möchte, entstammt der Theorie kollektiven Lernens, die Max Miller kürzlich (1986) vorgelegt hat und die in wesentlichen Teilen auf die von Habermas (1981a; 1981b) entwickelte "Theorie des kollektiven Handelns" aufbaut. Diese Theorien besitzen sicherlich noch nicht im gleichen Maße paradigmatische Bedeutung für die Organisationstheorie wie die in den ersten beiden Beispielen behandelten Ansätze.⁴³ Immerhin scheint aber "organisatorisches Lernen" ein Thema zu sein, das die Organisationstheorie interessiert, ohne daß sie es bisher zu besonders befriedigenden Resultaten gebracht hat (vgl. oben, Kap. 1.1). Ich nehme daher an, daß die Theorie kollektiven Lernens, wie sie von Miller vorge-

42. Die Möglichkeit der Voraussage von Ereignissen ist das theoretische Ergebnis der (umstrittenen) Annahme von der Strukturgleichheit von Erklärung und Prognose. Innerhalb des kritisch-rationalistischen Erkenntnisprogramms, das den verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen oft zugrundeliegt, ist diese Annahme freilich denknotwendig, weil andernfalls die Poppersche Idee einer Theorienfalsifikation in sich zusammenbrechen würde (vgl. Preuß 1984: 87). Genau daran zeigt sich dann aber die Paradoxie dieses Erkenntnisprogramms (die an sich noch nichts schlechtes sein muß; vgl. Luhmann 1987a: 36): daß man einerseits Gesetzmäßigkeiten unterstellt, die den sich nicht unter diese Gesetzmäßigkeiten subsumierbaren Ereignissen oder Handlungen keinen Raum lassen (es sei denn, er ließe sich statistisch berechnen); und man sich andererseits die Erkenntnis dieser Gesetzmäßigkeiten nicht vorstellen kann, ohne daß es solche Ereignisse oder Handlungen gibt.
43. Vgl. aber das unten in Kap. 1.4 vorgestellte organisationstheoretische Forschungsprogramm von Kirsch und Mitarbeitern; darüber hinaus etwa Ulrich (1986).

stellt wird, auch für die Organisationstheorie von einiger Relevanz ist; und das mag es rechtfertigen, danach zu fragen, wie diese Theorie mit der Entstehung des Neuen zurechtkommt.

Der zentrale Begriff in Millers Theorie ist der des *fundamentalen Lernens*. Damit ist das Lernen eines Individuums *im* Kollektiv gemeint, das jedem Lernen *des* Kollektivs notwendig vorausgeht. Die Grundthese seiner Theorie läßt sich dann in der folgenden Weise zusammenfassen:

"Fundamentales Lernen setzt kollektive Lernprozesse voraus. Kollektive Lernprozesse lassen sich dann als eine bestimmte Form des an Verständigung orientierten sozialen Handelns bzw. des kommunikativen Handelns verstehen: kollektive Lernprozesse vollziehen sich im wesentlichen in Form von kollektiven Argumentationen. Nur wenn soziale Akteure interindividuelle Widersprüche gemeinsam zu identifizieren und aufzulösen versuchen, können individuelle Prozesse des kollektiven Lernens in Gang gesetzt werden. Es sind die Strukturen und Prozesse des kollektiven Argumentierens, die den zentralen Mechanismus konstituieren, der fundamentalem Lernen zugrundeliegt." (1986a: 10; Hervorh. weggelassen)

Vor diesem Hintergrund lautet die entscheidende Frage natürlich, was "kollektives Argumentieren" im einzelnen bedeutet: Es geht darum, *die Logik* der (kollektiven) *Argumentation* zu rekonstruieren (vgl. 1986b: 161ff.; 1986c: 226ff.). Diese Logik aber besteht darin, daß die Aktoren Geltungsansprüche⁴⁴ stellen, zu denen entweder mit "Ja" oder mit "Nein" Stellung genommen wird. "Ja" bedeutet, daß man gestellte Geltungsansprüche und sich evt. daraus ergebende Verbindlichkeiten akzeptiert. Ein "Nein" bedeutet dagegen die Nicht-Akzeptanz und die Fortführung einer Argumentation, in der geklärt wird, inwieweit sich dieses "Nein" halten läßt und inwieweit die ursprüngliche Aussage abgeändert werden muß.

Argumente können also grundsätzlich als Ja/Nein-Stellungnahmen zu anderen Redebeiträgen verstanden werden. Sie "sind die kleinsten, noch sinnstiftenden Einheiten einer Argumentation." (1986c: 229) Das aber heißt nichts anderes, als daß wir es wieder mit einer nur zweiwertigen Logik zu tun haben: Etwas ist wahr oder unwahr, richtig oder falsch, authentisch oder inauthentisch. Nur unter dieser Voraussetzung kann nach Miller Lernen statthaben; nur so können seine drei "Kooperationsprinzipien"⁴⁵ greifen und dafür sorgen, daß der Umfang des gültigen Wissens sich ver-

-
44. Habermas (1981a: 34ff.; 397ff.) unterscheidet im einzelnen die Geltungsansprüche auf propositionale Wahrheit, auf normative Richtigkeit und auf subjektive Wahrhaftigkeit. Dazu kommt noch der Anspruch auf "ästhetische Stimmigkeit", der von Wellmer (1985a; zuerst 1983) in die Diskussion eingeführt und von Habermas (1985a: 366) übernommen worden ist. Vgl. dazu auch unten, Kap. 2.5.
45. Diese sind: (1) das Verallgemeinerungsprinzip, nach dem eine Aussage erst dann als gerechtfertigt gilt, "wenn sie mit Hilfe des kollektiv Geltenden in etwas kollektiv Geltendes überführt worden ist" (1986c: 235); (2) das Objektivitätsprinzip, nach dem eine nicht bestreitbare Aussage auch dann zum kollektiv Geltenden zählt, wenn es den eigenen Standpunkt nicht stützt (vgl. 236); und

größert und mithin "Lernen" stattfindet. Sobald man es zuläßt, daß man Geltungsansprüche auch dahingestellt sein lassen kann, weil man einfach nicht weiß, ob man mit "Ja" oder mit "Nein" antworten soll, bricht die Millersche Lerntheorie in sich zusammen. Dieses Dahingestellt-sein-lassen ist aber wohl der Normalfall des alltäglichen Handelns: Die Sprache selbst enthält, wie wir oben gesehen haben, zu viele Vagheiten, und es gibt, um mit Luhmann (1982: 373) zu sprechen, "tausend Gründe nicht zu heiraten, und tausend bessere Gründe, eine bestimmte Frau nicht zu heiraten."⁴⁶ Wenn das aber so ist, dann ist offensichtlich auch die Millersche Theorie nicht komplex genug, um unter solchen Bedingungen das Phänomen des kollektiven Lernens hinreichend erfassen zu können.

Ich gehe davon aus, daß die drei hier aufgeführten Beispiele hinreichend deutlich machen, daß die gängige sozialwissenschaftliche und insbesondere die Organisationstheorie aus sehr tiefsitzenden Gründen sich mit der Kategorie des Neuen nicht ganz leicht tun: Ihre *Sprache* oder ihre *Sprachverwendung* ist auf die selbstreferentiell-paradoxe Struktur des Neuen nicht angemessen abgestimmt. Das ist freilich aber erst der eine Aspekt, den wir in Kap. 1.1 im Hinblick auf die Kategorie des Neuen herausgearbeitet haben. Der andere ist der *normative* Aspekt, und auch hier scheint der *Mainstream* der Organisations- und Managementtheorie kaum darauf gewappnet zu sein, sich mit den damit entstehenden Fragestellungen in differenzierter Weise auseinanderzusetzen.

1.3 Die Entstehung des Neuen und die Normativität der Organisationstheorie

Wir haben oben in Kap. 1.1 gesehen, daß der Begriff des Neuen bzw. seine semantischen Ableger "Innovation", "Lernen", "Evolution" und "Fortschritt" kaum diskutiert werden können, ohne daß man in irgendeiner Weise auch auf normative Fragestellungen stößt: Wenn das Neue noch vor uns liegt, dann möchte man natürlich wissen, ob dieses Neue besser oder schlechter als das Alte ist, um gerade an dieser Differenz das weitere Handeln zu orientieren. Es

(3) das Wahrheitsprinzip, nach dem kollektiv Geltendes nicht in sich widersprüchlich sein darf (vgl. 240).

46. Vgl. auch Kirsch (A-1984c) sowie Hinder (1986: 429ff.). Selbst Habermas (1986: 371) gibt neuerdings zu, daß die alltägliche Kommunikation keineswegs ausschließlich nach einer Ja/Nein-Logik abläuft, wie er in (1981a: 397ff.) noch zu unterstellen scheint.

stellt sich, mit anderen Worten, die Kantische, eminent praktische Frage nach dem "Was sollen wir tun?", und damit liegt die Anschlußfrage an eine Organisationstheorie, die das Neue thematisieren möchte, auf der Hand: Was kann diese Theorie zur Handhabung solcher Probleme beitragen?

Diese beiden Fragen sind nun allerdings, das wird sich im zweiten Kapitel noch deutlicher herauskristallisieren, sicherlich etwas naiv gestellt. Die Frage nach dem "Was sollen wir tun?" ist zwar eminent praktisch, aber man kann bezweifeln, ob in einer ausdifferenzierten Gesellschaft die *Unternehmenspraxis* - jene Praxis also, an die sich eine betriebswirtschaftliche Organisationstheorie doch wohl in allererster Linie wendet - eine solche Frage überhaupt in der angegebenen Weise stellt: Der normative Aspekt des Neuen scheint sich zunächst einmal in der Theorie selber aufzudrängen, und es ist eben diese Theorie, die die Unternehmenspraxis erst "erfindet", auf die dann normative Fragestellungen doch noch zukommen. Ebenso kann man bezweifeln, ob eine Theorie überhaupt Antworten zur *Handhabung* praktischer Probleme geben kann: Zumindest solange die Theorie ein so monologisches Unterfangen bleibt, wie es etwa die vorliegende Arbeit darstellt, wird man Antworten und Lösungen auf Probleme, die sich *anderswo* und im Kontext *bestimmter Situationen* stellen, kaum erwarten können. Erwartbar sind Antworten wohl nur auf einer "Meta-Ebene", auf der zu klären versucht wird, in welchem Sinne ein Geltungsanspruch "normativer Richtigkeit" erhoben werden kann, was "evolutionäre Rationalität" bedeuten kann, wie (Organisations-)Theorie *anderswo* und im Kontext *bestimmter Situationen* "wirken" kann. Das mag unbefriedigend sein, aber wie gesagt: Alles andere muß als naiv erscheinen.

Ich möchte, vor dem Hintergrund dieser Aussicht, im folgenden zunächst auf die betriebswirtschaftlich-organisationstheoretische Diskussion über die Möglichkeit der Behandlung normativer Fragestellungen kurz eingehen und zeigen, wie sich die Theorie selber diese Fragestellung bislang zurechtgelegt hat (Kap. 1.31), um daran anschließend dann wenigstens zu einem *vorläufigen* Verständnis dessen zu kommen, was man im Zusammenhang mit dem hier interessierenden Problem der Entstehung des Neuen unter einer "normativen Theorie" verstehen könnte (Kap. 1.32).

1.31 Zum Begriff einer normativen Theorie in der Betriebswirtschaftslehre

In der Betriebswirtschaftslehre ist die Frage nach den Möglichkeiten einer normativen Theorie bislang recht mehrdeutig thematisiert worden. Man versteht darunter *erstens* den Gegenpol zu einer deskriptiven Theorie, die auf eine Beschreibung der Wirklichkeit "so wie sie tatsächlich ist" ausgerichtet ist. Eine normative Theorie ist hier eine Theorie, die nicht die empirische Unternehmung beschreiben will, sondern ein Modell entwirft, das auf bestimmten Annahmen aufbaut und auf dieser Grundlage eine *idealtypische* Beschreibung der Unternehmung geben will.⁴⁷ Dafür ist das klassische Beispiel natürlich jene mikroökonomisch fundierte Theorie, die das Verhalten eines "Rational Man" zum Thema hat.⁴⁸ Normativ ist diese Theorie insofern, als sie unterstellt, daß man in einer Wirtschaft, die durch das Rationalprinzip konstituiert wird, "eigentlich" auch rational handeln und jedes Abweichen letztlich als "fehlerhaft" bewertet werden müsse.⁴⁹

Dieser Interpretation stehen zwei andere Verwendungsweisen des Begriffs einer "normativen Theorie" gegenüber, die in der bisherigen Diskussion freilich häufig konfundiert worden sind (vgl. z. B. Schanz 1973: 594ff.; Schneider 1981: 179f.). *Zweitens* geht es nämlich bei diesem Begriff um die Anwendungsorientierung der Betriebswirtschaftslehre, darum also, ob diese Wissenschaft als eine "reine" oder eben als eine "angewandte" Wissenschaft verstanden werden soll. Erstere solle sich, so die Vorstellung, auf ihre Erklä-

47. Albert (1967b) hat diese Art der Theoriebildung wegen ihres mangelnden empirischen Bezugs bekanntlich als "Modell-Platonismus" bezeichnet. Ähnlich kritisiert schon Mellerowicz (1952: 160) die Gutenbergsche Theorie als "Theorie um der Theorie willen."

48. Gutenberg formuliert die Vorgehensweise dieser Theorie in seiner Habilitationsschrift etwa wie folgt: "Wir betrachten ... nunmehr unter Verwendung einer regulären Als-ob-Konstruktion die Dinge so, als ob das Rationale sich unmittelbar mit seinem Inhalte, dem Material (Sach- und Leistungsgüter, Geld usw.) träge, als ob ein psychisches Subjekt gar nicht vorhanden sei. Dieses letztere wird auf diese Weise aus der Unternehmung als Objekt betriebswirtschaftlicher Theorie eliminiert." (Gutenberg 1929: 41f.)

49. Gutenberg (1963: 128) hat seine eigene Theorie offensichtlich nicht als eine normative Theorie verstanden. Das entspricht aber kaum der gängigen Interpretation des mikroökonomischen Theorieansatzes.

rungsaufgabe beschränken, ohne nach dem direkten Nutzen des dabei bereitgestellten Wissens zu fragen; letztere dagegen solle auch Gestaltungsempfehlungen geben und somit der Praxis tatsächlich bei der Bewältigung ihrer Probleme helfen. Heinen (z. B. 1976b: 368) spricht hier auch von einer "praktisch-normativen" Ausrichtung der Betriebswirtschaftslehre.⁵⁰

Drittens schließlich geht es um die Frage nach der Möglichkeit von Wissenschaft, normativ-wertende Aussagen über die Praxis selbst zu machen. Auch hier stehen sich prinzipiell zwei Positionen gegenüber: die eine, die an wissenschaftliche Aussagen die "Objektivitätsanforderung" (Heinen und Dietel 1976: 434) stellen und auf einer "wertfreien" Forschung bestehen; und die andere, die diese Anforderung für illusionär hält und darum gleich eine explizit wertende Wissenschaft postuliert.⁵¹

Ich gehe davon aus, daß nur die zuletzt aufscheinende Interpretation ein Kandidat für das sein kann, was man eine "normative Theorie" nennen könnte. In den ersten beiden Interpretationen bedeutet dieser Begriff nämlich nur die Produktion eines technischen Wissens über "die zweckrationale Organisation von Mitteln oder die rationale Wahl zwischen alternativen Mitteln bei gegebenen Zielen (Werten und Maximen)." (Habermas 1971a: 11) Mit einem solchen technischen Wissen aber ist die eigentlich normative Frage nach dem "Was sollen wir tun?" noch gar nicht berührt; es geht, um es in der Terminologie der Habermasschen Geltungsansprüche auszudrücken, lediglich um "Wahrheit" und (als ein Derivat) "Wirksamkeit", nicht aber auch um "normative Richtigkeit" (vgl. Habermas 1981a: 129f.). Einen *solchen* Geltungsanspruch zu stellen be-

-
50. In *diesem* Sinne würde man wohl die Gutenbergsche Theorie nicht zu den normativen Ansätzen zählen; zu deutlich steht hier, dem eigenen Bekenntnis nach jedenfalls, die Erklärungsfunktion im Vordergrund (vgl. Kryst 1982: 117ff.). Im Vergleich etwa zur entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre à la Heinen kann man natürlich trotzdem fragen, ob auch jenseits solcher Bekenntnisse reale Unterschiede vorliegen. Vgl. etwa Freimann (1984: 47ff.).
51. Damit sind natürlich jene Positionen benannt, über die im Anschluß an M. Weber (1968) bis in die sechziger Jahre hinein in der Soziologie der sog. "Werturteilsstreit" geführt wurde. Vgl. Albert und Topitsch (1971); zur Geschichte dieses Streits auch in der Betriebswirtschaftslehre Schneider (1981: 132ff.). Für eine neuere betriebswirtschaftliche Diskussion vgl. vor allem Heinen und Dietel (1976); Schneider (1981: 178ff.); Kirsch et al. (1979: 134ff.); Brantl (1985: 34ff.).

deutet, daß man "Praxis" (und die dort formulierten Ziele) nicht einfach als gegeben hinnimmt, sondern auch nach deren Rationalität fragt und auf ihre Veränderung hinarbeitet.⁵² Theorien aber, die für sich selbst normative Ansprüche proklamieren und dabei doch auf die Produktion technischen Wissens sich beschränken, müssen diese Frage von vorneherein ausschließen - und in die Praxis zurückverweisen.⁵³

1.32 Werte, Normen, Rationalität

Eine normative Theorie scheint also, das haben die vorstehenden Überlegungen ergeben, eine "nicht-wertfreie" Forschung vorauszusetzen und damit über das hinausgehen zu müssen, was M. Weber einst als die einzig mögliche Form von Wissenschaft ausgewiesen hat. Was heißt das aber? Die (vor allem von Albert 1967a geäußerte) Kritik an einem solchen Forschungsprogramm war ja immer gewesen, daß "Werte" keine objektive Geltung beanspruchen können und ihre Zulassung im wissenschaftlichen Diskurs die Einheit der Wissenschaft als Hort besonders ausgewiesener Erkenntnis zerstören würde.⁵⁴ Eine "bekennd-normative" Forschung (Heinen) sei deshalb von vorneherein zum Scheitern verurteilt und öffne der bloß privaten Meinung Tür und Tor,

-
52. In diese Formulierung ist eine Intuition eingegangen, die man in vielen "kritischen" Theorien heute findet (z. B. Steffy und Grimes 1986: 329f.): daß "Praxis" nicht etwas ist, das der Wissenschaft mehr oder weniger statisch gegenübersteht, sondern daß beide von vorneherein miteinander verwoben sind und "Praxis" schon als Begriff den Prozeß der sozialen und institutionellen Veränderung bezeichnet. Ich werde darauf in Kap. 2.5 noch zurückkommen.
53. Mit diesen Hinweisen möchte ich natürlich nicht sämtliche "anwendungsorientierten" Ansätze der Managementlehre als nicht-normativ denunzieren (wenn das denn eine Denunziation sein kann). Mir ging es hier nur darum zu zeigen, daß man auch von einem normativen Ansatz sprechen *kann*, wenn man die eigentliche normative Problematik unterläuft - und daß dies in der gängigen Literatur tatsächlich häufig geschieht.
54. Dieser Einwand wird von manchem heute freilich als gar kein echter Einwand wahrgenommen; man denke nur an die von Feyerabend (1976) vertretene "anarchistische Erkenntnistheorie", die den Primat wissenschaftlicher Forschung vor anderen Erkenntnistraditionen ohnehin ernstlich bestreitet. Und auch Rorty (1985: 170) schreibt etwa: " ... there are no interesting epistemological differences between the aims and procedures of scientists and politicians ...".

nicht ohne dabei freilich noch den Schein wissenschaftlicher Objektivität für sich in Anspruch zu nehmen.⁵⁵ Die Folge sei dann, ganz automatisch, die Ideologisierung der Wissenschaft und - letztlich - der Gesellschaft (vgl. Heinen und Dietel 1976: 435).

Einer normativen Theorie geht es nun allerdings, zunächst jedenfalls, nicht um Werte, sondern um Normen. Normen sind *generelle Verhaltenserwartungen*, die mit einem Anspruch von Allgemeingültigkeit auftreten (vgl. Habermas 1981a: 39ff.). Sie sind natürlich nicht "objektiv" gegeben, aber sie treten mit dem Anspruch intersubjektiver Geltung auf; und in diesem Anspruch gleichen sie grundsätzlich den "empirischen"⁵⁶ Hypothesen einer "wertfreien" Wissenschaft. Werte sind dagegen allenfalls "Kandidaten" für Normen (vgl. Habermas 1981a: 41). Man kann Werte im Lichte kulturell eingespielter Wertstandards deuten, aber mit ihnen sind sicher nicht Ansprüche einer intersubjektiven Geltung verbunden. Für sie kann es entsprechend auch keinen rationalen, wissenschaftlichen Diskurs geben.⁵⁷

Wenn man in dieser Weise auf einem Unterschied zwischen bloßen Werten und echten Normen besteht, dann muß man freilich zeigen, was der Anspruch

-
55. Das war Max Weber's Sorge vor einem "Kathedersozialismus" gewesen. Vgl. dazu auch die aufschlußreiche Bemerkung von Habermas (1985e: 212).
56. Die Anführungszeichen sollen hier die *objektivistische Unterstellungen* andeuten, die sich in den Proklamationen einer "wertfreien" Position häufig finden läßt: daß es nämlich die "Realität" sei, die bestimmte Hypothesen letztlich widerlege. Niemand mehr als Popper (z. B. 1980: 112) hat aber betont, daß wissenschaftliches Arbeiten eine soziale Angelegenheit wechselseitiger Kritik sei. Auch hier geht es also statt um "objektive" um *intersubjektive Geltung*; und es ist nicht recht einzusehen, warum hier ein grundsätzlicher Unterschied zur normenbezogenen Geltungsfrage bestehen soll.
57. Der Unterschied zwischen "einfachen Werten" und "echten Normen" wird natürlich auch von Vertretern des Wertfreiheitspostulats gesehen; und Hans Albert (z. B. 1971: 492ff.) hebt ausdrücklich hervor, daß mit jeder normativen Aussage wenigstens implizit ein normatives Prinzip unterstellt wird, das selbst einer Begründung für fähig gehalten wird. Gleichzeitig wird aber davon ausgegangen, daß auch eine solche Begründung immer wieder begründet werden muß und daß man auf diese Weise in einen unendlichen Regreß gerät, der an irgendeiner Stelle dann nur durch entsprechende "Basisentscheidungen" aufgefangen werden kann. Letztlich werden also "Normen" und "Werte" doch noch aneinander assimiliert; und für normative Aussagen gilt dann das gleiche wie für wertende Aussagen: Sie sind aufgrund einer nicht herstellbaren Intersubjektivität aus der wissenschaftlichen Forschung zu eliminieren.

von Allgemeingültigkeit, der mit einer (moralischen) Norm immer verbunden ist, im einzelnen bedeutet. Dazu hat in neuerer Zeit insbesondere J. Habermas (1981a; 1981b; 1983) einen vielbeachteten Vorschlag formuliert;⁵⁸ die Pointe besteht dabei darin, den Geltungsanspruch der normativen Richtigkeit als einen spezifisch *rationalen* Geltungsanspruch auszuweisen, der mit der Idee eines praktischen Diskurses aller potentiell von einer Norm Betroffenen im Zusammenhang steht und sich hierin im Prinzip nicht unterscheidet von jenem Geltungsanspruch der Wahrheit, der in den Wissenschaften ja immer schon einen besonders ausgezeichneten Stellenwert besessen hat.⁵⁹ Sofern man auch die *Wissenschaft* als ein rationales Unternehmen auffassen will, müßte man also gerade hier auch normative Fragestellungen berücksichtigen, wenn es sich denn hier nicht um einen "positivistisch halbierten Rationalismus" (Habermas) handeln soll.

Habermas (z. B. 1981a: 159ff.) ist es auch, der in besonders prononcierter Weise den Versuch unternommen hat, die spezifische Problematik der Sozialwissenschaften dadurch zu charakterisieren, daß diese es statt mit "toter Materie" mit symbolisch vorstrukturierten Gegenständen zu tun haben, die von sprach- und handlungsfähigen Subjekten erst erzeugt werden und denen selbst jene Rationalitätsstrukturen zugrundeliegen, wie wir sie auch in den wissenschaftlichen Diskursen vorfinden (vgl. auch Giddens 1985: 179). Für die Betriebswirtschaftslehre und insbesondere für die Organisationstheorie ist das, so umstritten diese These sonst auch sein mag, kaum eine neue Einsicht: Hier ist man immer schon davon ausgegangen, daß der Gegenstandsbereich dieser Disziplinen sich durch rationales Handeln konstituiert. Gutenberg spricht, ganz in der Tradition mikroökonomischer Lehrbücher, bekanntlich schon in der Einleitung seiner "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre" von

58. Für einen Überblick über alternative Ansätze vgl. aber Wimmer (1980); auch Alexy (1983).

59. Das bedeutet natürlich nicht, daß Fragen der normativen Richtigkeit auf Wahrheitsfragen reduziert werden können. Die Logiken von "praktischem" und "theoretischem" Diskurs sind im einzelnen durchaus unterschiedlich; was übereinstimmt ist aber (1) die Idee, daß überhaupt der Diskurs das Forum ist, in dem über die genannten Geltungsansprüche entschieden wird (vgl. Habermas 1984b: 144f.), und (2) der Katalog von Argumentationsvoraussetzungen, der erfüllt sein muß, damit es sich tatsächlich um einen "Diskurs" handelt (vgl. dazu im einzelnen etwa Alexy 1983: 233ff.).

einem "Wirtschaftlichkeitsprinzip",⁶⁰ das jedem betrieblichen Handeln, unabhängig davon, in welchem Wirtschaftssystem es vorkommt, zugrundeliegt (1975: 10; ausführlicher 464ff.); und auch Arbeiten zur Organisationstheorie i. e. S. (z. B. Kirsch 1969: 665) beginnen nicht selten mit dem Hinweis auf Zielgerichtetheit und damit (in einem spezifischen Sinne) auf Rationalität (vgl. Benson 1983: 39f.).

Daß trotz dieser grundlegenden Festsetzung die Vorstellung einer "wertfreien Forschung" in der Betriebswirtschaftslehre und in der Organisationstheorie so weit verbreitet ist, kann vor diesem Hintergrund eigentlich nur heißen, daß man sich mit dem Rationalitätsbegriff selbst nie tatsächlich auseinandergesetzt hat (vgl. Brantl 1985: 86f.). Die Idee eines "kommunikativen Handelns" etwa, das in Unternehmungen das zweckrational-strategische Handeln immer überlagern kann und bei dem die Akteure selbst nach der normativen Richtigkeit ihres Handelns fragen (vgl. Brantl 1985: 295ff.; Hinder 1986: 422ff.), bleibt auf diese Weise aus der Betrachtung ausgeschlossen, auch wenn man auf der anderen Seite ja längst erkannt hat, daß "Rational Structuring" (Benson) nicht alles ist und informale Organisation einen nicht geringen Teil der Varianz des organisatorischen Geschehens erklärt. Eine konsequente Aufarbeitung dieses Phänomens würde aber, so könnte man jedenfalls postulieren, relativ schnell zu einem sehr viel weitergehenden Rationalitätsbegriff führen, als er in der traditionellen Theorie bislang unterstellt wird; und damit würde sich auch der Rationalitätsanspruch der Theorie selbst verändern. Wenn innerhalb des "symbolisch vorstrukturierten Gegenstandsbereichs" der Theorie normative Fragestellungen immer wieder auftauchen, dann kann die Theorie sich nicht einfach auf eine "wertfreie" Position zurückziehen - wenn sie wenigstens in der Weise an der Tradition festhalten will, daß der Rationalitätsbegriff der Theorie dem des Gegenstandsbereiches entspricht und im Vergleich dazu nicht gleichsam "unterkomplex" ist.

60. Damit ist natürlich nichts anderes als jenes Rationalprinzip angesprochen, das seit Quesnay die Wirtschaftstheorie beherrscht und das immer wieder unter anderen Namen auftritt: Rationalprinzip, ökonomisches Prinzip, Prinzip der kleinsten Mittel, Wirtschaftlichkeitsprinzip usw. (vgl. Freimann 1977: 28f.).

Und doch - ganz so einfach scheint es nicht zu sein; auch die angedeutete, an Habermas angelehnte Position läßt sich nicht so ohne weiteres übernehmen. Eine normative Theorie wird, wenn wir dem Geist der bisherigen Ausführungen folgen, im Unterschied zu einer bloß wertenden Theorie durch die Intuition geleitet, daß Normen "nach oben hin" prinzipiell begründungsfähig sind und "nach unten hin" wenigstens ungefähre Handlungsanweisungen formulieren. Das ist aber nur dann sinnvoll, wenn alles schon bekannt ist; wenn es um "Neues" geht - und das ist es ja, was uns hier interessiert -, ist beides ein Problem. "Neues" bedeutet, daß es noch keine Normen gibt, aus denen heraus eine Beurteilung vorgenommen werden kann. Solche Normen müssen erst *geschaffen* werden; das Neue und die Maßstäbe seiner Beurteilung stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang. Damit aber gibt es auch noch keine Maßstäbe, aus denen heraus man die zu generierenden Normen begründen könnte. Auch die Begründung der Normen muß sich erst in einem (ko-)evolutionären Zusammenhang ergeben.

Vor diesem Hintergrund ist es offensichtlich doch gar nicht so abwegig, statt von einer normativen Theorie von einer "wertenden" Theorie zu sprechen. Der Habermassche Hinweis, daß Werte für Normen kandidieren (1981a: 41), macht dabei aber klar, daß es sich hier nicht um eine bloß "bekennend-normative" Theorie handeln kann, auf die beispielsweise Heinen (1982a: 25f.) abzielt. Etwas zu bewerten bedeutet, der Habermasschen Analyse zufolge, zunächst einmal, den Geltungsanspruch der Authentizität zu stellen, dem anderen also plausibel zu machen, daß die wertenden Stellungnahmen mit den tatsächlichen Bedürfnissen übereinstimmen. Auch hier handelt es sich um Rationalität (um "ästhetische" Rationalität), aber nicht in jenem diskursiven Sinne, in dem bei der Behandlung von normativen und von Wahrheitsfragen ein intersubjektives Einverständnis hergestellt werden soll. Dieses intersubjektive Einverständnis soll aber, wenn tatsächlich Werte als Kandidaten für Normen anzusehen sind, wenigstens *im Laufe der Zeit* hergestellt werden können: Wenn das Neue zum Alten geworden ist, dann mag es tatsächlich Regeln geben, nach denen man in einer bestimmten Situation handeln kann oder soll; dann mag es einen Sinn haben, eine normative Theorie im engeren Sinn zu fordern. Vorher ist gerade diese Forderung eine *überzogene* Forderung; "das

Neue" kann nicht schon normiert werden, wenn weder es selbst noch die Regeln, nach denen es zu normieren ist, überhaupt bekannt sind.

Mit diesen Überlegungen nähern wir uns also einem Verständnis von "normativer Theorie", das einerseits über "bekennend-normative", bloß wertende Vorstellungen hinausgeht, andererseits aber die "regelrationalen" (Spinner) Konnotationen etwa der Habermasschen Theoriekonzeption hinter sich läßt.⁶¹ Wie die Logik einer in diesem Sinne normativen Theorie aussieht, ist dabei freilich noch unklar,⁶² bisher haben wir nicht mehr als den Hinweis, daß diese Logik sich in irgendeiner Weise auf das Spannungsfeld zwischen "Werten" und "Normen" beziehen und dabei Zeit inkorporieren muß, um eben dieses Spannungsfeld zu entspannen. Und wir wissen, daß "Rationalität" nicht etwas ist, das man umstandslos einfach voraussetzen darf; man muß, um es pointiert zu formulieren, auch nach der Rationalität von Rationalität fragen. Beides zu-

61. Ich habe schon darauf hingewiesen, daß es in der Habermasschen Theorie auch eine "ästhetische" Rationalität gibt, die wenigstens im Ansatz das erfaßt, was mir im vorliegenden Zusammenhang wichtig erscheint. Trotzdem kann man in dieser Theorie, allein schon was den Umfang der jeweiligen Argumentationen anbelangt, einen Bias in Richtung diskursiver Rationalität feststellen; und mit "dem Neuen" setzt sich Habermas ohnehin nicht auseinander (vgl. zur Kritik Waldenfels 1985: 96ff. sowie unten, Kap. 2.4). Insofern kann man dann wohl der Habermasschen Theorie in der Tat überzogene normative Ansprüche vorwerfen.

62. In der gängigen Organisationstheorie findet man dazu jedenfalls noch keinerlei Hinweis; und auch andere Forschungstraditionen, auf die wir uns in Kap. 1.2 immer wieder noch berufen konnten, haben hierzu wenig beizusteuern. Da das, wie ich annehme, von vorneherein klar ist, möchte ich an dieser Stelle darauf verzichten, im Parallelgang zu den in 1.2 angeführten Beispielen im einzelnen zu illustrieren, wie die gängige Organisationstheorie an der normativen Problematik des Neuen vorbeidiskutiert. An den verhaltenswissenschaftlichen, in der Popper-Tradition stehenden Ansätzen könnte man leicht zeigen, wie Werte (sofern sie nicht im "Objektbereich" der Forschung vorkommen) überhaupt aus der Theorie ausgeschlossen und an das Entscheider-Subjekt zurückverwiesen werden; anhand der Ansätze einer "Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre" (AOEWL; vgl. z. B. Koubek 1977), aber auch an einigen "kritischen" Organisationstheorien (z. B. Alvesson 1985) ließe sich illustrieren, wie Werte zwar explizit in die Theorie eingeführt werden, deren intersubjektive Verbindlichkeit sowie das Spannungsverhältnis von "Werten" und "Normen" aber kaum noch diskutiert werden. Die neuerdings von P. Ulrich (1986; 1987) vertretene "Betriebswirtschaftslehre als praktische Sozialökonomie" könnte schließlich als Beispiel für eine Theoriekonzeption herangezogen werden, die ihre universalistischen Ansprüche nur auf Kosten einer angemessenen Behandlung der Neuerungsproblematik verteidigen kann.

sammen nährt den Verdacht, daß wir auch hier ein evolutionäres Theoriekonzept benötigen, das Selbstreferenz zuläßt und den Aspekt des Neuen systematisch zu thematisieren erlaubt.

1.4 Organisationen als evolutionsfähige Systeme (Kirsch): ein Forschungsprogramm

In den vorhergehenden Abschnitten habe ich versucht, plausibel zu machen, daß die Organisations- und Managementtheorie (mindestens) zwei Anforderungen erfüllen muß: Sie muß es einerseits schon von ihrer eigenen Struktur her zulassen, die Frage nach der Entstehung des Neuen zu thematisieren; und sie muß andererseits (aber doch damit zusammenhängend) sich auch auf die normativen Implikationen einlassen, die mit Begriffen wie "Innovation", "Lernen", "Evolution" und "Fortschritt" verbunden sind. Eine Theorie, die diese Anforderungen erfüllt, ist bisher nur in Bruchstücken vorhanden; sie existiert nur als Forschungsprogramm. In diesem Sinne jedenfalls möchte ich im folgenden die (bisher weitgehend unberücksichtigt gebliebene) organisations-theoretische Konzeption von Werner Kirsch (und seinen Mitarbeitern) vorstellen, die unter der Headline einer "evolutionären Führungslehre" Unternehmungen in der Tat als neuerungsfähige bzw. "evolutionsfähige" Systeme begreift und dabei in expliziter Weise auch normative Fragestellungen aufgreift.⁶³ Die

63. Schon die hier angedeutete Terminologie weist auf Parallelen des Kirsch'schen Bezugsrahmens zu der St. Galler Konzeption eines "evolutionären Managements" hin (vgl. dazu Kirsch 1985: 331; A-1986b sowie ausführlich Ringlstetter 1988). Ich werde diese Konzeption in der vorliegenden Arbeit aber nur von Fall zu Fall berücksichtigen, weil sie m. E. einen erheblich geringeren Komplexitätsgrad als der Kirsch'sche Bezugsrahmen erreicht und sie entweder die neueren Entwicklungen der Systemtheorie oder aber die alternativen Theorien handlungstheoretischer Provenienz gar nicht erst zur Kenntnis nehmen (das gilt etwa für Malik 1984; H. Ulrich 1984; für eine Ausnahme vgl. aber Dyllick 1982). In Probst (1987) findet man zwar ein umfangreiches Literaturverzeichnis; nach einer kritischen Auseinandersetzung mit den hier genannten Arbeiten bspw. der Systemtheorie sucht man aber vergeblich. Die Arbeit von Sprüngli (1981) werde ich als einen frühen (und dankenswerten) Versuch, das von Jantsch angeregte "Evolutionparadigma" auch einem deutschsprachigen, betriebswirtschaftlichen Leserkreis zugänglich zu machen; aber auch hier

Darstellung dieser Konzeption (Kap. 1.41) kann freilich für das in der vorliegenden Arbeit anvisierte Theorievorhaben nur den Ausgangspunkt bilden. Ich möchte wenigstens einige Schwierigkeiten des Kirsch'schen Bezugsrahmens aufzeigen (Kap. 1.42), um dann die Punkte zu markieren, an denen sich ein Neubeginn entlangtasten kann (Kap. 1.43).

1.41 Evolutionsfähige Systeme und fortschrittsfähige Organisation: ein Überblick

Die Darstellung einer Theoriekonzeption, die sich in ständigem Fluß befindet (man könnte auch sagen: die selbst evolutionär ist)⁶⁴, ist für den Beobachter immer ein Problem; darauf hinzuweisen wirkt leicht etwas trivial. Im vorliegenden Fall möchte ich auf diesem Hinweis aber beharren: Kirsch hat seine Konzeption immer noch nicht in einer zusammenfassenden Veröffentlichung vorgestellt.⁶⁵ Es existieren, was Veröffentlichungen anbelangt, nur eine Reihe kürzerer Skizzen und daneben eine Vielzahl von Arbeitspapieren, in denen vor dem Hintergrund ganz unterschiedlicher, inkommensurabler Theoriebausteine einzelne Aspekte variiert werden, ohne daß dabei der Versuch einer weiterge-

fehlt m. E. unter mancherlei Aspekten die kritische Distanz zu den dort aufgefundenen Ansätzen.

64. Daß die Kirsch'sche Konzeption sich in einem Fluß befindet, zeigt sich schon an den mehrfach geänderten Etikettierungen: Wurde zunächst noch von einem Konzept der "innovativen" bzw. der "fortschrittlichen" Organisation gesprochen (vgl. z. B. Kirsch et al. 1979: 128ff.; Kirsch 1979; 1984j), so wird heute die Rede von einem Konzept "evolutionsfähiger Systeme" vorgezogen (vgl. z. B. A-1985a: 53f.; Hinder 1986: 397). Das weist zunächst noch einmal auf den semantischen Zusammenhang der hier genannten "neuerungshaltigen" Begriffe hin (vgl. oben Kap. 1.1). Gleichzeitig ist damit aber auch eine substantielle Veränderung der Betrachtungsweise verbunden: Ging es früher tatsächlich nur darum, Bedingungen einer "innovativen" bzw. "fortschrittlichen" Organisation herauszuarbeiten, so soll heute eine allgemeinere Organisationstheorie geschaffen werden, innerhalb derer die "fortschrittliche Organisation" ein spezifisches, evolutionär sich erst ausdifferenzierendes "Sinmodell" bezeichnet.
65. Eine solche Veröffentlichung ist zwar seit längerem geplant (vgl. Kirsch 1984: lff.); eine Realisierung ist aber noch nicht in Aussicht. Mir scheint, daß dafür ähnliche Gründe eine Rolle spielen wie für die Schwierigkeiten einer Kurzdarstellung. Vgl. dazu oben im Text.

henden Systematisierung unternommen wird. Ein Ansatz zu einer solchen Systematisierung findet sich zwar bei Hinder (1986: 387ff.); aber dieser Versuch ist m. E. in so starker Weise durch die duale System/Lebenswelt-Konzeption von J. Habermas (1981a; 1981b) geprägt⁶⁶ und geht so wenig auf die neueren Entwicklungen in der Systemtheorie ein,⁶⁷ daß er zumindest dem heutigen Stand der Kirsch'schen Theoriekonzeption kaum noch angemessen ist. Die folgende Skizze soll hier eine alternative Rekonstruktion entwickeln; aber eben diese wird durch die genannten Schwierigkeiten relativiert.⁶⁸ Auch muß ich mich hier auf eine mehr oder weniger skizzenhafte Darstellung beschränken. Beginnen möchte ich damit, den normativen Aspekt dieses Bezugsrahmens zu entfalten.

(1) Der normative Aspekt bildete den Ausgangspunkt der Kirsch'schen Überlegungen überhaupt: Von Anfang an ging es ganz wesentlich darum, ein organisationstheoretisches Führungsmodell⁶⁹ zu beschreiben, das den Beschreibungen empirisch existierender Unternehmungen als ein Vergleichsmodell gegenübergestellt werden kann:

"Auf der Grundlage einer (Neu-)Konstruktion einer Führungsphilosophie und der damit verbundenen Konzeption eines entsprechenden Kontext-

-
66. Eine durch diese Differenz geleitete Rekonstruktion liegt freilich deshalb nahe, weil Kirsch in mehreren Arbeiten (1984j, A-1984a; A-1985a; A-1985b) seinen Forschungsansatz durch den Versuch charakterisiert, das System- und das Lebensweltparadigma auch innerhalb der Organisationstheorie zusammenzuführen. Inzwischen haben sich hier aber Tendenzen einer Weiterentwicklung herauskristallisiert, vor deren Hintergrund sich die Frage aufdrängt, ob die Habermas'sche Dichotomie nicht eher eine Behinderung denn eine fruchtbare Leitunterscheidung für die Theoriearbeit darstellt.
67. Das gilt trotz seiner Überlegungen zur Systemtheorie von Bühl (1982; vgl. Hinder 1986: 292ff.). Die Hinweise zu "der sich verstärkt als Paradigma einer allgemeinen Systemtheorie durchsetzenden Theorie autopoietischer Systeme" (300) weisen jedenfalls, bei genauerer Betrachtung, auf einen eher rhetorischen Gebrauch dieses Bezugsrahmens hin.
68. Der Versuch einer Systematisierung bedeutet, daß ich in manchem (insb. in Abschn. (1)) über das hinausgehen werde, was in den Arbeiten von Kirsch (und Mitarbeitern) explizit ausgeführt wird. Ich hoffe aber, "im Geiste" dieser Arbeiten zu argumentieren; teilweise kann ich mich dabei auch auf mündliche Diskussionsbeiträge anlässlich eines Forschungsseminars im Januar 1987 berufen.
69. Daß es von vorneherein um den Entwurf eines Führungsmodells ging, ist die Folge einer Sichtweise, die die Betriebswirtschaftslehre überhaupt als eine angewandte Führungslehre versteht. Vgl. ausführlich Kirsch (1977; 1984e).

tes für die Analyse und die Konstruktion von Führungssystemen entwickelt .. (der; Anm. d. Verf.) Forscher ein kontextspezifisches 'Führungsmodell', das kontrafaktischer Natur ist. Dieses Führungsmodell bildet dann die weitere Basis für die theoretischen, explikativen und technologischen Forschungsbemühungen dieses angewandten Forschers. Extrem ausgedrückt: Dieser Forscher konzipiert eine *neue Praxis*, für die er angewandte Wissenschaft betreibt. Dabei muß er keineswegs ein rein spekulativer Utopist sein. Sein 'Führungsmodell' muß sehr wohl Beschränkungen genügen, die sich aus dem vorhandenen theoretischen und empirischen Wissen der Erfahrungswissenschaften ergeben." (Kirsch et al. 1979: 129f.)

Das "Führungsmodell", um das es hier geht, ist die *fortschrittsfähige Organisation*; deren Beschränkungen oder Bedingungen sollen im Zuge der Forschungsbemühungen ausgelotet werden. Vor dem Hintergrund der kritischen Diskussion, die in den letzten Jahren sich gerade über den Fortschrittsbegriff entzündet hat (vgl. oben Kap. 1.1), erscheint es freilich wenig sinnvoll, diesen Begriff inhaltlich definieren zu wollen.⁷⁰ Die Festsetzung, daß "Fortschritt" sich immer auf die Befriedigung von Bedürfnissen derjenigen bezieht, die vom Handeln der Unternehmung direkt oder indirekt betroffen sind, dient denn auch nur als eine Heuristik, um von hier aus direkt nach den Bedingungen eines Fortschritts fragen zu können (vgl. Kirsch A-1984a: 1). Die Argumentationslogik wird geradezu herumgedreht: Ein System ist ex definitione fortschrittsfähig, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind bzw. verschiedene Sekundärfähigkeiten vorhanden sind (vgl. ebenda: 3). Das bedarf nun aber der näheren Ausarbeitung.

Abb. 1 gibt hierzu einen Überblick. Ein (nicht-kontingenter) Fortschritt bei der Befriedigung von Bedürfnissen setzt zunächst voraus, daß das System bzw. die Unternehmung *fortschrittsfähig* ist. Das bedeutet, daß die Unternehmung einerseits bestimmte (Sekundär-)Fähigkeiten besitzen und andererseits ein bestimmtes Rationalisierungsniveau erreicht haben muß; beides sind notwen-

70. Das bedeutet nicht, daß man sich auf diese Diskussion nicht weiter einläßt - im Gegenteil. Eine Konzeption, die den Fortschrittsbegriff zu ihrem Ausgangspunkt nimmt, würde gar nicht mehr ernstgenommen werden, wenn sie die zeitgenössische Auseinandersetzung um die "Moderne" nicht kritisch reflektiert. Darin liegt denn auch der Grund für die immer wiederkehrenden grundlagentheoretischen und methodologischen Erörterungen, die sich sowohl in Kirschs als auch in den Arbeiten seiner Mitarbeiter finden lassen - und die auch in der vorliegenden Arbeit eine so große Rolle spielen.

dige (aber noch nicht hinreichende) Bedingungen, daß es überhaupt zu einem Fortschritt kommen *kann*. Als zentrale *Fähigkeiten* gelten dabei die Handlungsfähigkeit, die Lernfähigkeit und die "Responsiveness",⁷¹ während der Rationalisierungsgrad sich nach dem Ausmaß der Differenzierung des Vernunftbegriffes in einen kognitiv-instrumentellen, einen moralisch-praktischen und einen ästhetisch-praktischen Rationalitätsaspekt bemißt.⁷²

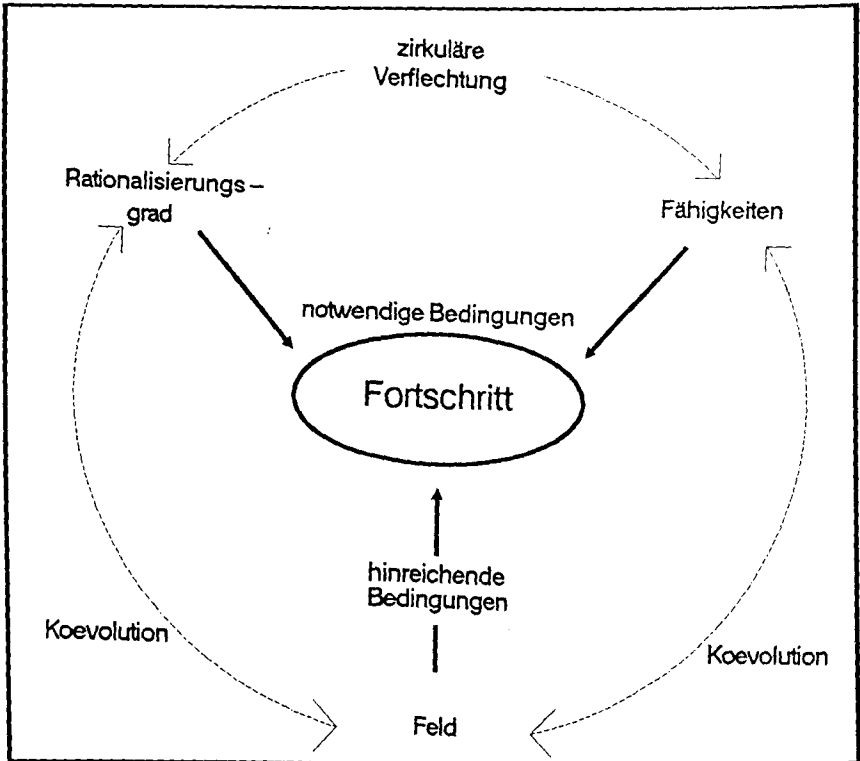


Abb. 1: Bedingungen des Fortschritts

71. In Anlehnung an die verschiedenen Fähigkeiten einer "aktiven Gesellschaft" im Sinne von Etzioni (1975). In einigen Arbeiten (Kirsch und Trux 1981; Kirsch A-1984a) sind probeweise noch andere Fähigkeiten eingeführt worden, z. B. eine "ästhetische" und eine "moralische" Fähigkeit. Das im Text genannte Dreigestirn scheint sich aber doch als der "harte Kern" zu behaupten.
72. Zur Unterscheidung des (als Einheit gedachten) *Vernunftbegriffes* von den einzelnen *Rationalitätsdimensionen* vgl. Seel (1985: 11ff.) sowie unten, Kap. 2.43.

Als *handlungsfähig* kann man eine Unternehmung dann bezeichnen, wenn ihr von außen bestimmte Aktivitäten zugerechnet werden und sie insofern als "corporate actor" erscheint. Das setzt normalerweise voraus, daß innerhalb der Unternehmung eine Führung existiert, die berechtigt ist, bestimmte Handlungen als für das Gesamtsystem verbindlich festzulegen. Ebenso muß man wohl das Vorhandensein gewisser Ressourcen (etwa einer "Kriegskasse"; vgl. Trux und Kirsch 1983) unterstellen.⁷³

Lernfähigkeit bezeichnet die Fähigkeit der Organisation,⁷⁴ Wissen zu erwerben, mit dem bestimmte Probleme besser als vorher gelöst werden können.

- Dabei muß es sich nicht nur um ein kognitiv-instrumentelles Wissen darüber handeln, wie man an die Bedingungen einer kontingenten Welt sich erfolgreich anpaßt (vgl. Habermas 1981a: 28); es kann auch um ein moralisches Wissen gehen, wie man in einer konkreten Situation vorgegebene Normen anwendet oder - falls solche Normen nicht vorhanden sind - wie man neue Normen generiert, die von "vernünftigen" Teilnehmern einer Diskursgemeinschaft als "fair" angesehen werden (vgl. dazu etwa Kirsch und Knyphausen 1988: 492ff.); und
- ebenso kann es sich um ein ästhetisches Wissen handeln, das eng mit der Interpretation und der Schaffung von Wertstandards zusammenhängt, in deren Lichte die Bedürfnisse von Betroffenen jeweils beurteilt werden.

Von *Responsiveness* kann man schließlich sprechen, sofern die Organisation in der Lage ist, die Bedürfnisse von Betroffenen nicht nur aus einer objektivierenden Einstellung wahrzunehmen, sondern auch die Kontexte zu erfassen, vor deren Hintergrund diese Bedürfnisse überhaupt erst einen "Sinn" ergeben. Dazu bedarf es eines Wechsels von der objektivierenden zu der Einstellung eines Teilnehmers, der in dem betreffenden Kontext "zu Hause" ist. "Echte"

73. Hier und im folgenden kann es sich natürlich nur um schlagwortartige Charakterisierungen handeln, die nur eine intuitive Plausibilität beanspruchen. Vgl. ausführlich etwa Kirsch (1984j: 1022ff.); Hinder (1986: 396ff.).

74. Ich werde im folgenden Formulierungen benutzen, die von manchem sicher als "organizistische Metapher" angesehen wird (vgl. z. B. Vanberg 1983). Sofern man aber davon ausgeht, daß eine Unternehmung "handlungsfähig" in dem im Text genannten Sinne ist, dürfte sich das Problem von selbst auflösen: Lernfähigkeit und Responsiveness "der" Organisation ist dann eine abkürzende Redeweise dafür, daß es in der Organisation eine Führung (einen "Controlling Overlay"; vgl. Kirsch 1976a) gibt, deren Handlungen von außen als Handlungen der Organisation angesehen werden.

Responsiveness kann sich mithin nur entwickeln, wenn in der Unternehmung neben "strategischem" auch "kommunikatives" Handeln vorkommt.

Mit dem (auf Habermas zurückgehenden) Begriff des kommunikativen Handelns ist schon das angesprochen, was oben als "(Aus-)Differenzierung des Vernunftbegriffes" bezeichnet worden war. "Fortschritt" kann sich kaum nur darauf beziehen, daß man bestimmte Ziele in einem instrumentellen Sinne besser erreicht als vorher; das würde einen Rückfall in ein Fortschrittsverständnis bedeuten, das im Zuge der Entwicklung der modernen Gesellschaft mehr als zweifelhaft geworden ist (vgl. oben, Kap. 1.1). Kirsch greift deshalb die These von Habermas auf, daß gerade in dieser Entwicklung der Vernunftbegriff sich ausdifferenziert hat und man "Rationalität" nun *entweder* unter kognitiv-instrumentellem *oder* moralisch-praktischen *oder* ästhetisch-praktischen Aspekten beurteilen kann (vgl. etwa Kirsch 1984g: 651ff.; 1984j: 1012ff.). Diese Ausdifferenzierung ist aber mit einer Ausdifferenzierung von "Wertsphären" (M. Weber) verbunden gewesen, in denen spezielle Probleme immer nur unter *einem* der genannten Aspekte behandelt worden sind (vgl. ausführlich Habermas 1981a: 205ff.). In der Wirtschaft und damit in Unternehmungen hat man sich (mit den beschriebenen Folgen für den Fortschrittsbegriff) auf den kognitiv-instrumentellen Aspekt beschränkt; und zweifellos ist gerade das ein "Erfolgsgeheimnis" der westlichen Industriegesellschaften gewesen (vgl. Kirsch und Knyphausen 1988: 500). Inzwischen sind aber die Dysfunktionen dieser Vereinseitigung offenbar geworden. Für die Zukunft geht es daher um den "Re-Entry" der abgeschobenen Rationalitätsdimensionen auch in die Unternehmungen. Nur so kann "Fortschritt" erzielt werden.

An diese Formulierungen lassen sich zwei Überlegungen anschließen. *Erstens* weist die Bezugnahme der verschiedenen "Fähigkeiten" einer Organisation auf die genannten Rationalitätsaspekte auf eine zirkuläre Verflechtung der einzelnen Dimensionen hin.⁷⁵ Organisatorisches Lernen setzt beispielsweise voraus, daß die organisatorische "Lebenswelt" bis zu einem gewissen Grade rationalisiert ist, daß also Argumentationen stattfinden, in denen die Beteiligten

75. In Analogie etwa zu dem, was Teubner (1987b: 101ff.) als "hyperzyklische Verknüpfung" verschiedener Systemkomponenten bezeichnet (im Anschluß an Eigen und Schuster 1977; vgl. unten, Kap. 3.33).

unter den genannten Aspekten Geltungsansprüche stellen und somit versuchen, sich wechselseitig zu *überzeugen* (vgl. dazu ausführlich Kirsch A-1986a). Eine solche Rationalisierung ist ihrerseits nur möglich, wenn beispielsweise ein hinreichendes Maß an Handlungsfähigkeit vorhanden ist; ohne Handlungsfähigkeit wäre schon der Bestand der Organisation und somit die "Substanz" gefährdet, an der eine Rationalisierung der organisatorischen Lebenswelt überhaupt erst ansetzen kann. Die Handlungsfähigkeit kann aber wiederum dadurch gesteigert werden, daß eine Responsiveness gegenüber den Lebens- und Sprachformen der vom Handeln der Organisation Betroffenen vorhanden ist: Ein Handeln, das von den Betroffenen akzeptiert wird, dürfte auf weniger Widerstände bei der Implementierung treffen und mit der Zeit eine "diffuse Unterstützung" (Easton) schaffen, die die Handlungsfähigkeit verbessert.

Es dürfte klar sein, daß es sich hier nur um Beispiele der zirkulären Verknüpfung der verschiedenen Komponenten handeln kann. Die Pointe aber ist, daß mit dieser zirkulären Verknüpfung auch so etwas wie "Selbstreferenz" möglich ist. Man kann jetzt auch lernen zu lernen; und man kann handeln, um gerade dadurch handlungsfähig zu bleiben bzw. die Handlungsfähigkeit zu verbessern. Vor allem im Falle der "selbstreferentiellen Rationalisierung" hat das dramatische Konsequenzen: Man betrachtet jetzt die Idee einer Rationalisierung im Unternehmen nicht mehr als selbstverständlich vorgegeben, sondern argumentiert auch über die Rationalität einer solchen Rationalisierung. Damit aber zeigt sich, daß das Konzept der fortschrittsfähigen Organisation schon von der Anlage her ein Konzept ist, das sich von dem vorgegebenen, spezifisch "modernen" Verständnis von Rationalität und Fortschritt freimacht und sich auf die Paradoxien dieser beiden Begriffe systematisch einläßt. Das Etikett der "fortschrittsfähigen Organisation" bedeutet mithin tatsächlich keinen Rückfall in eine Konzeption, an deren Voraussetzungen heute keiner mehr so recht glauben kann, sondern den Versuch zu denken, was "Fortschritt" noch heißen kann, *nachdem* man die Metaphysik der Moderne hinter sich gelassen hat.

Das war aber erst die eine Folgerung, die sich an die oben skizzierten Überlegungen anschließen läßt. *Zweitens* nämlich zeigt der gesellschaftstheoretische

Ausgangspunkt, der sich durch das Aufgreifen der Weberschen bzw. der Habermasschen These einer Ausdifferenzierung von "Wertsphären" bzw. von "Subsystemen" der modernen Gesellschaft ergibt, daß man die Fortschrittsbedingungen einer Organisation nicht erfassen kann, ohne daß man deren gesellschaftliche Einbindung genauer berücksichtigt. Gesellschaft und Organisation sind immer in einen *koevolutionären* Zusammenhang eingebettet, in dem zwar die eine oder die andere zeitweise "in Führung gehen" mag, in dem aber die Schere zwischen den beiden Entwicklungslinien sich nicht beliebig weit öffnen kann.⁷⁶ Entsprechend muß den beiden bisher behandelten *notwendigen* Bedingungskomplexen für die *Fortschrittsfähigkeit* einer Organisation noch als *hinreichende* Bedingung für einen *tatsächlichen* Fortschritt hinzugefügt werden, daß das "organisatorische Feld" bestimmte Merkmale aufweist (vgl. Kirsch A-1984a: 6ff.). Es dürfte beispielsweise wenig Sinn machen, von einem Unternehmen eine sehr weitgehende Berücksichtigung moralischer Argumente zu erwarten, wenn in einer marktwirtschaftlich verfaßten Gesellschaft die Unternehmungen gerade davon weitgehend entlastet werden und der zentrale Imperativ einfach darin besteht, unter Wahrung bestimmter Nebenbedingungen Gewinn zu erwirtschaften.⁷⁷ Andererseits ist klar, daß sich solche Imperative ändern können, daß die Gesellschaft⁷⁸ also im Hinblick auf die Anforderungen, die sie an das Handeln von Unternehmungen stellt und in deren Lichte Fortschrittskriterien definiert werden, "anspruchsvoller" wird. Was

76. Dieser Sachverhalt läßt sich durch ein Schaubild illustrieren, das auf Jantsch (1975: 215; 1979: 350) zurückgeht. Ich verzichte hier aber auf eine nochmalige Wiedergabe; es findet sich etwa in Brantl (1985: 291) sowie in Hinder (1986: 287).

77. Der hier zum Ausdruck kommende Eigennutz-Gedanke ist in der Adam-Smithschen Philosophie bekanntlich selbst Bestandteil einer spezifischen, Egoismus und Utilitarismus verbindenden Moralkonzeption gewesen. Vgl. dazu ausführlich Samuels (1977) sowie, was das Schicksal dieser Moralphilosophie in der neueren Wirtschaftstheorie anbelangt, Donaldson (1982: 72ff.); Schreuder (1978: 74ff.).

78. Die Gleichsetzung von "organisatorischem Feld" und "Gesellschaft", die hier implizit vorgenommen wird, bedeutet eine Vereinfachung: Man kann sich durchaus vorstellen, daß innerhalb einer Gesellschaft unterschiedliche "Domänen" existieren, die *unterschiedliche* Fortschrittsbedingungen definieren. Das Unternehmen kann damit unter Umständen *wählen*, in welcher Domäne es agieren will - und das kann man als ein Problem begreifen, dessen Behandlung selbst nicht unwesentlich etwa vom Ausmaß der moralisch-praktischen Rationalisierung der organisationalen Lebenswelt abhängt. Vgl. Kirsch (A-1984a: 13f.).

heute noch als Fortschritt gilt, kann morgen schon selbstverständlich sein oder sogar negativ bewertet werden.

(2) Die vorstehenden Ausführungen haben ein Modell beschrieben, das in hohem Maße kontrafaktischen Charakter besitzt und damit normative Standards setzt. Gleichzeitig ist, wenigstens in Umrissen, deutlich geworden, daß diese normativen Standards nicht einfach durch den Theoretiker "gesetzt" werden, sondern eng mit dem verbunden sind, wie in der Organisation selbst gehandelt, gedacht und argumentiert wird. Und es hat sich gezeigt, daß eine fortschrittsfähige Organisation weitgehend "reflexiv" ist, daß sie also das, was sie als "Fortschritt" oder "Rationalität" behandelt, selbst kritisch hinterfragt. Wir werden (unter (3)) noch sehen, welche Konsequenzen sich daraus auch für das Rationalitätsverständnis der Theorie selbst ergeben.

Die Konzeption der fortschrittsfähigen Organisation ist aber nicht nur der Kristallisationspunkt einer *normativen* Organisationstheorie, wie sie in den vorhergehenden Teilkapiteln gefordert worden ist, sondern gleichzeitig auch Bestandteil einer Theorie *evolutionsfähiger* Systeme, einer Theorie also, die der Frage nach der Entstehung des Neuen einen zentralen Stellenwert einräumt.⁷⁹ Der Grundgedanke besteht darin, daß Unternehmungen prinzipiell evolvieren können und in dieser Evolution eine Entwicklungslogik durchlaufen, an deren Spitze die fortschrittsfähige Organisation steht.

Das bedeutet nicht, daß es nach Erreichen dieses Entwicklungsniveaus keine Evolution mehr gibt: Es fehlen lediglich die Kategorien, um diesen Wandel zu

79. ... Die Sprachregelung, von einer Theorie evolutionsfähiger Systeme statt von einer Theorie der fortschrittsfähigen Organisation zu sprechen, ist von Kirsch erst in neueren Arbeiten eingeführt worden (vgl. z. B. A-1985a: 54; A-1985b: 62f.; Hinder 1986: 397f.). Die wesentliche Motivation zu dieser terminologischen Veränderung lag wohl in der Mehrdeutigkeit, die der Fortschrittsbegriff in dem Gesamtkonzept zunächst hatte (vgl. Hinder 1986: 396f.); der Evolutionsbegriff erscheint demgegenüber allgemeiner zu sein und gerade deshalb eine Präzisierung des Fortschrittsbegriffes zu erlauben. Zudem scheint der Evolutionsbegriff eine Art "Zeitgeist" wiederzuspiegeln und die Etikettierung einer Theorie mit diesem Begriff einen gewissen Rezeptionserfolg zu versprechen. Schon aus dem Titel der vorliegenden Arbeit geht hervor, daß auch ich (aus eben diesen Gründen) diese Sprachregelung übernehme, auch wenn der Begriff des "neuerungsfähigen Systems" unter manchen Aspekten vielleicht angemessener wäre.

beschreiben. Die fortschrittsfähige Organisation ist ein Modell, für das es entweder in der Empirie gewisse Anhaltspunkte gibt oder das sich auf der Basis des gegenwärtigen Wissensstandes denken läßt und deren Evolution mit eben den Kategorien, mit denen das Modell selbst beschrieben wird, rekonstruiert werden kann. *Vorher* liegen diese Kategorien noch nicht vor; und deshalb kann auf einer früheren Entwicklungsstufe auch das Konzept der fortschrittsfähigen Organisation noch nicht am Horizont erscheinen. Die Verbindung dieses Denkmodells mit der Idee einer Entwicklungslogik gleicht insofern dem "Versuch einer Münchhausiade, .. (dem; Anm. d. Verf.) Versuch nämlich, sich am eigenen Schopfe aus dem Wasser zu ziehen. ... Von Entwicklungslogik zu reden bedeutet nichts anderes als dieses höhere Entwicklungsniveau rekonstruktiv zu erfassen und das eigene Denken als 'logisches' Ergebnis dieser Entwicklung zu objektivieren."⁸⁰

Sowohl in den Arbeiten von Kirsch (z. B. A-1985a; Kirsch und Brantl 1986: 327ff.) als auch in der Veröffentlichung von Hinder (1986: 396ff.) entsteht häufig der Eindruck, als wenn die Entfaltung der Idee einer Entwicklungslogik schon als eine Theorie evolutionsfähiger Systeme verstanden wird.⁸¹ Aber eine solche Theorie kann man sich natürlich auch vorstellen, ohne daß in irgendeiner Weise auf die Idee einer Entwicklungslogik rekurriert wird. Ich möchte mich daher hier mit einer sehr kurzen Skizze dieser Idee begnügen, einerseits, um die Darstellung des Kirsch'schen Bezugsrahmens abzurunden, und andererseits, um die im nächsten Abschnitt ansetzende Kritik etwas zu erleichtern.

80. Eder (1985: 496; Anm. 6). Hier wird, vor dem Hintergrund einer Theorie moralischen Lernens, die von der Anlage her mit der Kirsch'schen Konzeption durchaus Parallelen aufweist, auch darauf hingewiesen, daß das Postulat eines "höchsten gegenwärtig vorstellbaren Entwicklungsniveaus" (Kirsch und Knyphausen 1988: 503) nicht unbedingt mit dem Anspruch des einzig richtigen Theoriekonzeptes verbunden ist. Das wäre vermessen. "Denn jedes Ergebnis einer Entwicklung erzeugt neue Problemhorizonte. Man kann nicht sagen, welches die richtige Moral ist. Man kann nur zeigen, welche der angebotenen moralischen Lösungen Anschlußmöglichkeiten für weitere Lösungen systematisch verbaut." (Eder, a. a. O.)

81. Freilich weist Hinder (1986: 397; Anm. 2) auf die Möglichkeit hin, "den Begriff evolutionsfähiger Systeme an autopoietische Systemvorstellungen anzuschließen", auf diese Weise also eine "eigenständige" Theorie evolutionsfähiger Systeme zu entwickeln. Dieser Gedanke wird aber in seiner Arbeit nicht weiterverfolgt.

Nach den bisherigen Ausführungen wird es nicht überraschen, daß die Idee einer Entwicklungslogik wesentlich⁸² anhand der Dimensionen "Systemfähigkeiten" und "Rationalisierungsniveau" entfaltet wird (vgl. zum folgenden Abb. 2). Beide Dimensionen werden dazu benutzt, organisatorischen Wandel als die Entwicklung spezifischer "Sinnmodelle" zu charakterisieren, die für die einzelnen Entwicklungsstufen prägend sind. Unter einem "Sinnmodell" kann dabei ein organisatorisches Weltbild verstanden werden, das "über den Sinn und das Funktionieren einer Organisation Auskunft gibt."⁸³

Weltbilder lassen sich durch ihre Rationalitätsstrukturen kennzeichnen (vgl. Dux 1982). Gerade bei der empirischen Rekonstruktion organisatorischer Sinnmodelle können aber diese Rationalitätsstrukturen über den "Umweg" der Systemfähigkeiten beschrieben werden. Das zeigt sich am deutlichsten im Falle des "Überlebensmodells", bei dem die systemrationalen Kriterien "Flexibilität", "Offenheit" und "Umweltkontrolle" sich gleichzeitig zur Charakterisierung von Lernfähigkeit, Responsiveness und Handlungsfähigkeit verwenden lassen. Im Falle des Zielmodells ist dieser Zusammenhang sicherlich eher diffus. Auf dem Niveau der fortschrittsfähigen Organisation haben sich Rationalitätsstrukturen und Systemfähigkeiten aber vollständig voneinander "entkoppelt" (Habermas) und doch - wie wir schon oben gesehen haben - zirkulär miteinander verknüpft. Auf diesem Niveau erst kann man von einer sehr weitgehenden Reflexivität und Autonomie organisatorischer Lernprozesse sprechen.

-
82. Es gibt auch Ausnahmen. In Kirsch und Trux (1981: 377ff.; ähnlich Maaßen 1986: 68ff.) wird statt auf das Rationalisierungsniveau auf "Mitarbeiter-tugenden" abgestellt; in Kirsch (A-1986a) wird der Rationalisierungsgedanke gegenüber dem an Habermas angelehnten Sprachspiel noch weiter differenziert; und in Kirsch (A-1986c: 71ff.) wird schließlich anhand spezifischer "Systembeschreibungen" argumentiert. In Hinder (1986) und in Kirsch (A-1986d) werden als *zusätzliche* Dimensionen noch "zunehmende Reflexivität" bzw. "strukturelle Innovationen" (bei der Entwicklung von Führungsstrukturen) eingeführt.
83. Hinder (1986: 408). - Sinnmodelle bzw. Weltbilder bilden gewissermaßen die höchste Ebene, auf der sich Unternehmungen beschreiben lassen: Daneben gibt es noch die Ebene der Oberflächen- (äußerlich wahrnehmbare Verhaltensweisen bzw. strukturelle Merkmale) und die Ebene der Tiefenstrukturen (die Regeln, nach denen die Mitglieder bzw. Teilnehmer der Organisation handeln). Alle drei Ebenen sind miteinander verknüpft, wobei freilich die Art dieser Verknüpfung keineswegs geklärt ist. Vgl. Kirsch (A-1984d) sowie Hinder (1986: 307ff.); zur näheren Charakterisierung von "Weltbildern" auch Klotz (1986: 83ff.).

Das bedeutet auch, daß die Systemfähigkeiten nun nicht mehr eine Art "magisches Dreieck" bilden, wie das auf früheren Entwicklungsstufen noch der Fall

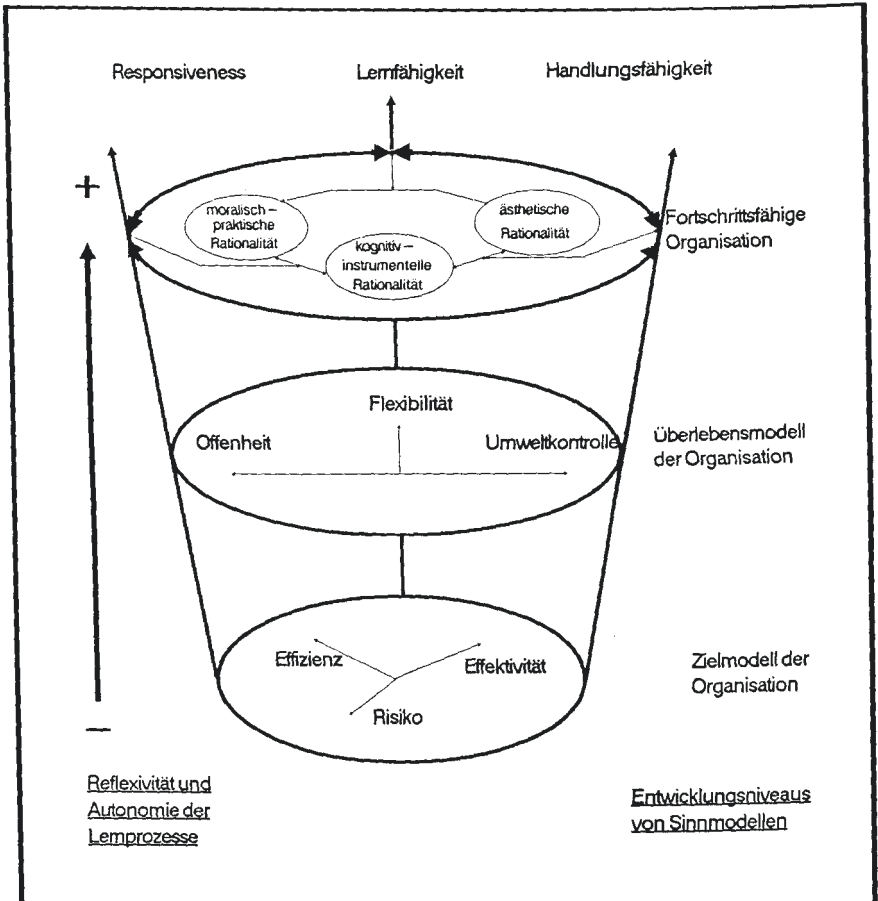


Abb. 2: Die Konzeption einer fortschrittsfähigen Organisation im Rahmen eines Paradigmas evolutionsfähiger Systeme (verändert übernommen aus: Hinder 1986: 412)⁸⁴

84. Diese Abbildung geht von drei unterschiedlichen Sinnmodellen aus. Daneben lassen sich (nach Kirsch) noch sogenannte "Übergangsmodelle" festmachen: das Koalitionsmodell zwischen Ziel- und Überlebensmodell, das Institutionenmodell zwischen Überlebensmodell und fortschrittsfähiger Organisation. Vgl. ausführlicher Kirsch (1988: 255f.).

ist (vgl. etwa Kirsch 1981b: 436ff.). Das Denken der Führungskräfte ist vielmehr durch die Vorstellung geprägt, daß eventuelle Invarianzen jederzeit "gebrochen" werden können (vgl. Galtung 1978: 96) und es keinerlei Tabus für die Thematisierung eingefahrener Vorstellungen gibt.

Eher als das Konzept der Entwicklungslogik scheint das Konzept der Entwicklungsdynamik Anklänge an das zu enthalten, was man eine Theorie evolutionsfähiger Systeme nennen könnte.⁸⁵ Freilich ist dieses Konzept bisher noch nicht weiter ausgearbeitet;⁸⁶ es existiert nur eine Reihe kurzer Erklärungsskizzen, die kaum systematisch miteinander verbunden sind (besonders deutlich bei Hinder 1986: 408). Danach entsteht die *innere* Dynamik der organisatorischen Sinnmodellentwicklung durch die "funktionale Autonomie", die bestimmte Denkfiguren erhalten, wenn sie zunächst noch im Kontext eines vorhergehenden Sinnmodells sich etablieren, dann aber sich gerade von diesen Bezügen lösen und zum Kristallisationspunkt eines "neuen Denkens" werden.⁸⁷ Kirsch erläutert diesen Gedanken in der folgenden Weise:

"Welches Sinnmodell die herrschende Kultur prägt, zeigt sich normalerweise an den postulierten Mittel-Zweck-Beziehungen. Dominiert das Instrumentalmodell (= Zielmodell; Anm. d. Verf.), so wird man normalerweise in der Kultur der Unternehmung Aussagen wie die folgende finden: Wir können auf lange Sicht unsere gegebenen Ziele nur

-
85. Die Unterscheidung zwischen Entwicklungslogik und Entwicklungsdynamik geht auf Durkheim zurück und wurde insbesondere von Habermas (z. B. 1982b: 226ff.) aufgegriffen. Die Entwicklungslogik bezieht sich (im Habermasschen, gesellschaftstheoretischen Kontext) auf die Bewußtseinsstrukturen der Teilnehmer einer "Lebenswelt" und beschreibt Lernniveaus, die gewissermaßen den Horizont dessen abstecken, was zu einem gegebenen Zeitpunkt in einer Gesellschaft möglich ist. Die Entwicklungsdynamik beschreibt dagegen den äußeren "Gang der Ereignisse", der dafür verantwortlich ist, daß die gesellschaftliche Entwicklung den strukturellen Möglichkeiten tatsächlich auch folgt. (Das bedeutet - nach Habermas - nicht die Unterstellung einer einseitigen Kausalrichtung, sondern impliziert einen Wechsel der Erklärungsperspektive mit unterschiedlich gerichteten Kausalitäten (233f.).)
86. Den Grund für die bisher eher stiefmütterliche Behandlung dieses Konzeptes habe ich oben angedeutet: Es wird offensichtlich davon ausgegangen, daß das Konzept der Entwicklungslogik den Grundbestandteil einer Theorie evolutionsfähiger Systeme darstellt.
87. Das kann organisationsintern zu einer (weiteren) Proliferation unterschiedlicher, "inkommensurabler" Kontexte führen. Entsprechend dürften auch der Rationalisierungsgrad und die Verteilung einzelner "Fähigkeiten" organisationsintern mehr variieren, als die Oberflächenbetrachtung der Abb. 1 suggeriert hat.

erreichen, wenn wir auch das Überleben sichern, uns zu diesem Zweck in der Gesellschaft hinreichend institutionell verankern und auch einen gewissen Fortschritt bei den übrigen Organisationsteilnehmern erreichen. Über solche Mittel-Zweck-Aussagen tauchen neue Sinn-Themen auf, die jedoch häufig später eine gewisse funktionale Autonomie erhalten. Dies führt mit der Zeit nicht selten zu einer Umkehrung der ursprünglichen Mittel-Zweck-Postulate: Wir können nur überleben, unsere Funktion in der Gesellschaft erfüllen und per saldo für alle einen Fortschritt erzielen, wenn wir nicht aus den Augen verlieren, daß wir in erster Linie dafür da sind, bestimmte Ziele zu erreichen." (Kirsch A-1987b: 67; Hervorh. weggelassen)

Die *äußere* Dynamik kann (im Anschluß an M. Weber) durch das Zusammenspiel von "Ideen" und "Interessen" beschrieben werden (vgl. Hinder 1986: 551ff.). Interessen werden durch Ideen begründet; innerhalb eines sozialen Systems haben (langfristig) nur solche Interessen die Chance einer Durchsetzung, die wenigstens tendenziell als legitim erachtet werden. Umgekehrt können aber Ideen sich auch nur dann durchsetzen, wenn sie sich mit bestimmten Interessen verbünden. "Neue" Ideen mögen sich vor allem in Krisenzeiten etablieren können, in denen die alten Problemlösungsmuster versagen und die Bereitschaft zur Aufnahme solcher Ideen tatsächlich vorhanden sein mag.

(3) "Fortschrittsfähige Organisation" und "evolutionsfähige Systeme" sind der Kern dessen, was Kirsch (A-1986b) als "evolutionäre Führungslehre" bezeichnet. Die Leitideen dieser Führungslehre lassen sich wie folgt zusammenfassen:

"(1) Man betrachtet Unternehmungen bzw. Organisationen als evolutionsfähige bzw. evolvierende Gebilde oder Systeme.

(2) Es gibt so etwas wie eine 'evolutionäre Rationalität', die derjenige zum Ausdruck bringt, der sich in seinem Handeln der Komplementarität von 'prinzipieller' und 'okkasioneller' Rationalität bewußt ist.

(3) Man kann sich eine Philosophie eines 'evolutionären Managements' vorstellen, die es in den Kulturen der Organisationen zu verankern gilt." (Kirsch A-1986b: 3f.; leicht verändert)

Die erste dieser Leitideen habe ich in den vorhergehenden Abschnitten hinreichend ausgeführt; die beiden anderen Leitideen bedürfen hier aber einer kurzen Erläuterung. Die Rede von der "evolutionären Rationalität" bzw. der

"Komplementarität von prinzipieller und okkasioneller Rationalität" bezieht sich, streng genommen, zunächst einmal nur auf die "fortschrittsfähige Organisation", in der durch die Reflexivität des Vernunftbegriffes die universalistischen Konnotationen einer "prinzipiellen Rationalität" verloren gehen und man "okkasionell" auch so handeln darf, wie es deren Prinzipien gerade *nicht zu entsprechen* scheint.⁸⁸ Die fortschrittsfähige Organisation ist aber letztlich nichts anderes als eine Verkörperung des Weltbildes, das der Theorie, durch die sie erst konstituiert wird, selbst inhärent ist. Auch die *evolutionäre Führungslehre* kann deshalb als eine Theorie begriffen werden, die das universalistisch-moderne Rationalitätsverständnis sowie den Anspruch "wahrer Erkenntnis" hinter sich gelassen hat und stattdessen auf eine "evolutionäre Rationalität" setzt. Sie setzt, mit anderen Worten, durchaus auf Rationalität; aber sie wird mit einem Zug von "evolutionärer Gelassenheit" (vgl. ähnlich Höffe 1984: 147f.) formuliert, die den Glauben an irgendwelche Letztbegründungsansprüche längst schon verloren hat.

Die Philosophie eines "evolutionären Managements",⁸⁹ die es in den Kulturen der Organisationen zu verankern gilt, ist eine Führungsphilosophie, die zu einer Rationalisierung⁹⁰ der Unternehmenspolitik beitragen und insofern eine "geplante Evolution" (Kirsch et al. 1979: 52ff.; 325ff.; Trux et al.: 6ff.; usw.) des Unternehmens in Gang setzen soll. Das Modell der fortschrittsfähigen Organisation kann hier als die Formulierung eines Ideals interpretiert werden, das für diese Evolution steuernde Funktionen übernimmt. Mit der Evaluierung des Modells der fortschrittsfähigen Organisation (oder vergleichbarer Modelle)

88. Die Unterscheidung zwischen prinzipieller und okkasioneller Rationalität wird näher ausgeführt in Spinner (1986a; 1986b). Ich werde darauf in Kap. 2.4 noch zurückkommen.

89. In früheren Arbeiten wird häufig von der Philosophie eines *strategischen Managements* gesprochen (vgl. z. B. Kirsch 1984g: 497ff.; Kirsch et al. 1985: 11ff.; aber auch noch Kirsch und Knyphausen 1988: 489). Ihre zentralen Inhalte sind: (1) das Denken in Erfolgspotentialen; (2) der gemäßigte Voluntarismus; (3) die strategische Mobilisierung der operativen Führungskräfte; und (4) das Bemühen um neue Sinnmodelle als Entgegnung der sog. "stillen Revolution" in der Gesellschaft (vgl. Kirsch et al. 1985: 13f.; Maaßen 1986: 5ff.). Die Philosophie eines *evolutionären Managements* hat, wie mir scheint, demgegenüber einen noch allgemeineren Charakter; die Punkte (1) und (3) verlieren hier wohl etwas an Gewicht.

90. Verstanden hier in einem Sinne, der auch die Weiterentwicklung der verschiedenen Systemfähigkeiten einschließt.

leistet auch die Führungslehre einen Beitrag zu einer solchen Rationalisierung. Dabei gibt sie sich freilich keinen Illusionen hin: Die Zukunft ist nicht machbar, und ein Voluntarismus ist kaum eine angemessene Position. Es kann allenfalls um einen "gemäßigten Voluntarismus" gehen, der Eigenentwicklungen des Systems nicht ausschließt und "Führung" eher mit einer Katalysator- denn mit einer direkten Steuerungsfunktion verbindet.

Mit dieser Überlegung können wir die Darstellung des Kirsch'schen Forschungsprogramms zunächst zum Abschluß bringen. Wir haben gesehen, daß sich hier in der Tat eine Theoriekonzeption anbahnt, die einerseits die Frage nach der Entstehung des Neuen hinreichend thematisieren und andererseits normativen Ansprüchen genüge leisten kann. Es dürfte deshalb nicht verwundern, daß auch die vorliegende Arbeit in vielem an die hier vorhandenen Vorarbeiten anschließt und den Versuch unternimmt, den bisher eher als "Vision" erschaute Bezugsrahmen (vgl. Kirsch A-1986b: 4) fortzuentwickeln. Freilich möchte ich dabei manche Weichenstellungen anders vornehmen, als das bisher der Fall war. Die Gründe dafür sollen im folgenden erläutert werden.

1.42 Zur Kritik des Kirsch'schen Bezugsrahmens

Ich habe es bisher weitgehend vermieden, den von Kirsch und seinen Mitarbeitern anvisierten Bezugsrahmen als eine Konzeption vorzustellen, mit der jene zweistufige Theorieanlage, mit der Habermas (1981a; 1981b) die modernen Gesellschaften erfassen will, auch auf die Organisationstheorie übertragen werden soll. In diesem Sinne würde es auch hier darum gehen, das System- und das (handlungstheoretische) Lebensweltparadigma - jene beiden Paradigmen, die die sozialwissenschaftliche Tradition der vergangenen Jahrzehnte so entscheidend geprägt haben (vgl. nur Vanberg 1982a) - "in nicht rhetorischer Weise miteinander zu verknüpfen" (vgl. Habermas 1981a: 8). In der Tat deuten eine Vielzahl von Textstellen darauf hin, daß mit dem Kirsch'schen Konzept evolutionsfähiger Systeme bzw. der fortschrittsfähigen Organisation eine solche Verbindung geschaffen werden soll.

Grundsätzlich geht man von der gleichen System/Lebenswelt-Unterscheidung aus, wie sie auch Habermas verwendet. Hinder faßt dessen Konzeption wie folgt zusammen:

"Habermas (1981a und 1981b) verwendet die Begriffe 'System' und 'Lebenswelt', um unterschiedliche Betrachtungsweisen einer sozialen Realität auszudrücken. Ein Forscher hat ein Systemkonzept, wenn er ein soziales Feld aus der Beobachterperspektive in einer objektivierenden Einstellung betrachtet. Er hat ein Lebensweltkonzept, wenn er sich dem sozialen Feld aus einer Teilnehmerperspektive in einer verständigungsorientierten Einstellung nähert. Darüberhinaus benutzt Habermas den Systembegriff aber auch in einem engeren Sinne, um soziale Systeme zu kennzeichnen, die durch eine Vernetzung von Handlungsfolgen über die Medien 'Macht' bzw. 'Geld' koordiniert werden. Das Feld, in dem sich eine fokale Organisation bewegt, kann dann ebenfalls als ein Konglomerat von Systemen oder als Lebenswelt konzipiert werden, die sich ihrerseits aus unterschiedlichen Lebens- und Sprachformen zusammensetzt. (vgl. Kirsch 1984j: 988ff.)" (1986: 388f.; Fn. in der in dieser Arbeit verwendeten Schreibweise eingearbeitet)

Wenn man auf einer in dieser Weise skizzierten System/Lebenswelt-Unterscheidung aufbaut, ist man gezwungen, genauer anzugeben, was das bei der konkreten Analyse von Organisationen eigentlich bedeuten soll. Die Rede von den "Systemfähigkeiten" einerseits und den "Rationalitätsstrukturen" andererseits legt es nahe, für die ersteren eine System- und für die letzteren eine Lebensweltbetrachtung zu postulieren. Hinders eigene Arbeit zeigt freilich, daß diese Trennung nicht ganz einfach durchzuhalten ist. Das deutet sich schon dort an, wo er ankündigt, die "Aussagen hinsichtlich einer Steigerung der Systemfähigkeiten und Aussagen in bezug auf Wertsteigerungen bzw. Rationalisierungen im Bereich der derivativen Lebenswelt parallel" zu entwickeln.⁹¹ In der von ihm vorgeschlagenen Abbildung zur "Konzeption einer fortschrittsfähigen Organisation im Rahmen eines Paradigmas evolutionsfähiger Systeme"⁹² führt das dann letztlich dazu, daß Handlungsfähigkeit, Lernfähigkeit und Responsiveness zumindest auf dem Niveau der fortschrittsfähigen Organisation aus dem Konzept einfach herausdefiniert werden bzw. in der kognitiv-

91. Hinder (1986: 389). Der Begriff der "derivativen Lebenswelt" ist von Kirsch (1984j: 988ff.) übernommen, der damit den Inbegriff der organisationsspezifischen Lebens- und Sprachformen bezeichnet.

92. Abb. 47, S. 412. Diese Abbildung habe ich oben als Abb. 2 übernommen, dabei aber freilich gerade in jenem Punkt modifiziert, der jetzt im Text angesprochen wird.

instrumentellen, der moralischen und der ästhetischen "Fähigkeit" aufgehen. Damit aber verliert die Unterscheidung zwischen einer System- und einer Lebensweltperspektive offensichtlich das "empirische Korrelat", das zunächst ja noch vorausgesetzt worden war.

Es ist wenig verwunderlich, daß Kirsch (A-1985a: 46ff.) sich mit dieser stillschweigenden Verabschiedung der drei von ihm postulierten Systemfähigkeiten nicht recht abfinden kann. Damit muß aber auch er angeben, wie die Systemfähigkeiten und die Rationalitätsstrukturen, wie System und Lebenswelt miteinander verbunden sind. Dazu gibt es eine Reihe von Versuchen (A-1985a: 46ff.; A-1986a; A-1986d), die ich oben (Kap. 1.41) in der These einer "zirkulären Verknüpfung" eben der Systemfähigkeiten und der Rationalitätsdimensionen zusammengefaßt habe. Diese Konstruktion hatte es erlaubt, den Gedanken der Selbstreferenz aufzunehmen, der einerseits für die Erklärung der Entstehung des Neuen so wichtig zu sein scheint (vgl. oben, Kap. 1.21), der es andererseits aber auch möglich macht, sich von den universalistischen Konnotationen freizumachen, die mit dem Habermasschen Konzept einer "prinzipiellen Rationalität" so schnell verbunden werden.^{93, 94}

-
93. Ich glaube freilich, daß man Habermas auch erheblich "gemäßigter" interpretieren kann, als ich es hier - im Anschluß wohl an die Standardinterpretation (vgl. etwa Rorty 1985) - unterstelle. Vgl. dazu auch unten, Kap. 2.41.
94. In aller Kürze möchte ich auf ein Folgeproblem hinweisen, das sich aus dieser Konstruktion für die Re-Konstruktion einer Entwicklungslogik ergeben. Denn offensichtlich gelingt es nun nicht mehr, die Logik der Entwicklung organisationaler Sinnmodelle "strukturell" (Hinder 1986: 406) in dem Sinne zu rekonstruieren, daß man genau angeben kann, auf welchem Entwicklungsniveau die einzelnen Fähigkeiten wie miteinander verbunden sind und welche Ausprägungen sie überhaupt besitzen. Man kann nur noch von "zunehmender Reflexivität" (Hinder), von "zunehmender Rationalisierung der derivativen Lebenswelt" bzw. ganz allgemein von einer "Steigerung von Handlungsfähigkeit, Responsiveness und Lernfähigkeit der Organisation" (so in der "Standardabbildung" von Kirsch; z. B. A-1986d: 6) sprechen. Damit aber wird die Abgrenzung unterschiedlicher Sinnmodelle der Organisation überhaupt unscharf; und die Rede von einer "Entwicklungslogik" verliert ihren Sinn. (Bei diesem Einwand muß natürlich berücksichtigt werden, daß eine genauere Rekonstruktion einer Entwicklungslogik organisationaler Sinnmodelle noch nicht ernsthaft versucht worden ist (vgl. Kirsch A-1985a: 68). Aber ich vermute, daß man sich hier nicht leicht tun wird; und insofern hat mein Einwand den Hauch einer "antizipierenden Kritik".)

Bei dieser Konstruktion freilich läßt sich die Frage stellen, ob die Differenz zwischen System- und Lebensweltbetrachtung ernsthaft aufrechterhalten werden kann: Sie erscheint zumindest etwas gekünstelt; und die Zuordnung von Disziplinen (System- vs. Handlungstheorie) geht an dem vorbei, wie dort mit "Systemfähigkeiten" bzw. mit "Rationalitätsstrukturen" umgegangen wird.⁹⁵ In den neueren, systemtheoretischen Arbeiten von Luhmann findet man zwar ein bemerkenswertes Desinteresse an Fragen der Rationalität⁹⁶ und immerhin eine explizite Analyse der Handlungsfähigkeit von sozialen Systemen (1984a: 269ff.). Ebenso scheint eine Behandlung der Lernfähigkeit keine grundsätzlichen Schwierigkeiten zu bereiten (vgl. Luhmann 1987b: 309). Aber diese Fähigkeiten kann man natürlich *auch* aus einer handlungstheoretischen Perspektive heraus analysieren; für den Begriff der Lernfähigkeit zeigen das die Arbeiten von K. Eder (1985) und M. Miller (1986; 1987), für die Handlungsfähigkeit ergibt sich das schon aus dem Begriff: Man muß zunächst einmal Handlungen eines Systems *als* Handlungen rekonstruieren, bevor man genauer untersucht, was dieses System (die Organisation) eigentlich dazu befähigt, diese Handlungen zu "produzieren"; und genau dafür *kann* man sich zumindest eines handlungstheoretischen Instrumentariums bedienen.

Für die "Responsiveness" lassen sich sicherlich ähnliche Überlegungen anstellen. Umgekehrt muß aber das Luhmannsche Desinteresse an Fragen der Rationalität nicht bedeuten, daß die Systemtheorie sich damit schon vom Ansatz her nicht auseinandersetzen kann. H. Willke (1983: insb. 97ff.) hat jedenfalls gezeigt, wie auch eine Systemtheorie (die sich im übrigen stark an die Luhmannsche Theorie anlehnt) sich diesen Fragen stellen kann; und er hat darauf hingewiesen, daß die Systemtheorie sich heute diesen Fragen stellen *muß*: Das Luhmannsche Diktum, für's Überleben genüge Evolution (1984a:

95. Ein Unbehagen an solchen und ähnlichen disziplinären Zuordnungen findet sich auch bei Berger (1987: 130ff.), dessen Aufsatz ich als einen vernünftigen Ausgangspunkt betrachte, die Habermas/Luhmann-Kontroverse in der Soziologie etwas zu entkrampfen (vgl. dazu auch unten, Kap. 2.21).

96. Vgl. Luhmann (1984a: 638ff.); zur Kritik etwa Habermas (1985a: 408ff.; 431ff.); Smid (1985: 456f.). - Daß das nicht immer so war, zeigt schon der Titel seiner Arbeit über "Zweckbegriff und Systemrationalität" (Luhmann 1968). Zur Entwicklung des Rationalitätsbegriffs in der Luhmannschen Systemtheorie vgl. ausführlich Schulze-Böing und Unverferth (1986).

645) sei angesichts der "Bruchquote von Evolution" keine hinreichende Antwort auf drängende Probleme unserer Zeit (vgl. Willke 1987: 269).

Aus diesen Andeutungen ergibt sich schon, daß die disziplinären Zuordnungen, die in der Habermasschen System/Lebenswelt-Unterscheidung impliziert sind und die entsprechend auch auf die Organisationstheorie übertragen werden müßten, nicht so recht greifen. Das gilt auch für die Unterscheidung zwischen Beobachter- und Teilnehmerperspektive, die - vgl. noch einmal das oben wiedergegebene Zitat - eng mit der vorher genannten Differenz zusammenhängt. Denn die Rationalitätsstrukturen einer (organisationalen) Lebenswelt, um deren Aufklärung es ja geht, sind natürlich dem Akteur-in-situ selbst gar nicht zugänglich; diese lassen sich nur rekonstruieren, wenn man - wenigstens für einen Moment - die dort stattfindenden Kommunikationen von aussen, und das heißt: aus der *Beobachterperspektive* betrachtet. Man muß als Teilnehmer einer Lebenswelt ein bestimmtes Regelwissen besitzen, um "sinnvoll" kommunizieren zu können; aber dieses (zunächst implizite) Regelwissen, dieses "Know How" läßt sich nicht in ein "Know That" überführen, ohne daß man in die objektivierende Einstellung eines Beobachters wechselt. Das bedeutet aber, daß sich die Beobachter- und die Teilnehmerperspektive nicht in der hypostasierenden Weise abgrenzen lassen, wie es die Habermassche System/Lebenswelt-Unterscheidung unterstellt (vgl. ähnlich Misgeld 1985: 67ff.). Und es bedeutet, daß eine (eindeutige) Zuordnung der Beobachterperspektive zu den Systemfähigkeiten und der Teilnehmerperspektive zu den Rationalitätsstrukturen von vorneherein ein wenig aussichtsreiches Unterfangen ist. Die strenge Unterscheidung zwischen diesen Perspektiven, die Unterscheidung zwischen System- und Handlungstheorie erweist sich letztlich als Ideologie; ihre Hypostasierung mag dazu dienen, einzelne Theorien (und ihre Vertreter) als "neokonservativ" zu denunzieren,⁹⁷ aber in dieser Form führt sie - wie man an den Arbeiten von Kirsch und Hinder (und auch an einigen von mir selbst verfaßten Arbeitspapieren; vgl. Knyphausen 1985a; 1985b) erkennen kann - die Theorieanstrengungen in die falsche Richtung.

97. So Habermas (1985a: 411) im Hinblick auf Luhmann.

Freilich, in dem engen Sinne, wie es bisher unterstellt wurde, wird die Habermassche System/Lebenswelt-Unterscheidung auch von Kirsch nicht übernommen. Das gilt zumindest für die neueren Arbeiten, in denen er vor dem Hintergrund der neueren systemtheoretische Ansätze argumentiert (A-1985b; A-1986a; A-1986c). Schon der Begriff der "selbstreferentiellen Rationalisierung" deutet darauf hin, daß durchaus eine gewisse Bereitschaft vorhanden ist, Begriffe der Systemtheorie auch auf solche Phänomenbereiche anzuwenden, die in der (sehr eng an Habermas orientierten) Hinderschen Sichtweise gerade einer Lebensweltbetrachtung bedürfen. Am deutlichsten zeigt sich diese Umorientierung vielleicht in Kirsch (A-1986c: 71ff.); dort wird ganz explizit der Versuch unternommen, die Entwicklungslogik vom Zielmodell zur fortschrittsfähigen Organisation mit den Kategorien der Systemtheorie zu rekonstruieren. Danach liegen den verschiedenen Sinnmodellen (im Sinne der Systemtheorie könnte man jetzt auch sagen: den verschiedenen Selbstbeschreibungen des Systems) jeweils unterschiedliche "Ideale" zugrunde: dem Zielmodell das Ideal des "allopoietischen Systems", dem Überlebensmodell das Ideal des "autopoietischen Systems" und der fortschrittsfähigen Organisation eine "hybride" Vorstellung, die allopoietische und autopoietische Elemente in sich vereinigt.⁹⁸

Diese Rekonstruktion der Entwicklungslogik organisatorischer Sinnmodelle ist sicherlich noch nicht ausgereift; und sie verträgt sich kaum mit der These einer "selbstreferentiellen Rationalisierung" bzw. einer zirkulären Verknüpfung der verschiedenen Komponenten, durch die gerade die fortschrittsfähige Organisation (nach Kirsch) gekennzeichnet ist. Aber das ist nur ein Aspekt meiner generelleren Behauptung: daß mit der vorstehend skizzierten, schrittweisen Erweiterung des Bezugsrahmens dessen Grundlagen sich überhaupt verflüch-

98. Ich werde auf die hier genannten Kernbegriffe der neueren Systemtheorie in dieser Arbeit noch genauer eingehen. Zum Vorverständnis nur: "allopoietisch" bedeutet so viel wie "fremdgemacht": Die Organisation gilt als Werkzeug von Stakeholdern und kann von diesen beliebig beeinflusst werden. "Autopoiese" bezeichnet dagegen die Selbst-Erzeugung eines sozialen Systems, das mit der Umwelt zwar Beziehungen unterhält, aber von dort nur nach Maßgabe der eigenen Reproduktionsimperative beeinflusst werden kann. Ereignisse in der Umwelt sind zunächst nichts anderes als "Störungen" (Perturbationen), die erst durch das System in für das System bedeutungsvolle Informationen umgewandelt werden.

gen, der Boden, auf dem man argumentiert, schwankend wird. Ursprünglich war man ausgezogen, den von Habermas für die Analyse von Gesellschaften entwickelten, zweistufigen Bezugsrahmen auch für die Organisationstheorie nützlich zu machen; dann aber hat sich - nicht zuletzt vor dem Hintergrund eines intuitiven Unbehagens an den Habermasschen Universalitätsansprüchen - immer mehr die Notwendigkeit ergeben, Anleihen auch bei anderen Theorien aufzunehmen; und nun steht man - um es etwas dramatisch auszudrücken - vor den Trümmern eines Hauses, dessen Fundament nicht mehr reparable Risse bekommen hat und auf dem an einen Ausbau des Hauses nicht mehr zu denken ist. Ich vermute jedenfalls, daß *hierin* der eigentliche Grund liegt, warum die Fortentwicklung des skizzierten Forschungsprogramms ins Stocken geraten ist. Und ich gehe davon aus, daß man die Grundlagen neu ordnen muß, wenn man an diesem Forschungsprogramm wenigstens im Prinzip festhalten und eine Theorie schaffen will, die einerseits die Entstehung des Neuen thematisieren kann und die andererseits den damit verbundenen, normativen Implikationen nicht von vorneherein ausweicht.

1.43 Zum weiteren Vorgehen dieser Arbeit

In den vorstehenden Abschnitten habe ich den Versuch unternommen, die Anforderungen an das herauszuarbeiten, was ich im weiteren Verlauf dieser Arbeit als "evolutionäres Theoriekonzept" bezeichnen werde. In den nachfolgenden Kapiteln möchte ich nun daran gehen, schrittweise die Grundlagen eines solchen Theoriekonzeptes zu entwickeln und in einzelnen Punkten voranzutreiben.

In *Kapitel 2* werde ich zunächst die methodisch-methodologischen Grundlagen entfalten, um ein Verständnis dafür zu schaffen, was im engeren Sinne die Rede von einer "evolutionären Theorie" bedeuten kann. Es geht also, mit einem Wort, um Konstruktionsprobleme einer Organisationstheorie. Dabei möchte ich auch klären, in welchem Sinne es sich bei einer "evolutionären Theorie" um eine "rationale" Theorie handelt, und es geht mir darum, das Verhältnis von betriebswirtschaftlicher Organisationstheorie und Unterneh-

menspraxis näher zu bestimmen - ein Anliegen, das angesichts der Abstraktionshöhe der Argumentation (die der Leser ja schon kennengelernt hat) wohl durchaus plausibel erscheinen mag.

In *Kapitel 3* werde ich dann von der Ebene der Theorie auf die Ebene der Organisation hinuntersteigen - und erst einmal zu klären versuchen, was eine Organisation bzw. eine Unternehmung eigentlich "ist". Das ist zunächst eine begriffliche Frage; der Verlauf der Argumentation wird aber zeigen, daß eine Beantwortung dieser Frage nichts anderes als eine Exposition der anvisierten Theorie bedeutet.

Das gilt - noch einmal eine Stufe "tiefer" - auch für das *4. Kapitel*, in dem ich mich Fragen der Organisationsstruktur zuwenden möchte. In der Biologie, in Physik und Chemie, in den Computer-, aber auch in den Sozialwissenschaften wird seit Ende der fünfziger, Anfang der sechziger Jahre ein Begriff diskutiert, der von manchen als Kondensationspunkt einer "wissenschaftlichen Revolution" (Krohn et al. 1987) gefeiert wird: der Begriff der Selbstorganisation. Das hinter diesem Begriff stehende Konzept ist im vorliegenden Zusammenhang deshalb interessant, weil erst damit der Problematik der "Entstehung des Neuen" auch auf organisationsstruktureller Ebene angemessen begegnet werden kann. Ich werde daher den Versuch unternehmen, dieses Konzept für die Organisationstheorie fruchtbar zu machen und mit einer entscheidungstheoretisch inspirierten Sichtweise zu verbinden, die den Ongoing Process der Organisation im wesentlichen als einen Prozeß der Handhabung komplexer Probleme interpretiert - eine Sichtweise, die gerade dann einigermaßen plausibel sein dürfte, wenn es tatsächlich um "Neues" geht. Dabei geht es mir freilich auch darum, die normativen Konnotationen herauszuarbeiten, die mit dem Begriff der Selbstorganisation verbunden sind - und auf dieser Grundlage dann ein Konzept von "Führung" zu entwickeln, das der Idee der Selbstorganisation gleichsam "komplementär" ist und schon deshalb auch deren normative Konnotationen in sich trägt.

Im *5. Kapitel* schließlich werden die zentralen Gesichtspunkte dieser Arbeit zusammengefaßt und in knapper Form ausblickhafte Überlegungen zu den Möglichkeiten der Rekonstruktion einer Entwicklungslogik angestellt. Damit ist

die Absicht verbunden, wenigstens am Ende noch einmal auf das von Kirsch anvisierte Konzept der "fortschrittsfähigen Organisation" zurückzukommen und die Implikationen zu erörtern, die sich aus der in der vorliegenden Arbeit vorgeschlagenen Theoriekonzeption für dieses Konzept ergeben.

Ich möchte, bevor ich ans Werk gehe, noch drei Erläuterungen zu dem so skizzierten Argumentationsgang geben.

(1) Jürgen Habermas hat im Vorwort zu seiner "Theorie des kommunikativen Handelns" die These aufgestellt (und im Einleitungskapitel begründet), daß die Rationalitätsproblematik, mit der sich sein Buch wesentlich befaßt, sich auf drei Ebenen stellt: auf der methodologischen, der metatheoretischen und der empirisch-theoretischen Ebene (vgl. 1981a: 8f.). Diese These läßt sich, wie ich glaube, verallgemeinern: Jede Theorie, die sich in ambitionierter Weise anschickt, eine neue Sichtweise bestimmter Sachverhalte zu etablieren, muß auf genau diesen drei Ebenen ansetzen. Das führt dazu, daß die Argumentation wesentlich mehr Umwege geht, als es demjenigen, der an "handhabbaren Wissen" oder auch nur an einer einsichtsvollen Theorie interessiert ist, lieb sein wird: Das Abstraktionsniveau ist höher, und die Sprache komplizierter. Den Grund dafür sehe ich im wesentlichen in dem, was oben unter der Fortschritts-Headline schon angesprochen wurde (und worauf ich in Kap. 2.4 noch einmal zurückkomme): in dem Zweifel an den Errungenschaften der Moderne, und damit auch in dem Zweifel an der Wissenschaft. Ich gehe davon aus, daß man mit diesen Zweifeln *Normal Science* nicht mehr betreiben kann, daß man vielmehr das eigene Tun ständig reflektieren und man sich (soweit möglich) Klarheit über die Implikationen von begrifflichen Festlegungen schaffen muß. Daraus folgen dann Umwege, aber nur so kann Wissenschaft heute noch ein glaubwürdiges (und authentisches) Unterfangen sein.

(2) Ich habe versucht, die Komplizierungen, die aus dem Erfordernis einer Drei-Ebenen-Diskussion resultieren, durch den Aufbau dieser Arbeit zu entschärfen: Kap. 2 ist im Schwerpunkt methodologisch, Kap. 3 metatheoretisch,⁹⁹ und das Kap. 4 ist tendenziell empirisch-theoretisch ausgerichtet. Frei-

99. Damit meine ich hier: auf die begriffliche Konstruktion eines Bezugsrahmens gerichtet.

lich ist die beabsichtigte Entschärfung nur zu einem Teil gelungen; letztlich sind wohl alle Kapitel auf den drei unterschiedlichen Ebenen angesiedelt. Aber ich würde den paradigmatischen Wechsel zu einer evolutionären Theorie nicht ernst nehmen, wenn ich diese Verschlingungen für so schlimm befände: Eine evolutionäre Theorie ist eine Theorie, die von "Ergebnis" auf "Prozeß" umstellt, die nicht fertige Resultate liefert, sondern ein bestimmtes Procedere artikuliert - und eben das wird durch die implizit immer mitlaufenden methodologischen und metatheoretischen Überlegungen unterstrichen.

(3) Niklas Luhmann hat im Vorwort zu seinen "Sozialen Systemen" (1984a; ähnlich Kirsch A-1985a: 63f.) die Schwierigkeiten beschrieben, die sich für die Darstellung einer Theorie ergeben, die dem Gedanken der Selbstreferenz einen zentralen Stellenwert einräumt: Die Theorie selbst läßt sich nicht mehr linear präsentieren; von jedem Punkt aus kann alles noch einmal von Neuem aufgerollt werden. Die oben vorgestellte Gliederung ist zwar bis zu einem gewissen Grade linearisiert; aber trotzdem wird der Leser das Gefühl nicht loswerden, daß tatsächlich die Grundaussage der Kapitel durchaus ähnlich ist und diese jedesmal nur unter einem anderen Aspekt beleuchtet wird. Die These, daß Unternehmungen evolutionsfähige Systeme sind - immerhin die Aussage, die dieser Arbeit den Titel gibt - werde ich daher auch nicht an irgendeinem Punkt ein-für-alle-mal zu explizieren versuchen. Ich hoffe, daß im Zuge des Lesens, um nicht zu sagen: "evolutionär", trotzdem klar wird, was damit gemeint ist.

2. Auf dem Weg zu einem evolutionären Theoriekonzept

Ich habe im vorstehenden Kapitel den Versuch unternommen, Anforderungen an ein evolutionäres Konzept der Organisationstheorie herauszuarbeiten und dabei zu zeigen, aus welchen Gründen die meisten herkömmlichen Theorieansätze diese Anforderungen nicht erfüllen können. Wenn diese Überlegungen auch nur näherungsweise zutreffend sind, dann muß man tatsächlich¹ konstatieren, daß die Organisationstheorie in einer Krise sich befindet, und daß es sich offensichtlich um eine tiefsitzende Krise handelt, die die Bedingungen der Möglichkeit einer evolutionären Theorie überhaupt betrifft. Die Frage ist, wie sich eine Theorie eigentlich konstruieren läßt, die die Problematik der Entstehung des Neuen systematisch in sich aufnimmt. Im vorliegenden Kapitel möchte ich versuchen, auf diese Frage eine programmatische Antwort zu entwickeln und, wenn ich es einmal so anspruchsvoll formulieren darf, die Organisationstheorie auf neue Grundlagen zu stellen.

Auch im vorliegenden Kontext kann Neues freilich nur entstehen, wenn man in irgendeiner Weise auf Altbekanntes Bezug nimmt. Ich werde deshalb zunächst an die aktuelle Paradigmendiskussion in der Organisationstheorie anknüpfen, um zu sehen, welche Orientierungen sich hier für den angestrebten Neuaufbau eines evolutionären Theoriekonzeptes auffinden lassen (Kap. 2.1). Anschließend werde ich dann die sich dabei andeutenden Schlüsselbegriffe "Selbstreferenz", "Paradoxie" und "Komplementarität" in einer etwas systematischeren Weise einführen, als das in Kap. 1 der Fall war, und auf dieser Grundlage eine Art "Flik-Flak-Theorie" entwickeln, die ich, weil sie in einem ganz basalen Sinne mit "Zeit" operiert, als den Kern einer evolutionären Theorie überhaupt betrachte (Kap. 2.2). Ein Aspekt dieser "Flik-Flak-Theorie" ist das Hin-und-her-Schreiten zwischen einem methodologischen Individualismus und einer holistisch orientierten Position - Positionen, die die herkömmliche Theo-

1. Vgl. noch einmal die oben in Kap.1, Anm. 3 gegebenen Literaturhinweise.

rie als sich mehr oder weniger ausschließend begreift und die ich in Kap. 2.3 diskutieren möchte, um auf diesem Wege zu einer Vorstellung zu gelangen, welches die "Elemente" sind, auf die eine evolutionäre Organisationstheorie Bezug nehmen muß. In Kap. 2.4 werde ich dann die Frage nach der Rationalität einer solchen Theorie aufgreifen und dabei zunächst den Begriff einer "evolutionären Rationalität" zu entwickeln versuchen, bevor es abschließend (in Kap. 2.5) das Verhältnis zu reflektieren gilt, das zwischen dieser Theorie und der "Praxis" besteht. Auch diese Antwort wird etwas anders ausfallen, als wir das bisher gewohnt sind; aber in einer Theorie, die sich selbst und die Organisationstheorie als ganze als eine ständig sich verändernde Theorie begreift, ist das ja ohnehin der Normalfall.

2.1 Ein Ausgangspunkt: Zur Paradigmendiskussion in der Organisationstheorie

Jede Theorie, die sich selbst als eine *wissenschaftliche* Theorie versteht, muß sich zu der gängigen Diskussion in Beziehung setzen, sich "in das verzweigte Netz der Human- und Gesellschaftswissenschaften" einfädeln (Habermas 1985f: 224) - sonst wäre sie keine wissenschaftliche Theorie. Diese Forderung zu erfüllen ist freilich grundsätzlich ein Problem; und das ist auch in der Organisationstheorie nicht anders. Das "Feld" (Manning 1979), die Organisationstheorie stellt sich für den Beobachter zunächst einmal als ein "Dschungel" dar (vgl. Koontz 1961 und 1980; Klaus 1987), der weder über- noch durchschaut werden kann und entsprechend wenig Orientierung bietet. Zu zahlreich sind die allorts vertretenen, im allgemeinen noch in verschiedenen Varianten vorliegenden Ansätze, als daß ein auch nur annähernd vollständiges Sich-in-Beziehung-Setzen gelingen kann.²

2. Ulrich (1987: 7) spricht plastisch von "zentrifugale(n) Entwicklungstendenzen bezüglich des Wissenschaftsverständnisses, der Erkenntnisinteressen und der Ansätze" innerhalb der (deutschsprachigen) Betriebswirtschaftslehre (Unterstr. weggelassen). Eine "wissenschaftstheoretische Erklärung" dieser ständigen Proliferation von Forschungstraditionen findet sich in Kirsch (1984k).

Trotz dieser Prima-Facie-Unübersichtlichkeit gibt es natürlich Möglichkeiten, Schneisen in den Dschungel zu schlagen, das Feld in Felder einzuteilen: Das ist jedenfalls der Eindruck, der sich aus den verschiedenen Klassifizierungs- und Taxonomisierungsversuchen ergibt, mit Hilfe derer die Organisationstheorie sich in den letzten Jahren selbst beobachtet und beschrieben hat. Ich möchte über diese Versuche im folgenden einen kurzen Überblick geben und auf einige Probleme hinweisen (Kap. 2.11), um gerade daraus dann die Pointe zu entwickeln: daß man nämlich, wenn man überhaupt eine Orientierung und mithin einen "Ausgangspunkt" für die Konstruktion eines evolutionären Theoriekonzeptes gewinnen will, einen Wechsel zu einer "Kybernetik der zweiten Ordnung" vornehmen muß, die auf der Ebene der Beobachtung von Beobachtungen ansetzt (Kap. 2.12).

2.11 Die Systematisierung inkommensurabler Paradigmen in der Organisationstheorie: ein Überblick

Die Versuche, innerhalb der Organisations- und Managementtheorie eine Orientierung zu gewinnen, gehen im allgemeinen von dem Paradigmengedanken aus, mit dem T. Kuhn (1981; zuerst 1962) die wissenschaftstheoretische Diskussion der letzten zweieinhalb Jahrzehnte nachhaltig beeinflußt hat. Danach ist die konstatierte Unübersichtlichkeit des Feldes tatsächlich nur ein erster Eindruck, der sich für den oberflächlichlichen Betrachter ergibt. Das Feld zerfällt sich nämlich "von selbst" in eine Reihe unterschiedlicher Ansätze bzw., wie Kuhn sagt, "Paradigmen", die von unterschiedlichen Annahmen und "Weltbildern" ausgehen und die im allgemeinen auch eine Reihe beispielhafter Vorgehensweisen umfassen, wie man bestimmte "Rätsel", die sich innerhalb des Paradigmas stellen, lösen kann. Die Abgrenzung zwischen diesen Paradigmen erfolgt dabei auch in einem soziologischen Sinne: Es bilden sich "Schulen", Konversationskreise, die in sich relativ abgeschlossen sind und die voneinander oft wenig wissen wollen. Der Wechsel von einem Paradigma zu einem anderen bedeutet für den Wissenschaftler, mit Wittgenstein formuliert, den Sprung in eine andere Lebensform; und schon deshalb ist, aus der Perspek-

tive des einzelnen Wissenschaftlers gesehen, ein solcher Wechsel eher die Ausnahme denn die Regel.³

Kuhn hat sein Paradigmenkonzept ausschließlich an Beispielen aus den Naturwissenschaften entwickelt; und er hat die beispielgebende Funktion eines Paradigmas als dessen wichtigsten Aspekt herausgestellt (für Belege vgl. Eckberg und Hill 1979: 927). Auf die Sozialwissenschaften scheint dieses Konzept nicht so leicht übertragbar zu sein: Wirkliche "Exemplars" sind bislang jedenfalls kaum vorhanden.⁴ Bei den verschiedenen Versuchen einer Rekonstruktion organisationstheoretischer Paradigmen ist denn auch im wesentlichen auf ein anderes Merkmal eines Paradigmas abgestellt worden: auf die Gemeinsamkeit der zugrundeliegenden Annahmen und "Weltbilder". In diesem Sinne betrachten etwa Burrell und Morgan (1979: 23) ein Paradigma als definiert durch

" ... very basic meta-theoretical assumptions which underwrite the frame of reference, mode of theorising and modus operandi of the social theorists who operate within them. It is a term which is intended to emphasise the commonality of perspective which binds the work of a group of theorists together in such a way that they can be usefully regarded as ap-

3. Die genaue Fassung des Paradigmenbegriffes ist natürlich ein Problem, das auch heute noch die Forschung beschäftigt (vgl. etwa Balzer 1985). M. Mastermann (1974) hat aus dem Buch von Kuhn bekanntlich insgesamt 21 unterschiedliche Verwendungsweisen dieses Begriffs rekonstruiert, die dann allerdings zu jenen drei Bedeutungen zusammengefaßt werden können, die oben im Text angerissen sind (vgl. auch Eckberg und Hill 1979: 926).
4. Einige Soziologen haben daraus den Schluß gezogen, daß ihre Disziplin sich noch in einem vorparadigmatischen Stadium befindet (z. B. Effrat 1972; Denisoff et al. 1974). Diese These scheint auch für die Betriebswirtschaftslehre nicht ganz abwegig zu sein, betrachtet man nur die auch heute noch immer wieder vorkommenden Bemühungen, die Einheit dieser Disziplin herauszuarbeiten (vgl. etwa Kappler 1983; Schanz 1984; Wunderer 1985). Die umgekehrte Sichtweise findet sich aber bei Schneider (1981: 189ff.): Wenn das Kuhnsche Paradigmenkonzept sich auf die Betriebswirtschaftslehre nicht anwenden läßt, dann muß das mit den Schwierigkeiten eben dieses Konzeptes zusammenhängen und ist daher abzulehnen. Seine Alternative ist dann ein strukturalistisches Theorienkonzept à la Sneed und Stegmüller (S. 40ff.); aber auch hier muß man wohl fragen, ob es überhaupt betriebswirtschaftliche Theorien gibt, die die engen Bedingungen dieses Konzeptes erfüllen können - und ob nicht am Ende die gesamte Betriebswirtschaftslehre sich als "Theoriegefaßel", "Theoriegebrösel" bzw. als uneingelöstes "Theorieversprechen" (vgl. 51f.) erweist. (Für eine ausführlichere Diskussion des Schneiderschen Theoriekonzeptes vgl. Küttner 1984 einerseits und Schneider 1984 andererseits.)

proaching social theory within the bounds of the same problematic."
(Hervorh. weggelassen)

Abb. 3 gibt einen exemplarischen Überblick, wie auf der Grundlage eines solchen Verständnisses des Paradigmenbegriffes der "Dschungel" der Organisationstheorie aufgeteilt wird. Das generelle Vorgehen ist dabei immer recht ähnlich: Man sucht sich zwei (oder auch mehrere) Abgrenzungsdimensionen bzw. -kriterien und spannt dann eine Matrix auf, die die verschiedenen organisationstheoretischen Ansätze in eine Ordnung bringt.^{5, 6} Ich möchte drei (in der Abb. nicht mehr genannte) Beispiele wenigstens kurz erläutern.

(1) Burrell und Morgan (1979) ordnen die organisationstheoretischen Paradigmen nach den Dimensionen "subjective vs. objective" und "regulation vs. social change" und machen dabei deutlich, daß es sich hier um eine Charakterisierung tiefsitzender philosophischer Annahmen "about the nature of the social world" (S. 1) handelt. Das zeigt sich insbesondere im Hinblick auf die Subjective/Objective-Dimension, deren beide Pole als Kennzeichnungen bestimmter ontologischer, epistemologischer, anthropologischer und methodologischer Positionen angesehen werden - Kennzeichnungen, die sich grundsätzlich wohl auch zur näheren Bestimmung von "Weltbildern" eignen. Aber auch die Frage, ob man den Status Quo gleichsam als den "Normalfall" sozialer Ordnung ansieht und "Konsens", "Integration", "Solidarität" usw. als Grundbegriffe für die Analyse dieser Ordnung wählt, oder ob man im Gegenteil den Wandel zur "Nullhypothese" (Kirsch A-1984d: 2) macht und auf Begriffen wie "Konflikt", "Entfremdung", "Emanzipation" usw. aufbaut, ist wohl eine Frage, deren Beantwortung weltbildkonstituierende Funktionen zeitigt. Die Paradigmen, die sich durch Kreuztabellierung der beiden Dimensionen ergeben, sind in der Tat also im wesentlichen durch die ihnen zugrundeliegenden Weltbilder charakterisiert; sie sind,

5. Auf den ersten Blick gibt es natürlich auch Ausnahmen. So unternimmt etwa Shrivastava (1987: 80ff.) den Versuch, aus den Beiträgen zu verschiedenen Konferenzen zum Thema "Strategisches Management" Forschungsprogramme unter dem Gesichtspunkt der dort behandelten "Research Topics" zu identifizieren; das Ergebnis sind dann immerhin 23 Programme, die auf ihre theoretische Konsistenz und ihre praktische Brauchbarkeit untersucht werden. Hier handelt es sich also offensichtlich um ein eher induktives Vorgehen, das nach einem theoretischen Kriterium für die Unterscheidung von Paradigmen gar nicht erst sucht (vgl. ähnlich auch Koontz 1961; Scott 1961 mit 1974; Schendel und Hofer 1979; Clegg und Dunkerley 1980; Keeley 1980; Hill et al. 1974; Miner 1984; Gharajedaghi und Ackoff 1984; Probst 1987: 53ff.). Bei genauerem Hinsehen zeigt sich allerdings, daß natürlich auch hier implizite Unterscheidungskriterien vorliegen, die dann allerdings nur zwischen je zwei Ansätzen zu diskriminieren vermögen und nicht "over all" gelten.
6. Nicht in der Abbildung berücksichtigt sind Klassifikationsansätze, die zwar prinzipiell in gleicher Weise vorgehen wie die genannten Ansätze, dann aber doch komplexer angelegt sind und sich daher der hier gewählten Darstellungsform kaum fügen (z. B. Kassem 1975: 7; Koontz 1980: insb. Abb. 1, S. 182).

Autor(en)	Abgrenzungskriterien	Unterschiedene Ansätze/Paradigmen*
Kirsch und Meffert (1970)	Organisationsbegriff: System/Struktur Pragmatik: deskriptiv/normativ	x_{11} : verhaltenswiss. Org.-theorien x_{12} : Theorien des geplanten org. Wandels x_{21} : (bislang nicht besetzt) x_{22} : Theorien des Organisierens
Hage (1980)	Relative Emphasis on Generalizability: high/low Focus: Internal/External	x_{11} : Structural Functionalism x_{12} : Cybernetic-adaptive x_{21} : Power Value x_{22} : Conflict-critical
Peters und Waterman (1982)	Closed System/Open System Rational Actor/Social Actor (in Verbindung mit zeitl. Periodisierung)	nach Autoren (Beispiele) x_{11} : Weber, Taylor (1900-1930) x_{12} : McGregor, Barnard (1930-1960) x_{21} : Lawrence/Lorsch (1930-1960) x_{22} : Weick, March (1960- ?)
Kilmann (1983)	Technical System/Social System Closed System/Open System	nach Autoren (Beispiele) x_{11} : Weber (1947) x_{12} : von Bertalanffy (1950) x_{21} : Roethlisberger/Dickson (1939) x_{22} : Bennis (1966)
Mitroff und Mason (1982)	Rationalism (Formal Structure)/ Existentialism (Informal Process) Empiricism (Concrete Data)/ Idealism (Interpretive)	12 Business Policy Ansätze; als Beispiele: x_{11} : Experience Curve Analysis (BCG) x_{12} : Competitive Strategy Technique (Porter) x_{21} : (unbesetzt) x_{22} : Case Analysis Method
Semmel (1984)	Analyseebene: Popula- tion/Organisation/Indiv. Grad der Beeinflussbarkeit: Voluntarismus/Determinismus Wahrnehmung der Umwelt: subjektive/objektive Umwelt	4 Perspektiven evolutionärer Organisations- und Management- theorien; nach Autoren (Beispiele) x_{122} : Hannan/Freeman x_{212} : Röpcke, Dyllick x_{222} : Malik, Sprüngli x_{311} : Weick

* Die Indices sind nach der Reihenfolge der genannten Unterscheidungen angeordnet und bezeichnen die jeweilige "Seite" einer jeden Unterscheidung.

Abb.3: Überblick über Klassifikationen organisationstheoretischer Ansätze

wenn man so will, selbst Weltbilder, in deren Licht die organisationale "Realität" von vorneherein in nicht vergleichbarer Weise erscheinen muß.

(2) Astley und Van de Ven (1983) teilen mit Burrell und Morgan die Auffassung, daß die organisationstheoretischen Paradigmen sich im wesentlichen durch die ihnen zugrundeliegenden metatheoretischen Annahmen unterscheiden: Sie differenzieren zwischen unterschiedlichen Analyseebenen einerseits und deterministischer bzw. voluntaristischer Orientierung andererseits und erhalten dann als zentrale Perspektiven die "Natural Selection View" (Makro-Level; deterministisch), die "Collective Action View" (Makro-Level; voluntaristisch), die "Strategic Choice View" (Mikro-Level; voluntaristisch) und schließlich die "System Structural View" (Mikro-Level; deterministisch). Im Unterschied zu Burrell und Morgan argumentieren sie freilich nicht für eine "Paradigmatic Closure" der einzelnen Felder, sondern versuchen, die verschiedenen Positionen dialektisch miteinander zu vermitteln; und gerade darin sehen sie den eigentümlichen Realitätsbezug einer pluralistischen Organisationstheorie: daß die verschiedenen Sichtweisen nämlich nichts anderes als Spiegelungen jener Spannungen sind, die in der organisationalen Realität selbst eine Rolle spielen (1983: 265; 270). Das mag denn auch als ein Hinweis dafür gelten können, welche metatheoretischen Festsetzungen ihrem eigenen Ansatz zugrundeliegen und somit eine Lücke schließen, die aus einer radikalen Beobachterperspektive entsteht, die keinerlei Selbstreferenz zuläßt und mithin das vorgeschlagene Schema von vorneherein als unvollständig erscheinen läßt, eben weil der eigene Ansatz darin nicht vorkommt.

(3) Die Dimensionen, anhand derer schließlich Pfeffer (1982: Kap. 1) seine Kategorisierung theoretischer Perspektiven in der Organisationstheorie gewinnt, sind denjenigen von Astley und Van de Ven recht ähnlich; auch er interessiert sich für die Analyseebene auf der einen und verschiedene Sichtweisen über das menschliche Handeln auf der anderen Seite. Das Ergebnis sind dann freilich nicht vier, sondern sechs organisationstheoretische Perspektiven, die in eine Vielzahl von Einzelsätzen mit teilweise recht unterschiedlichen Reichweiten aufgeteilt werden: Theorien über Job Design und Sozialisation werden ebenso genannt wie Ethnomethodologie und der "Population Ecology"-Ansatz. Die Integration von "Theorien mittlerer Reichweite" entspricht dabei durchaus der ursprünglichen Sichtweise von Kuhn, daß man nach Paradigmen weniger in einer Disziplin als solcher als in deren tatsächlichen Arbeitsgebieten suchen müsse (vgl. Eckberg und Hill 1979: 934f.). Freilich müßte man bei einer Suche nach Paradigmen auf dieser Ebene dann auch bleiben; die Pfeffersche Kategorisierung hingegen scheint gerade unter diesem Aspekt von einem "Kategorienfehler" durchsetzt zu sein.

Unter einem anderen Aspekt scheint Pfeffer der Kuhnschen Sichtweise aber auch weiter entfernt zu sein als die in den vorhergehenden Beispielen genannten Autoren. Diese gehen ja, wenigstens im Prinzip, davon aus, daß das organisationstheoretische Feld sich gleichsam "von selbst" in unterschiedliche Paradigmen aufteilt, auch wenn diese Paradigmen dann in einem zweiten Schritt wieder "dialektisch vermittelt" werden können. Hier handelt es sich also nicht nur um eine analytische, sondern um eine essentialistische Unterscheidung von Paradigmen. Demgegenüber betont Pfeffer (1982: 4) wesentlich stärker die Kontinuitäten zwischen den Perspektiven und die "Diffusität" der Organisationstheorie; das aber verträgt sich kaum mit der Kuhnschen These, daß Paradigmen inkommensurabel sind und ein Wechsel von einem in das andere Paradigma einem Wechsel der Lebensform als solcher

gleichkommt. Vielleicht ist das auch der Grund dafür, daß Pfeffer den Paradigmenbegriff an dieser Stelle nicht verwendet und stattdessen lieber von unterschiedlichen "Perspektiven" spricht.

Die drei Beispiele zeigen, daß es offensichtlich recht unterschiedliche Auffassungen darüber gibt, welche Paradigmen in der Organisationstheorie vorzufinden sind und nach welchen Kriterien sich diese abgrenzen lassen. Das ist im Prinzip ja auch nicht weiter verwunderlich: Wenn unterschiedliche Paradigmen tatsächlich im Kuhnschen Sinne "inkommensurabel" sind, dann kann man auch (und gerade) über die dahinterstehenden "grundlegenden Annahmen" und "Weltbilder" keine auch nur annähernd authentischen Aussagen machen; man weiß gar nicht, welche Bedeutung und welchen Stellenwert bestimmte Begriffe, Aussagen usw. in einem anderen, fremden Kontext besitzen (vgl. Klinkmann 1981: insb. 253ff.). In den Worten von Phillips (1975: 38f.):

"Because scientists with different paradigms live in different worlds, they tell us different things about the universe and the behavior of its inhabitants. Thus, there are substantive differences among various paradigms. But, in addition to differences concerning nature and the world, paradigm differences are reflected in the methods, problems, and standards of solution accepted by any mature scientific community at a given time. Neither the content nor the practice of science, then, can be compared with regard to different paradigms. In fact, according to Kuhn, one cannot even understand what goes on within a specific scientific community - with its particular paradigm - unless one belongs to it."⁷

Vor diesem Hintergrund muß jeder Versuch, sich etwa durch das Aufspannen spezifischer Matrizen einen Überblick über die Organisationstheorie zu verschaffen, letztlich als Illusion erscheinen. Gleichzeitig werden damit die Kosten offenbar, die eine Verschiebung des Kuhnschen Paradigmenbegriffes mit sich bringt: Weil man nicht mehr beispielsweise an soziologischen Kriterien anknüpft (etwa an der Intensität der Kommunikationsbeziehungen innerhalb einer wissenschaftlichen Gemeinschaft), für deren Erfassung eine generelle Beobachterperspektive durchaus adäquat sein mag, muß man nun relativ willkür-

7. Im weiteren Verlauf der Argumentation bemüht sich Phillips freilich darum zu zeigen, daß die hier zum Ausdruck kommende, strikte Inkommensurabilitätsthese sich kaum aufrechterhalten läßt, weil ein einzelner Wissenschaftler immer angelernt werden kann, in einem anderen Paradigma zu arbeiten, und es ihm auf diese Weise möglich wird, etwas, das er aus seinem alten Paradigma "kennt", in dem neuen Paradigma *als etwas anderes* zu sehen.

liche Kriterien wählen, die die verschiedenen Paradigmen (wenn es denn welche geben sollte) immer mehr oder weniger "vergewaltigen" und bei den betroffenen Autoren ein intuitives Unbehagen auslösen (vgl. Habermas 1985a: 426, Anm. 20). Die Reaktion von Kirsch (A-1984e: 3) auf einen Übersichtsartikel zu verschiedenen Ansätzen der Unternehmenspolitik (Dlugos 1984) gibt hier ein gutes Beispiel:

"Dlugos vergleicht .. die verschiedenen Konzeptionen zur Unternehmenspolitik vor dem Hintergrund eines metatheoretischen bzw. methodologischen Kontextes. Damit wird sicherlich der prinzipiellen Inkommensurabilität der zu diskutierenden Ansätze Gewalt angetan. Dies ist freilich ein legitimes Vorgehen - zumal in der neueren wissenschaftstheoretischen Diskussion letztlich unklar bleibt, wie unterschiedliche Ansätze überhaupt zueinander in Beziehung zu setzen sind, wenn man von der These der prinzipiellen Inkommensurabilität ausgeht. Als betroffener Autor hat man dennoch Probleme, wenn man in einem Kontext verglichen wird, den man selbst nicht in allen Einzelheiten teilt."

Erinnern wir uns an unseren Ausgangspunkt: Wir haben nach einem Anknüpfungspunkt gesucht, der es erlaubt, die in dieser Arbeit anvisierte evolutionäre Organisationstheorie mit dem "Alten", und das heißt hier: mit den *vorhandenen* Organisationstheorien systematisch in Beziehung zu setzen. Die verschiedenen Ansätze einer Systematisierung haben aber gezeigt, daß ein *systematisches* In-Beziehung-setzen schon deshalb auf Schwierigkeiten stößt, weil dafür die Vergleichskriterien fehlen und es letztlich ganz in das Ermessen des Beobachters fällt, in welcher Weise er die Grenzlinien zwischen verschiedenen "Paradigmen" bzw. relevanten Theorien zieht. Das zu kritisieren ist aber, und damit möchte ich nun die bisherigen Überlegungen in produktiver Weise wenden, wenig sinnvoll, denn ein Beobachter kann sich gar nicht anders in der Welt orientieren, als daß er in irgendeiner Weise Unterscheidungen trifft und sein weiteres Vorgehen genau von diesen Unterscheidungen abhängig macht. In diesem Sinne ist auch Kirschs oben wiedergegebener Hinweis zu verstehen, daß es sich um ein völlig legitimes Vorgehen handelt, vor dem Hintergrund *eines* Kontextes einen Theorienvergleich vorzunehmen. Daraus muß nun aber nicht folgen, daß man bei dem Versuch, die Grundlegung eines evolutionären Theoriekonzeptes zu schaffen, in gleicher Weise wie innerhalb der Paradigmendiskussion einfach selbst Unterscheidungen trifft und sich in

einem substantiellen Sinne daran orientiert.⁸ Die Alternative ist nämlich, gleichsam eine Stufe höherzugehen und genau danach zu fragen, was ein Beobachter eigentlich tut, wenn er verschiedene Ansätze zu ordnen versucht. Die hier relevant erscheinenden Schlüsselbegriffe habe ich schon angedeutet: Es geht um Beobachtung, Unterscheidung und, wie man hinzufügen kann: um "Indikation". Was das bedeutet, soll im folgenden näher erläutert werden.

2.12 Beobachtung, Unterscheidung, Indikation: Ansätze zu einer "Kybernetik der zweiten Ordnung"

Was tut ein Beobachter, wenn er beobachtet? Diese scheinbar so einfach zu beantwortende Frage ist auf der Grundlage einer klassischen Epistemologie gar nicht so einfach zu beantworten. Denn diese Epistemologie baut ja, wie wir in Kap. 1.2 wenigstens andeutungsweise gesehen haben, auf einer zweiwertigen Logik auf, die zwischen Subjekt und Objekt klar unterscheidet und nur einer objektiven Realität ein "Sein" zuspricht, das beobachtende Subjekt aber aus der Betrachtung ausgrenzt. Dieses Subjekt kann zwar eine Theorie entwickeln, die den Vorgang der Beobachtung in den Objektbereich verlagert und beobachtet, was dort geschieht; aber diese Theorie muß notwendig unvollständig sein, weil sie das Beobachten des Beobachters (des Theoretikers) nicht beobachten kann. Wenn man sich selbst nicht für besonders "weltwichtig" (Luhmann 1984a: 653) nimmt, kann man das akzeptieren und weiterhin *Normal Science* betreiben; aber es ist dann doch merkwürdig, daß man (in einer Zeit, in der die gesellschaftliche Legitimation von Wissenschaft immer mehr in Frage gestellt wird) als Theoretiker sich und anderen über das eigene Tun keine Rechenschaft darüber ablegen kann, was es eigentlich bedeutet,

8. Obgleich natürlich auch ich in der vorliegenden Arbeit genau dies immer wieder tue. Im ersten Kapitel habe ich in diesem Sinne etwa zwischen einem mikroökonomischen, einem verhaltenswissenschaftlichen und einem Paradigma "jenseits der Verhaltenswissenschaften" unterschieden; und im dritten Kapitel werde ich vier Ansätze voneinander abgrenzen, die in jeweils spezifischer Weise einen Organisationsbegriff entwickeln. Den Ausgangspunkt des evolutionären Theoriekonzeptes als solchem möchte ich aber an einer anderen Stelle markieren; vgl. dazu oben im Text.

sich *als Theoretiker* in der Welt zu orientieren.⁹ Zudem ist fraglich, ob nicht analoge Problemstellungen existieren, bei denen die Beobachterproblematik nicht als "weltunwichtig" eliminiert werden kann; die selbstreferentielle "Beobachtung von Beobachtungen" verkörpert jedenfalls einen Problemtypus, der kein Einzelfall ist:

"Die ganze Forschung erscheint .. durchsetzt von feldbezogenen Selbstreferenzen. Wer Theorien über 'das' Selbst entwickelt, entwickelt auch Theorien über 'sein' Selbst. Wer entdeckt, daß Beobachter und Handelnde unterschiedliche Attributionsprinzipien verwenden, muß einen Schock erhalten, wenn er bemerkt, daß er genau diese Erkenntnis auf eine eigene Beobachtung des Handelns anderer stützen wollte. Wenn man weiß, daß alle Urteile auf vorher festgelegten Kategorisierungen, also auf Vorurteilen beruhen, muß die Vorurteilsforschung sich als Forschung über sich selbst erkennen; sie kommt mit ihren eigenen Vor-Urteilen (oder Vorurteilen?) in ihrem eigenen Gegenstandsbereich vor; sie kann, und muß, die Grenzen zwischen normalen und kritisierbaren (aufklärbaren, therapierbaren) Vorurteilen an sich selbst testen. Wer die Ideologien anderer auf Interessenlagen und soziale Standorte zurückführt, muß seine Theorie partikularisieren oder sie auch auf sich selbst anwenden. Der Historismus ist selbst ein historischer Begriff, und selbst für den Ausfluchtsbegriff der 'posthistoire' dürfte das gelten. Systemforschung ist selbst ein System; sie kann ihren Grundbegriff gar nicht so formulieren, daß sie selbst nicht darunterfällt. Die gleiche Konsequenz ergibt sich für eine Theorie symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien; wollte sie Wahrheit (um ihrer eigenen Wahrheit willen) ausklammern, müßte sie ein Hausgesetz erlassen, das einen Widerspruch zum grundbegrifflichen Ansatz legitimiert, denn die begrifflichen Merkmale treffen an sich zu. Evolutionstheorie ist dann auch selbst ein Produkt von Evolution, Handlungstheorie könnte ohne Handlungen nie zustandekommen, und so weiter." (Luhmann 1984a: 651f.; Fn. weggelassen)

Wenn wir uns also vor diesem Hintergrund doch dazu entschließen, eine Theorie zu entwickeln, die nicht nur eine Theorie des beobachteten, sondern auch des beobachtenden Systems¹⁰ ist, dann bedeutet das einen Wechsel zu

9. Im Kontext "wertfreier" Forschung weist man gern auf eine "Wertbasis" hin, die die Selektion von als relevant erachteten Forschungsfragen steuert und die die Forderung nach vollständiger Rechtfertigung ohnehin als illusorisch erscheinen läßt (vgl. z. B. Albert 1972: 189; Heinen und Dietel 1976: 436ff.). Aber wenn man etwas für relevant erachtet, bedeutet das doch zugleich, daß man anderes für irrelevant erachtet; das allerdings läßt sich nur beurteilen, wenn man weiß, wovon man spricht. Von der eigenen Beobachtung kann man das aber solange nicht wissen, wie man das beobachtende Subjekt der Beobachtung entzieht. Vgl. Hejl (1982a: 173f.).
10. Der Systembegriff rutscht hier offenbar unter der Hand in die Problemformulierung und präjudiziert damit bis zu einem bestimmten Grad die weitere

einer "Kybernetik der zweiten Ordnung" (v. Foerster), zu einer Kybernetik, die sich auf Selbstreferenz systematisch einläßt und auf diese Weise mit der Beobachterproblematik in einer umfassenderen Weise fertig zu werden versucht, als das schon vom Ansatz her in einer First-Order-Kybernetik bloß des beobachteten Systems (vgl. v. Foerster 1981: 104) möglich ist (vgl. Hejl 1983: 43; Luhmann 1986a: 51ff.). Damit ist dann aber gleichzeitig eben auch jene Ebene erreicht, auf der auch die Organisationstheorie mit ihren Konstruktionsbemühungen ansetzen kann; und wir müssen jetzt endgültig mit der Beobachtung (bzw. Beschreibung) von Beobachtungen beginnen.

Eine Beobachtung ist zunächst nichts anderes als die Handhabung einer Unterscheidung (vgl. Luhmann 1984a: 63; Baecker 1985: 84); wir können einen Gegenstand als einen Gegenstand nur beobachten, wenn wir ihn aus jener Welt, in der dieser Gegenstand sich befindet, in irgendeiner Weise ausgrenzen, ihn von anderen Gegenständen unterscheiden können (vgl. Maturana 1982a: 34). Das kann man sich in besonders eindrücklicher Weise klar machen am Beispiel von Karte und Territorium, das G. Bateson immer wieder verwendet hat, um daran seine "Ökologie des Geistes" zu entwickeln:

"Was vom Territorium gelangt in die Karte?" Wir wissen, daß das Territorium nicht selbst in die Karte geklebt wird. Das ist der zentrale Punkt, über den wir uns hier alle einig sind. Wäre nun das Territorium einförmig, so würden nur seine Grenzen in der Karte auftauchen, da sie die Punkte sind, an denen es gegenüber einer größeren Matrix aufhört, einförmig zu sein. Was also in die Karte gelangt, ist in der Tat ein Unterschied, sei es ein Unterschied der Höhe, der Vegetation, der Bevölkerungsstruktur, der Oberfläche oder was auch immer. Was in die Karte kommt, sind Unterschiede." (1985f: 580)

Das sich hier aufzeigende Prinzip läßt sich leicht verallgemeinern: Man kann Unterschiede an der Oberfläche eines Organismus festmachen und auf diese Weise das bestimmen, was man als ein Lebewesen ansehen will (vgl. Krippendorff 1984b: 24); man kann versuchen, einen Unterschied zwischen Un-

Theorieentwicklung. Das ist dann nicht verwunderlich, wenn man bedenkt, daß die Systemtheorie bzw. die Kybernetik gleichsam von Hause aus die Behandlung kreis-kausaler Phänomene ermöglicht (vgl. v. Foerster 1985b: 65). Wir werden freilich noch sehen, welche Vertiefung diese Vorstellung in der neueren Systemtheorie durch die Thematisierung von Selbstreferenz und Paradoxie erfahren hat (vgl. insb. unten, Kap. 2.2).

ternehmung und Umwelt zu "erfinden" und so überhaupt erst die Einheit der Unternehmung zu konstituieren; und man kann Organisationstheorien auf Unterschiede absuchen und auf dieser Grundlage "Paradigmen" abgrenzen. Immer hebt man auf einen Unterschied ab, und immer kann erst dadurch ein "Etwas" a/s ein "Etwas" erkannt werden.

Freilich, was ein Unterschied eigentlich "ist", läßt sich nicht so einfach sagen. Bateson (1985f: 580) schreibt dazu:

"Ein Unterschied ist ein sehr spezieller und dunkler Begriff. Ganz sicher ist er kein Ding oder Ereignis. Dieses Stück Papier unterscheidet sich von dem Holz dieses Lesepults. Es bestehen viele Unterschiede zwischen ihnen - in der Farbe, Struktur, Gestalt usw. Wenn wir aber anfangen, nach der Lokalisierung dieser Unterschiede zu fragen, geraten wir in Schwierigkeiten. Offensichtlich ist der Unterschied zwischen dem Holz und dem Papier nicht im Papier; er ist eindeutig nicht in dem Holz; er ist sicher nicht in dem Raum zwischen ihnen, und er ist gewiß auch nicht in der Zeit zwischen ihnen."

Die Folgerung, die sich daraus ergibt, haben wir natürlich schon kennen gelernt: Jeder Unterschied wird letztlich durch ein *beobachtendes System* gesetzt. In der Realität gibt es unendlich viele Unterschiede, aus denen durch das beobachtende System selektiert werden muß; worauf es ankommt, ist, daß ein Unterschied einen Unterschied ausmacht, vom beobachtenden System mithin in einer spezifischen Weise verarbeitet oder "gehandhabt" wird (vgl. Bateson 1985f: 582). Der Rekurs auf das beobachtende System bedeutet also, daß Realität nicht im eigentlichen Sinne für uns existiert, sondern von uns tatsächlich *erfunden* wird;¹¹ aber das bedeutet *nicht*, daß diese Erfindungen

11. Daß die Wirklichkeit letztlich eine Erfindung ist, wird besonders von H. v. Foerster (z. B. 1985b: 67ff.) hervorgehoben; schrittweise wird hier klargemacht, wie das Erkennen (Beobachten, Kognition) von Wirklichkeit sich am Ende immer nur auf sich selbst bezieht und "Wirklichkeit" in einem ontologischen Sinne gar nicht mehr benötigt wird:

- | | |
|------------------|--|
| (1) Er-Kennen -> | Er-Rechnen einer Realität. |
| (2) Er-Kennen -> | Er-Rechnen einer Beschreibung einer Realität. |
| (3) Er-Kennen -> | Er-Rechnen einer Beschreibung |
| | ↑ |
| (4) Er-Kennen -> | Er-Rechnung einer |
| | ↑ |

völlig willkürlich sind. *Genauer gesagt: Zunächst* werden Unterschiede zwar arbiträr gesetzt; *dann aber* erweist sich, ob diese Unterschiede einen Anschlußwert besitzen, ob sie also - in der Formulierung von Bateson - weitere Unterschiede ausmachen, weitere Beobachtungen ermöglichen.

Aus dieser Überlegung geht schon hervor (was wir letztlich ja ebenfalls schon wissen), daß Beobachtungen keine Einzelereignisse, sondern in einen Beobachtungszusammenhang eingebunden sind, in dem jede Beobachtung sich schon auf eine andere bezieht. Es existiert ein Differenzschema, an dem alles weitere Beobachten orientiert wird. Dabei kann es sich um Schemata wie groß/klein, gut/schlecht, wahr/unwahr usw. handeln; aber unter Umständen können auch einzelne "Begriffssonden" ausreichen, die unter irgendeinem Gesichtspunkt einen Vergleich ermöglichen.¹² Die oben referierten Versuche, innerhalb der Organisationstheorie verschiedene "Paradigmen" zu unterscheiden, haben uns gerade dafür eine Vielzahl von Illustrationen geliefert: Man kombiniert hier entweder mehrere, explizit eingeführte Schemata, um daran eine Matrix aufzuspannen, in die sich die "Paradigmen" einordnen lassen;¹³ oder man grenzt unter irgendeinem Gesichtspunkt je zwei Ansätze voneinander ab, ohne den Versuch zu unternehmen, ein ausdifferenziertes "Over-all-Schema" zu finden, in das alle Ansätze sich gleichermaßen einordnen lassen. In beiden Fällen orientiert sich (mindestens implizit) eine Unterscheidung an einer Unterscheidung; und einmal mehr erweist sich damit eine Beobachtung als ein selbstreferentieller Prozeß, der statt auf eine "Realität" immer vor allem¹⁴ auf sich selbst Bezug nimmt (vgl. Schmeikal 1981: 605f.).

12. Vgl. Luhmann (1986c: 78f.); als Beispiel wird hier der Versuch genannt, "festzustellen, ob der andere auch ein Atomgegner ist." (78) Im Grunde handelt es sich freilich hier nur um eine spezifische Anwendung eines Differenzschemas, bei der eine Seite der Differenz mit einem besonderen Wert versehen ("indiziert") wird. Vgl. dazu oben im Text.

13. Das war der Fall, auf den wir uns oben im besonderen konzentriert haben.

14. Damit meine ich hier, daß Realität natürlich insoweit existieren muß, als sie erst die Unterscheidungen in sich trägt, die dann zu Unterscheidungen führen. Aber als Realität wird sie eben erst durch den Beobachter in einem selbstreferentiellen Prozeß konstituiert; "für sich genommen" ist sie nur ein Rauschen, das erst durch das beobachtende System in Ordnung transformiert wird.

Die hier genannten beiden Fälle eignen sich dazu, eine weitere Unterscheidung einzuführen: Man kann entweder auf die beiden¹⁵ Seiten einer Unterscheidung in gleicher Weise Bezug nehmen; oder man zeichnet eine Seite in besonderer Weise aus und schließt alle weiteren Operationen bzw. Beobachtungen an diese eine Seite an und beläßt die andere unbestimmt (vgl. Broekstra 1986). Im ersten Fall geht man auf Distanz und versucht, die Einheit der Differenz zu bestimmen (vgl. Luhmann 1984a: 597); "this is what we generally see explicitly in science, for example, when a discipline 'defines its field of interests', or a scientist defines a system which he will study." (Goguen und Varela 1979: 32) Im vorliegenden Zusammenhang geht es um die Einheit des organisationstheoretischen Feldes; der Vorgang besteht darin, *zunächst* eine (oder mehrere) Unterscheidung(en) einzuführen, um sie *dann* wieder zu relationieren und auf diese Weise ein Wissen eben über die Einheit des organisatorischen Feldes zu produzieren.¹⁶ Der Beobachter selbst bleibt ausserhalb

15. Daß eine Unterscheidung genau zwei Seiten besitzt, ist wohl der paradigmatische, nicht aber der allgemeine Fall (Pfeffer unterscheidet bspw. zwischen drei "Perspectives on Action" und baut darauf - wie wir oben gesehen haben - seine Klassifikation organisationstheoretischer Ansätze auf). Zur Vereinfachung der Argumentation werde ich mich im folgenden aber auf den paradigmatischen Fall beschränken.
16. Krippendorff (1984b: 25ff.) liefert Beispiele dafür, daß nach diesem Muster immer wieder (und besonders in der Wissenschaft) verfahren wird. Das vielleicht eindrücklichste:

"Consider the sequence of numbers:

... 64128256512102420484096 ...

One manifestation of knowledge or understanding is the ability to predict. This ability involves generating a sequence from the observation of its parts and extending the process beyond its known boundaries (into the past and/or into the future) for example by an iterative algorithm that relates each part of the sequence to its successor. To create such an algorithm presupposes a partition of the whole sequence into component parts. Naturally, such a partition is arbitrary, except for its usefulness in the reconstructability of the sequence. Taking each individual numeral of the above sequence as a separate part appears to yield no pattern. Taking pairs or triples is equally unseccessful, but, after partitioning the sequence as follows -

64/128/256/512/1024/2048/4096

- it is apparent that each successor is twice the previous number, $p' = 2p$, and the sequence might have come from and continue as

des von ihm als Einheit (als "System") konstituierten Feldes; aber gerade das ermöglicht es ihm, tatsächlich beide Seiten der Unterscheidung gleichgewichtig zu thematisieren und so einen Überblick über das zu schaffen, was man, in unserem Beispiel, als "die Organisationstheorie" bezeichnen kann.

Im zweiten Fall ist diese Distanz nicht vorhanden. Hier zeichnet man eine Seite der Unterscheidung aus und orientiert daran die Anschlußunterscheidungen; im Unterschied zu "Distinction" handelt es sich, mit einem Wort von Spencer Brown (1979), um "Indication". Hier fehlt die Distanz; es geht weniger darum, die Grenzen (oder die Einheit) eines anderen "Systems" als die Grenzen von sich selbst zu bestimmen.¹⁷ Goguen und Varela (1979: 32) schreiben dazu beispielsweise:

"Distinctions coexist with purposes. A particularly basic case is a system defining its own boundaries and attempting to maintain them; this seem to correspond to what we think of as self-consciousness. It can be seen in individuals (ego or identity maintenance) and in social units (clubs, subcultures, nations). In such cases, not only is there a distinction, but an indication, that is, a marking of one of the two distinguished states as being primary ('this', 'I', 'us', etc.); indeed, it is the very purpose of the distinction to create this indication." (Lit.-hinweise weggelassen)

Die Indikation als Auszeichnung der einen Seite einer Unterscheidung bedeutet natürlich nicht, daß damit die andere Seite gänzlich verloren geht. Ein "Seitenwechsel" bleibt immer möglich, auch wenn das einigen Aufwand erfordern mag; wenn sich eine Indikation erst einmal als handhabbar erwiesen hat, dann bleibt man lieber dabei, als daß man sich in unbekanntes Gebiet vorwagt. Aber die Unterscheidung bleibt als Unterscheidung doch bestehen, und das bedeutet eben, daß man wenigstens im Prinzip auch wechseln kann (vgl. Luhmann 1986b: 181).

12481632 ...

819216384 ...

Note that there is no rule for grouping this numerals without the algorithm relating the distinguished parts. Neither the distinction alone nor the function alone can yield understanding, but the unity of the two clearly does." (25f.)

17. Von außen betrachtet kann man diese Grenzen dann für eine bloße Illusion halten (Seel 1986: 58). Das ändert aber nichts daran, daß es gerade dieser Illusion bedarf, um sich selbst Realität zu verschaffen.

Ebenso ist mit einer Indikation natürlich nicht ausgeschlossen, daß die ausgeschlossene Seite innerhalb der Grenzen des Systems noch einmal auftaucht - als Kriterium gleichsam, nach dem im Hinblick auf die indizierte Seite entschieden werden kann (vgl. Luhmann 1986a: 89f.). Um mit Popper und für das Wissenschaftssystem zu argumentieren: Man kann geradezu nach Fehlern, nach Falsifikationen suchen, um der Wahrheit zu dienen. Ausgeschlossen werden muß nur, daß man auf der Ebene der (systemkonstitutiven) Grundunterscheidung beide Seiten der Differenz aufeinander bezieht. Zumindest wenn man "*Normal Science*" betreiben will ...

Mit diesen Andeutungen ist "Indication" zweifellos nur unzureichend erläutert; ich hoffe, daß im nachfolgenden Teilkapitel noch klarer wird, welchen Stellenwert diese Operation innerhalb eines evolutionären Theoriekonzeptes besitzt. Eine Art "Ausblick" erhalten wir aber, wenn man überlegt, daß die soeben eingeführte Unterscheidung zwischen "distanzierter Beobachtung" und "Indication" selbst eine Unterscheidung ist, die ich aus der Distanz des Theoretikers (und doch innerhalb eines bestimmten - nämlich des hier vorgeschlagenen - Theoriekonzeptes) vorgenommen habe. Das heißt, daß auch wir hier relationieren, die beiden Seiten der Unterscheidung in Beziehung setzen müssen. Diese Beziehung aber ist eine *Wechselbeziehung*; nur wenn man zwischen "Indication" und "distanzierter Beobachtung" hin-und-her oszilliert, kann man hoffen, eine nicht nur einseitige Theorie zu gewinnen. Wenn man bedenkt, daß auch Beobachtung etwas mit "Selbstreferenz" zu tun hat, ist das, vor dem Hintergrund unserer Überlegungen zum "selbstreferentiell-paradoxen Charakter des Neuen" (vgl. oben, Kap. 1.2), wenig überraschend. Es geht jetzt nur darum, diesen Gedanken soweit auszubauen, daß sich daraus so etwas wie ein "evolutionäres Theoriekonzept" ergibt. Und eben darum wird es im nachfolgenden Teilkapitel gehen.

Fassen wir vorher aber noch kurz zusammen. Ich bin davon ausgegangen, daß eine Theorie, die selbst den Anspruch erhebt, "neu" zu sein, Anschluß an das Alte suchen muß, und das heißt: an die gängige Organisationstheorie. Aber bei dem Versuch, hier eine Orientierung zu gewinnen, sind wir auf einen Dschungel gestoßen, den man zwar unterteilen kann, der aber gerade darin den Geschmack von Willkürlichkeit hinterläßt. Wenn man diesen Geschmack

nicht mag, verbleibt als Alternative, gleichsam eine Ebene höher zu gehen und innerhalb einer "Kybernetik der zweiten Ordnung" danach zu fragen, was man eigentlich tut, wenn man sich einen Überblick über das gängige Theorieangebot verschaffen will. Dabei sind wir von dem Begriff des Beobachtens ausgegangen, den wir im einzelnen analysiert haben; und die ausblickhafte Überlegung des letzten Absatzes deutet nun an, was wir am Anfang schon vermutet haben: daß man es hier tatsächlich mit einem Ausgangspunkt¹⁸ zu tun hat, an dem Anstrengungen zur Konstruktion einer evolutionären Organisationstheorie ansetzen können. Das gilt es nun weiterzuverfolgen.

2.2 Paradoxie, Selbstreferenz, Zeit und Komplementarität als Schlüsselbegriffe eines evolutionären Theoriekonzeptes

Die bisherigen Überlegungen haben uns einmal mehr auf den Begriff der "Selbstreferenz" gebracht, ein Begriff, der (wie wir schon aus dem 1. Kap. wissen) eng mit dem der "Paradoxie" in Zusammenhang steht. Wir müssen nun zeigen, was es bedeutet, ein evolutionäres Theoriekonzept genau auf diesen Begriffen aufzubauen; und wir werden sehen, daß bei einem solchen Aufbau auch der Komplementaritätsbegriff und "Zeit" eine wesentliche Rolle spielen. Wieder einmal haben wir es mit einer Semantik zu tun, deren Begriffe zusammengehören, oder wie man auch sagen kann: deren Begriffe in einem "komplementären" Verhältnis zueinander stehen und selbstreferentiell aufeinander verweisen: Ihre Explikation wird Zeit beanspruchen (was den Leser ärgern

18. Wenn ich hier von einem "Ausgangspunkt" spreche, möchte ich (nach den Überlegungen des 1. Kapitels: natürlich!) keinen neuen Fundamentalismus begründen; eine Theorie, die soviel auf Selbstreferenz setzt, kann schlecht eine lineare Begründungsstruktur unterstellen und einen gleichsam axiomatischen Aufbau anstreben. Grundsätzlich könnte die Theorie sicher auch in anderer Sequenz entwickelt werden (vgl. Luhmann 1984a: 14; Smid 1985: 435; auch Zolo 1985: 522). Immerhin spricht aber Maturana (1981: 23; ähnlich Goguen und Varela 1979: 32) von der Beobachtung als einer "basic cognitive operation"; und Luhmann selbst (1984a: 26) schlägt als Leitdifferenz (!) seiner Theorie die *Differenz* von Identität und Differenz vor (ähnlich Baecker 1985). Der in der vorliegenden Arbeit gewählte Ausgangspunkt mag deshalb nicht ganz "unwahrscheinlich" sein.

mag); und man muß sich nicht wundern, wenn sich dabei Paradoxien nicht vermeiden lassen.¹⁹

Ich werde im folgenden in vier Schritten vorgehen. Beginnen möchte ich damit, daß ich das hier vertretene Theoriekonzept noch einmal in einen Diskussionszusammenhang stelle; dabei geht es mir freilich zunächst weniger um die organisationstheoretische Diskussion im engeren Sinne als um jene Kontroverse, die die sozialwissenschaftliche Diskussion der letzten Jahre so entscheidend beeinflußt hat und die sich durch zwei Namen benennen läßt: Habermas versus Luhmann (Kap. 2.21). In Kap. 2.22 möchte ich dann aber doch auf einige Versuche hinweisen, auch innerhalb der Managementlehre das Paradoxienthema²⁰ aufzugreifen, um anschließend (Kap. 2.23) dann jene "Flik-Flak-Theorie" zu entfalten (und in Kap. 2.24 zu vertiefen), die ich (wie schon einmal angedeutet) als das Kernstück eines evolutionären Theoriekonzeptes überhaupt betrachte.

2.21 Einleitende Überlegungen: Habermas, Luhmann und der dritte Weg

Wer heute Organisationstheorie betreibt, kann kaum umhin, sich mit soziologischen Grundfragestellungen auseinanderzusetzen. Die Organisationstheorie ist, auch wenn sie im Kontext betriebswirtschaftlicher Fragestellungen (was

-
19. Eine Paradoxie mag beispielsweise darin bestehen, daß man den Versuch unternimmt, Grundbegriffe einer Theorie zu entfalten, obgleich man doch genau weiß, daß es Gründe, auf denen man stehen kann, nicht gibt: Man will, um es mit Luhmann (1986b: 181; 1987a: 36f.) zu formulieren, auf falschen Annahmen eine richtige Theorie aufbauen; und man will eine neue Theorie entwickeln, obgleich man doch genau darin sich eins weiß mit den alten Theorien (die bspw. mit Ceteris-Paribus-Klauseln operieren und dabei zugeben, daß das der Wirklichkeit kaum entspricht).
20. Daß es dabei vor allem um Paradoxien und weniger um Selbstreferenz, Komplementarität und Zeit geht, mag mit dem Aufmerksamkeitswert zusammenhängen, den der Paradoxienbegriff immer schon gehabt hat: Früher galt es immer, Paradoxien zu vermeiden, und vor diesem Hintergrund ist es dann doch einigermaßen überraschend, daß man diesen Paradoxien einen gewissen Stellenwert zuerkennen muß bzw. man bei den Eliminierungsversuchen auf Widerstand stößt.

immer das im einzelnen sind; vgl. Egener 1984) thematisiert wird, immer schon in starkem Maße eine Organisationssoziologie gewesen; und nicht selten hat man sich dabei Anregungen aus der Gesellschaftstheorie geholt,²¹ die man zweifellos als den Kern einer soziologischen Disziplin ansehen kann (vgl. Allaire und Firsirotu 1984: 193f.). Kontroversen über soziologische Grundfragestellungen führen deshalb unweigerlich auch zu Konsequenzen für die Organisationstheorie, und das ist Grund genug, sich in Zusammenhängen der hier stattfindenden Theoriekonstruktion mit solchen Kontroversen wenigstens in Beziehung zu setzen.

Ich gehe davon aus, daß eine der zentralen Kontroversen innerhalb der Soziologie (und in den Sozialwissenschaften überhaupt) jene Kontroverse ist, die seit nunmehr über 15 Jahren J. Habermas und N. Luhmann (und ihre jeweiligen Mitstreiter) über die Grundlagen einer Gesellschaftstheorie austragen. Nach außen zeugen davon allein vier Diskussionsbände (Habermas und Luhmann 1971; Maciejewski 1973; 1974; Giegel 1975) und eine kaum noch zu übersehende Zahl von Einzelveröffentlichungen,²² die sich mit unterschiedlichen Aspekten der beiden Theorieentwürfe auseinandersetzen; von *beiden* Entwürfen kann man deshalb "wohl ohne Übertreibung sagen, daß ... (sie) zu einem Brennpunkt der internationalen Theoriediskussion in den Sozialwissenschaften geworden sind" (Honneth und Joas 1986, Einleitung: 7).

Die Gründe dafür liegen natürlich in den von den Autoren angebotenen Theorien selbst: Sie sind nicht nur von vorneherein mit großer inhaltlicher Breite angelegt, sondern können auch als Versuche verstanden werden, die beiden zentralen Paradigmen der Sozialwissenschaften überhaupt, nämlich die Handlungs- und die Systemtheorie zu einer neuen Einheit zusammenzuführen. In der Habermasschen Theorie kommt dies darin zum Ausdruck, daß er ein zweistufiges Gesellschaftskonzept verfolgt, daß sowohl System- als auch "Le-

21. Organisationen werden dann vielfach *in Analogie* zu Gesellschaften behandelt, während man den Aspekt der *Einbettung* von Organisationen *in* Gesellschaften eher vernachlässigt. Vgl. dazu noch unten, Kap. 3.

22. Vgl. nur die beiden Sammelbände von Honneth und Joas (1986) einerseits und Haferkamp und Schmid (1987) andererseits. (In dem erstgenannten Band findet sich eine umfangreiche Bibliographie zu neueren Arbeiten, die sich mit der Habermasschen Theorie auseinandersetzen).

benswelt"-Aspekte umgreift (vgl. oben, Kap. 1.4); die Luhmannsche Theorie läßt dagegen die Handlungstheorie in der Systemtheorie *aufgehen* (vgl. insb. 1981b) und begreift letztere als die eine Theorie, mit der man soziale Systeme (!) umfassend analysieren kann. Vor diesem Hintergrund sind mit *beiden* Theorien aber Universalitätsansprüche verbunden; und eben das kann man als einen Grund dafür ansehen, warum es sich hier nicht um irgendwelche, sondern um solche Theorien handelt, zu denen sich auch eine Organisations-
theorie in Beziehung setzen muß.

Ich habe im 1. Kapitel der vorliegenden Arbeit Elemente sowohl der Habermasschen als auch der Luhmannschen Theorie aufgegriffen; vor dem Hintergrund der ersteren habe ich (in Kap. 1.3) auf die normativen Defizite der gängigen Organisationstheorie hingewiesen; von der letzteren habe ich (wenn auch nicht immer explizit) die Vorstellungen von "Selbstreferenz", "Paradoxie" etc. übernommen. Dieser doppelte Bezug ist aber dann nicht selbstverständlich, wenn man die Universalitätsansprüche, die diese Theorien stellen, ernst nimmt; dann handelt es sich nämlich um sich ausschließende Theorien, die nicht ohne weiteres kombinierbar sind.²³ Es ist daher kurz zu *zeigen*, wie die "dritte Position" (Braten), die in dieser Arbeit postuliert wird, trotzdem *möglich* ist.

(1) Habermas geht, auch wenn er eine dualistische, System- und Lebensweltanalyse zusammenführende Theoriekonzeption zu entwickeln versucht, letztlich doch von einem Primat der Lebensweltanalyse aus (vgl. etwa 1986: 384). Die Begründung eines solchen Primats läßt sich natürlich auf mehrere Weisen entwickeln; mir scheint die interessanteste jene zu sein, nach der jede theoretische Analyse, die "Lebenswelt" als ein Hintergrundwissen von Akteuren rekonstruiert, das sprachliche Verständigung überhaupt erst ermöglicht, selbst auf "Lebenswelt" angewiesen ist, weil ja auch Theorie ein sprachliches Unternehmen ist und insofern auch der Theoretiker sich immer auf irgendein Hintergrundwissen stützen muß.²⁴ Damit haben wir es aber offensichtlich wie-

23. Ausführlich habe ich mich mit den Universalitätsansprüchen der beiden hier interessierenden Theorien in Knyphausen (1987) auseinandergesetzt.

24. Das ist natürlich jenes Argument, mit dem schon Gadamer (1967) den "Universalitätsanspruch der Hermeneutik" zu begründen versucht hat und das neuerdings Autoren wie Joas (1986: 168ff.) oder Schnädelbach (1986: 28ff.) dazu

der einmal mit Selbstreferenz zu tun, ohne daß Habermas sich das hinreichend klar macht; und deshalb läßt sich hier als Kritik formulieren, was in einer konsequent sich auf Selbstreferenz einlassenden Theorie kein Problem ist: daß auch die Habermassche Theorie selbst diskursiv vermittelt ist (1971c: 228) und insofern die Geltung der von ihm vorgestellten Geltungsansprüche (vgl. oben, Kap. 1.3) keineswegs von vorneherein ausgemacht ist. Wir haben es gerade hier mit einer eigentümlichen Form von Unbestimmtheit zu tun, die dazu führt, daß man über diese Theorie nicht mehr wirklich argumentieren kann und Habermas dann doch noch Zuflucht suchen muß in einer "schwach transzendentalen Analyse" (vgl. 1983: 104ff.), die auf die Alternativenlosigkeit der von ihm rekonstruierten Bedingungen und Regeln "vernünftiger" Argumentation verweist.²⁵ Das bedeutet aber, daß sich auch der Universalitätsanspruch, der mit der Habermasschen Theorie verbunden ist, kaum rechtfertigen läßt: Es gibt angebbare Bereiche, in denen diese Theorie nicht mehr anwendbar und man auf die Unterstützung anderer Theorien angewiesen ist.

(2) Selbstreferentialität ist eine Eigenschaft, die, nach Luhmann, Theorien mit Universalitätsanspruch nicht bloß arbiträr zukommt. Denn das ist gerade ihr

benutzen, um Habermas (!) eine zu große Nachgiebigkeit gegenüber der systemtheoretischen Herausforderung vorzuhalten. Habermas selbst hat sich mit der Gadammerschen Position ausführlich in (1985g; zuerst 1970) auseinandergesetzt; in neuerer Zeit scheint er aber zur Begründung des Lebensweltprimats eine andere Argumentationsfigur zu bevorzugen: die eher forschungspragmatische Überlegung nämlich, daß man Phänomene, die man systemtheoretisch beschreiben will, vorher "hermeneutisch verständlich" machen muß; andernfalls sei der Verfremdungseffekt, den die objektivierende Systembeschreibung unweigerlich mit sich bringe, nicht mehr produktiv einzufangen (vgl. 1986: 382ff.; ähnlich auch Kirsch A-1985b: 76f.). Aber schon der Blick auf die Habermassche "Theorie des kommunikativen Handelns" ("ein hoffnungslos akademisches Buch"; Habermas 1985d: 184) zeigt, daß gerade diese Theorie sich so einfach nicht hermeneutisch verständlich machen läßt, man es hierin immer nur mit einem *Programm* zu tun hat, das sich nicht leichter einlösen läßt als - bspw. ein stärker systemtheoretisch inspiriertes Programm (wie es etwa in der vorliegenden Arbeit entwickelt wird), das zwischen einer Innen- und einer Außenperspektive unterscheidet und zumindest mit der Innenperspektive jene Art von Wissenserwerb assoziiert, wie sie wohl auch einer Lebensweltanalyse der Intention nach vorschwebt.

25. Der Ausweg in die Transzendentaltheorie wird in verstärktem Maße bekanntlich von Autoren wie Apel (1976) oder Kuhlmann (1986) gegangen, die gerade hierin den *einzigsten* Weg sehen, um die Aporien der Habermasschen Fallibilismusvorstellung zu vermeiden.

Erkennungszeichen: "daß sie selbst als ihr eigener Gegenstand vorkommen (denn wenn sie das ausschließen wollten, würden sie auf Universalität verzichten müssen)" (Luhmann 1984a: 9); und die von Habermas gehegte Absicht, bei der Explikation seiner Theorie etwa jene Aporien zu vermeiden, in die sich die poststrukturalistischen Theorien französischer Provenienz verstricken,²⁶ geht deshalb von vorneherein schon in die falsche Richtung. Man muß sich umgekehrt gerade auf diese Aporien bzw. allgemeiner: auf diese selbstreferentiellen Verhältnisse "*einlassen*, um Widersprüche in der Theorie selbst zu vermeiden." (Luhmann 1978: 12; veränderte Hervorhebung) Es ist deshalb kein Wunder, daß Luhmann seine Theorie konsequent als eine Theorie selbstreferentieller Systeme zu konzipieren versucht.

Luhmann nennt Theorien mit universalistischen Ansprüchen "Supertheorien" (1978: 9ff.; 1984a: 19). Die Systemtheorie ist eine solche Supertheorie. Sie ist universalistisch insofern, als sie den Anspruch erhebt, *alles* Soziale erfassen zu können. Das bedeutet aber nicht, daß sie die komplette Realität ihrer Gegenstände erfassen kann, und auch nicht, daß sie einen ausschließlichen Wahrheitsanspruch stellt (1984: 9). Sie eröffnet vielmehr Möglichkeiten eines *Vergleichs* zwischen verschiedenen Theorieangeboten.²⁷ Dabei geht es nicht um Wahrheit, sondern um Funktionalität; sofern die Theorie selbst als ihr eigener Gegenstand vorkommt, ist es gewissermaßen eine empirische Frage, welche Theorie zu einem bestimmten Zeitpunkt bestimmte Funktionen erfüllen kann. Auch wenn dieser Vergleich durch die Systemtheorie selbst angeleitet wird, ist es doch nicht erwiesen, daß diese Theorie immer auch die "besten" Resultate erbringt (vgl. 1984a: 652).

Ich halte diese Überlegungen grundsätzlich für richtig; aber ich glaube doch, daß Luhmann in einer Hinsicht nicht konsequent genug ist. Ein Theorienvergleich setzt immer voraus, daß der vergleichende Theoretiker über eine Theo-

26. Der Vorwurf, den Habermas (1985a) gegen Foucault und andere immer wieder erhebt, lautet: daß diese zwar, nach der Verabschiedung "großer Erzählungen", einen "neuen Relativismus" postulieren, diesen aber wiederum "absolut" zu begründen versuchen. Vgl. dazu auch unten Nagl (1988: 346ff.) sowie unten, Kap. 2.4.

27. ... und schaltet also nicht jede Theoriealternative schon vom Ansatz her aus, wie es von Bühl (1987: 229f.) mit Blick auf Luhmann behauptet wird.

rie verfügt, von der aus er den Vergleich durchführen kann. Gegenüber den zu vergleichenden Theorien bezieht man damit eine Außenperspektive; nur aus dieser Außenperspektive ist es überhaupt sinnvoll, einen Theorienvergleich durchzuführen. Gegenüber jener Theorie,²⁸ aus der heraus der Vergleich durchgeführt wird, nimmt man dann aber eine Innenperspektive ein; und das bedeutet, daß man zumindest für den Moment (solange nämlich, wie man tatsächlich von dieser bestimmten Theorie ausgeht) die "Richtigkeit" oder die "Wahrheit" (oder auch die "Authentizität") dieser Theorie unterstellt.²⁹ In der Habermasschen Terminologie könnte man auch sagen, daß man, solange man sich *in* der Argumentation befindet, Geltungsansprüche stellt, die sich allerdings nur innerhalb der gleichen Argumentation, innerhalb der gleichen Theorie, innerhalb des gleichen Kontextes einlösen lassen. *Innerhalb* eines solchen Zusammenhangs sieht man nicht, was man nicht sieht (vgl. v. Foerster 1985a: 26); man kann nicht wissen, daß man das, was man sieht, auch *anders* sehen kann. Das *kann* man erst wissen, wenn man Grenzen überschreitet und auch diese Theorie aus einer Außenperspektive betrachtet;³⁰ aber dann ist es eben eine *andere* Theorie, die die Stelle des "blinden Flecks"

-
28. "Theorie" ist ein starkes Wort, und darüber zu verfügen bedeutet nicht wenig (zumindest wenn man der Explikation folgt, die Sneed/Stegmüller dafür geben; vgl. z. B. Stegmüller 1979a: 748ff.). Man könnte hier auch "Laientheorien", "Kontexte" usw. zulassen und gerät dann relativ schnell in den Sog der Habermasschen Lebenswelttheorie, die ja (wie im Text schon angedeutet) "Lebenswelt" als den Inbegriff eines Wissens begreift, vor dessen Hintergrund Argumentation überhaupt erst möglich ist. Deshalb möchte ich hier betonen, daß die von mir vorgeschlagene Konzeption insofern quer zu der Habermasschen liegt, als sie annimmt, daß man sich *innerhalb* einer "Lebenswelt" (ein Wort, das nun nicht mehr recht paßt und deshalb etwa durch "Theorie" oder "System" abgelöst werden sollte) befinden und trotzdem *über* diese "Lebenswelt" argumentieren kann.
29. Bei Luhmann heißt es an einer Stelle, an der er die Zweiwertigkeit der Logik traditioneller Theorie kritisiert: "Wer mit Hilfe einer zweiwertigen Logik beobachtet und beschreibt, kann zwar mit Bezug auf seine eigenen Operationen zwischen richtig und falsch unterscheiden, nicht aber in Bezug auf seinen Gegenstand. Dieser hat einwertig zu erscheinen." (1987a: 37) Ich würde hier genau umgekehrt formulieren: Wer überhaupt beobachtet und beschreibt, kann zwar in Bezug auf seinen Gegenstand zwischen richtig und falsch unterscheiden, nicht aber mit Bezug auf seine eigenen Operationen. *Hier geht man davon aus, daß diese richtig sind.*
30. Daß man weiß, daß man dies wissen kann: das kann man als den eigentlichen Gewinn der "Kybernetik der zweiten Ordnung" ansehen, die wir daher auch als Ausgangspunkt der Theorieentwicklung genommen haben. Vgl. Luhmann (1987c: 172).

(v. Foerster) einnimmt, dessen Vorhandensein man (wenn auch ich jetzt einmal in der Sprache der Transzendentalphilosophie formulieren darf) als die Bedingung der Möglichkeit allen Erkennens ansehen kann.

Der Einwand, der sich aus dieser Überlegung gegen Luhmann ergibt, besteht also darin, daß die von ihm vorgestellte Systemtheorie nicht vollständig auf "Funktion" umstellen kann, sondern für sich selbst immer auch "Wahrheit" (und wenn man Habermas folgen will: Richtigkeit und Authentizität) unterstellen muß - zumindest solange, wie man eben "innerhalb" der Systemtheorie verbleibt und von hier aus andere Theorien (unter Einschluß der Systemtheorie selber) vergleichen will.³¹ Die Systemtheorie wäre gar keine wissenschaftliche Theorie, wenn sie nicht für sich selbst "Wahrheit" in Anspruch nehmen, durch den Bezug auf den "Wahrheitscode" seine Zugehörigkeit zum Wissenschaftssystem immer wieder ausweisen würde. Eine Theorie, die Selbstreferenz für sich in Anspruch nimmt, ist, ihrem eigenen Anspruche nach, eine wahre Theorie, auch wenn sie sich vorstellen kann, daß man auch aus dieser Theorie heraustritt und dann von außen etwa deren Funktionalität betrachtet. Von dem Standpunkt, den man dann einnimmt, ist auch eine funktionale Aussage eine *wahre* Aussage, auch wenn man weiß, daß ein neuerlicher Perspektivenwechsel möglich bleibt und eine wahre Aussage als eine falsche Aussage ausgewiesen werden kann.

(3) Die vorstehende Argumentation hat gezeigt, daß die Habermassche und die Luhmannsche Theorie nicht in dem Maße als sich ausschließende "Paradigmen" begriffen werden müssen als das in der gängigen (soziologischen) Diskussion häufig unterstellt wird. Beide Theorien lassen sich in gewissem Umfange zusammendenken, und das ist die gegenüber einer universalisti-

31. In ähnlicher Weise argumentiert auch Habermas (1971c: 229ff.): Eine nur funktionalistische Interpretation etwa des Wahrheitsbegriffs ("Wahrheit als Code") decke nur die eine Seite des systemtheoretischen Wahrheitsbegriffs ab, weil auf der anderen Seite immer *auch* ein theoretischer Wahrheitsbegriff wenigstens implizit unterstellt werde; das zeige sich bspw. beim Komplexitätsbegriff (der bei dem "alten" Luhmann, der noch nicht konsequent auf eine Theorie selbstreferentieller Systeme umgestellt hat, bekanntlich eine dominierende Rolle gespielt hat); dieser werde in einer Weise eingeführt, daß er selbst nicht mehr einer empirischen Überprüfung zugänglich sei und insofern eben doch eine "absolute Geltung" (im Sinne eines theoretischen Wahrheitsbegriffs) für sich in Anspruch nehme.

schen Interpretation (und einer vollständigen Übernahme) entweder der einen oder der anderen Theorie "dritte Position", die mit der in der vorliegenden Arbeit entwickelten Theoriekonzeption vertreten wird.³² Sicherlich besteht, was den Gesamtaufbau anbelangt, ein Bias in Richtung Luhmann; die Übernahme auch Habermasscher Elemente erlaubt es uns aber, innerhalb dieser Konzeption auch normative Fragestellungen zu thematisieren und damit auch der Frage nach der Rationalität einen anderen Stellenwert einzuräumen, als das bei Luhmann offensichtlich der Fall ist (vgl. 1984a: 638ff.). "Glück gehabt" könnte deshalb das Resümee dieses Abschnitts lauten; denn wenn eine solche Kombination der hier behandelten Ansätze nicht gelänge, könnte man die Frage nach der Entstehung des Neuen - jene Frage also, von der wir im 1. Kapitel ausgegangen waren - wieder nur in bestenfalls halbiertes Maß beantworten, und das würde gegenüber der alten Theorie kaum eine Neuerung bedeuten.

Freilich, die Kombination der beiden genannten Ansätze kann wieder nur um den Preis einer Paradoxie gelingen: Sofern wir mit der vorliegenden Arbeit ein evolutionäres Theoriekonzept zu entfalten versuchen, erheben wir damit (zumindest) den Geltungsanspruch der Wahrheit; sobald wir aber nach der Wahrheit dieser Wahrheit fragen, uns gewissermaßen in die Außenperspektive unseres eigenen Ansatzes begeben, können wir sehen, daß es in Wahrheit um die Wahrheit unseres Ansatzes gar nicht so gut bestellt ist. Die Auflösung dieser Paradoxie gelingt, wie wir in Kap. 1.21 gesehen haben, nur durch Inanspruchnahme von Zeit: Man kann nicht gleichzeitig in der Innen- und in der

32. Die "dritte Position", die Stein Braten (1986) vertritt, ist vom Ansatz her der von mir vertretenen Position durchaus ähnlich; auch ihm geht es (auch wenn er natürlich nicht ausschließlich auf diese beiden Autoren Bezug nimmt) darum, die Einseitigkeiten einer Konsensstheorie à la Habermas und einer Autopoiesetheorie à la Luhmann zu überwinden. Im Detail ergeben sich dann aber doch Unterschiede; Unterschiede, die damit zusammenhängen mögen, daß Braten weniger die alternierenden Perspektiven einer (evolutionären) Theorie im Auge hat als vielmehr die Perspektiven eines Aktoren-in-situ. Im Sinne des "Phasentheorems" der Entscheidungstheorie (Witte) kann er dann etwa argumentieren (1986: 202), daß es für den Aktoren zweckmäßig sein kann, in der Suchphase auf Dialog zu setzen und Komplexität zuzulassen, während man in der Implementierungsphase das System besser schließt und Komplexität "vergewaltigt" (Kirsch). Innerhalb meiner "dritten Position" ergibt das aber offenbar wenig Sinn.

Außenperspektive sich befinden, sondern nur im alternierenden Wechsel; und das bedeutet eben, daß der Beobachter sich mit einer einmaligen Momentaufnahme nicht begnügen kann. Er kann dann hoffen, daß sich irgendwann doch so etwas wie ein "Eigenwert" (v. Foerster) herausstellt, der eine Pluralität ineinander verschachtelter Innen- und Außenperspektiven wenigstens vorübergehend in ein prekäres Gleichgewicht zusammenfaßt. Oder er kann einen Eigenwert darin sehen, daß es überhaupt weitergeht, und die Erkenntnis dieses Wertes als ein Lernen auffassen, das in einem Zeitalter (der Moderne), in dem man sonst eher auf Endzeit und Teleologie setzt, gar nicht mehr so selbstverständlich ist.³³

Daß wir es auch hier wieder mit dem Paradoxienthema zu tun haben, ist nach dem Vorhergehenden einerseits sicherlich nicht weiter verwunderlich. Andererseits mag es aber doch verwundern, daß sich offenbar alles als Paradoxie ausdrücken läßt; und es mag der Verdacht aufkommen, daß hier ein Beobachter wieder einmal ein Thema gefunden hat, mit dem er leuchtenden Auges

33. Dieser Gedanke steht auch am Ende eines längeren Zitates von Blau (1986a: 7f.), das ich deshalb wiedergeben möchte, weil es die im Text skizzierten Überlegungen noch einmal anschaulich zusammenfaßt:

"Stellen Sie sich vor, Sie bewohnen ein Haus. Sie sehen alle Gegenstände, sie kennen alle Räume. Aber irgendwann fällt Ihnen auf: Sie sehen nicht das Haus. Also verlassen Sie das Haus und nun sehen Sie es. Das Spiel wird sich wiederholen, so weit Ihre Neugier und Beweglichkeit reicht, eigentlich ist es kein Spiel, sondern eher ein Zwang. Dabei kann es geschehen, daß Sie das Innere der verlassenen Häuser nicht mehr sehen ... Oder Sie sehen die Gegenstände des ersten Hauses immer ferner, undeutlicher, durch Batterien von Fenstern verzerrt und gefiltert ... Durch Reflexion werden Sie nicht unbedingt klüger, manchmal dümmer, z. B. wenn Sie Mengen über formale Ausdrücke auf konkrete Ausdrücke reduzieren. Im besten Fall sind die Häuser von außen transparent, mehr und mehr werden sichtbar, nichts geht verloren. Beispiele sind die rein formalen Gehäuse der Logik und Mathematik. In jedem Fall sehen Sie *Ihr* Haus naiv, von innen, Ihr letztes unreflektiertes Bild hat absoluten Wahrheitsanspruch. Aber es ist nie fertig, es wird im Fluß der Zeit unablässig ergänzt, repariert und manchmal reflektiert. Das sind die Stellen, an denen die philosophischen Rätsel entstehen. Während Sie das alte Bild noch festhalten, sehen Sie es schon von außen; Sie versuchen den Rahmen ins Bild hineinzu-projizieren: Nun soll es sich selbst abbilden und erscheint unfundiert. Und wenn die Negation hinzukommt ('Dieses Bild bildet sich nicht selbst ab'), entstehen Paradoxien. Sie verschwinden, wenn man die Reflexionsprozesse reflektiert. Sie werden vielleicht sagen, das geht nicht; wer selbst im Prozeß ist, kann ihn nicht von außen betrachten. Das stimmt, man sieht immer nur ein vorangehendes Stück, aber man kann lernen, daß es weitergeht."

die ganze Welt beglücken möchte. Dabei läßt sich gerade an Beispielen aus der Managementlehre relativ leicht demonstrieren, daß man bisweilen allzu schnell Paradoxien vermutet und daher Vorsicht durchaus geboten ist. Das möchte ich im folgenden in der nun ja schon bekannten Weise illustrieren, um damit einerseits zu zeigen, wie in der Managementlehre bislang überhaupt über dieses Thema gesprochen wird, und andererseits den Blick für die sich daran anschließende, etwas präzisere Behandlung schon einmal zu schärfen.

2.22 Zur Illustration: Paradoxien in der Managementlehre

Paradoxien hat man, ebenso wie Selbstreferenzen, in den traditionellen Wissenschaften nie gern gesehen; und es besteht prima facie kein Grund, warum das in der Managementlehre hätte anders sein sollen: Die zweiwertige Logik, die die Sprache der Managementlehre immer schon beherrscht, spricht hier für sich (vgl. oben, Kap. 1.2). Genauer gesagt: Mit Paradoxien und mit Selbstreferenzen wollte man (und will man ja oftmals heute noch) solange nichts zu tun haben, wie man meint(e), sich mit einer realen Welt auseinanderzusetzen, einer Welt, die man sich, ganz im Anschluß an die klassisch-aristotelische Ontologie, nur als eine *geordnete* Welt vorstellen konnte (kann) und die schon deshalb gar nicht selbstreferentiell oder paradox organisiert sein *kann*. Vorkommen können in dieser Sichtweise solchermaßen ungeordnete Verhältnisse nur in jenen Symbolkomplexen, mit denen ein Theoretiker die Welt abzubilden versucht; und in einer Welt der Konkurrenz ist es dann natürlich der vornehmste Sport eines jeden Theoretikers, *andere* als die von ihm selbst vertretenen Theorien soweit zuzuspitzen, daß sie als paradox erscheinen und deshalb *eliminiert* werden müssen.³⁴ Für die eigene Theorie wird dagegen Paradoxienfreiheit proklamiert, und das ist es, worauf sich der Geltungsanspruch der Wahrheit eben dieser Theorie wesentlich gründen läßt.

In neuerer Zeit hat sich allerdings die Situation (wenn auch natürlich letztlich nur marginal) geändert: Es sind gerade in der Managementlehre einige Bei-

34. Man spricht dann von einer "Reductio ad absurdum". Vgl. z. B. Wormell (1962: 267); Quine (1966: 4)

träge erschienen, die auch innerhalb der eigenen Theoriearbeit Paradoxien und Selbstreferenzen vorkommen lassen. Dabei handelt es sich freilich nicht immer um echte Paradoxien (und Selbstreferenzen); und nicht selten geht man nach wie vor davon aus, daß es sich hier um unerwünschte Phänomene handelt, die es, wenn sie einmal erkannt sind, zu eliminieren gilt. Sehen wir uns dazu die verschiedenen Beiträge etwas genauer an.

(1) *Skinner* (1986) hat die aus der makroökonomischen Literatur bekannte These eines (auf den Durchschnitt ganzer Volkswirtschaften bezogenen) abnehmenden Produktivitätszuwachses von Industrieunternehmen als den Ausfluß eines Produktivitäts-Paradoxes gedeutet: "The very way managers define productivity improvement and the tools they use to achieve it push their goal further out of reach" (S. 55); je mehr man sich bemüht, die Wettbewerbsposition durch Produktivitätsverbesserungen zu stärken, desto mehr verschlechtert sich tatsächlich gerade diese Wettbewerbsposition. Für dieses offensichtliche Paradox lassen sich allerdings, so *Skinner*, Gründe angeben: Die Unternehmen konzentrieren ihre Bemühungen um Produktivitätssteigerung zu sehr auf die Arbeitsproduktivität und hier insbesondere auf die Produktivität der "Factory Workers", obgleich man doch wissen kann, daß gerade in der "post-industriellen Unternehmung" (*Huber* 1984) deren Bedeutung für die Gesamtproduktivität des Unternehmens abgenommen hat; und mit diesen Bemühungen werden gleichzeitig weitergehende, strategische Überlegungen verdrängt, die für die Wettbewerbsposition des Unternehmens letztlich viel entscheidender sind. Die Innovationsfähigkeit verschlechtert sich, und in einem bloß von Effizienz beherrschten Klima machen sich mehr und mehr Entfremdungsercheinungen breit, die sich auf Motivation und in der Folge beispielsweise auf die Produktqualität negativ auswirken können.

Vor diesem Hintergrund sind die Rezepte natürlich klar: Man muß zunächst einmal erkennen, daß der bisherige Ansatz der falsche gewesen ist, um dann die notwendigen strategischen Entscheidungen zu treffen, die gerade auch die Rolle der Produktion in neuer Weise definieren (vgl. etwa *Wheelright* und *Hayes* 1985; *Zahn* 1986). Damit zeigt sich aber einerseits einmal mehr, daß man Paradoxien von vorneherein als etwas behandelt, was man lieber nicht haben möchte. Andererseits wird deutlich, daß es sich bei dem "Produktivitäts-Paradox" nicht wirklich um ein Paradox handelt, sondern nur um dessen Schein: Man bedenkt einfach nicht alle Faktoren, die bei dem Produktivitätsproblem eine Rolle spielen; man nimmt dieses Problem zu wichtig und erreicht deshalb immer das Gegenteil von dem eigentlich Gewollten. Das Paradox entsteht, wenn man so formulieren darf, aus empirischen und nicht aus logischen Gründen, und damit ist das Paradox kein Paradox (vgl. unten, S. Kap. 2.23).

(2) *Masuch* spricht in seinem Aufsatz über "Vicious Cycles in Organizations" (1985) weniger von Paradoxien als eben von "Vicious Cycles", aber er spricht grundsätzlich doch einen ähnlichen Sachverhalt an wie *Skinner*: daß man etwas tut und dann doch das Gegenteil erreicht, was dann wieder dazu führt, daß man noch mehr tut, was das Ganze aber nur noch schlimmer macht, sodaß man Die Frage ist, woran das liegt; und die Antwort, die *Masuch* gibt, lautet wie folgt:

"The problem, sometimes referred to as 'the transformation problem', is rooted in the intentionality of individual actions. Supposedly, individuals act with some degree of purpose, yet the sum total of their interactions is often at variance with their intentions. In short, their activities have side effects. Such side effects may create nothing but random outcomes. Frequently, however, social systems display regularities that make little sense in terms of individual intentions. Side effects sometimes follow a logic of their own ..." (S. 14)

Nun ist freilich die Tatsache, daß ein individuelles Handeln aus der Perspektive des Handelnden zu kontraintuitiven Ergebnissen führen kann, seit jeher das Thema einer Theorie: der Systemtheorie.³⁵ Die Faszination besteht hier gerade darin, daß Handlungszusammenhänge sich stabilisieren können, *obgleich* die Intentionen der Akteure nur einen beschränkten Radius besitzen. Masuch muß deshalb zur weiteren Spezifizierung seines Ansatzes genauer bestimmen, was "Vicious Cycle" eigentlich bedeutet: Es handelt sich um solche zirkulären Handlungsmuster, für die ein Zielwert normativ vorgegeben wird, bei denen aber eine einmalige Zielabweichung eine im Fortlauf sich immer mehr *verstärkende* Zielabweichung produziert.³⁶ Das klassische, im Kontext der Organisationstheorie (spätestens seit Gouldner 1954) bestens bekannte Beispiel dafür ist natürlich der "Vicious Cycle of Bureaucracy":

"The management of an organization attempts to bring about some change, such as raising productivity. It does so by rule making, close supervision, or other bureaucratic measures - in short, by increasing formalization. Instead of helping the organization reach its goals, these measures trigger apathy, alienation, or other dysfunctional reactions in the work force. Management, unsatisfied with the results but unaware of the real causality, further increases the pressure on the system, and around comes the circle."³⁷

-
35. Das ist zumindest die Interpretation, die Habermas (1981c: 231f.; 1986: 380) gibt. Zur Kritik der dabei implizit mitlaufenden Disqualifizierung der Handlungstheorie (die mit nicht-intendierten Handlungsfolgen angeblich nicht zu-recht kommt) vgl. aber Bohnen (1984: 199ff.); Joas (1986: 155ff.); Haferkamp (1984).
36. Diese Interpretation schließt natürlich nicht aus, daß solche "Vicious Cycles" mit anderen Formen von "Action Loops" (z. B. solchen mit negativen Rückkopplungen) *kombiniert* sein können (vgl. Masuch 1985: 19ff.).
37. Masuch (1985: 18). - In einer neueren Arbeit (1986) zeigt Masuch, daß das Bürokratieproblem, das letztlich nichts anderes als die *Gefahr der Übersteuerung* eines sozialen Systems zum Ausdruck bringt, nicht nur auftreten kann, sondern daß dies durchaus *wahrscheinlich* ist. Die Ursache dafür ist wieder ein Paradox: das "Planungs-Paradox", das darin besteht, das perfekte Planung auch ein perfektes Wissen über die Zukunft erfordert, dieses aber nur in einer determinierten Welt vorkommen kann - einer Welt, in der Planung dann keine Funktion mehr erfüllen kann (vgl. 1986: 95). Weil es eine solche Welt nicht gibt, *hat* Planung eine Funktion, aber sie ist nur unter Unsicherheit möglich. Mit Unsicherheit aber kann der Mensch aufgrund seiner kognitiven Disposition nur beschränkt umgehen; es besteht hier die Neigung, allzu schnell Komplexität zu reduzieren und eher zu handeln, als es die Informationslage eigentlich zuläßt.

Mit diesem Beispiel wird aber endgültig klar, daß der Ansatz von Masuch gegenüber dem von Skinner keine Neuerungen bringt und sich die genannten Einwände wiederholen lassen: Das skizzierte "Paradoxon" beruht letztlich weniger auf logischen als auf empirischen Gründen, auf Gründen, die in der Psychologie der Akteure liegen und die sich bei entsprechender "Aufklärung" von außen durchaus auflösen lassen. Deutlicher als bei Skinner wird allerdings, woher die Präferenz auf eine paradoxienfreie "Realität" rührt: auf der normativen Auszeichnung eines bestimmten Gleichgewichtszustandes einerseits und auf der Idee der positiven Rückkoppelung andererseits. Wenn man einen bestimmten Zustand erreichen will und jedes Tun von diesem Zustand nur weiter weg führt, dann ist die negative Auszeichnung der Paradoxie schon vorprogrammiert. Die Frage ist aber, ob man nicht durch Umprogrammierung des Paradoxienbegriffes die Welt des Scheins verlassen und zu einem theoretisch fruchtbareren Konzept gelangen kann.

(3) Einen ersten Schritt aus dieser Welt des Scheins scheint Cameron (1986) zu gehen, dessen Überlegungen um die Frage nach einem adäquaten Maßstab zur Messung organisationaler Effektivität kreisen. Seine These lautet: Effectiveness as Paradox!, und die Entfaltung dieser These beginnt mit einer Beobachtung: daß Schismogenese und Paradoxie nicht dasselbe sind und nur die Paradoxie hinreichende Anschlußfähigkeit für die weitere Theoriearbeit besitzt (vgl. S. 546). Der auf Bateson (1936) zurückgehende Begriff der "Schismogenese" bezeichne "a process of self-reinforcement where one action or attribute in the organization perpetuates itself until it becomes extreme and therefore dysfunctional" (ebenda) - also offenbar genau das, was Masuch und Skinner mit "Paradox" verbinden. Aber hier liegt ein Unterschied vor:

"Paradox, unlike schismogenesis, implies mutually exclusive opposites, not opposites that are mutually reinforcing. Loose coupling in an effective organization, for example, does not cause a reaction of more tight coupling, nor of even more loose coupling. Instead, simultaneous, equally compelling, contradictory attributes exist which create both balance and dynamism. Loose coupling and tight coupling exist in both independence and dependence in effective organizations. Unless such a paradoxical condition exist in organizations, dysfunctional cycles emerge that lead to ineffectiveness. Organizational effectiveness, then, is inherently dependent upon the presence of paradox." (S. 546)

Mit dieser Überlegung ist offenbar ein theoretischer Ansatz skizziert, der die produktive Rolle von Paradoxa im Hinblick auf den Systembestand bzw. die "Organizational Effectiveness" hervorhebt und diesen mithin einen konstitutiven Stellenwert für das System als solches zuweist. Das entspricht - vom Ansatz her - der in der vorliegenden Arbeit vertretenen Sichtweise. Verzweigungen ergeben sich aber dort, wo es um die weitere Ausarbeitung dieses Ansatzes geht. Genauer gesagt: Cameron arbeitet diesen Ansatz gar nicht mehr weiter aus, sondern fällt mit seinen ergänzenden Ausführungen auf das theoretische Niveau von Arbeiten zurück, die wie jene (unter mancherlei Aspekten ja durchaus verdienstvolle) von Peters und Waterman (1982) es zwar als Merkmal exzellenter Unternehmungen herausstellen, Paradoxa managen zu können (vgl. ebenda: 100), sich dann aber darauf beschränken, unzählige widersprüchliche Charakteristika aufzählen, die je für sich alle eine gewisse Plausibilität beanspruchen können und gerade deshalb "zusammen" existieren sollten. Man konstatiert dann zwar ein "organisatorisches Dilemma" (z. B. Wicher

1985; Gaitanides und Wicher 1986: 385f.), aber man hat dann auch schon eine Lösung bereit: die "duale Organisation" (vgl. etwa Daft 1978 und 1982). Das aber bedeutet die Trivialisierung und vorschnelle Anwendung eines (des Paradoxie-) Gedankens, der theoretisch noch gar nicht hinreichend ausgeleuchtet ist; und die Kritik liegt, wie die nun abschließend referierte Arbeit von Kasper zeigt, auf der Hand.

(4) Kasper entwickelt in seiner Arbeit über "Widersprüche und Konflikte beim Innovationsmanagement" (1986) eine (dem Leser dieser Arbeit ja durchaus vertraute) Sichtweise, die die Paradoxie des Neuen ernst nimmt und vor diesem Hintergrund nach den Anforderungen fragt, die sich daraus für die einzelnen Organisationsmitglieder ergeben. Diese Anforderungen aber sind offenbar selbst paradox:

"Innovationsprozesse sind ganz besonders von Unsicherheit, Neuigkeitsgrad, Komplexität und Konfliktgehalt geprägt. Innovation bedeutet stets, einerseits Neues auf den Plan zu rufen, andererseits aber Althergebrachtes nur ja nicht mit zuviel Nachdruck zu verändern (= der 'alte' Wertkonflikt zwischen Tradition und Innovation). Innovation ist daher ein permanentes Hin und her zwischen Entfesselung und Hemmung des kreativen Potentials der Organisationsmitglieder." (S. 116; Fn. und Hervorh. weggelassen)

In dieser Perspektive hat Führung von Organisationsmitgliedern sehr viel damit zu tun, Anforderungen zu definieren, die für das jeweilige Organisationsmitglied eine Art "kreative Spannung" bedeuten. Aus der (schon wieder auf Bateson zurückgehenden) "Double Bind"-Theorie³⁸ weiß man, daß widersprüchliche bzw. paradoxe Anforderungen das Individuum gleichsam "lähmen" können;³⁹ jetzt aber zeigt sich, daß auch entparadoxierte Verhältnisse im Hinblick auf die Innovationsfähigkeit zu einer Lähmung führen können.^{40, 41} Mit einer "dualen Organisation", die unterschiedliche Anforderungen auch auf unterschiedliche Organisationseinheiten verteilen will, ist daher, wie man jetzt sieht, noch nicht viel gewonnen. Es kommt, in der Formulierung von Peters und Waterman, tatsächlich darauf an, wie man Paradoxien

-
38. Die "Double Bind"-Theorie ist zunächst eine Theorie der Schizophrenie (vgl. Bateson 1985d). "At the heart of that theory is the idea that paradox, or the confusion of hierarchically ordered levels of meaning, is a persistent quality of the communicative milieu that produces schizophrenia. The conditions that create a double bind may be summarized as follows: (a) the individual is involved in an intense relationship, one in which he or she feels it is important to discriminate accurately; (b) the other party to the relationship is expressing two orders of message and one order denies the other; (c) the individual is prevented from commenting upon the discrepant messages so as to resolve the inconsistency; (d) the individual is prevented from leaving the field; and (e) the individual comes to perceive his or her universe in double-bind patterns." (Cronen et al. 1982: 91f.)
39. Vgl dazu sehr ausführlich Kets de Vries (1981).
40. Auch das hat Bateson gewußt, als er die paradoxen Verhältnisse herausarbeitete, die für Spiel, Phantasie und Lernen konstitutiv sind (vgl. insb. die Aufsätze in Teil III von 1985).
41. In der Alltagskommunikation würde man wohl sagen, daß zwischen Genie und Wahnsinn der Abstand so groß nicht ist; letztlich heißt das aber doch nur: daß auch Paradoxien paradox sind (vgl. Cameron 1986: 549).

"managt"; aber bevor man das tut, sollte man erst einmal verstehen, was es eigentlich *heißt*, es mit Paradoxien zu tun zu haben.

Fassen wir kurz zusammen: Die vorstehend referierten Arbeiten haben gezeigt, daß es auch in der Managementlehre Versuche gibt, sich auf das Paradoxienproblem (und auf das Problem der Selbstreferenz) einzulassen. Interessant sind diese Arbeiten insofern, als sie immerhin deutlich machen, daß dieses Problem nicht ein reines Kunst-Problem ist, sondern auf Probleme führt ("a difference that makes a difference!"), die die Managementlehre immer schon beschäftigt haben. Aber man muß doch konstatieren, daß die Tiefe dieses Problems kaum hinreichend aufgearbeitet wird: Es handelt sich nämlich um ein Problem, das schon mit jeder Beobachtung, mit der der Theoretiker sich seinem "Objektbereich" nähert, auftaucht und das weiterhin schon im Konstitutionsbereich eines jeden sozialen Systems eine zentrale Rolle spielt, weil auch jedes soziale System auf der Basis von Beobachtungen operiert und nur so seine Einheit finden kann. Auch jene Ansätze, die nicht von vorneherein nur auf Paradoxienvermeidung setzen, setzen vor diesem Hintergrund nicht tief genug an: Camerons Analyse verliert mit zunehmender Entfaltung die theoretische Schärfe, und Kasper interessiert sich vor allem für Fragen eines Innovationsmanagements im engeren Sinne und weniger für grundlegende Fragen einer Organisationstheorie als solcher. Ich interessiere mich aber dafür, und deshalb werde ich nun noch einmal einen neuen Anlauf versuchen.

2.23 Paradoxie, Selbstreferenz und Zeit: Die "Flik-Flak-Theorie"

Das evolutionäre Theoriekonzept, das im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht, ist zwar, sofern man es im Kontext der traditionellen Organisationstheorie betrachtet, ein neuer Ansatz; für den Leser dieser Arbeit ist aber das meiste schon bekannt (sonst könnte es ja für ihn nicht neu sein). Die nun folgende Darstellung wird daher in manchem eine Wiederholung sein; aber gerade deshalb werden sich auch Ausgangspunkte für weiterführende Überlegungen ergeben. Ich will mich zunächst auf vier Punkte konzentrieren.

(1) Wenn man von Paradoxien spricht, hat man meist die klassischen Beispiele im Auge. Das bekannteste (uns schon aus Kap. 1 bekannte) ist vielleicht das des Kreters Epimenides, der von sich selbst behauptet, alle Kreter seien Lügner, damit aber die nicht entscheidbare Frage provoziert, ob er selbst Lügner ist oder die Wahrheit spricht. Aber auch andere Beispiele sind in der Literatur immer wieder diskutiert worden; Quine (1966) nennt etwa die folgenden:⁴²

- * Das (auf Russell zurückgehende) Paradox von jenem Dorfbarbier, der all diejenigen und nur diejenigen Bewohner seines Dorfes rasiert, die sich nicht selbst rasieren. Rasiert er Barbier dann auch sich selbst? Nach der angegebenen Regel müßte er es dann tun, wenn er sich nicht selbst rasiert; dann aber ist er ja jemand, der sich selbst rasiert und müßte sich deshalb gerade nicht rasieren, woraus dann allerdings wieder folgt, daß er sich rasieren müßte, usw..
- * Das Grellingsche Paradox, nach dem man ein Wort dann als "autologisch" bezeichnen kann, wenn es auf sich selbst zutrifft, und als "heterologisch", wenn gerade das nicht der Fall ist ("kurz" ist also autologisch, weil es selbst kurz ist; "lang" dagegen heterologisch, weil es nicht lang ist). Was ist dann aber "heterologisch"? Wenn "heterologisch" autologisch wäre, bedeutete das, daß es auch auf sich selbst zutreffen müßte; dann aber müßte "heterologisch" je gerade heterologisch und nicht autologisch sein. Das aber würde bedeuten, daß dieser Begriff es auf sich selbst zutrifft, was wiederum die Bezeichnung "autologisch" rechtfertigen würde, usw..
- * Die Russellsche Mengenparadoxie, die sich aus der Frage ergibt, zu welcher Menge jene Mengen gehören, die sich nicht selbst enthalten. Daß es Mengen gibt, die sich selbst enthalten, ist klar; die Menge etwa all jener Mengen, die mehr als fünf Mitglieder haben, hat sicherlich selbst mehr als fünf Mitglieder. Auch das Gegenteil kommt natürlich immer wieder vor; auch die Menge jener Mengen, die weniger als fünf Mitglieder haben, hat zweifellos mehr als fünf Mitglieder. Die Menge der Mengen aber, die sich nicht selbst enthalten, läßt sich so einfach nicht zuordnen, denn wenn es sich hier um eine Menge handelt, die sich selbst enthält, kann es sich ja nicht gleichzeitig um eine Menge handeln, die sich nicht selbst enthält; im anderen Fall aber, in dem diese Menge zu jener Menge gehört, die sich nicht selbst enthalten, würde eben diese Menge sich selbst enthalten, und das widerspräche wiederum der Voraussetzung. Auch hier entsteht offensichtlich jener Circulus virtuosus, durch den sich auch die beiden anderen Beispiele kennzeichnen lassen.

Quines Strategie besteht darin, diese Paradoxien gewissermaßen einzeln abzarbeiten und von Fall zu Fall Restriktionen einzuführen, die diese Paradoxien eliminieren. Vor dem Hintergrund einer Position, die Theorien als Netzwerke begreift, die bloß an den Rändern mit der Empirie verbunden sind und in deren

42. Illustrative Beispiele finden sich auch in Watzlawick (1983: 25ff.).

Inneren eine Vielzahl von weiteren Annahmen existieren (z. B. solche über die Gültigkeit einer zweiwertigen Logik), muß das keineswegs unvernünftig sein: Mit jeder Veränderung innerhalb dieses Netzwerkes sind weitere Konsequenzen verbunden, die dann umso größer sind, wenn sie (metaphorisch gesprochen:) im Inneren dieses Netzwerkes ansetzen; Anomalien sollte man deshalb zunächst mit relativ kleinen Veränderungen (die möglichst weit "außen" zu lokalisieren sind) begegnen, um nicht gleich die ganze Theorie - die ansonsten sich ja durchaus bewähren mag - über Bord werfen zu müssen (vgl. Quine 1979: 47ff.). Gerade eine solche Sichtweise impliziert aber, daß man an bestimmten Annahmen - und wenn es solche über die Gültigkeit der zweiwertigen Logik sind! - nicht dogmatisch festhält,⁴³ sondern auch hier zu Revisionen bereit ist, wenn die Probleme sich anders nicht mehr in den Griff bekommen lassen. Entsprechend hält Quine es zumindest für kommende Jahrhunderte für durchaus möglich, daß beispielsweise die Russellsche Mengenparadoxie zur "Platitüde" wird, die ganz selbstverständlich immer schon vorausgesetzt wird (1966: 14). Vor diesem Hintergrund ist die These der vorliegenden Arbeit nur: daß die Zukunft schon begonnen hat, die Probleme der traditionellen Theorie immer dann, wenn sie es mit der Entstehung des Neuen zu tun haben, so groß werden, daß Veränderungen auch im Kern vorhandener Theorie-netzwerke notwendig werden. Die Lösung von Paradoxien besteht dann nicht darin, daß man die Endlösung wählt und auf Eliminierung setzt; die Lösung muß die Paradoxien immer mit einschließen - auch wenn man es dann mit einer Endlos-Lösung zu tun hat.

(2) Bevor wir auf diese Lösung näher eingehen, müssen wir eine Zwischenbemerkung einschalten. Bisher habe ich unterstellt, daß Selbstreferenz und Paradoxie mehr oder weniger das Gleiche sind, und mich dann doch (oder eben deshalb) in unterschiedlichen Zusammenhängen einmal mehr des ei-

43. Für denjenigen, der ohnehin an einem prinzipiellen Fallibilismus orientiert ist (vgl. meine obigen Bemerkungen zu Habermas) mag das zunächst selbstverständlich sein. Aber ein kritischer Rationalist kann bspw. bei aller sonstigen Offenheit die Gültigkeit der zweiwertigen Logik nicht in Frage stellen, weil damit das Fallibilismusprinzip selbst in sich zusammenbricht. Entsprechend haben wir es natürlich auch hier mit einer Paradoxie zu tun (ein oft vorgetragener Einwand; vgl. etwa Lakatos 1974: 292ff.): daß man das Fallibilismusprinzip nur vertreten kann, wenn man dieses Prinzip selbst als nicht fallibel betrachtet.

nen, das andere Mal mehr des anderen Begriffes bedient. Ich werde auch weiterhin so vorgehen, aber ich möchte doch die Beziehung zwischen diesen Begriffen (und gerade dadurch auch jeden einzelnen Begriff) näher erläutern.

Selbstreferenz umfaßt ganz allgemein "jegliche Zirkularität oder Rekursivität, in der eine Einheit in Beziehung zu sich selbst gerät." (Teubner 1987b: 97; vgl. Luhmann 1984a: 58f.) Das ist einfach. Wenn man versucht, mehr zu sagen, verstrickt man sich leicht in Paradoxien (was eigentlich ja kein Wunder ist, wenn Selbstreferenz und Paradoxie tatsächlich so eng zusammenhängen).

Teubner (1987b: 103ff.) unterscheidet, wie oben (Kap. 1.2) schon einmal angedeutet, beispielsweise zwischen "reiner" Selbstreferenz (der Tautologie: $A = A^{44}$), "überschießender" und "partieller" Selbstreferenz. Aber damit behauptet er, zumindest was die ersten beiden der genannten Typen angeht, einen Unterschied, der kein Unterschied ist. "Überschießende" Selbstreferenz wird in der Weise eingeführt, daß hier etwas zunächst auf etwas anderes und erst dann wieder auf sich selbst verweist: Hier liegt dann also eine Kombination, "ein switching von Selbst- und Fremdreferenz" (Baecker 1985: 88) vor. Gerade das soll bei der "reinen" Selbstreferenz anders sein: Hier soll es sich eben nur um Selbst- und *nicht* um Fremdreferenz handeln. Man kann aber zeigen, daß tatsächlich auch bei der Tautologie eine Kombination aus *beidem* vorliegt und gerade deshalb auch die Tautologie zur Paradoxie wird. Luhmann (1987b: 319f.) erläutert das am Beispiel der Gesellschaft:

"Selbstreferenz läßt sich immer tautologisch formulieren: Die Gesellschaft ist das, was sie durch Kommunikation als Gesellschaft produziert. Gesellschaft = Gesellschaft. Eine Tautologie ist aber eine Paradoxie. Sie formuliert eine Unterscheidung, von der sie behauptet, daß sie keine Unterscheidung ist, eine differenzlose Unterscheidung; sie behauptet etwas, was sich, wenn man es behauptet, als Gegenteil von dem erweist, was man behauptet."

Daß "Gesellschaft = Gesellschaft" Selbstreferenz beinhaltet, ist klar. Aber durch die *Formulierung* dieser Selbstreferenz wird immer auch Fremdreferenz impliziert. "Gesellschaft = Gesellschaft" ist eine Beobachtung (und damit eine

44. Mit Blick auf die folgenden Ausführungen rufe man sich noch einmal in Erinnerung, daß es sich bei diesem " $A = A$ " um das bekannte "Identitätspostulat" der klassischen Logik handelt! (Vgl. oben, Kap. 1.22)

Unterscheidung), die erst einmal gemacht sein muß: Gesellschaft ist (im vorliegenden Zusammenhang jedenfalls) nicht ein Aggregat aus 61,12 Millionen Einwohnern. Die in der Formulierung sich zum Ausdruck bringende Beobachtung kann man als das "Medium" begreifen, innerhalb dessen dann Selbstreferenz vorkommt. "Medium" und "Inhalt" stehen zueinander in einem Negationsverhältnis: Das eine behauptet, was das andere gerade nicht behauptet. Eben deshalb haben wir es mit einer Paradoxie zu tun.

Medium/Inhalt, Selbstreferenz/Fremdreferenz und Negation: Das sind die Kennzeichnungen, mit denen sich Paradoxien in ganz allgemeiner Weise bestimmen lassen. "The sense that something is a paradox derives from the relationship between an event and the context within which that event is described", schreiben Efran und Caputo (1984: 236), und sie spezifizieren, die Lösung des Paradoxienproblems (auf die wir unter (3) eingehen werden) schon andeutend, weiter: "Paradox, then, is a *lack of fit* between frame and contents which causes the observer to alternate between two competing perspectives." (ebenda; Hervorh. hinzugefügt) Der Satz des Epimenides ist deshalb paradox, weil der "Inhalt", alle Kreter seinen Lügner", auf den "Rahmen" verweist, der für den Beobachter die Information enthält, daß auch Epimenides ein Kreter ist und, indem er etwas sagt, gerade *kein* Lügner sein will (in der Habermasschen Terminologie ausgedrückt er also vor allem den Geltungsanspruch der Wahrheit stellt). Daß der Inhalt auf den Rahmen verweist, folgt aus der selbstreferentiellen Struktur dieses Inhalts; indem er aber auf den *Rahmen* verweist, ist damit gleichzeitig Fremdreferenz impliziert. Das gilt auch, wenn man vor allem den Geltungsanspruch der Wahrhaftigkeit stellt und der Liebsten zwar verbal beteuert, daß man sie liebe, dabei aber gleichzeitig einen Gesichtsausdruck von Abscheu annimmt.⁴⁵ Die Aussage verweist auf das "Ich", von dem diese Aussage ausgeht, und wenn dieses Ich offenkundig anders spricht, als es denkt, dann hat der Beobachter (die ungeliebte Geliebte) es ebenso offenkundig mit einem Paradox zu tun.⁴⁶

45. Das ist die Situation, die Bateson bei seiner Double-Bind-Theorie vor Augen hatte (vgl. Cronen et al. 1982).

46. Der Habermassche Geltungsanspruch der Wahrhaftigkeit scheint, sobald er sprachlich kommuniziert wird, tatsächlich besonders paradoxienverdächtig zu sein; die Brandstifter brauchen nur zu *sagen*, daß sie das Haus anstiften wollen, um dann auch noch die Streichhölzer als Vertrauensbeleg dafür zu be-

Schon diese knappen Überlegungen zeigen, daß Paradoxie und Selbstreferenz eng miteinander zusammenhängen: Ohne Selbstreferenz keine Paradoxie. Aber dieser Zusammenhang ist natürlich kein linearer Zusammenhang: Es muß immer auch Fremdreferenz vorliegen, damit die Paradoxie tatsächlich entsteht. Fremdreferenz aber liegt vor, wenn auch Selbstreferenz vorliegt; man könnte Selbstreferenz gar nicht beobachten, wenn nicht gleichzeitig immer auch Fremdreferenz konstituiert würde; *darin* liegt, wenn man so will, das Paradox der Selbstreferenz. Luhmann (1987b: 320) faßt denn auch die Bedeutung dieser Beobachtung für das hier in Frage stehende evolutionäre Theoriekonzept in der folgenden Weise zusammen:

"Die Figur der Selbstreferenz ist ..., als Gegenstand einer Beobachtung genommen, eine Figur, an der sich der differenztheoretische Ansatz als paradox erweist. Man könnte dadurch in der Annahme bestärkt werden, daß das Zusammenschließen von selbstreferenztheoretischen und differenztheoretischen Ansätzen auf eine fundamentale Paradoxie aufläuft: auf eine Paradoxie jeder Beobachtung. The Same is Different, um einen Titel von Ranulph Glanville (1981) zu zitieren. Das ist nicht zur Entmutigung gesagt, sondern als Hinweis darauf, daß der Schlüssel für Theoriebildung im Problem der Entparadoxierung von Paradoxien liegen dürfte, oder anders gesagt: in der kreativen Verwendung von Paradoxien, in der Transformation unendlicher in endliche Informationslasten, in der Überführung unbestimmbarer Komplexität in bestimmbare Komplexität. Einheitssüchtige Theorien müßten dann durch Theorien ersetzt werden, die zeigen können, wie man diesen Schritt vollziehen und Paradoxien auf fruchtbare Weise entparadoxieren kann." (Literaturhinweis auf Glanville in der von uns verwendeten Notation eingefügt)

(3) "Paradoxien auf fruchtbare Weise entparadoxieren": So kann man die Frage nach der Lösung von Paradoxien auch umschreiben. Wie aber sieht diese Lösung nun aus? Zur Beantwortung dieser Frage mag es hilfreich sein, sich noch einmal die (unter (1) genannten) Beispiele zu vergegenwärtigen. In allen drei Fällen haben wir gesehen, daß die jeweils gewählte Lösung gleichsam automatisch zu ihrem Gegenteil führt.⁴⁷ Wenn wir - um nur ein Beispiel herauszugreifen - annehmen, daß der Barbier sich tatsächlich selbst rasiert, dann gelangen wir im selben Atemzuge zu dem Schluß, daß dieser Barbier nicht zu jener Menge aller Dorfbewohner gehören kann, die sich nicht selbst

kommen, daß sie das Haus nicht anstecken werden (M. Frisch). Vgl. dazu Luhmann (1982: 373f.; 1984a: 207f.).

47. In der Sprache der formalen Logik heißt das dann: *a impliziert non-a*, und nicht nur einfach: *a und non-a*. Vgl. z. B. Krippendorff (1984a: 48).

rasieren, und daraus ergibt sich eben, daß der Barbier sich *nicht* selbst rasieren kann. Aber auch das ist ja, wie wir gesehen haben, als Antwort nicht ausreichend, denn in diesem Fall müßte er sich selbst rasieren, und damit gelangen wir nun schon wieder zu der entgegengesetzten Lösung. Dieses Spiel kann man fortsetzen. Es handelt sich um ein unendliches Spiel, und es ist dabei gleichgültig, an welcher Seite der paradoxen Antwort man dieses Spiel beginnt: Man muß nur einmal anfangen, und dann wird es sich, wenn der Spieler nur mitmacht und für die notwendige "Energie" sorgt, bis in alle Ewigkeit fortsetzen. Die "Lösung" der Paradoxie besteht also in einem Hin-und-her zwischen den Alternativen, in einem Flik-Flak, das das beobachtende System nicht so schnell zur Ruhe kommen läßt (vgl. v. Foerster 1981: 103; Wormell 1958: 268; Hutter 1986: 70f.). Das System ist durchaus stabil, aber eben *bi*-stabil; und durch das Flik-Flak ist in das System selbst eine Dynamik eingebaut, die genau jene Zeitlichkeit zum Ausdruck bringt, ohne die ein evolutionäres Theoriekonzept gar nicht vorstellbar wäre.

Daß mit diesen Formulierungen die Redeweise von einem "System" wieder eingeführt wird, ist durchaus kein Zufall: Der Hinweis auf die immanente Zeitlichkeit eines Systems ist ein typisch systemtheoretischer Hinweis, und Krippendorff (1984a: 63ff.) lokalisiert die Flik-Flak-Lösung nicht umsonst in einer "kybernetischen Welt". Damit ist freilich noch lange nicht geklärt, was diese "immanente Zeitlichkeit" eigentlich bedeutet. In systemtheoretischen Untersuchungen geht es bei der Frage nach der Zeit nämlich, wenn man genauer nachfragt, weniger um immanente Zeitlichkeit als um die Frage, wie Systeme "Systemzeit" konstituieren und eine spezifische Zeitsemantik ausbilden, die mit dem Grad der Systemdifferenzierung variiert (vgl. etwa Koselleck 1979; Bergmann 1981). Selbst N. Luhmann - der sich doch wie kein anderer um die Analyse von "Temporalstrukturen des Handlungssystems" (1980d) und der "Temporalisierung von Komplexität" (1980c) bemüht hat - hinterläßt hier letztlich eine eigentümliche Unklarheit, wenn er einerseits die Frage nach der Zeit "im semantischen Feld derjenigen Begriffe (verortet; Anm. d. Verf.), mit denen man normalerweise anfängt, eine Theorie aufzubauen", andererseits aber schon wenige Sätze später konstatiert, daß "eine *erkenntnistheoretische* Fassung des Zeitproblems .. nicht am Anfang, sondern bestenfalls am Ende ste-

hen" kann (1980d: 32f.).⁴⁸ Wenn man aber vor dem Hintergrund einer "Kybernetik der zweiten Ordnung" argumentiert und die Operation der Beobachtung zum Ausgangspunkt weiterer Unterscheidungen nimmt (nehmen muß), dann ist die Erkenntnistheorie ein wesentlicher Bestandteil der Theorie selbst, und die Frage nach der Zeit *muß* deshalb *von vorneherein* erkenntnistheoretisch gefaßt werden.

Im vorliegenden Zusammenhang bedeutet das, daß es wenig Sinn macht, eine Paradoxie selbst als "time binding" (Korzybski) zu charakterisieren. Zeit kommt erst dann ins Spiel, wenn es einen Beobachter gibt, der mit einer Paradoxie operieren muß. Paradoxien besitzen einen unendlichen Informationsgehalt (vgl. als Nachweis Krippendorff 1984a: 49ff.), und deshalb muß es für jeden Beobachter, der eine begrenzte Informationsverarbeitungskapazität besitzt, irgendwann einen Punkt geben, an dem ein "Information Overload" eintritt.⁴⁹ Das kann zu einem Zusammenbrechen des Systems führen; dafür hat die auf der "Double Bind"-Theorie basierende Literatur genügend Anschauungsmaterial geliefert. Die Alternative ist aber, den unendlichen Informationsgehalt in endlose Information umzuwandeln, und das bedeutet eben, daß das beobachtende System auf Zeit setzt, um die Paradoxie dann doch noch handhaben zu können.

48. In Luhmanns "Grundriß einer allgemeinen Theorie sozialer Systeme" (1984a; Titel hier umgestellt) steht die Behandlung der "Konsequenzen für die Erkenntnistheorie" ganz analog erst am Ende, und auch das letztlich nur, um "dem Einwand vor(zu)beugen, man müsse zuerst die logischen und erkenntnistheoretischen Probleme eines Forschungsansatzes klären, bevor man mit Forschungen beginne" (661). Das entspricht aber kaum jener Position, die mindestens implizit sich durch das ganze Buch zieht; dort geht es (nach meiner Interpretation jedenfalls) wesentlich gerade darum, die Erkenntnistheorie von dem Muff der philosophischen Fachdiskussion zu befreien und Erkenntnis bzw. Beobachtung (die nicht immer "wissenschaftlich" sein müssen) als Operationen auszuweisen, ohne die ein System gar nicht erst anlaufen kann.

49. Vgl. Hutter (1986: 70). - Daß der Mensch nur eine beschränkte Informationsverarbeitungskapazität besitzt, gehört seit Simon auch in der Betriebswirtschaftslehre zu den nicht mehr in Frage gestellten Wissensbeständen (vgl. etwa Kirsch 1970b und die dort angegebene Literatur). Aber auch Computer besitzen Grenzen, selbst wenn die Speicherkapazitäten immer mehr anwachsen. Das zeigt sich, wenn sie mit einer paradoxen Aussage programmiert werden; auf dem Bildschirm liest man dann nur noch: Ja ... Nein ... Ja ... Nein ... und kein Ende.

Ob der Beobachter tatsächlich in diesem Sinne auf Zeit setzt, hängt freilich, wie schon angedeutet, davon ab, in welcher Welt der Beobachter lebt. Es gibt viele mögliche Welten, und die kybernetische Welt ist nur *eine* Alternative zu jener "orthodoxen Welt", in der Paradoxien einfach negiert werden (vgl. Krippendorff 1984a: 54ff.). So mag es beispielsweise eine "algebraische Welt" geben, in der man einfach neue *Symbole* einführt, die die Paradoxie benennen und gerade dadurch verhindern, daß die Welt aus ihren Fugen gerät.⁵⁰ In einer "euklidischen Welt" erfindet man dagegen nicht neue Symbole, sondern neue *Dimensionen*; dann kann man z. B. zeigen, daß Kreis, Dreieck und Quadrat geometrische Formen sind, die sich durchaus gleichzeitig denken lassen: wenn man sie nämlich in einen drei-dimensionalen Raum projiziert und dort ein "Objekt" entstehen läßt, das die Lösung der Paradoxie im wörtlichen Sinne "verkörpert".⁵¹ In einer "transzendentalen Welt" schließlich erfindet man ein neues *Kategorienschema*, das das bisherige Denkgerüst systematisch über-

50. Das paradigmatische Beispiel aus der Algebra ist jenes der imaginären Zahl i , durch deren Einführung man auch für Gleichungen vom Typ " $x^2 = -1$ " noch Lösungen angeben kann. Analog kann eine Gesellschaft dann z. B. Kennzeichnungen wie "Alkoholiker" oder "Krimineller" dazu verwenden, den Bereich des Normalen abzusichern und den Deliquenten notfalls in die Anstalt oder ins Gefängnis abzuschieben. (Das ist jedenfalls die Interpretation, die in unnahelähnlicher Weise von M. Foucault entfaltet worden ist; vgl. dazu die Darstellung bei Habermas 1985a: 279ff.)
51. Bei Krippendorff (1984a: 60) findet sich dazu die folgende illustrative Abbildung:

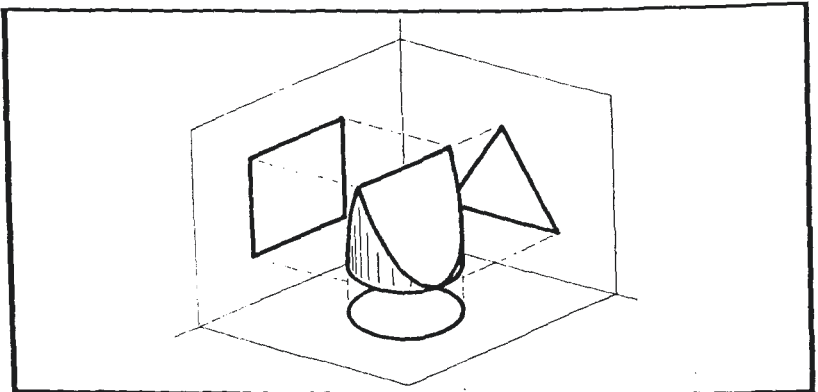


Abb. 4: Gleichzeitiges Auftreten von Kreis, Dreieck und Quadrat im euklidischen Raum

schreitet und gerade deshalb eine Sinnggebung auch für zunächst paradox erscheinende Aussagen ermöglicht. Vor diesem Hintergrund haben ja heute auch im Westen religiöse Traditionen Hochkonjunktur, die den durch den okzidentalen Rationalismus verbildeten "Fachmenschen ohne Verstand" (Weber) lehren sollen, wie man doch noch sehen kann, was man nicht sehen kann.⁵²

Mir scheint diese Mehr-Welten-Betrachtung insbesondere deshalb interessant zu sein, weil sie noch einmal deutlich macht, daß "Zeit" und "Neues" (seien es Symbole, Dimensionen oder Kategorien) zueinander äquivalent sind und eben nicht für sich existieren, sondern immer nur im Zusammenhang mit (mindestens) einem Beobachter zu denken sind. Man muß sich klarmachen, was ein Beobachter (z. B. der Autor des vorliegenden Textes) eigentlich tut, wenn er mit Paradoxien operiert; und insofern handelt es sich (entgegen Luhmann) tatsächlich schon am Anfang um eine erkenntnistheoretisch ansetzende Behandlung der Frage nach der Zeit bzw. - äquivalent - nach der Entstehung des Neuen. Daß dieses so ist, *wird* einem allerdings erst klar, wenn man vor dem Hintergrund eines systemtheoretischen Bezugsrahmens, einer "kybernetischen Welt" argumentiert und sich auf "Beobachtung", "Paradoxie" und "Selbstreferenz" (nun eben:) systematisch einläßt. Anders ausgedrückt: Es geht um die Beobachtung von Beobachtungen, und "Paradoxie" und "Selbstreferenz" sind Begriffe, die genau dies auf den Begriff bringen und damit auch für eine argumentative Behandlung zugänglich machen sollen. Man kann, auch wenn es sich um eine kybernetische Welt handelt, wenigstens in der Welt der Theorie bleiben und durch den Anschluß etwa an die organisationstheoretische Tradition dazu beitragen, daß die Kluft zwischen den Welten nicht allzu groß wird.

Mit diesen Bemerkungen möchte ich plausibel machen, warum man zwar die eine Welt nicht für besser als die andere Welt halten muß, sich dann aber doch für die Präferenz einer (der kybernetischen) Welt entscheiden kann: Sofern es um ein evolutionäres *Theorie*konzept geht und man innerhalb des Wissen-

52. Mit dieser Mission scheinen sogar Unternehmensberatungsgesellschaften ihr Auskommen zu finden. Vgl. dazu etwa Gerken (1986) sowie Grotthaus und Wallenda (1984).

schaftssystems argumentiert,⁵³ scheint das systemtheoretische Beobachtungsschema entweder weitreichender (als das algebraische oder das euklidische) oder anschlussfähiger (als das transzendente Beobachtungsschema) zu sein. Wenn ich von einem "evolutionären Theoriekonzept" spreche, meine ich deshalb *zunächst* ein Konzept, das Zeit impliziert und sich in einem fortlaufenden Entwicklungsprozeß befindet, ohne jemals mit einem Schlage substantiell neue "Lösungen" oder "Ergebnisse" anbieten zu können, die die Paradoxien gleichsam zum Verschwinden bringen. Die Theorie kann das Neue nicht erzwingen, sondern nur beobachten;⁵⁴ sie kann selbst nur auf Zeit setzen und dann davon *ausgehen*, daß der Ongoing Process der Theorieentwicklung auch Neues hervorbringt.

(4) Daß eine Theorie auf Zeit setzt, bedeutet, sich auf Paradoxie und Selbstreferenz einzulassen und die eigenen Beobachtungen hin-und-her oszillieren zu lassen. Was das heißt, kann man sich klarzumachen versuchen, wenn man überlegt, in welchem Verhältnis eine Beobachtung zu einem beobachteten System stehen kann. Hutter (1986: 98) formuliert den Grundgedanken in der folgenden Weise:⁵⁵

"In einer Welt, die nur aus Mitteilungen besteht, steht die beobachtende Mitteilung immer in einem eindeutigen Verhältnis zum jeweils beobach-

-
53. Daß dies der Fall ist, drückt sich z. B. schon darin aus, daß der Autor sich jenen wissenschaftlichen Karriere-Riten aussetzen muß, durch die das Wissenschaftssystem sich selbst immer wieder reproduziert.
54. In einem betriebswirtschaftlichen Zusammenhang heißt das bspw.: daß die Innovationsleistungen der Unternehmungen nicht durch die Theorie schon vorweggenommen, sondern tatsächlich eben nur "beobachtet" werden können. Umgekehrt bedürfen dann aber natürlich auch die Neuerungen der Wissenschaft der Beobachtung; auch hier kann man nicht erzwingen, daß etwas als neu angesehen wird. Wenn ich in der vorliegenden Arbeit schon mehrmals behauptet habe, daß das hier entwickelte Theoriekonzept "neu" ist, dann handelt es sich also zunächst einmal nur um eine Selbstbeobachtung, die auf dem Wege der Explikation dafür wirbt, auch von anderen wahrgenommen zu werden.
55. Auch wenn ich die folgende Textstelle hier zitiere, stehe ich doch zumindest dem Einleitungssatz skeptisch gegenüber. Daß die Welt nur aus Mitteilungen besteht, ist ja dann wenig plausibel, wenn man bedenkt, was es in der Welt noch alles gibt - und seien es auch nur die Menschen, die diese Mitteilungen von sich geben. Diese Schwierigkeit läßt sich allerdings auflösen, wenn man das folgende Zitat ernst nimmt und es zu einer Frage der jeweiligen *Perspektive* macht, ob ein System aus Mitteilungen oder aus etwas anderem (aus Individuen) besteht. Vgl. dazu im einzelnen unten, Kap. 2.3.

teten, 'fokalen' (Willke, 1978) System. Sie ereignet sich entweder außerhalb des fokalen Systems, oder sie ereignet sich innerhalb des fokalen Systems. Die Mitteilungen erfassen autonome Systeme immer nur teilweise, so, wie eben eine paradoxe Aussage immer nur in einem ihrer beiden Zustände auftritt. ... Paradoxa (lassen sich) 'lösen' durch einen endlosen Wechsel zwischen ihren beiden Zuständen. Wenn also nun die beobachtende Mitteilung kontinuierlich zwischen ihrer Außen- und ihrer Innenperspektive hin und her springt, dann wird sie, wenn auch in jedem fixierten Augenblick fragmentarisch, ein zusammenhängendes, immer in die Zukunft offenes Bild des jeweils beobachteten autonomen Systems liefern."

Mit dieser Formulierung des Grundgedankens wird zunächst noch einmal deutlich, daß das hier skizzierte Theoriekonzept ein "zeitbindendes" Unternehmen ist, das man deshalb als "evolutionär" bezeichnen kann, weil es in die Zukunft hin offen ist und somit durch das charakterisiert wird, was ja auch für andere soziale Systeme - und insbesondere für Organisationen - immer wieder behauptet wird. Erst auf dieser Basis läßt sich dann beispielsweise die von Kirsch (A-1986b; vgl. oben, Kap. 1.4) ins Auge gefaßte "evolutionäre Führungslehre" mit einem präziseren Sinn versehen. Mit diesem Ausdruck wird ja, wie wir gesehen haben, im ersten Zugriff nur bezeichnet, daß man Organisationen als "evolutionsfähige Systeme" begreifen will - und "evolutionäre Führungslehre" ist dann nur ein *anderer* (und grammatisch ungenauer) Begriff für das, was St. Galler Autoren unter einem "evolutionären Management" verstehen (Malik und Probst 1981; Malik 1984; dazu Kirsch 1984g: 605ff.). Aber das ist eben nur die eine Seite der Medaille; es geht nicht nur um einen "Objektbereich" (wenn es den denn im klassisch-positivistischen Sinne geben würde), sondern auch um die Theorie selbst (vgl. Young 1982: 174ff.). Diese Theorie muß eine Theorie sein, die zwischen einer Innen- und einer Außenperspektive des beobachteten Systems ständig hin-und-her pendelt: Nur so kann sie tatsächlich begreifen, was es mit der Evolutionsfähigkeit einer Organisation eigentlich auf sich hat. Wer das eine nicht sieht, kann auch das andere nicht sehen, und dem Beobachter drängt sich dann nur noch ein Verdacht auf: daß die Rede von "Evolutionsfähigkeit" und "evolutionärem Management" nur eine leere Hülse ist, die sich kaum mit Inhalt füllen läßt.⁵⁶

56. Hinder (1986: 397, Anm. 2) begnügt sich jedenfalls mit dem vagen Hinweis, daß der Begriff des "evolutionsfähigen Systems" sinnvollerweise an "autopoie-

Aber was heißt es nun tatsächlich, daß eine Theorie eine Innen- und eine Außenperspektive einnehmen, man zwischen beiden hin-und-her-pendeln muß, um Organisationen-in-der-Zeit begreifen zu können? Die Hutterische Formulierung unseres Grundgedankens klingt einfacher, als sie tatsächlich ist. Man kann sich zwar relativ leicht vorstellen, wie sich die Innen- und die Außenperspektive, je für sich genommen, voneinander unterscheiden; dafür haben Evered und Louis (1981) ein Tableau zusammengestellt (vgl. Abb. 5), und auch unsere oben (Kap. 2.21) skizzierten, auf eine wenigstens partielle Synthese der Habermasschen und der Luhmannschen Theorie abzielenden Überlegungen zu der Möglichkeit einer Innen- und einer Außenbetrachtung von Theorien können wohl ohne größere Umbauten zu einer "Systemtheorie"

Dimension of Difference	MODE OF INQUIRY	
	From the Outside	From the Inside
Researcher's relationship to setting	Detachment, neutrality	↔ "Being there," immersion
Validation basis	Measurement and logic	↔ Experiential
Researcher's role	Onlooker	↔ Actor
Source of categories	A priori	↔ Interactively emergent
Aim of inquiry	Universality and generalizability	↔ Situational relevance
Type of knowledge acquired	Universal, nomothetic: theoria	↔ Particular, idiographic: praxis
Nature of data and meaning	Factual, context free	↔ Interpreted, contextually embedded

Abb. 5: Unterschiede zwischen Innen- und Außenperspektive⁵⁷

tische Systemvorstellungen anzuschließen" sei; und auch Kirsch (A-1985a) scheint dem nichts hinzufügen zu wollen.

57. Aus: Evered und Louis (1981: 381). Ich verwende diese Abbildung hier eher für illustrative Zwecke, ohne die darin aufgeführten Unterscheidungen im einzelnen alle zu übernehmen.

verallgemeinert werden⁵⁸ - auch wenn wir in Kap. 2.3 noch sehen werden, daß das Potential dieser Unterscheidung noch lange nicht ausgenutzt ist, wenn es darum geht, Antworten auf Grundfragestellungen der traditionellen methodologischen Diskussion zu finden.

Schwieriger ist es aber sich vorzustellen, was mit der immanenten Zeitlichkeit einer Theorie gemeint ist. Man kann zwar sowohl die Innen- als auch die Außenperspektive eines fokalen Systems einnehmen, aber damit ist ja noch nicht ausgemacht, daß man diesen Perspektivenwechsel auch tatsächlich und immer aufs Neue vornehmen *muß*. Eine Beobachtung wird, wie wir gesehen haben, zu einer Beobachtung-in-der-Zeit, wenn man es mit Paradoxien zu tun hat. Aber was hat das mit sozialen Systemen, geschweige denn mit Organisationen zu tun? Warum bedeutet das ausgerechnet den Wechsel von *Innen- und Außenbetrachtung* des Systems? Und welche Konsequenzen ergeben sich daraus, daß auch die theoretische Beobachtung in einem sozialen System, der Wissenschaft nämlich, stattfindet?

Ich werde in den nachfolgenden Teilkapiteln und in Kapitel 3 versuchen, auf diese Fragen Antworten zu finden und für den Moment mich mit einer Vorüberlegung begnügen, die einmal mehr etwas von dem Abstraktionsniveau verrät, auf dem man argumentieren muß, wenn man Grundlagenproblemen der Organisationstheorie sich tatsächlich *stellen* will. Die grundlegende Idee besteht hier darin, daß "Beobachtung" nicht nur die Grundoperation eines Theoretikers - eines Theoretikers, der (von außen betrachtet) Mitglied des Wissenschaftssystems ist - , sondern eines *jeden* Aktors innerhalb eines sozialen Systems ist. Man kann dann ebenfalls fragen, ob eine Beobachtung das fokale System von außen oder von innen beobachtet. Wenn es das soziale System von *innen* beobachtet, dann handelt es sich um das System, dem dieser Aktor selbst zugehört. Von innen betrachtet, kann man dann sagen, daß das System *sich selbst* beobachtet: Wir haben es mit Selbstreferenz zu tun. Das kann, wie wir wissen, zu Paradoxien führen, und es spricht nichts dagegen, daß genau dies durch das System beobachtet werden kann. Die Beobachtung von Paradoxien aber kann nur eine Beobachtung-in-der-Zeit sein,

58. Vgl. dazu etwa die Unterscheidung zwischen einem "internen" und einem "externen" Beobachter bei Roth (1978: 66f.) bzw. Schmidt (1987b: 19).

und das führt dann dazu, daß wir sagen können: daß *in das System selbst* Zeit "eingebaut" ist. Eine Paradoxie ist zwar nicht selbst "zeitbindend", sondern nur durch die Relation zu einem Beobachter. Ein System aber, das auf der Grundlage von Paradoxien operieren muß, kann sich selbst beobachten, und das führt eben, um es zu wiederholen, daß man *hier* von einem immanenten Zeitbezug durchaus sprechen kann.

Nun beobachtet zwar jedes System sich selbst, aber deshalb noch nicht seine eigene Paradoxie: Eine solche Beobachtung wird erst wahrscheinlich, wenn Anstöße von außen kommen (vgl. Habermas 1986: 343). Im Wissenschaftssystem bzw. "in der Theorie" versucht man dann etwa, über die Rationalität des traditionell als rational angesehenen Unternehmens "Wissenschaft" rational zu diskutieren.⁵⁹ Der Auslöser dazu mag etwa ein gesellschaftliches Unbehagen an den Ergebnissen sein, die die Wissenschaft bislang hervorgebracht hat. Sobald ein Theoretiker einem solchen Unbehagen einen Informationswert zukommen läßt, fragt er nach der Wahrheit der von ihm selbst vertretenen Theorie. Er begibt sich gleichsam in die Außenperspektive von sich selbst und hält es für möglich, daß gerade diese Theorie unwahr ist,⁶⁰ und wenn er weitsichtig ist, kann er sogar erkennen: daß die eigene Theorie nur wahr sein kann, *weil* sie unwahr ist (vgl. noch einmal Luhmann 1986b: 181; 1987a: 36f.).

Mit "Wahrheit" und "Unwahrheit" ist eine Unterscheidung angesprochen, die man mit Luhmann (1986a: 150ff.) als "Leitdifferenz" des Wissenschaftssystems

59. Vgl. etwa die verschiedenen Beiträge in Lakatos/Musgrave (1974). - Ich werde auf die Frage nach der Rationalität von Rationalität in Kap. 2.4 noch zurückkommen.

60. In die Außenperspektive von sich selbst zu gehen, das ist freilich eine Vorstellung, die noch der weiteren Elaboration bedarf: Es handelt sich hier, wenn man den Überlegungen von Blau (1986b) folgen darf, nicht um eine "normale" Paradoxie, die durch Inanspruchnahme von Zeit zu lösen ist. In der oben (Kap. 2.21) geführten Diskussion hatte sich das unter anderem daran gezeigt, daß man zwar eine bestimmte Theorie immer wieder von außen betrachten kann, dabei aber das Selbst gleichsam "mitwandert": Es gibt immer einen Kontext, von dem aus man argumentiert und der wenigstens für den Moment "mit Haut und Haaren" vertreten wird. Vielleicht ist es diese Anomalie, die dazu führt, daß man zwar anbieten kann, die eigene Theorie mit anderen Theorieangeboten zu vergleichen und dafür auch noch einen Vergleichskontext zur Verfügung stellt (vgl. Luhmann 1978: 24ff.; 1984a: 652), dann aber zumindest implizit doch immer unterstellt, daß die eigene Theorie den Sieg davontragen werde.

begreifen kann: An dieser Unterscheidung orientieren sich alle weiteren Unterscheidungen (vgl. für weiterführende Überlegungen aber unten, Kap. 2.4). Im "Normalbetrieb" der Wissenschaft ist in diese Unterscheidung freilich eine Präferenz eingebaut: die Präferenz für Wahrheit. Im Anschluß an unsere Überlegungen zu einer "Kybernetik der zweiten Ordnung" (Kap. 2.1) können wir hier auch von einer "Indication" sprechen. Eine "Indication" besagt, daß man die eine Seite einer Unterscheidung gleichsam vernachlässigt und alle weiteren Beobachtungen an der anderen Seite der Unterscheidung orientiert. Die vernachlässigte Seite steht dann gewissermaßen *außerhalb* einer Unterscheidungskette, *innerhalb* derer man dann weiter operiert. Die eigene Paradoxie zu beobachten bedeutet aber, die "Indication", von der man am Anfang ausgegangen ist, wieder zurückzunehmen und damit sich den Zugang auch zu der anderen Seite der Unterscheidung wieder zu öffnen. Man wechselt dann also in der Tat von einer Innenperspektive in eine Außenperspektive und von dort aus, weil es sich um eine Paradoxie handelt, wieder in die Innenperspektive und von dort aus ... : Man hat es mit einem Flick-Flak zu tun, der, wenn man ihn beobachtet, Zeit in Anspruch nimmt und damit das konstituiert, was ich in der vorliegenden Arbeit ein "evolutionäres Theoriekonzept" nenne.

Bei der Beobachtung eines Organisationssystems durch eine Theorie geht es nun aber ja nicht um Eigen-, sondern um Fremdbeobachtung. Aber auch in solchen Systemen spielen Leitunterscheidungen eine Rolle, deren Paradoxie im Normalfall, wie gesagt, durch das System selbst nicht beobachtet wird. Aber auch von diesem Normalfall gibt es natürlich Ausnahmen; das zeigt sich etwa, wenn in der gesellschaftlichen Kommunikation die industrielle Umweltverschmutzung thematisiert wird und man dann auch in den Wirtschaftsunternehmen nicht umhin kommt, nach dem Wert etwa des Wertbegriffs (der für die Kommunikationen des Wirtschaftssystems eine besondere Rolle spielt; vgl. Hutter 1986: 87ff. sowie unten, Kap. 3.3) zu fragen. Auch dann wird also, eher vorsichtig und probeweise, die "Indication" des Systems aufgehoben und die Paradoxie re-paradoxiert. Gerade das aber kann dann auch die Theorie beobachten; sie kann nachvollziehen, verstärken, kann Empfehlungen aussprechen (auch wenn diese dann nicht gehört werden), usw.. Das bedeutet aber, daß es auch nun wieder zu einem steten Perspektivenwechsel von aus-

sen nach innen nach außen usw. kommt. Auch in der Beobachtung eines anderen Systems ist die Theorie ein zeitbindendes Unternehmen, das, sofern es sich überhaupt auf Selbstreferenz und Paradoxie einläßt, immer wieder "gezwungen" wird, das fokale System aus der je entgegengesetzten Perspektive zu betrachten und die unendliche Information in endlose Information umzuarbeiten.

Freilich ist der *Nachvollzug* des Flik-Flaks eines beobachteten Systems nicht der einzige Weg, durch den der immanente Zeitbezug eines evolutionären Theoriekonzeptes konstituiert wird. Unter den Bedingungen einer ausdifferenzierten Gesellschaft läßt sich das Verhältnis von "Theorie" und "Praxis" von *vorneherein* nicht anders als ein immanent zeitliches, dynamisches, "pulsierendes" Verhältnis denken. In Kap. 2.5 werde ich darauf noch ausführlicher zurückkommen. Vorerst möchte ich aber versuchen, unsere bisherigen Ergebnisse in einer etwas "verfremdenden" Darstellung vertiefend zusammenzufassen, und damit noch einmal die Ausgangspunkte markieren, an denen die weitere Theorieentwicklung anschließen kann.

2.24 Ein Zwischenresümee: Die evolutionäre Theorie als ein komplementäres Konzept

Eine evolutionäre Theorie ist eine Theorie, die zwischen Innen- und Außenperspektive hin-und-her-pendelt und dabei als Theorie Zeit in Anspruch nimmt. Sie entwirft ein in die Zukunft offenes Bild ihres "Gegenstandsbereiches", in unserem Fall also von Organisationen bzw. Unternehmungen, die selbst als evolutionsfähige Systeme begriffen werden und die ihrerseits in ihren Operationen Zeit in Anspruch nehmen. Durch Inanspruchnahme von Zeit können evolutionsfähige Systeme (und damit auch eine evolutionäre Theorie) sich Neues gleichsam "erarbeiten".

Das Hin-und-her-Pendeln zwischen Innen- und Außenperspektive kann man näher zu explizieren versuchen, indem man sich auf Paradoxie und Selbstreferenz systematisch einläßt und zeigt, wie diese beiden Perspektiven eben nicht

nur nebeneinanderstehen, sondern tatsächlich immer aufeinander *verweisen*. Es handelt sich, wenn man einen aus der modernen Physik stammenden Begriff verwenden will,⁶¹ nicht um ein dualistisches (zweistufiges), sondern um ein *komplementäres* Theoriekonzept. Ich möchte diesem Gedanken im folgenden etwas nachgehen und dabei die Möglichkeit nutzen, unsere bisherigen Überlegungen zu einem evolutionären Theoriekonzept noch einmal zusammenzufassen.

Die Unterscheidung zwischen einem dualistischen und einem komplementären Theoriekonzept ist eine feinsinnige Unterscheidung, die man leicht durcheinanderbringt - mit der Konsequenz, daß man dann erst einmal rekonstruieren muß, was mit dem einen oder dem anderen gemeint ist. Hinder (1986: 414) charakterisiert den Komplementaritätsgedanken, von dem seine methodologischen Überlegungen zu einem Konzept evolutionsfähiger Systeme ausgehen, etwa in der folgenden Weise:

"Konzepte und Paradigmen, die in der Literatur als unversöhnliche Alternativen dargestellt werden, werden hier bewußt nebeneinandergestellt, ohne sie freilich synthetisieren bzw. miteinander integrieren zu wollen. Angestrebt wird eine Sichtweise, die möglichst viele organisations-theoretische Aspekte abdeckt, auch wenn diese jeweils nur in miteinander inkommensurablen Theorieansätzen verdeutlicht werden können. Das damit erzeugte dialektische Spannungsfeld im Bezugsrahmen scheint uns dem oberlehrerhaften Ideal der Theorieeinheit vorzuziehen."

Vor diesem Hintergrund hält Hinder es dann beispielsweise für "sinnvoll und notwendig .., Unternehmen zugleich als Systeme und (derivative) Lebenswelten zu untersuchen." (ebenda; vgl. oben, Kap. 1.4) Statt auf die Oberlehrer zu schimpfen, wäre es an dieser Stelle allerdings durchaus zweckmäßig gewesen, etwas mehr Demut gegenüber der Habermasschen Lehre (auf die Hinder sich hier ja bezieht) zu bewahren. Dann hätte er nämlich gewußt, daß es hier keineswegs darum geht, in einem eklektizistischen Sinne mehrere Ansätze

61. Der Begriff der Komplementarität ist von N. Bohr (1928; 1931; 1936) eingeführt worden, um Schwierigkeiten behandeln zu können, die nach der Einführung der Quantentheorie das Verständnis des physikalischen Theoriegebäudes belastet haben. Inzwischen ist dieser Begriff aber auch in andere Theorietraditionen - insbesondere in Biologie und Philosophie - übernommen worden. Vgl. dazu die leicht lesbare Einführung von Fischer (1987) mit den entsprechenden Literaturhinweisen.

bloß zu kombinieren:⁶² Gerade hier wird der Versuch unternommen, trotz der erwähnten Zweistufigkeit von System- und Lebensweltansatz noch die Einheit der Theorie zu bestimmen. Dabei vermeidet es Habermas allerdings, von einem "komplementären" Konzept zu sprechen. Trotzdem kann man dieses Konzept im Kontext der Diskussion um den Komplementaritätsbegriff durchaus rekonstruieren: Es handelt sich, in einer Redeweise von C. F. v. Weizsäcker (1955), um ein Konzept "paralleler Komplementarität", das von jenem Konzept "zirkulärer Komplementarität" zu unterscheiden ist, welches Bohr einst im Auge gehabt hat und welches auch in der vorliegenden Arbeit zugrundeliegt. Ich will versuchen, den Unterschied zu erläutern.

Parallele Komplementarität liegt vor, wenn zwei Begriffe oder zwei Aussagen auf derselben "begrifflichen Stufe" liegen (v. Weizsäcker 1955: 521f.). Das kann man in vielen Fällen so deuten, daß sich die komplementären Begriffe oder Aussagen auf *dieselbe Theorie* beziehen.⁶³ Die Komplementarität besteht dann darin, daß beide Begriffe oder Aussagen "nicht gleichzeitig benutzt werden können, gleichwohl aber beide benutzt werden müssen." (v. Weizsäcker 1955: 522) Innerhalb der Quantentheorie muß man etwa Zustandbeschreibungen benutzen, die einmal den Ort, das andere Mal den Impuls hervorheben. Beides kann man aber nicht zugleich *messen* - und entsprechend "existieren" Ort und Impuls auch nicht gleichzeitig: Die Realität wird erst durch die Beobachtung konstituiert; sie ist das, was man mißt - und mehr nicht. Man muß eine Art "Gestalt Switch" (Brantl 1985: 71) vornehmen, um das eine *und* das andere und damit das Ganze sehen zu können.

-
62. Vgl. Habermas (1986: 377ff.). - Etwas von diesem Wissen hat sich Hinder allerdings dort bewahrt, wo er auf der gleichen Seite (414) noch die mit der System/Lebenswelt-Unterscheidung verbundene methodologische Konsequenz hervorhebt, "daß auch die Prinzipien Erklären und verstehen *wechselseitig aufeinander verweisen*" (Hervorh. d. Verf.) - was doch offensichtlich etwas anderes ist als das bloße Nebeneinanderstehen. An einer für die Explikation des Konzepts evolutionsfähiger Systeme zentralen Stelle (vgl. auch die Abb. S. 419) wäre etwas mehr Sorgfalt hier wohl durchaus angemessen gewesen.
63. Etwas komplizierter sind die Verhältnisse freilich, wenn man (um nur im Kontext physikalischer Theorie zu bleiben) den Versuch unternimmt, auch das Verhältnis von Teilchen und Welle als komplementär zu begreifen (vgl. v. Weizsäcker 1955: 523f.). Darauf muß ich hier nicht weiter eingehen.

Ich gehe davon aus, daß die Habermassche, "zweistufige", System und Lebenswelt integrierende Theorie sich zumindest vom Ansatz her⁶⁴ durch das so skizzierte Konzept paralleler Komplementarität charakterisieren läßt: Auch hier wird ja davon gesprochen, daß Gesellschaft (um bei jener Einheit zu bleiben, für die Habermas sich interessiert) sich immer nur unter *einem* Aspekt gesellschaftlicher Integration⁶⁵ erfassen läßt, es aber nicht ausreicht, sie *nur* unter einem Aspekt zu erfassen (vgl. 1986: 379ff.). Die hier anvisierte Zweistufigkeit bleibt innerhalb derselben Theorie; es gibt nicht eine Differenz zwischen "Inhalt" und "Medium" bzw. "Rahmen", wie sie für ein Paradoxon konstitutiv ist. Dann müßte diese Theorie sich nämlich auf Selbstreferenz einlassen, noch sich selbst in den beiden Polen des Komplements reflektieren. Aus unseren oben (Kap. 2.21) skizzierten Überlegungen wissen wir aber, daß sie genau das nicht tut und sich darin von einem evolutionären Theoriekonzept in dem von uns vertretenen Sinne unterscheidet. Entsprechend hat man es bei einem evolutionären Theoriekonzept denn auch mit *einem anderen* Konzept der Komplementarität zu tun, dessen Bezeichnung den Gedanken der Selbstreferenz schon wiedergibt: *zirkuläre* Komplementarität.

Die Weizsäcker'sche "Explikation" des (auf Bohr zurückgehenden) Begriffs der zirkulären Komplementarität halte ich für unseren Zusammenhang für so instruktiv, daß ich eine Reihe von (längeren) Zitaten wiedergeben und mit entsprechenden Kommentierungen versehen will. Am Anfang der Wiedergabe des Bohrschen Gedankens steht zunächst nur: *Verwunderung* (v. Weizsäcker 1955: 524; ähnlich Fischer 1987: 41). Bohr war einst ausgezogen, den Begriff

64. Diese Einschränkung muß deshalb gemacht werden, weil Habermas auf dem Wege seiner "Entkoppelungsthese" dazu neigt, System und Lebenswelt zu reifizieren und Gesellschaft dann tatsächlich als ein Nebeneinander unterschiedlicher Handlungsbereiche begreift, die gewissermaßen "je für sich" analysiert werden können, ohne daß man immer auch auf den jeweils entgegengesetzten Beschreibungsmodus zurückkommen müßte (vgl. etwa 1981b: 470ff.; 1986: 383f.).

65. Die Alternative ist: Sozial- oder Systemintegration. Das eine Mal geht es um einen Koordinationsmechanismus, der die Handlungsorientierungen der Beteiligten aufeinander abstimmt; das andere Mal um die funktionale Vernetzung nicht-intendierter Handlungsfolgen zu einem stabilen Gesamtzusammenhang (vgl. Habermas 1981b: 179).

der Komplementarität der Fachwelt vorzuführen;⁶⁶ eine irgendwie geartete *Definition* dieses Begriffes findet man aber trotzdem nicht. Aber:

"Fehlt es so an einer einmaligen Definition, so ist umgekehrt fast jeder Satz, den BOHR dort und seitdem unter Verwendung des Wortes 'komplementär' geschrieben hat, gleichzeitig eine mehr oder weniger ausführliche Umschreibung des mit diesem Wort gemeinten Sachverhalts. Dieses Verfahren übt BOHR spontan und, so ist man versucht zu sagen, unbewußt. Wollte man aber seinen methodologischen Hintergrund beschreiben, so könnte man sagen: Jede Definition setzt andere, undefinierte Begriffe voraus. Das Neue des Komplementaritätsbegriffs könnte daher beim Versuch, ihn streng zu definieren, nur in die bei der Definition benützten Begriffe versteckt werden; eine solche Definition bliebe stets zirkelhaft. Es bleibt nichts übrig, als sich bei jedem Gebrauch des Wortes in all den vielen Zusammenhängen, in denen es steht, seinen Sinn so vollständig wie möglich zu vergegenwärtigen. Wir müssen es gleichsam so lange meditieren, bis wir ein völlig waches Bewußtsein für die Struktur der Wirklichkeit gewonnen haben, die in ihm angedeutet werden soll. Der Besitz dieses Bewußtseins hat BOHRs singuläre Stellung in der Entwicklung der Quantenphysik ausgemacht. Vielleicht darf hier an die Kopenhagener Anekdote erinnert werden, daß BOHR kurz nach der Entstehung der Quantenmechanik einem Jugendfreund die philosophische Bedeutung der neuen Theorie dargelegt habe, worauf er die Antwort erhielt: 'Ja, BOHR, das ist sicher wahr. Aber du mußt doch zugeben, daß du das alles vor 20 Jahren auch schon gesagt hast.'" (v. Weizsäcker 1955: 524)

Den Komplementaritätsbegriff kann man nicht ohne weiteres definieren; er läßt sich nur verwenden, und man kann dann hoffen, daß sich im Zeitablauf so etwas wie ein "Gefühl" für seinen Gehalt einstellt: Das ist, zunächst jedenfalls, offensichtlich genau das, was auch für den Paradoxienbegriff, für den Begriff der Selbstreferenz bzw. für die mit diesen Begriffen arbeitenden Aussagen gilt. Das Hin-und-her zwischen den alternativen Polen kann 20 Jahre, im Prinzip aber auch bis in alle Ewigkeit beobachtet werden; jede Aussage, die die Paradoxie selbst auf den Begriff bringen will, bedeutet notwendig ein Abschneiden dieses fortgesetzten Oszillierens, und daher muß auch jede "Definition" von vorneherein zu kurz greifen (vgl. Hutter 1986: 106, Anm. 19). Damit muß auch eine Theorie (z. B. jene, um deren Entwicklung es im vorliegenden Kapitel geht) zurechtkommen, die die Theorie erst beschreibt, die in diesem Sinne (und nicht im Sinne der traditionellen Theorie) *Normal Science* betreibt: Auch

66. Der äußere Anlaß war ein Vortrag auf dem Volta-Kongreß in Como im September 1927; Bohr (1931) ist davon die schriftliche Fassung.

sie kann, weil sie sich ihrer eigenen, paradoxen Struktur bewußt ist, keinen festen Grund bieten, sondern nur in immer neuen Iterationen zu umschreiben versuchen, was man unter einem evolutionsfähigen System bzw. unter einem evolutionären Theoriekonzept verstehen könnte. Noch den Versuch, dieses Theoriekonzept noch einmal am Begriff der Komplementarität aufzurollen, kann man als eine solche Iteration interpretieren, und ich kann nur hoffen: daß das "Gefühl", das es beim Leser zu erwecken gilt, sich tatsächlich langsam einstellt.

Das Umschreiben des evolutionären Theoriekonzeptes ist allerdings, so paradox es klingen mag, nur dadurch möglich, daß man sich auch immer wieder um das Auf-den-Begriff-Bringen, um "Definitionen" von Begriffen bemüht, die bei näherem Hinsehen die Beobachtung auf Paradoxien stoßen läßt. Man kann zwar tatsächlich sagen: Jede Definition setzt andere, undefinierte, bloß mitlaufend-umschreibende Begriffe voraus. Aber umgekehrt kann man eben auch nur umschreiben, wenn man sich (auch wenn das Zeit kostet) um begriffliche Klarheit bemüht. Darin liegt ja die Paradoxie eines jeden theoretischen Beobachtens überhaupt: daß man auf falschen Annahmen aufbaut und gerade deshalb auf "wahre" Erkenntnisse hofft (vgl. noch einmal oben, Kap. 2.2, Anm. 21). Auch hier zeigt sich, was selbstverständlich ist: daß man zwischen den Komplementen eines Paradoxons hin-und-her-springen muß, wenn es sich denn um ein komplementäres, evolutionäres Theoriekonzept handeln soll.

Aber kommen wir zurück zu Bohr: Wenn Bohr von "Komplementarität" spricht, hat er in erster Linie "die Raum-Zeit-Darstellung" auf der einen Seite "und die Forderung der Kausalität" (Bohr 1931: 36) auf der anderen Seite im Visier: Man kann einen physikalischen Vorgang nur beschreiben, wenn man eine Messung durchführt, aber gerade diese Messung führt dann auch zu einer Beeinflussung des jeweils interessierenden Vorgangs in der Weise, daß die "Forderung der Kausalität" in jedem Fall verletzt wird. Die Raum-Zeit-Darstellung verweist auf die klassische, die Forderung der Kausalität auf die Quantenphysik.⁶⁷ Im vorliegenden Zusammenhang interessiert dabei insbesondere

67. Die Forderung der Kausalität bedeutet nach Bohr, daß der Zustand eines abgeschlossenen Systems zu einem Zeitpunkt den Zustand desselben Systems

die klassische Raum-Zeit-Darstellung, die oftmals gerade durch die Entwicklung der Quantenphysik für obsolet gehalten wird. Dazu heißt es dann aber bei Bohr/v. Weizsäcker:

"Bei der Beurteilung dieser Verhältnisse darf jedoch nicht vergessen werden, daß wir trotz .. (der) Begrenzung (der klassischen Begriffe; Anm. d. Verf.) keineswegs die Anschauungsformen entbehren können, mit deren Hilfe letzten Endes alle Erfahrungen ausgedrückt werden, und die die ganze Sprache färben' (Bohr 1931: 3). 'For this purpose, it is decisive to recognize that, however far the phenomena transcend the scope of classical physical explanation, the account of all evidence must be expressed in classical terms. The argument is simply that by the word 'experiment' we refer to a situation where we can tell others what we have done and what we have learnt and that, therefore, the account of the experimental arrangement and of the results of the observations must be expressed in unambiguous language with suitable application of the terminology of classical physics' (Bohr 1949: 209). Die 'Anschauungsformen' sind Raum und Zeit, und ohne Bezugnahme auf die Problematik der KANTschen Philosophie spricht BOHR die auch von KANT benutzte und bisher durch kein Gegenbeispiel widerlegte Überzeugung aus, daß wir nicht wissen, wie wir physische Erfahrung anders machen und mitteilen sollen als in Raum und Zeit. ... Die Unentbehrlichkeit der klassischen Begriffe beruht also nach BOHR einfach darauf, daß wir kein leeres Formelspiel, sondern Physik betreiben, also von wirklich Erfahrbarem reden wollen. Deshalb verlieren bei völliger Trennung von Gegenstand und Beobachter 'die Raum-Zeit-Begriffe ihren unmittelbaren Sinn'." (v. Weizsäcker 1955: 525; Zitatangaben in veränderter Notation wiedergegeben)

Auch das von uns vorgeschlagene evolutionäre Theoriekonzept betont den internen Zusammenhang von Gegenstand und Beobachter, und auch in diesem Theoriekonzept spielt die Sprache, in der Beobachtungen dargestellt werden, eine konstitutive Rolle für die Möglichkeit von Theorie überhaupt (vgl. Stent 1979: 354f.). Die Pointe der Bohrschen Überlegungen liegt dann m. E. darin, daß mit dem Bezug auf die Sprache eine Ebenendifferenz eingeführt wird, die das Konzept einer zirkulären Komplementarität von dem der parallelen Komplementarität unterscheidet. Komplementär ist das, was *in* der Sprache darstellbar ist, mit dem, was *außerhalb* dieser Sprache liegt: Es geht um jenes Hin-und-her zwischen "Inhalt" und "Rahmen", durch das auch Para-

zu irgendeinem anderen Zeitpunkt eindeutig determiniert. Tatsächlich erlaubt es die quantenphysikalische Schrödinger-Gleichung, die zeitliche Entwicklung der Phy-Funktion deterministisch zu beschreiben. Aber diese Funktion ist eben nicht in Raum-Zeit-Kategorien definiert und darum der "unmittelbaren Anschauung" entzogen: Jeder Meßvorgang würde zu einer unsetigen Veränderung eben der Phy-Funktion führen (vgl. v. Weizsäcker 1955: 525)

doxien erst konstituiert werden. *Aussagen* müssen sich immer den Kategorien von Zeit und Raum fügen, aber sie werden dadurch erst *möglich*, daß es immer ein "Außerhalb", auf das sie verweisen, es einen *Zusammenhang* gibt, in den sie eingebettet sind. Das kann man reflektieren, indem man beispielsweise über den Begriff der zirkulären Komplementarität nachdenkt und jene dreiwertige Logik zu rekonstruieren versucht, die sich in diesem Begriff verkörpert (vgl. v. Weizsäcker 1955: 527ff.). Gerade dann bekommt man freilich eine Ahnung davon, daß es gar nicht um die Rekonstruktion eines *Begriffes* (den man auf den Begriff bringen kann) geht, sondern um die Beschreibung eines *Prozesses*, den man nicht definieren, sondern bestenfalls vorsichtig nachvollziehen kann. Um noch einmal eine zusammenfassende Bemerkung zu zitieren:

"Wir werden jetzt besser verstehen, warum BOHR nicht innerhalb der Physik eine exakte Definition der Komplementarität hat geben können. Solche Definitionen konnten gegeben werden für die verschiedenen Formen der parallelen Komplementarität. Hier unterscheidet sich das Denken, das die Definition gibt, klar von dem Gegenstand, über den in der Definition etwas ausgesagt wird. Im Gedanken der zirkulären Komplementarität aber wird wesentlich über die Bedingungen nachgedacht, unter denen alles objektivierende Denken steht. Eine exakte Definition der zirkulären Komplementarität wäre also eine objektivierende Angabe der Bedingungen der Möglichkeit des Objektivierens. Es ist nicht selbstverständlich, daß so etwas überhaupt möglich ist, und es ungeprüft zu fordern, hieße, unter dem Anschein der Exaktheit einem Mangel an Strenge des Denkens zu verfallen. Ebenso voreilig wäre es freilich, zu glauben, was nicht in der Form der objektivierenden Exaktheit ausgesprochen sei, könne überhaupt nicht denkend erfaßt werden." (v. Weizsäcker 1955: 526)

Damit sind auch für uns die Ausgangsbedingungen angegeben, unter denen die Entwicklung eines evolutionären Theoriekonzeptes immer schon steht. Sehen wir zu, wie wir auf dieser Grundlage weitermachen können.

2.3 Individuum, Kommunikation, Kollektiv: Methodologische Folgerungen aus dem evolutionären Theoriekonzept

Im vorstehenden Teilkapitel habe ich den Versuch unternommen, die Grundzüge eines evolutionären Konzeptes für die Organisationstheorie genauer auszuarbeiten und dabei auch zu einer Vorstellung zu gelangen, was es eigentlich heißt, einen "komplementären" Ansatz zu verfolgen. Es sollte nicht nur gezeigt werden, daß eine bestimmte Einzelperspektive "nicht genug" ist, um die komplexe organisatorische "Realität" zu erfassen, und man daher "Multi-Paradigma-Forschung" (Kirsch) betreiben müsse. Die These war vielmehr, daß es genau zwei Perspektiven sind (nämlich die Innen- und die Außenperspektive), die man einnehmen muß, und daß diese Perspektiven wechselseitig aufeinander verweisen (wie eben die beiden Pole einer Paradoxie aufeinander verweisen) und nicht mehr oder weniger zufällig nebeneinander stehen.

Nun ist der Einwand natürlich naheliegend: Dieses Konzept mag zwar plausibel klingen; Anweisungen für den Theoretiker, wie er denn nun tatsächlich vorgehen soll, wenn er auf der Grundlage eines evolutionären Theoriekonzeptes arbeiten will, sind damit aber noch nicht gegeben. Man muß deshalb auf weitere Konkretisierung drängen und zeigen, welche Antworten auf traditionelle methodologische Grundfragestellungen sich vor dem Hintergrund dieses Konzeptes ergeben. Genau darum soll es im folgenden gehen.

Ich gehe davon aus, daß die aktuelle methodologische Diskussion heute in irgendeiner Weise mit der Frage sich auseinandersetzt, welche Rolle einerseits das "Individuum" oder das "Subjekt" bei der Konstitution des Erkenntniszusammenhanges spielen soll, und in welchem Sinne man andererseits in einem nicht nur metaphorischen Sinne von "kollektiven Entitäten" - z. B. "Organisationen" - sprechen kann.⁶⁸ Ich möchte diese Diskussion zunächst in einem eher sozialwissenschaftlichen (Kap. 2.31) und in einem eher philosophischen Kontext (Kap. 2.32) aufarbeiten und daran die tiefgreifende Bedeutung dieser

68. Mir ist natürlich klar, daß man "Methodologie" auch sehr viel enger definieren und auf dieser Basis zu ganz anderen Unterscheidungen kommen kann. Vgl. dazu aber noch einmal oben, Kap. 2.1.

Fragestellung auch für die Organisationstheorie plausibel machen. Vor diesem Hintergrund kann dann die hier relevante systemtheoretische Diskussion als Ausgangspunkt für die Erörterung der Umdispositionen dienen, die sich ergeben, wenn man Organisationstheorie sowohl aus der Innen- als auch aus der Außenperspektive betreiben, man also ein evolutionäres Theoriekonzept verfolgen will (Kap. 2.33).

2.31 Die sozialwissenschaftliche Diskussion: Methodologischer Individualismus versus methodologischer Kollektivismus

Die für die Sozialwissenschaften überhaupt und im Anschluß daran auch für die Organisationstheorie wohl "klassische" Auseinandersetzung kann durch das Gegensatzpaar "methodologischer Individualismus" und "methodologischer Kollektivismus" gekennzeichnet werden. Es geht um die Frage, inwieweit es möglich ist, "soziologische Konzepte ohne 'Rest' in Beschreibungen des Verhaltens von individuellen Akteuren aufzulösen." (Hejl 1982a: 240; nach Mandelbaum 1969: 636) Agassi (1960: 244) faßt die Positionen durch folgende Statements zusammen:⁶⁹

"(a) Holism

1. Society is the 'whole' which is more than its parts (holism).
2. 'Society' affects the individual's aims (collectivism).
3. The social set-up influences and constraints the individual's behaviour (institutional analysis)."

(b) Individualism

1. Only individuals have aims and interests (individualism).
2. The individual behaves in a way adequate to his aims, given his circumstances (rationality principle).

69. Vgl. ähnlich Witt (1987: 14ff.); Lukes (1974). - Agassi verwendet als Oberbegriff "Holismus" und nicht "Kollektivismus". Gemeint ist damit aber das Gleiche (vgl. aber die kurze Bemerkung bei Schanz 1977: 78).

3. The social set-up is changeable as a result of individuals actions (institutional reform)."

Der individualistische Ansatz hat in der ökonomischen Theorie eine lange Tradition (vgl. Schanz 1977: 68ff.), und es ist kein Wunder, daß auch die betriebswirtschaftliche Organisationstheorie davon nicht unbeeinflußt geblieben ist. Zwar hat man in den mikroökonomischen Ansätzen als zentrale Untersuchungseinheiten immer ganze Handlungsaggragate wie "Unternehmungen" und "Haushalte" angesehen, und die Kritik war dann gerade, daß z. B. die Unternehmungen zu "organisationslosen Gebilden" gemacht würden, die von den sehr spezifischen und oftmals keineswegs "rationalen" Handlungsweisen der Individuen offenbar gar nicht tangiert werden.⁷⁰ Trotzdem ist man auch hier, wenn auch in Verbindung mit einer problematischen Rationalitätsannahme, doch immer davon ausgegangen, daß der individuelle Optimierungskalkül das entscheidende Explanans aller ökonomischen Theorie sei. Gänzlich offensichtlich ist diese individualistische Orientierung aber erst in den Ansätzen der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie und dort insbesondere in den Informationsverarbeitungsansätzen der Entscheidungstheorie (vgl. Kirsch 1970b und die dort angegebene Literatur; Kieser 1980: 867). Der Reiz scheint darin zu bestehen, daß man nun auf (vermeintlich) relativ gut bestätigte Hypothesen der Psychologie zugreifen kann, die sich dann auch im Hinblick auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen prüfen lassen und auf deren Grundlage überhaupt erst eine echte *Erklärung* des organisatorischen Geschehens möglich wird. Nur die so gewonnenen Gesetzmäßigkeiten besitzen hinreichend Realität, um darauf eine fundierte Theorie aufbauen zu können; alles andere ("Das Unternehmen an sich"; Teubner 1985a) ist organisistische Metapher und eignet sich nicht als Ausgangspunkt für die Produktion verwertbaren Wissens (vgl. Vanberg 1983: 174ff.).

Aus der Sicht eines methodologischen Kollektivismus sind die so gefundenen Gesetzmäßigkeiten freilich nichts anderes als Leerformeln, die kaum mehr besagen als daß "people do things because they want to" (Mayhew 1980a: 353ff.) und mithin allenfalls als Gegenstand einer Ideologiekritik von Interesse

70. Vgl. dazu die unten, Kap. 3, Anm. 5 gegebenen Literaturhinweise.

sind (vgl. Mayhew 1980b; Stoll 1983: 334ff.).⁷¹ Ein fruchtbarer Ansatz läßt sich, so die Annahme, gewinnen, wenn man soziale Systeme⁷² (seien es Gesellschaften, seien es Organisationen) als eigenständige Einheiten begreift, deren interne Strukturen für das Verhalten des Gesamtsystems entscheidender sind als die Aktionen von Individuen, die durch diese Strukturen "zusammengehalten" und in ihren Aktionen mehr oder weniger determiniert werden. Die bekannteste Theorie ist hier natürlich die Rollentheorie (vgl., mit Blick auf Organisationen, Luhmann 1964): Das Individuum ist nur der Platzhalter einer "Stelle" innerhalb des sozialen Systems, die durch spezifische Verhaltenserwartungen definiert ist und wenig Raum für abweichendes Verhalten läßt. Die (gesellschaftliche und organisationale) Sozialisation sorgt dafür, daß das Individuum sich normalerweise in diese Verhaltenserwartungen fügt und "abweichendes Verhalten" dann als *Problem* behandelt werden kann, das gerade auf *Störungen* im Sozialisationsprozeß zurückgeführt werden kann (vgl. Lüderssen/Sack 1975ff.).

Zwischen methodologischem Individualismus und methodologischem Kollektivismus sind natürlich Kompromisse möglich. Diese Versuche der Vermittlung zwischen beiden Positionen sind allerdings bislang wenig zufriedenstellend. Reber (1978) hat letztlich nicht mehr anzubieten als den aus der Sozialpsychologie entlehnten Vorschlag, es doch das Ergebnis einer situationalen Analyse sein zu lassen, wann ein eher "sozial" und wann ein eher "individual" determiniertes Verhalten zu erwarten sei (1978: 97f.). Hier muß man doch aber zumindest fragen, durch welche methodologische Orientierung denn diese Situationsanalyse ihrerseits angeleitet werden soll.⁷³

71. Jenseits dieser Polemik gibt es natürlich auch sorgfältigere Kritiken; ich finde die beste bei Miller (1986c: 266ff.)

72. Die Rede von "sozialen Systemen" verweist hier auf eine vordergründige Nähe der kollektivistischen Position zu systemtheoretischen Ansätzen, die Autoren wie Etzioni (1975: 89ff.) von vorneherein schon von einem "kollektivistischen Systemansatz" sprechen lassen. Aber man kann sich einerseits natürlich auch kollektivistische Ansätze vorstellen, die mit den weiteren Implikationen der Systemtheorie wohl wenig zu tun haben wollen (das gilt insbesondere für die marxistisch inspirierten Ansätze), während andererseits die Frage nach dem Individuum gerade in der Systemtheorie heute sehr umstritten ist. Vgl. dazu unten, Abschn. (3).

73. Diese Frage kann Reber nicht recht in den Blick kommen, weil er zwischen einer "methodologischen" und einer "Objekt"betrachtung von vorneherein kaum

Kirsch und Kutschker (1981: 266) machen es dagegen zu einer *pragmatischen* Frage, ob ein Forscher sich der Mühe unterziehen will, in mikroskopischer Kleinarbeit individuelle Zurechnungen vorzunehmen. Der Primat liege auf einem methodologischen Individualismus (vgl. Kirsch A-1986e), aber im Ongoing Process der Theoriearbeit komme man doch nicht umhin, Vereinfachungen vorzunehmen und dabei ganze soziale Systeme als undifferenzierte Akteure ("Black Boxes") zu behandeln. Das ist sicherlich eine Vorstellung, die wesentlich tiefer ansetzt als es die Hejlschen (auf eine das gleiche Argument zum Ausdruck bringende Formulierung von Goldstein bezogenen) Einwendungen suggerieren, daß nämlich "die Tatsache, etwas nicht untersuchen zu können, weil Zeit, Geld, Instrumente oder was auch immer fehlen, kein Argument gegen die Notwendigkeit solcher Untersuchungen" und "die Tatsache, das eigentlich notwendige nicht durchführen zu können, nicht gerade ein Argument dafür ist, etwas zu tun, das als falsch aufgefaßt wird" (1982a: 249). Der Beizug kollektivistischer Argumentationsfiguren ist, so könnte man sagen, eine erkenntnistheoretische Notwendigkeit: Man *kann* überhaupt nur etwas "mikroskopisch"⁷⁴ beobachten, wenn man *gleichzeitig* anderes als fraglos gegeben unterstellen und sich mit einer "makroskopischen" Betrachtungsweise begnügen kann.⁷⁵ Aber das hat natürlich mit einem methodologischen Kollektivismus, wie wir ihn bei Agassi kennengelernt haben, nichts mehr zu tun: Die Frage, ob das Individuum durch die Gesellschaft bzw. durch die Organisation determiniert wird, gerät gewissermaßen ex definitione aus dem Blickfeld; unter der Hand gerät man auf eine Problemebene, die mit dem eigenen Ausgangspunkt⁷⁶ in keinem Zusammenhang mehr steht.

einen Unterschied erkennt (1978: 84) und schon deshalb umstandslos die situationale Analyse über eine *inhaltliche* Frage entscheiden lassen kann.

74. Das heißt bei Kirsch: mit Blick aufs Individuum - eine Gleichsetzung, die freilich nicht selbstverständlich ist: Man kann sich eine "Mikrofundierung der Makrosoziologie" (Collins 1981) auch anders vorstellen. Ein organisationstheoretisches Beispiel findet sich dazu etwa bei Küpper und Ortmann (1986).
75. Die Analogie zu der Habermasschen Theorie (1981b: 182ff.), nach der in der Kommunikation immer nur bestimmte Ausschnitte des lebensweltlichen Wissens thematisiert werden können, während der "Rest" zur gleichen Zeit fraglos gegeben ist, ist hier natürlich offensichtlich.
76. Kirsch lehnt sich bei seinen Überlegungen eng (im einzelnen dann aber doch verzerrend) an die Unterscheidungen von Etzioni (1975: 85ff.) an, der unter dem im Text angesprochenen Aspekt sehr ähnlich wie Agassi argumentiert.

Freilich *gibt* es andere Ebenen, auf denen man die Frage nach dem Individuum bzw. nach dem Subjekt stellen kann. Ich sehe den zweiten, für grundlagentheoretische Überlegungen in der Organisationstheorie relevanten Diskussionskontext durch die Habermassche Unterscheidung zwischen einem "bewußtseinstheoretischen" und einem "kommunikationstheoretischem" Paradigma aufgespannt. Das soll im folgenden näher ausgeführt werden.

2.32 Die philosophische Diskussion: Bewußtseinstheoretisches versus kommunikationstheoretisches Paradigma

Ein "bewußtseins-" und ein "kommunikationstheoretisches Paradigma" gegenüberzustellen: das klingt tatsächlich zunächst sehr "philosophisch" und scheint mit "Organisationstheorie" zunächst wenig zu tun zu haben. Man kann aber schnell zeigen, welche Konstruktionsentscheidungen sich daraus auch für den uns in dieser Arbeit interessierenden Zusammenhang ergeben.

Habermas' Ausgangspunkt ist die *Theorie der Moderne*. Die Moderne ist, einem gängigen Verständnis nach, das Zeitalter der Aufklärung, ein Zeitalter, in dem sich das Bedürfnis nach *Selbstvergewisserung* der Philosophie, letztlich aber der Gesellschaft als ganzer aufgedrängt hat (vgl. Habermas 1985a: 31). Die *Bewußtseinsphilosophie* ist nun seit ihren Hegelschen Anfängen davon ausgegangen, daß das Prinzip der neuen Zeit die Subjektivität sei, die selbst als Inbegriff von Freiheit und Reflexion gedeutet werden kann (ebenda: 27). Die Frage, die die Moderne nicht mehr losgelassen hat, ist dann, was diese Subjektivität, was das Subjekt eigentlich ist und welche Rolle es im Konstitutionszusammenhang der Gesellschaft einnimmt: Es geht um die *Selbstvergewisserung des Subjekts*. Diese aber kann nur in der Reflexion des Subjekts selber hergestellt werden, und (in unserer Sprache ausgedrückt:) der selbstreferentiell-paradoxe Charakter der Fragestellung legt die Antwortstrategie schon fest: Man muß zwischen empirischer und transzendentaler Betrachtung

tungsweise hin-und-her schwanken,⁷⁷ weil nur so das Subjekt sich selbst *vergewissern* kann (es also um das reflektierende und nicht nur um "das" Subjekt geht), ohne im Sumpf der *Unentscheidbarkeit* zu versinken (in den man gerät, wenn sich die Reflexion allein auf das empirische Subjekt beschränkt).

Wenn ich es recht sehe, will Habermas diese Antwortstrategie im wesentlichen aus zwei Gründen nicht akzeptieren: weil sich auf diesem Wege keine Maßstäbe der Kritik bzw. der normativen Orientierung gewinnen lassen (ein Vorwurf, von dem selbst die ältere "kritische Theorie" nicht ausgespart bleibt; vgl. 1981a: 519ff.); und weil aus der Perspektive des reflektierenden, singulären Subjekts die Emergenz von *Intersubjektivität* sich nicht tatsächlich aufklären läßt (vgl. 1981b: 196ff.). Die Alternative ist dann eine *Kommunikationstheorie*, die weniger den objektivierenden Selbstbezug des erkennenden Subjekts als die verständigungsorientierte Öffnung zu einem Alter Ego paradigmatisch hervorhebt:

"Im Verständigungsparadigma ist .. grundlegend die performative Einstellung von Interaktionsteilnehmern, die ihre Handlungspläne koordinieren, indem sie sich miteinander über etwas in der Welt verständigen. Indem Ego eine Sprechhandlung ausführt und Alter dazu Stellung nimmt, gehen beide eine interpersonale Beziehung ein. Diese ist durch das System der wechselseitig verschränkten Perspektiven von Sprechern, Hörern und aktuell unbeteiligten Anwesenden strukturiert. Dem entspricht auf grammatischer Ebene das System der Personalpronomina. Wer in dieses System eingeübt ist, hat gelernt, wie man in performativer Einstellung die Perspektiven der ersten, zweiten und dritten Personen jeweils übernimmt und ineinander transformiert." (1985a: 346f.)

Der Bezug auf die Sprache, der sich hier andeutet: das ist gewissermaßen der "Trick", mit dessen Hilfe Habermas einerseits schon von vorneherein eine nicht mehr hintergehbare Intersubjektivität in sein Gesellschaftskonzept einbauen kann und der es andererseits erlaubt, die Selbstausslegung der Moderne mit nicht-kontingenten normativer Orientierungen zu versorgen. Gesellschaft (auf die allein Habermas sich bezieht) ist zunächst einmal ein sprachliches Netz und erst in zweiter Linie ein Aggregat von Individuen oder Institutionen; und in dieses sprachliche Netz sind Geltungsansprüche eingelassen, die in der hier-

77. Vgl. Habermas (1985a: 346), Hejl (1982a: 106f.) sowie - mit zahlreichen Illustrationen aus der klassischen Subjektphilosophie - Frank (1986; 1988).

und-heute stattfindenden Kommunikation immer wieder "aktiviert" werden können (vgl. oben, Kap. 1.3). Auf der Grundlage eines Kommunikationsparadigmas können daher *beide* Defizienzen der Bewußtseinsphilosophie überwunden werden, und es ist klar, wofür Habermas plädiert: für einen Paradigmenwechsel.

Welche Antwort impliziert ein solcher Paradigmenwechsel für unsere Frage nach dem Individuum bzw. nach dem Subjekt? Im Anschluß an die im letzten Absatz gewählte Formulierung dürfte die These klar sein: Wenn man Gesellschaften (und analog auch Organisationen) in erster Linie als sprachliche Netze begreift, dann wird damit auf der Ebene der Gesellschaftstheorie (oder eben der Organisationstheorie) die Frage nach dem Subjekt ausgeklammert; wenn man sich lediglich für *Intersubjektivität* interessiert, hat man damit noch lange keine angemessene Konzeption des *Subjekts* bzw. des Individuums entfaltet (vgl. Frank 1986: 12). Mit dem "Linguistic Turn" (Wellmer) der kritischen Theorie reiht sich Habermas ein in eine Denkbewegung, die man vielleicht am besten mit dem Schlagwort einer "Dezentrierung des Subjekts" bezeichnen kann und die heute von den französischen Neostrukturalisten bis zur Luhmannschen Systemtheorie reicht (vgl. Frank 1984: 279ff.). Man geht bei der Analyse von Texten aus (Derrida) oder versucht eine "sprachtheoretische Grundlegung der Soziologie" (Habermas 1984a); und im Ergebnis hat man dann, was Luhmann (z. B. 1984a: 346ff.) so pointiert durch die These zum Ausdruck bringt, daß das Individuum zur Umwelt eines sozialen Systems zu rechnen sei.⁷⁸ Am Ende kann man, was das Individuum anbelangt, nur noch eine Utopie formulieren, sich aber gerade darin in einer gemeinsamen soziologischen Tradition vereint wissen (vgl. Rammstedt 1985: 491): In einer funktional differenzierten Gesellschaft ist die Einheit des bürgerlichen Subjekts nicht mehr von vorneherein gegeben, sondern muß durch das gleichsam als

78. Das ist natürlich eine These, gegen die Habermas immer wieder heftig polemisiert hat (z. B. 1985a: 437ff.): Nach seinem Dafürhalten sind Kultur, Gesellschaft und Persönlichkeit als Komponenten der Lebenswelt intern miteinander verklammert und können daher keine Umwelten füreinander bilden. Vielleicht ist diese These der Verklammerung aber nur das Gegenstück einer mangelnden begrifflichen Schärfe, die Habermas nicht sehen läßt, wie eng seine Theorie unter dem Aspekt der "Dezentrierung" den vermeintlichen Gegenspielern tatsächlich ist.

"Knoten" (Hejl 1986b: 15) zwischen den verschiedenen Teilsystemen stehende Individuum erst hergestellt werden - und zwar durch die Teilnahme an den Kommunikationen innerhalb der verschiedenen Teilsysteme (vgl. Hutter 1986: 126). Man kann von einem "reflexiven Subjektivismus" (Schimank 1985: 460ff.) oder von einer "kommunikativ verflüssigten" Ich-Identität (Habermas 1982a: 117; Wellmer 1985b: 104) sprechen und damit doch dasselbe meinen: daß hierin die einzige Chance für das Individuum besteht, von den unterschiedlichen Rollenanforderungen in der modernen Gesellschaft nicht zermahlen zu werden.

Wenn diese Überlegungen zutreffen, dann ist es keineswegs so ohne weiteres möglich, individuelles Handeln auch im Kontext eines kommunikationstheoretischen Paradigmas zu betrachten, wie es Kirsch (A-1986e: 2) behauptet: Sofern man an dieser Möglichkeit festhalten will, darf man offenbar das bewußtseinstheoretische Paradigma nicht ganz hinter sich lassen, dem Habermaschen Plädoyer für einen Paradigmenwechsel nicht vollständig folgen. Aus der Sicht der Organisations- und insbesondere der Entscheidungs- bzw. Problemlösungsforschung kann man dafür nur dankbar sein, denn hier arbeitet man traditionell ja vor dem Hintergrund bewußtseinsphilosophischer Annahmen, deren Aufgabe dann in der Tat weitreichende Konsequenzen hätte. Diese Forschungen stecken ohne Zweifel zwar in einer tiefen Krise, wenn es darum geht, "böartige, äußerst schlecht-strukturierte Entscheidungsprobleme" (Kirsch 1984b: 190ff.) zu behandeln; der verhaltenspsychologische Bezugsrahmen eines "General Problem Solvers" (Newell und Simon 1972) ist kaum reichhaltig genug, um "echte" organisatorische Entscheidungen hinreichend unterstützen zu können. Aber eine Umstellung auf einen kommunikationstheoretischen Ansatz scheint hier nicht wirklich weiterzuhelfen; neben einer "kommunikativen Kompetenz" (Habermas 1971b) muß man wohl auch eine "Problemlösungskompetenz" (Kirsch 1984b: 172) unterstellen (die immer nur im Subjekt bzw. im Individuum verortet werden kann), wenn man "intuitive", eher durch die rechte Seite des Gehirns gesteuerte (und mithin nicht

sprachlich codierte) Entscheidungen nicht von vorneherein aus der Betrachtung ausschließen will.⁷⁹

Vor diesem Hintergrund erscheint es natürlich naheliegend, auch hier (ähnlich wie oben schon im Hinblick auf den methodologischen Individualismus/ Kollektivismus) nach Kompromißmöglichkeiten zu suchen. Und wieder kann uns Kirsch als Kronzeuge dienen: Er postuliert eine Komplementarität zwischen kommunikationstheoretischem und bewußtseinstheoretischem Paradigma, eine Komplementarität, die einerseits eng mit der Unterscheidung zwischen "prinzipieller" und "okkasioneller" Rationalität zusammenhängt und die andererseits durch die Komplementarität der beiden Begriffspaare "Erklären und Verstehen" sowie "Verhalten und Handeln" ergänzt wird (vgl. Kirsch A-1985d).

Wir können uns hier auf die erste Seite dieser "doppelten Komplementarität" konzentrieren. Der Beizug der Rationalitätsdichotomie kann dann, wenn ich es recht sehe, als eine Art "Brücke" dienen, die auch für die beiden angesprochenen Paradigmen eine echte und nicht nur metaphorische Komplementarität begründet: "Prinzipielle" und "okkasionelle" Rationalität⁸⁰ scheinen nämlich die Pole einer Rationalitätsparadoxie zu sein, die darin besteht, daß man einerseits prinzipiell-rational nur handeln kann, wenn man gleichzeitig eine "praktische Klugheit" (Kant) an den Tag legt, die sich auf die Gegebenheiten der konkreten Situation einstellt (= okkasionelle Rationalität); und andererseits

79. Die These unterschiedlicher Codierungsweisen in der rechten bzw. linken Gehirnhälfte wird ausgeführt bspw. in Popper und Eccles (1982). Neuere Forschungen (Levy 1985: 43ff.; Gordon 1986) scheinen zwar die Unterschiedlichkeit in den Codierungsweisen zu bestätigen, nicht aber deren physische Repräsentation in den beiden Gehirnhälften.

80. Ich werde auf diese Unterscheidung in Kap. 2.4 noch zurückkommen. Für den Moment mag eine Definition genügen, die Spinner (1986a: 40) gegeben hat. Danach bedeutet prinzipielle Rationalität "Orientierung an Prinzipien & Regeln, d. h. Ausrichtung auf universelle Ideen sowie Durchsystematisierung des nach deren Maßgabe zu rationalisierenden 'Materials' nach generellen Regeln - gemäß der Rationalitätsformel der Grundsatzvernunft: PRINZIPIENORIENTIERUNG + REGELSYSTEMATISIERUNG (P-Formel für Prinzipialität)." Okkasionelle Rationalität "besagt dagegen Orientierung an Okkasion & Opportunität, in der Praxis oft zugespitzt auf Situation & Deziision, d. h. Ausrichtung auf besondere Umstände und Ziele, spezielle Anlässe und Optionen, etc. - gemäß der Rationalitätsformel der Gelegenheitsvernunft: OKKASIONSORIENTIERUNG + PUNKTSYSTEMATISIERUNG (O-Formel für Okkasionalität)."

sich dieses Handeln nur als *rational* erweisen kann, wenn es wenigstens im Nachhinein gelingt, Regeln aufzustellen, die eben jene Rationalität begründen (= prinzipielle Rationalität; vgl. Kirsch A-1985d: 8). Wir haben es also auch hier mit einem Flik-Flak zu tun; und dieser kann (aufgrund des postulierten engen Zusammenhangs mit diesen Rationalitätstypen) dann auch auf das Bewußtseins- und das Kommunikationsparadigma übertragen und verallgemeinert werden: Complementarity at its Best.

2.33 Die systemtheoretische Diskussion: Ansätze zu einem neuen Anfang

Das bewußtseinstheoretische Paradigma, das Kirsch im Auge hat, erhält gegenüber der Habermasschen Interpretation eine modifizierte Fassung: Die Metapher des passiven Spiegels, in dem sich das egologische Bewußtsein in selbst-objektivierender Einstellung wie einen Naturgegenstand zu erkennen sucht, wird nicht mehr als das Leit-Charakteristikum dieses Paradigmas angesehen. Die Alternative ist eine Theorie selbstreferentieller, autopoietischer Systeme à la Maturana (1982) und Varela (1979), die den klassischen erkenntnistheoretischen Realismus überwindet und die Welt als eine in aktiver Weise durch das Individuum konstituierte Welt begreift. Damit aber sind wir bei dem dritten Kontext angelangt, der für den vorliegenden Diskussionszusammenhang von Interesse ist: der Systemtheorie. Hier geht es um die Frage, was eigentlich die "Elemente" von sozialen Systemen sind: Individuen oder Handlungen bzw. Kommunikationen. Insbesondere Maturana präferiert hier die erste der genannten Möglichkeiten (vgl. Krüll et al. 1987: 8ff.), und Kirsch scheint diese Option übernehmen zu wollen - nicht zuletzt deshalb, weil sie es erlaubt, weiterhin von einem methodologischen Individualismus auszugehen (vgl. A-1986c: 10; A-1986e: 3). Die *andere* Option - als Systemelemente werden Handlungen bzw. Kommunikationen begriffen - wird vor diesem Hintergrund nicht mehr ernstlich erwogen. Ähnlich wie schon unter (1), hat man es also wieder mit einer *asymmetrischen* Sichtweise zu tun; die (symmetrische) Komplementaritätsbeziehung, die wir unter (2) kennengelernt haben, erweist

sich als eine bloß vorübergehende. Wir werden uns noch fragen müssen, ob man hier nicht konsequenter sein kann.

In der Systemtheorie selbst wird die Element(ar)frage freilich wenig kompromiß-, geschweige denn komplementaritätsfreudig diskutiert; und vielleicht ist das der Grund dafür, warum die hier vertretenen Ansätze relativ schnell in Schwierigkeiten geraten. Hejl (auf den Kirsch sich in A-1985b bzw. A-1986c wesentlich beruft) will die Spuren Maturanas nicht verlassen und präferiert daher eindeutig eine Systemtheorie, die Individuen als Elemente von sozialen Systemen begreift (1982a; 1982b; 1984; 1986a; 1986b). Sein Argument ist ein praktisches: Der Theoretiker könne an "seine" Systeme nicht "herankommen", wenn es dort nicht "greifbare" Einheiten gebe (vgl. 1982b: 70f.); immer wenn man Handlungszusammenhänge *verändern* wolle, stehe man "vor der unüberwindlichen Schwierigkeit, keine Handlung als solche beeinflussen zu können. Beeinflußt werden können nur die Handelnden." (1982b: 76) Hier stellt sich dann aber doch die Frage, woher die normativen Maßstäbe kommen sollen, die eine solche Veränderung anleiten können. Wenn diese Maßstäbe *von außen* eingeführt, durch den Theoretiker gesetzt werden sollen, gerät man offensichtlich in die Fallstricke der Beobachterproblematik, die man doch gerade überwinden will; auch hier würde, ganz in Analogie zu den traditionellen Theorieangeboten, "die Setzung realiter nicht durch das System, sondern durch einen in der Theorie *nicht thematisierten* Beobachter" erfolgen (1982a: 110; Herv. d. Verf.). Läßt man aber den normativ interessierten Theoretiker als Akteur in dem interessierenden System (bzw. genauer: in dem Modell dieses Systems) vorkommen, dann ergibt sich ein prinzipiell *unterdeterminiertes* System: Die Wechselbeziehungen zwischen diesem Akteur und "dem System" (bzw. den anderen Akteuren) können nicht durch den Akteur selbst vollständig vorhergesagt werden. Das aber widerspricht der oftmals zitierten "wissenschaftlichen Methode", die doch unter anderem gerade durch das Bemühen ausgezeichnet sein soll, ein *deterministisches* Modell eines Systems zu erzeugen, auf dessen Grundlage dann die Vorhersage bestimmter Zustände oder

Prozesse überhaupt erst möglich ist.⁸¹ Wir geraten in ein Dilemma, aus dem Hejl keinen Ausweg zeigen kann.

Das ist natürlich nicht die einzige Schwierigkeit, mit der die Hejlsche Theoriekonstruktion belastet ist. Ich will nur noch eine weitere nennen, die die Wurzeln des systemtheoretischen Ansatzes überhaupt: das Problem der *Emergenz* betrifft (vgl. Willke 1978). Auch in der biologischen Systemtheorie (die für Hejl gewissermaßen den "Ausgangskontext" darstellt; vgl. 1986a: 59) scheint man dieses Problem für ein Grundproblem zu halten, das nach wie vor kaum befriedigend gelöst ist.^{82, 83} Bei der Ausarbeitung der Theorie zieht man daraus aber kaum Folgerungen, zumindest keine expliziten: Die Elemente oder Komponenten sozialer Systeme sind immer Individuen (vgl. zur Kritik Teubner 1987a: 91ff.). Aber schon bei der "Erklärung" des Individuums selbst kommt man damit offenbar in Schwierigkeiten; das Gehirn läßt sich offenbar nicht hin-

-
81. Bei Maturana (1982: 236f; zit. z. B. in Hejl 1982b: 47; 1984: 60; 1986a: 57) heißt es wörtlich: "Als Wissenschaftler machen wir wissenschaftliche Aussagen. Diese Aussagen werden durch das Verfahren validiert, das wir gebrauchen, um sie zu erzeugen: durch die wissenschaftliche Methode. Diese Methode kann durch die folgenden Operationen dargestellt werden: (a) Beobachtung eines Phänomens, das als zu erklärendes Phänomen angesehen wird; (b) Entwicklung einer erklärenden Hypothese in Form eines deterministischen Systems, das ein Phänomen erzeugen kann, welches mit dem beobachteten Phänomen isomorph ist; (c) Generierung eines Zustandes oder Prozesses des Systems, der entsprechend der vorgelegten Hypothese als vorhergesagtes Phänomen beobachtet werden soll; (d) Beobachtung des so vorhergesagten Phänomens."
82. "Eine ernsthafte Systemtheorie muß erklären können, wie ein System, das aus bestimmten Komponenten mit bestimmten Eigenschaften aufgebaut ist, als System Eigenschaften entwickeln kann, die sich von den Eigenschaften der Komponenten z. T. grundsätzlich unterscheiden. D. h. sie muß das Problem der Emergenz neuer Systemeigenschaften auf nicht-mystifizierende Weise lösen. Das ist bisher von der biologischen Systemtheorie nicht geleistet worden - geschweige denn von der sozialwissenschaftlichen oder irgendeiner anderen." (Roth 1986b: 2)
83. Der Fairneß halber muß ich anmerken, daß Hejl sich (nicht zuletzt aufgrund von Bemerkungen von G. Roth; vgl. die vorhergehende Fn.) dem Problem der Emergenz sich erst neuerdings zugewandt hat (briefl. Mitteilung an den Autor). Die Hauptschwierigkeit sieht er darin, daß man innerhalb einer zweiwertigen Logik das Phänomen der Emergenz nur *postulieren*, nicht aber (in dem angegebenen Sinne) *erklären* kann. Vor dem Hintergrund des in der vorliegenden Arbeit entwickelten Theoriekonzeptes lautet der Einwand aber: daß man dann besser nicht den Emergenzbegriff, sondern das skizzierte Konzept wissenschaftlicher Erklärung aufgibt.

reichend durch die Produktion und Reproduktion seiner biochemischen Struktur beschreiben (wie das für den "Rest des Körpers" adäquat sein mag) (vgl. z. B. Hejl 1984: 63; Roth 1987a: 262ff.). Man spricht dann lieber von (neuronalen) "Zuständen", die miteinander zyklisch interagieren und auf diese Weise die spezifische Wirklichkeit des Gehirns immer wieder reproduzieren - eine Wirklichkeit, die gegenüber der bloß materiellen Existenz so etwas wie eine eigene "ontologische Welt" konstituiert.⁸⁴ Dieser "ontologische Sprung" aber bedeutet, das ist meine These, nichts anderes als den Übergang zu einem neuen Emergenzniveau (vgl. Roth 1986a: 178); und es ist, hat man in dieser Weise die Büchse der Pandora erst einmal geöffnet, nicht einzusehen, warum die Annahme eines solchen "ontologischen Sprunges" sich nicht auch für soziale Systeme als zweckmäßig erweisen könnte. Statt "Individuen" müßte man dann etwas anderes als die "Elemente" begreifen, und die Frage ist dann nur: was?

Luhmann hat, wie (zweimal) schon angedeutet, auf der Ebene einer allgemeinen Theorie sozialer Systeme vorgeschlagen, es doch einmal mit Kommunikationen zu versuchen und die Individuen als spezifische Umweltsysteme zu begreifen (vgl. insb. 1984a: 191ff.). Das hat ihm das Stigma eines "leidenschaftlichen Antihumanismus" eingetragen (Schöffthaler 1985; neutraler Podak 1984; verteidigend Teubner 1985a: 477). Aber auch jenseits solcher Beschimpfungen scheint dieser Vorschlag - zumindest in der postulierten Aus-

84. Um noch einmal Roth (1987a: 275) zu zitieren: "Das materielle, reale Gehirn, als Teil des autopoietischen Organismus, schafft sich durch Selbstbeschreibung und Selbstexplikation eine eigene Welt, nämlich die Wirklichkeit, in der wir leben und deren Teil wir - als Zustand der Selbstbeschreibung unseres kognitiven Systems - selbst sind. Wir haben es hier also durchaus mit einem ontologischen Sprung zu tun, nämlich den Sprung von der materiellen Realität, die uns kognitiv unzugänglich ist, zur kognitiven Wirklichkeit, die für uns die einzig existierende Welt ist. Der Bereich der Wirklichkeit setzt natürlich denjenigen der materiellen Realität voraus, indem das kognitive System des Gehirns einen autopoietischen Organismus voraussetzt. Kognition ist damit an Autopoiese gebunden, überdauert mit ihr und geht mit ihr zugrunde. Zugleich aber unterliegt Kognition, indem sie von der Autopoiese erhalten wird und nicht für ihre eigene materielle Existenz sorgen muß, nicht denselben Gesetzmäßigkeiten, die für die Autopoiese gelten. Sie konstituiert einen grundsätzlich neuen Seinsbereich, denn sie schafft Prozesse, nämlich die der Selbstbeschreibung, die es in der physikalisch-chemischen Welt der Autopoiese grundsätzlich nicht gibt."

schließlichkeit - kaum haltbar. Das zeigt sich dort, wo Luhmann zu begründen versucht, warum die Kommunikationsstruktur eines sozialen Systems immer noch von einer Handlungsstruktur überlagert sein muß, wenn es denn nicht zu einem "Leerlauf" des Systems kommen soll (vgl. zum folgenden 1984a: 225ff.). "Kommunikation" bezeichnet ein symmetrisches Verhältnis unterschiedlicher Selektionen: Es müssen Informationen ausgewählt, in bestimmter Form mitgeteilt und dann auch noch verstanden werden. Engpässe kann es überall geben, bei der Information, der Mitteilung oder dem Verstehen; es ist von vorneherein keine Selektionsrichtung festgelegt. Wenn alles gleich wahrscheinlich ist, ist es möglich, daß gar nichts mehr geht. In sozialen Systemen wird aber nun Anschlußfähigkeit dadurch immer wieder hergestellt, daß die Kommunikation asymmetrisiert, die Richtung vom Mitteilenden an den Mitteilungsempfänger festgelegt wird: Im Zuge der Selbstbeobachtung des sozialen Systemen werden Kommunikationen in *Handlungen* umgeformt. Mit den zusammenfassenden Worten von Luhmann (1984a: 227f.):

"Auf der Basis des Grundgeschehens Kommunikation und mit ihren operativen Mitteln konstituiert sich ein soziales System demnach als Handlungssystem. Es fertigt in sich selbst eine Beschreibung von sich selbst an, um den Fortgang der Prozesse, die Reproduktion des Systems zu steuern. Für Zwecke der Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung wird die Symmetrie der Kommunikation asymmetrisiert, wird ihre offene Anregbarkeit durch Verantwortlichkeit für Folgen reduziert. Und in dieser verkürzten, vereinfachten, dadurch leichter faßlichen Selbstbeschreibung dient Handlung, nicht Kommunikation, als Letztelement."

Daß in den Selbstbeschreibungen von sozialen Systemen Handlungen als Letztelemente verwendet werden, ist nun allerdings eine These wider besseres Wissen: Im Normalfall erweisen sich nicht nur Kommunikationen für die Beobachtung als zu komplex, sondern eben auch Handlungen. Alltagsweltlich wird Handeln auf *Individuen* zugerechnet: Das ist es, was Luhmann am Ende selber noch feststellen muß (229). Wenn dem aber so ist, dann muß man fragen, woher ein Theoretiker eigentlich wissen kann, daß es sich hier um eine Komplexitätsreduktion handelt: Auch dessen Beobachtungen müssen ja irgendwo anknüpfen, und die These liegt nahe, daß hier zur "Alltagswelt" kein grundsätzlicher Unterschied besteht. Solange der Theoretiker sich in der Außenperspektive befindet, nimmt er soziale Systeme als Verbände von Indi-

viduen oder - noch stärker vereinfacht - überhaupt nur als "Verbände" wahr - sei es als "Gruppe", als "Organisation" oder gar als "Gesellschaft".

Aus der Innenperspektive des Systems stellt sich das allerdings ganz anders da. Hier spricht man nicht *über* einen Kommunikationszusammenhang, *über* ein System; hier befindet man sich *in* dem Kommunikationszusammenhang und nimmt daran teil. Dieser Unterschied wird von Luhmann dort angedeutet, wo er beobachtet, "daß Kommunikation nicht direkt beobachtet, sondern nur erschlossen werden kann." (1984a: 226; im Orig. kursiv) Ausgeführt wird dieser Gedanke aber nicht, und das kann man noch einmal (vgl. oben, Kap. 2.21) als Indikator dafür nehmen, daß in der Luhmannschen Theorie die Differenz zwischen Innen- und Außenperspektive nicht hinreichend berücksichtigt wird.

Weiterführende Überlegungen können aber an den Beiträgen von M. Hutter (1986: 97ff.; 1987: 15ff.) anschließen. Hutter unterscheidet zwischen "Person" und "Konversation" und führt dafür die folgenden beiden Definitionen ein:

"Definition 1: A social system (communication system) becomes a *person*, if identity is ascribed to it by an outside speaker." (1987: 15; zweite Hervorh. hinzugefügt)

"Definition 2: A social system becomes a *conversation*, if identity is ascribed to it by itself." (1987: 16)

Diese Definitionen werden durch zwei Propositionen ergänzt (1987: 17):

"Proposition 1: Every person changes to a conversation if the observer switches to the language of the conversation.

Proposition 2: Every conversation changes to persons, if the observer switches to the language of a non-identical (different) conversation."

Aus der Außenperspektive betrachtet, rückt die "Quelle" der Kommunikation in das Blickfeld des Beobachters. Für eine solche "Quelle" ist "Person" der allgemeinste Ausdruck, die Bezeichnung dafür, daß man die Handhabung von Selbstreferenz innerhalb dieses Systems nur in eingeschränktem Maße beobachten kann (vgl., mit Blick auf psychische Systeme, Luhmann 1984a: 158). Es ist, mit anderen Worten, nicht möglich, die spezifischen (Leit-) Unterschei-

dungen ganz zu erfassen, auf deren Grundlage das "fokale" System operiert.⁸⁵ Wenn wir uns an den paradoxen Charakter solcher (Leit-)Unterscheidungen erinnern, ist das allerdings auch nicht weiter verwunderlich: Es gibt (zumindest in einer "kybernetischen Welt") keinen Metakontext, in dem sich die Paradoxie gleichsam "auflösen" und mithin vollständig beschreiben ließe; was dem Beobachter bleibt, ist nur, sich die Zeit zu nehmen und dem Flik-Flak der Paradoxie zu folgen, und das heißt: in den Kommunikationszusammenhang selbst hineinzugehen. Dann aber handelt es sich, gemäß Definition 2 und Proposition 1, nicht mehr um eine "Person", sondern um eine "Konversation".

Hutter meint mit "Person" hauptsächlich Haushalte und Unternehmungen, aber auch Verbände, Vereine usw. Dabei kann er sich an einen rechtswissenschaftlichen Sprachgebrauch anlehnen, der hier immer schon von "juristischen Personen" spricht, ohne sich um die spezifischen Unterscheidungen, auf denen die jeweiligen Konversationen aufbauen, weiter zu kümmern. Aus dieser Sicht wäre es denn auch völlig unsinnig, beispielsweise von dem Vertreter einer individualistisch orientierten Organisationstheorie darauf verwiesen zu werden, daß man eine "organizistische Metapher" verwende, für die es keinerlei empirisches Korrelat gebe: Für die Zwecke der rechtlichen Beobachtung etwa des Handelns von Unternehmungen hat es einen hinreichenden realen Gehalt, von dem "Unternehmen an sich" (Teubner 1985a) zu sprechen; es handelt sich keineswegs um bloße Fiktion (vgl. Teubner 1987a: 118f.).

Auch für eine außen-perspektivisch ansetzende Organisationstheorie kann es durchaus zweckmäßig sein, Unternehmungen als "Personen" zu behandeln und dann beispielsweise nach der Handlungsfähigkeit, der Lernfähigkeit und der Responsiveness eines solchen Systems zu fragen (vgl. z. B. Kirsch 1984j: 1014ff.; Hinder 1986: 387ff.). Diese Theorie wird sich, auch wenn sie außen-perspektivisch ansetzt, freilich kaum mit Beobachtungen auf diesem Abstraktionsniveau begnügen: Dann hätte man es ja wieder nur mit Punkten auf einer

85. Anschaulich gesprochen: Wer ein Unternehmen nur aus Geschäftsberichten, Presseverlautbarungen und "Produktgebrauch" kennt, wird noch nicht viel darüber wissen, wie in diesem System tatsächlich gehandelt, geredet und gedacht wird. Der Berufsanfänger muß erst einen "Praxischock" erleiden, um dieser Differenz ganz gewahr zu werden.

national- oder politökonomischen Landkarte zu tun, deren Maßstab der Organisationstheorie doch immer schon zu groß vorgekommen ist. Die Alternative ist, die Beobachtungslinse eine Dioptrie schärfer zu stellen und auf der Ebene von Individuen auf Quellensuche zu gehen.⁸⁶ Man versucht, "Handlungen der Organisation" auf Individuen zuzurechnen und damit genau das zu tun, was der methodologische Individualismus ohnehin für die einzig legitime Vorgehensweise hält.

Das schließt natürlich nicht aus, daß man auch die Beziehungen zwischen den Individuen analysiert und die Organisation sogar als ein Netz von Kommunikationsbeziehungen interpretiert - solange man diese Beziehungen vor dem Hintergrund individueller Informationsabgabe, -verarbeitung und -weitergabe begreift und sich für die *Beziehungen* und nicht für die *Kommunikation* selbst (bzw. deren Inhalte) interessiert (vgl. z. B. Bössmann 1967: 52ff.). Ebenso ist damit nicht ausgeschlossen, daß man über die bloß empirische Beobachtung hinausgeht und sich theoretische Hypothesen darüber bildet, was "in den Köpfen" der beteiligten Individuen sich abspielt - zumal man ohnehin keinen Zugang zu dem findet, was das Individuum für die Welt hält (Varela 1981b: 306). In beiden Fällen bleibt man als Beobachter "draußen", außerhalb des Systems und macht nicht selber auch mit: Das System bleibt, wenn auch eine fragmentierte, "Person" - und seine spezifische Selbstreferenz ein Rätsel.

Das ändert sich erst, wenn man in die "Konversation" einsteigt, der Beobachter in die Innenperspektive des Systems wechselt. Der Beobachter spricht dann nicht mehr als ein "Ich", das einem "Du" oder einem "Es" gegenübersteht: Es konstituiert sich ein "Wir" - und das bedeutet, daß die "Quelle" dann keine Rolle mehr spielt. Man befindet sich tatsächlich *in der Kommunikation*; und es ist dann nicht mehr wichtig, *wer* was sagt oder gesagt hat: Wichtig ist nur, *was* gesagt worden ist oder gesagt wird. Genauer: Es geht darum, daß eine Äußerung in den jeweiligen Kommunikations*zusammenhang* eingepaßt ist, sie auf bereits vorhandene Unterscheidungen in irgendeiner Weise Bezug nimmt oder dieser Bezug doch auf Nachfrage hergestellt werden kann. Erst

86. Man kann sich natürlich auch mit weniger als einer Dioptrie begnügen und Inter-Gruppen-Prozesse untersuchen, wie das bspw. in Teilen der sozialpsychologischen Verhandlungsforschung geschieht (vgl. Crott et al. 1977).

wenn das der Fall ist, reproduziert sich die Einheit des Systems, schafft sich (um die Formulierung von Hutter's Definition 2 noch einmal aufzunehmen) die Konversation ihre eigene Identität.

Eine Vertiefung dieser Überlegung setzt voraus, daß man weiß, welches die Unterscheidungen sind (und insbesondere: welches die *Leit*unterscheidung ist), die in einer Organisation bzw. in einer Unternehmung gehandhabt werden (wird). Darauf werde ich erst in Kap. 3 näher eingehen, wenn es darum geht, den bisher naiv unterstellten Begriff der Organisation bzw. der Unternehmung näher zu explizieren. Für den Moment müssen wir uns mit einer Andeutung begnügen, die gleichzeitig den bis jetzt erreichten Stand zusammenfaßt.

Im ersten Kapitel haben wir festgestellt, daß die zweiwertige Logik, auf die die traditionelle Theorie sich so häufig stützt, eine Logik ist, die das Subjekt aus der Welt verbannt. Diese These bezog sich vor allem auf den Beobachter bzw. den Theoretiker; wie wir jetzt gesehen haben, kommt zumindest in vielen, auf einem methodologischen Individualismus oder einer Bewußtseinsphilosophie aufbauenden Theorieansätzen das Individuum bzw. das Subjekt (das dann weniger ein logisches als ein empirisches ist) im *Objekt*bereich der Theorie ja durchaus vor. In einem evolutionären Theoriekonzept wird die Objektivierung des Subjekts aber ihrerseits in dem perspektivischen Licht des Beobachters gebrochen. Es "gibt" nicht einfach ein Subjekt oder ein Individuum; ob es das gibt, hängt von dem beobachtenden Subjekt und nicht von "der Realität" ab. Die klassische, zweiwertige Logik wird auf diese Weise systematisch überschritten, und genau darin liegt das eigentlich Neue eines evolutionären Theoriekonzepts.

Der Perspektivenwechsel ermöglicht es, ein soziales System das eine Mal als "Person" und das andere Mal als "Konversation" zu sehen. "Person" kann (muß aber nicht) heißen, daß man ein soziales System als Aggregat von Individuen begreift, die Handlungen dieses Systems auf Handlungen von Individuen zurückführt. "Konversation" geht dagegen von vorneherein von einem *intersubjektiven* Zusammenhang aus. Man befindet sich *in* der Kommunikation, und anschlussfähig ist nur das, was auf die spezifischen, in dieser Kommunikation flottierenden Unterscheidungen in irgendeiner Weise Bezug nimmt. Nur

durch diese Bezugnahme kann auch Neues entstehen, nur dadurch kann sich Kommunikation als eine produktive Kraft erweisen, die neue Unterscheidungen einführt, auf denen dann neue Unterscheidungen aufbauen können.

Mit Blick auf Habermas könnte man ergänzend formulieren, daß die Kommunikation die Welt ist und in dieser Welt Geltungsansprüche gestellt werden. Das gilt insbesondere für die Geltungsansprüche, die selbst einen im strengen Sinne intersubjektiven Charakter haben: der Anspruch auf propositionale Wahrheit und auf normative Richtigkeit. Der Geltungsanspruch der Authentizität dagegen kommt in dieser intersubjektiven Welt nicht vor; Werte kandidieren bloß für Normen und sind mithin eher *intersubjektiv* als *intersubjektiv* (vgl. oben, Kap. 1.3). Wir haben aber (ebenfalls in Kap. 1.3) festgestellt, daß gerade dieser Geltungsanspruch eine besondere Rolle zu spielen scheint, wenn es um "Neues" geht. Damit ergibt sich auch unter diesem Gesichtspunkt, daß sich Neues nur ergeben und man Neues nur erfassen kann durch das Zusammenspiel der Innen- und der Außenperspektive: Aus der einen setzt man auf Kommunikation und auf die produktive Kraft des intersubjektiven Austausches (vgl. Vollrath 1986), während man aus der anderen das Subjekt Subjekt bleiben lassen muß und staunend nur dessen Kreativität bewundern kann.⁸⁷ Das Neue läßt sich nicht herbeireden, aber es darf in der einsamen Welt des Subjekts auch nicht verschlossen bleiben.

Diese Andeutungen müssen, wie angedeutet, gerade in organisationstheoretischen Zusammenhängen solange dunkel bleiben, wie man nicht weiß, mit welchen Unterscheidungen in Organisationen bzw. Unternehmungen operiert wird, und was es dann heißt, innerhalb dieses Unterscheidungszusammenhangs "Geltungsansprüche" zu stellen. Bevor wie in Kap. 3 (genauer: in Kap. 3.3) darauf eingehen, müssen aber noch Zwischenschritte eingelegt werden: Wir müssen zunächst klären, was (wenn Geltungsansprüche nach Habermas doch irgendetwas mit "Rationalität" zu tun haben) innerhalb eines evolutionären Theoriekonzeptes man unter Rationalität verstehen kann und inwie-

87. Man kann zwar Verfahren angeben, wie man das kreative Potential des Subjekts bzw. des Individuum aus diesem gleichsam "herauskitzeln" kann (vgl. z. B. Bendixen 1976; Schlicksupp 1977): Erzwingen läßt sich das Neue damit aber noch lange nicht.

fern es sich bei diesem Theoriekonzept um ein rationales Unternehmen handelt (Kap. 2.4); und wir müssen die Frage nach dem Verhältnis von Theorie und Praxis stellen (Kap. 2.5), bevor wir dann die Ebene der "reinen Theorie" verlassen und uns, wenn schon nicht der Praxis, dann aber doch "der Organisation" zuwenden.

2.4. Zur Rationalität eines evolutionären Theoriekonzeptes

Neuerungen provozieren die Frage nach ihrer eigenen Rationalität. Das hat mindestens den Sinn, daß man das sich darin verkörpernde Wissen auf seine Wahrheit befragen kann: Nur das gilt als Neuerung, das nicht schon von vorneherein mit dem Geruch des Unwahren behaftet ist. Ebenso kann man aber auch danach fragen, ob das Neue besser oder schlechter als das Alte ist. In Kapitel 1.3 war das der Grund gewesen, warum wir davon ausgegangen sind, daß eine Organisationstheorie, die sich auf die Entstehung des Neuen einlassen will, auch eine "normative" Theorie sein muß.

In dem Maße, wie ein evolutionäres Theoriekonzept auch sich selbst als ein neues Theoriekonzept präsentiert, muß sie die beiden genannten Fragen - wenn es denn nicht noch mehr sind - auch an sich selbst stellen. Normalerweise *unterstellt* eine Theorie, daß sie selbst rational ist; sonst würde sie sich wohl gar nicht erst "Theorie" nennen. Wenn aber soviel von Selbstreferenz und Paradoxie die Rede ist, dann tut man sich mit solchen Unterstellungen relativ schwer. Wenn sich soviel auf sich selbst bezieht: Warum soll dann die Theorie sich nicht auch auf sich selber beziehen?

So rhetorisch diese Frage zunächst klingen mag, es sind doch zumindest zwei Negativ-Antworten denkbar.

Die erste: Für ein evolutionäres Theoriekonzept mag es unter mancherlei Gesichtspunkten erhellend sein, sich auf sich selbst zu beziehen. Aber die Rationalitätsfrage ist schon deshalb sinnlos, weil es mit dem Scheitern der Moderne überhaupt sinnlos geworden ist, nach der Rationalität von irgendetwas zu fra-

gen: Und warum sollte das im Hinblick auf ein evolutionäres Theoriekonzept anders sein?

Die zweite: Wenn etwas wirklich neu ist, dann sind auch die Maßstäbe für seine Beurteilung neu, und entsprechend ist die Antwort auf die Rationalitätsfrage notwendig unterbestimmt. Eine Theorie, die auf Selbstreferenz setzt, müßte gerade dieses wissen; und die Reaktion kann deshalb nur sein: Unverständnis.

Beide Einwände muß man ernst nehmen; in einer Zeit, in der die Legitimation von Theorie überhaupt in Zweifel gezogen wird, kann man gerade die "Sinnlosigkeitsthese" nicht im Handstreich vom Tisch wischen. Ich gehe allerdings davon aus, daß man die Rationalitätsfrage ernsthaft und doch "spielerisch" stellen kann; darin sehe ich die spezifische "Dialektik von Moderne und Postmoderne", um die man heute nicht mehr herumkommt. Ich möchte diese These im folgenden etwas eingehender diskutieren (Kap. 2.41), bevor ich den Hinweis auf die noch fehlenden Beurteilungs- bzw. Rationalitätsmaßstäbe dadurch zu entkräften versuche, daß dann eben diese Maßstäbe innerhalb eines evolutionären Theoriekonzeptes entwickelt werden müssen - und mit dem Begriff der "evolutionären" bzw. der "prozeduralen Rationalität" die Antwort gleich mitliefere (Kap. 2.42).

2.41 Die Frage nach der Rationalität einer Theorie - eine sinnvolle Fragestellung?

Die Diskussion um die Postmoderne, die heute überall geführt wird,⁸⁸ hat gezeigt, daß man nicht mehr unbefangen davon ausgehen kann, daß die Wissenschaft "Wahrheiten" produziert, die in einem universalistischen Sinne Geltung beanspruchen können. Am pointiertesten kommt diese neue Skepsis wohl in der Luhmannschen These zum Ausdruck, daß Wahrheit lediglich ein

88. Überblicke über diese Diskussion geben bspw. Koslowski (1986) und Vester (1986). Eine ausführliche Bibliographie findet sich in Huyssen und Scherpe (1986: 329ff.).

"Code" ist, der sich als evolutionär erfolgreich erwiesen und zur Ausdifferenzierung eines mit diesem Code operierenden Systems (des Wissenschaftssystems) geführt hat, der aber in seinem Ursprung durchaus arbiträr ist.⁸⁹ Die auf ihren Begriff gebrachte Moderne^{90, 91} hat zu der Einsicht geführt, daß der ehrwürdige Wahrheitsbegriff lediglich die Spitze einer "großen Erzählung" (Lyotard) ist, die heute ihre Legitimation verloren hat. Gerade diese Einsicht begründet den Übergang zu einer Postmoderne, die den Relativismus der verschiedenen "Sprachspiele" betont und dabei auch die Frage nach der Rationalität einer wissenschaftlichen Theorie als eine unsinnige Frage behandelt.

Mit dieser kurzen, hier eher kursorisch wiedergegebenen Antwort könnte man also die Frage nach der Rationalität eines Theorieunternehmens als erledigt betrachten. Die Provokation, von der ich am Anfang dieses Teilkapitels sprach, wäre dann eine Provokation, die sich selbst aufhebt. Dafür werden Betriebswirte dankbar sein, die eine disziplinüberschreitende Reflektion der Grundlagen ihres Faches ohnehin für ein häretisches Unterfangen halten und den Schuster auffordern, bei seinen Leisten zu bleiben, sich also auf die fachimmanenten Theorieprobleme zu konzentrieren (vgl. Schneider 1981; dazu Kirsch 1984f: 392ff.; 1984j: 1050ff.; Egner 1984). Aus dieser Einstellung heraus kann man sich dann tatsächlich des Wahrheitscodes unbefangen bedienen, und die Antwort, die die Protagonisten der Postmoderne geben, erscheint als Antwort auf eine Frage, die gar nicht existiert. Da machen es sich die Postmodernen etwas weniger einfach; sie greifen immerhin die Frage nach der Ratio-

89. Vgl. insbesondere Luhmann (1986a: 150ff.). Mit dieser Bemerkung möchte ich nicht behaupten, daß die Luhmannsche Systemtheorie sich umstandslos als eine spezifisch "postmoderne" Position interpretieren läßt. Aber seine Theorie scheint doch zumindest ganz gut zu diesem Diskussionsfeld zu "passen".

90. Zur Idee einer "auf Selbstvergewisserung zielenden Moderne" vgl. Habermas (1985a: 9ff.).

91. Mit dieser Formulierung soll nicht ein Hegelscher Weltgeist beschworen, sondern nur angedeutet werden, daß man das, worum es im Streit um die Moderne geht, bezeichnen kann: Es geht (mit Luhmann) um die Differenz von Einheit und Differenz (vgl. Angehrn 1986: 183; zur Kritik Rorty 1985). Die Frage lautet also, ob die Moderne als ein Prozeß der Ausdifferenzierung verschiedener "Wertsphären" (Weber) oder im Gegenteil als ein Prozeß immer weitergehender wechselseitiger Durchdringung der verschiedenen Subsysteme der Gesellschaft interpretiert werden kann. Die erste These wird heute insbesondere von Habermas (1981a; 1981b) vertreten, die zweite bspw. von Buß und Schöpfs (1979); Mehlich (1983); Weingart (1983); Münch (1984).

nalität der Wissenschaft auf, auch wenn sie dann mit argumentativen Mitteln zu zeigen versuchen, daß diese Frage sich sinnvoll nicht mehr stellen läßt.

Ich möchte diese Antwort in drei Runden diskutieren; dabei konzentriere ich mich im wesentlichen auf eine Gegenüberstellung der Positionen jener Theoretiker, die heute wohl als die Hauptvertreter der "modernen" bzw. der "post-modernen" Richtung angesehen werden: Habermas und Lyotard.

(1) Zunächst erscheint die genannte Antwort sicherlich als wenig befriedigend, das postmoderne "Anything goes" als ein relativistischer Overkill, der nur um den Preis der Selbstwidersprüchlichkeit argumentativ vertreten werden kann; darauf ist in der Diskussion über "Rationalität und Relativismus" immer wieder hingewiesen worden (vgl. etwa Lukes und Hollis 1984; Habermas 1985a). Diese Kritik muß keineswegs wieder in einem modernen Fundamentalismus münden (vgl. dazu Rorty 1981: 343ff.); auch Habermas muß natürlich konstatieren, daß die Lebenswelt uns immer nur in pluraler Weise gegeben ist und es insofern *die* Lebenswelt - eine Lebenswelt, die es erlauben würde, universalistische Geltungsansprüche zu stellen - gar nicht gibt (1985b: 194). Aber sofern man überhaupt argumentieren will, müsse man vor dem Hintergrund *irgendeines lebensweltlichen Wissens argumentieren und in Bezug auf irgendeine Lebenswelt eine Teilnehmerperspektive beziehen*. Und in den Grenzen dieser Lebenswelt würden dann in der Tat "universalistische" Geltungsansprüche gestellt, die entweder akzeptiert oder bestritten werden können. Der Lyotardsche Relativismus oder "Paralogismus", der sich über die Vielfalt der existierenden Sprachspiele verwundert, ließe sich nur dann vertreten, wenn man gegenüber *allen* Lebenswelten den Standpunkt eines Beobachters einnimmt, "den Standpunkt", um eine Formulierung von Seyla Benhabib zu übernehmen, "eines Konservators eines Völkerkundemuseums der Vergangenheit." Wenigstens im Nachhinein kann man sich aber über eine solche Haltung nur wundern:

"Wäre seine (Lyotards; Anm. d. Verf.) Blickrichtung die eines Partizipanten gewesen, hätte er zugeben müssen, daß ein 'sich über die Vielfalt der diskursiven Arten zu verwundern' wohl kaum die angemessene Haltung ist, wenn wir, die Kinder der modernen westlichen Welt, mit den moralischen und epistemologischen Problemen, die die Koexistenz unvereinbarlicher diskursiver Praktiken hervorbringen, konfrontiert werden. Wir

können uns den Geltungsfragen, die uns unausweichlich gestellt werden, nicht dadurch entziehen, daß wir verwundert die Vielfalt der Sprachspiele und Lebensformen betrachten." (Benhabib 1986: 126; Anm. 32)

Diese Formulierung ist sicherlich mit starker normativer Emphase vorgetragen; der Kern des Arguments steckt aber darin, daß man den Beobachterstandpunkt nicht über sämtliche Diskurse durchhalten kann. Lyotards Fehler beruht darauf, daß er sich über das Sprachspiel, in dem er selbst argumentiert, keine Rechenschaft ablegt. Sobald ein Beobachter ein fokales System verläßt, um es von außen zu betrachten, befindet er sich in einem anderen System, und im Hinblick darauf nimmt er notwendig die Innenperspektive ein. Irgendeine Systemreferenz muß man immer einnehmen - und wenn es die Selbstreferenz des Beobachters ist.

(2) Umgekehrt muß aber auch festgehalten werden, daß man gegenüber einem *bestimmten* fokalen System immer die Außenperspektive einnehmen kann; es ist Habermas' Versäumnis (und das seiner "Anhänger"), dies hinreichend klar zu machen. Man erhält hier tatsächlich immer den Eindruck, daß nach einem absoluten Referenzpunkt gesucht wird, von dem aus Fragen der Geltung entschieden werden können. Aber dies ist ein falscher Eindruck; die im vorhergehenden Abschnitt skizzierte Rekonstruktion macht klar, daß Habermas auf der Ebene empirischer Argumentationen die Pluralität von Sprachspielen durchaus in Rechnung stellt. Ein wesentlich fundamentalistischerer Zungenschlag ergibt sich allerdings dort, wo er die Ebene empirischer Argumentationen verläßt und sich auf die quasi-transzendente Ebene der sprachlichen Verständigung überhaupt begibt (vgl. für eine kurze Kritik schon oben, Kap. 2.21). Auf dieser Ebene läßt sich dann durchaus noch ein Argument (!) vorbringen, das die Lyotardsche Position keineswegs schon als erledigt begreift.

Das Argument lautet: daß die Kritik an dem radikalen Relativismus Lyotardscher (oder auch Feyerabendischer) Prägung nur dann einen Sinn besitzt, wenn man der Sprache tatsächlich eine verständigungsorientierte Funktion zuweist und davon ausgeht, daß mit einer Argumentation immer Geltungsansprüche verbunden sind. Das aber muß nicht notwendigerweise der Fall sein.

Für Lyotard ist die Sprache ein Instrument des Kampfes, das keinerlei normative Auszeichnung besitzt; entsprechend lautet das erste Prinzip, das die

* ... ganze Methode bestimmt: daß Sprechen Kämpfen im Sinne des Spielens ist und daß Sprechakte einer allgemeinen Agonistik angehören. Das bedeutet nicht unbedingt, daß man spielt, um zu gewinnen. Ein Spielzug kann aus Freude an seiner Erfindung gesetzt werden, denn was sonst ist an der unaufhörlichen Provokationsarbeit der Sprache, die im populären Umgang oder in der Literatur geleistet wird? Die ständige Erfindung von Redewendungen, Wörtern und Bedeutungen auf der Ebene des Sprechens (parole), also das, was die Sprache (langue) zur Entwicklung bringt, bereitet große Freuden. Doch sogar diese Freude ist ohne Zweifel nicht von einem Erfolgsgefühl unabhängig, zumindest einem Gegner, - doch einem solchen von Statur - der etablierten Sprache, der Konnotation, abgerungen." (1986: 40f., Fußnoten weggelassen)

Die hier wiedergegebene Formulierung macht deutlich, daß Lyotard seine eigene Argumentation nicht als Argumentation im Habermasschen Sinne begreift. Es geht gar nicht darum, Überzeugungsarbeit zu leisten, sondern nur darum, ein Spiel zu spielen, das man mitspielen kann oder nicht und in dem es auf ein "Verständnis" gar nicht ankommt. Das mag man, als Beobachter, wenig überzeugend finden (und deshalb den Habermasschen Ansatz vorziehen). Nimmt man das Spiel aber ernst, dann zielt der von Habermas und anderen vorgetragene Einwand der Selbstwidersprüchlichkeit ins Leere.

(3) Diese Argumentation macht zunächst deutlich, daß man das Rationalitätsthema kaum diskutieren kann, ohne gleichzeitig über Sprache und Kommunikation zu sprechen. Gleichzeitig paßt sie aber gut zu einem evolutionären Theoriekonzept, das sich selbst als ein selbstreferentiell-paradoxes Unternehmen begreift. Noch die Rede von einem "Spiel" gehört in diesen Kontext; das hat G. Bateson (1985c) eindrücklich demonstriert.⁹² Danach ist ein Spiel

92. Ein Spiel ist nur ein Spiel, wenn auch *mitgeteilt* wird, daß es sich um ein Spiel handelt. Ein Beispiel zeigt, wie daraus die für ein "Spiel" konstitutive Paradoxie folgt. "Mit einer Erweiterung gewinnt die Feststellung 'Dies ist ein Spiel' etwa folgendes Aussehen: 'Diese Handlungen, in die wir jetzt verwickelt sind, bezeichnen nicht, was jene Handlungen, für die sie stehen, bezeichnen würden.' Nun fragen wir nach den kursiv gesetzten Worten 'für die sie stehen'. Wir sagen, daß das Wort 'Katze' für irgendein Element einer bestimmten Klasse steht. Das heißt, der Ausdruck 'steht für' ist ein naheliegendes Synonym für 'bezeichnet'. Wenn wir jetzt die Worte 'für die sie stehen' in der erweiterten Definition des Spiels durch 'die sie bezeichnen' ersetzen, gelangen wir zu folgendem Ergebnis: 'Diese Handlungen, in die wir jetzt verwickelt sind, bezeichnen nicht,

tatsächlich nur ein Spiel, wenn man es ernstnimmt: Schummeln gilt nicht. Umgekehrt kann man aber dann auch formulieren: daß man ein Spiel nur ernst nehmen kann, wenn man weiß, daß es ein Spiel und kein Ernst ist. Man muß den Unterschied zwischen Spiel und Ernst kennen. Und für den Moment wenigstens muß man Gewißheit darüber haben, daß etwas Spiel ist; sonst würde der Unterschied zwischen Spiel und Ernst wegfallen, und dann wüßte man nicht, daß etwas ein Spiel ist. Und würde es ernst nehmen ...

Diese Sätze sind natürlich nicht nur Spielerei. Sie haben ernste Folgen für unser Thema. Tatsächlich hat nämlich Bateson (1985a) die Spielparadoxie verwendet, um über Kommunikation zu kommunizieren.⁹³ Die (nicht leicht zusammenzufassende) Idee besteht darin, daß wir auch im Gespräch mit unseren Ideen spielen, "um sie zu verstehen und in Zusammenhang zu bringen. Es ist in demselben Sinne 'Spiel', wie ein kleines Kind mit Bauklötzchen 'spielt'... Und ein Kind nimmt sein 'Spiel' mit Bauklötzchen sehr ernst." (1985a: 48f.) Wenn wir nicht in diesem Sinne spielen würden, würde das Gespräch nur noch aus Wiederholungen von längst Gesagtem bestehen - und das würde bald keinen Spaß mehr machen, das Gespräch in Langeweile versickern lassen.

Sicherlich muß man bestimmten Regeln folgen, sonst wäre alles unverständlich.⁹⁴ Aber die Regeln werden im Ongoing Process der Kommunikation

was jene Handlungen, die sie bezeichnen, bezeichnen würden.' Das spielerische Zwickeln bezeichnet den Biß, aber er bezeichnet nicht, was durch den Biß bezeichnet würde." (Bateson 1985c: 244)

93. Bateson verwendet die Form eines "Metaloges". "Definition: Ein *Metalog* ist ein Gespräch über ein problematisches Thema. In diesem Gespräch sollten die Teilnehmer nicht nur das Problem diskutieren, sondern die Struktur des Gesprächs als ganzes sollte auch für eben dieses Thema relevant sein." (1985: 31)
94. Daß Kommunikation etwas mit der Befolgung von Regeln zu tun hat, ist bekanntlich eine Wittgensteinsche Idee - eine Idee, die die Intersubjektivität von Kommunikation hervorhebt, weil ein einsames Subjekt gar nicht wissen kann, was es heißt, einer Regel zu folgen: "Der Regel zu folgen *glauben* ist nicht: der Regel (tatsächlich) folgen. Darum kann man nicht einer Regel 'privatim' folgen, weil sonst der Regel zu folgen glauben, dasselbe wäre, wie der Regel folgen." (Philosophische Untersuchungen, § 202) Auf dieses Argument hat sich auch Habermas zumindest in früheren Arbeiten (1984a (zuerst 1970): 13f., 65f.; 1984c (zuerst 1975)) häufiger bezogen; in seiner "Theorie des kommunikativen

gleichzeitig verwendet und verändert (vgl. Giddens 1979: 66ff.; 1985: 143ff.). Sprache ist ein Spiel, aber es ist nicht wie Schach oder Canasta, wo man aufhören kann zu spielen, um die Regeln neu festzulegen und ein neues Spiel anzufangen (vgl. Bateson 1985a: 51). Die Produktion und die Reproduktion sprachlicher Regeln sind Prozesse, die in diesem Sinne nicht voneinander getrennt werden können.

Wir können uns vor diesem Hintergrund die Fehler klarmachen, die Lyotard auf der einen und Habermas auf der anderen Seite begehen. Lyotard - dessen Formulierungen mit den Formulierungen von Bateson so gut zusammenzupassen scheinen - geht zwar davon aus, daß Sprache ein Spiel (oder gar ein Kampfspiel) ist; aber er erweckt den Eindruck, als wenn alles nur Spiel wäre und er das Spiel nicht ernst nähme. Man kann wissen, daß Sprache ein Spiel ist, aber dann muß man irgendetwas ernst nehmen - und wenn es die eigene Subjekthaftigkeit ist, die sich ausdrücken will und gerade dafür nach geeigneten Darstellungsformen sucht. Es geht, mit anderen Worten, wieder einmal um den Wechsel von Innen- und Außenperspektive und um "Indication". Man kann sprechen, sich künstlerisch betätigen oder sonst irgendetwas tun und das als bloßes Spiel begreifen; aber man *begreift* dieses Spiel nur, wenn man entweder dieses oder ein anderes Spiel (in letzter Instanz: das "Identitätsspiel"; vgl. Collins 1970) ernst nimmt. Man kann die "Indication" wechseln, aber in irgendeinem Spiel befindet man sich immer - und hier ist es dann, entgegen dem postmodernen Dementi, *doch* sinnvoll, auch nach der Geltung von Annahmen, Unterstellungen, Regeln usw. zu fragen (auch wenn diese "Geltung" dann nur für das Subjekt selbst gilt).

Wenn Lyotard das Spiel, das er spielt, nicht ernst genug nimmt, so begeht Habermas allerdings einen entgegengesetzten Fehler: Weil er das kommunikative Spiel zu ernst nimmt, kann er sich deshalb eine Außenperspektive noch zur Sprache selber und mithin einen bloß spielerischen Umgang mit den genannten Geltungsansprüchen gar nicht erst vorstellen. Zwischen Spiel und Sprache besteht nach seinem Dafürhalten eine Differenz: "Eine Sprache ist eben doch nicht bloß ein Spiel, wir müssen sie ernstnehmen." (1984a: 73) Ein

Handelns" scheint aber eine skeptische Einschätzung zu überwiegen (vgl. 1981a: 143f.).

strategisches Spiel wie Schach sei kein geeignetes Modell zur Analyse von Sprache und Kommunikation:

"Strategische Spiele bleiben den spielenden Subjekten äußerlich, eine Sprache hingegen durchdringt die Persönlichkeitsstruktur der Sprecher selbst. Weil Spiele bloß konventionell festgelegt sind, bleiben die Spielregeln für die Dauer des Spiels der Diskussion entzogen; während des Spiels können sie nicht gleichzeitig Thema des Spiels sein. Ebensovienig verändern sich die spielenden Subjekte; sie bringen gleichsam ihre generalisierte Kompetenz, überhaupt Spielregeln zu verabreden und danach zu handeln, mit. Ihre Persönlichkeitsstruktur gehört zwar zu den Randbedingungen des Spiels, aber nicht zu den Variablen, die im Verlauf des Spiels ihre Werte ändern. Anders verhält es sich mit der Grammatik von Sprachspielen und mit der kommunikativen Kompetenz der Sprecher. Beide sind während der sprachlichen Kommunikation in einem Bildungsprozeß begriffen. Die Grammatik der Sprachspiele verändert sich im Laufe der kulturellen Überlieferung, die Sprecher formieren sich im Verlaufe ihrer Sozialisation, und beide Prozesse vollziehen sich im Medium der Sprache selber. ... Das Modell des Spiels täuscht leicht über den Umstand hinweg, daß zur Struktur sprachlicher Kommunikation die durch und durch symbolisch strukturierte Persönlichkeit des Sprechers hinzugehört. Sprache und Sprecher sind auf eine andere und innigere Weise miteinander verwachsen als die Spieler mit ihren Spielen." (1984a: 73f.)

Die Betonung der Verklammerung von Sprache und Persönlichkeit führt dazu, daß man Sprache nicht nur im Wittgensteinschen, sondern auch im Batesonschen Sinne nicht mehr als Spiel begreifen kann. Wenn man das eine ernst nimmt, muß man das andere auch ernst nehmen; das Spielerische geht verloren, und damit auch Paradoxie und Perspektivenwechsel. Das aber führt zu dem etwas verbissenen Festhalten an Geltungsansprüchen, zu denen man nur noch mit "Ja" oder "Nein" Stellung nehmen kann: Man kann nicht mehr in der Weise "spielen", daß man Geltungsansprüche einfach dahingestellt läßt und an anderer Stelle mit der Kommunikation fortfährt (vgl. Kirsch A-1984c). Durch die Verklammerung von sprachlicher Kommunikation und Persönlichkeit (bzw. Subjekt) kann Habermas zwar das Neue in der Weise erfassen, daß dieses Subjekt in der Kommunikation (innovative) "Visionen" artikuliert und dafür den Geltungsanspruch der Authentizität erhebt (vgl. oben, Kap. 2.3). Trotzdem kann man in der Kommunikation diese "Visionen" letztlich nur *hinnehmen*: Argumentieren kann man darüber nicht. Vor diesem Hintergrund erweist es sich dann aber doch als problematisch, daß es in der Kommunikation kein "Gegengewicht" gibt, durch das auch hier Neues entstehen kann. Unter

dem Neuerungsaspekt ist das Habermassche Kommunikationsmodell eigentümlich steril (vgl. ähnlich Waldenfels 1985: 111f.), und das ist es, was es für ein evolutionäres Theoriekonzept letztlich unannehmbar macht.

Fassen wir zusammen. In drei Schritten habe ich zu zeigen versucht, daß die postmoderne Herausforderung die Beantwortung der Rationalitätsfrage nicht unwesentlich beeinflusst: Man muß sich auf eine Antwort einrichten, die einerseits "Rationalität" durchaus mit Emphase in den Mund nimmt, die aber zugleich den (impliziten) Fundamentalismus traditioneller Rationalitätstheorien hinter sich läßt.

Zunächst ging es darum, plausibel zu machen, daß ein radikaler Relativismus ebenso wie jener Fundamentalismus kaum eine haltbare Position darstellt, man aber mit diesem Wissen keineswegs schon den Boden der von Habermas vorgeschlagenen Rationalitätstheorie - die aus den gängigen Rationalitätskonzeptionen schon deshalb hervorsticht, weil sie explizit normative Fragestellungen mitberücksichtigt (vgl. Brantl 1985: 86ff.; Hinder 1986: 334ff.) - verlassen muß: Auf der Ebene "pluraler Lebenswelten" kann man diese Theorie durchaus als eine Theorie deuten, die das Paradox rationaler Geltungsansprüche bei gleichzeitigem Wissen um deren Relativität zum Ausdruck bringt.

Wir haben dann allerdings gesehen, daß man eine solche Theorie noch unterlaufen kann, wenn man die Annahme der Unhintergebarkeit sprachlicher Kommunikation aufzugeben bereit ist bzw. zwischen sprachlicher Kommunikation, Kampf, Action Performance usw. keinen prinzipiellen Unterschied sieht. Aber auch hier konnten wir zuletzt zeigen, daß man damit kaum umhin kommt, irgend etwas "ernst" zu nehmen und dafür "Geltung" (wenn auch vielleicht in einem anderen als in dem Habermasschen Sinne) zu beanspruchen. Es ist zwar durchaus zweckmäßig, Kommunikation als ein "Spiel" zu interpretieren und damit jenem (Quasi-) "Transzendentalismus" entgegenzutreten, mit dem sich bei Habermas auf der Konstitutionsebene sprachlicher Kommunikation doch noch ein fundamentalistischer Zungenschlag ergibt: Nur so kann man Kommunikation als einen Prozeß begreifen, der systematisch auf die Produktion von Neuerungen gerichtet ist. Aber damit ist noch nicht jede Basis

für Rationalitätsurteile genommen: Irgendeinen Fixpunkt gibt es immer, und die Frage ist nur, was man dann unter Rationalität im einzelnen verstehen will.

2.42 Überlegungen zum Konzept einer evolutionären Rationalität

Die vorstehenden Überlegungen haben gezeigt, daß man über Rationalität heute nicht mehr unbefangen reden kann und gerade deshalb darüber reden muß. Das gilt zumindest im Kontext einer grundagentheoretischen Diskussion, die sich selbst auf dem Niveau einer "Kybernetik der zweiten Ordnung" verortet: Hier muß man wenigstens den Versuch unternehmen, auf die Frage nach der Rationalität von Rationalität mit einem neuen Rationalitätsbegriff zu antworten. In der traditionellen Organisationstheorie hat man diesen Begriff normalerweise einfach *unterstellt* und auf dieser falschen Annahme eine richtige Theorie aufzubauen versucht.⁹⁵ Weil man sich auf Selbstreferenz ohnehin nicht einläßt (und die falsche Annahme für eine richtige Annahme hält), kommt man gar nicht erst auf den naheliegenden Gedanken, auch den Rationalitätsbegriff rational entwickeln zu wollen.⁹⁶ Das springt erst einer Theorie vom Typus der in der vorliegenden Arbeit entwickelten ins Auge, aber diese Theorie weiß dann eben auch um die Paradoxie eines solchen Versuchs: Wenn man zumindest ahnt, daß Rationalität auch etwas mit Kommunikation zu tun hat, dann greifen das egologische Auf-den-Begriff-Bringen (das mit dem Schreiben

-
95. Der Rationalitätsbegriff, um den er hier geht, ist der Begriff einer Zweck-Mittel-Rationalität, der schon dort auftaucht, wo man "Organisation" durch Rekurs auf einen Organisationszweck zu *definieren* versucht. Vgl. dazu noch ausführlicher unten, Kap. 3.1.
96. Luhmann (1984a: 640) sieht jedenfalls genau darin die "formale Eigentümlichkeit, die man im Rationalitätsbegriff und in wohl keinem anderen Begriff findet: Der Begriff der Rationalität muß sich selbst unterstellt, er muß selbst rational gebildet werden, während zum Beispiel der Begriff der Wärme nicht warm sein kann, der Begriff der Energie nicht energisch gebildet oder gehandhabt werden muß, usw." Dem kann man zustimmen, auch wenn es so schwer nicht ist, noch andere Beispiele zu finden: Der Paradoxienbegriff ist paradox (Cameron 1986: 549), der Komplexitätsbegriff komplex (Blaseio 1985: 6), über den Kommunikationsbegriff *kann* man zumindest kommunizieren (Wegglar 1986: 108ff.), usw..

eines wissenschaftlichen Textes ja immer verbunden ist) und ebenso das "Umschreiben" des Rationalitätsbegriffes von vorneherein zu kurz. Einmal mehr kann man dann nur hoffen, daß trotz der falschen Voraussetzungen noch etwas Richtiges herauskommt.

Unternehmen wir also, wie angekündigt, zumindest einen Versuch. Zunächst gilt ja: Wenn man die Organisationstheorie als ein Unternehmen auffaßt, das ständig zwischen einer Innen- und einer Außenperspektive oszilliert, dann kann diese Theorie nicht in dem gleichen Sinne ein rationales Unternehmen sein, wie es für die "klassischen" Theorien üblicherweise postuliert wird. "Rationalität" bezeichnet dort ein propositionales Wissen, daß systematisch erworben werden kann und sich in Form von Aussagen darstellen läßt, für die ein Wahrheitsanspruch erhoben wird (vgl. Habermas 1981a: 25). Insbesondere die empirischen Theorien gehen davon aus, daß es eine Realität "out there" gibt, für die sich solche Aussagen aufstellen lassen; daß dabei ein Wahrheitsanspruch erhoben wird, bedeutet natürlich nicht, daß man behauptet, die Wahrheit tatsächlich auch schon gefunden zu haben: Eine Falsifikation ist immer möglich, und neue Argumente können niemals ausgeschlossen werden. "Wahrheit" ist eher ein fiktiver Fluchtpunkt, dem man sich prinzipiell annähern kann, den man bei der Begrenztheit des menschlichen Erkenntnisvermögens aber wohl nie erreichen wird (vgl. Popper 1974: 49ff.; 347ff.).⁹⁷

Ein evolutionäres Theoriekonzept, wie ich es vorgeschlagen habe, kann in dem hier skizzierten Sinne kein rationales Unternehmen sein, weil jede Aussage ja auf einer Seite der Innen-/Außen-Differenz stehen muß und immer auf andere Aussagen auf der jeweils komplementären Seite dieser Differenz verweist. Die "Wahrheit" liegt gewissermaßen *in* diesem Hin-und-her-Pendeln; sie steht "zwischen den Zeilen", aber sie kann selbst niemals in Aussagen überführt werden, die dann auf ihren Wahrheitsgehalt überprüft werden können

97. Damit soll nicht verkannt werden, daß heute auch im Kontext empiristischer Wissenschaftstheorien erheblich "gemäßigtere" Positionen diskutiert werden, die den von mir vorgetragenen Überlegungen durchaus kohärent sind. Vgl. dazu insbesondere die Putnamsche (1975) Theorie eines "internen Realismus"; Stegmüller (1979a: 450ff.).

(vgl. Luhmann 1985a: 32).⁹⁸ "Wahrheit" ist zwar immer noch ein Fluchtpunkt, der bloß fiktiv ist, weil das Hin und Her zwischen Innen und Außen endlos fortgesetzt und niemals eingeholt werden kann. Aber es handelt sich eben nicht um einen Fluchtpunkt, auf den hin jede einzelne Aussage orientiert ist. Es geht dann nicht darum, nach Falsifikationen zu suchen und bessere Hypothesen zu finden: Auch ohne Falsifikation kann man schon wissen, daß jede Aussage bzw. Hypothese, für sich genommen, einseitig ist und von *vorneherein* der Ergänzung bedarf.

Mit dieser kurzen Überlegung ist schon das angedeutet, was man sich aufgrund der Selbstreferenz des Rationalitätsbegriffs ohnehin schon denken kann: daß es im Kontext eines evolutionären Theoriekonzeptes um einen "prozeduralen" oder eben "evolutionären" Rationalitätsbegriff geht.⁹⁹ Dieser Gedanke bedarf aber einer weiteren Ausarbeitung, für die man, auf den ersten Blick, auf vorhandene Theorieangebote zurückgreifen kann. Deren Grenzen werden dann allerdings doch schnell sichtbar.

(1) Der Begriff der *prozeduralen* Rationalität ist von Simon (1976; 1978; 1983: 75ff.) in die Literatur eingeführt worden. Statt von der heroischen Annahme eines Nutzenmaximierers auszugehen, der aus einem Set gegebener Alternativen die optimale Auswahlentscheidung trifft, will Simon lieber klären, wie Akteure auch mit begrenzten Informationsverarbeitungskapazitäten rational entscheiden können.¹⁰⁰ Das ist es dann, was "prozedurale Rationalität" ausmacht: "the effectiveness, in light of human

98. Das unterscheidet das evolutionäre Theoriekonzept von der Rawlsschen Theorie eines "reflektiven Gleichgewichts" (1979: 37ff.; 68ff.), zu der zunächst eine gewisse Ähnlichkeit zu bestehen scheint: Auch hier geht es um eine Art "Hin-und-her-Pendeln" zwischen einzelnen moralischen Urteilen, bestimmten Moralprinzipien und den dahinterstehenden "background theories", das eben solange fortgesetzt wird, bis eine Kohärenz sich einstellt (Rawls 1974/75: 8; Daniels 1979). Damit ist aber letztlich nur eine *Methode* dargestellt, wie man zu den richtigen ("wahren") Gerechtigkeitsgrundsätzen *kommt*; die "Wahrheit" ist aber nicht selbst *in* dieses Hin-und-her-Pendeln eingeschrieben.

99. Der Zusammenhang zwischen Selbstreferenz und prozeduraler (bzw. Prozeß-) Rationalität wird explizit hergestellt in Eder (1986: 2; vgl. auch 27). In der gleich folgenden Diskussion werde ich auf den Ederschen Ansatz allerdings nicht mehr weiter eingehen, da hier der Habermasschen Theorie einer kommunikativen Rationalität letztlich nur noch die Idee der Institutionalisierung eben dieser Rationalität (vgl. 1986: insb. 25) und der Rationalisierungskontroverse damit nicht viel Neues hinzugefügt wird (vgl. Ladeur 1986: 265ff.).

100. Für einen systemtheoretischen Versuch, statt "Akteuren" ganze Sozialsysteme als Einheiten mit beschränkter Informationsverarbeitungskapazität zu identifizieren und auf dieser Grundlage dann das Konzept einer prozeduralen Rationalität zu entwickeln, vgl. die Andeutungen bei Ladeur (1986: 269; 273).

cognitive powers and limitations, of the procedures used to choose actions." (1978: 9) Es geht darum, vernünftige Heuristiken zu finden, die auch bei begrenzten Kapazitäten "bessere" Entscheidungen ermöglichen.

Der immer wiederholte Hinweis auf die Knappheit der (mental)en Ressourcen des Entscheiders deutet freilich darauf hin, daß Simon immer noch in spezifischer Weise dem ökonomischen Paradigma verfallen bleibt, von dem er sich doch eigentlich lösen will. Das zeigt sich vor allem daran, daß der Akteur immer noch als "einsames Subjekt" behandelt wird, dessen Einbindung in kommunikative Zusammenhänge mehr oder weniger äußerlich bleibt. Die Heuristiken, die die Artificial-Intelligence-Forschung (vgl. z. B. Newell und Simon 1972; Aho et al. 1974) anzubieten hat, sind Heuristiken für einen singulären Entscheider. Es geht darum, Suchpfade festzulegen, deren Befolgung wenigstens ein näherungsweise Erfassen der "tatsächlich gegebenen" Situation sicherstellen soll.¹⁰¹ Dabei gerät aber aus dem Blick, daß Information nicht einfach vorhanden ist und nur noch gefunden werden muß, sondern daß diese in der Kommunikation vielfach erst *erzeugt* wird. Die "Entstehung des Neuen" kann mit dem Simonschen Bezugsrahmen genauso wenig *erfaßt* werden wie mit den klassischen ökonomischen Theorien, von denen er sich abzusetzen versucht; und damit erweist sich auch die dort anvisierte Rationalitätskonzeption für den vorliegenden Zusammenhang als wenig brauchbar (vgl. dazu auch unten, Kap. 4.22).

(2) Der Begriff einer *evolutionären* Rationalität findet Anknüpfungspunkte natürlich in der Evolutionstheorie. Dort spricht man von "rational selection" und meint damit, daß nur diejenigen Lebewesen oder - was uns hier natürlich mehr interessiert - Organisationen überleben, die am besten an die spezifischen Bedingungen einer ökologischen Nische angepaßt sind (vgl. Simon 1983: 37ff.; Brantl 1985: 145ff.).

Dieses Modell ist vielfach kritisiert worden (vgl. als Überblick Sandner 1982: 79ff.). Im Bereich der biologischen Evolutionstheorie haben insbesondere Maturana und Varela (1987: 103ff.) darauf hingewiesen, daß die Überlebensfähigkeit wesentlich durch die internen Zustände der Lebewesen determiniert wird und es nur aus einer Außenperspektive irgendeinen Sinn macht, von einer "besseren" oder "schlechteren" Anpassung an bestimmte Umweltbedingungen zu sprechen. Dem Lebewesen ist es, wenn ich es einmal salopp formulieren darf, egal, ob es andere Lebewesen gibt, die besser schwimmen, fliegen, laufen oder sonst etwas können; Hauptsache, es überlebt und ist damit angepaßt. Rationalität kann also immer nur eine "zugeschriebene Rationalität" (Brantl 1985: 148; Arrow 1974: 16) sein, ohne daß die Evolutionstheorie freilich in irgendeiner Weise explizieren könnte, was man damit meint.

Im Bereich sozialer Systeme ist es bislang nicht gelungen, ein Kriterium zu finden, das "Überleben" in operationaler Weise definiert (zur Kritik vgl. Kirsch 1981b: 424ff.). Hier kann man also weder aus der Außen- noch aus der Binnenperspektive des Systems angeben, was "rational selection" eigentlich bedeutet. Oder genauer: der Rationalitätsbegriff hat in diesem Modell überhaupt keine Funktion; er wird als bloße

101. Dabei hat Simon im wesentlichen wohl die Verarbeitung *faktischer* Informationen im Auge. Bamberger (1977; 1982: 116ff.) hat, im Zusammenhang mit Fragen einer betriebswirtschaftlichen Zielplanung, demgegenüber auch auf die Notwendigkeit des Einschlusses der (den jeweiligen Zielprojektionen zugrundeliegenden) Wertprämissen hingewiesen.

Worthülse benutzt. "Fürs Überleben genügt Evolution" (Luhmann 1984a: 645), es bedarf dazu keiner weiteren Qualifikation mehr.

(3) Hinder (1986: 350ff.) hat die verschiedenen, auf die Grundlegung eines evolutionären Weltbildes gerichteten Arbeiten von Jantsch (1975; 1976; 1979) als einen Ansatz interpretiert, der das "policy planning" als eine Strategie evolutionärer Rationalität zum Programm erhebt, um die vielfältigen Stagnationserscheinungen in der Moderne zu überwinden. Ich halte diese Arbeiten deshalb für interessant, weil sie auch das Wissenschaftssystem als ein evolvierendes System deuten, das niemals ein "letztes" und "allgemeingültiges" Wissen hervorbringen kann (1980: 253; vgl. Weinert 1984). Das entspricht dem auch in der vorliegenden Arbeit entwickelten Ausgangspunkt; auf *dieser* Grundlage kann man fragen, was Rationalität *dann noch* bedeuten kann. Hinders Fehler liegt nun aber darin, daß er Jantschs Plädoyer für einen evolutionären Modus des Erkennens (1975: 98f.; 1976: 15ff.) schon als einen neuen Begriff von Rationalität deutet.¹⁰² Damit aber werden zwei Ebenen konfundiert, die besser auseinandergehalten werden sollten. Jantsch selbst verwendet den Rationalitätsbegriff in einem ganz klassischen Sinne, und diesen Begriff gelte es zu *überwinden*. Die Alternative ist aber nicht ein anderer Rationalitätsbegriff, sondern Moral: Der Mensch müsse an den Knotenpunkten der Evolution Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen (1980: 258ff.). Für diese Entscheidungen kann Jantsch keine Kriterien mehr angeben; was bleibt, ist letztlich nur die vage Forderung, "das schöpferische Prinzip der Evolution zu fördern."¹⁰³

Die vorstehend skizzierten Ansätze geben, soviel können wir zusammenfassen, wenig Anhaltspunkte, wenn es darum geht, das Konzept einer evolutionären Rationalität in dem von uns anvisierten Sinne näher auszuarbeiten. Fruchtbarer scheint mir hier der (spekulativ gemeinte) Versuch von Kirsch zu sein, "evolutionäre Rationalität" mit dem Gedanken der Komplementarität zwischen prinzipieller und okkasioneller Rationalität in Verbindung zu bringen.¹⁰⁴

* ... ein Akteur (legt; Anm. d. Verf.) eine Art 'evolutionäre Rationalität' an den Tag ..., wenn er sich der Doppelvernunft von okkasioneller und prinzipieller Rationalität bewußt ist, dabei deren notwendige Komplementarität selbst reflektiert und - was insbesondere wohl mit okkasioneller Ver-

102. An an einer früheren Stelle seiner Arbeit ist Hinder hier allerdings weniger kurzschlüssig; vgl. (1986: 332).

103. Jantsch (1980: 264). - Genau dieses "Fördern des schöpferischen Prinzips der Evolution" wird von Malik (1984: 43) tatsächlich als der Inbegriff von Rationalität gedeutet: "Rational" im systemisch-evolutionären Theorietypp heißt, sich in einer, der Erhaltung eines Ordnungstyps förderlichen Weise zu verhalten, der selbst keinen konkreten individuellen Zielen oder Zwecken dient, sondern nur den Zweck der größtmöglichen Orientierbarkeit aller sich an diesem Ordnungstyp orientierenden Individuen hat." Die Kritik entspricht dann aber der schon angedeuteten Kritik am Überlebensparadigma der Evolutionstheorie.

104. Vgl. Kirsch (A-1985c: 43; A-1985d: 13). - In Kap. 2.3 bin ich darauf schon kurz eingegangen, ohne freilich dem Rationalitätsaspekt dort viel Beachtung zu schenken.

nünftigkeit zusammenhängt - vor dem Hintergrund eines gemäßigten Voluntarismus zu handeln vermag. Dieser evolutionär rationale Akteur ist sich dann auch der Tatsache bewußt, daß er einerseits ein autonomes, durch äußere Einflüsse moduliertes Wissen über die Welt konstituiert, andererseits aber auch vor dem Hintergrund einer mit anderen geteilten Lebenswelt ... lebt und handelt. Er konstituiert sich selbst als autonomes Bewußtsein und als kommunikativ Handelnder." (A-1985d: 13)

Ich möchte an diese Formulierung eine Reihe von Überlegungen anschließen, die das Konzept einer evolutionären Rationalität wenigstens näherungsweise explizieren mögen.

(1) Man kann sich daran zunächst klarmachen, daß "evolutionäre Rationalität" ein Begriff ist, der die Einheit der Differenz von zwei Ebenen herzustellen versucht. Wenn wir in einem ersten Zugriff gesagt haben, daß die "Wahrheit" eines evolutionären Theoriekonzeptes in das Alternieren von Innen- und Außenperspektive eingefaßt ist, so ist damit nur ein halbiertes Rationalitätsbegriff umschrieben. Die *andere* Hälfte ergibt sich daraus, daß, auch wenn man ein *bestimmtes* System, einen *bestimmten* Kontext von außen betrachtet, im Hinblick auf ein *anderes* System, einen *anderen* Kontext gleichzeitig ein Binnenverhältnis konstituiert wird, innerhalb dessen Geltungsansprüche gestellt werden, die man als Inbegriff einer "kommunikativen Rationalität" begreifen kann. Diese kommunikative Rationalität ist dann gleichsam eine Rationalität *zweiter Stufe*, ohne deren Vorhandensein die Rationalität *erster Stufe* gar nicht zu denken wäre.¹⁰⁵ M. Seel (1985: 11ff.) hat diesen Zusammenhang durch die Wiedereinführung der (häufig vergessenen) Differenz von (singularer) *Vernunft* und (pluraler) *Rationalität* auszudrücken versucht und damit recht genau das erfaßt, was auch ein evolutionäres Rationalitätskonzept im Auge behalten muß: Man kann in einem gegebenen Kontext Urteile durchaus mit dem Anspruch von Unbedingtheit vertreten und sich in diesem Sinne rational verhalten; Vernunft ist aber erst gegeben, wenn *gleichzeitig* ein Perspektivenwechsel immer im Horizont des Möglichen bleibt (vgl. Seel 1986: 64):

105. Eine ähnlich zweistufige Betrachtung findet sich auch in Brantl (1985: 546ff.), und ganz unähnlich ist auch nicht, was dahintersteckt: Das eine Mal geht es um den in jeder Argumentation vorfindbaren *Anspruch* auf universale Geltung, das andere Mal um das Wissen, daß in der *empirischen* Argumentation ein einmal erreichten Konsens immer wieder verlassen werden kann, wenn andere, neue Gesichtspunkte auftauchen.

"Es mag rational sein zu wissen, warum und wofür in dieser Weise zu handeln sei; vernünftig ist die geschärfte Aufmerksamkeit dafür, worauf man sich hiermit eingelassen hat. Vernunft ist ein skeptischer Sinn für die rationalen Sinnzuweisungen. Dieses Gespür ist nicht antirational, sondern kritisch *gebrochen*, also *verhalten* und darum *gesteigert* rational, ohne doch Steigerung eines der rationalen Vermögen zu sein. Es wird sich nicht damit beruhigen zu wissen, ob und inwiefern diese oder jene Handlung nach üblichen Maßstäben richtig getan ist; es wird in dieser Beurteilung darauf achten zu fragen, was es für den jetzigen Zusammenhang des Handelns und des künftigen Handelnskönnens bedeutet, die betreffende Sache so angehen zu lassen. Auch die intuitiven oder ausgeführten Antworten auf diesen Vorbehalt werden wiederum in dieser oder jener Hinsicht rational sein oder nicht. Die ganze Weisheit der Vernunft liegt im Offenhalten jenes Fragens." (Seel 1985: 22)

(2) Im Zuge der Differenzierung von Vernunft und Rationalität stellt Seel auch die unterschiedliche *Logik* heraus, die auf diesen beiden Ebenen waltet: Der Wechsel zwischen verschiedenen Kontexten kann nicht selbst argumentativ herbeigeredet und damit doch noch in den Horizont kommunikativer Rationalität eingeholt werden (vgl. insb. 1986: 59ff.). Wir haben in den vorstehenden Kapiteln den Versuch unternommen, diese Logik in den Kategorien von Selbstreferenz und Paradoxie zu umschreiben und dabei die besondere Rolle des beobachtenden Systems herauszustellen, das nur dann beobachten kann, wenn es die mit diesen Kategorien bezeichnete Komplexität in irgendeiner Weise zu handhaben weiß. Das entspricht der Beobachtung von Kirsch, daß man sich der (unter (4) noch zu untersuchenden) Komplementarität von prinzipieller und okkasioneller Rationalität *bewußt* sein muß, wenn es sich denn tatsächlich um eine evolutionäre Rationalität handeln soll. Auch hier wird also offenbar ein Beobachter eingeführt, ohne den man sich das Flik-Flak zwischen den komplementären Polen, oder wie wir sagen: zwischen Innen- und Außenperspektive gar nicht vorstellen kann. Das ist aber dann besonders interessant, wenn es sich hier um ein *Subjekt* handelt, das Unterscheidungen trifft und Relationen zwischen dem Unterschiedenen herzustellen versucht. Dann zeigt sich nämlich, daß dieses Subjekt in zweifacher Weise vorkommen kann: als Subjekt und als Objekt. Das eine Mal haben wir es mit einer Tautologie, das andere Mal mit einer Paradoxie zu tun.¹⁰⁶ Um ein *Subjekt* handelt es

106. Eine paradoxe Unterscheidung! Denn auch Tautologien konstituieren ja, wie wir aus Kap. 2.2 wissen, Paradoxien, und dann müßte es gleich heißen: Das eine Mal handelt es sich um eine Paradoxie, das andere Mal um eine Parado-

sich dort, wo das Subjekt tatsächlich als *beobachtendes* Subjekt auftaucht, um ein *Objekt*, wo es *sich selbst beobachtet*. Was das heißt, kann man sich schnell klarmachen.

Der Schlüsselbegriff ist hier der Begriff der okkasionellen Rationalität, mit dem der Versuch unternommen wird, jene Intuition zu rekonstruieren, die bei Habermas (1981a: 41ff.) mit der prototypischen Figur der ästhetischen Kritik bloß angedeutet wird (vgl. Kirsch 1984j: 1045f.; A-1985c: 3, 11f., 37). Es gibt immer wieder Situationen, in denen das Handeln nicht einfach durch sozial-verbundliche Normen schon geregelt ist oder nach Maßgabe eines verfügbaren technisch-instrumentellen Wissens nur noch "ausgerechnet" werden muß. Man weiß, daß man anders handeln muß, als es den vorhandenen Regeln entspricht; aber man kann nicht angeben, *warum* dieses Anders-Handeln angezeigt ist. Erst im *Nachhinein*, *nachdem* man handelnd in die Welt eingegriffen hat, ist es möglich, daß Maßstäbe bereitliegen, die genau dieses Handeln auch in einem intersubjektiven Sinne als rational ausweisen können. Vorher handelt es sich um eine "transzendierende Vision" oder um eine "antizipative Kritik" (Feyerabend 1980: 47), die lediglich eine "ästhetische Rationalität" für sich in Anspruch nehmen kann: Der Akteur handelt *wahrhaftig*; sein Handeln bringt in authentischer Weise seine aktuelle Bedürfnislage zum Ausdruck. Der Akteur handelt als Subjekt, das mit seinem Handeln einen Ausschnitt aus der nur ihm privilegiert-zugänglichen "inneren" Welt seiner selbst nach außen hin artikuliert - ohne sich freilich *in unmittelbarer Weise* intersubjektiv verständlich machen zu können. Erst in *Handlungszusammenhängen* kann dieses Handeln *als ein wahrhaftiges* plausibel gemacht und das prima facie vorhandene Unverständnis verringert werden, mit dem die Umwelt notwendig auf alles bloß Subjektive reagieren muß. (Und erst in *Kommunikationszusammenhängen* können dann *intersubjektiv gültige* Gründe für dieses Handeln generiert werden; vgl. unten, (4)).

Schon diese knappe Skizze zeigt, daß man die Kirschsche Formulierung nur etwas weiterverfolgen muß, um tatsächlich die doppelte Rolle des Subjekts beobachten zu können, die in die von ihm vorgeschlagene Konzeption einer

xie. Das ist dann allerdings wieder eine Tautologie, aber eine Tautologie ist ja eine Paradoxie ...

evolutionären Rationalität eingebaut ist - als Beobachter und gleichzeitig als das Konstituens der einen Seite der beobachteten Unterscheidung von okkasioneller und prinzipieller Rationalität. Wir haben es, wieder einmal, mit einer Paradoxie zu tun, und vor diesem Hintergrund ist es, davon gehe ich jedenfalls aus, dann tatsächlich naheliegend, die spezifische Logik, um die eine Kommunikationslogik *ergänzt* werden muß, wenn man zu einem Konzept evolutionärer Rationalität kommen will, in den Kategorien von Selbstreferenz und Paradoxie zu rekonstruieren.¹⁰⁷

(3) Wenn man sich auch für die angesprochene Kommunikationslogik interessiert und den Versuch unternimmt zu rekonstruieren, was es eigentlich heißt, aus der Innenperspektive eines sozialen "Systems" Geltungsansprüche zu erheben, kann man im ersten Zugriff wohl die Habermassche Analyse als ein Modell begreifen. Dort wird, wenn wir uns auf die argumentativ einlösbaren (diskursiven) Geltungsansprüche beschränken, der Anspruch der *Wahrheit* propositionaler Äußerungen (bzw. der Wirksamkeit teleologischer Handlungen) von dem Anspruch der moralischen *Richtigkeit* von Handlungsnormen unterschieden (vgl. nur Habermas 1984b: 137ff.). Diese Ansprüche sind universal; sie reichen an die Grenzen der Lebenswelt, die mit den Grenzen der Gesellschaft zusammenfallen. Innerhalb dieser Gesellschaft haben sich zwar Systeme ausdifferenziert, die so etwas wie eine "Eigenlogik" ausbilden mögen; aber diese Eigenlogiken haben mit der kommunikativen Rationalität, wie sie für die Lebenswelt konstitutiv ist, nichts mehr zu tun. "Systemrationalität" im Sinne etwa des früheren Luhmann (1968) hat hier bestenfalls einen metaphorischen, in jedem Fall aber einen bloß abgeleiteten Sinn gegenüber der originären kommunikativen Rationalität und findet entsprechend in der "Theorie des kommunikativen Handelns" kaum eine Erwähnung.

107. Diese Paradoxie kann m. E. auch in die Überlegungen von Seel (1985: 18; 1986: 63) hineingelesen werden. Dort wird nämlich die spezifische Logik, die die Möglichkeit des Wechsels zwischen verschiedenen Begründungsweisen erst verständlich macht, als ein subjektiv-urteilendes Vermögen rekonstruiert, das den Wechsel einfach vollzieht und darauf vertraut, daß sich im Nachhinein die Triftigkeit dieses Perspektivenwechsels *noch erweisen* wird. Man muß sich dann nur die Parallelität dieser Vorstellung zu den *beiden* bei Kirsch wiederzufindenden "Rollen" des Subjekts vor Augen halten, um auch hier einen Paradoxienverdacht zu hegen.

Ich halte es für durchaus zweckmäßig anzunehmen, daß es eine gesellschaftsweite Kommunikation gibt, innerhalb derer Wahrheit und Richtigkeit als zentrale Geltungsansprüche fungieren. Ein systemtheoretisches Konzept, das wesentlich auf dem Begriff der Beobachtung aufbaut und davon ausgeht, daß im Zuge der gesellschaftlichen Evolution sich bestimmte Beobachtungen als Kondensationspunkte für weitere Beobachtungen bewähren, muß aber gleichzeitig die Gesellschaft immer auch als eine *differenzierte* Gesellschaft auffassen (vgl. Willke 1987). Die Geltungsansprüche, die in einer Kommunikation erhoben werden, besitzen deshalb keineswegs immer einen gesellschaftsweiten Bezug; und entsprechend bemißt sich dann die Rationalität einer Kommunikation nicht notwendig an Wahrheit und Richtigkeit, sondern an dem spezifischen Horizont, der durch einen je aktuellen Unterscheidungszusammenhang (und insbesondere durch die "Leitunterscheidung") ausgeflaggt wird. In betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen gibt es dann so etwas wie eine ökonomisch-organisationale Rationalität; im Rechtssystem wird die Rationalität von Kommunikationen im Kontext der Unterscheidung von Recht/Unrecht bewertet, usw.¹⁰⁸ Es handelt sich um "Teilsystemrationalitäten" (Willke 1983: 83ff.), die von innen betrachtet zwar das Universum darstellen (vgl. Luhmann 1986d: 187), von außen betrachtet aber doch ihren bloß partiellen Charakter offenbaren (vgl. Luhmann 1986d: 184).

Wahrheit und Richtigkeit - jene beiden Geltungsansprüche also, die bei Habermas im Vordergrund stehen - können in dieser Sicht dann in zweifacher Weise vorkommen: als Geltungsansprüche, die in jene Kommunikationen eingebaut sind, die nicht unter eine der teilsystemspezifischen (Leit-) Unterscheidungen fallen, *und* als Geltungsansprüche, die gerade durch die spezifischen Unterscheidungen eines gesellschaftlichen Teilsystems in besonderer Weise ausgezeichnet sind. Im vorliegenden Zusammenhang (in dem es ja zu allererst um die Rationalität eines *Theoriekonzeptes* geht) interessierte vor allem die zweite der genannten Möglichkeiten: In der Tat scheint sich nämlich mit dem *Wissenschaftssystem* ein Teilsystem ausdifferenziert zu haben, dessen

108. Auf die spezifischen Unterscheidungen, die in Organisationen bzw. in Betriebswirtschaften eine Rolle spielen, werde ich in Kap. 3.3 noch näher eingehen. Zu der Unterscheidung von Recht/Unrecht im Rechtssystem vgl. etwa Luhmann (1986a: 124ff.); Hutter (1986: 93ff.).

Kommunikationen an Wahrheit und normativer Richtigkeit orientiert sind. Was "Wahrheit" angeht, ist das wohl weitgehend unbestritten (vgl. Luhmann 1986a: 150ff.); im Hinblick auf "normative Richtigkeit" scheinen hier die Zweifel größer.¹⁰⁹ Soziologisch gesehen handelt es sich hier denn eher wohl noch um eine Prognose: daß die überall (das heißt vor allem: in den gesellschaftlichen Kommunikationen!) zu verortenden Zweifel an den Ergebnissen wissenschaftlicher Forschung auch zu Veränderungen des Wissenschaftssystems führen. Nicht zuletzt die vorliegende Arbeit zeigt, daß man auch innerhalb dieses Systems den Wahrheitscode in Frage stellen und die "Indication" auf Wahrheit wenigstens probeweise aufheben kann. Die evolutionäre Bewährung einer so sich andeutenden "Umcodierung" steht dabei sicherlich noch aus. Aber man *kann* heute schon wissenschaftliche Theorie als eine normative Theorie konzipieren, ohne von vorneherein als "unwissenschaftlich" abqualifiziert zu werden, und so reiht sich auch die in der vorliegenden Arbeit entwickelte Theorie, indem sie sich selbst (nicht nur als eine "wahre", sondern auch) als eine normative Theorie beobachtet, die der Entstehung des Neuen nicht wortlos gegenüber steht, ein in eine Denkbewegung, die selbst sehr viel mit der Entstehung des Neuen zu tun hat.

Wenn man in dieser Weise postuliert, daß das Wissenschaftssystem heute schon sich an den Differenzen "wahr/nicht wahr" *und* "richtig/nicht richtig" orientieren kann, müssen freilich zwei Aspekte berücksichtigt werden. *Erstens* bedeutet, das muß nur noch einmal klargestellt werden, die Orientierung des Wissenschaftssystems an diesen beiden Differenzen natürlich nicht, daß eben diese beiden Differenzen gegenüber den Unterscheidungen anderer Teilsysteme der Gesellschaft in irgendeiner Weise ausgezeichnet sind. Ob etwas wahr oder unwahr, richtig oder falsch ist, besitzt aus der Perspektive eines anderen Teilsystems der Gesellschaft von vorneherein keinen hervorgehobenen Stellenwert.¹¹⁰ *Zweitens* ist aber natürlich auch das Wissenschaftssy-

109. Man denke nur noch einmal an die "wertfreien" Forschungskonzeptionen, auf die ich in Kap. 1.3 kurz eingegangen bin.

110. Aus dem Blickwinkel der *gesellschaftlichen* Kommunikation mag das, wenn hier denn tatsächlich Wahrheit und normative Richtigkeit als Geltungsansprüche eine Rolle spielen, zunächst anders sein. Vielleicht ist aber gerade die *Spezialisierung* des Wissenschaftssystems auf diese beiden Geltungsansprüche der Grund dafür, daß man trotzdem skeptisch bleibt und "irrationale" Wis-

stem selbst ein System, das in starker Weise *differenziert* ist: Es gibt Unterscheidungszusammenhänge,¹¹¹ die zwar *letztlich* alle in irgendeiner Weise an den beiden genannten Differenzen orientiert sein mögen, ansonsten aber Gesichtspunkte thematisieren, die dann gerade im Kontext der "gemeinsamen" Leitunterscheidung kaum noch verglichen werden können. Der Anspruch sowohl auf Wahrheit als auf Richtigkeit ist insofern also auch bei einer Außenbetrachtung nur des Wissenschaftssystems ein *gebrochener* Anspruch, auf den der Beobachter sich seinen Reim erst machen muß - auch wenn er gerade das Zusammenspiel verschieden-disziplinärer Argumente als *geltungs-generierend* empfinden mag (vgl. Stüben 1985: 47ff.).

(4) Die "kommunikative Rationalität", die ich hier genauer zu erläutern versucht habe, ist, und damit möchte ich noch einmal auf den Kirsch'schen Vorschlag für ein Konzept evolutionärer Rationalität zurückkommen, der eine Pol eines Rationalitätsparadoxes, dessen anderer Pol durch die "okkasionelle Rationalität" konstituiert wird. Auch Kirsch hat dabei offenbar eine "Doppelvernunft"¹¹² im transzendierend-visionären Auge, deren Bedingungen allerdings wesentlich anspruchsvoller gefaßt werden als es bei Spinner - auf den dieser Begriff zurückgeht - der Fall ist: Der Rationalitätsbegriff soll dort lediglich zum Ausdruck bringen, daß man nicht nur schematisch sich verhält oder traditional handelt, sondern sich in systematisierender Weise an etwas orientiert, das außerhalb des Handlungsvollzugs selber liegt; die *Qualität* des Wissens ist demgegenüber erst ein sekundärer Aspekt (vgl. Spinner 1986a: 96ff.). Das *Woran*, an dem man sich orientiert, können Regeln und Prinzipien oder die Einzelmerkmale einer konkreten Situation sein; und es ist dann eine empirische Frage, welches Mischungsverhältnis zwischen den damit angedeuteten Polen einer "prinzipiellen" bzw. einer "okkasionellen" Rationalität vorliegt (vgl.

senstraditionen dann doch ihre Attraktivität noch nicht eingebüßt haben (vgl. dazu natürlich vor allem Feyerabend 1976; 1980).

111. Dabei kann man natürlich zunächst einmal an die verschiedenen wissenschaftlichen *Disziplinen* denken, auch wenn bei genauerer Betrachtung dann Interdisziplinarität eine große Rolle spielt und sich in den Disziplinen selbst ein gewisses Unbehagen an den empirisch vorfindbaren disziplinären Unterscheidungen beobachten läßt. Vgl. dazu neuerdings Kocka (1987).
112. Bei Spinner wird nicht in dem oben erläuterten Sinne zwischen Vernunft und Rationalität unterschieden, und daran anschließend werde auch ich bei der folgenden Diskussion beides nicht mehr eigens auseinanderhalten.

ebenda: 30ff.). Beides ist bei Kirsch anders: Einerseits hat hier Rationalität auch etwas mit der "Qualität" des Wissens zu tun (wenn man das Habermasche Erbe auf diesen kurzen Nenner bringen kann); andererseits geht es eben nicht nur um eine "Mischung", sondern um echte Komplementarität und damit um den Versuch zu zeigen, daß das Eine *notwendig* immer auf das Andere verweist.

Gegen diesen Vorschlag läßt sich zunächst sicherlich einwenden, daß er die Habermasche Konzeption einer kommunikativen Rationalität auf eine "prinzipielle Rationalität" *zurechtstutzt* und *nur deshalb* okkasionelle Rationalität dazu als ein Komplement begriffen werden kann.¹¹³ Auch vor dem Hintergrund von "kommunikativer Rationalität" muß man keineswegs davon ausgehen, daß es Prinzipien und Regeln immer schon gibt und Gründe deshalb immer schon vorhanden sind. Bei Habermas (z. B. 1981a: 406) bedeutet kommunikative Rationalität ja nur, daß man erhobene Geltungsansprüche *gegebenenfalls* (auf Anfrage) einzulösen bereit ist; es geht um *Begründbarkeit* und nicht um *Begründetheit* (vgl. Seel 1985: 12). Das wird zwar bei Habermas oft in der Weise interpretiert, daß gute Gründe tatsächlich *bestehen* und nur noch *angegeben* werden müssen.¹¹⁴ Seel (1985: 13) macht aber deutlich, daß gerade das *Finden* von Begründungen ein kreativer Akt ist, der erst der *Kommunikation bedarf*.¹¹⁵ Kommunikation ist ein Spiel, und häufig bleiben Geltungsansprüche dahingestellt, weil man selber nicht weiß, wie sich ein "Ja" oder "Nein" gegebenenfalls begründen ließe. Auch ein Konzept kommunikativer Rationalität kann, mit anderen Worten, darum wissen, daß das Finden von Begründungen mehr ist als die bloße Subsumption unter Regeln und Prinzipien, über deren Existenz ein Konsens sich schon eingespielt hat. Auch und gerade in der Kommunikation geht es um die Kreation von Neuem; das nach okkasionellen Gesichtspunkten sich orientierende Handeln des Individuums ist keineswegs

113. Brantl (1985: 546) spricht denn auch von einem "Strohmann", der aufgebaut wird, um das Konzept einer okkasionellen Rationalität in Szene zu setzen. Im Hinblick auf *Spinners* Vorschlag ist das freilich auch Kirsch selber klar; vgl. (A-1985c: 8).

114. Vgl. z. B. Habermas (1981a: 44). Entsprechend war ja unsere Kritik oben auch gewesen: daß das Habermasche Kommunikationsmodell unter dem innovativen Aspekt Defizienzen aufweist.

115. R. Alexy (1983) hat deshalb bspw. die juristische Problematik der Anwendung von Gesetzesnormen als einen Spezialfall des praktischen Diskurses gedeutet.

der einzige Ort, an dem sich die Entstehung des Neuen lokalisieren läßt. Die von Kirsch gegenüber Spinner sogar noch verschärfte Gegenüberstellung von prinzipieller und okkasioneller Rationalität läßt diesen Aspekt aber eher in den Hintergrund treten.

Andererseits muß bei diesen Überlegungen natürlich auch berücksichtigt werden, daß die kreative Funktion von Kommunikation sich nur entfalten kann, wenn die daran beteiligten Subjekte immer wieder neue, mit Vorhandenem in prinzipiell nicht vorhersehbarer Weise "spielende" Beiträge in die Kommunikation "einschießen" (vgl. ähnlich Jantsch 1987: 176f.). Neues kann nur entstehen durch einen Flik-Flak zwischen dem "Innen" einer Kommunikation und dem "Außen" der daran beteiligten Subjekte. Wenn man das Konzept einer okkasionellen Rationalität als einen Versuch nimmt, diesen Aspekt in besonderer Weise herauszustellen, dann kann dem auch aus dem Blickwinkel eines evolutionären Theoriekonzeptes nur zugestimmt werden. Evolutionäre Rationalität erscheint dann in der Tat als ein Hin-und-her zwischen einer "prinzipiellen", die Intersubjektivität in besonderer Weise herausstellenden Rationalität, und einer "okkasionellen", den subjektiven Aspekt hervorhebenden Rationalität. Ob das, zusammengenommen mit der genaueren Explikation eben dieses "Hin-und-her" zwischen den beiden genannten Polen, dann schon als ein tragfähiges Konzept einer evolutionären Rationalität angesehen werden kann - darüber müßte man jetzt vielleicht im einzelnen kommunizieren.

2.5 Was nutzt ein evolutionäres Theoriekonzept der Unternehmenspraxis?

Die Rationalität eines Theoriekonzeptes zu reflektieren bedeutet noch nicht, daß dieses Theoriekonzept - sollte es sich denn als ein "rationales" Konzept erweisen - für diejenigen, die in der Unternehmenspraxis mit einem solchen Konzept umgehen sollen, irgendeinen Nutzen¹¹⁶ erbringt. Die Forderung gerade nach einer "normativen" Theorie, für die auch ich mich in Kapitel 1.3 zunächst stark gemacht habe, muß solange naiv bleiben, wie man nicht das spezifische Verhältnis, das in ausdifferenzierten Gesellschaften zwischen "Theorie" und "Praxis" besteht, mit reflektiert und daraus die entsprechenden Konsequenzen zieht. Man kann noch so sehr einen "Beitrag zur Rationalisierung der Führungspraxis" (Kirsch und Knyphausen 1988) leisten wollen: Solange man nicht sieht, daß eine solche Rationalisierung schon an der Praxisferne der Theorie scheitert, muß das Rationalisierungspostulat selbst eher als irrational erscheinen.

Die gesellschaftliche Kommunikation reagiert auf solche Irrationalitäten bekanntlich mit dem Appell, Theorie verständlich zu formulieren und sich den tatsächlichen Problemen der Führungspraxis zuzuwenden. Aber auch dieser Appell erscheint naiv und kann die Reflektion nicht ersetzen. N. Luhmann (1981c: 170) schreibt im Hinblick auf die erste der genannten Forderungen:

"Appelle an Redner oder Schreiber, sich verständlich auszudrücken, sind leicht zu äußern, aber sie bleiben folgenlos, wenn sie die entgegenstehenden Gründe nicht berücksichtigen. Appellantentum scheint eine Art von Krankheit zu sein, deren typischer Verlauf inzwischen gut bekannt ist: Sie tritt in regelmäßig sich wiederholenden Anfällen auf, die für den davon Befallenen recht schmerzhaft sein können, besonders weil er den Grund seiner Krankheit nicht kennt. Aber Appellantentum ist, obwohl weitverbreitet, zum Glück nicht ansteckend. Der Kranke isoliert sich selbst."

Ich werde im folgenden auf diese Selbst-Isolation nicht vertrauen, stattdessen die Krankheit etwas genauer analysieren - und dabei natürlich auch auf den Grund der Krankheit zu sprechen kommen (Kap. 2.51). Anschließend will ich

116. Eine nähere Ausarbeitung eines "Konzepts der Nützlichkeit" (concept of usefulness) findet sich in Kilmann, Slevin und Thomas (1983: 3ff.).

dann einen Versuch unternehmen, die Krankheit, wenn schon nicht zu heilen, so doch zu lindern: Ich werde "Theorie" (und insbesondere "evolutionäre Theorie") als ein Unternehmen vorstellen, das insofern einen Nutzen haben kann, als es einerseits in die Innenperspektive des "Klientensystems" gleichsam "eindringt" und dort "Aktionforschung" betreibt (Kap. 2.52); und als es andererseits von außen wie ein "Kunstwerk" betrachtet wird, das in dem Klientensystem produktive Effekte zeitigt (Kap. 2.53).

2.51 Die Theorie/Praxis-Problematik

Die Theorie/Praxis-Problematik ist eine typisch neuzeitliche Problematik: Sie hängt eng mit der funktionalen Differenzierung moderner Gesellschaftssysteme zusammen. Erst seitdem Wissenschaft eine eigene "Wertsphäre" (Weber) oder gar ein eigenständiges Subsystem der Gesellschaft bildet, muß man sich Gedanken darüber machen, wie die ehemals vorhandene Einheit von Theorie und Praxis wieder hergestellt werden kann.

Aristoteles konnte "Praxis" noch als etwas begreifen, das zwar einem Entwurf folgt, aber gerade nicht wie eine Anwendung der Theorie bloß *nachgelagert* ist: Der Entwurf wird in der Praxis selbst "produziert" und laufend verändert (vgl. Habermas 1985a: 381). "Theorie" konnte hier mit jenen Praxisentwürfen noch eng zusammengedacht werden. In der modernen Gesellschaft gilt das nur noch für die "Alltags-" (Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen 1973) oder "Laientheorien" (vgl. Pondy und Boje 1976: 13; Kutschker 1980: 130ff.), nicht aber mehr für Theorie im engeren Sinne: für wissenschaftliche Theorie. Hier muß das Wissenschaftssystem *zunächst* einmal sich selbst reproduzieren. Die vorliegende Arbeit ist dafür das nächstliegende Beispiel: Schon die Zitierweise bestätigt die Usancen dieses Systems, das eine Arbeit nur dann als eine "wissenschaftliche" Arbeit akzeptiert, wenn genau diese Usancen eingehalten werden, und Titel nur für "wissenschaftliche" Arbeiten vergibt,¹¹⁷ und nur mit Titel

117. Wittgensteins Bekenntnis im Vorwort seines "Tractatus", ihm sei es gleichgültig, ob das, was er gedacht habe, vor ihm schon ein anderer gedacht habe, und seine Weigerung, Literaturquellen anzugeben, kann *innerhalb des Wissen-*

den wissenschaftlichen Nachwuchs rekrutiert, usw..¹¹⁸ Erst *dann* kann man nach den "Leistungen" (vgl. Luhmann 1977: 54ff.) fragen, die dieses System für andere Systeme (z. B. für Organisationssysteme) zu erbringen in der Lage ist, und die offensichtlich konsensfähige, aber gleichwohl naive Antwort ist dann eben: daß Wissenschaft (bzw. Theorie) "einen Beitrag zur Verfügbarmachung der Welt oder - anders formuliert - zur Bewältigung von Problemen praktischen Handelns .. leisten" soll (Steinmann et al. 1976: 51).

Wie dieser Beitrag aussehen soll, darüber sind nun allerdings heftige Kontroversen geführt worden - Kontroversen, die auch deshalb interessant sind, weil sie zeigen, daß die Ausdifferenzierung des Wissenschaftssystems im Wissenschaftssystem selber durchaus unterschiedlich wahrgenommen worden ist. Am konsequentesten sind hier vielleicht die kritischen Rationalisten: Sie gehen tatsächlich davon aus, daß Theorie und Praxis getrennte Sphären sind. Ganz im Sinne der Luhmannschen These, nach der die für das Wissenschaftssystem konstitutive Leitunterscheidung die zwischen "wahr" und "unwahr" ist (1986a: 150), konzentrieren sie sich auf die Bereitstellung eines technischen Wissens, dessen Übernahme immer erst nach Maßgabe "praktischer" Zielentscheidungen erfolgen kann (vgl. z. B. Abel 1978: 170ff.). Daß es sich um nützlich Wissen handelt, davon geht man aus, ohne darüber noch lange nachzudenken.

Dagegen ist von anderer Seite heftig polemisiert worden: Es handele sich um ein verkürztes Praxisverständnis, und wirkliche Entscheidungshilfen für eigentlich drängende Probleme könnten so nicht gegeben werden (vgl. Steinmann et al. 1976: 61f.). Die Alternative ist dann eine Theorie, die sich selbst praktisch¹¹⁹ geriert und "bewußt darauf abzielt, das bestehende Institutionenmo-

schaftssysteme wohl kaum jemals wiederholt werden. Aber auch er mußte nach der ersten Veröffentlichung 8 Jahre warten, bis er promoviert wurde!

118. Zu den spezifischen Funktionsmechanismen des Wissenschaftssystems vgl. jetzt auch Stichweh (1987).
119. Der Praxisbegriff erfährt in den hier angesprochenen Arbeiten häufig eine erhebliche Aufladung und Verallgemeinerung. Benson (1977a: 5) definiert Praxis z. B. als "the free and creative reconstruction of social arrangements on the basis of a reasoned analysis of both the limits and the potentials of social forms." (vgl. ähnlich Heydebrandt und Burris 1984). Und in Benson (1983: 38) heißt es, mit etwas weniger normativer Emphase, dafür aber noch allgemeiner: "Praxis involves our effort to construct a social world, to shape the social

dell umzuwälzen." (Habermas 1971a: 10) Da Theorie ein rationales Unternehmen ist, bedeutet das, "daß ihr Geltungsanspruch allein in gelingenden Prozessen der Aufklärung und das heißt: im praktischen Diskurs der Betroffenen eingelöst werden kann." (ebenda) Dann allerdings muß man sich doch wundern, wie gering die Konsequenzen sind, die aus einer solchermaßen angelegten Theorie folgen: Auch diese Theorie wird in der "Praxis" kaum verstanden, und die Probleme, für die man Entscheidungshilfen geben will, scheinen Probleme zu sein, die die Theorie selbst generiert hat - und sich dann eben doch nur für die Generierung von "Puzzles" eignen, über deren gar nicht erst in Aussicht stehende Lösung sich wenigstens eine wissenschaftliche Schule reproduzieren kann.¹²⁰

Daneben gibt es natürlich auch noch Vorschläge mit weniger weit gefaßten Ansprüchen. Kirsch et al. (1979: 113ff.) konzipieren eine "angewandte" Führungslehre, die zunächst einmal mit der Explikation der in der Praxis tatsächlich auftretenden Probleme beginnt und erst im Anschluß daran zur Produktion technologischer Aussagensysteme übergehen will. Bei der Explikation der Probleme kann man sich dabei durchaus vorstellen, daß man ganz verschiedene Interessen berücksichtigt und vielleicht sogar intendiert parteiisch, in jedem Falle aber kritisch gegenüber den in der Praxis vorfindbaren Problemexplikationen ist (ebenda: 114f.). Aber auch hier ist nicht recht zu sehen, wie die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis überwunden werden soll: Es handelt

relationships in which we are involved." (vgl., wiederum ähnlich, Brown 1978: 372)

120. Im Unterschied zu vielen seiner Mitstreiter bringt Habermas in neueren Texten die Differenz zwischen Theorie und Praxis allerdings klar zum Ausdruck. "Mit dem Akademischwerden des Marxismus ist die organisierte Wissenschaft zu einem Bezugssystem geworden, innerhalb dessen sich auch diese theoretischen Ansätze behaupten müssen. Für eine kritische Gesellschaftstheorie hat das unter anderem zwei Konsequenzen. Sie muß einerseits unter dem Zangendruck von theoretischer Verallgemeinerung und Spezialisierung versuchen, philosophische Fragestellungen in wissenschaftlich bearbeitbare Probleme kleinzuarbeiten; und andererseits muß sie den philosophischen Wissenschaftsbegriff, den als letzter Hegel erfolgreich verteidigt hat, preisgeben und den grundsätzlich hypothetischen Charakter ihrer Sätze anerkennen. Diese Revision vergrößert den Abstand zwischen Theorie und Praxis, befreit diese aber auch von illusionären Gewißheiten und verlagert Entscheidungen und Verantwortlichkeiten eindeutig auf die Seite derer, die das Risiko der Folgen ihres Handelns tragen müssen." (1984d: 481; Fn. weggelassen)

sich in vielem nur um ein Forschungsprogramm, während die reale Forschungsarbeit sich dann doch auf die Entwicklung einer "high theory" (Shackle) beschränkt, über deren Praxisrelevanz man immer erst argumentieren muß und die gerade dadurch in noch weitere Ferne rückt. H. Ulrich (z. B. 1984: 168ff.) und seine Schüler entwickeln für ihre "anwendungsorientierte Managementlehre" unter diesem Aspekt zwar ein beachtliches Vermarktungstalent; aber selbst wenn man damit teilweise Erfolg haben sollte (was ich letztlich doch bezweifle), muß man doch gerade damit erhebliche theoretische Kosten übernehmen, weil eine umstandslose Übernahme des hier produzierten Wissens mit der gerade von dieser Schule vertretenen These von der "operationalen Geschlossenheit" und den selbstorganisierenden Eigenschaften der Unternehmungen kaum zu vereinbaren ist.

Aus diesen wenigen Beispielen folgt, daß man in der Theorie selbst häufig sich erheblichen Illusionen hingibt, was die direkte "Anwendbarkeit" des hier produzierten Wissens anbelangt. Aber so einfach läßt sich der Ausdifferenzierungsprozeß nicht zurückschrauben, lassen sich unterschiedliche Reproduktionserfordernisse nicht zur Deckung bringen.¹²¹ Die Beziehung zwischen Theorie und Praxis muß nach einem differenzierteren Modell gefaßt werden, als das bisher der Fall ist. Einen ersten Vorschlag dazu hat Hinder (1986: 550ff.) im Anschluß an die Habermasschen Vorstellungen zur Evolution von Gesellschaften vorgestellt (vgl. auch schon den kurzen Hinweis oben, Kap. 1.41). Danach kann Theorie eine Art "Ökologie von Ideen" entwickeln, die zunächst einmal in der gesellschaftlichen bzw. in der organisationalen Praxis mehr oder weniger "herumvagabundieren": Sie werden erst aufgegriffen, wenn sie sich mit bestimmten *Interessen* verbünden. Das aber ist insbesondere

121. Mathias (1983: 137f.) spricht nicht von unterschiedlichen Reproduktionserfordernissen, aber er nennt doch (aus Praktikersicht) immerhin einige wichtige Punkte:

"Management need for action versus research objective for explanation.

Management need for situational theory versus researcher objective of universal theory.

Management view of problems in the multidimensional versus researcher view one or few dimensional.

Management need to explain to other managers versus a researcher need to link up with the literature."

dann wahrscheinlich, wenn ein System die Probleme seiner Produktion und Reproduktion mit den herkömmlichen Problemlösungsmustern nicht mehr angemessen in den Griff bekommt und insofern ein Bedarf nach "neuen Ideen" besteht. Diese neuen Ideen sind dann gewissermaßen der "Retter in der Not": In Krisensituationen ist man bereit, auch einmal unwahrscheinlich klingende Ideen aufzugreifen, weil man anders ja ohnehin nicht mehr zurechtkommt. Das Neue kann kommen, weil das Alte seine produktiven Energien aufgebraucht hat.

Man kann den etwas zynischen Beigeschmack dieses Modells dadurch abschwächen, daß man auch ein *proaktives* Aufgreifen neuer Ideen zuläßt: Unternehmungen können im Zuge der Koevolution dem Feld gleichsam voraus-eilen, in dem sie sich in ihrem Handeln von wissenschaftlichen Theorien anregen lassen und diese damit Stück um Stück in eine auch für die Praxis bearbeitbare Form transformieren. Damit wird dann allerdings auch offenbar, daß das hier vorgeschlagene evolutionstheoretische Modell *zu allgemein* ist, um die spezifischen Beziehungen zwischen Theorie und Praxis innerhalb einer ausdifferenzierten Gesellschaft erklären zu können. Das Problem beispielsweise einer theorieeigenen Sprache und der damit einhergehenden "Unverständlichkeit" ist damit ja noch nicht gelöst. Die Frage ist, wie es möglich ist, daß Theorie, *obgleich* sie zunächst einmal Reproduktionsfunktionen innerhalb des Wissenschaftssystems zu erfüllen hat, *trotzdem* auch in der Praxis produktive Wirkungen zeitigt. Auf diese Frage aber gibt ein evolutionstheoretisches Modell à la Hinder wenig Antwort.

Wenn man hier weiterkommen will, sollte man vielleicht besser statt auf ein evolutionstheoretisches Modell auf eine *evolutionäre* Theorie zurückgreifen. Eine solche Theorie oszilliert zwischen einer Innen- und einer Außenperspektive. Das eine Mal tritt sie in eine bestehende Konversation ein und leistet dort Beiträge wie jeder andere Kommunikationsteilnehmer. Wenn man einen eingeführten Begriff übernehmen will, kann man das als "Aktionsforschung" bezeichnen. Das andere Mal bleibt die Theorie dem fokalen System äußerlich. Daraus folgt, daß auch für das fokale System diese Theorie nicht mehr in dem Maße zugänglich ist, wie das bei einem direkten Involvement in die Konversation der Fall ist. In diesem Fall stellt sich dann tatsächlich die Frage, wie das

aus dieser Perspektive produzierte Wissen trotzdem auch im fokalen System in produktiver Weise wirken kann. Ich behaupte, daß man diese Frage vor dem Hintergrund eines Modells ästhetischer Rationalität beantworten kann.

Diese Antworten sind nicht für sich genommen neu; neu ist nur ihre systematische Verbindung durch ein evolutionäres Theoriekonzept. Das wird klarer werden, wenn wir im folgenden nun die beiden Teilantworten etwas genauer ausführen.

2.52 Wissenschaft nach innen: Aktionsforschung

Unter "Aktionsforschung" wird seit ihren Anfängen bei J. Collier (1945) und K. Lewin (1946) ein Forschungsansatz verstanden, der die Gewinnung theoretischer Erkenntnisse mit der Lösung "praktischer" Probleme systematisch zu verbinden versucht.¹²² Dabei geht es nicht um die bloße Anwendung eines vorher schon produzierten Wissens,¹²³ sondern um eine unmittelbare Verknüpfung von Problemlösungs- und Forschungsprozeß. Praktiker und Wissenschaftler arbeiten zusammen, weil die einen an der Lösung eines spezifischen Problems und die anderen an der Erarbeitung eines spezifischen Theorie *anhand* dieses Problems interessiert sind. Das Problem ist gewissermaßen der "Kondensationspunkt", an dem sich *sowohl* die weiteren Operationen des Klientensystems *als auch* die weiteren Operationen des Wissenschaftssystems (bzw. genauer: eines wissenschaftlichen Teilsystems) orientieren. Man könnte hier, im Anschluß an Teubner (1985b: 29ff.), von "Interferenz" spre-

122. Überblicke über die Entwicklung und die Varianten dieses Forschungsansatzes finden sich bei Kirsch und Gabele (1984) sowie Kühn und Grünig (1986). Eine (m. E.) zweckmäßige Definition von "Aktionsforschung" gibt etwa Clark (1972: 23): "Action research aims to contribute to the practical concerns of people in an immediate problematic situation and to the goals of social science by joint collaboration within a mutual acceptable ethical framework." (zit. nach Kühn und Grünig 1986: 21)

123. Etwas mißverständliche Formulierungen finden sich allerdings bei Kirsch (1984h: 841f.).

chen: Verschiedene soziale Systeme schließen an dieselben Unterscheidungen¹²⁴ an und reproduzieren dadurch (wenigstens partiell) sich selbst.

"Interferenz" bedeutet natürlich nicht, daß dann auch alle weiteren Unterscheidungen "gemeinsame Unterscheidungen" sind. In den Konzeptionen einer Aktionsforschung ist man immer schon davon ausgegangen, daß auch innerhalb einer Kooperationsepisode das Klientensystem und das Wissenschaftssystem "für sich" operieren. Für das Klientensystem ist das sofort offensichtlich: Man muß sich auch während der Kooperation durch die mit dem Problem jeweils verbundenen Konsequenzen "durchwursteln" (Lindblom). Aber auch das Wissenschaftssystem muß für sich arbeiten, um die entsprechenden Lösungsvorschläge und Ergebnisse bereitstellen zu können: Worauf es ankommt, ist, daß dies *rechtzeitig* geschieht und die Lösungsvorschläge bzw. Ergebnisse in die Episode selbst noch eingespeist und "getestet" werden können. Nicht umsonst spricht man bei der Aktionsforschung auch von einer "Echtzeitwissenschaft" (Sackmann).¹²⁵

Vor diesem Hintergrund kann man auch die Aktionsforschung als ein ständiges Hin-und-her zwischen verschiedenen Perspektiven interpretieren, wenn auch in einem etwas anderen Sinne als bisher: Es geht weniger (genauer: nur zur Hälfte) um eine Innen- bzw. Außenbetrachtung des fokalen Systems, sondern um eine Forschungsstrategie, die in ihrem eigenen Ongoing Process ei-

124. Daß bei einem Problem es sich um die Beobachtung eines *Unterschieds* handelt, geht klar hervor aus der Definition von Reitman (1965: 126): "In einem Satz sagen wir, daß ein System ein Problem hat, wenn es eine Beschreibung von irgend etwas besitzt oder wenn ihm diese gegeben wurde, es jedoch noch nichts besitzt, das dieser Beschreibung gerecht wird." (zit. nach Kirsch 1970b: 145)

125. Vgl. Kirsch und Gabele (1984: insb. 793ff.). - Paradigmatisch für diese Vorstellung ist dabei wohl die Konzeption der Aktionsforschung als einer *empirischen* Forschung, die im Klientensystem vor allem *Daten* erhebt und diese dann mit den Mitteln elektronischer Datenverarbeitung möglichst schnell auswertet (vgl. etwa French und Bell 1973: 112). Ich gehe aber davon aus, daß man Aktionsforschung auch jenseits der Grenzen eines empirischen Forschungsdesigns betreiben kann. Oder schärfer formuliert: Vor dem Hintergrund eines solchen Forschungsdesigns, das auf eine Außenperspektive beschränkt bleibt und nur deshalb organisationale Ereignisse als "Daten" interpretieren kann, kann man letztlich *nicht begreifen*, was Aktionsforschung (im Sinne bspw. der Definition von Clark) eigentlich bedeutet. Vgl. dazu aber gleich oben im Text.

nerseits an den Konversationen des beobachteten sozialen Systems teilnimmt, andererseits aber eben auch "für sich" arbeitet und mithin zur Reproduktion des Wissenschaftssystems beiträgt. Es ist diese *Doppelfunktion*, die ich für Aktionsforschung überhaupt als konstitutiv betrachte.

Im vorliegenden Zusammenhang interessiert insbesondere die Behauptung, daß Aktionsforschung einen Eintritt in die *Konversation* des Klientensystems bedeutet. Nach den in Kap. 2.2 getroffenen Unterscheidungen bedeutet das eine direkte Bezugnahme auf die im Klientensystem getroffenen Unterscheidungen: Alles andere wäre gar nicht weiter anschlussfähig; die Zusammenarbeit müßte sofort aufhören.¹²⁶ Auf der Grundlage dieser Unterscheidungen kann man argumentieren und beispielsweise um eine bestimmte Lösungsalternative streiten; ohne Bezug auf diese Unterscheidungen gelingt dagegen gar nicht erst der Aufbau eines gemeinsamen Gespräches. Das haben jene Aktionsforscher schmerzlich erfahren, die allzu forsch *nur* auf Kritik setzen, für eine grundlegende Veränderung *sich einsetzen* und dabei die im System wirkenden Unterscheidungen nicht weiter berücksichtigen (vgl. z. B. Moser 1975: 15ff.; zur Kritik auch Kirsch 1984h: 844ff.). In dem jeweiligen fokalen System kann das nur auf Unverständnis stoßen.

Der Eintritt in die Konversation des fokalen Systems ist für die Aktionsforschung deshalb konstitutiv, weil nur so ein Wissen über das *Problem* entstehen kann, um dessen Lösung es geht - eine Einsicht, die in Wissenschaft und Praxis nicht ganz unbekannt ist:

"Woher kommt .. das Vorverständnis des Forschers für die Probleme, die er im Rahmen seiner Explikation zu präzisieren trachtet? Verstehende Sozialwissenschaftler und eingefeischte Praktiker stellen hier die gleiche Forderung auf: Ein 'echtes' Verständnis für die Probleme einer Praxis kann man nur erlangen, wenn man sich zu einem kompetenten Teilnehmer dieser Praxis macht. Winch (1966) würde eine Regelpartizipation des jeweiligen Forschers an der Lebens- und Sprachform der jeweiligen Praxis fordern, der eingefeischte Praktiker würde sagen, daß man z. B. die Probleme in der Automobilbranche nur verstehen kann, wenn man selbst 'Benzin gesoffen' habe." (Kirsch 1984e: 302)

126. Dabei mag man dann natürlich durchaus an "neuen Ideen" und sogar an der "Verfremdung" eingefahrener Sichtweisen (vgl. Kolb 1988) interessiert sein - solange nur für die Handhabung des in Frage stehenden Problems sich daraus ein fruchtbarer Gewinn ergibt.

Mit "Regelpartizipation" ist hier natürlich letztlich nichts anderes gemeint als die Fähigkeit, in einer Konversation sinnvolle Beiträge leisten und sich dabei gleichzeitig ein Problemverständnis aneignen zu können - wobei man "aneignen" freilich nicht in der Weise mißverstehen darf, daß schon ein festes Problemverständnis vorhanden ist und dieses nur noch übernommen werden muß. Innerhalb einer Konversation wird ein bestimmtes Problemverständnis immer auch erst produziert: Eben das war ja ein zentraler Aspekt eines Kommunikationsbegriffes gewesen, der nicht nur nach dem Shannon/Weaver-Modell von einer *Übertragung*, sondern von einer *Generierung* von Information ausgeht (vgl. Kap. 2.4). Die Unterscheidung zwischen Soll und Ist, die für ein Problem konstitutiv ist, ist häufig zunächst eher diffus vorhanden; erst in der Kommunikation bzw. Konversation wird sie dann soweit auf den Punkt gebracht, daß sie für weitere Anschlußoperationen (z. B. Lösungsaktivitäten) einen geeigneten Ausgangspunkt darstellt.

Mit diesen knappen Formulierungen sehen wir schon, daß durch die spezifische Kommunikation zwischen Klienten- und Wissenschaftssystem im allgemeinen "etwas passiert", das Problem, das dann die Aktionsforschungsepisode konstituiert, erst "erarbeitet" wird. Der "Eintritt" des Wissenschafts- in das Klientensystem bedeutet also nicht, daß die hier vorfindbaren Unterscheidungen unverändert bleiben. Damit aber können wir die zunächst skeptische Einschätzung von Aktionsforschern, die das Klientensystem nach Maßgabe nur der eigenen Unterscheidungen (für die meist allerdings ein universeller Anspruch erhoben wird) verändern wollen, doch zumindest relativieren: Es besteht immer die Möglichkeit, andere als nur die in der Organisation vorhandenen Orientierungen einzubringen, solange nur die Anschlußfähigkeit insgesamt bewahrt bleibt. Wenn das nicht möglich wäre, würde die Aktionsforschung in der Tat zur reinen Auftragsforschung oder gar zur Unternehmensberatung degenerieren (wie es ja von einigen Kritikern dieses Konzeptes ohnehin schon vermutet wird; vgl. z. B. Thommen 1983: 209f.) und der Interferenzgedanke ad absurdum geführt. "Interferenz" bedeutet ja, daß ein Beitrag zur Reproduktion *sowohl* des Klienten- *als auch* des Wissenschaftssystems geleistet wird. Damit aber müssen natürlich auch für die in dem Wissenschaftssystem getroffenen Unterscheidungen Anschlußmöglichkeiten ge-

schaffen werden, und das kann zumindest *auch* bedeuten, daß aus der Perspektive des Klientensystems einige Unterscheidungen recht "kritisch" diskutiert werden - was dann im Klientensystem in der Tat ein gewisses Unbehagen oder eben Unverständnis auslösen mag. Aktionsforschung stellt sich vor diesem Hintergrund immer als ein mehr oder weniger prekäres Unternehmen dar, in dem auf *beiden* Seiten (gemessen an den zu Beginn der Forschungs-episode existierenden Unterscheidungen) Abstriche gemacht werden müssen, um gerade dadurch das Weiterlaufen eben auch beider Systeme nicht zu gefährden (vgl. Teubner 1985b: 38ff.).

Noch komplizierter wird freilich die Situation, wenn man berücksichtigt, daß Problemformulierungen natürlich nicht nur in den spezifischen "Konversationskreisen" (Hutter 1986: 112ff.) zwischen Wissenschafts- und Klientensystem, sondern auch in den jeweiligen Einzelsystemen zustandekommen. Wir können die sich hier ergebenden Überlegungen auf jene Problemformulierungen beschränken, die in den Klientensystemen bzw. Organisationen produziert werden. Dabei werden sich nämlich, auch wenn Organisationen (und insbesondere Unternehmungen) unter einer weitgehend einheitlichen Leitunterscheidung sich formieren (vgl. Kap. 3.3), gerade diese Systeme im Normalfall als "polykontexturale" Systeme (Günther) präsentieren, innerhalb deren mit einer Vielzahl von untereinander keineswegs immer noch in direkter (überschaubarer) Verbindung stehenden Unterscheidungen operiert wird.¹²⁷ Es macht dann durchaus einen Unterschied, an welcher "Stelle" des Systems die Konversation aufgebrochen und erweitert wird. Je nach Ansatzpunkt mag eine unterschiedliche "Nähe" zwischen Wissenschaft (sogar einer kritischen Wissenschaft) und Praxis vorhanden sein. Es mag Inseln innerhalb eines Klientensystems geben, auf denen Problemformulierungen zugelassen sind und operativ gehandhabt werden, die in der Tat normativ anspruchsvollen Theorien einen Ansatzpunkt bieten. Die Kehrseite ist dann allerdings, daß das, was auf der einen Insel sinnvoll sein kann, auf der anderen unter Umständen als bloßer "Müll" (Cohen, March und Olsen) wahrgenommen wird. Auch unter die-

127. Kirsch (z. B. 1984b; 1988) behandelt die durch die Wissenschaft aufzugreifenden Probleme deshalb auch als Multi-Kontext- oder "komplexe" Probleme, die durch eine Vielzahl von inkommensurablen Partialdefinitionen konstituiert werden. Ich werde darauf in Kap. 4.21 noch zurückkommen.

sem Aspekt stellt sich Aktionsforschung als ein prekäres Unternehmen dar, dessen Erfolgswahrscheinlichkeit sich immer erst in der konkreten Kooperationsepisode selbst herauskristallisiert.

Fassen wir zusammen. Aktionsforschung ist ein Forschungsansatz, der den Versuch beschreibt, direkt an den Konversationen der Unternehmenspraxis teilzunehmen und dadurch auch für wissenschaftliche Unterscheidungen ein gewisses Maß an Akzeptanz sicherzustellen. Aus der Sicht der Praxis bedeutet das zunächst, daß das Wissenschaftssystem (bzw. Teile davon) mit Unterscheidungen operieren muß, die im Klientensystem in irgendeiner Weise anschlussfähig sind: Auf *dieser* Grundlage kann dann darüber gestritten werden (kann man "Geltungsansprüche" erheben), ob man sich aus einem Geschäftsfeld besser zurückzieht oder doch lieber auf "Halten" setzt, ob man Eigen- oder Fremdvertrieb vorzieht usw. Aber auch für das Wissenschaftssystem muß natürlich immer wieder Anschlussfähigkeit hergestellt werden. Die dort getroffenen Unterscheidungen müssen sich in der Konversation in irgendeiner Weise reproduzieren können. Das einer konkreten Aktionsforschungsepisode jeweils zugrundegelegte Problem muß deshalb immer einen *Doppelbezug* aufweisen. Gerade dadurch mag aber im Zuge der Zusammenarbeit auch "Neues" entstehen und somit in der Tat sowohl für das Klienten- als auch für das Wissenschaftssystem ein produktiver ("nützlicher") Beitrag geleistet werden können.

2.53 Wissenschaft von außen: Das Modell der ästhetischen Rationalität

Aus der Perspektive des Wissenschaftssystems können die Konversationen, auf die man sich im Zuge von Aktionsforschungsepisoden einläßt, natürlich in der Tat nur Episoden sein: Man will schließlich Theorien produzieren, die nicht nur für ein einzelnes Klientensystem, sondern in einem viel universelleren Sinne "gelten", und nur eine solche Theorienproduktion reproduziert das Wissenschaftssystem. Aber was können nun diese Theorien der Praxis "nützen"? Kann man sich noch jenseits der Aktionsforschung überhaupt *vorstellen*, wie

Theorie in der Praxis in produktiver Weise wirken kann? Ich habe plausibel zu machen versucht, daß die traditionellen Antworten auf diese Frage kaum dem Komplexitätsniveau ausdifferenzierter Gesellschaften angemessen sind: Theorien, die im Hinblick auf Unterscheidungen entwickelt werden, die nur für das Wissenschaftssystem konstitutiv sind, können nicht einfach "übernommen" werden von Systemen, die unter ganz anderen Unterscheidungen operieren. Aber wie könnte eine Antwort aussehen, die sich dieser Komplexität bewußt ist und trotzdem Theorie für die verschiedenen Umsysteme nicht von vorneherein als sinnlos erscheinen läßt?

Die Antwort, die ich im folgenden entwickeln möchte, lautet, daß die spezifische Wirkung, die Wissenschaft, von außen betrachtet, auf die Praxis haben kann, nach dem Modell einer *ästhetischen Rationalität* verstanden werden kann. Das mag zunächst eine befremdliche Antwort sein. In der neueren Wissenschaftstheorie scheint "Wissenschaft als Kunst" allenfalls als Metapher verwendet worden zu sein, mit der man die Dynamik der Wissenschaftsentwicklung zu beschreiben versucht hat (Feyerabend 1984; zur Kritik vgl. Spinner 1985). Dabei übersieht man aber, daß gerade in der Konstitutionsphase der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre der Begriff der "Kunstlehre" eine erhebliche Rolle gespielt hat. Freilich ging man hier zunächst davon aus, daß "Wissenschaft" und "Kunstlehre" einander *widersprechende* Begriffe seien; erst Schmalenbach hat mit einer etwas paradox anmutenden Formulierung Ansätze zu einer Überwindung dieses Gegensatzes aufgezeigt:

"Wissenschaft" im Gegensatz zu 'Kunstlehre' ist eine philosophisch gerichtete, 'Kunstlehre' dagegen ist eine technologisch gerichtete Wissenschaft. Die 'Kunstlehre' gibt Verfahrensregeln, die 'Wissenschaft' gibt sie nicht." (1970: 491)

Nach dieser Formulierung ist also die Kunstlehre eine Wissenschaft, und die Frage, ob die "Privatwirtschaftslehre" (so der damalige Sprachgebrauch) Wissenschaft *oder* Kunstlehre sei (bzw. sein solle), erweist sich als: falsch gestellt. In der Tat optiert Schmalenbach für eine Privatwirtschaftslehre, die sich als Kunstlehre begreift und gerade hierin ihr Wissenschaftsverständnis findet. Mit "Kunstlehre" ist dabei eine *anwendungsorientierte* Wissenschaft gemeint, die sich an den Problemen der betrieblichen Praxis orientiert und zum "Zweck des

Gebrauchs" (1970: 497) Verfahrensregeln bzw. Technologien entwickelt. Verbunden ist damit die Vorstellung eines Trial-and-Error-Verfahrens, in dem die Richtigkeit der Lehrsätze immer wieder überprüft werden kann und das so schrittweise an die "Wahrheit" heranführt.¹²⁸

Auch wenn das hier sich andeutende realistische Wahrheitsverständnis vor dem Hintergrund eines evolutionären Theoriekonzeptes kaum akzeptiert werden kann, so weisen die Schmalenbachschen Überlegungen doch darauf hin, daß die Vorstellung, "Wissenschaft" habe etwas mit "Kunst" zu tun, nicht ganz so abwegig ist, wie es auf den ersten Blick scheinen mag. Interessant ist auch, daß dabei "Kunst" vor allem mit der *Anwendung* von Wissen in Verbindung gebracht wird. Der Begriff der ästhetischen Rationalität, den ich im folgenden im Anschluß an Arbeiten von Albrecht Wellmer (1985a; 1985b) entwickeln möchte, greift diese Aspekte auf, interpretiert sie allerdings in einem völlig veränderten Sinne.

Wellmers Überlegungen lassen sich als eine Weiterentwicklung der Ästhetiktheorie Adornos deuten. Adornos Vernunftkritik hatte ihren wesentlichen Angriffspunkt in dem "identifizierenden Denken", daß die Wirklichkeit in verallgemeinernden Begriffen zu erfassen versucht und gerade dadurch das jeweils Besondere, Idiosynkratische eines "Sachverhaltes", vielleicht sollte man besser sagen: einer Konstellation aller möglichen Aspekte der "wahren Natur" ausgrenzt. Die Sprache, die notwendig immer auf verallgemeinernden Begriffen aufbaut, kann diese "wahre Natur" deshalb niemals vollständig erfassen. Die "Versöhnung" des ausgegrenzten Vielen kann nur außerhalb der Sprache erfolgen; hier geht es dann nicht mehr um die sprachliche Repräsentation einer Wirklichkeit, sondern um "Mimesis": um Nachahmung eben jener "wahren Natur". Der Ort, an dem dies möglich sein soll, ist aber das Kunstwerk, das, "als Nachahmung des Naturschönen, ... zum Bild einer beredten, aus ihrer Stummheit befreiten, einer erlösten Natur, ebenso wie zum Bild einer versöhnten Menschheit" wird (Wellmer 1985a: 15).

128. Vgl. (1970: 496). - Man beachte, daß diese Sichtweise hier schon mehr als 20 Jahre vor dem erstmaligen Erscheinen von Poppers "Logik der Forschung" (1934) entwickelt wird! (Der Aufsatz von Schmalenbach erschien zuerst 1910/11.)

Nun handelt es sich bei dem Begriff der "Mimesis" natürlich nur um eine Metapher; was bei Adorno fehlt, ist eine *Theorie* der Mimesis (vgl. Habermas 1981a: 522; auch Bubner 1978). Das ist im Kontext der Adornoschen Philosophie durchaus konsequent; ein Begriff des Kunstwahren läßt sich nach Adorno nun einmal nicht in der Sprache entwickeln.¹²⁹ Wellmer versucht nun aber zu zeigen, daß das Problem des Unwahren, das einem identifizierenden *Gebrauch* der Sprache immanent ist, ein Problem ist, das sich selbst innerhalb der Sprache formulieren läßt (vgl. 1985b: 88). Sprache wird dabei als eine kommunikative Praxis verstanden; der identifizierende Gebrauch, den Adorno für das Grundmerkmal von Sprache überhaupt hält, ist eben nur ein spezifischer Gebrauch der Sprache, der sich in einer kommunikativen Praxis überwinden läßt.

"Kommunikation" meint dabei einen Prozeß, "ein Hin-und Hergehen (nicht nur; Anm. d. Verf.) zwischen Begriff und Sache, sondern auch ein Hin- und Hergehen zwischen dem einen und dem anderen Begriff von einer Sache." (1985b: 95) Jeder einzelne Begriff, jede einzelne Aussage hat tatsächlich eine "identitätslogische Dimension", sofern er (sie) als Begriff oder Aussage mit einer mehr oder weniger feststehenden Bedeutung genommen wird; insoweit muß Wellmer Adorno natürlich Recht geben. Aber das spezifisch Vernünftige einer Argumentation versteht man nur, wenn man über diese identitätslogische Dimension von Sprache hinaus- und in die Kommunikation hineingeht; erst dann wird klar, daß Sprache tatsächlich eine kommunikative und keine monologische Praxis ist.¹³⁰

Was Wellmer hier vorschlägt, bedeutet natürlich nichts anderes als einen Wechsel in die Innenperspektive eines sozialen Systems. Das war im Prinzip auch die These des vorhergehenden Abschnittes gewesen. Die Frage ist aber ja, ob die Betrachtung eines Kunstwerkes sich nicht als Modell auch für die

129. "Unverhüllt ist das Wahre der diskursiven Erkenntnis, aber dafür hat sie es nicht; die Erkenntnis, welche Kunst ist, hat es, aber als ein ihr Inkommensurables." (Adorno 1970: 191)

130. Es ist leicht zu sehen, daß der von Wellmer hier verwendete Kommunikationsbegriff mit dem von uns in Kap. 2.4 entwickelten gut zusammenpaßt: Auch Wellmer betont den *produktiven* Aspekt von Kommunikation, die nicht immer schon vorhandene Bedeutungen bloß aufgreift, sondern diese im kommunikativen Prozeß selbst erst schafft.

Rezeption von Theorie aus der Außenperspektive beispielsweise eines Wirtschaftsunternehmens eignet. Die Situation ist ja offenbar so verschieden nicht: Das eine Mal betrachte ich etwa aus dem Blickwinkel der betriebswirtschaftlichen Praxis die (schriftlich niedergelegten) "Sedimente" der Organisations-
 theorie, und das andere Mal eben ein Kunstwerk. Theorie und Kunstwerk werden gewissermaßen "stumm" beobachtet; man befindet sich nicht schon in einer Kommunikation. Die Pointe ist aber, daß die zunächst stumme Beobachtung zu einer Kommunikation führt, und daß genau deshalb auch ein Kunstwerk oder eben eine Theorie "praktischen Nutzen" haben kann. Das bedarf einer näheren Erläuterung.

Ich möchte zunächst noch einmal mit einem Satz unsere Ausgangsposition skizzieren. Wir haben es mit einer Theorie zu tun, die sowohl die Innen- als auch die Außenperspektive eines Systems einnimmt; jede dieser Perspektiven ist für sich genommen nur ein Ausschnitt aus dem Ganzen und schneidet also, für sich genommen, Wahrheit ab. In ähnlicher Weise haben wir es auch bei einem Kunstwerk, sofern es nicht bloß Wirklichkeit zu repräsentieren versucht und Sprache somit gleichsam imitiert, mit verschiedenen Elementen zu tun, die es zu einem Ganzen erst zusammenzufügen gilt. Es geht um die "'Logik' oder den 'Sinn' eines Gebildes" (Wellmer 1985a: 64), also um etwas, was man die "ästhetische Stimmigkeit" (1985a: 16; 31 u.ö.; auch Habermas 1985a: 366) eines Kunstwerkes oder auch - einer Theorie nennen könnte. Nur wenn die verschiedenen Elemente oder Teile in irgendeiner Weise "zusammenpassen", kann man von der "Rationalität" eines Kunstwerkes oder einer Theorie sprechen.

Nun ist die ästhetische Stimmigkeit eines Kunstwerkes natürlich nicht etwas an sich Vorhandenes; sie muß vielmehr durch den Betrachter erst hergestellt werden. Damit ist gleichzeitig eine Art "Energetik" angesprochen, die dem Kunstwerk eigentümlich ist; es wird ein Kraft- und Spannungsfeld konstituiert, das den Betrachter dazu motiviert, die Synthesis herzustellen. Die spezifische Rationalität eines Kunstwerkes ist darum weniger in einem substantiellen als in einem funktionalen Sinne zu verstehen. Es geht um die Wirkungen, die das Kunstwerk beim Betrachter hervorruft. Das Kunstwerk besitzt nicht Wahrheit in einem wörtlichen Sinne, sondern nur dadurch, daß der Beobachter die Wahr-

heit *herstellt*. Das Kunstwerk selbst besitzt lediglich ein *Wahrheitspotential*, das in einem Prozeß der Synthesis erst aktiviert werden muß. (vgl. 1985a: 32)

Mit dieser Überlegung ist der Rationalitätsgehalt eines Kunstwerkes freilich nur zu einem Teil bestimmt. Noch kann ja die Synthesis der verschiedenen Elemente lediglich eine subjektive sein, die sich in einem bloßen Gefallen oder Nicht-Gefallen äußert. "Rationalität" zeigt sich erst daran, wie das ästhetische Verstehen in der Kommunikation umgesetzt wird, sich "in Erklärung, Kritik und Kommentar, in der Reproduktion, Aufführung oder Rezitation, und schließlich in der produktiven Umsetzung ästhetischer Erfahrungen" (1985b: 65) artikuliert. Das ästhetische Erkennen der Wirklichkeit wird auf diese Weise in kommunikative Zusammenhänge "übersetzt"; die Außenperspektive, die zunächst das Verhältnis zwischen Beobachter und Kunstwerk charakterisiert hat, schlägt in die Innenperspektive einer sozialen Praxis (eines sozialen Systems) um. Hier wird die Wahrheit des Kunstwerkes "verhandelt"; dabei kann man den Wahrheitsanspruch gewissermaßen "aufspalten" in die Geltungsansprüche der kognitiven Wahrheit (i.e.S.), der normativen Richtigkeit und der Authentizität. "Übersetzung" heißt dabei natürlich nicht, daß man nun *sagen* kann, was die Logik des Kunstwerkes ausmacht. Die Logik wird vielmehr temporalisiert, also in einen Kommunikationsprozeß umgewandelt, der die Paradoxie der "Kunstwahrheit" (des Schönen) auflöst. In diesem Sinne kann man das Kunstwerk auch als "Programm für zahllose Kommunikationen über das Kunstwerk ansehen" (Luhmann 1984c: 53), das nur über die Kommunikation soziale Wirklichkeit wird (vgl. ebenda).

In den Kommunikationen, die über ein, oder genauer: anhand eines Kunstwerkes geführt werden, geht es darum, das zu artikulieren, was man durch die Wahrnehmung des Kunstwerkes erkannt hat. Insofern geht es also um das Begreifen von etwas, das man schon implizit gewußt hat. In dem Maße aber, in dem dies der Fall ist, zeigt sich auch die produktive Funktion des Kunstwerkes: es "durchschlägt die Sicherungen unserer gewohnten Wahrnehmungs- und Denkweisen und eröffnet uns dadurch neuen Sinn; nur indem es uns schockiert, ergreift oder in Bewegung setzt, kann es sich uns verständlich machen. Ästhetische Wirkung und ästhetisches Verstehen sind miteinander verschränkt; das eine ist nicht ohne das andere." (Wellmer 1985b: 65) Ästheti-

sche Rationalität bedeutet also immer auch die Veränderung gewohnter Wahrnehmungsweisen, und insofern ist jedes ästhetische Verstehen auch mehr als ein bloßes Verstehen der Realität "out there" (vgl. 1985a: 34f.)

Wellmers Interpretation des Begriffs der ästhetischen Rationalität zeigt also, soviel können wir zusammenfassen, wie das Wahrheitspotential eines Kunstwerkes, das zunächst nur durch eine Außenansicht eben dieses Kunstwerkes sich artikulieren kann, zu einem Perspektivenwechsel in der Weise führt, daß nun innerhalb einer sozialen Praxis (eines sozialen Systems) über diese Wahrheit kommuniziert wird. Genau das ist es aber, was auch eine Theorie im besten Fall erreichen kann, die zwar mit theoretischen Argumenten an die Praxis appellieren kann, ihre Sichtweisen unter den Einfluß eben dieser theoretischen Sichtweise zu stellen (vgl. Seel 1986: 61), deren tatsächliche Wirkung sich aber *letztlich* wohl nur entfalten kann, wenn ob ihrer ästhetischen Wirkung interne Kommunikationen angeregt werden. Auch hier hat man es also wieder mit einer Art "Flik-Flak" zu tun, ohne dessen Zustandekommen die Theorie folgenlos und die Praxis theorielos bleiben müßten (wenn wir von den im vorhergehenden Abschnitt skizzierten Möglichkeiten einer "Aktionsforschung" einmal absehen). Wissenschaft wird *von außen* betrachtet und zeitigt Wirkungen, sofern sie "*nach innen*" umschlägt und Kommunikationen auslöst, die freilich nur dann *in Gang gehalten* werden, wenn *immer wieder* der Blick nach außen (auf das Wissenschaftssystem bzw. "die Theorie") wandert und immer neue Kommunikationen initiiert werden. Nicht nur "Wissenschaft" und "Praxis" sind für sich "zeitbindende" Unternehmen, sondern auch das *Verhältnis* zwischen beiden läßt sich durch eine Dynamik charakterisieren, deren Beschreibung durch eine evolutionäre Theorie in gleichsam "natürlicher" Weise geleistet wird. Gleichzeitig trägt gerade diese Beschreibung aber auch zu einer *Explikation* eines evolutionären Theoriekonzeptes bei, das als ein selbstbezügliches Unternehmen sich selbst und mithin auch die Wirkungen, die von diesem Unternehmen auf andere ausgehen, reflektiert. Das Kapitel 2.5, an dessen Ende wir jetzt angelangt sind, ist deshalb mehr als ein bloßer Appendix eines Explikationsversuches, der "an sich" schon geleistet ist: Es hätte auch am Anfang stehen können, und es wäre interessant gewesen zu sehen, welchen Weg die Gesamtdarstellung dann genommen hätte.

3. Zum Begriff der Organisation

Nachdem im vorhergehenden Kapitel der Versuch unternommen worden ist, die Grundzüge eines evolutionären Theoriekonzeptes zu entwickeln, liegt es nahe, nach den Konsequenzen für den Organisationsbegriff zu fragen. Die Antwort kann gleichzeitig als ein erster Schritt zur Ausfüllung des vorgeschlagenen Bezugsrahmens angesehen werden.

Damit ist schon angedeutet, daß es im folgenden nicht nur um Definitionen gehen kann. Der Streit um Definitionen ist fruchtlos, solange damit nicht auch das expliziert wird, was als Theorie dahintersteht. In diesem Sinne entwickeln beispielsweise auch March und Simon einen Organisationsbegriff, auch wenn sie auf eine Definition ausdrücklich verzichten:

"Leichter - und vielleicht auch zweckmäßiger - ist es, Beispiele formaler Organisationen anzuführen, als den Terminus zu definieren. Die United States Steel Corporation ist eine formale Organisation; desgleichen das Rote Kreuz, der Gemüseladen um die Ecke, das New York State Highway Department. Letzteres ist selbstverständlich Teil einer größeren Organisation, der Regierung des Staates New York. Aber für unsere Untersuchungszwecke brauchen wir uns nicht um die präzisen Grenzen einer Organisation oder um die exakte Unterscheidung zwischen 'Organisation' und 'Nicht-Organisation' zu kümmern. Wir befassen uns mit empirischen Phänomenen, und die Welt besitzt eine unbequeme Art, sich nicht in saubere Klassifikationen einpassen zu lassen." (March und Simon 1958: 1; zit. nach Kirsch 1971: 25)

March und Simon betrachten Organisationen aus einer Außenperspektive. In unserer Sprache ausgedrückt, könnte man die wiedergegebene "Definition" in der Weise interpretieren, daß es letztlich die Sache des Beobachters ist, was er als (empirisch wahrnehmbare) Organisation ansieht.¹ Oder mit Kirsch

1. Dabei gehen March und Simon offensichtlich ganz selbstverständlich davon aus, daß Organisationen von außen als "corporate actor" wahrnehmbar sind, auch wenn eine (von March und Simon ja durchgeführte) Mikroanalyse dann zeigen mag, daß die wahrgenommenen Aktivitäten auf individuelle Entscheidungsträger zurückgeführt werden können. Der Organizismus, der bestimmten, nicht-individualistischen Organisationstheorien immer wieder als problematisch vorgeworfen wird (vgl. z. B. Georgiou 1973; Vanberg 1983; Collins

(1981b: 428) bzw. Stegmüller (1979a: XXI) gesprochen: Was Organisationen sind, wird ganz wesentlich dadurch bestimmt, wie darüber gedacht wird, was Organisationen sind.² Organisationen haben nicht tatsächlich ein "Wesen", das nur noch erkannt zu werden braucht (entgegen Dörler 1983: 161); es handelt sich vielmehr um Konstrukte, die durch einen Beobachter "produziert" werden und dabei immer auch etwas über den Beobachter selbst aussagen.

Bei einer solch formalen Charakterisierung ihres "Gegenstandes" kann es eine Organisationstheorie, die ihr erklärendes Interesse nicht völlig verloren hat, freilich kaum belassen. Ich möchte daher im folgenden versuchen, etwas genauer zu explizieren, was innerhalb eines evolutionären Theoriekonzeptes unter "Organisation" verstanden werden kann. Insbesondere geht es mir darum zu klären, wie "Unternehmungen" als Sonderformen von Organisation in einem ganz basalen Sinne "operieren". Eine solche Klärung kann nur gelingen, wenn man gleichzeitig Anschlüsse an die vorhandene organisationswissenschaftliche Forschung sucht; ich werde deshalb zunächst das klassische Zielparadigma (Kap. 3.1) sowie den Transaktionskostenansatz (Kap. 3.2) behandeln, bevor ich daran gehe, zunächst im Anschluß an Luhmann, dann aber doch in einer stark modifizierten Variante Unternehmungen als selbstreferentielle, autopoietische Systeme zu charakterisieren. (Kap. 3.3). Dabei lasse ich mich von der Überzeugung leiten, daß die vorhandene, sozialwissenschaftlich orientierte Organisationsforschung³ auf einem zu allgemeinen Niveau argumentiert und dabei die Besonderheiten von Unternehmungen, von Organisationen also, die einem spezifischen Subsystem der Gesellschaft (der Wirtschaft) zugehörig sind, zu wenig berücksichtigt;⁴ das ist der Grund, warum ich auch die neueren ökonomischen Ansätze berücksichtigen möchte. Diese An-

1981), ist für den in einer Außenperspektive sich befindenden Beobachter offensichtlich *kein* Problem.

2. "An organization is a body of thought thought by thinking thinkers" (Weick 1979: 42): Das ist auch der paradigmatische Ausgangspunkt der "interpretativen" Organisationstheorie, die sich in den letzten Jahren (im Anschluß an Bittner 1965) formiert hat. Vgl. als Überblick etwa Putnam und Pacanowsky (1983).
3. Vgl. nochmals den Überblick in Kap. 2.11.
4. Ich vermute, daß auch daher ein Teil der Entfremdung stammt, die die Unternehmenspraxis im Hinblick auf die gängige Organisationstheorie empfinden mag.

sätze sind andererseits zu ökonomisch und zu sehr einem bestimmten Paradigma verhaftet, als daß sie schon für das Ganze der Organisation genommen werden können. Worum es geht, ist also, die neueren sozialwissenschaftlichen und ökonomischen Ansätze in einer angemessenen Weise zu verbinden.

3.1 Organisationen als zielgerichtete Sozialsysteme

Die Idee, Organisationen bzw. Unternehmungen als zielgerichtete Sozialsysteme zu charakterisieren, hat innerhalb der traditionellen Organisationstheorie zweifellos einen besonderen Stellenwert erlangt. Ich möchte diese Idee im folgenden zunächst kurz skizzieren und ihre Verbreitung in der Organisationstheorie belegen (Kap. 3.11), um dann eine Reihe von kritischen Punkten herauszuarbeiten, die die Eignung eben dieser Idee als Ausgangspunkt für eine Organisationstheorie, die gleichzeitig eine Theorie der Unternehmung sein will, in Frage stellen (Kap. 3.12).

3.11 Die Verbreitung des Zielparadigmas in der Organisationstheorie

Die klassischen, dem mikroökonomischen Paradigma verhafteten Ansätze haben Unternehmungen von jeher als zielgerichtete, nutzenmaximierende Einheiten verstanden. Dabei ging man davon aus, daß die Ziele gleichsam von außen, durch die Einbindung in ein Marktsystem vorgegeben seien: Es geht vor allem um die Erzielung von in Geldeinheiten bewertbaren Gewinnen. Mit diesem Ziel war die Einheit der Unternehmung schon definiert; was sich im einzelnen hinter dieser Einheit verbirgt, mußte nicht mehr weiter untersucht werden. Die Unternehmungen erschienen als "organisationslose" Gebilde, als bloße Punkte auf den Landkarten der Nationalökonomie.⁵

5. Unternehmungen werden in dieser Theorietradition, unter der Annahme vollständiger Information, als Produktionsfunktionen beschrieben, die zwischen Input- und Outputfaktoren festgefügte Relationen herstellen, ohne daß man

Es ist klar, daß weder die Betriebswirtschafts- bzw. Managementlehre noch die Organisationssoziologie sich mit einem in dieser Weise gezeichneten Bild - das diesen Disziplinen gleichsam die Existenzgrundlage entzieht - zufrieden geben konnte (vgl. Braun 1984: 249). Die Untersuchungen in der Carnegie-Mellon-Tradition⁶ haben denn auch darauf hingewiesen, daß Unternehmungen bzw. Organisationen (beide Begriffe werden in einer zunehmend synonymen Weise verwendet) aus Individuen bestehen, die nur über eine "Bounded Rationality"⁷ verfügen und teilweise ganz andere Ziele verfolgen, als es im mikroökonomischen Paradigma unterstellt wird.⁸ Die empirischen Untersuchungen haben diese Hypothese im großen und ganzen bestätigt: Tatsächlich werden in Unternehmungen eine ganze Anzahl unterschiedlicher Ziele verfolgt, und es ist dabei noch nicht einmal ausgemacht, ob das Gewinnziel wenigstens das *dominante* Ziel darstellt.⁹

Diese Forschungsergebnisse haben, so kann man zusammenfassen, zu einer Reihe von Verfeinerungen innerhalb des Zielparadigmas (Georgiou 1973) geführt, aber das Paradigma selbst ist dabei immer beibehalten worden: Ebenso wie die mikroökonomische Theorie der Unternehmung geht auch die hier entstandene Organisationstheorie in weiten Teilen davon aus, daß Unternehmungen zielgerichtete Systeme sind und daß die "Zielgerichtetheit" das zentrale

"Organisationsphänomene" weiter beachten müßte (vgl. Williamson und Ouchi 1983: 16; Schneider 1985: 1237). Diese Vorstellung ist freilich auch in der nationalökonomischen Literatur selbst auf vielfältige Kritik gestoßen; Nachweise dazu finden sich in McNulty (1984: 236).

6. Vgl. z. B. Simon und March (1958); Cyert und March (1963). Eine zusammenfassende Darstellung findet sich in Kirsch (1970a; 1970b; 1971), ein Überblick über die Theorieentwicklung in Raiser (1980: 214ff.).
7. Eine neuere Darstellung der mit diesem Stichwort verbundenen Sichtweise findet sich in Dörenbach (1982).
8. Das hat auch Konsequenzen für den Begriff des Organisationsziels selbst: Man unterscheidet dann zwischen "Individualzielen", "Zielen für die Organisation" und "Zielen der Organisation". Unter Zielen für die Organisation werden die von den verschiedenen Teilnehmern (Teilnehmergruppen) erhobenen Forderungen an die Kernorgane des "politischen Systems" (Easton 1965) verstanden, unter Zielen der Organisation die von den Kernorganen autorisierten und damit für die Organisationsmitglieder verbindlich-erklärten Ziele; alle übrigen innerhalb und außerhalb organisatorischer Entscheidungsprozesse irgendwie bedeutsamen Ziele werden dagegen als Individualziele bezeichnet. Vgl. Kirsch (1971: 129ff.).
9. Vgl. z. B. Czeranowsky/Strutz (1970); Heinen (1971); Klein-Blenkers (1972); Nordmann (1974); Kaluza (1979: 610 - 697); Fritz et al. (1985).

Kriterium ist, nach dem sich Unternehmungen bzw. Organisationen von anderen sozialen Gebilden abgrenzen lassen. V. Vanberg (1983) hat für diesen Befund zahlreiche Belege gesammelt; sie müssen hier nicht wiederholt werden. Ich möchte zur Illustration dessen, wie tief sich die Vorstellung der Zielgerichtetheit in die Organisationstheorie eingegraben hat und welche Rolle sie auch heute noch spielt, stattdessen kurz auf einen Aufsatz eingehen, mit dem K. Dörler (1983) einen Überblick über verschiedenen Konzeptionen eines Organisationsbegriffs zu geben versucht hat.

Nach Dörler "werden in der Literatur im wesentlichen vier Typen von Organisationsbegriffen verwendet" (1983: 153; mit Umstellungen): der funktionale, der instrumentale, der institutionale und der relationale Organisationsbegriff (vgl. Abb. 6). Die ersten drei Begriffe knüpfen dabei an eine klassische Unterscheidung in der Organisationslehre an, nach der eine Unternehmung einerseits

ORGANISATION			
<p>als INSTRUMENT</p> <p>= relativ dauerhafte Aufbau- und Prozessstrukturen eines sozialen Gebildes</p> <p>↳ Unternehmung hat eine Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • bewusst geschaffen • um bestimmte Zwecke oder Ziele zu erreichen • meist schriftlich festgehalten • durch Systemleitung in Kraft gesetzt • von Systemmitgliedern hinzunehmen 	<p>als INSTITUTION</p> <p>= soziales Gebilde</p> <p>↳ Unternehmung ist eine Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • verfolgt dauerhaft zumindest einen Zweck oder ein Ziel • formal und informal entstanden • umfasst Mitgliederrollen 	<p>als BEZIEHUNGSNETZ</p> <p>= Netz aller Beziehungen unter den Mitgliedern und Sachmitteln eines sozialen Gebildes</p> <p>↳ Unternehmung besteht aus Mitgliederrollen, Sachmitteln und Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • umfasst zwischenmenschliche Beziehungen sowie raum-zeitliche und Informationsaustauschbeziehungen • nur teilweise zweck- und zielausgerichtet gestaltbar • im wesentlichen eher etwas Dauerhaftes 	
funktionaler Begriff	instrumentaler Begriff	institutionaler Begriff	relationaler Begriff
doppelsinniger Begriff			
organisieren = eine Organisation planabhängig gestalten	ORGANISIEREN = eine Organisation zielgerichtet gestalten		

Abb. 6: Typen von Organisationsbegriffen (aus: Dörler 1983: 153)

eine Organisation *hat* und andererseits eine Organisation *ist* (vgl. z. B. Kosiol 1976). Sowohl der *instrumentale* als auch der *funktionale* Organisationsbegriff¹⁰ bezeichnen Unternehmungen als soziale Gebilde, die für einen bestimmten Zweck geschaffen und *deshalb* "organisiert" werden. Wie in der mikroökonomischen Theorie haben wir es hier also mit einer Sichtweise zu tun, die die Zwecke gleichsam von außen einführt und dann danach fragt, was getan werden muß, um diese Zwecke mit möglichst geringem Aufwand zu erreichen; und die Antwort ist eben: Organisation. Endgültig in den *Begriff* der Unternehmung eingebaut wird der Zweck- bzw. der Zielbegriff aber erst in der *institutionalen* Sichtweise: Die Unternehmung wird hier als Organisation und damit als zielgerichtetes Gebilde *definiert*. Ex definitione ist jetzt schon das entschieden, worüber doch eigentlich erst die Empirie Aufschluß geben kann.

Der vierte von Dörler angeführte Organisationsbegriff ist der "relationale" Organisationsbegriff, der vor allem auf die Beziehungen zwischen den Elementen des sozialen Systems Organisation abstellt. Dies ist der Begriff, der heute insbesondere von St. Galler Autoren vertreten wird. Dabei geht man davon aus, daß gesetzte Ziele nicht immer erreicht werden; Unternehmungen sind, in einer Formulierung von Malik (1979: 314), "zwar das Ergebnis menschlicher Handlungen, in der Regel aber nur bedingt das Resultat menschlicher Absichten und Pläne". Aber auch hier geht man, und darauf kommt es mir hier an, *im Prinzip* davon aus, daß Unternehmungen "zweckgerichtete soziale Systeme" sind, die von Menschen gestaltet, gelenkt und entwickelt werden (vgl. insb. H. Ulrich 1984). Die folgende, durchaus typische Formulierung von Probst (1987: 70) bringt das klar zum Ausdruck:¹¹

"Humane soziale Systeme (und damit auch Unternehmungen; Anm. d. Verf.) gehören zum aktiven (zweckbezogenen) Systemtyp, deren Ergebnisse variabel und gewählt sind (vgl. Ackoff/Emery 1972; Ackoff 1981; 1975; 1971; Gharajedaghi/Ackoff 1985). Sie heben sich ab von reaktiven (selbsterhaltenden) und responsiven (zielsuchenden, -verfolgenden) Systemen. Sie können aus Erfahrungen lernen, neue Verhaltensweisen

-
10. Der Unterschied zwischen diesen beiden Organisationsbegriffen muß uns hier nicht weiter interessieren. Vgl. aber Dörler (1983: 155).
 11. Im Unterschied zu Dörler interpretiert Probst (1987: 84) seinen eigenen Organisationsbegriff als *Kombination* aus relationalem und instrumentalem Begriff. Für unsere Argumentation im Text macht dieser Unterschied aber keinen Unterschied.

(Mittel und Strukturen) und Ergebnisse (Ziele, Funktionen) frei wählen. Sie grenzen sich ab von Systemen mit Anpassungen innerhalb gegebener Strukturen und 'fixierter' Verfolgung eines Ergebnisses oder Zustandes (wenn auch mit frei wählbarem Verhalten). Zweckbezogene Systeme haben einen freien Willen, d.h. sie können Ziele bewußt wählen und sich nicht nur anpassen und lernen, dasselbe besser zu tun, sondern Verhalten und Ergebnisse neu erschaffen."

Diese Formulierung zeigt, daß auch in der neueren Organisationstheorie das Zielparadigma nach wie vor fest verwurzelt ist. Gleichzeitig wird damit deutlich, daß Dörlers Klassifikation tatsächlich nur Organisationsbegriffe beinhaltet, die in enger Anlehnung an den Zielbegriff entwickelt werden. Etwas anderes scheint es in der Organisationstheorie gar nicht zu geben, und die Modifikationen des Organisationsbegriffs erscheinen als Modifikationen innerhalb eines Paradigmas, das immer das gleiche bleibt.

3.12 Zur Kritik des Zielparadigmas

Was sind nun die wesentlichen Kritikpunkte an diesem Paradigma? Ich möchte drei Punkte hervorheben.¹²

(1) Zunächst bietet es sich an zu fragen, wie innerhalb des Zielmodells die Frage nach der Entstehung des Neuen behandelt werden kann (vgl. zum folgenden Röpke 1977: 216ff.). Dabei kann man von einem *idealtypischen* Modell ausgehen, das für ein oder mehrere Oberziele nach den entsprechenden Mitteln zur Erreichung dieser Ziele sucht und dabei auch die Mittel immer wieder als (Sub-)Ziele interpretiert, für die auf einer nächst niedrigeren Stufe wiederum nach Mitteln gesucht werden kann.¹³ Es ist dann nur konsequent, sich auch die innerorganisatorische Arbeitsteilung nach diesem Muster vor- und die Allokation der verschiedenen Arbeitseinheiten darauf abzustellen. Das be-

12. Vgl. für weitere Kritik z. B. Georgiou (1973); Benson (1977a); Vanberg (1983); auch Brantl (1985: 255ff.).

13. Diese Vorstellung kommt besonders deutlich natürlich in den verschiedenen Kennzahlensystemen zum Ausdruck, die man entwickelt hat, um ein Overall-Controlling des gesamten Unternehmens zu ermöglichen. Für eine neuere Darstellung der Grundidee vgl. etwa Reichmann (1985).

deutet aber, daß das Zielmodell letztlich in ein *Hierarchiemodell* umschlägt, das nach oben hin von einer steten Zunahme der Entscheidungskompetenz ausgeht (vgl. Herbst 1976: 17ff.). Das Wissen ist an der Organisationsspitze zentriert; in untergeordneten Einheiten wird nur nach Maßgabe dieses Wissens und der daraus resultierenden Anweisungen gearbeitet. Ein davon abweichendes Verhalten würde die Kompetenz des Vorgesetzten in Frage stellen; Neuerungen müssen immer von oben nach unten durchgegeben, während umgekehrt Probleme, die die eigene Kompetenz überschreiten, von unten nach oben abgeschoben werden. Eine symmetrische Kommunikation, die für die Entstehung des Neuen doch so wichtig zu sein scheint, existiert nicht; die Informationsflüsse sind einseitig, und nicht selten sind hier *Informationspathologien* eingebaut, die die *umweltflexible Steuerung des Unternehmens gefährden*.¹⁴ Die Konsequenzen sind dann eine *notorische Überlastung hierarchisch höhergeordneter Stellen* und eine *unbefriedigende Ausnutzung des auf den unteren Ebenen lokalisierten Ideenpotentials*.

Die hier angedeuteten Nachteile des Hierarchiemodells hat natürlich auch die klassische Organisationslehre längst erkannt und entsprechende Alternativen bereitgestellt, die von der Beiordnung von Stabsstellen bis zu den verschiedenen Formen der Matrixorganisation reichen, in denen die *hierarchische Arbeitsteilung selbst in Frage gestellt wird*.¹⁵ Es ist dann aber doch erstaunlich, daß man in der *Organisationstheorie* in ungebrochener Weise von der Vorstellung des Zielmodells ausgeht, das die Einheit der Organisation definiert.¹⁶ Schon hier hätte man sehen können, was erst mit der weiteren Entwicklung des Zielparadigmas in der Organisationstheorie gänzlich offenbar geworden ist: daß die Einheit der Organisation sich über "Ziele" kaum in der Weise bestimmen läßt, wie es gerade in dieser Theorie immer angenommen worden ist.

14. Sorg (1982: 201ff.; vgl. Trux et al. 1984: 339f.) spricht hier von "strukturellen" Informationspathologien und hebt diese von den "psychologischen" und den "doktrinenbedingten" Informationspathologien ab.

15. Einen guten Überblick über die Vor- und Nachteile verschiedener Organisationsformen bietet die Tabelle bei Hill et al. (1974: 212ff.).

16. Ochsenbauer (1988: Kap. 2) hat gezeigt, wie sehr in eben dieser Theorie nach wie vor auch die Hierarchie-Vorstellung einen paradigmatischen Stellenwert besitzt.

(2) Der klassische, mikroökonomisch fundierte Ansatz hat, das habe ich schon angedeutet, mit der Angabe des Gewinnziels den Unternehmungen ihre Einheit gleichsam von außen (durch den Theoretiker) zugeschrieben. Die Unternehmung wurde ganz selbstverständlich als "Corporate Actor" behandelt, dessen Einheit nicht weiter problematisiert werden mußte. Das hatte die Konsequenz, daß die Unternehmungen als reale soziale Gebilde aus der Untersuchung ausgeblendet wurden. Die betriebswirtschaftlichen und organisationssoziologischen Ansätze haben demgegenüber die Beobachtungslinse um eine Dioptrie schärfer zu stellen versucht: Die Unternehmungen wurden jetzt als aus Individuen zusammengesetzte Einheiten begriffen, die ihre Einheit mit Hilfe von Zielformulierungen erst *herstellen*. Es ging also darum, die real verfolgten Ziele und deren Zustandekommen zu analysieren und *von hier aus* die Einheit des Systems zu erklären (vgl. Vanberg 1983: 177). Das bedeutete gleichzeitig, daß man die Einheit nicht mehr so ohne weiteres *von außen* zuschreiben wollte, sondern man danach fragte, welche Rolle Zielformulierungen "im Innenleben" der Organisation spielen. Die Hypothese lautet dann etwa, daß in Organisationen von den Mitgliedern Ziele *für* die Organisation formuliert und von den autorisierten Kernorganen Ziele *der* Organisation verabschiedet werden, die als Selbstbeschreibungen die spezifische Identität des Systems semantisch verdichten (vgl. Luhmann 1981g: 35). Die Ziele *für* die Organisation können dabei als "Vorschläge" interpretiert werden, die die einzelnen Organisationsmitglieder einbringen und mit denen sie ihre je eigenen Interessen zu verbinden versuchen. Diese "Vorschläge" werden natürlich im Kontext der verschiedenen Lebens- und Sprachformen der Organisationsmitglieder interpretiert; die Ziele *der* Organisation sind nicht nur (Quasi-)Kompromisse zwischen den verschiedenen Interessen (vgl. z. B. Heinen 1983b: 30f.), sondern dienen auch als Übersetzungsmedien, die die prinzipielle Inkommensurabilität der verschiedenen Lebens- und Sprachformen überbrücken und ein "gemeinsames Dach" schaffen sollen, dem sich die Organisationsmitglieder *trotz der* Unterschiedlichkeit ihrer Lebens- und Sprachformen zugehörig fühlen. Die Ziele können so als Kristallisationskern einer gemeinsamen Tiefenstruktur dienen, die den Handlungen der Organisation immer mehr Konsistenz verleiht.

Eine in diesem Sinne angelegte Interpretation bedeutet nun freilich einen Wechsel von der Modellebene auf die Ebene der Empirie. Gerade die empirischen Untersuchungen haben aber ja gezeigt, daß Unternehmungen bzw. Organisationen keineswegs immer eindeutige Ziele besitzen. Es werden vielmehr im allgemeinen mehrere Ziele verfolgt, ohne daß diese sich notwendig in eine klare Präferenzordnung einordnen lassen.¹⁷ Damit ist aber auch die Einheit des Systems nicht mehr in eindeutiger Weise gegeben. Unternehmungen stellen sich dann zunächst einmal als Vielheit dar, und die Frage ist, wie *trotzdem* noch eine Einheit zustandekommt (vgl. zu diesem Sprachspiel Bälz 1974). Darauf aber kann innerhalb des Zielparadigmas keine Antwort mehr gegeben werden.

Bei dieser Interpretation bleibt immerhin die These bestehen, daß es überhaupt Ziele (*der Organisation*) gibt, die eine wie immer geartete Funktion zu erfüllen haben. Aber auch dagegen kann man Zweifel erheben (vgl. Kirsch 1981a: 76ff.; für empirische Aussagen auch Witte 1968). Diese Zweifel nähren sich daraus, daß die (kollektiven) Zielentscheidungen, die immer auch eine bestimmte, zeitpunktrelative Machtverteilung widerspiegeln, oftmals eher zu einem Hemmschuh für das weitere Operieren in der Organisation werden, wenn sich die Machtverteilung verändert. Dann können nämlich unter Umständen andere Forderungen als noch zum Zeit"punkt" der Zielentscheidungs-episode durchgesetzt werden. Sofern die Akteure für sich Machtzuwächse erwarten, werden sie deshalb zu vermeiden versuchen, daß ihre Möglichkeiten durch verbindlich festgelegte Zielformulieren eingeschränkt werden, und stattdessen sich lieber gleich in den Mittel-Entscheidungsprozeß "stürzen". "Ziele" werden dann bestenfalls zur Ex-post-Rationalisierung einmal getroffener Entscheidungen in den Ongoing-Process der Organisation eingeführt (vgl. Staw 1980; Kirsch 1968); in der Entscheidungs-episode selbst besitzen sie aber keine Funktion.

Auch im Lichte dieser Überlegungen zeigt sich also, daß es keineswegs selbstverständlich ist, daß in Unternehmungen bzw. Organisationen explizite Zielformulierungen existieren. Das Auftauchen solcher Zielformulierungen wird

17. Zur Analyse von Zielbeziehungen vgl. z. B. Kupsch (1979: 26ff.); Heinen (1982b); Schiemenz und Seiwert (1979).

vielmehr zu einem erklärungsbedürftigen Phänomen, und das bedeutet eben, daß die Einheit von Unternehmungen durch deren Zielgerichtetheit nicht *konstituiert* werden kann. Die Frage nach der Einheit des Systems muß schon auf *andere* Weise beantwortet sein; zum Zielmodell, als eine Möglichkeit, diese Selbstbeschreibungen in spezifischer Weise zu kondensieren, gibt es Alternativen. Das zeigen ja auch die verschiedenen "Sinnmodelle", die Kirsch und seine Mitarbeiter rekonstruiert haben (vgl. oben, Kap. 1.4). Die unvermittelte In-eins-Setzung des Zielmodells mit einem Modell von Organisation schlechthin muß deshalb als ein Kurzschluß erscheinen, der der Organisationstheorie Möglichkeiten einer Thematisierung wichtiger Fragestellungen - und sei es auch nur jener nach der Funktion von Zielen; von jener nach der Entstehung des Neuen gar nicht erst zu reden - entzieht. Ich gehe davon aus, daß das kaum akzeptabel ist, und suche schon deshalb nach einem neuen Ansatz, mit dem man an das Alte zwar anschließen kann, ohne dieses aber schon völlig in Jenem aufgehen zu lassen.

(3) Die in der Betriebswirtschafts- bzw. Managementlehre sowie in der Organisationssoziologie generierten, vor dem Hintergrund des Zielparadigmas argumentierenden Ansätze haben den Eindruck entstehen lassen, als wenn die inhaltliche Zielbestimmung letztlich allein aus den organisationsinternen "Machtkonfigurationen" (Mintzberg 1983) und den darauf basierenden politischen Prozessen zu erklären sei und die Systemimperative der Wirtschaft dabei nicht weiter (jedenfalls nicht a priori) berücksichtigt werden müßten. Die Ziele können - so der Eindruck - grundsätzlich *jede* Ausprägung annehmen, und es ist eine allein empirische Frage, *welche* Zielformulierungen dann schließlich aus den unternehmenspolitischen Entscheidungsprozessen hervorgehen.

Die Konsequenz einer solchen Theorie ist, das habe ich schon angedeutet, daß man die Unternehmung letztlich nicht mehr als einen spezifischen Organisationstyp herausarbeiten kann, der sich von anderen Organisationstypen prinzipiell unterscheidet. Krankenhäuser, Schulen und Unternehmungen sind dann mehr oder weniger das gleiche, oder anders ausgedrückt: Es ist eben wirklich nur eine empirische Frage, inwieweit sich die Ziele solcher Organisationen unterscheiden. Und es macht kaum einen Unterschied, ob die wesent-

lichen Funktionsmechanismen am Beispiel einer Unternehmung oder etwa eines Jazz-Orchesters (Bougen et al. 1977) untersucht werden. Die Ergebnisse erscheinen in jedem Fall generalisierbar und für die verschiedenen Organisationstypen auch relevant zu sein (vgl. Luhmann 1981e: 390).

An diesen Annahmen zeigen sich die Defizite einer Theorie, die zwischen Organisationstheorie und Gesellschaftstheorie keine Verbindungen mehr herstellt (vgl. Teubner 1983: 36f.).¹⁸ Das war in der Konstitutionsphase der Organisationstheorie noch anders gewesen; Max Weber hatte das Organisationsphänomen als ein Vehikel benutzt, um daran die paradoxen Folgen des abendländischen Rationalisierungsprozesses zu verdeutlichen (vgl. Gabriel 1979: 17). Die moderne Gesellschaft wurde hier als *Organisationsgesellschaft* beschrieben, und die Organisation ihrerseits als eine *Form gesellschaftlicher Organisation*. Diese Intuition ist der an Weber anschließenden, dem Zielparadigma verhafteten Organisationstheorie aber aus dem Blick geraten: Hier wird eben davon ausgegangen, daß die Ziele der Organisation allein aus den individuellen Zielen der verschiedenen Organisationsteilnehmer erklärt werden können und daß hier prinzipiell alles möglich ist. Auf dieser Grundlage können dann auch Forderungen ansetzen, die die traditionellen (ökonomischen) Ziele der Unternehmung um die "sozialen Ziele" erweitern möchten oder die eine "soziale Verantwortung" einklagen,¹⁹ ohne daß man weiter danach fragt, wie realistisch solche Forderungen unter den Bedingungen ausdifferenzierter Gesellschaftssysteme eigentlich sind.

Marxistisch inspirierte Beobachter haben den Versuch unternommen, diese Tendenzen der Organisationstheorie selbst gesellschaftstheoretisch zu interpretieren und die Ideologiefunktion der Zielbildungstheorie sowie der Forderungen nach Erweiterung des Zielsystems herauszuarbeiten (vgl. Ortmann 1976; auch Preglau 1983: 204ff.). Aber auch mit weniger dramatischen Vorzeichen kann man darauf verweisen, daß jedes gesellschaftliche Subsystem -

18. Explizit hergestellt werden solche Verbindungen im allgemeinen nur in der marxistisch orientierten Organisationstheorie. Vgl. z. B. Liebau (1979); Benson (1983); Perrow (1986). Für "bürgerliche" Ausnahmen vgl. aber (neben der im Text angeführten Literatur) Kudera (1977); Eisenstadt (1979).

19. Aus der Fülle der Literatur vgl. Beauchamp und Bowie (1979); Donaldson und Werhane (1979); Benson (1982); Donaldson (1982); DeGeorge (1982).

uns geht es dabei vor allem um das Wirtschaftssystem - ganz bestimmte Reproduktionsbedingungen definiert und strategische Zwänge vorgibt, denen sich beispielsweise Unternehmungen nicht entziehen können. Jede Unternehmung muß nun einmal Gewinne erwirtschaften, muß Marktanteile vergrößern und Wachstum erzielen, um ihre Handlungsfähigkeit aufrechtzuerhalten und ihre Reproduktion als *Subsystem der Wirtschaft* sicherzustellen (vgl. Freimann 1984: 51). Die mikroökonomischen Ansätze innerhalb des Zielparadigmas hatten diese Funktionsbedingungen noch zum Ausdruck gebracht, als sie postulierten, daß die Ziele der Unternehmung von außen, d. h.: durch das System vorgegeben sein und jedwede andersartige Orientierung die Logik des "Organizational Language Games" (Ladd 1970) verletzen müßte. In der neueren, an Max Weber anschließenden (und insofern eigentlich nicht unvertrauten) Gesellschaftstheorie wird diese organisationale Logik in den Begriffen von Steuerungsmedien und Zweckrationalität beschrieben, die die Kommunikationsleistungen der Sprache entbehrlich machen und moralisch- sowie ästhetisch-praktische Aspekte aus den Rationalitätsstrukturen der Wirtschaftsunternehmungen weitgehend ausblenden (vgl. Habermas 1981a und 1981b; in dieser Hinsicht durchaus ähnlich Luhmann 1981e). Für Zielorientierungen, die an anderen als an den Funktionsbedingungen wirtschaftlichen Handelns anschließen, scheint unter diesen Voraussetzungen kein Platz mehr zu sein.

Man kann diesen Befund sicherlich für überzogen halten und argumentieren, daß gerade unter den Funktionsbedingungen moderner Wirtschaftssysteme Unternehmungen auch nicht-ökonomische Zielsetzungen inkorporieren müssen.²⁰ Die vorstehenden Überlegungen sollten aber doch deutlich machen,

20. Die Sprache des Zielparadigmas ist freilich wenig geeignet, diesen Umstand angemessen zum Ausdruck zu bringen. Worum es geht ist, daß die für ein Wirtschaftssystem oder für eine Organisation konstitutiven Medien (Geld bzw. Amtsmacht) in der "Lebenswelt" institutionell verankert sein müssen; oder anders (systemtheoretisch) ausgedrückt: daß in der Systemumwelt hinreichend viele "Ressourcen" freigesetzt werden können, um den Systemerhalt bzw. die "autopoietische Reproduktion" zu gewährleisten. Die Indifferenz gegenüber dem "Normalbetrieb" des Wirtschaftssystems muß gesellschaftlich erst sichergestellt werden. Die These ist dann, daß "Gewinne" nicht mehr ausreichen, um bspw. die zunehmende Umweltverschmutzung akzeptabel zu machen; daß Unternehmungen mehr als eine bloße Versorgung mit materiellen Gütern leisten müssen, wenn sie *auch* noch Gewinne erwirtschaften *dürften*. Vgl. z. B.

auf welche Abwege eine (für die Betrachtung von Unternehmungen relevante) Organisationstheorie geraten kann, wenn sie den ökonomischen Kontext, in den Unternehmungen "eingebettet" sind (vgl. Granovetter 1985), völlig aus dem Blick verliert.

Ich möchte kurz zusammenfassen. Ich habe zunächst zu zeigen versucht, daß das idealtypische Zielmodell letztlich in ein Hierarchiemodell umschlägt, das alles Wissen an der Spitze lokalisiert und davon ausgeht, daß dieses Wissen gleichsam "eingegeben" und nicht innerhalb eines strukturellen Rahmens erst *erzeugt* wird. Daß dieses Modell Defizienzen aufweist, ist zwar auch in der traditionellen Organisationslehre längst bekannt; aber im Hinblick auf die *Organisationstheorie* - einer Theorie, die doch irgendwie die Frage beantworten sollte, was die "Einheit" von Unternehmungen eigentlich ausmacht - hat man daraus kaum Konsequenzen gezogen. Aber auch innerhalb dieser Theorie lassen sich die Schwächen des Zielmodells leicht ausmachen. Zum einen sind (bzw. können) nämlich "Ziele" in Organisationen entweder nur in einer mehrdeutigen Form oder aber gar nicht vorhanden (sein); wenn das aber so ist, dann muß die "Einheit" von Unternehmungen *zunächst* woanders gesucht werden, bevor man *dann* danach fragen kann, welchen Beitrag "Ziele" zur Konstitution dieser Einheit leisten können. Dieser Umstand ist zwar von der in der Carnegie-Mellon-Tradition entwickelten *Organisationstheorie* durchaus erkannt worden, und genau darin besteht ihr Dilemma: daß sie einerseits die Unhaltbarkeit des Zielparadigmas vor Augen führt und andererseits doch aus dessen Fängen sich nicht lösen kann.²¹ Die Einheit des Systems "Unternehmung" zerrinnt diesem Ansatz aber, so lautete dann das andere Argument, vollends unter den Fingern, wenn er die ökonomischen Wurzeln, in denen er doch seinen Ursprung hat, zerschneidet und Unternehmungen als Systeme begreift, die mit "Wirtschaft" offenbar nichts mehr zu tun haben. Unternehmungen sind dann nur noch Organisationen wie andere auch, und damit bleibt unklar, worin die Einheit von Unternehmungen überhaupt noch bestehen kann.

Meyer und Rowan (1977: 343); Ulrich (1986: 436f.); Kirsch und Knyphausen (1988).

21. Die These, daß das Zielparadigma sich gleichsam selbst ad absurdum führt, wird näher erläutert in Kirsch und Knyphausen (1986a).

Wir müssen also nach einer alternativen Theorie suchen. Dabei bietet es sich nach der hier formulierten Kritik an den Ansätzen der traditionellen Organisationstheorie zunächst an, den Blick noch einmal in jene ökonomische Tradition zu werfen, die man schon hinter sich gelassen zu haben glaubt (vgl. Braun 1984: 248). In der Tat hat sich hier in den letzten Jahren ein Ansatz formiert, der als Kandidat einer "besseren Theorie" durchaus in Frage kommt: der sogenannte "Transaktionskostenansatz" der Organisationstheorie.

3.2 Der Transaktionskostenansatz der Organisationstheorie

Der Transaktionskostenansatz der Organisationstheorie ist in den siebziger Jahren vor allem von Oliver Williamson entwickelt worden.²² Ich möchte zunächst einen kurzen Überblick geben (Kap. 3.21), um dann anschließend einige kritische Punkte herauszuarbeiten (Kap. 3.22).

3.21 Grundaussagen des Transaktionskostenansatzes: ein Überblick

Der Transaktionskostenansatz der Organisationstheorie "paßt" in den vorliegenden Zusammenhang deshalb besonders gut, weil er einerseits an die Ergebnisse der Simon-Schule direkt anknüpft,²³ andererseits aber dort genau das kritisiert, was auch ich oben hervorgehoben habe: den mangelnden ökonomischen Bezug:

"We contend that organisation theory is seriously underdeveloped with respect to its economic content, and argue that it needs greater appeal to economics, though economics of a non-traditional kind. Specifically, we suggest that organisation theory in general and organisational design

22. Vgl. etwa Williamson (1975; 1980; 1981). Überblicke über diesen Ansatz finden sich bei Picot (1982); Moe (1984) und Perrow (1986).

23. Zu den "Wurzeln" dieses Ansatzes vgl. vor allem Moe (1984: 742ff.) sowie Williamson und Ouchi (1983: 13ff.).

and assessment in particular need to be more sensitive to transaction costs and to the importance of economising on those." (Williamson und Ouchi 1983: 13)

Unter einer "Transaktion" kann man "den Prozeß der Klärung und Vereinbarung eines Leistungsaustauschs" verstehen (Picot 1982: 269), und "Transaktionskosten" sind der entsprechende "Economic Counterpart" (Williamson 1981: 552):

"Transaktionskosten sind Kosten der Koordination von ökonomischen Transaktionen. Darunter fallen: Suchkosten, Informationskosten, Entscheidungskosten, Bargainingkosten, Disincentivekosten, Kontrollkosten und Kontraktvollstreckungskosten." (Windsperger 1987: 65)

Die Idee besteht nun einfach darin, daß Transaktionen immer in dem "Organizational Setting" vollzogen werden, für das die Transaktionskosten minimal sind. Dabei sind "Markt" und "Unternehmung" die beiden grundlegenden Alternativen. Die These lautet, daß unter bestimmten Bedingungen die Kosten des Marktsystems zu hoch sind und sich deshalb Unternehmungen herausbilden, in denen zwar Manager bezahlt, Personalabteilungen unterhalten und Buchführung betrieben werden müssen, deren Nachteile aber durch spezifische Kostenvorteile überkompensiert werden (vgl. Ouchi 1980: 129f.).

Zur Begründung dieser These entwickelt Williamson einen Bezugsrahmen (den "Market Failures Framework"; vgl. Abb. 7), der sich hinsichtlich der zugrundegelegten Annahmen über das Verhalten der Individuen deutlich von der mikroökonomischen Tradition unterscheidet: Im Anschluß an Simon wird nicht mehr von einem "Homo oeconomicus" ausgegangen, sondern eine "Bounded Rationality" postuliert, die sich von psychisch-motivationalen Faktoren gar nicht entflechten läßt. Damit verbunden ist die anthropologische Festsetzung, daß die Individuen zumindest teilweise einen "Hang zum Schlechten" besitzen: daß sie arglistig handeln und ihren eigenen Vorteil zu vermehren versuchen, sobald nur irgendwelche Anreize dazu gegeben sind. Williamson spricht hier von "Opportunism".

In einer sicheren Umwelt und bei Vorhandensein einer Vielzahl von Akteuren führen diese beiden Annahmen zu keinen weiteren Problemen: Transaktionen können innerhalb eines Marktsystems abgewickelt werden, ohne daß damit in

großem Umfange "Transaktionskosten" entstehen. Informationen sind "vorhanden" bzw. können ohne Probleme (und das heißt auch: vor dem Hintergrund einer "Bounded Rationality") erworben und evaluiert werden; und das

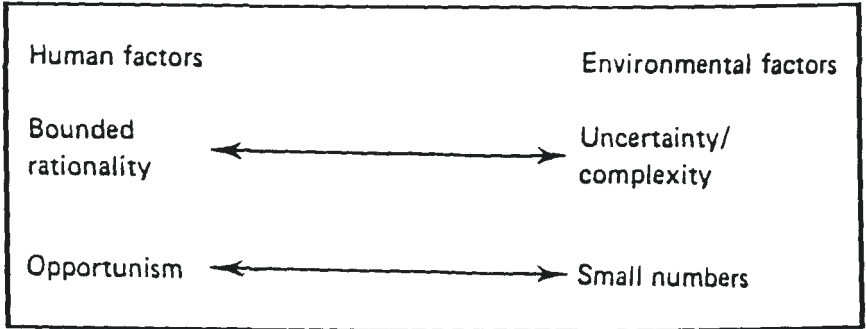


Abb. 7: The Market Failures Framework²⁴

Vorhandensein einer Vielzahl von "gleichwertigen" Akteuren (oder auch Technologien) ermöglicht es, im Bedarfsfalle auf Alternativen überzugehen, sich also beispielsweise einen anderen Lieferanten oder einen anderen Kunden (oder eine andere, bessere Technologie) zu suchen. Entsprechend werden hier auch keine hinreichenden Anreize gegeben, mit "opportunistischem" Handeln sich einseitige Vorteile zu verschaffen; denn gerade das erscheint sofort als leicht zu entschlüsselnde Information, und der Transaktionspartner wird an einer Fortsetzung der Transaktionsbeziehung kaum Interesse besitzen.

Die Situation ändert sich, wenn das "Small-Number-Problem" auftritt und die Umwelt unsicher wird. Das "Small-Number-Problem" umschreibt die Tatsache, daß im Falle sich häufig wiederholender, prinzipiell gleichartiger Transaktionen sich Kostenvorteile durch Spezialisierung erzielen lassen. Es bildet sich das heraus, was Williamson "Asset Specificity" nennt:

24. Aus: Williamson und Ouchi (1983: 15); hier wird diese Abbildung allerdings mit "The *Organisational* Failures Framework" bezeichnet (Hervorh. v. m.; vgl. ebenso Williamson 1975: 40). Die von mir gewählte Bezeichnung bringt eine gegenüber Williamson veränderte, nunmehr stärker organisationstheoretisch geprägte Perspektive zum Ausdruck. - Die beiden Pfeile sollen andeuten, daß nur ein "paarweises Auftreten" den Übergang von marktlich zu hierarchisch vermittelten Transaktionen erklären kann.

"Asset specificity can arise in any of three ways: site specificity, as when successive stations are located in cheek-by-jowl relation to each other so as to economize on inventory and transportation expenses; physical asset specificity, as when specialized dies are required to produce a component; and human asset specificity that arises from learning by doing. The reason asset specificity is critical is that, once an investment has been made, buyer and seller are effectively operating in a bilateral (or at least quasi-bilateral) exchange relation for a considerable period thereafter." (Williamson 1981: 555)

Daß mit zunehmender "Asset Specificity" Rationalisierungsvorteile (in terms geringerer Transaktionskosten) verbunden sein können, dürfte offensichtlich sein. Aber je größer die Spezialisierung ist, desto beschränkter sind auch die Möglichkeiten, gleichwertige Alternativen aufzufinden, oder anders ausgedrückt: Alternativen sind nur unter Inkaufnahme hoher Transaktionskosten zugänglich. Wer mit einer Arbeitskraft unzufrieden ist und sich nach einer anderen umsieht, muß in Kauf nehmen, daß diese erst angelernt werden muß und in der ersten Zeit nicht die gewünschte Produktivität erbringt.

Mit dieser Überlegung wird deutlich, warum es sich um ein "Small-Number-Problem" handelt: Arbeitskräfte und Technologien können nicht einfach ausgetauscht werden. Gerade die Arbeitskräfte werden aber wegen ihrer Tendenz zum "Opportunismus" häufig ineffizient arbeiten. Die Frage ist, wie man das vermeiden kann, und die Antwort lautet: Hierarchie bzw. Unternehmensgründung. Institutionalisierte Kontrolle soll dazu führen, daß den Tendenzen zur Ineffizienz begegnet wird. Das verursacht Kosten, aber diese Kosten sind geringer als die durch "Opportunismus" verursachten Verluste.

Freilich, mit dem "Small-Number-Problem" ist erst einer der beiden Umweltfaktoren benannt, die zur Konstitution von Unternehmungen führen. Der andere Faktor ist die Unsicherheit, mit der Informationen gegeben sind und die aufgrund der "Bounded Rationality" nicht einfach abgearbeitet werden kann. Das läßt sich am besten²⁵ an dem "Metering Problem" klarmachen, das

25. Der Unsicherheitsaspekt ist bei Williamson wenig systematisch entfaltet (Windsperger 1987: 64f.). Das hat, nach Schneider (1985: 1243ff.), selbst systematische Gründe: Der Transaktionskostenansatz ist immer noch den Gleichgewichts- und Informationsannahmen des mikroökonomischen Paradigmas so stark verhaftet, daß "Unsicherheit" nicht hinreichend erfaßt werden kann. Die Idee, "daß Institutionen entstehen, um einer entscheidungslogisch

Alchian und Demsetz (1972) zum Ausgangspunkt ihrer Erklärung der Konstitution von Unternehmungen gemacht haben. Danach können Unternehmungen als "Orte" beschrieben werden, in denen bestimmte Aufgaben gemeinsam erfüllt werden, ohne daß man dabei jedoch die Beiträge des einzelnen Aktoren exakt messen kann. Kompensationen (insb. Löhne und Gehälter) können deshalb auch nicht auf individueller Basis berechnet werden. Die "Lösung" sind längerfristige Arbeitsverträge, die eine Kompensation nach dem "Prinzip der Anwesenheit" und die Aufgaben summarisch in Form von Stellenbeschreibungen festlegen (vgl. insb. Cohen 1979).

Führt man den als Meßproblem spezifizierten Unsicherheitsaspekt einerseits und das auf "Human Assets" bezogene Small-Number-Problem andererseits über eine Kreuztabellierung zusammen, dann ergibt sich ein gegenüber der bloßen Markt-oder-Unternehmung-Alternative verfeinertes Bild: Man kann "Spot Market" und "Obligational Market" als Formen marktlicher Transaktionsbeziehungen und "Primitive Team" und "Relational Team" als Formen unternehmensintern geregelter Transaktionsbeziehungen unterscheiden (vgl. Abb. 8). Das "Primitive Team" entspricht dabei der klassischen Hierarchie, während "Relational Team" eine Form der Organisation beschreibt, in der die Kontrolle weitgehend über "kulturelle Zwänge" ausgeübt wird (soziale Kontrolle). Ouchi (1980) spricht hier im Unterschied zur Hierarchie von einem "Clan"; Jones (1983: 463ff.) hat näher zu charakterisieren versucht, wie eine Kultur aussehen muß, damit eine solche "soziale Kontrolle" funktioniert.

Ich möchte kurz zusammenfassen. Der Transaktionskostenansatz der Organisationstheorie kann als ein Ansatz verstanden werden, der die Einheit von Unternehmungen mit ökonomischen (Kosten-)Kategorien zu erfassen versucht. Es wird gezeigt, unter welchen Bedingungen ein Markt ein wenig geeignetes Forum zur Vermittlung von Transaktionen und ein Unternehmen eine kostengünstigere Alternative darstellt. Damit gelingt es diesem Ansatz, wenigstens auf den ersten Blick, an den realen Funktionsbedingungen moderner Wirtschaftssysteme anzuknüpfen: Ein Unternehmen wird nur gegründet und kann

noch nicht handhabbaren Unsicherheit zu begegnen" (1249; Hervorh. weglassen), wird von Schneider denn auch als ein *alternativer* Ansatz zur Transaktionskostentheorie vorgestellt. Vgl. aber Windsperger (1987: 71f.).

nur überleben, wenn die Transaktionskosten niedrig gehalten werden bzw. die mit dieser Organisationsform erzielbaren (positiven) Differenzen zwischen Transaktionserträgen und -kosten größer sind als bei anderen institutionellen Arrangements.²⁶ "Erträge" und "Kosten" sind die Kategorien, die für eine Unternehmung konstitutiven Stellenwert besitzen.

		HUMAN ASSETS	
		NONSPECIFIC(H_1)	HIGHLY SPECIFIC(H_2)
METERING	EASY(M_1)	SPOT MARKET	OBLIGATIONAL MARKET
	DIFFICULT(M_2)	PRIMITIVE TEAM	RELATIONAL TEAM

Abb. 8: Formen von Transaktionsbeziehungen (aus: Williamson 1981: 566)

So trivial diese Aussagen zunächst klingen mögen, so halte ich es doch für einen großen Verdienst des Transaktionskostenansatzes, wieder auf die ökonomischen Kategorien aufmerksam gemacht zu haben, die dem Zielparadigma Schritt für Schritt verloren gegangen sind. Eine Organisationstheorie, die die spezifische Einheit von Unternehmungen herausstellen will, muß - das ist meine These - an dieser Einsicht anknüpfen. Das bedeutet freilich nicht, daß mit dem Transaktionskostenansatz schon insgesamt die Grundlage einer hinreichend komplexen Organisations- bzw. Unternehmenstheorie entfaltet ist. Die folgende Diskussion soll hierfür einige Argumente liefern.

26. Die Ertragsseite ist in der bisherigen Transaktionskostentheorie generell wenig berücksichtigt worden (vgl. aber Windsperger 1987: 67ff.).

3.22 Zur Kritik des Transaktionskostenansatzes

Der Transaktionskostenansatz der Organisationstheorie ist oben als ein Ansatz eingeführt worden, mit dem (1) die Einheit der Unternehmung thematisiert werden kann und der (2) ökonomische Bezüge aufweist. Das Zielparadigma weist, so hatte ich zu zeigen versucht, unter beiden Aspekten Defizite auf. Eine genauere Betrachtung des Transaktionskostenansatzes zeigt nun allerdings, daß man auch mit diesem Ansatz hier nicht viel weiter kommt.

(1a) In seiner ersten systematischen Formulierung (Williamson 1975) war der Transaktionskostenansatz von zwei grundlegenden institutionellen Arrangements ausgegangen: Markt und Hierarchie. "Hierarchie" war dabei synonym mit "Unternehmung" verstanden worden. Die Erklärung des Marktversagens war damit gleichzeitig die Erklärung der "Natur" von Organisationen bzw. Unternehmungen.²⁷

Die neueren Arbeiten (Ouchi 1980; Williamson 1981; Jones 1983 usw.) haben zu zahlreichen Verfeinerungen des ursprünglichen Ansatzes geführt. Das hatte sich auch in Abb. 8 gezeigt, in der zwischen vier institutionellen Arrangements unterschieden wird.²⁸ Mit dieser Abbildung wird aber gleichzeitig deutlich, daß es dem Transaktionskostenansatz in Wirklichkeit gar nicht um die Einheit der Unternehmung geht, sondern um die Frage, welche Organisationsstrukturen unter bestimmten Bedingungen die geringsten Transaktionskosten verursachen: "Primitive Team" und "Relational Team" können beide als Formen von Unternehmungen verstanden werden. Damit wird die Argumentationsebene stillschweigend gewechselt, und das, was man eigentlich erklären wollte, gerät wieder aus dem Blick.

Ich möchte diesen Wechsel der Argumentationsebene an zwei Formulierungen illustrieren. Ouchi stellt am Anfang seines Aufsatzes über "Markets, Bu-

27. "The Nature of the Firm": Das war auch der Titel eines frühen, für die Entstehung des Transaktionskostenansatzes einflußreichen Aufsatzes von Ronald Coase (1937) gewesen.

28. Eine interessante, auch die derzeit in der Diskussion befindlichen "Strategic Networks" integrierende Variante dieser Abbildung findet sich jetzt auch in Jarillo (1988: 34).

reaurcraies, and Clans" (1980) unter der Headline "The Nature of Organizations" die Frage: "What is an organization, and why do organizations exist?" (1980: 129). Am Ende des Aufsatzes heißt es dann:

"What is an organization? An organization, in our sense, is any stable pattern of transactions between individuals or aggregations of individuals. ... Why do organizations exist? In our sense, all patterned transactions are organized, and thus all stable exchanges in a society are organized. When we ask 'why do organizations exist', we usually mean to ask 'why do bureaucratic organizations exist', and the answer is clear. Bureaucratic organizations exist because, under certain specifiable conditions, they are the most efficient means for an equitable mediation of transactions between parties. In a similar manner, market and clan organizations exist because each of them, under certain conditions, offers the lowest transaction cost." (1980: 140)

An dieser Formulierung wird deutlich, daß die Frage nach der Einheit von Unternehmungen bzw. Organisationen nur im Hinblick auf bürokratische Organisationen beantwortet werden kann - und daß damit das Gewicht von "Organisation" auf "Struktur" verschoben wird. Ein "Clan" ist dann plötzlich ein dritter Typ eines Transaktionsarrangements, obwohl vorher ausdrücklich darauf hingewiesen worden war, daß auch ein Unternehmen ein "Clan" sein kann (1980: 136). Die zitierte Formulierung kann die sich auftuenden Inkonsistenzen nur mühsam überdecken.

In ganz ähnlicher Weise wird die Verschiebung der Argumentation auch bei Williamson offenbar, wenn er die drei Anwendungsebenen des Transaktionskostenansatzes beschreibt und dabei die "erste" Ebene in der folgenden Weise charakterisiert:

"The first (level of analysis; Anm. d. Verf.) is the overall structure of the enterprise. This takes the scope of the enterprise as given and asks how the operating parts should be related one to another. Unitary, holding company, and multidivisional forms come under scrutiny when these issues are adressed." (1981: 549)

Hier zeigt sich, daß der Transaktionskostenansatz von vorneherein unterhalb der Konstitutionsebene der Unternehmung bzw. Organisation ansetzt. Gefragt wird nicht mehr, was eine Unternehmung "ist", sondern welche alternativen Möglichkeiten der Strukturierung einer solchen Einheit es gibt. Die Einheit selbst muß immer schon vorausgesetzt werden.

Nun haftet solchen Interpretationen zweifellos der Geruch von Wortklauberei an; in Anlehnung an die Formulierung von Bateson (1985e: 488) könnte man fragen, ob die von mir herausgearbeitete Ebenendifferenz tatsächlich einen Unterschied ausmacht. Meine These lautet, das dies tatsächlich der Fall ist: Sobald man "Markt" und "Hierarchie" (hier: = Unternehmung) nicht mehr als unterschiedliche, voneinander abgrenzbare Einheiten, sondern nur noch als unterschiedliche Strukturmuster begreift, kann zwischen Markt und Unternehmung gar nicht mehr klar abgegrenzt werden. Seit Schmalenbach (1947; 1948) hat sich die Betriebswirtschaftslehre unter dem Stichwort der "pretialen Lenkung" darum bemüht, Anleitungen zu geben, wie man auch unternehmensintern Verrechnungspreise festlegen kann, die gleichsam einen "internen Markt" simulieren und gerade unternehmensintern den Dysfunktionen des Hierarchieprinzips entgegenwirken.²⁹ In ähnlicher Weise kann man auch die neueren Ansätze zur "Selbstorganisation" interpretieren, auf die wir im nächsten Kapitel noch eingehen werden; auch hier geht es darum, in Unternehmungen ein Strukturierungsmuster zu implantieren, das "das zentrale Thema der Volkswirtschaftslehre (und mithin der Markttheorie; Anm. d. Verf.) seit mehr als zwei Jahrhunderten" ist (Schlicht 1986: 219). Und umgekehrt sind natürlich auch Märkte keineswegs frei von Hierarchie- und Machtbeziehungen; die Symmetrie- und Reziprozitätsannahmen marktlicher Tauschtheorien erweisen sich bei genauerer Betrachtung häufig als bloße Fiktion (vgl. Scholl 1981: 66ff.). Die Ansätze zu einer "Interorganization Theory" (vgl. z. B. Benson 1975; Neghandi 1975; auch Kutschker 1980: 108ff.) haben hierfür hinreichende Belege zusammengestellt.

(1b) Die bislang vorgetragenen Überlegungen sollen nicht in Abrede stellen, daß nicht wenigstens eine *Intuition* richtig sein kann, von der die Ansätze zu einer Transaktionskostentheorie der Unternehmung offenbar immer schon ausgehen: daß nämlich die *Konstitutions-* und die *Strukturebene* des Systems "Unternehmung" in eigentümlicher Weise miteinander "verschleift" sind. In den Transaktionskostenansätzen werden diese beiden Ebenen aber miteinander *vermischt*, und auf dieser Grundlage kommt es dann etwa zu dem Kurzschluß,

29. Für neuere Überblicke vgl. etwa Albach (1974); Frese und Glaser (1980); auch Schiemenz und Kassicieh (1986).

daß Organisation und Hierarchie mehr oder weniger dasselbe sind. In Kapitel 3.33 und in Kapitel 4 werde ich versuchen, hier zu einem fruchtbareren theoretischen Konzept zu gelangen, das die genannte Intuition in sich aufnimmt, dabei aber gerade deren *Paradoxie* herausarbeitet - und hierin dann einen wichtigen Schlüssen zur "Evolutionsfähigkeit" von Organisationen sieht.

Aber auch wenn man den Transaktionskostenansatz in seinem Anspruch ernst nimmt, die "Natur von Unternehmungen" zu erklären, lassen sich eine Reihe schwerwiegender Einwände vorbringen. Dazu ist es hilfreich, sich zunächst den Status dieses Ansatzes zu vergegenwärtigen.

Ganz offensichtlich handelt es sich hier um eine normative Theorie, die auf der Grundlage von Kostenüberlegungen Kriterien vorgeben will, welches institutionelle Arrangement jeweils gewählt werden sollte.³⁰ Das bedeutet zunächst (wieder einmal), daß - ganz in der Tradition der Mikroökonomie - die Einheit des Systems von außen zugeschrieben wird. Es wird prinzipiell offengelassen, ob auch die Akteure selbst Kostenvergleiche anstellen und dann die kostenminimale Transaktionsform wählen. Zwar liefert der Rekurs auf ein "Natural Selection Model" die theoretische Begründung dafür, daß empirisch "überlebende" Unternehmungen bei ihren Transaktionen hinreichend kostengünstig operieren (vgl. Williamson 1981: 503; Hauser 1981: 77ff.; Moe 1984: 145f.). Aber das bedeutet noch nicht notwendig, daß aus der internen Perspektive Transaktionskosten auch thematisiert werden. Ebenso ist es vorstellbar, daß Unternehmungen aus ganz anderen als aus Transaktionskostenüberlegungen heraus entstehen (etwa weil ein Unternehmer eine "Vision" hat, die er unbedingt realisieren möchte) und das Transaktionskostenargument nur "zufällig" und eben nur aus der Außenperspektive greift.

Eine weitere Überlegung zeigt nun allerdings, daß das Transaktionskostenargument sowohl aus der Innen- als auch aus der Außenperspektive zu

30. Vgl. explizit Williamson (1981: 560). Windsperger (1987: 60ff.) weist darauf hin, daß es sich trotzdem um eine empirische Theorie handle, die sich auf die reale Welt bezieht; darin unterscheidet sie sich bspw. von der Theorie der Verfügungsrechte (die häufig mit dem Transaktionskostenansatz eng assoziiert wird; vgl. z. B. Jones 1983), die als "reine Theorie" eine ideale Welt zum Gegenstand hat.

Schwierigkeiten führt (vgl. zum folgenden Schneider 1985: 1241ff.). Denn der eigentliche "Witz" dieses Argumentes liegt ja darin, daß Kostenüberlegungen angestellt werden können, bevor man sich für die eine oder andere Transaktionsform entscheidet. Hier hat man es aber mit hoher Unsicherheit zu tun: Die Zukunft ist offen, die Umwelt komplex, und die Akteure verfügen nur über eine "Bounded Rationality". Unter diesen Voraussetzungen kann das Kostenargument von den jeweiligen Akteuren nur in einer sehr allgemeinen, unscharfen Weise verwendet werden; es sind nicht nur methodische, sondern prinzipielle Gründe, die eine genaue Bestimmung der Transaktionskosten verhindern. Und das gilt auch für die Außenbetrachtung des Beobachters: Auch der Beobachter kann ja a priori die Zukunft nicht übersehen, und auch er verfügt nur über eine beschränkte Informationsverarbeitungskapazität. Ein "strenger" Kostenvergleich zwischen verschiedenen Transaktionsformen ist nur möglich, wenn man die Annahme der vollständigen Information unter der Hand wieder in die Theorie einführt - und damit wieder in die Modellwelt der klassisch-mikroökonomischen Theorie zurückfällt.

(1c) Das Argument, daß die relevanten Transaktionskosten sich präzise nicht bestimmen lassen, läßt sich noch erheblich weiterführen. Schneider (1985: 1242f.) hat darauf hingewiesen, daß eine Kostenbewertung nur möglich ist, wenn man entweder die Marktpreise kennt; dann aber muß man schon voraussetzen, was doch eigentlich erst eine Antwort auf die Markt-oder-Unternehmung-Frage sein soll: den Markt. Oder man setzt Opportunitätskosten an; diese lassen sich allerdings nur bestimmen, wenn man ein Konkurrenzgleichgewicht voraussetzt (vgl. Buchanan 1969), also wiederum auf Annahmen der mikroökonomischen Tradition zurückgreift. Davon aber hatte der Transaktionskostenansatz sich gerade lösen wollen, denn diese Tradition zeichnet sich ja gerade dadurch aus, daß sie Unternehmungen als "organisationslose Gebilde" begreift. Es scheint, als wenn man vom Regen nur in die Traufe kommen kann.

Nun sind natürlich auch die beiden hier genannten Kostenbewertungsmethoden Methoden, die in der (ökonomischen) Theorie konstruiert werden und die nicht von vorneherein auch innerhalb von Unternehmungen verwendet werden müssen. In dem Maße, in dem man hier über die zu verwendenden

Bewertungsmethoden und über den Kostenbegriff selbst kommuniziert, können sich eigene, spezifische Maßstäbe für das entwickeln, was man als "Kosten" bezeichnen will (vgl. Hutter 1986: 23). So mag es beispielsweise in Unternehmen eine offene Frage sein, inwieweit man auch "soziale Kosten" in den Kostenkalkül mitaufnehmen will.³¹ Sofern das aber der Fall ist, dürften sich für die Entscheidung über eine bestimmte Transaktionsform nicht zu unterschätzende Konsequenzen ergeben.

Mit dieser Überlegung soll nicht einem Voluntarismus das Wort geredet werden, wie wir ihn oben bei den dem Zielparadigma verpflichteten Ansätzen der Organisationstheorie kritisiert haben. Die in Unternehmungen vorzufindenden Kostenauffassungen werden sicherlich in hohem Maße durch Kommunikationen in der Unternehmensumwelt (beispielsweise in der Betriebswirtschaftslehre) und durch die Imperative des Wirtschaftssystems "perturbiert". Es ging hier nur darum zu zeigen, daß in den Transaktionskostenbegriff notwendig bestimmte Unschärfen eingebaut sind, die es wenig plausibel machen, daß die "Markt-oder-Unternehmung"-Frage ausschließlich über "streng rationale Vergleiche von Transaktionskosten" (Schneider 1985: 1241) entschieden werden. "Transaktionskosten" sind kaum die Kategorie, über die Unternehmungen allein sich konstituieren.³²

(1d) Daß Kosten nicht alles sind, haben wir oben schon einmal angedeutet, als wir die mangelnde Berücksichtigung auch der Gewinnkomponente beklagten. Nun hat Windsperger (1987) gezeigt, daß man diese Komponente durchaus in den Transaktionskostenansatz integrieren kann. Aber auch hier muß man fragen, ob Kosten und Gewinn wirklich die einzigen Kategorien sind, über die sich Unternehmungen konstituieren. In der Strategie-Literatur wird neben Kosten- bzw. Preisführerschaft im allgemeinen noch die Präferenzstrategie als zweite, prinzipielle Alternative einer strategischen Orientierung des Unternehmens diskutiert (vgl. z. B. Porter 1980; D. Miller 1986; auch Kleinaltenkamp

31. Zur Frage, inwieweit die Kategorie der "sozialen Kosten" auch mit den klassischen Kostenbegriffen erfaßt werden können, vgl. Heinen und Picot (1974).

32. An dieser Stelle wird indirekt deutlich, daß das von den Transaktionskostentheoretikern verwendete "Natural Selection Model" ein monokausales Modell ist, das nicht berücksichtigt, daß im Regelfall mehrere Selektionsfaktoren wirksam sein können. Vgl. Segler (1985: 40).

1987). Das deutet darauf hin, daß Unternehmungen sich auch ganz anders als über "Kosten" definieren können. In ähnlicher Weise hat McNulty (1984: 247ff.) darauf hingewiesen, daß die alleinige Orientierung an Kosten bzw. Preisen - "other things being equal" - eine spezifische Einseitigkeit der nationalökonomischen Tradition verrät, die durch nichts zu rechtfertigen ist. Er postuliert - und das deckt sich weitgehend mit der Grundthese der Strategie-Literatur - eine zweite "Raison d'être of the Firm": die Festlegung der Produktqualität:

"The quality dimensions of goods ... can be traded and priced, but not determined or changed, within the network of market relationships. The market provides an arena in which consumers can accept a certain product - say a Buick - or reject another - say an Edsel. But it requires a firm to determine which of these, or of something else, will in fact be available in the market." (McNulty 1984: 248)

Hier zeigt sich, daß Unternehmungen nicht nur Kosten sparen, sondern auch Wert produzieren, sich also in ihren Kommunikationen auf beide Seiten der "Leitdifferenz" eines Wirtschaftssystems: der Differenz von Wert und Kosten beziehen. Das werde ich in Kapitel 3.33 noch näher erläutern. Für den Moment ist es nur wichtig festzuhalten, daß mit "Wert" natürlich mehr gemeint ist als "Gewinn": Es geht nicht nur darum, selbst profitabel zu arbeiten, sondern auch darum, für andere (z. B. Konsumenten, Mitarbeiter etc.) "Wert" zu schaffen. Der Transaktionskostentheorie aber muß diese Einsicht schon vom Ansatz her entgehen.

(2) Mit den vorstehenden Überlegungen habe ich zu zeigen versucht, daß der Transaktionskostenansatz die Einheit des Systems "Unternehmung" kaum angemessen in den Griff bekommt. Dabei wurden freilich mehr Einzelaspekte analysiert als die Wurzel der innerhalb dieses Ansatzes sich auftuenden Probleme aufgedeckt. Meine These ist, daß diese Wurzel in der mangelnden Berücksichtigung der "sozialen Einbettung" ökonomischen Handelns und mithin in einem unterkomplexen gesellschaftstheoretischen Bezug des Transaktionskostenansatzes liegt.

Nun muß natürlich zunächst einmal festgestellt werden, daß der Transaktionskostenansatz von vorneherein den Anspruch einer bloß *ökonomischen* Theorie erhebt, ohne sich dabei für die *gesellschaftstheoretischen* Bezüge näher zu

interessieren. Diese Bezüge müssen erst *rekonstruiert* werden. Man könnte dann etwa im Anschluß an die oben (Kap. 3.1) schon einmal mit knappen Worten skizzierte "Theorie der modernen Gesellschaft" argumentieren, daß innerhalb eines ausdifferenzierten Wirtschaftssystems sich jedes "Handeln ... mit Imperativen ins Benehmen setzen (muß), die sich aus strategischen Zwängen ergeben." (Habermas 1983: 116) Vor diesem Hintergrund aber erscheinen die Verhaltensannahmen, die der Transaktionskostenansatz im Hinblick auf die Individuen trifft, durchaus gerechtfertigt zu sein: Es sind Systemzwänge, die die Akteure zu einer "erfolgsorientierten Einstellung" (vgl. Habermas 1981a: 385ff.) motivieren und damit auch jenen "Opportunismus" wahrscheinlich machen, vor dessen Hintergrund die Transaktionskostenüberlegungen überhaupt erst ihren Stellenwert erhalten. Damit verbunden ist die Vorstellung eines singulären Individuums, dessen soziale Bezüge jenseits von mediengesteuerten Austauschbeziehungen nicht mehr berücksichtigt werden müssen.

Ich habe schon angedeutet, daß man eine solchermaßen skizzierte Gesellschaftstheorie für überzogen halten kann. Man kann beispielsweise danach fragen, ob nicht auch in Unternehmungen "kommunikatives Handeln" vorkommt und dieses nicht sogar wichtige Funktionen der Bestandserhaltung übernehmen muß.³³ Aber selbst wenn man diese Theorie weitgehend akzeptiert, erscheint es zweifelhaft, ob eine ökonomische Theorie à la Williamson sich umstandslos daran anschließen kann. Das zeigt sich an der Art und Weise, wie in dieser Theorie mit dem Kommunikationsmedium "Macht" umgegangen wird. Dieses Medium³⁴ wird einerseits mit dem Hierarchiebegriff immer schon vorausgesetzt: Gerade Macht soll ja ermöglichen, die Dysfunktio-

33. Vgl. Brantl (1985: 295ff.); Hinder (1986: 422ff.); auch Weber (1984: 119ff.). Die wohl differenziertesten Überlegungen finden sich aber in Kirsch (A-1985e), wo mit der "Konversation" ein spezifischer Interaktionstyp herausgestellt wird, der gleichsam zwischen Handlungs- und Diskursebene liegt. Auf dieser Grundlage muß man dann nicht direkt nach einem "kommunikativen Handeln" in Unternehmungen fragen, sondern kann überlegen, wie über die Konversationen die zunächst strategischen Handlungsorientierungen der Akteure nach und nach "beeinflußt" werden.

34. Ich kann auf die hier zum Ausdruck kommende, auf Parsons zurückgehende medientheoretische Sichtweise aus Platzgründen nicht näher eingehen. Vgl. für Überblicke aber Jensen (1984) sowie Brantl (1985: 187ff.).

nen des "opportunistischen" Verhaltens der Akteure in Grenzen zu halten. Der direkte Anschluß der ökonomischen Theorie scheint aber nur möglich zu sein, wenn man andererseits Machtbeziehungen an die durch "Geld" bzw. "Preise" vermittelten, als Austausch sich konstituierenden Transaktionsbeziehungen assimiliert: "Telling an employee to type this letter rather than to file that document is like my telling a grocer to sell me this brand of tuna rather than brand of bread." (Alchian und Demsetz 1972: 777) Daß Macht *anders* funktioniert als Geld und *anders* als mit ökonomischen Kategorien analysiert werden muß, kann dieser Theorie nicht in den Blick kommen.³⁵

Dabei würde eine Berücksichtigung von Machtaspekten der Transaktionskostentheorie durchaus gut zu Gesichte stehen. Wir haben oben gesehen, daß die Bestimmung von Transaktionskosten mit spezifischen Unschärfen behaftet ist und eine Transaktionsform offensichtlich nicht allein unter den "streng rationalen" Gesichtspunkten der Kosteneffizienz ausgewählt werden kann. Es bedarf (mindestens) einer "ergänzenden Variablen", und "Macht" ist hier sicherlich ein Kandidat. Darauf jedenfalls laufen die empirischen Ergebnisse von Eccles (1982) hinaus, die Granovetter (1985: 500) so referiert:

" .. in an intensive empirical study of transfer-pricing practices, Eccles, having interviewed nearly 150 managers in 13 companies, concluded that no cost-based methods could be carried out in a technically neutral way since there is 'no universal criterion for what is cost. ... Problems often exist with cost-based methods when the buying decision does not have access to the information by which the costs are generated. ... Market prices are especially difficult to determine when internal purchasing is mandated and no external purchases are made of the intermediate good. ... There is no obvious answer to what is a markup for profit ...' (1982, p. 21). The political element in transfer-pricing conflicts strongly affects whose definition of 'cost' is accepted: 'In general, when transfer pricing practices are seen to enhance one's power and status they will be viewed favorably. When they do not, a countless number of strategic and other sound business reasons will be found to argue for their inadequacy' (1982, p. 21; see also Eccles 1983, esp. pp. 26-32)."

35. Williamson (1981: 572f.) betrachtet die Machttheorie denn auch nur als eine Theorie, die der Analyse Details hinzufügen kann, der Transaktionskostenbetrachtung aber grundsätzlich nachgeordnet ist: Macht ist nicht einfach "vorhanden", sondern wird transaktionskritischen Teilen des Unternehmens zugewiesen. Vor diesem Hintergrund ist es dann freilich merkwürdig, wenn zur "dominierenden Koalition" eines Unternehmens auch solche Akteure gehören, die selbst gar nicht Mitglieder dieses Unternehmens sind (z. B. Banken-; Gewerkschaftsvertreter). Vgl. Kirsch (1981b: 413ff.).

Nach Granovetter ist die Vernachlässigung des "politischen Elementes" im Transaktionskostenansatz eine Konsequenz der eigentümlichen Mischung von Annahmen der Über- und der Untersozialisation der Akteure. "Untersozialisation" bezeichnet dabei noch einmal den Sachverhalt, daß innerhalb dieses Ansatzes die Individuen als singuläre Akteure begriffen und ihre sozialen Beziehungen vernachlässigt werden. "Übersozialisation" meint dagegen, daß man einmal bestimmte Annahmen über das Verhalten von Akteuren macht und dann davon ausgeht, daß die Akteure sich im Ongoing Process des organisationalen Geschehens tatsächlich genau so verhalten (vgl. 1985: 483ff.). Das heißt dann beispielsweise, daß man von bestimmten Machtbeziehungen in Unternehmungen ausgeht und hier einen "reibunglosen Ablauf" unterstellt. Und genau das ist dann der Grund dafür, daß man die *konkreten* Prozesse und die *konkreten* historische Bedingungen in sozialen Zusammenhängen nicht mehr weiter untersuchen muß.

Ich werde im weiteren Verlauf dieser Arbeit auf den Machtaspekt nicht weiter eingehen.³⁶ Bei den vorstehenden Ausführungen ging es mir nur darum, auf die unzureichende gesellschaftstheoretische Fundierung des Transaktionskostenansatzes hinzuweisen. Der Ansatz führt zwar insofern über das Zielparadigma hinaus, als er die ökonomischen Aspekte hervorhebt, ohne deren Berücksichtigung jede Organisationstheorie, die gleichzeitig eine Theorie der Unternehmung sein will, in eigentümlicher Weise zu kurz greifen muß. Aber es sind nicht diese ökonomischen Aspekte allein, über die sich die Einheit der Unternehmung hinreichend bestimmen läßt: Es hat sich gezeigt, daß noch andere Aspekte hinzugezogen werden müssen, um Leerstellen zu überbrücken. Die Organisationstheorie muß auf einem breiteren als einem bloß ökonomischen Fundament aufzubauen - auch wenn man dann kaum umhinkommen mag, auf der Basis dieses Fundaments die "Rolle des Ökonomischen" zu explizieren. Wir werden nun ausloten müssen, wie sich dieser Hinweis genauer ausarbeiten läßt.

36. Innerhalb eines evolutionären Theoriekonzeptes müßte Macht wohl als eine Art "Flußvariable" behandelt werden, die jeden Interaktionsprozeß beeinflusst, gleichzeitig aber auch durch jeden Interaktionsprozeß ihrerseits beeinflusst wird. Vgl. in diesem Sinne etwa Giddens (1979: 88ff. und 145ff.); Ranson et al. (1980); Küpper und Ortmann (1986).

3.3 Überlegungen zu einem alternativen Konzept

In den beiden vorstehenden Teilkapiteln haben wir gesehen, daß man ein befriedigendes Konzept von "Organisation" bzw. "Unternehmung"³⁷ nur dann finden kann, wenn man von vorneherein die gesellschaftstheoretischen Bezüge eines solchen Konzeptes nicht vernachlässigt und vor diesem Hintergrund auch die Rolle des Ökonomischen in adäquater Weise bestimmt. Aus Kapitel 2 wissen wir aber auch, daß ein evolutionäres Theoriekonzept von der Komplementarität einer Innen- und einer Aussenperspektive ausgeht; nur der ständige Wechsel zwischen beiden Perspektiven kann ein in die Zukunft offenes Bild von Organisationen ergeben, das Raum läßt auch für die Entstehung des Neuen. Es liegt nahe, diesen Gedanken bei der Entwicklung eines Organisationskonzepts wieder aufzugreifen.

Ich werde im folgenden in drei Runden vorgehen. Wie nach unserem bisherigen Vorgehen nicht anders zu erwarten, werde ich zunächst noch einmal nach Anschlüssen in der gängigen Organisationstheorie suchen, um zu zeigen, daß auch das Alte die von mir präferierte Sichtweise durchaus in sich birgt, auch wenn manche Unterscheidungen dort noch keineswegs ganz klar sind und es einiger Rekonstruktionsanstrengungen bedarf, um die Konturen herauszuarbeiten (Kap. 3.31). Ein wesentlicher Mangel des hier referierten Ansatzes scheint mir dabei vor allem dort zu bestehen, wo es darum geht, Organisationen als einen *Kommunikationszusammenhang* zu verstehen. Ich werde versuchen, diese Vorstellung zu explizieren, indem ich einige Entwicklungen skizziere, die sich in der neueren Systemtheorie um den Begriff des "autopoietischen Systems" drehen (Kap. 3.32), bevor ich darangehe, auch Organisationen als eben solche "autopoietischen Systeme" zu charakterisieren (Kap. 3.33). Diese Charakterisierung ist zunächst einseitig: Sie setzt vornehmlich an der Innenperspektive des Systems an (eine Aussage, deren Paradoxie sich allerdings noch andeuten wird!; vgl. unten, S. 238f.). In dem

37. Ich werde im folgenden diese beiden Begriffe nicht immer eigens auseinanderhalten. Darum sei hier noch einmal klargestellt, daß es mir immer dann, wenn ich von "Organisation" (im weiteren, nicht in dem engen Sinne, wie wir ihn in Kap. 3.31 bzw. Kap. 3.32 noch kennenlernen werden) spreche, um "Unternehmung" geht.

vorliegenden Kapitel besitzt sie den eher forschungsstrategischen Wert, ein Gegengewicht gegen die traditionell do-minierende Außenperspektive zu schaffen. Im nun folgenden Kapitel 3.31 wird sich aber immerhin andeuten, daß es ein "Autopoiesis-Allopoiesis-Interplay" (Andrew 1981) ist, von dem ein evolutionäres Theoriekonzept ausgeht - eine Vorstellung, die wir dann in Kapitel 4 im einzelnen ausarbeiten, wenn es das Verhältnis von Selbstorganisation und Fremdorganisation zu diskutieren gilt.

3.31 Das Konzept eines "organisatorischen Feldes" bei Kirsch: ein erster Ansatz zu einem komplementären Konzept

Wenn man davon ausgeht, daß nach wie vor das Zielparadigma das beherrschende Paradigma der Organisationstheorie darstellt, dann wird es nicht überraschen, daß solche Ansätze, an denen ein evolutionäres Theoriekonzept bei der Explikation des dort vertretenen Organisationskonzeptes anknüpfen kann, nicht allzu breit gestreut sind. Auch nicht überraschen wird es vor dem Hintergrund der Ausgangspunkte der vorliegenden Arbeit (vgl. oben, Kap. 1.4), daß ich die instruktivsten Überlegungen in Arbeiten von W. Kirsch lokaliere - auch wenn diese Überlegungen bisher nur in sehr spekulativer Form vorliegen und sicher noch keineswegs als abgeschlossen gelten können. Mit der nachfolgenden Rekonstruktion verfolge ich insofern auch ein systematisierendes Interesse; in der Hauptsache geht es mir aber darum, noch einmal den zentralen Stellenwert plausibel zu machen, den die beiden von uns genannten Aspekte für die Explikation eines befriedigenden Organisations- bzw. Unternehmenskonzeptes besitzen: Gesellschaftstheoretischer Bezug auf der einen und Innen- vs. Außenperspektive auf der anderen Seite.³⁸ Ich beginne mit einem Punkt, der relativ klar ist und sich deshalb thesenartig formulieren läßt:

(1) Es ist prinzipiell eine Sache des Beobachters, nach welchen Kriterien er Organisationen abgrenzen will. Dabei kann man davon ausgehen, daß, wel-

38. Vgl. zum folgenden Kirsch (1976a: 88ff.; 1984j: 983ff. sowie insb. A-1986c); Kirsch und Brantl (1986: 234ff.).

ches Kriterium hier auch immer verwandt wird, die "Realität" dadurch nie ganz erfaßt wird. Es bietet sich deshalb an, von vorneherein von einer Mehrzahl von Systemdefinitionen auszugehen und damit die Morphologie eines "organisatorischen Feldes"³⁹ zu konstituieren, in das die Organisation i. e. S. eingebettet ist. Die Grenzen einer "fokalen" Organisation müssen also keineswegs auch die Grenzen anderer sozialer Systeme innerhalb dieses organisatorischen Feldes sein. Man kann aber Hypothesen über die Beziehungen zwischen den Grenzen der verschiedenen Systeme aufstellen und damit bei der spezifischen "Erklärung" eines jeden Systemtyps auf jeweils andere Systemtypen zurückgreifen, ohne diese, für den Moment jedenfalls, eigens thematisieren zu müssen: Dazu bedürfte es erst eines Perspektivenwechsels bzw. eines Wechsels der Systemreferenz.

(2) In den früheren Veröffentlichungen hat Kirsch ganz unterschiedliche "Begriffssonden" (Luhmann) verwendet, um relevante Systeme voneinander abzugrenzen.⁴⁰ Erst neuerdings (A-1986c) findet sich der Versuch eines systematischeren Vorgehens, der dann auch entsprechend ansetzt: am Begriff des (sozialen) Systems nämlich. Den Ausgangspunkt bildet dabei ein Vorschlag von Hejl (1984: 70):

"I define as a social system a group of living systems which are characterized by a parallelization of one or several of their cognitive states and which interact with respect to these cognitive states."

-
39. Der Begriff des organisatorischen Feldes ist ursprünglich von Lewin in die Theorie eingeführt worden und hat heute insbesondere in netzwerktheoretischen Ansätzen einen prominenten Stellenwert. Für einen kurzen Überblick und Literaturangaben vgl. Weber (1984: 54ff.) sowie DiMaggio und Powell (1983).
40. Unterschieden werden hier *Organisationen* (Abgrenzungskriterium: das Vorhandensein einer Verfassung), *Gruppen* (Abgr.-krit.: Intensität der Interaktionen zwischen den Mitgliedern), *Kollektive* (Abgr.-krit.: hohe Kooperationsbereitschaft unter den Mitgliedern), *Koalitionen* (Abgr.-krit.: Koordination von Handlungen gegenüber Außenstehenden) und *Kontextgemeinschaften* (Abgr.-krit.: Gemeinsamkeit einer spezifischen Lebens- und Sprachform). Auf "Organisationen" und "Kontextgemeinschaften" werde ich im Text noch zurückkommen; die drei anderen Systemtypen scheinen in den neueren Überlegungen von Kirsch nur noch eine sekundäre Rolle zu spielen (vgl. A-1986c: 56ff.) und werden daher auch im folgenden nicht mehr weiter berücksichtigt.

Im Anschluß an unsere oben (Kap. 2.3; 2.4) skizzierten Überlegungen kann man diese Definition in der Weise lesen, daß ein soziales System, von außen betrachtet, sich (auch) als ein Aggregat von Individuen darstellt, die, von innen betrachtet, in einem Konversationszusammenhang sich befinden, dessen Identität durch eben diese Konversation selbst geschaffen wird. Das entspricht, vom Ansatz her, auch der Sichtweise von Kirsch; seine Unterscheidung von "Organisation" auf der einen Seite und "Kontextgemeinschaft" läßt sich jedenfalls durchaus im Sinne dieser (Innen/Außen-) Differenz interpretieren.

(3) Beginnen wir mit dem Begriff der *Organisation*. Er wird von Kirsch (1976a: 91; ähnlich 1984j: 985) in der folgenden Weise erläutert:

"Organisationen sind formale soziale Systeme. Sie sind bewußt gegründet und geplant, um explizit formulierte Aufgaben bzw. Ziele in arbeitsteiliger Weise zu erfüllen. Organisationen besitzen eine Verfassung, d. h. eine Menge offizieller Regelungen grundlegender Art, die nur unter besonderen Umständen als veränderbar angesehen werden. Die Verfassung enthält u. a. Angaben darüber, welche Personen oder Organe Autorisierungsrechte für die Organisation besitzen, d. h. für die Mitglieder der Organisation verbindliche Entscheidungen treffen dürfen. Mitglied einer Organisation ist, wer dem Autorisierungsrecht der verfassungsmäßigen Organe unterliegt."

Nach dieser Definition sind also Organisationen tatsächlich zunächst einmal Aggregate von Individuen, deren Mitgliedschaft sich danach bestimmt, ob ein Unterwerfungsverhältnis unter die durch die Verfassung festgelegten Regelungen besteht oder nicht (vgl. Vanberg 1982a: 10ff.). Das kann man beobachten, und entsprechend kann bzw. könnte beispielsweise das Rechtssystem diese Definition zur Konstitution der juristischen Person "Unternehmung" verwenden (vgl. Kirsch A-1985b: 32).⁴¹ Vor diesem Hintergrund scheint denn auch die Existenz eines Rechtssystems eine Art Bedingung der Möglichkeit des Sprechens (und des Beobachtens!) von Organisationen überhaupt zu sein: Zumindest muß es in der gesellschaftlichen Kommunikation einen Begriff von Verfassung und die Rechtsfigur eines Autorisierungsrechtes geben, wenn das genannte Abgrenzungskriterium für Organisationen irgendeinen

41. Das ist jedenfalls der Vorschlag, den V. Vanberg (1982b) im Zuge der juristischen Diskussion um ein neues Unternehmensrecht gemacht hat.

Sinn besitzen soll (vgl. Kirsch A-1986c: 17; 54). Damit aber mündet die von Kirsch vorgeschlagene Begriffskonzeption tatsächlich schon an dieser Stelle in das ein, was wir oben (wenn auch ohne genauere Festlegung) gefordert haben: in eine Gesellschaftstheorie, die die gesellschaftliche Evolution wesentlich als einen Prozeß der Verrechtlichung begreift und die Ausdifferenzierung des Mediums "Amtsmacht" in den Kategorien der Entkoppelung von System und Lebenswelt diskutiert.⁴² Diese Theorie gibt gewissermaßen die Begründung, warum "Organisationen" (in dem hier in Frage stehenden Sinne) aus einer Außenperspektive zu analysieren sind: Weil Organisationen rechtlich konstituierte Bereiche sind, die nicht (jedenfalls nicht primär) auf ein verständigungsorientiertes Handeln angewiesen sind, kann auch der Theoretiker in einer Außenperspektive verharren, ohne sich um den "Sinn" der einzelnen Kommunikationen weiter kümmern zu müssen. Dagegen wenden Kirsch und Brantl (1986: 238ff.) freilich ein, daß das nur die eine Seite der Medaille ist; ganz so weit sei es mit der Entkoppelung von System und Lebenswelt doch noch nicht gekommen: Innerhalb eines organisatorischen Feldes ließen sich durchaus auch "Kontextgemeinschaften" verorten.⁴³

(4) Unter einer *Kontextgemeinschaft* versteht Kirsch

"... ein soziales System, dessen Mitglieder eine spezifische Lebens- und Sprachform teilen. Diese Lebens- und Sprachform konstituiert den Kontext, in dem diese Menschen fühlen, denken, sprechen, Alltagsprobleme definieren usw. Sie beherrschen insbesondere das gleiche 'Sprachspiel'. Zwischen den Mitgliedern einer Kontextgemeinschaft bestehen normalerweise weniger Verständigungsschwierigkeiten als mit 'Externen'." (1984h: 984)

42. Mit diesen Schlagworten spiele ich natürlich auf die Gesellschaftstheorie von J. Habermas an, auf die Kirsch und Brantl (1986: 234ff.) sich ausschließlich beziehen. Zur These der Verrechtlichung vgl. ausführlich Habermas (1981a: 345ff.; 1981b: 458f; 522ff.); zur Entkoppelung von System und Lebenswelt derselbe (1981b: 229ff.)

43. Natürlich weiß auch Habermas, daß die rechtliche Konstitution von (formaler) "Organisation" nicht alles ist und man bspw. auch mit "informeller Organisation" rechnen muß (1981b: 460ff.). Trotzdem bleibt die Analyse in eigentümlicher Weise asymmetrisch, und das ist es, was durch das Kirsch'sche Konzept eines pluralen, organisatorischen Feldes schon vom Ansatz her überwunden werden soll.

In einer Kontextgemeinschaft handeln die Akteure kommunikativ; im Vordergrund steht die Gemeinsamkeit des Kontextes, innerhalb dessen nach Verständigung gesucht wird. Im Anschluß an die oben wiedergegebene, Hejlsche Definition eines "sozialen Systems" könnte man auch sagen, daß die Akteure eine soziale Domäne teilen und mithin eine wenigstens partielle Intersubjektivität immer schon hergestellt ist.⁴⁴ Das gilt zumindest für die "homogenen" Kontextgemeinschaften, die man von den "inhomogenen" Kontextgemeinschaften unterscheiden kann, in denen Handlungsorientierungen vorherrschen, die irgendwo zwischen verständigungs- und erfolgsorientierter Einstellung liegen und entsprechend auch "hybride" Systemtypen konstituieren (vgl. dazu den nächsten Abschnitt). Das ist bei den homogenen Kontextgemeinschaften schon anders, auch wenn die Bezeichnung immer noch etwas "hybrid" klingt: Es handelt sich um "quasi-selbstreferentielle Systeme", die "beinahe operational geschlossen" sind (vgl. Kirsch A-1986c: 4; 30; 47 u. ö.). Die Bedingungen, die diese Bezeichnung rechtfertigen, lassen sich in der folgenden Weise erläutern:

"(1) Der Kontext ist völlig homogen und darüber hinaus gegenüber anderen Kontexten inkommensurabel im starken Sinne. Ein Wechsel des Kontextes ist mit einem echten Gestalt-Switch verbunden.

(2) Dieser Kontext kann zusätzlich in der Weise charakterisiert werden, wie in der neueren Wissenschaftstheorie paradigmatische Forschungstraditionen im Gegensatz zu quasi-paradigmatischen oder vor-paradigmatischen Traditionen charakterisiert werden. Im Sinne von Sneed liegt ein wohl-strukturierter Strukturkern vor, der allen Kernerweiterungen der theoretischen Forschungstradition gleichermaßen zugrundeliegt. Charakterisiert man diesen Kern als Regelsystem, so liegt dieser Tradition ein wohl-definierter Kern wohl-definierter grammatischer Regeln zugrunde. Man könnte dann auch sagen, daß die entsprechende Kontextgemeinschaft eine wohl-definierte Identität besitzt.

(3) Die Mitglieder der Kontextgemeinschaft verhalten sich als strikte Kontextpartisanen." (Kirsch A-1986c: 48)

Mit diesen Bestimmungen ist in der Tat noch einmal klargestellt, daß man sich entweder in einem System oder außerhalb dieses Systems befinden kann; jeder Wechsel der Perspektiven entspricht einem "Gestalt-Switch". "Kontextge-

44. Vgl. Kirsch (A-1986c: 13); zum (hier en passant definierten) Begriff der "sozialen Domäne" Hejl (1984: 68).

meinschaft" bezeichnet den Fall, daß man sich *in* dem entsprechenden System befindet und dort Kommunikationen vorkommen, die so etwas wie "Selbstbeschreibungen" darstellen. "A social system becomes a conversation (Kontextgemeinschaft; Anm. d. Verf.), if identity is ascribed to it by itself" (Hutter 1987: 16): Das scheint die Idee zu sein, die auch Kirsch (A-1986c: 33) im Auge hat, wenn er das Konzept eines "beinahe-selbstreferentiellen Systems" mit dem Identitätskonzept in Verbindung bringt und damit wenigstens einen *Berührungspunkt*⁴⁵ sucht mit einer Systemtheorie à la Luhmann, in der von vorneherein Systeme als selbstreferentielle Systeme gefaßt und Kommunikationen als Elemente, Individuen dagegen als Umweltbestandteile begriffen werden (vgl. oben, Kap. 2.33).

(5) Ein Berührungspunkt mit der Luhmannschen Theorie ergibt sich auch dort, wo Kirsch in Analogie zu der aus dieser Theorie bekannten Unterscheidung zwischen Interaktion, Organisation und Gesellschaft (vgl. nur die Skizze in Luhmann 1984a: 16) unsere bisherige Zwei-System-Betrachtung noch um einen dritten Systemtyp ergänzt: um die *Interaktionssysteme*. Dabei handelt es sich um solche Systeme, bei denen Individuen eine soziale Domäne nicht nur *teilen* (wie das für die Kontextgemeinschaften charakteristisch ist), sondern in Bezug darauf auch *interagieren*. Das ist denn auch jener Systemtyp, den Hejl mit seiner Definition eines "sozialen Systems" (vgl. oben, Abschn. (2)) erfassen will und den er als "syn-referentiell" kennzeichnet:

"Syn-referential systems are constituted by components, i. e. living systems, that interact with respect to a social domain. Thus the components of a syn-referential system are necessarily individual living systems, but they are components only inasmuch as they modulate one another's parallelized states through their interactions in an operationally closed way. In contradistinction to self-referential systems, therefore, syn-referential systems do not modulate the totality of the states of their components, but only those states which participate in the formation of the social domain." (1984: 75)

(6) Mit den Interaktions- oder syn-referentiellen Systemen ist offensichtlich ein Systemtyp beschrieben, der in charakteristischer Weise "zwischen" der "Orga-

45. Um einen *Berührungspunkt* handelt es sich vor allem deshalb, weil homogene Kontextgemeinschaften mit einer wohl-definierten Identität lediglich einen *Grenzfall* darstellen, der wenig realistischen Gehalt (was immer das im einzelnen sein mag) besitzt (vgl. Kirsch A-1986c: 47).

nisation" auf der einen Seite und der "Kontextgemeinschaft" auf der anderen Seite steht. Das zeigt sich schon an der Bezeichnung "syn-referentiell", hat doch das Präfix "syn" die Bedeutung von "gleichzeitig mit", "gemeinsam", usw.:⁴⁶ Es geht um das Interplay von Fremd- und Selbstreferenz, die beide die Pole eines Paradoxons sind, das Hejl wenigstens implizit mit seiner Definition von "sozialem System" auf den Begriff gebracht hat. Organisation als fremdreferentielles System, das bewußt gegründet und geplant ist, um bestimmte Aufgaben oder Ziele in arbeitsteiliger Weise zu erfüllen (vgl. noch einmal oben, Abschn. (3)): das ist gewissermaßen der eine Extrem- oder, wie Kirsch (vgl. A-1986c: 54f.; in Anlehnung wohl an Maturana et al. 1982: 160ff.) es nennt, der "Minimalfall". Der Grenzfall auf der anderen Seite ist dagegen, wie wir ja schon wissen, die Kontextgemeinschaft als ein beinahe-selbstreferentielles System. Dazwischen liegt als *Normalfall* das syn-referentielle System, dessen paradoxer Charakter sich freilich erst vor dem Hintergrund der beiden genannten Extremtypen hinreichend verdeutlichen läßt.

Eine etwas veränderte Interpretation des "hybriden" Charakters syn-referentieller Systeme erhält man, wenn man die Interaktionssysteme nicht von vorneherein mit "syn-referentiellen Systemen" identifiziert, sondern stattdessen unterschiedliche Typen von Interaktionssystemen unterscheidet und diese dann mit "Organisation" auf der einen und homogener bzw. inhomogener "Kontextgemeinschaft" auf der anderen Seite kreuztabelliert (vgl. Abb. 9). Die Typenbildung bei der Interaktionssystemen kann dabei an unterschiedlichen Handlungsorientierungen ansetzen, als deren paradigmatische Fälle man etwa die "erfolgsorientierte" und die "verständigungsorientierte" Einstellung im Sinne von Habermas (1981a: 385ff.) ansehen kann. Aber auch Zwischenstufen sind hier denkbar; Kirsch (A-1986c: 45f.) führt als weitere Fälle jedenfalls noch eine "Kommunikation der zweiten Art", bei der man sich der Inkommensurabilität der verschiedenen Argumentationskontexte bewußt ist und nur zum Zwecke der eigenen Modulation⁴⁷ "Übersetzungsversuche" vornimmt, und

46. Vgl. dazu den "großen Duden", Bd. 5: Fremdwörterbuch, Stichwort "syn...".

47. Dieser Ausdruck soll hier zum Ausdruck bringen, daß ein Beobachter die Verarbeitung von Umweltreizen durch ein (Human-)System (und wenn es der Beobachter selbst ist) kaum adäquat nach einem (berechenbaren) Input-Output-Schema beschreiben kann. Die Umweltreize konstituieren nur ein "Rauschen" (v. Foerster), das nach systemeigenen Standards in Information umgearbeitet

Interaktions- system	Handlungs- orientierung	Organisation	Kontextgemeinschaft	
			inhomogen	homogen
Typ 1	erfolgs- orientiert	fremdreferen- tielles System ("Minimalfall")		
Typ 2	"Übersetzungs- orientiert		synreferen- tielles System	
Typ 3	"Dritt- Kontext orientiert			
Typ 4	verständigungs- orientiert			"beinahe selbstreferentielles" System

Abb. 9: Eine Typologisierung unterschiedlich – referentieller Systeme

wird. In der biologisch inspirierten Theorie autopoietischer Systeme (vgl. unten, Kap. 3.32) spricht man alternativ auch von "Perturbationen" (vgl. etwa Varela 1984: 26; Hejl 1984: 64)

eine "Kommunikation der dritten Art" ein, bei der die Akteure gerade wegen der Inkommensurabilität nach einem neuen, dann aber *gemeinsamen* Kontext suchen. Wir haben es mithin mit vier Typen von Interaktionssystemen zu tun, von denen eine Unterscheidung verschieden-referentieller Systeme ausgehen kann.⁴⁸

Ich möchte die Erläuterung der Matrixfelder zunächst auf den "Minimalfall" beschränken. Kirsch (A-1986c: 54f.) schreibt dazu:

"(Die 'minimale' Organisation; Anm. d. Verf.) besteht aus einem rechtlich definierten Kontrollnetzwerk. Die Mitglieder handeln ausschließlich erfolgsorientiert. Sprachliche Kommunikation erfolgt ausschließlich im Sinne von Befehlen bzw. Kontrollrückmeldungen über das Erreichen bzw. Nicht-Erreichen des befohlenen Solls. Man kann sich sogar vorstellen, daß eine noch weitergehende 'Entsprachlichung' stattfindet. Die einzelnen Mitglieder erhalten keine direkten Befehle in sprachlicher Form. Sie handeln zunächst in erfolgsorientierter Weise vor dem Hintergrund von Hypothesen darüber, was die Autorisierungsberechtigten von ihnen erwarten. Die Autorisierungsberechtigten beschränken sich darauf, (nicht-sprachlich vermittelte) Belohnungen und Bestrafungen zu verteilen, die von den Betroffenen als Ausfluß der Rechte des Autorisierungsberechtigten wahrgenommen werden. Auf diese Weise lernen die Mitglieder des Kontrollnetzwerkes (im Sinne einer Art instrumentalen Konditionierung), welche Verhaltensweisen belohnt und welche Verhaltensweisen bestraft werden. Dadurch daß der Autorisierungsberechtigte Belohnungen und Bestrafungen wirksam werden lassen kann (durch erfolgsorientiertes Handeln seinerseits), sichert er, daß die Mitglieder der Organisation lernen, sich erwartungsgemäß zu verhalten."

Eine solche "minimale" Organisation läßt sich über längere Zeit nur beobachten, weil man notfalls das Rechtssystem einschalten kann, um die Einhaltung der Verhaltenserwartungen durchzusetzen. Aber das ist natürlich in der Tat nur der *Minimalfall*; Unternehmungen werden immer auch darauf angewiesen sein, Autorisierungsrechte auf andere Weise abzusichern. Es existieren dann gleichsam "Anreicherungen" des Minimalfalls, die man sich etwa in den folgenden Stufen vorstellen könnte: "(1) Legitimation der Autorisierungsrechte durch kommunikatives Handeln; (2) Auftauchen und Reproduktion einer beinahe selbstreferentiellen (herrschenden) Kontextgemein-

48. Nicht berücksichtigt habe ich hier den "Typ 0", der statt von der Existenz sehr viel mit der Bildung von sozialen Systemen zu tun zu haben scheint. Vgl. dazu Kirsch (A-1986c: 51 mit 12ff.).

schaft, die den Controlling Overlayer⁴⁹ dominiert; (3) Auftauchen von handlungsentlasteten Interaktionszusammenhängen im Sinne von Konversationen⁵⁰ usw.; (4) vermehrtes Auftauchen selbstorganisierender Prozesse etwa im Sinne einer Komplexitätsbejahung;⁵¹ usw." (Kirsch A-1986c: 55f.; Fn. hinzugefügt)

(7) Ich möchte zusammenfassen und gleichzeitig eine kritische Würdigung versuchen. Die vorgestellte Konzeption hat sich uns als eine interessante Konzeption erwiesen, in der sowohl die Innen- als auch die Außenperspektive berücksichtigt werden. Das entspricht im Prinzip den Anforderungen an ein evolutionäres Theoriekonzept. Dabei scheint mir freilich der Blick für das *Zusammenspiel* dieser beiden Perspektiven durch den hervorgehobenen Status des syn-referentiellen Systems eher verdeckt zu sein. Zwar läßt sich gerade die Hejlsche Charakterisierung eines syn-referentiellen Systems als ein Paradoxon *interpretieren*, das Fremd- und Selbstreferenz als polare Grenzfälle eben eines solchen Systems begreift und das Interplay dieser Pole in besonderer Weise auf den Begriff bringt. Aber eine solche Interpretation hat sicherlich einen eher inoffiziellen Charakter; sowohl die Kirsch'schen als auch die Hejlschen (vgl. 1984: 74f.) Überlegungen sollen ja gerade dazu dienen, die Vorstellung (insbesondere) der Selbstreferentialität eines sozialen Systems *zurückzuweisen*: Es handelt sich bestenfalls um einen *empirischen* Grenzfall, der dann möglich ist, wenn in Unternehmungen Selbstbeschreibungen vorkommen, die allerdings immer eher als *Sonderleistungen* (vgl. Luhmann 1984a: 617) interpretiert werden müssen; mit der Identität eines Unternehmens in einem *begrifflich-theoretischen* Sinne steht Selbstreferentialität (und *mit ihr* Fremdreferentialität) aber in keinerlei Zusammenhang. Aus der Sicht eines evolutionären Theoriekonzeptes verliert die Vorstellung von Selbstreferenz damit aber seine Pointe; aus der Annahme heraus, daß nur so Systeme (und insbesondere Unternehmungen) sich *als evolutionsfähige Systeme* begreifen lassen, die gleichsam "von sich aus" auf die Entstehung des Neuen ausgerichtet sind, soll

49. Damit ist hier ein Steuerungs- und Regelungssystem höherer Ordnung gemeint, das von einem Beobachter identifiziert werden kann, wenn es ihm zweckmäßig erscheint, von einer "Führung" innerhalb eines sozialen Systems zu sprechen. Vgl. dazu ausführlich Kirsch (1976a: 21ff.).

50. Vgl. dazu noch einmal oben, Fn. 33.

51. Vgl. dazu ausführlicher unten, Kap. 4.

hier ja Selbstreferenz und Paradoxie schon im *Konstitutionszusammenhang* eines sozialen Systems vorkommen. Gesucht ist also ein Organisationsbegriff, für den Selbstreferenz nichts Fremdes ist. Ich werde im nachfolgenden Kapitel zu zeigen versuchen, daß hier der Begriff des *autopoietischen* Systems sich als Ausgangspunkt eignet.

Warum man das von Kirsch verwendete Begriffsinstrumentarium mindestens ergänzen muß, läßt sich allerdings auch noch unter einem anderen Aspekt aufweisen. Wir haben gesehen, daß Kirsch sein Konzept von "Organisation" insofern gesellschaftstheoretisch fundiert, als er auf die spezifische Rolle des Rechtssystems als Bedingung der Möglichkeit der Existenz einer Verfassung und als Garant für die Durchsetzbarkeit von Autorisierungsrechten verweist. Damit wird unserer zu Beginn von Kap. 3.3 formulierten Forderung, auf den ersten Blick jedenfalls, entsprochen.

Ein zweiter Blick zeigt dann allerdings, daß diese gesellschaftstheoretische Fundierung auf eine Außenperspektive beschränkt bleibt; es geht lediglich um den "Einsatz" einer Organisation zur Erreichung bestimmter, von außen (vor allem wohl an der Erarbeitung der Verfassung beteiligten Individuen) festgelegter Aufgaben, nicht aber um die Art und Weise, wie *in* der Organisation dann kommuniziert wird. Im Hinblick auf die Interaktionssysteme kann man zwar sagen, daß hier Interaktionen *in bezug auf* eine soziale Domäne erfolgen; und für eine Kontextgemeinschaft gilt, daß hier eine soziale Domäne *geteilt* wird. Aber es bleibt unklar, was es eigentlich genau *heißt*, eine soziale Domäne zu teilen bzw. in bezug darauf zu interagieren; und insbesondere bleibt unklar, welche Rolle eigentlich die Einbettung der Unternehmung in einen *ökonomischen* Kontext für die dort sich ereignenden Kommunikationen spielt. Man hat deshalb auch bei Kirsch den Eindruck, daß es letztlich völlig egal ist, ob man es mit einem Krankenhaus, einem Jazz-Orchester oder eben einer Unternehmung zu tun hat: Auch hier ist, ähnlich wie schon im Zielparadigma, der ökonomische Aspekt einer Theorie der Unternehmung unterbelichtet.⁵² Das eigentlich Interessante eines gesellschaftstheoretischen Fundierungsver-

52. Mit dieser, in unterschiedlichen Facetten vorgetragenen Kritik hat Kirsch sich schon des öfteren auseinandersetzen müssen. Vgl. dazu jetzt Kirsch (A-1988a: 68ff.).

suchs scheint darin zu liegen, inwieweit ökonomische Imperative auf die Kommunikationen *innerhalb* einer Unternehmung durchschlagen; und genau deshalb kann die Herausstellung der konstitutiven Rolle des Rechtssystems für die Existenz einer Organisation von vorneherein nur die eine Seite der Medaille sein. Für die Explikation der *anderen* Seite scheint sich nun aber eben jener Begriff anzubieten, den wir schon angeführt haben: der Begriff des *autopoietischen* Systems. Wir wollen sehen, welche Vorstellung sich damit verbindet.

3.32 Zum Begriff eines "autopoietischen Systems"

"Autopoiese": das scheint schon aufgrund des geheimnisvollen Klanges eine Zauberformel zu sein, die das bisherige Denken auf eine neue Grundlage stellt; und es ist eigentlich kein Wunder, daß eine in die Krise geratene Sozialwissenschaft (vgl. nur das Vorwort in Luhmann 1984a) diesen Begriff aufgegriffen und verschiedene Disziplinen sich um eine Übernahme des damit verbundenen Gedankengutes bemüht haben.⁵³ Das hat mancherlei Skepsis ausgelöst (vgl. etwa Roth 1986b: 1; Bühl 1987); und J. Nocke (1986: 370) fragt vielleicht nicht einmal zu Unrecht, ob hier nicht ein Begriff zu wörtlich genommen wird und sich darauf eine "theoretische Heimwerkerbewegung" aufbaut, deren Bücher sich angeblich wie von selbst schreiben⁵⁴ und die schon deshalb mehr mit Dichtung als mit Wahrheit zu tun zu haben scheinen.⁵⁵ Es mag

53. Vgl. als Überblick etwa Teubner (1987a). Am intensivsten ist heute wohl die Diskussion in der Rechtssoziologie; vgl. dazu nur Heft 1 der Zeitschrift für Rechtssoziologie 6 (1985); Heft 4 der Zeitschrift "Kritische Justiz" 19 (1986) sowie Heft 1 der Zeitschrift für Soziologie 16 (1987).

54. Vgl. Luhmann (1984a: 14) sowie - auch wenn dieser Autopoiese-Vorstellungen sonst eher beiläufig hegt - Hinder (1986: 290).

55. "Autos" heißt "selbst", und "poiein" bedeutet "machen", "produzieren" (vgl. etwa Maturana 1982b: 141). Nocke (1986: 370) weist zusätzlich darauf hin, daß "poiein" auch "dichten" heißt; für ihn ist das (und darauf spiele ich im Text an) wohl ein Indikator für das, was man in der Theorie dann macht. Wenn man im Bereich sozialer Systeme Autopoiese mit der (Selbst-) Produktion von *Kommunikationen* in Verbindung bringt und sich an das v. Foerstersche Diktum erinnert, daß die Wirklichkeit immer nur eine erfundene Wirklichkeit ist (1985b: 25), dann kann man aus dieser Doppeldeutigkeit freilich auch ganz andere Schlüsse ziehen. Vgl. dazu noch unten im Text.

deshalb angebracht sein, wenigstens am Anfang einen kurzen Blick in jene Wissenschaft zu tun, in der der Autopoiese-Begriff ursprünglich entwickelt wurde: in die Biologie.⁵⁶

Dort hatten Anfang der siebziger Jahre die beiden Kognitionsbiologen H. Maturana und F. Varela den Versuch unternommen, eine "Theorie der Organisation lebender Systeme als autonomer Gebilde und eine Theorie der Organisation des Nervensystems als eines geschlossenen Netzwerks interagierender Neuronen, das mit dem lebenden System, zu dessen Verwirklichung es beiträgt, strukturell verkoppelt ist" (Maturana 1982b: 138), zu entwickeln. Lebewesen sollten, vereinfacht ausgedrückt, nicht als von außen gemachte und in Gang gehaltene *Maschinen*, sondern als sich selbst produzierende, nun eben: *Lebewesen* erklärt und verstanden werden (vgl. Maturana und Varela 1982: 183ff.), und das hieß dann eben: daß Lebewesen *autopoietische* Systeme sind. Die berühmte, häufig zitierte Definition lautete dann wie folgt:

"(Autopoietic systems; Anm. d. Verf.) are defined as unities as networks of productions of components that (1) recursively, through their interactions, generate and realize the network that produces them; and (2) constitute, in the space in which they exist, the boundaries of this network as components that participate in the realization of the network." (Maturana 1981: 21)

Diese Textstelle ist nun allerdings leichter zitiert als verstanden. Damit das Verständnis nicht schon an der englischen Sprache scheitert, will ich noch eine weitere Textstelle wiedergeben, in der Varela (1987: 121) den Begriff einer "organisationell geschlossenen Einheit" definiert und die hier als eine Art Übersetzung gelten kann:

"Eine organisationell geschlossene Einheit wird als zusammengesetzte Einheit bestimmt durch ein Netzwerk von Interaktionen der Bestandteile, die (i) durch ihre Interaktionen rekursiv das Netzwerk derjenigen Interaktionen regenerieren, das sie hergestellt hat, und die (ii) das Netzwerk als eine Einheit in demjenigen Raum verwirklichen, wo die Bestandteile existieren, indem sie die Grenzen der Einheit als Ablösung vom Hintergrund konstituieren und spezifizieren."

56. Roth (1987a: 256) weist auf die Ironie hin, daß bei aller Popularität der Autopoiese-Formel in anderen Disziplinen sie gerade in der Biologie relativ wenig Resonanz gefunden hat.

Wir können aus der Gegenüberstellung der beiden Zitate zunächst einmal den Schluß ziehen, daß autopoietische Systeme organisationell geschlossene Systeme *sind*.⁵⁷ Es gibt ein Netzwerk, dessen Einheiten in zirkulärer Weise so miteinander verkettet sind, daß sie sich selbst und damit das Netzwerk als Ganzes immer wieder reproduzieren.⁵⁸ Ohne diese Verkettung würde das System aufgrund der thermodynamischen Eigenschaften seiner Elemente einfach zerfallen. Deshalb charakterisieren Maturana (z. B. 1981: 24f.) und Varela (z. B. 1984: 25) lebende Systeme von vorneherein als *organisierte Systeme*: Die Organisation bringt die *notwendigen* Beziehungen der Systemelemente zum Ausdruck, ohne die das System gar nicht *definiert* wäre. Davon kann man die *aktuell realisierten* Beziehungen unterscheiden, die die *Struktur* des Systems konstituieren.

Die Herausstellung der Organisation bzw. der organisationellen Geschlossenheit als ein *definierendes* Merkmal eines autopoietischen Systems bedeutet, daß auch die *Arbeitsweise* des Systems zu einem konstitutiven Merkmal für die Systembildung überhaupt wird. Organisationelle Geschlossenheit ist dann gegeben, wenn zwischen den Systemelementen tatsächlich *operationale* Beziehungen bestehen, wenn also die einzelnen Elemente in zirkulärer Weise zur *Generierung* anderer Elemente und damit letztlich auch von sich selbst in konstitutiver Weise beitragen. Die Einheit eines Systems kann nur aufrecht erhalten werden, *sofern* es in diesem Sinne "arbeitet" (vgl. Varela 1987: 122). Damit ist aber ein autopoietisches System von vorneherein auch schon ein *zeitbindendes* System: Genau das ist es, worauf der Begriff der Organisation implizit immer schon verweist. "Struktur" ist dagegen eine Mo-

57. Das bedeutet natürlich keinen Rückfall in jene "Kybernetik der 1. Ordnung" (vgl. Bühl 1982: 417ff.; Taschdjian 1976), die doch durch das "Open Systems Paradigma" endgültig überwunden zu sein scheint. Vielmehr geht es um organisationelle Geschlossenheit bei *gleichzeitiger* materiell-energetischer Offenheit (vgl. etwa Schmidt 1987b: 22).

58. Das "immer wieder" ist natürlich eine Idealisierung: Die Zellen eines Organismus werden solange reproduziert, wie das Leben währt (das gilt schon *ex definitione!*); aber das Leben währt eben nicht ewig (jedenfalls nicht in einem biologischen Sinne). Roth (1987a: 265) weist deshalb darauf hin, "daß der einzig wirklich auf Dauer selbsterhaltende Prozeß der Lebensprozeß insgesamt ist, der seit ca. drei Milliarden Jahren auf der Erde andauert und der von den sich reproduzierenden individuellen Organismen als Komponenten erhalten wird."

mentaufnahme zu einem bestimmten *Zeitpunkt* und eignet sich schon deshalb nicht als ein Begriff, mit dem der Beobachter die *Einheit* eines Systems bestimmen kann.

Mit dieser Formulierung ist offensichtlich schon auf die Rolle des Beobachters bei der Konstitution der Einheit eines Systems verwiesen. Beobachtung ist, wie wir ja schon wissen, die Handhabung von Unterscheidungen, und dieses Wissen ist auch der Schlüssel zum Verständnis der beiden angegebenen Zitate. Die folgende Textstelle dient noch einmal als eine Erläuterung, die uns aber schon ganz vertraut erscheinen kann:

"The basic cognitive operation that we perform as observers is the operation of distinction. By means of this operation we define a unity as an entity distinct from a background, characterize both unity and background by the properties with which this operation endows them, and define their separability. A unity thus defined is a simple unity that specifies through its properties the space in which it exists and the phenome- nic domain that it may generate through its interactions with other unities.

If we recursively apply the operation of distinction to a unity, so that we distinguish its components, we redefine it as a composite unity that exists in the space that its components define; it is through the properties of its components that we observers can distinguish it. Yet we can always treat a composite unity as a simple unity that exists not in the space of its components, but in a space that it defines through the properties that characterize it as a simple unity. In this context, then, if an autopoietic system is treated as a composite unity, it exists in the space defined by its components; but if an autopoietic system is treated as a simple unity, the distinctions that define it as a simple unity characterize its properties as a simple unity and define the space in which it exists as such a simple unity." (Maturana 1981: 23f.)

Daß man sich in dem "Raum" befinden muß, der durch die Komponenten des beobachteten Systems definiert wird,⁵⁹ bedeutet nichts anderes als daß der Beobachter sich in der *Innenperspektive* eben dieses Systems befinden muß, wenn er dessen Arbeitsweise wenigstens einigermaßen erfassen will (vgl. Va-

59. Die Hervorhebung des *Raumes* als eine Kategorie, die für ein autopoietisches System konstitutiv ist, scheint mir insbesondere dann interessant zu sein, wenn man weiß (und wir wissen das ja), daß *auch Zeit* in ein autopoietisches System "eingebaut" ist. Wenn schon in der traditionellen, physikalisch-philosophischen Diskussion diese beiden Kategorien als komplementär betrachtet werden: Warum sollte das in einer Theorie des hier behandelten Typus anders sein?

rela 1987: 120). Um es in der (bisher vermiedenen) Sprache der klassischen Erklären-Verstehen-Kontroverse auszudrücken: Die organisationelle Geschlossenheit eines Systems kann nur dann näher expliziert werden, wenn man sich gleichsam in das betreffende System *hineinbegibt* und sich um ein *Verstehen* bemüht; ein auf die Erkennung von Regelmäßigkeiten bedachtes Erklären muß diesem System äußerlich bleiben, weil es die systeminterne Verarbeitung von Umweltreizen unter ein Beobachtungsschema pressen will, das mit den spezifischen Unterscheidungen des beobachteten Systems a priori nichts gemeinsam hat (vgl. Varela 1981a: 40). Das eine Mal handelt es sich um eine "Closure-type", das andere Mal um eine "Input-type Description" (Varela 1984: 25f.; 29). Beide Beschreibungen haben, darauf besteht Varela (1981a: 45), ihren Wert, sind sogar komplementär aufeinander bezogen: Die *Betonung* der Closure-typ Description durch die Theorie autopoietischer Systeme soll eben nur ein Gegengewicht gegen die traditionell dominante Input-typ Description schaffen.

Um ein kurzes Zwischenresümee zu ziehen: Schon diese kurze Skizze der biologischen Theorie autopoietischer Systeme⁶⁰ zeigt, daß gerade diese Theorie auch für ein evolutionäres Konzept der Organisationstheorie von hoher Bedeutung zu sein scheint. Begriffe wie "Organisation" und "Struktur" spielen auch hier eine Rolle; es wird auf Zirkularität und Selbstreferenz verwiesen, auf Eigenschaften also, die dazu führen, daß man auch bei einem autopoietischen System von einem "zeitbindenden" System sprechen kann; und schließlich wird die Rolle des Beobachters herausgestellt, der sich sowohl aus einer Innen- als auch aus einer Außenperspektive einem System nähern kann. All das sind Aspekte, die es mehr als naheliegend erscheinen lassen, das Autopoiese-Konzept auch auf soziale Systeme und insbesondere eben auf Organisationen bzw. Unternehmungen anzuwenden. Aber die Möglichkeit einer solchen Anwendung ist nun gerade das, was derzeit umstritten ist. Maturana kann sich die Verschachtelung lebender Systeme zu einem sozialen System nur in der Weise vorstellen, daß Zellen als autopoietische Systeme er-

60. Ich habe hier darauf verzichtet, die Differenzierungen des Autopoiese-Begriffs (in Selbstherstellung/Selbsterhaltung) zu referieren, mit denen vor allem Roth (1986a; 1986b; 1987a), aber auch Hejl (z. B. 1984: 63) Schwächen der Maturanaschen Theorie aus dem Weg zu räumen versuchen.

ster Ordnung notwendig zu Elementen von Organismen als autopoietische Systeme zweiter Ordnung und diese wiederum notwendig zu Elementen von sozialen Systemen als autopoietische Systeme dritter Ordnung werden (vgl. Teubner 1987b: 92; Maturana und Varela 1982: 211ff.) - aber gerade das soll dann zu einer *irreführenden* Charakterisierung sozialer Systeme führen (vgl. Krüll et al. 1987: 11f.). Auch Varela äußert sich, auf den ersten Blick jedenfalls, eher abweisend: Mit dem Autopoiese-Begriff sei eine Vorstellung der *Produktion* von Elementen verbunden, die sich nur in einem physikalisch-chemischen Kontext angemessen explizieren lasse; gerade diese Vorstellung könne aber in eine Charakterisierung sozialer Systeme als autopoietischer Systeme kaum hinübergerettet werden.⁶¹

Ein zweiter Blick zeigt freilich, daß Varelas Position in dieser Frage keineswegs ganz eindeutig ist. Das oben wiedergegebene, deutschsprachige Zitat bezieht sich ja zu allererst auf *organisationell geschlossene* Systeme, und darunter können durchaus auch soziale Systeme fallen (vgl. Varela 1987: 122). Ein autopoietisches, lebendes System könne dann, so Varela, als *Spezialfall* eines solchen organisationell geschlossenen Systems angesehen werden, dessen *differentia specifica* eben in der physikalisch-chemischen *Produktion* der Elemente liege. Das ist allerdings dann wenig überzeugend, wenn man sieht, daß Varela auch für organisationell geschlossene Systeme von einer *Regeneration* bestimmter Interaktionen spricht (vgl. wieder das Zitat): Auch hier muß man dann ja explizieren können, was das im einzelnen heißen soll, und ich bezweifle, ob dies in einer metaphernfreien Sprache möglich ist. Genauer gesagt: Solange man die Normalsprache als eine theoretische Sprache zuläßt, kann es eine solche Sprache gar nicht geben; die Vagheiten oder die "Metaphernhaltigkeit" (vgl. Morgan 1983) der normalen Sprache sind gerade das, was die Produktivität eben dieser Sprache ausmacht (vgl. oben, Kap. 1.22). Über die und auf der Grundlage von Vagheiten kann man kommunizieren; und diese Kommunikationen können weitere Kommunikationen erzeugen oder, wenn man so will, "produzieren". In der Theorie (bzw. im Wissenschaftssy-

61. Vgl. etwa Varela (1987: 120; ähnlich Roth 1986a: 177f.; Roth 1987b). Eine bloß *metapherhafte* Verwendung des Produktionsbegriffes: das ist dann auch der Vorwurf, den bspw. Hejl (1986a: 65; ähnlich Lipp 1987) gegen ein Autopoiese-Konzept à la Luhmann erhebt.

stem) zeigt sich das beispielsweise dort, wo man über unklare Begriffe, etwa: den Autopoiese-Begriff kommuniziert und sich gerade daraus doch Anstöße für eine Weiterentwicklung der Theorie (sei es der Theorie lebender, sei es der Theorie sozialer Systeme) ergeben. Wenn das aber für das Wissenschaftssystem gilt:⁶² Kann nicht das dann auch ein *Modell* sein, nach dem sich die Funktionsweise anderer sozialer Systeme analysieren läßt? Ist vielleicht der Kommunikationsbegriff, auf den wir hier mehr oder weniger zufällig wieder gestoßen sind, schon der Ansatzpunkt, um auch ein soziales System (etwa: eine Organisation) als ein autopoietisches System beschreiben zu können? Ist damit schon ein Bestandteil angegeben, auf dessen Grundlage man die organisationelle Geschlossenheit eines Systems und die für diese Charakterisierung notwendigen Interaktionen explizieren kann? (vgl. Varela 1987: 124f.)

Einen Versuch, soziale Systeme als Kommunikations- und gerade deshalb als autopoietische Systeme zu begreifen, verdanken wir jenem Autoren, auf den wir in dieser Arbeit ohnehin schon häufig berufen haben: Niklas Luhmann. Auch für ihn steht am Anfang, ganz im Sinne der dritten gerade gestellten Frage, das Problem, wie man jene Interaktionen charakterisieren kann, die für ein autopoietisches System konstitutiv sind - ohne daß es ihm dabei freilich nur um die Beziehungen zwischen Elementen geht (wie das in Maturanas bzw. Varelas Organisationsbegriff noch anklingt):

62. Ich halte das hier angedeutete Vorgehen tatsächlich für das normale Vorgehen eines jeden wissenschaftlichen Arbeitens: Nur weil Begriffe und ganze Texte immer mehrdeutig sind, kann man in fruchtbarer, häufig "spielerischer" Weise daran anschließen und das vorhandene Material produktiv variieren. Eine streng puristische Position, die immer nur auf die Ausgangskontexte (die man in "präziser" Weise auszudeuten für sich in Anspruch nimmt) verweist, würde wohl jeglichen, einer *ars combinatoria* entstammenden Theoriefortschritt verhindern und die Diskussion bald vertrocknen lassen. Freilich sind der Freiheit des Variierens auch Grenzen gesetzt: Wer noch nicht einmal Theorien angemessen rekonstruieren und sorgfältig mit ihnen umgehen kann, verstößt gegen einen Basiskonsens, der wohl die auch die sonst so fragmentierte Wissenschaftlergemeinschaft noch zusammenhält. Genau betrachtet hat man es deshalb offensichtlich wieder einmal mit einem Paradox zu tun: Man muß an bestimmten Merkmalen dogmatisch festhalten, um gerade daraus konstruktive Freiheiten zu gewinnen (vgl. Teubner 1987b: 89). Daß das aber, um in dem hier vorliegenden Kontext zu bleiben, gerade der *Produktionsbegriff* im Maturanaschen Sinne sein muß: das ist nirgends ausgemacht.

"Man muß sehr viel allgemeiner und sehr viel radikaler fragen, wie ein Element, das nicht dauern kann, überhaupt seine Anschlußfähigkeit sichert. Aus sich heraus? Dank irgendeiner Art von Energie? Dank einer Spezialvorsorge in der Schöpfung? Es ist dies das Problem, auf das die Theorie autopoietischer Systeme eine Antwort zu geben hat. Ein System produziert die Elemente, aus denen es besteht, mit Hilfe der Elemente, aus denen es besteht. Dies Erfordernis selbstreferentieller Reproduktion ist der Gesichtspunkt, unter dem Elemente als Einheit synthetisiert und verwendet werden. Einheit als Garant für Verwendbarkeit, für Reproduktion, für Anschlußfähigkeit - das kann nur eine Einheit sein, die *ihrerseits selbstreferentiell* gebildet ist. Wir wollen im Blick auf dieses Erfordernis von *basaler Selbstreferenz* sprechen, im Unterschied vor allem von Reflexion, womit die Selbstthematizierung eines Systems, die Einführung der Identität des Systems in das System gemeint sein soll." (1982: 369)

Wenn man weiß, daß die Elemente, um die es hier geht, Kommunikationen sind, dann kann man sich anhand dieser Textstelle die (für unseren Zusammenhang) wichtigsten Aspekte der Luhmannschen Theorie klarmachen.⁶³ Ich möchte fünf Punkte hervorheben.

(1) Daß die Theorie autopoietischer Systeme etwas mit Zirkularität und Selbstreferenz zu tun hat, haben wir schon bei der Darstellung der biologischen Autopoiese-Theorie gesehen. Luhmann besteht aber darauf, daß es dabei *zunächst* einmal "um *basale Selbstreferenz* (geht; Anm. d. Verf.), also darum, daß der Prozeß aus Elementen (Ereignissen) bestehen muß, die durch Einbeziehung ihres Zusammenhanges mit anderen Elementen desselben Prozesses auf sich selbst Bezug nehmen." (1984a: 199; vgl. 600f.) Das *Element* steht im Vordergrund, weniger das System als Ganzes. Eine Konstruktion à la Maturana, nach der ein autopoietisches System erster Ordnung notwendig zu einem Element eines autopoietischen Systems zweiter Ordnung wird (usw.; vgl. oben), kann es deshalb bei Luhmann nicht geben: Hier wird auch das Element, indem es in einem Zusammenhang mit anderen Elementen desselben Prozesses steht, gerade durch diesen Zusammenhang erst *konstituiert*. Die

63. ... solange man sich darüber im klaren ist, daß eine derart komplexe Theorie, wie es die Luhmannsche Theorie nun einmal ist, sich mit wenigen Worten kaum darstellen läßt. Immerhin haben wir aber ja schon einige Vorkenntnisse (z. B. aus Kap. 2.21 und 2.33), und natürlich sollte auch der jetzt in Angriff genommene Darstellungsversuch vor dem Hintergrund der methodologischen Überlegungen in Kap. 2.12 gelesen werden. Wem das nicht genügt, der mag sich etwa die kurze Skizze bei Schmid (1987) zu Gemüte führen - oder sich mit den Luhmannschen Arbeiten selber auseinandersetzen.

Einheit eines Elements wird erst innerhalb des Systems hergestellt, in dem es vorkommt. Das kann man seit Parsons die *Emergenzthese* der Systemtheorie nennen (vgl. Luhmann 1981b: 52), und diese These ist es denn auch, die den "Take off" der Luhmannschen Theorie absteckt (vgl. ebenda: 53).

Damit ergibt sich also schon aus "theorietechnischen" Gründen (vgl. Luhmann 1978) die Notwendigkeit, für jedes System die Beobachtung auf Elemente zu richten, die so anderswo nicht vorkommen. Und für soziale Systeme lautet die These dann in der Tat, daß es *Kommunikationen* sind, die für ein soziales System konstitutive Bedeutung besitzen, die aber auch selbst erst innerhalb eines sozialen Systems konstituiert werden. Dafür ist natürlich die Gesellschaft der paradigmatische Fall, an dem die Analyse zu allererst ansetzen kann. Aber man muß doch schon jetzt im Auge behalten, daß die Gesellschaft, von der einen Seite aus betrachtet, eine *differenzierte* Gesellschaft ist, und daß, von der anderen Seite (die uns vor allem interessiert) aus betrachtet, eine Organisation (und natürlich auch eine Interaktion; vgl. Luhmann 1984a: 551ff.; 1986d: 176f.) *nicht das Gleiche* wie die Gesellschaft ist.

(2) Was heißt es nun, daß die Einheit der Kommunikation basal-selbstreferentiell hergestellt wird? Wie ist es möglich, daß es tatsächlich immer wieder zu Anschlußkommunikationen kommt, durch die sich das System perpetuieren kann?

Die Beantwortung dieser Fragen muß am Begriff der Kommunikation ansetzen. Luhmann begreift Kommunikation als einen dreifach-selektiven Prozeß, in dem eine Einheit aus Mitteilung, Information und Verstehen hergestellt wird: Es wird selektiert, *was* mitgeteilt werden soll (und was nur *in* dieser Selektion *Information* ist); es wird die Art und Weise selektiert, *wie* dieses mitgeteilt werden soll, und es wird selektiert, was der Adressat der Kommunikation "aufnimmt" (vgl. 1984a: 194f.). Die Synthesis aus diesen drei Selektionen: das ist das, was im Prozeß der Kommunikation *hergestellt* wird. Damit ist aber nicht ausgeschlossen, daß weitere Kommunikationen auf die eine der drei Selektionen wieder Bezug nehmen - und gerade darin dann die Synthesis aufs Neue herstellen. Implizit ist das sogar immer der Fall: Jede Kommunikation muß auch zum Ausdruck bringen, daß die vorausgegangene Kommunikation ver-

standen worden ist; wo das ersichtlich nicht der Fall ist, entsteht häufig "Anlaß zu einer reflexiven Kommunikation über Kommunikation." (1984a: 198) Umgekehrt kann man sich aber, wenn man das weiß, im Hinblick auf nachfolgende Kommunikationen darauf schon einstellen: Information und Mitteilung können darauf *ausgerichtet* werden, daß sie mit hoher Wahrscheinlichkeit verstanden werden.

Schon diese kurze Skizze zeigt, daß Kommunikation immer in einen *Prozeß* eingebettet ist, es also ein Vorher und ein Nachher gibt. Eben deshalb geht es (zunächst) um *basale* Selbstreferenz: Jedes Element weist gleichsam von sich aus auf den Zusammenhang, aus dem es entstanden ist, und reproduziert damit einen Zusammenhang, aus dem weitere Elemente entstehen können. Oder anders formuliert: Es verweist auf andere Elemente, die vorher oder nachher sind und die wiederum auf Elemente verweisen, die vorher oder nachher sind, und damit verweist es letztlich immer auch auf sich selbst: Deshalb handelt es sich ja um *basale Selbstreferenz*.

(3) Freilich, basale Selbstreferenz ist nicht alles. "Systeme, die über basale Selbstreferenz gebildet sind und darin ihre Systemeinheit haben (= autopoietische Systeme), sind immer *geschlossene Systeme*." (1984a: 602) Auch in Luhmanns Theorie findet sich also ein Korrelatbegriff zu dem, was Varela mit "organisationeller Geschlossenheit" bezeichnet; die Entfaltung dieser Vorstellung ist hier allerdings noch einmal um einiges abstrakter gefaßt: "Die Geschlossenheit eines Sinnsystems läßt sich ... begreifen als *Kontrolle der eigenen Negationsmöglichkeiten bei der Herstellung der eigenen Elemente*." (1984a: 603) Was bedeutet das?

Eine Antwort kann einmal mehr von dem Gedanken ausgehen, daß es Unterscheidungen sind, die für ein System konstitutive Bedeutung haben. Luhmanns These besteht ja darin, daß soziale Systeme durch Codierung, durch einen binären Schematismus ausdifferenziert werden: Das ist der Sinn der Rede von den "Leitdifferenzen". Diese Differenzen sind nach Luhmann immer Ja/Nein-Differenzen: Recht/Unrecht, Wahrheit/Unwahrheit, usw. *Kontrolle der Negationsmöglichkeiten* heißt dann letztlich nur, daß Positiv- und Negativwert aufeinander spezifiziert sind. Die Negation von "wahr" ist dann eben "unwahr",

aber nicht "häßlich" (vgl. 1986a: 91). Alles, was im System vorkommt, wird nach Maßgabe genau dieser Differenz verarbeitet, und entsprechend erscheint das System als die Welt: *Innerhalb* des Systems gibt es nichts anderes als diese Differenz (bzw. deren Derivate), und in diesem Sinne handelt es sich eben um ein *geschlossenes* System. Gerade das ist dann aber die Bedingung dafür, daß es sich *auch* um ein *offenes* System handelt (vgl. 1984a: 606): Man kann *Anderes* (etwa: "Kundenprobleme") nun nach den Direktiven der (Leit-)Differenz erfassen und damit gleichsam "in das System hineinholen". Die Geschlossenheit des Systems begründet kein stahlhartes Gehäuse à la Max Weber, sondern ist nur vorstellbar, wenn es in der Systemumwelt etwas gibt, was durch das System "verarbeitet" werden kann. Offenheit und Geschlossenheit zugleich: Das ist die zentrale Innovation der Theorie autopoietischer Systeme überhaupt (vgl. Luhmann 1986d: 183).⁶⁴

(4) Ich habe unter (2) wenigstens ansatzweise die These zu entfalten versucht, daß in der Kommunikation immer Anschlußfähigkeit für weitere Kommunikationen hergestellt wird und nur so das System sich perpetuieren kann. Das weist schon darauf hin, daß auch nach der Luhmannschen Theorie autopoietische Systeme in einem ganz "basalen" Sinne auf *Zeit* aufbauen (vgl. zum folgenden etwa 1982: 369; 1984a: 389ff.; 1986d: 180f.). In dem Moment, in dem eine Kommunikation sich ereignet, ist sie auch schon wieder verschwunden: Nur so ist es vorstellbar, daß Kommunikationen *aneinander* anschließen.

64. Mit den hier gewählten Formulierungen wird deutlich, was man an den bisher vorliegenden Vorschlägen zu einer Theorie autopoietischer Systeme kritisieren kann: daß sie eine Art "konservativen Bias" besitzen, der sich mit der sonstigen Akzentuierung des evolutionären Aspektes, die mit dieser Theorie ja auch verbunden ist, nicht recht verträgt. Dieser Bias besteht in der Vorstellung, daß eine "Organisation" (im Sinne von Maturana/Varela), einmal ausdifferenziert, sich nicht mehr verändern kann (zur Kritik auch Ladeur 1985: 407); eine Veränderung der Organisation bedeutet immer den Sprung (!) in eine andere Identität: "The organization of a system, ..., specifies the class identity of the system, and must remain invariant if the class identity of the system is to remain invariant: if the organization of a system changes, then its identity changes and becomes a unity of another kind." (Maturana 1981: 24) Wir vertreten in der vorliegenden Arbeit eine erheblich liberalere Position. Demnach sollte ein evolutionäres Theoriekonzept gerade auch den evolutionären Wandel von "Leitdifferenzen" noch thematisieren können - und darin liegt denn auch ein wesentlicher Grund, warum wir dem Flik-Flak von Innen- und Außenperspektive eine so hohe Bedeutung beimessen. In Kap. 3.33 wird darauf noch zurückzukommen sein.

Diese Verzeitlichung von Elementen zu elementaren *Ereignissen* kann dabei selbst als eine Art Systemstrategie angesehen werden: Wenn ein Element zum anderen aufgrund seiner zeitlichen Persistenz immer *dazukommen* würde, würde das System bald eine Komplexität erreichen, die sich kaum noch handhaben ließe. Die Verzeitlichung der Elemente bedeutet deshalb nichts anderes als eine *Temporalisierung von Komplexität* (vgl. Luhmann 1980c), die ein soziales System vornehmen muß, um - die eigene Autopoiese aufrechtzuerhalten.

Wenn von Verzeitlichung die Rede ist, kann eigentlich der Beobachter nicht weit sein. Im vorliegenden Zusammenhang heißt das zunächst, daß Elemente sich als Ereignisse nur beobachten lassen, wenn zwischen ihnen eine Differenz besteht. Jede Kommunikation muß gegenüber der vorhergehenden einen Neuigkeitswert haben; sonst würde die Autopoiese schon aus Langeweile ins Stocken geraten. Dabei darf das Neue freilich auch nicht *zu neu* sein: Dann würde ein Anschluß gar nicht mehr herstellbar sein.⁶⁵ Irgendwie muß das Neue auch auf das Alte verweisen, ebenso, wie das Alte auf das Neue verweisen muß - ein Zusammenhang, den wir in Kap. 1.21 schon kennengelernt haben. Auf den Elementbegriff übertragen, kann man jetzt auch formulieren, daß die Einheit des Elements "Kommunikation" eine Differenz ist: die Differenz aus Einheit und Differenz,⁶⁶ und daß deren Selbstreferenz immer auch auf Fremdreferenz - auf etwas anderes als auf sich selber - verweist. In den Worten von Luhmann (1982: 370):

"Ein Einzelereignis muß .. *beides* in sich aufnehmen: Identität mit sich selbst und Differenz zu sich selbst; nur so kann es in einen 'Nexus' eingehen. Die Handlung 'an einer Haustür klingeln' ist nicht nur das Klingeln selbst. Ihr Sinn bezieht ein, daß die Haustür geöffnet wird. Das Klingeln muß aufhören. Es kann gerade nicht seinen Sinn darin finden, weiterzuklingeln oder ein weiteres Klingeln zu bewirken. Es hätte sonst keine unterscheidbare Einheit. Gewiß: das Öffnen der Haustür ist eine andere

-
65. Hier ist der Ort, an dem man mit dem Strukturbegriff weiterarbeiten kann. Ich überspringen hier diesen Punkt, komme aber im anschließenden Kap. 3.33 darauf zurück.
66. Diese Formulierung ist mehr an Differenz als an Einheit orientiert; darin unterscheidet sie sich von einer ansonsten ähnlichen Bemerkung in Luhmann (1982: 370). Ich habe mich hier von den Überlegungen in Kap. 2.12 dieser Arbeit leiten lassen und damit gleichzeitig einen Hinweis aufgenommen, der sich in Luhmann (1984a: 26) findet.

Handlung, ein neues Ereignis, das auch unterbleiben kann. Ob es sich nun ereignet oder nicht: die Differenz zu diesem anderen Ereignis (und weiter: zu allen anderen Ereignissen) ist Mitsinn des Klingelns selbst. Ohne Identität und Differenz wäre es selbst kein Ereignis. Und keine Handlung!"

Dieses Beispiel ist mehr auf Handlung als auf Kommunikation abgestellt; wir werden darauf gleich noch zurückkommen. Im vorliegenden Zusammenhang halte ich es für bemerkenswert, daß die Differenz von Identität und Differenz, die mit der Temporalisierung der Elemente von sozialen Systemen in unmittelbarem Zusammenhang steht, nichts anderes als die Bedingung der Möglichkeit der Evolutionsfähigkeit eines sozialen Systems überhaupt ist (vgl. Luhmann 1984a: 394). Die Entstehung des Neuen ist nicht etwas, was von außen gleichsam auf das System zukommt, sondern was in das System selbst eingebaut ist - auch wenn gerade das ohne die Inanspruchnahme von Umwelt nicht zu denken ist. Wieder einmal zeigt sich, daß "Zeit" und "Neues" zueinander äquivalent sind - und daß Neues nur entstehen kann, weil soziale Systeme zeitbindende "Veranstaltungen" sind.⁶⁷

(5) Wir haben schon angedeutet, daß dort, wo es um Zeit geht, der Beobachter nicht weit sein kann. Soziale Systeme beobachten sich selbst: Indem Kommunikationen an andere Kommunikationen anschließen, beziehen sie sich auf Selektionen, die es vormals schon gegeben hat und die es nachher noch geben wird. Jede Kommunikation ist eine Synthesis aus drei Selektionen, aber diese Synthesis kann nur hergestellt werden, wenn zugleich die Synthesis anderer Kommunikationen wieder rückgängig gemacht, die Einheit wieder unterschieden wird. In einem sozialen System ist Beobachtung deshalb

67. Interessante, weiterführende Überlegungen zum Zusammenhang von "Zeit" und "Neuem" finden sich in den Arbeiten von A. Giddens (z. B. 1979: 198ff.): Auch hier wird auf die Temporalität sozialer Systeme hingewiesen. Hingewiesen wird hier aber auch auf jenen Aspekt, den wir schon bei Varela kennengelernt haben: auf eine "spatiality", die bspw. an der Differenz zwischen Face-to-face-Interaktionen und "gesellschaftsweiten" Kommunikationen sich offenbart, bei denen die Akteure gerade nicht anwesend sind (vgl. dazu dann wieder Luhmann 1984a: 551ff.). Wenn man den Gedanken der Komplementarität von Zeit und Raum ernst nimmt, könnte man das in der Weise deuten, daß die räumliche Verteilung von Akteuren ein *Außen-*, das zeitliche Aufeinander-Verweisen von Kommunikationen dagegen ein *Innenkriterium* der Beobachtung ist - eine Idee, die wir hier freilich nicht weiter ausarbeiten können (für weitere Anregungen vgl. auch Waldmann 1971).

immer etwas Mitlaufendes; und darum kommt auch eine Theorie autopoietischer Systeme ohne eine Thematisierung der Rolle der Beobachtung nicht aus.

Für Luhmann (1984a: 225ff.) ist die These von den stets mitlaufenden Beobachtungen der Ansatzpunkt, um den *Handlungsbegriff* wieder in die Theorie einzubauen. Die Beobachtung einer *dreifachen* Selektivität ist demnach, vereinfacht gesagt, eine zu anspruchsvolle Bedingung, um als Ausgangspunkt für weitere Operationen zu dienen. Die Autopoiese kann deshalb nur stattfinden, wenn das System zu einer *vereinfachten* Selbstbeobachtung des Systems kommt (vgl. 1986d: 178). Dafür wird die *Mitteilungsphase* ausgewählt, die *als Handlung* beobachtet wird: Nur so kann nach Luhmann "das Problem der Anschlußfähigkeit erkennbare Konturen" (1984a: 233) gewinnen. Ein soziales System beschreibt sich selbst als Handlungssystem, ordnet Verantwortlichkeiten, Intentionen usw. zu und erscheint dann als eine Kette klar voneinander abgegrenzter Ereignisse, die in einem zeitlichen Nacheinander geordnet sind. "The same is different" (Glanville), könnte man wieder sagen: ein soziales System konstituiert sich zugleich als Kommunikations- und als Handlungssystem und kann nur deshalb seine Autopoiese aufrechterhalten:

"Autopoiesis and observation, communication and attribution of action are not the same and can never fuse. Nevertheless, self-observation in this specific sense as describing itself as a chain of clear-cut and responsible actions is a prerequisite of autopoiesis as such. Without this technique of using a simplified model of itself, the system could not communicate about communication and could not select its basic elements in view of their capacity to adapt themselves to the requirements of autopoiesis." (Luhmann 1986d: 179)

Man kann über diese Wiedereinführung des Handlungsbegriffs in die Theorie wohl geteilter Meinung sein; ich selbst in Kap. 2.33 argumentiert, daß es keinen Grund gibt, auf der Ebene der Selbstbeschreibung des Systems "Handlungen" etwa gegenüber "Individuen" den Vorzug zu geben. Man könnte dann die Luhmannsche Präferenz auf Handlung für eine "Parsonssche Erblast" (Hutter) halten und die Pointe eines Rekurses auf Individuen (Gruppen etc.) gerade darin sehen, daß auf diese Weise in die Kommunikation selbst eine Innen-/Außen-Differenz eingebaut ist, vor deren Hintergrund man deren zeitliche Perpetuierung - und die Entstehung des Neuen! - erst angemessen erfassen

kann. Wie dem aber auch sei: Man kann die Luhmannschen Überlegungen sicherlich als einen bedenkenswerten Versuch ansehen, die aus der Biologie stammende Theorie autopoietischer Systeme auf den Bereich des Sozialen zu übertragen; und man kann sie als Ausgangspunkt nehmen, wenn man sich nicht für soziale Systeme allgemein, sondern für *Organisationen* im speziellen interessiert und hier nach einer geeigneten begrifflich-theoretischen Grundlage sucht. Zumindest kann man es ja einmal darauf ankommen lassen.

3.33 Organisationen als autopoietische Systeme

Wenn man aus der Perspektive der Organisationstheorie (des Wissenschaftssystems) in allgemeiner Weise angeben will, wie Organisationen als autopoietische Systeme funktionieren, dann ist zunächst einmal Vorsicht geboten. Solange man mit einem sozialen System "die Gesellschaft" meint, kann man noch auf die eigene "lebensweltliche Erfahrung" zurückgreifen: Weil das eigene Kommunizieren immer auch gesellschaftliche Kommunikation ist, hat man wenigstens ein Gefühl dafür, was Kommunikation ist und wie sie sich reproduziert. Man befindet sich gewissermaßen auf natürliche Weise in einer Innenperspektive - auch wenn diese dann durch die spezifische Kommunikationsweise des Wissenschaftssystems gebrochen sein mag und dann sogar die Gesellschaft als Umwelt des Wissenschaftssystems erscheint. Im Falle von Unternehmungen aber befindet sich der Theoretiker a priori in einer Außenperspektive, und deren organisationelle Geschlossenheit konstituiert zunächst einmal einen "Veil of Ignorance" (Rawls). Die spezifischen Unterscheidungen, die hier verwendet werden, mögen zwar ein "Image" (Boulding 1956) haben, das nach außen hin wenigstens ahnen läßt, wie im Innern diese Unterscheidungen operativ gehandhabt werden. Wie *genau* das geschieht, kann aber immer nur aus einer Innenperspektive zugänglich sein - auch wenn man hier natürlich weniger ein "Know that" als ein "Know how" (Ryle 1949) besitzt und man deshalb *über* das Funktionieren des Systems noch lange nicht sprechen kann. Dazu bedürfte es erst wieder eines Wechsels nach außen ...

Genau genommen ist die Außenperspektive, von der hier die Rede ist, sogar eine doppelte: Man hat es nicht mit einem einheitlichen Funktionssystem (etwa der Wirtschaft), sondern mit Unternehmungen im Plural zu tun - und man will doch die Einheit "der" Unternehmung bestimmen. Die Unternehmung soll gleich zweimal erfunden werden, und diese Erfindungen sollen dann auch noch auf ihre Wahrheit oder ihre Richtigkeit beurteilt werden - innerhalb des Wissenschaftssystems. Wie diese Erfindungen dann in die Unternehmungen zurückwirken, das zu erfassen benötigen wir dann freilich schon wieder ganz andere Modelle; das Modell einer ästhetischen Rationalität, das wir in Kap. 2.53 entwickelt haben, mag hier wenigstens als ein Vorschlag interpretiert werden können.

Diese Bemerkungen bestätigen natürlich nur, daß es auch im folgenden ohne Paradoxien nicht gehen wird. Ich beginne mit dem Luhmannschen Versuch, Organisationen als selbstreferentiell-autopoietische *Entscheidungs*ssysteme zu charakterisieren.

(1) Luhmanns Ausgangspunkt ist, das ist klar, eine aus der Biologie verallgemeinerte Theorie autopoietischer Systeme. Das bedeutet dann:

"Auf dieser Theoriegrundlage können organisierte Sozialsysteme begriffen werden als Systeme, die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen." (1985b: 2)

Entscheidungen - das ist also der Stoff, aus dem Organisationen gemacht sind. Für die Betriebswirtschaftslehre ist das natürlich keine neue Einsicht. Schon in den sechziger Jahren hat Heinen's Programm einer entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre der Disziplin die Richtung gewiesen,⁶⁸ und dabei ging man ganz explizit auch von einem *Systembegriff* aus (vgl. nur Meffert 1971). Aber dort überwog denn doch eher die Außenperspektive; als Systemelemente wurden *Individuen* angesehen, deren Macht- und Kommunikationsbeziehungen den wesentlichen Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Erklärungsaufgabe bilden sollten.⁶⁹ Luhmanns Charakterisierung

68. Für eine zusammenfassende Darstellung vgl. etwa Heinen (1976b; zuerst 1969).

69. Vgl. Heinen (1976b: 381). - Statt nur auf Individuen abzuheben, wird häufig auch noch der Versuch unternommen, der Bedeutung technischer Produk-

betont demgegenüber zunächst einmal den Innenaspekt: Entscheidungen sind Kommunikationen und konstituieren einen selbstreferentiell-geschlossenen Zusammenhang, der zwar auf Umwelt (auf Individuen, aber auch auf anderes) angewiesen ist, seine *Geschlossenheit* aber aus sich selbst heraus produziert und reproduziert.

Weil Entscheidungen Kommunikationen sind, sind auch sie zeitpunktgebundene Ereignisse, die in dem Moment, in dem sie entstehen, auch schon wieder verschwinden (vgl. Luhmann 1981d: 339ff.; 1984b: 593; 1985b: 7). Nur unter dieser Voraussetzung können sie als Elemente fungieren, die immer schon mit anderen Elementen in einem Zusammenhang stehen - in einem Zusammenhang, der durch die "basale Selbstreferenz" von Entscheidungen konstituiert wird: Weil auch die Einheit einer Entscheidung eine Differenz ist, verweist sie immer schon auf Anderes, und deshalb eben immer auch auf sich selbst. Es gibt, weil es sie gibt, immer auch ein Vorher und ein Nachher; und im Jetzt leistet sie eine "Transformation von Kontingenz": "Vor der Entscheidung gibt es mehrere mögliche Entscheidungen, also einen begrenzten Raum von Möglichkeiten. Nach der Entscheidung gibt es dieselbe Kontingenz in fixierter Form: die Entscheidung wäre anders möglich gewesen, sie ist jetzt selbst kontingent." (1985b: 9f.) Gerade deshalb können dann weitere Entscheidungen anschließen; es ist, wenn man so will, wieder Kontingenz vorhanden, die auf Transformation "wartet". Von jeder Entscheidung aus gesehen sieht es dann so aus, als wenn das System nur aus Entscheidungen bestünde, und das genügt für die Konstitution einer Ebene, von der aus das System sich als ein autopoietischer, organisationell-geschlossener Entscheidungszusammenhang darstellt.⁷⁰

tionsmittel Rechnung zu tragen; man spricht dann von einem *sozio-technischen* System (z. B. Heinen 1983b: 37). Damit verliert aber, so habe ich den Eindruck, der *System*begriff seine begrifflich-theoretische Stringenz; und es ist dann kein Wunder, daß die Systemtheorie innerhalb der Gesamtkonzeption doch eher einen nur marginalen Stellenwert besitzt (vgl. aber Kirsch 1972).

70. Vgl. Luhmann (1981d: 353). - Die Geschlossenheit des Entscheidungszusammenhangs drückt sich bspw. darin aus, daß schon der Zugang zum System als eine Entscheidung zu deuten ist: als eine Teilnahmeentscheidung (vgl. March und Simon 1958: 52ff.; zur "autopoietischen Deutung" etwa Teubner 1987b: 113ff.).

(2) Nun erscheint ein Bild, das Organisationen als Entscheidungszusammenhänge und nichts als Entscheidungszusammenhänge darstellt, zumindest von außen betrachtet als etwas befremdlich; manches läßt sich von außen als eine Tätigkeit des Aufbaus von Potentialen interpretieren, die in einzelnen "Entscheidungsepisoden" zwar "angepapft" werden können, selbst aber mit Entscheidungen im engeren Sinne nichts - noch nichts - zu tun haben (vgl. nur Kirsch 1984g: 629ff.; 1988: 164ff.). Entscheidungen formieren, mit anderen Worten, einen weniger "dichten" Zusammenhang als beispielsweise gesellschaftliche Kommunikationen, die immer in sehr un-mittelbarer Weise aneinander anschließen. Sie sind deshalb in besonderem Maße auf *Struktur* angewiesen.

Struktur besteht "in der Einschränkung der im System zugelassenen Relationen." (Luhmann 1984a: 384; Hervorh. weggelassen) Das bedeutet, daß nach einer Entscheidung nicht jede Anschlußentscheidung gleich wahrscheinlich ist: Es ist nur noch das zugelassen, was nach einer Vor-Entscheidung plausibel ist. Das zu Verknüpfende muß sich zwar unterscheiden; sonst gäbe es nichts, was zu verknüpfen wäre. Aber es darf eben auch nicht alles möglich sein, weil sonst das System zerfallen würde. "Der Strukturbegriff ist mithin ein Komplementärbegriff zur Ereignishaftigkeit der Elemente. Er bezeichnet eine Bedingung der Möglichkeit basaler Selbstreferenz und selbstreferentieller Reproduktion des Systems." (1984a: 392f.; Fn. weggelassen)

Strukturen mögen von außen als Beziehungen (etwa: als Hierarchie-; als Machtbeziehungen) zwischen den Akteuren sichtbar werden; von innen aus gesehen sind sie *Erwartungen*, die den Übergang von einer Kommunikation zur nächsten steuern (vgl. 1984a: 396ff.). Und diese Erwartungen sind es, die in Entscheidungszusammenhängen eine besondere Rolle spielen. Man kann sogar sagen, daß Erwartungen schon für den *Begriff* der Entscheidung von konstitutiver Bedeutung sind.

"Der Vorschlag lautet: *eine Handlung immer dann als Entscheidung anzusehen, wenn sie auf eine an sie gerichtete Erwartung reagiert*. Wir könnten auch sagen: immer dann, wenn sie darauf reagiert, daß sie mit Hilfe von Erwartungen beobachtet wird. Erst die Prognose des Verhaltens macht das Verhalten zur Entscheidung; denn erst die Prognose des Verhaltens macht es möglich, *ihr nicht zu folgen*. Dabei kann es sich um

Fremderwartungen oder um Eigenerwartungen des Handelnden selbst handeln, und die Erwartungen können gut eingeführt oder auch neuartig sein. Vorausgesetzt ist nur, daß sie ernstgenommen werden und dazu beitragen, das Ereignis einer Entscheidung als beobachtbar zu fixieren. Zu entscheiden ist dann, ob die Handlung der Erwartung folgen will oder nicht." (Luhmann 1984b: 594)

Natürlich kommen in diesem Sinne Entscheidungen überall vor. "Man unterläßt", um auch hier ein Beispiel von Luhmann (1984a: 401) zu verwenden, "das Zähneputzen nach dem Essen, weil das Taxi schon vorgefahren ist und man es nicht warten lassen kann oder fürs Warten nicht bezahlen möchte." In Organisationen aber werden Entscheidungen als *Element* konstituiert. Das ist nur möglich, wenn das System selbst hinreichend Struktur bereitstellt, um den Anschluß "von Entscheidung zu Entscheidung" sicherzustellen; und daraus folgt als Pointe: daß man den Zusammenschluß von Entscheidung und Erwartung, von Element und Struktur *auf den Organisationsbegriff übertragen kann*. "Organisation" ist nicht nur ein selbstreferentiell-geschlossener Zusammenhang von Entscheidungen; die Einheit des Organisationsbegriffs wird vielmehr durch eine "Verschleifung" der Element- und der Strukturebene konstituiert.⁷¹ Im Anschluß an Eigen und Schuster (1977) könnte man auch von einer "hyperzyklischen Verknüpfung" sprechen (vgl. Abb. 10).⁷²

Ebenso wie der Bezug auf den Entscheidungsbegriff ist natürlich auch das hier skizzierte Konzept einer "Verschleifung" von Struktur- und Elementebene für die Organisationstheorie gar nicht so ungewohnt: Dafür spricht etwa die

71. Ich argumentiere hier im Anschluß an K.-H. Ladeur (1985: 407), der die genannte "Verschleifung" allerdings nicht nur auf Organisationen, sondern auf soziale Systeme schlechthin bezieht und gerade darin den *Unterschied* der seinen zur Luhmannschen Theorie sieht, "daß sie die Ebene ... der Strukturen und die Selbstreferenz auf der Ebene der Elemente viel enger miteinander verbindet, als dies bei Luhmann der Fall ist. Gerade die gegenseitige interaktive Festlegung der Elemente, die bei Luhmann zu einer Aktualisierung des Systems durch sinnübertragende *Verkettung* von Handlungen wird, zwingt dazu, die verschiedenen Ebenen operational enger zusammenzuschließen. Autonomie von Systemen entsteht gerade an den Schnittpunkten der Ebenen, eben der 'Verschleifung', die mit der Bildung von logischen Aussagesystemen zu Paradoxien führt." (Fn. weggelassen)

72. Die Anregung zu dieser Abbildung verdanke ich den beiden Schaubildern in Teubner (1987b: 108 bzw. 115), die ebenfalls das Konzept des Hyperzyklus illustrieren sollen, dies aber in einer etwas anderen Weise tun als die von mir gewählte Abbildung.

traditionelle, in Kap. 3.11 schon einmal beiläufig angesprochene Definition, nach der eine Unternehmung einer Organisation *ist* und eine Organisation *hat* (vgl. Kosiol 1976); und auch in Kap. 3.22 haben wir gesehen, wie beispielsweise im Transaktionskostenansatz der Organisationstheorie die Frage nach der Einheit des Systems mit der Strukturfrage zusammengeschlossen wird.

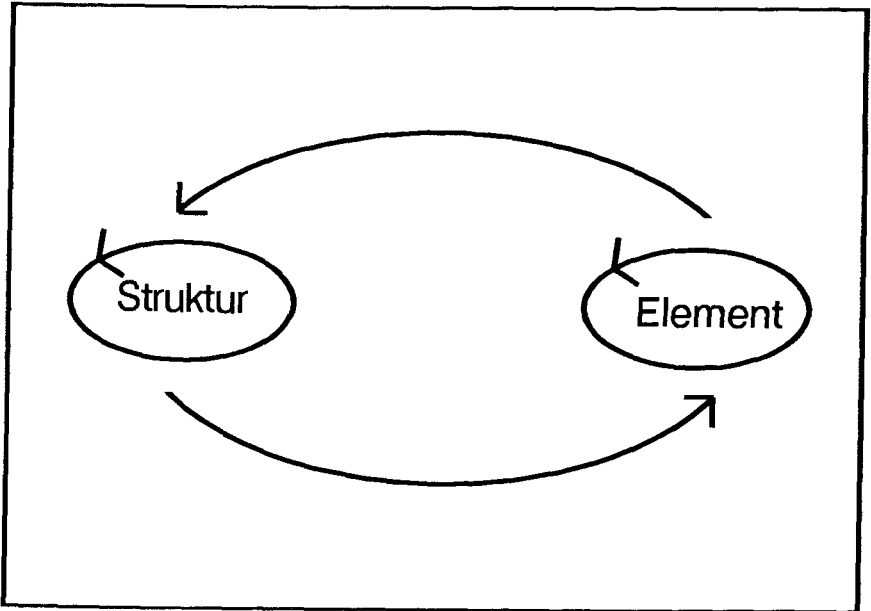


Abb. 10: Hyperzyklische Verknüpfung von Struktur und Entscheidung als Merkmal von "Organisation"

Der von uns verwendete Organisationsbegriff ist im Grunde nichts anderes als die Explikation einer altbekannten Paradoxie - nur daß man in den traditionellen Theorien immer eher davon ausging, daß solche Paradoxien eigentlich doch zu vermeiden seien, und sich nicht vorstellen konnte, daß die Theorie als Ganze solche Paradoxien zum Ausgangspunkt ihrer Entwicklung nimmt.

(3) Die bisherigen Überlegungen weisen, so nahe sie auch im Anschluß an Luhmannsche Formulierungen entwickelt wurden, sicherlich über den "offiziellen" Luhmann schon hinaus; vielleicht kann man auch hier, ähnlich wie schon bei unserer Interpretation organisationstheoretischer Überlegungen von Kirsch (Kap. 3.31), von der "inoffiziellen" Version eines vorgelegten Be-

zugsrahmens sprechen. Auf eine solche Kennzeichnung liefe jedenfalls auch noch eine andere Überlegung hinaus, die sich über den Begriff der Entscheidung insofern wundert, weil doch hier nur noch einmal auf den Begriff gebracht wird, was ohnehin schon das Erfordernis jeglicher Komplexitätsreduktion ist: das Erfordernis der Selektion. Luhmann (1985b: 10) formuliert hier wie selbstverständlich:

"In komplexen Systemen gehen die Möglichkeiten der Verknüpfung von Elementen über das hinaus, was faktisch realisiert werden kann. Daher muß ständig eine Auswahl getroffen werden. Es bietet sich dann an, die Elemente des Systems als diese Auswahl zu konstituieren, also die Verknüpfungen herzustellen in einer Form, die die Selektivität eben dieser Herstellung zugleich voraussetzt, praktiziert und bestätigt."

Was heißt das, daß es sich "anbietet", die Elemente des Systems als diese Auswahl zu konstituieren? Gibt es Faktoren, die für die Katalyse von Organisationen gleichsam "verantwortlich" sind? Welches sind diese Faktoren?

Es bietet sich an, eine Antwort auf diese Fragen in gesellschaftstheoretischen Überlegungen zu suchen.⁷³ Danach werden Organisationen bzw. Unternehmungen - um die es uns im vorliegenden Zusammenhang ja ausschließlich geht - insbesondere dann wahrscheinlich, wenn es in der Gesellschaft ein ausdifferenziertes Wirtschaftssystem gibt, dessen Kommunikationen durch eine spezifische "Leitdifferenz" geprägt sind. Diese Leitdifferenz ist, so lautet der Vorschlag, der Wertbegriff.⁷⁴

73. Solche Überlegungen finden sich natürlich auch bei Luhmann (insb. 1981d: 359ff.; 1981e), ohne aber den Punkt deutlich zu machen, um den es mir im Text geht.

74. Vgl. zum folgenden vor allem Hutter (1986: 87ff.). Demgegenüber stellt Luhmann (1986a: 101ff.; 1984d; 1983) mehr auf die Differenz von Zahlen/Nicht-Zahlen ab - zunächst jedenfalls; an anderer Stelle bezeichnet er "Knappheit" als "das allgemeine Code-Paradox der Wirtschaft" (1986a: 117). Diese Unklarheit nehme ich als ein Indiz dafür, daß die Luhmannsche Theoriearbeit in dem hier interessierenden Punkt noch keineswegs abgeschlossen ist. Baecker (1988: 64ff.) geht statt von einer von zwei (allerdings über "Intersektionspunkte" miteinander verkoppelten) Leitdifferenzen aus, die für das Wirtschaftssystem konstitutiv sind: Wert/Preis einerseits und Kosten/Nutzen andererseits. Im Hinblick auf ein evolutionäres Theoriekonzept halte ich es freilich für konsequenter, es zunächst einmal mit *einer* Differenz zu versuchen und diese als *Paradox* zu konstruieren. Vgl. dazu nun oben im Text.

Über diesen Begriff ist viel geschrieben worden,⁷⁵ und dabei ist auch seine Paradoxie kaum verborgen geblieben. In der klassischen Diskussion zeigt sich das etwa dort, wo man den Unterschied zwischen einem *Gebrauchswert* und einem *Tauschwert* herausstellt.⁷⁶ In der neueren Diskussion setzt man gewissermaßen eine Stufe tiefer an, indem man den Wertbegriff von vorneherein in zwei Gegenbegriffe: den Leistungs- und den Kostenbegriff aufspaltet⁷⁷ und dann einerseits je für sich eine "wertmäßige" und eine "pagatorische" Interpretation unterscheidet,⁷⁸ andererseits aber diese Interpretationen (mindestens implizit) unter Verwendung des jeweiligen Gegenbegriffs zu explizieren versucht. Kosten bezeichnet man dann etwa als "leistungsbedingten Güterverzehr", Leistungen als "entstandene Wertzuwächse" (Heinen und Dietel 1983: 914) - Definitionen, die sich dann als tautologisch erweisen, wenn man die Wertzuwächse bewerten will und etwa bei noch nicht am Markt abgesetzten Erzeugnissen dann doch auf einen Kostenbetrag (*Herstellungskosten* oder *Verrechnungspreise*) zurückgreifen muß (vgl. Heinen 1978: 68; Anm. 44). Eine Tautologie ist aber eine Paradoxie, und mithin bestätigt sich der Verdacht: daß auch die Leitdifferenz der Wirtschaft ein Paradoxon beinhaltet. Leistungen werden produziert, *weil* Kosten entstehen, und Kosten entstehen, *weil* Leistungen produziert werden: Das ist das Prinzip, auf dem Wirtschaft wesentlich beruht.

Nun ist dieses Prinzip natürlich nicht nur ein abstraktes Prinzip, das nur für den Außen-Beobachter Realität besitzt: Es muß innerhalb des Wirtschaftssystems operativ gehandhabt werden. Die Leitdifferenz der Wirtschaft muß auf die Operationen jener Einheiten, die innerhalb dieses Systems operieren, "durchschlagen": Auch die Kommunikationen innerhalb einer Unternehmung müssen

75. Neuere Beiträge sind etwa Fujimoro (1982); Seton (1985).

76. "The word VALUE, it is to be observed, has two different meanings, and sometimes expresses the utility of some particular object, and sometimes the power of purchasing all the goods which the possession of that object conveys. The one may be called 'value in use'; the other, 'value in exchange'." (Smith 1970: 131; zit. nach Hutter 1986: 88)

77. Als Ausgangsdefinition könnte hier etwa der Huttersche Vorschlag dienen: "Wenn wir von Wert reden, dann ist damit ein Vorgang bezeichnet, bei dem einem Handlungsträger etwas zuwächst. Wenn sich dagegen die Bewertung auf etwas richtet, das der Handlungsträger aufgibt, dann wird in der Regel von Kosten gesprochen." (1986: 90)

78. Vgl. für einen Diskussionsüberblick etwa Heinen (1978).

sich an dieser Unterscheidung orientieren. "Wert" ist die Kategorie, die für eine Unternehmung die Welt ist: Was von vorneherein keinen Zusammenhang mit dieser Kategorie besitzt, besitzt auch keinen Anschlußwert für weitere, systeminterne Kommunikationen und trägt insofern auch nicht zur Reproduktion des Systems bei. Wer etwa mit moralischen Argumenten auf systeminduzierte Umweltzerstörungen hinweist und die Einstellung der Produktion verlangt, scheint zunächst einmal von einer *anderen* Welt zu sein: "Ethics is ethics and business is business." (Beauchamp und Bowie 1979: 2) Eine solche Forderung ist dann "nicht realistisch"; "realistisch" ist nur, was sich erkennbar mit einer der beiden Seiten der Leitdifferenz "Wert" in Verbindung bringen läßt und als "ökonomisch rational" gelten kann.

Mit dem Hinweis auf die ökonomische Rationalität sind wir nun wieder dort angelangt, wo wir die Frage nach der gesonderten Auszeichnung ohnehin notwendiger Selektionsleistungen durch den Entscheidungsbegriff in erneuter Weise stellen können. Luhmann hat sich zwar bemüht, den Organisationsbegriff ohne Bezugnahme auf Rationalität zu klären, und gerade deshalb auf die Vorstellung eines autopoietischen Entscheidungszusammenhanges gesetzt (vgl. 1985b: 1f.; 29). Vor diesem Hintergrund waren dann aber die Funktion des Entscheidungsbegriffs und die Konstitution von Entscheidungen als Elemente des sozialen Systems "Organisation" eigentümlich unklar geblieben. Jetzt aber ergibt sich als These: daß es das Erfordernis der "Einpflanzung" ökonomischer Rationalität, und das heißt:⁷⁹ der Leitdifferenz "Wert" in die einzelne Organisation ist, einzelne Kommunikationen als Entscheidungen zu fassen und damit dem Ongoing Process des organisatorischen Geschehens Lichter aufzusetzen, deren Schein die rationale Kalkulation von Leistung und Kosten auch nach außen hin sichtbar macht (vgl. March 1981: 232). Indem Organisationen Entscheidungen als Elemente konstituieren, formieren sie sich selbst als Institutionalisierung von Anforderungen, die aus dem Wirtschaftssystem auf sie zukommen. Oder von innen aus gesehen: Organisationen *be-*

79. Diese Gleichsetzung erscheint dann selbstverständlich, wenn man (etwa aus einem Lehrbuch der Volkswirtschaftslehre) weiß, daß "ökonomische Rationalität" immer als eine Zweck-Mittel-Rationalität formuliert wird, die "Leistung" (Zweck) und "Kosten" (Mittel, Constraints) aufeinander bezieht, ohne dabei freilich die Paradoxie dieses Zusammenhangs weiter zu thematisieren.

nutzen das Wirtschaftssystem als spezifische Umwelt, um gerade dadurch ihre eigene Autonomie sicherzustellen und Geschlossenheit *trots* Offenheit zu konstituieren. Eben deshalb kann man dann auch von einem "autopoietischen System" sprechen, aber man, oder besser: das *System* muß wissen, daß das ohne Inanspruchnahme von Umweltkomplexität nicht zu denken ist.

(4) Freilich, das bisher gezeichnete Bild erscheint zumindest unter einem Aspekt als allzu sehr vereinfacht: Man kann sich kaum vorstellen, daß in Unternehmen heute *nur* unter Verwertungsaspekten kommuniziert und entschieden wird; zu offensichtlich sind heute die Tendenzen einer "Sinn- und Orientierungskrise" (Kirsch und Trux 1981: 369) und zu sehr haben sich die "social costs of privat enterprise" (Kapp 1950) in die Kommunikationen der Gesellschaft eingeschrieben, als daß man sich vorstellen könnte, daß die unternehmensinternen Kommunikationen davon gänzlich unberührt geblieben wären. Zwar sind natürlich auch hier *zunächst* einmal die Versuche von Unternehmen und Wirtschaftswissenschaften auffällig, diese "social costs" nach Maßgabe der Wertdifferenz zu verarbeiten; man denke nur an die verschiedenen Versuche zur Aufstellung einer "Sozialbilanz" auf der einen Seite und die Ansätze zu einer "Umweltökonomie" auf der anderen Seite.⁸⁰ Aber man würde kaum von einer "Sinn- und Orientierungskrise" reden, wenn da nicht Zweifel wären, ob die ökonomischen Instrumentarien der Bewertung überhaupt genügend "Resonanz" (Luhmann 1986a: 40ff.) aufbringen, die eigentlichen Probleme zu erfassen, und wenn diese Zweifel nicht in irgendeiner Weise die wirtschafts- und unternehmensinternen Kommunikationen beeinflussen würden. Die Frage ist, welche Konsequenzen sich daraus für die Frage nach der auch für Unternehmen konstitutiven Leitdifferenz des Wirtschaftssystems ergeben.

In der Sprache des hier vorgelegten evolutionären Theoriekonzepts ausgedrückt, bedeutet die These von der "Sinn- und Orientierungskrise", daß die bisher "lautlos arbeitende" Leitdifferenz "reparadoxiert" wird: Man fragt da-

80. Beispiele für Sozialbilanzen in der Unternehmenspraxis finden sich etwa in Heinen (1986: 117ff.). Für Überblicke zur Umweltökonomie vgl. etwa Frey (1985), Wicke (1982) sowie aus einer eher betriebswirtschaftlichen Sicht Picot (1977).

nach, welchen Wert es eigentlich hat, in Unternehmungen "Wert" als Leitdifferenz für die organisationsinternen Kommunikationen zu verwenden, und man kommt darauf, daß die Kosten der Unterscheidung zwischen Leistung und Kosten im Sinne einer *Leitunterscheidung* für alle weiteren Kommunikationen möglicherweise zu hoch sind. Das System, *innerhalb* dessen man bisher operiert und das immer als "die Welt" gegolten hat, wird plötzlich *von außen* betrachtet, und siehe da: Die Welt ist gar nicht die Welt; es gibt auch noch andere Welten, in denen man sich orientieren kann, und die alte Welt erscheint in neuem Licht.

Leitdifferenzen, die sich evolutionär eingespielt haben, verändern sich nicht durch einen einfachen Blick nach außen/von außen; das zu postulieren würde einen Rückfall in ein voluntaristisches Denken bedeuten, das ein evolutionäres Theoriekonzept ein-für-alle-Mal hinter sich gelassen hat. Eine Unternehmung kann ihre Kommunikationen nicht ohne weiteres von Wert auf Moral (oder auf etwas anderes) umstellen, wenn denn ihre Autopoiesis innerhalb des Wirtschaftssystems aufrechterhalten werden soll. Die Krise, in die die Moderne geraten ist, ist noch zu jung, um im Anschluß daran schon evolutionäre Konsequenzen zu konstatieren, die die wichtigsten Unterscheidung einer ausdifferenzierten Gesellschaft überhaupt betreffen. In ähnlicher Weise, wie wir oben (Kap. 2.42) prognostiziert haben, daß die Leitdifferenz der Wissenschaft sich evolutionär verändert, kann man deshalb auch hier nur *prognostizieren*: daß *längerfristig* die Leitdifferenz des Wirtschaftssystems sich entweder selbst oder daß deren konstitutiver Stellenwert für die unternehmensinternen Kommunikationen sich verändern wird: Statt um *Wirtschaftsorganisationen* könnte es sich dann eher um "quasi-öffentliche Institutionen" (Ulrich 1977) handeln. Die Entstehung des Neuen braucht Zeit; darauf muß sich nicht nur ein evolutionäres Theoriekonzept, sondern auch die Gesellschaft als Ganze einstellen.

Immerhin: *Anhaltspunkte* für eine Veränderung in die skizzierte Richtung lassen sich durchaus finden: Dazu genügt schon ein Blick in jene Unternehmensleitbilder, mit denen man heute den Versuch der Selbstbeschreibung unternimmt und die insofern durchaus zur Kennzeichnung eines evolutionären

Trends herangezogen werden können.⁸¹ Ich möchte das wenigstens an einem *Beispiel* illustrieren.⁸²

In dem Leitbild der hier ins Auge gefaßten Unternehmung werden insgesamt sechs Themen angesprochen: die "Philosophie" des Unternehmens, ihre "Mission", die Rolle der Technik, Grundsätze des "Human Resource Management", die Entwicklung von Organisation und Führungssystemen sowie der Stellenwert der Beteiligungsgesellschaften im Rahmen des Konzernverbunds. Zu jedem dieser Themen gibt es einen Kernsatz sowie fünf erläuternde Aussagen. Uns interessiert hier insbesondere eine Aussage, die dem Thema "Mission des Unternehmens" zugeordnet ist. Dort heißt es:

"Unser Verhalten auf den Märkten ist durch ein wohlverstandenes Eigeninteresse geprägt: Dies schließt Bemühungen um die Aufrechterhaltung eines fairen Wettbewerbs mit ein."

Diese Formulierung bringt zunächst zum Ausdruck, daß man sich zwar "normalerweise" an die Regeln eines fairen Wettbewerbs halten will, sich aber unter bestimmten Umständen auch ein Abweichen vorstellen kann. Diese "Umstände" treten dann ein, wenn andere Wettbewerber unfaire Verhaltensweisen an den Tag legen und man sich zum "Mithalten" gezwungen sieht. In diesen Fällen will man sich aber darum bemühen, daß die Wettbewerber des jeweiligen Marktes insgesamt doch zu einem fairen Wettbewerbsverhalten zurückkehren.

Damit ist freilich nur ein *beispielhafter* Aspekt dessen benannt, was hinter der Formel vom "aufgeklärten Eigeninteresse" eigentlich steckt. Mit dieser Formel wird nämlich einerseits versucht, den Erfordernissen eines Wirtschaftssystems gerecht zu werden, das ganz wesentlich auf der Annahme basiert, daß die Akteure Wertkalkulationen unter dem Gesichtspunkt ihres *eigenen* Erfolges durchführen. Andererseits scheint aber auch schon ein Wissen durch, daß die alleinige Verfolgung eines *Eigeninteresses* heute nicht mehr ohne weiteres zu einer Maximierung des gesellschaftlichen Nutzens führt, wie es die Klassiker im Zuge einer paradoxen Verkopplung von utilitaristischer und egoistischer Ethik immer postuliert hatten (vgl. z. B. McMahon 1981). Das Eigeninteresse muß deshalb ein *aufgeklärtes* Eigeninteresse sein: Es geht darum, ein Eigeninteresse zu verfolgen und *trotzdem* die legitimen Interessen anderer Akteure in der Gesellschaft zu beachten. Das aber bedeutet die

81. Empirische Ergebnisse zu Inhalten und Verbreitung von Leitbildern finden sich etwa bei Töpfer (1976: 281), Kordina-Hildebrandt und Hildebrandt (1979: 322f.) sowie insbesondere bei Gabele und Kretschmer (1985). Für einen Überblick zur Gesamtdiskussion vgl. etwa Brantl (1985: 46ff.) und die dort angegebene Literatur.

82. Das Beispiel stammt aus einem Leitbildentwicklungsprojekt, das eine deutsche Industrie-Aktiengesellschaft in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für betriebswirtschaftliche Planung am Institut für Organisation der Universität München (Prof. Dr. W. Kirsch) Ende 1985/ Anfang 1986 durchgeführt hat. Eine ausführlichere Darstellung und (im Vergleich zum hier vorliegenden Text allerdings etwas abweichende) Interpretation des Projektverlaufs findet sich in Kirsch und Knyphausen (1988); einige der folgenden Formulierungen sind daraus wörtlich übernommen.

Reparadoxierung eines Paradoxes, das aus der Sicht etwa eines einzelnen Unternehmens ja zunächst gar nicht als Paradox sichtbar wurde: Hier konnte man sich auf die Verfolgungen eigener Interessen konzentrieren und es dann der "unsichtbaren Hand" des Marktes überlassen, die Ergebnisse eines solchermaßen motivierten Handelns zu koordinieren. Jetzt hingegen muß man - und eben das wird durch die Formel vom "aufgeklärten Eigeninteresse" auf den Begriff gebracht - sich selbst um die Auflösung dieses Paradoxes bemühen - und es ist dann kein Wunder, daß man zunächst nur beispielhaft *umschreiben* kann, was das im einzelnen heißen kann. Eine Konkretisierung kann erst *im Zuge des Ongoing Processes* des organisatorischen Geschehens stattfinden, "from case to case" gewissermaßen, und das heißt wieder einmal: unter Ausnutzung von *Zeit*. "Das Leitbild muß gelebt werden" - diese häufig verwendete, meist eher trivial wirkende Feststellung bringt genau das zum Ausdruck, was in der paradoxen Formel von dem "aufgeklärten Eigeninteresse" implizit immer schon enthalten ist.

Die Interpretation dieses Beispiels zeigt, daß es heute in der Tat Anzeichen dafür gibt, daß eine Leitdifferenz sich verändert - vorsichtig zwar, zunächst immer noch stark am Alten orientiert, insgesamt aber doch unübersehbar. Die Zeit wird, um die These noch einmal zu wiederholen, erweisen müssen, inwieweit sich daraus ein handfester evolutionärer Trend ergibt.⁸³

(5) Wir haben bisher recht allgemein über die Einheit "der" Organisation gesprochen und uns keinerlei Gedanken darüber gemacht, daß, aus der Außenperspektive der Wissenschaft, Organisationen uns immer nur im Plural gegeben sind. Aus der Innenperspektive einer Organisation wird das aber, so meine Hypothese, ganz anders aussehen: Hier erscheint eben die *singuläre* Organisation als die Welt, und andere Organisationen entsprechend als Bestandteile der *Umwelt*. Es geht, von dort aus gesehen, nicht um die Einheit "der" Organisation, sondern um die Einheit *dieser* Organisation.

Martin et al. (1983) haben den Versuch unternommen, das hier sich andeutende Identitätsproblem näher zu charakterisieren, und sie haben auch gleich die entsprechende Bezeichnung parat: *Uniqueness-Paradox*. Danach

83. Auf den ersten Blick könnte es so aussehen, als wenn hier mit etwas anderen Worten noch einmal jene These von einer Entwicklungslogik formuliert würde, wie wir sie etwa in den Arbeiten von Kirsch und Hinder finden (vgl. dazu noch einmal oben, Kap. 1.4.). Darum sei hier betont, daß wir mit unserer These auf der *Konstitutionsebene* von "Organisation" ansetzen, während Kirsch und Hinder sich auf die *Reflexionsebene* beziehen (vgl. dazu den folgenden Textabschnitt). Das schließt aber natürlich nicht aus, daß zwischen diesen beiden Ebenen ein starker empirischer Zusammenhang besteht.

existieren in beinahe jeder Organisation spezifische Kulturen, die die Organisation als einzig inmitten einer Welt von Organisationen ausweisen. Paradigmatische Bedeutung haben dabei sog. "Organizational Stories", in denen Begebenheiten erzählt werden, die in dieser Organisation vorgekommen sind und die so wohl kaum in anderen Organisationen vorkommen (vgl. Dill 1986: 72ff.). Um wenigstens eine dieser Geschichten wiederzugeben:

"I started on a plant tour with him (the president), having planned the route we would take through the plant. He, however, took me wherever he wanted to - in this case, the production line. He leaned over one of the assembly line workers and asked her how things were going. She interrupted him abruptly and said firmly, 'I'm sorry, but you can't come in this area without your safety glasses.' He apologized, red with embarrassment, went back to get his safety glasses, and then came back and complimented her on her guts. They chatted for quite some time. He was very impressed that she had challenged his behavior without being intimidated." (Martin et al. 1983: 440; in Anlehnung an Wilkins 1979)

Der Eindruck, den der Leser hier haben mag, ist richtig: Diese Geschichte hat man, in dieser oder in ähnlicher Form, schon des öfteren gehört; sie ist keineswegs so einzig, wie das aus der Binnenperspektive des fokalen Systems erscheinen mag. *"Thus, a culture's claim to uniqueness is expressed through cultural manifestations that are not in fact unique. This is the uniqueness paradox."* (Martin et al. 1983: 439)

Das Uniqueness-Paradox hat im vorliegenden Zusammenhang freilich nur dann einen Sinn, wenn man tatsächlich davon ausgehen kann, daß es in einer Unternehmung entsprechende "Geschichten" mit einer hinreichend weiten Verbreitung, oder abstrakter ausgedrückt: daß es Prozesse der Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung gibt, innerhalb derer die Einheit des Systems im System selbst thematisiert wird und *die dann als Grundlage für die weiteren* (nunmehr: "identitätsgerechten") *Systemoperationen dienen können* (vgl. Teubner 1985a: 483f.; Brantl 1985: 130ff.). Man könnte dann auch *auf der Ebene der Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung* von einem "organisationell-geschlossenen" System sprechen. Schon an der Kirsch'schen Behandlung der "homogenen Kontextgemeinschaft" haben wir freilich gesehen (Kap.

3.31), daß man bezweifeln kann, ob es *in diesem Sinne*⁸⁴ Prozesse der Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung in einem sozialen System (in einer Unternehmung) geben *muß*; nicht umsonst war ja die homogene Kontextgemeinschaft hier nur als ein *Grenzfall* deklariert worden. Auch Luhmann spricht bei solchen Prozessen wenigstens im Prinzip von "Sonderleistung(en), die nur unter bestimmten Voraussetzungen möglich" sind (1984a: 617); und er führt entsprechend auch einen eigenen Begriff ein: den Begriff der *Reflexion*.⁸⁵ Im Falle von Organisationen scheint er Reflexion dann allerdings für durchaus wahrscheinlich zu halten, handelt es sich doch hier um Systeme, die im Verhältnis zur Umwelt *als Systeme* handeln, mithin also einzelne Entscheidungen als für das System verbindlich auszeichnen müssen. Organisationen müssen *handlungsfähig* sein (vgl. 1984a: 269ff.; auch Kirsch 1984j: 1022ff.), und dabei scheint es ganz ohne Reflexion nicht zu gehen.

Ich halte es vor dem Hintergrund dieser Überlegungen für zweckmäßig, es offen zu halten, welche Rolle das "Uniqueness-Paradox" und "Reflexion" bei der Beantwortung der Frage nach der Konstitution von "Organisation" spielen. Wenn man sich nicht für "die", sondern für *diese* Organisation interessiert, scheint man darauf durchaus Bezug nehmen zu müssen; wenn man sich zunächst einmal mit "der" Organisation begnügt, kann man sich *zunächst* einmal auf die hyperzyklische Verknüpfung von Element und Struktur konzentrieren, um zu erfassen, was Organisation eigentlich "ist" - ohne daß dabei freilich der besondere Stellenwert der Leitdifferenz des Wirtschaftssystems vernachlässigt werden darf.

84. Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung sind natürlich Operationen, die in allen sozialen Systemen immer schon vorkommen; auf dieser Beobachtung haben wir ja in Kap. 2 das evolutionäre Theoriekonzept erst aufgebaut. Von diesen Operationen muß man aber eben jene Prozesse der Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung unterscheiden, von denen im Text die Rede ist und für die gleich noch eine gesonderte Kennzeichnung eingeführt wird.

85. "Als Reflexion bezeichnen wir ... den Fall, in dem Systemreferenz und Selbstreferenz zusammenfallen. Ein System orientiert die eigenen Operationen an der eigenen Einheit. Hierfür kommt als Leitdifferenz nicht das Vorher/Nachher der Prozesse in Betracht, sondern die Differenz von System und Umwelt. Nur innerhalb dieser Differenz ist es möglich, entweder das System oder die Umwelt zu bezeichnen und dadurch die Komplexität, die als System oder als Umwelt bezeichnet wird, als Einheit zu thematisieren. Reflexion erfordert, mit anderen Worten, die Einführung der Differenz von System und Umwelt in das System." (1984a: 617)

Abb. 11 kann in diesem Sinne zunächst als Zusammenfassung der Überlegungen dieses Kapitels angesehen werden: Sie zeigt die verschiedenen Elemente, die wir in den vorstehenden Punkten zusammengetragen haben. Darüber hinaus deutet sie wenigstens an, daß natürlich nicht nur Wirtschaft, sondern auch die anderen Teilsysteme einer modernen Gesellschaft für die Herausbildung von Unternehmungen ihre Bedeutung haben. Insbesondere im Falle des Wissenschaftssystems - dem ja die hier vorgetragenen Überlegungen zu allererst zuzuordnen sind - wird dabei aber gleichzeitig auch deutlich, inwiefern eine solche Abbildung unzureichend sein muß: Sie kann das komplizierte, durch die Innen/Außen-Differenz immer wieder gebrochene Verhältnis zwischen diesem (beobachtenden) System und der (beobachteten) Wirtschaft bzw. den Unternehmungen kaum adäquat erfassen. In dieser Differenz aber liegt der Kern eines evolutionären Ansatzes der Organisationstheorie; sie muß immer wieder reflektiert werden, wenn man diesen Ansatz weiterentwickeln will. Das wird sich auch bei den folgenden Überlegungen zeigen, wenn wir uns mit Fragen der Organisationsstruktur beschäftigen und dabei den Begriff der Organisation gleichsam "selbstreferentiell wenden": von der Organisation (Kapitel 3) zur *Selbstorganisation* (Kapitel 4).

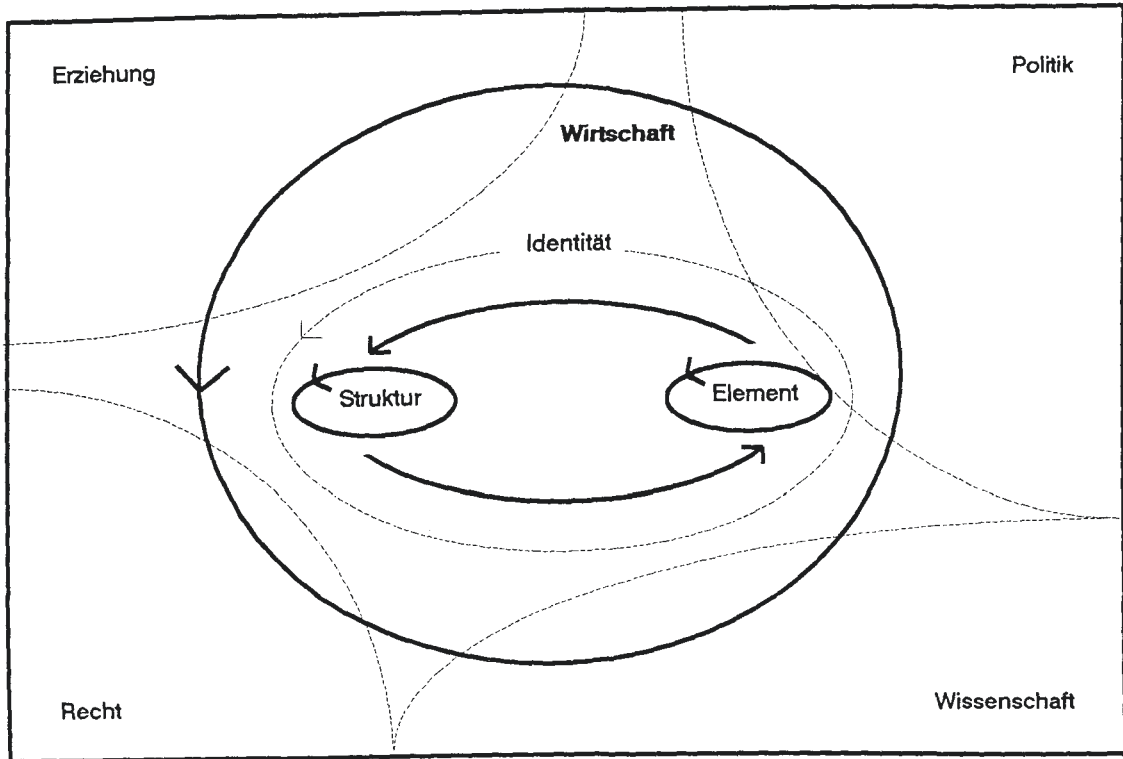


Abb. 11: Konstitutive Elemente eines Organisationsbegriffes

4. Selbstorganisation und Handhabung komplexer Probleme, oder: Wie organisieren sich Organisationen?

Die Organisationstheorie hat sich immer schon in großem Umfang mit Fragen der Organisationsstruktur beschäftigt. Zentralisation/Dezentralisation, Hierarchie, Delegation und Partizipation, Standardisierung und Formalisierung:¹ Das sind Schlagworte, die wenigstens implizit wohl in jeder Organisationstheorie eine Rolle spielen. Auch das von uns vorgeschlagene evolutionäre Theoriekonzept macht hier keine Ausnahme; darauf weist schon die postulierte "Verschleifung" von Element- und Strukturebene im begrifflich-konstitutiven Bereich von "Organisation" hin. Im vorliegenden Kapitel werden wir hierzu einige vertiefende Überlegungen anstellen müssen.

Innerhalb eines evolutionären Theoriekonzeptes bietet es sich an, solche Überlegungen unter die Headline eines Begriffs zu stellen, der wie kaum ein anderer die derzeitige Phantasie von Natur- und Sozialwissenschaftlern zu beflügeln scheint: der Begriff der *Selbstorganisation*.² Bei diesem Begriff nämlich geht es - darauf verweist ja die Vorsilbe "Selbst-" - um die Organisation von Organisation; es handelt sich um einen Begriff, in den von vorneherein Selbstreferenz eingebaut ist und der schon deshalb in ein Gesamtkonzept, das als eine "Kybernetik der zweiten Ordnung" konzipiert ist, besonders gut zu passen

-
1. Ich zitiere hier Überschriften, unter denen Kappler und Wegmann (1983: 86ff.) das Thema "Organisationsstruktur" behandeln. Schon die Anzahl der Seiten, die diesem Thema dort gewidmet sind, zeigt, daß es sich bei diesem Thema tatsächlich um ein *Schwerpunkthema* der Organisationstheorie/Organisationslehre handeln muß.
 2. Überblicke über die verschiedenen, sich an diesem Begriff orientierenden Forschungsrichtungen finden sich etwa bei Probst (1987: 16ff.); Krohn et al. (1987); Ben-Eli und Probst (1986). Zum Auftauchen dieses Begriffs gerade in den Wirtschaftswissenschaften vgl. auch Zeleny (1985: 118ff.); Witt (1985); Baecker (1988: 222ff.).

scheint (vgl. v. Foerster 1987: 135). Die Frage ist nur, wie "Selbstorganisation" begriffen werden muß, damit dieser Schein nicht trügt.³

Damit ist schon angedeutet, daß wir uns zunächst einmal wieder mit begrifflichen Fragen auseinandersetzen müssen (Kap. 4.1); erst auf dieser Grundlage kann die Theorie die Realität in einer Weise erfinden, die dann auch dort einen Unterschied ausmacht. Ich möchte zeigen, daß Organisationen, die als sich selbst organisierende Systeme begriffen werden können, ein größeres Komplexitätsverarbeitungspotential besitzen als beispielsweise hierarchisch strukturierte Systeme, und daß dieser Unterschied sich durchaus auf die ökonomische Leitdifferenz "Wert" beziehen läßt (Kap. 4.2). Aus dieser Präferenz für Selbstorganisation folgt freilich nicht, daß Organisationen gleichsam führungslos "vor sich hin schwimmen"; worauf es ankommt, ist, noch die Selbstorganisation der Organisation zu organisieren. Damit mündet das von uns vorgeschlagene, evolutionäre Theoriekonzept am Ende doch noch in das ein, worauf betriebswirtschaftlich orientierte Leser wohl schon gewartet haben: in eine *Managementtheorie* - in eine Managementtheorie freilich, die sich in paradoxer Weise an der Idee eines "Management der Selbstorganisation von Unternehmen" orientiert (Kap. 4.3).

4.1 Zum Begriff der Selbstorganisation

Das Thema "Selbstorganisation" wird im interdisziplinären Diskurs der Wissenschaften seit mindestens 30 Jahren diskutiert.⁴ Innerhalb eines Paradigmas offener Systeme ging es dabei zunächst einmal darum zu zeigen, wie es möglich ist, daß Systeme in einer ständig sich verändernden Umwelt über-

-
3. Eine Klarstellung kann ich hier schon leisten: Wenn im folgenden von "Selbstorganisation" die Rede ist, geht es immer um Fragen der Organisationsstruktur schlechthin und nicht nur um jene Freiheitsgrade, die auch eine noch so detaillierte Entscheidung "von oben" dem (in der konkreten Handlungssituation befindlichen) ausführenden Akteuren noch lassen muß. Vgl. dazu ausführlich etwa Jung (1985).
 4. Einen ersten Höhepunkt hat diese Diskussion um 1960 mit der Abhaltung dreier größerer Konferenzen erreicht. Vgl. Yovits und Cameron (1960); Yovitz et al. (1962); v. Foerster und Zopf (1962).

leben können. Solche Systeme wurden nicht nur als stabil, sondern als *ultra*-stabil begriffen: Sie sind in der Lage, nicht nur durch Abgleich mit vorgegebenen Führungsgrößen Störungen zu kompensieren, sondern auch die Führungsgrößen selbst zu verändern und damit die "Requisite Variety" zur Umweltkomplexität immer wieder sicherzustellen. Die Eigenschaft von Systemen, sich in diesem Sinne an ihre Umwelt anzupassen: Das ist es, was Ashby (1962) dann auch als "Selbstorganisation" bezeichnet. Abb. 12 zeigt, an welchem Ort ein durch diese Eigenschaft ausgezeichnetes System innerhalb einer Klassifikation natürlicher Systeme anzusiedeln ist.⁵

Gerade diese Abbildung macht nun allerdings deutlich, daß man über Selbstorganisation auch in einem anderen als in dem engen Sinne von Ashby sprechen kann: Der Begriff des selbstorganisierenden Systems kommt zweimal vor; das eine Mal à la Ashby, das andere Mal in einem Sinne, der auch noch die "selbst-steuernenden" Systeme umfaßt. Damit scheint die Intuition verbunden zu sein, daß insbesondere soziale (aber eben auch natürliche) Systeme sich in den Kategorien von Gleichgewicht und Ultrastabilität kaum angemessen begreifen lassen⁶ und es erheblich erweiterter Modellvorstellungen bedarf, um etwa das Problem der Entstehung des Neuen tatsächlich angemessen thematisieren zu können - eine Intuition, die (weil sie den Leitbegriff nicht substituiert, sondern nur uminterpretiert) wohl erklären mag, warum das Thema "Selbstorganisation" noch lange nicht ausdiskutiert ist.

Freilich, mit der Uminterpretation des Selbstorganisations-Begriffs haben sich die Konturen des Begriffs gerade verwischt. Krohn et al. (1987: 446) beispielsweise nennen "zwei Merkmale ... durch die moderne Konzepte der Selbstorganisation sich von älteren unterscheiden: (1) Die Offenheit der Systeme für Materie- und Energiefluß aus der Umwelt einerseits; (2) ihre

5. Entnommen aus Aulin (1986: 107; vgl. ähnlich ders. 1982: 68). - Die Einschränkung auf "natürliche" Systeme muß uns hier nicht weiter irritieren; Aulin (1986: 108) selbst geht bei seinen Überlegungen jedenfalls recht umstandslos von einer Kybernetik natürlicher zu einer Kybernetik sozialer Systeme über.

6. Vgl. dazu bspw. Pondy und Mitroff (1978): Hier wird innerhalb der neunstufigen Systemhierarchie von Boulding (1968) das selbstorganisierende System à la Ashby dem Level 4 zugeordnet (7f.) und dann (12ff.) dafür argumentiert, im Zuge des Aufbaus organisationstheoretischer Modellvorstellungen auch andere Ebenen in die Überlegungen miteinzubeziehen.

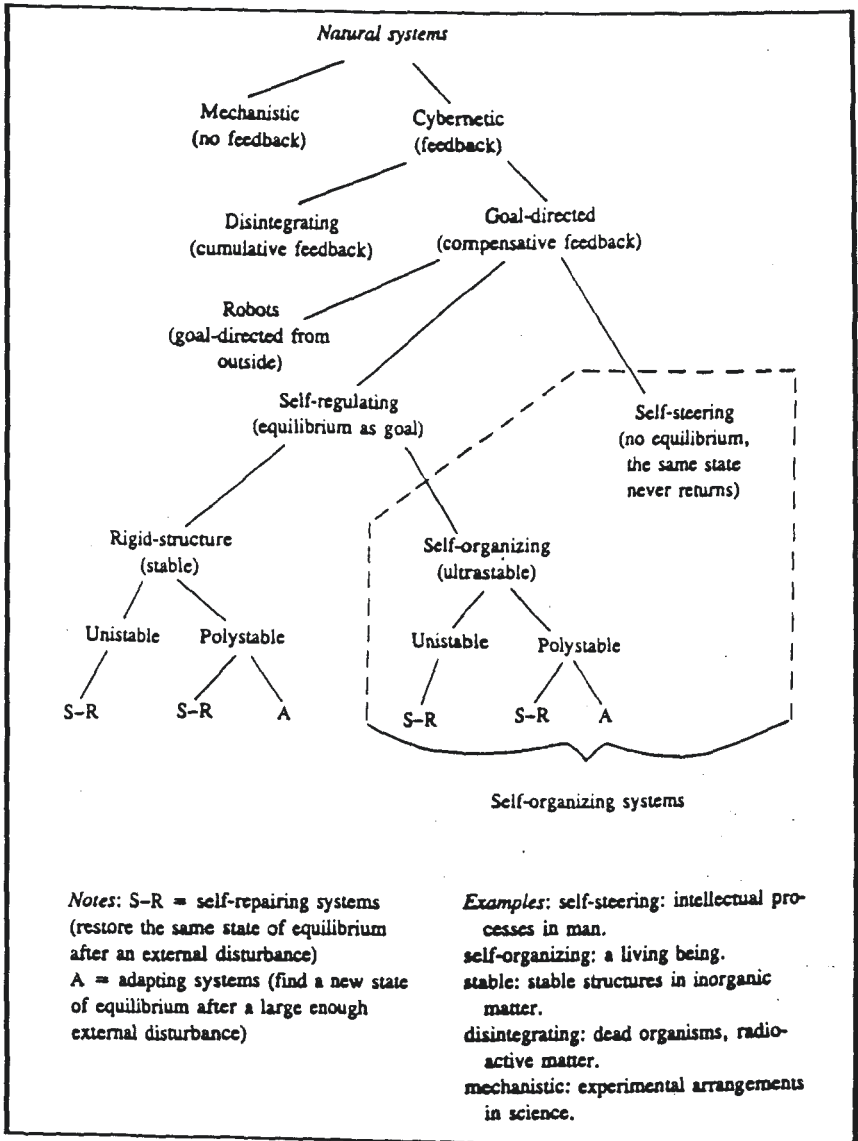


Abb. 12: Selbstorganisierende Systeme im Rahmen einer Klassifikation natürlicher Systeme

operationale Geschlossenheit andererseits." Das aber sind offensichtlich Merkmale, die auch den Autopoiese-Begriff kennzeichnen (vgl. oben, Kap. 3.32) - und man weiß nicht recht, was der Selbstorganisations-Begriff dann noch an zusätzlichem Mehrwert bringen soll.⁷ "Selbstorganisation" fungiert nur noch als *Etikett* für eine Reihe von familienähnlichen Ansätzen; *innerhalb* dieser Ansätze aber scheint dieser Begriff kaum noch einen Unterschied zu markieren.

Hier mit Kritik anzusetzen, mag nun allerdings etwas voreilig sein: Die von uns postulierte "Verschleifung" von Element- und Strukturebene läßt den Zusammenschluß von "Selbstorganisation" und "Autopoiese" ja als durchaus naheliegend erscheinen. Ich möchte daher im folgenden den Zusammenhang zwischen Selbstorganisation und Struktur, und das heißt gleichzeitig: das Verhältnis von Selbstorganisation und Autopoiese etwas genauer diskutieren (Kap. 4.11), bevor ich dann gängige Selbstorganisations-Begriffe auf die Frage abklopfe, wie sie mit der Entstehung des Neuen zurecht kommen (Kap. 4.12).

4.11 Selbstorganisation, Struktur, Autopoiese

In den Anfängen des wissenschaftlichen Diskurses über den Selbstorganisations-Begriff scheint der Zusammenhang zwischen Selbstorganisation und Struktur immer relativ klar gewesen zu sein. Luhmann (1984a: 24f.) schreibt zu dieser frühen Phase, damit gleichzeitig den Entwicklungsschub erläuternd, den aus seiner Sicht die Theorie durch die starke Zentrierung des Selbstreferenzthemas später genommen hat:

7. Eine ähnliche Ineinssetzung findet man etwa in den Arbeiten von Jantsch (z. B. 1979; 1987), in denen zur Begriffsgemengelage auch noch "dissipativen Strukturen" im Sinne von Prigogine (vgl. unten, Kap. 4.12) hinzugefügt werden. Mich stört daran nicht so sehr die liberale Verwendung anderswo geprägter Begriffe (vgl. oben, Kap. 2.12 sowie Kap. 3, Fn. 62), sondern die Selbsteinschränkung der Möglichkeit, den Begriff der Selbstorganisation in produktiver Weise in die Theorie einzubauen.

"Der Begriff Selbstorganisation bezog sich .. - zurückblickend muß man sagen 'nur' - auf die Strukturen eines Systems. Deren Änderung mit eigenen Mitteln galt zunächst begreiflicher Weise als ein besonders schwieriges und damit als ein systemtheoretisch besonders reizvolles Problem. Es erreicht jedoch bei weitem nicht all das, was heute unter Selbstreferenz verstanden wird. Inzwischen hat der Bezug auf Einheit - sei es des Systems, sei es seiner Elemente - den Bezug auf Struktur zurückgedrängt (obwohl natürlich nicht ausgeschlossen)."

Mit dieser Formulierung wird einmal mehr klar, daß Luhmann zwischen der Struktur- und der Konstitutionsebene eines sozialen Systems einen klaren Trennungstrich zieht und unsere Verschleifungsthese tatsächlich über die Luhmannsche Theorie hinausgeht.⁸ Das muß freilich noch nicht bedeuten, daß nun Selbstorganisation und Selbstreferenz bzw. Autopoiese in der Weise gleichgesetzt werden, wie das nicht nur bei Krohn et al., sondern beispielsweise auch bei Jantsch (1979; 1981; 1987) der Fall zu sein scheint. Wieder einmal scheint die Wahrheit in der Mitte, oder wie man auch sagen kann: im Hin-und-her-Pendeln zwischen den beiden Extrempositionen zu liegen. Ich möchte diese These in drei Schritten begründen; dabei beginne ich mit einer gleichsam historischen Bemerkung, die einerseits das Verhältnis von Selbstorganisation und Struktur, andererseits aber den so häufig vorzufindenden "Zusammenschluß" von Selbstorganisation und Autopoiese näher erläutern soll.

(1) Ich habe schon angedeutet, daß über Selbstorganisation zunächst im Rahmen eines Open-System-Paradigmas diskutiert wurde; das skizzierte Konzept von Ashby (1962) spricht hier für sich. Dabei muß man sich freilich darüber im klaren sein, daß das Open-System-Paradigma von vorneherein nur als ein "Übergangsparadigma" angelegt war: Gerade die Diskussion über den Begriff der Selbstorganisation kann als ein Berührungspunkt des Paradigmas geschlossener und des Paradigmas autopoietischer Systeme interpretiert wer-

8. Es ist vor diesem Hintergrund dann kein Wunder, daß in der Theorie von Luhmann (und ebenso bspw. von Teubner) "Selbstorganisation" fast gar keine Rolle spielt; im Stichwortverzeichnis von (1984a) wird jedenfalls für diesen Begriff nur eine Textstelle angegeben, und die darüber hinausgehenden Verwendungen sind eher beiläufig (z. B. 1984a: 407).

den. Das läßt sich in loser Anknüpfung an einen Aufsatz von H. v. Foerster (1985c; zuerst 1960) demonstrieren.⁹

Die nach wie vor vorhandene Verhaftung der Überlegungen in einem Paradigma geschlossener Systeme läßt sich hier schon am Ausgangspunkt der Diskussion ablesen: dem Zweiten Hauptsatz der Thermodynamik. Nur zur Erläuterung:

"The SECOND LAW of Thermodynamics (SLT), formulated more than 100 years ago, produced a one-dimensional and rather pessimistic episteme. The law postulates that in the long run the 'arrow of time' (Edington) points toward total entropy. It holds that without God, or at least a Maxwellian Demon, the universe will run down, lose all structures and organizations, and end up in heat-death. And what will be left is an even, random, high-probability distribution of unconnected molecules." (Gunter 1982: 323)

Das hier postulierte "In the Long Run sind wir alle tot" (Keynes) scheint nun allerdings jeder Erfahrung zu widersprechen: Tatsächlich kann man ja beobachten, wie überall Ordnung entsteht, wie sich überall *neue Strukturen* herausbilden. Die Welt stellt sich uns als eine geordnete Welt dar; und wenn sie das nicht wäre, würden wir Ordnung *erfinden*, weil nur so die Beobachtung der Welt möglich ist (vgl. v. Foerster 1984a). Aus dieser Erfahrung heraus hat man denn wohl auch den Begriff der *Selbstorganisation* erfunden und den Strukturbegriff von vorneherein durch Bezugnahme auf einen Beobachter interpretiert: Strukturbildung bedeutet die Erzeugung von Redundanz (vgl. v. Foerster 1985c: 120ff.; auch Probst 1987: 9; 37; 68). "Das heißt: Die Beschreibung des Systems erfordert dann nicht, daß jedes Element in seinem jeweiligen konkreten Zustand ermittelt wird, sondern man kann aus einer Beobachtung auf andere schließen (wenn das Wasser läuft, ist der Wasserhahn nicht ordentlich zugedreht oder undicht). Das vereinfacht die Aufgabe der Beobachtung bzw. Beschreibung und bringt sie in die Reichweite der Informationsverarbeitungskapazität realer Systeme." (Luhmann 1984a: 386; Fn. weggelas-

9. Vielleicht wäre - diese Spekulation sei mir hier gestattet - die Geschichte auch der Organisationstheorie anders verlaufen, hätte man diesen Aufsatz stärker zur Kenntnis genommen. So aber konnte sich doch das Open-System-Paradigma in den sechziger und siebziger Jahren als das Paradigma der Organisationstheorie etablieren - und erst *jetzt* scheint es Anzeichen für einen Paradigmenwechsel zu geben.

sen) *Selbstorganisation* bedeutet dann allerdings, daß man zwar in die *Reichweite* der Informationsverarbeitungskapazität realer Systeme kommen mag, diese dann aber letztlich doch nicht ganz ausreicht: Man erfindet gleichsam einen "inneren Dämon" (v. Foerster 1985c: 122), der nichts anderes ist als eine Bezeichnung für das Unvermögen des von außen ansetzenden Beobachters, die Ordnungsleistungen des Systems im Kontext der beobachter-eigenen Unterscheidungen zu strukturieren (vgl. Weick 1976: 9; dazu kritisch Lutz 1982: 652).

Daß der Selbstorganisations-Begriff mit dem klassischen Paradigma geschlossener Systeme nicht zu vereinbaren ist, kann vor dem Hintergrund dieser Überlegungen eigentlich nicht mehr überraschend sein: Selbstorganisation bedeutet schon ex definitione immer *Negentropie*, *Aufbau*, nicht *Abbau* von Ordnung; das aber bedeutet, daß es entweder innerhalb des Systems selber oder aber in der Systemumwelt "Zonen" geben muß, in denen die *Negentropie* durch *Entropie* gleichsam überkompensiert wird - sonst wäre ja in Bezug auf das *Gesamtsystem* (das "Universum") der zweite Hauptsatz der Thermodynamik nicht erfüllt (vgl. v. Foerster 1985c: 115f.). Dieses Gesamtsystem aber ist die Beobachtungseinheit des Paradigmas geschlossener Systeme, und deshalb ist die Aktivität eines zunächst durch "Selbstorganisation" charakterisierten Systems dann letztlich doch *des-organisierend*.¹⁰ Innerhalb dieses Paradigmas kann die Vorstellung eines selbstorganisierenden Systems nur um den Preis einer Paradoxie zugelassen werden, aber das ist wohl ein Preis, den man kaum zu zahlen bereit ist; und deshalb können die v. Foersterschen Überlegungen tatsächlich nur als die "Reductio ad absurdum" angesehen werden, als die sie annonciert sind (vgl. 1985c: 115).

10. Den hier auf der Hand liegenden Einwand formuliert v. Foerster (1985c: 116) selbst: daß man das "fokale" System ja nicht für Veränderungen im gesamten Universum verantwortlich machen kann und die Inkonsistenz sich nur ergibt, weil man auf zwei Ebenen gleichzeitig ansetzt. Würde man auf der Ebene des fokalen Systems bleiben, könnte man durchaus von "Selbstorganisation" sprechen. Das Gegenargument lautet: Gerade wenn man die Umwelt gar nicht betrachtet, System und Umwelt also *zusammenfallen* läßt, dann muß sogar innerhalb des fokalen Systems der Zweite Hauptsatz der Thermodynamik erfüllt sein - und dann ergibt "Selbstorganisation" erst recht keinen Sinn.

Wenn man Paradoxien doch zulassen und den Begriff der Selbstorganisation in einer sinnvollen Weise verwenden will, muß man den Bezugsrahmen wechseln. Mit v. Foerster kann man das etwa in der Weise tun, daß man die Annahme eines *linearen* Zusammenhangs zwischen System und Umwelt aufgibt und die Entropieabnahme des Systems nicht mehr automatisch als Entropiezunahme in der Umwelt deutet: Das System darf nicht oder zumindest nicht nur "in engem Kontakt mit einer Umwelt stehen, *die verfügbare Energie und Ordnung besitzt*, und mit der unser System durch ständige Interaktion verbunden ist, so daß es in bestimmter Weise auf Kosten dieser Umwelt zu 'leben' vermag." (1985c: 117) Ordnung muß auch ohne Inanspruchnahme von Umwelt aufgebaut werden können, bzw. genauer: *ohne* Inanspruchnahme von Umweltordnung, aber *mit* Inanspruchnahme von Umweltunordnung. "Order from Noise": Das ist das Prinzip, auf dem Selbstorganisation wesentlich beruht. Das System hat gleichsam "intrinsische" Eigenschaften, ohne die Ordnung nicht hergestellt werden kann; aber es bedarf Anstöße aus der Umwelt, die in systemspezifischer (und damit "umweltfremder") Weise verarbeitet werden müssen, damit es tatsächlich zur Ordnungsbildung kommt - zu einer Ordnungsbildung, die dann aber eben nicht der Umwelt Ordnung entzieht, sondern emergente Eigenschaft des fokalen Systems selber ist.

Es ist natürlich leicht zu erkennen, daß mit diesem Order-from-Noise-Prinzip Grundgedanken aus der Theorie autopoietischer Systeme vorweggenommen werden; und etwas überspitzt könnte man die vorstehenden Überlegungen so zusammenfassen: Von einem selbstorganisierenden System kann man nur dann sprechen, wenn es sich gleichzeitig um ein autopoietisches System handelt, das nach eigenen operativen Erfordernissen Ordnung aufbaut und eben deshalb *auf der Ebene der Ordnungsbildung* "organisationell geschlossen" ist, während es *auf anderer Ebene* weiterhin von der Umwelt abhängig bleibt. Das aber bedeutet offenbar jenen "Zusammenschluß" von Element- und Strukturebene, den wir oben postuliert haben; und es ist dann tatsächlich nicht weiter verwunderlich, wenn in der aktuelleren Diskussion Selbstorganisation und Autopoiese so häufig in einem Zusammenhang genannt werden. Man kann das eine ohne das andere nicht beobachten; die *Unterscheidung* zwischen den beiden genannten Ebenen bzw. Begriffen konstituiert, wenn

man so will, einmal mehr ein Paradoxon, das ein Beobachter mit beschränkter Informationsverarbeitungskapazität nur durch den ständigen Wechsel zwischen den beiden alternativen Polen "verarbeiten" kann.

(2) Die Unterscheidung, von der hier zuletzt die Rede war, ist freilich eine Unterscheidung, die vielfach schon gar nicht mehr vorgenommen wird; "Selbstorganisation" wird, wie oben schon angedeutet, häufig eher zur Etikettierung als zur Verfeinerung eines theoretischen Ansatzes verwendet. Ausnahmen findet man aber etwa in den Arbeiten von Roth und Hejl; dort wird durchaus der Versuch unternommen, den Selbstorganisations-Begriff in präziserer Weise zu bestimmen. Bei Roth (1986a: 153f.; vgl. nahezu identisch 1986b: 3 sowie Hejl 1984: 62f.) heißt es beispielsweise:

"Selbstorganisierende Prozesse sind solche physikalisch-chemischen Prozesse, die innerhalb eines mehr oder weniger breiten Bereichs von Anfangs- und Randbedingungen einen ganz bestimmten geordneten Zustand oder eine geordnete Zustandsfolge (Grenzzyklus) einnehmen. Ein solcher Zustand bzw. eine solche Zustandsfolge läßt sich als Attraktor im mathematischen Sinne verstehen. Das Erreichen des bestimmten Ordnungszustands wird dabei nicht oder nicht wesentlich von außen aufgezungen, sondern resultiert aus den spezifischen Eigenschaften der an dem Prozeß beteiligten Komponenten. Der Ordnungszustand wird 'spontan' erreicht."¹¹

Als Beispiel nennen sowohl Roth als auch Hejl die dreidimensionale Faltung des Proteinmoleküls, die sich dann ergibt, wenn bestimmte Aminosäuren in der richtigen Reihenfolge vorliegen. Es liegt dann der bindungsenergetisch günstigste Zustand des Moleküls vor, und genau das ist die Ursache für die Entstehung des bezeichneten Ordnungszustandes.

Die Definition zeigt, daß auch hier der Selbstorganisations-Begriff auf die Erreichung eines *Ordnungszustandes* bezogen wird; und das Beispiel macht deutlich, daß hier wohl vor allem an eine "räumliche" Ordnung gedacht wird. In einer etwas anderen Formulierung kann man auch sagen, daß es um die *Beziehungen* zwischen den Elementen des Systems geht, und das ist - in einer klassischen Betrachtungsweise - nun tatsächlich nichts anderes als: *Struktur*.

11. Vorbeugend sei hier angemerkt, daß ich auf diese Textstelle im nachfolgenden Kapitel 4.12 noch etwas genauer eingehen werden.

So jedenfalls kann man es etwa bei Hejl (1982a: 26) lesen: "Die Beziehungen zwischen den Elementen bilden die Struktur des Systems."

Mit dieser Festlegung aber ist man, darin sehe ich die Pointe dieser Überlegung, aufs Neue auf der Konstitutionsebene des Systems angelangt - sofern man jedenfalls der (wiederum:) klassischen Betrachtungsweise folgt und den Systembegriff durch die zwischen den Elementen bestehenden Beziehungen *definiert*.¹² Unter dieser Voraussetzung ergibt sich auch hier eine Art "Verschleifungsverdacht"; und man kann fragen, was das für das Verhältnis von Selbstorganisation und Autopoiese bedeutet.

Nun muß natürlich zunächst einmal konstatiert werden, daß die klassische Systemtheorie durch eine recht statische Betrachtungsweise geprägt ist: Aspekte der *Bildung* von Strukturen kommen hier kaum in das Blickfeld, und erst recht nicht jene *zirkuläre Verknüpfung* von Struktur und Strukturbildung, deren Einheit A. Giddens (z. B. 1979: Kap. 2) etwa durch den Begriff der "Duality of Structure" zu bestimmen versucht und in seine "Theory of Structuration" einmünden läßt¹³ - in eine Theorie, die von vorneherein auf Zeit setzt und schon deshalb mit der traditionellen Systemtheorie nicht allzu viel anzufangen weiß. Auf diesem Niveau setzt auch eine Theorie autopoietischer Systeme à la Maturana, Roth und Hejl an, die dem Selbstorganisations-Begriff besonderes Ge-

12. Ein Beispiel einer solchen Definition findet sich etwa bei Fuchs (1969: 1620; mit veränderten Hervorhebungen zit. nach Hejl 1982a: 25): "Ein System besteht aus Elementen (Dingen, Objekten, Teilen, Bausteinen, Gliedern) mit Eigenschaften (Attributen), wobei *die Elemente durch Beziehungen* (Zusammenhänge, Relationen, Kopplungen, Bindungen) *verknüpft sind*."

13. "Unter *Dualität von Struktur* verstehe ich, daß gesellschaftliche Strukturen sowohl durch das menschliche Handeln konstituiert werden, als auch zur gleichen Zeit das *Medium* dieser Konstitution sind. Wollen wir herausfinden, wie das geschieht, können wir zunächst aus einer Betrachtung der Sprache Netzen ziehen. Sprache existiert als syntaktische und semantische 'Struktur' nur insoweit, als es in dem, was Menschen in ihren Sprechakten sagen, nachweisbare *Übereinstimmungen* gibt. Bezieht man sich unter diesem Aspekt auf Syntaxregeln, so heißt das, auf die Reproduktion 'ähnlicher Elemente' zu verweisen; auf der anderen Seite *erzeugen* solche Regeln die Gesamtheit der Sprechhandlungen, die die gesprochene Sprache ausmachen. Es ist dieser *duale* Aspekt, daß Struktur sowohl aus Beobachtungen menschlichen Handelns abgeleitet ist, aber auch als *Medium* dieses Handeln erst möglich macht, der durch die Begriffe Strukturierung und Reproduktion bezeichnet werden soll." (Giddens 1985: 148)

wicht beimißt; und es bedarf dann erst einmal einer *Dynamisierung* des Strukturbegriffs, damit man wenigstens die *Frage* stellen kann, ob nicht der Selbstorganisations-Begriff unmittelbar schon auf der Konstitutionsebene des Systems angesiedelt ist. Um noch einmal Hejl (1982b: 53; Hervorh. hinzugefügt) zu zitieren: "Die Eigenschaft einer als System betrachteten Entität werden aufgefaßt als Resultat der *Interaktionen* der das System ausmachenden Teile oder Elemente." Die Antwort, die Hejl gibt, ist dann allerdings im Hinblick auf den Systembegriff schlechthin negativ: Selbstorganisation ist nur *eine* Form der Strukturbildung eines Systems; sie läßt sich nicht in allen Arten von Systemen (und insbesondere nicht in sozialen Systemen) notwendig auffinden (vgl. Hejl 1984: 72). Konstitutiv ist diese Art der Strukturierung nur für *lebende* Systeme, die (und nur die) in der hier postulierten, eng an Maturana anschließenden Systemtheorie allerdings gleichzeitig immer auch *autopoietische* Systeme sind.

Damit ergibt sich am Ende also auch in der hier betrachteten Theorievariante, daß Selbstorganisation und Autopoiese gleichsam "zusammengeschlossen" werden; und es ist dann kaum noch eine Überraschung, wenn für die *Definition* des Autopoiese-Begriffs (bzw. genauer: des Begriffs der *Selbsterhaltung*) direkt auf den Selbstorganisations-Begriff zurückgegriffen wird.¹⁴ Trotzdem lassen sich gerade in diesem Ansatz wenigstens Anhaltspunkte finden, den Selbstorganisations-Begriff in einer produktiveren Weise zu bestimmen, als das sonst der Fall ist: Es wird wenigstens der Versuch unternommen, die übliche, auf die bloße Etikettierung eines Gesamtansatzes abzielende Verwendung zu überwinden; und es wird immerhin die Möglichkeit eröffnet, etwa für soziale Systeme (z. B. Organisationen) schrittweise zu *prüfen*, um welche Art

14. "(Self-maintaining systems; Anm. d. Verf.) consist of cyclical concatenations of self-organizing systems such that the first self-organizing system produces exactly the conditions for a second self-organizing system (or process) which in turn produces the starting conditions for a third process ... until one of the self-organizing systems produces the initial conditions for the first system in the cycle. (To be quite precise: for a system belonging to the same class as the original system which 'started' the cycle.) Self-maintaining systems are systems in which self-organizing systems 'produce' each other in an operationally closed way. To state it differently: self-maintaining systems are systems whose components maintain each other, and by maintaining each other uphold the whole cycle." (Hejl 1984: 63) Vgl. abweichend aber z. B. Roth (1986a: 155f.).

von Systemen es sich hier handelt. Wenigstens theoretisch *könnten* soziale Systeme auch selbstorganisierende Systeme sein (auch wenn sie deshalb - nach Hejl - noch lange nicht auch als autopoietische Systeme charakterisiert werden können); es ist letztlich eine *empirische Frage*, ob diese Systeme mehr selbstorganisierend oder mehr fremdorganisiert sind (vgl. dazu auch Kirsch A-1986c: 2; 5 u. ö.). Das aber ist eine Sichtweise, die gerade für eine Organisationstheorie von einigem Interesse ist, die seit jeher bei der Analyse organisationaler Strukturoptionen zunächst einmal an Hierarchie¹⁵ und funktionale Differenzierung denkt und Selbstorganisation vor allem als Strukturalternative begreift, deren Bedingungen der Möglichkeit es eigens erst zu erfor-schen gilt. Organisationen sind in gewisser Weise also doch nicht schon *per se* selbstorganisierende Systeme: Das ist eine Intuition, die man auch bei einer weiteren Ausarbeitung des Selbstorganisations-Begriffs im Auge behalten sollte.

(3) Unser eigenes Theoriekonzept weicht von einem Ansatz à la Maturana, Hejl und Roth in der Weise ab, daß wir - aus dem Blickwinkel der Innenperspektive jedenfalls - auch soziale Systeme und insbesondere Organisationen bzw. Unternehmungen als autopoietische Systeme charakterisieren. Vor dem Hintergrund der vorstehenden Überlegungen ist es dann einerseits naheliegend, Organisationen *ex definitione* auch als *selbstorganisierende* Systeme zu kennzeichnen. Andererseits aber soll ja an der Intuition festgehalten werden, daß Selbstorganisation keineswegs das einzige Struktur(ierungs)muster in einem Unternehmen ist, weil eben das jeder Erfahrung einer Organisationstheorie widerspräche, die Unternehmungen zu allererst (aber natürlich nicht ausschließlich) als hierarchisch strukturierte Systeme begriffen hat.¹⁶

Offenbar bringt also auch "Selbstorganisation" eine *Differenz auf den Begriff*. Dabei handelt es sich zunächst um eine *methodologische* Differenz: Unterneh-

-
15. Schon an dieser Formulierung ist ersichtlich, daß ich "Fremdorganisation" und "Hierarchie" zunächst als mehr oder weniger synonym behandle. Im Kapitel 4.22 werde ich zeigen, daß es dafür gute Gründe gibt - auch wenn wir im Kapitel 4.3 dann doch eine andere Spachregelung treffen.
16. Vgl. als Beispiele nur noch einmal die in Kap. 3 vorgestellten, innerhalb des Zielparadigmas argumentierenden Ansätze einerseits und den Transaktionskostenansatz der Organisationstheorie andererseits.

mungen sind einerseits ex definitione selbstorganisierende Systeme, während man es andererseits als eine *empirische* Frage ansieht, in welchem Ausmaß selbstorganisierende Prozesse in der Unternehmung vorkommen und in welchem Ausmaß man von "Fremdorganisation" sprechen kann (und muß). Eine genauere Betrachtung zeigt dann allerdings, daß es sich hier auch um jene Innen/Außen-Differenz handelt, die wir im zweiten Kapitel in das Zentrum unseres evolutionären Theoriekonzeptes gestellt haben; und daß auch hier die Unterscheidung zwischen einem "individualistischen" und "kollektivistischen" Ansatz eine Rolle spielt (vgl. insb. oben, Kap. 2.3). Ich möchte das erläutern, indem ich eine längere Textstelle aus Probst (1987: 86f.) zitiere:

"In selbstreferentiellen Netzwerken können Ordnungsentstehung, -aufrechterhaltung und -entwicklung nicht auf individuelle Eigenschaften, Entscheide, Anordnungen, Maßnahmen und Handlungen oder auf einzelne Interaktionen oder Teile reduziert werden. Um Ordnung zu verstehen, müssen wir die Emergenzen von Mustern verstehen. Dies führt auch zu einer anderen Sichtweise der Führungskräfte oder Organisatoren. Eine nichtrepräsentative Untersuchung, durchgeführt zu einem besseren Verständnis diese Aspektes, hat gezeigt, daß Führungskräfte sich selbst bei einer Beschreibung von sozialen Systemen außerhalb des Systems sehen und stellen. Sie beschreiben das zu gestaltende und lenkende System als von ihnen losgelöst (in derselben Weise wird dies m. E. von Forschern im Sozialbereich getan).

Diese Beschreibungen implizieren, daß das System 'von außen' organisiert, gelenkt und verändert wird (Input-Output-Modellierung). Gleichzeitig akzeptieren und bestätigen Führungskräfte die Erfahrung, daß 'das System als Ganzes sich selbst organisiert', 'Dinge dem System einfach passieren', 'Ergebnisse unerwarteter oder ungeplanter Natur sind', 'Resultate nicht voraussagbar waren', 'viele Dinge gar nicht organisiert, entworfen, geplant, konstruiert oder befohlen werden können' (beispielsweise werden folgende 'Dinge' genannt: Identifikation, Sinn, Motivation, Loyalität, unternehmerisches Denken, Freundschaft, Zusammenhalt, Kreativität, Sponaneität, usw.)." (Fn. und Hervorh. weggelassen)

Aus der Binnenperspektive betrachtet, stellt sich die Unternehmung als ein autopoietisches System dar, in dem jede Entscheidung auf andere Entscheidungen und damit auf sich selbst verweist. Dieses System ist gewissermaßen die Welt, in der man sich befindet; und diese Welt erscheint als ein Ganzes, das sich selbst organisiert: Man kann, weil man sich *in* der Welt befindet, die Welt nicht *überblicken*; und schon deshalb muß diese Welt als eine immer wieder *überraschende* Welt erscheinen, in der unvorhergesehene Dinge pas-

sieren, in der längst nicht alles nach Plan geht, in der immer wieder Neues entsteht. Eine solche Welt kann nur als eine Welt des "Sich-Durchwursteins" (Lindblom) erscheinen. Irgendwie müssen immer Anschlußentscheidungen gefunden werden, die die Autopoiese des Systems fortsetzen; das aber ist nur möglich, indem *mit* jeder Entscheidungen Anschlußentscheidungen *vorstrukturiert* werden. Es muß immer wieder *Ordnung entstehen*, und zwar eine Ordnung, die *das System selbst hervorbringt*. (Deshalb heißt es ja: Selbstorganisation.) Das kann dadurch unterstützt werden, daß "*Metaentscheidungen*" getroffen werden, die für weitere Entscheidungen als generalisierte Entscheidungsprämissen fungieren. Aber damit ist natürlich Ordnung nicht schon ein-für-alle-Mal festgelegt: Das System bleibt darauf angewiesen, daß auch die "normalen" Entscheidungen einen doppelten Anschlußwert besitzen, indem sie einerseits vorhandene Strukturen benutzen, andererseits aber eben auch Strukturen schaffen, die allem weiteren Entscheiden erst die "innere Führung" (Luhmann 1984a: 384) geben, ohne die das System sich nicht reproduzieren kann.

Aus der Außenperspektive kann all das, Probst zufolge jedenfalls, ganz anders aussehen: Das System erscheint als "allopoietisch" und fremdorganisiert; der Entscheider sieht sich (oder wird gesehen) *als* Entscheider, als ein *handelndes Subjekt*, das mit der Organisation wie mit einer Maschine spielt und das System nach einem Input/Output-Schema modelliert. Die Welt, die man in den Händen zu halten glaubt, bietet keine Überraschungen; mindestens die obersten Entscheider wissen, was in ihr vorgeht, und es müssen nur noch die entsprechenden Anweisungen die Hierarchie hinuntergeschickt werden, um das gewünschte Resultat zu erzielen. Die Unternehmung wird zur Instrumentalvariablen (vgl. programmatisch etwa Schmidt 1967); und man muß die Ziele nur festlegen, um dann die entsprechenden Maßnahmen zu ihrer Erreichung einleiten zu können.

Schon der etwas polemische Tonfall mag hier verraten, in welche Richtung die Kritik zielt: Die Organisation erscheint von außen nicht nur als Maschine, sondern als *Trivial-Maschine*, deren Output determiniert ist bzw. determiniert werden kann und sich, sofern man nur die Randbedingungen kennt, vollständig vorhersagen läßt; eine Maschine, die über keinerlei eigene Historizität verfügt

und schon deshalb immer den gleichen Gesetzen zu folgen scheint.¹⁷ Ob eine solche Beschreibung der internen Komplexität einer Organisation angemessen ist, darüber wird man freilich seine Zweifel anmelden können; mit der Entstehung des Neuen kommt man auf diese Weise jedenfalls nicht zurecht (vgl. oben, Kap. 1.2), und auch sonst scheinen wenigstens bei turbulenten Umwelten die Grenzen dieses Modells offensichtlich zu sein.¹⁸ Wenn die Organisation von außen schon als eine Maschine beschrieben werden soll, dann scheint es sich doch zumindest um eine *nicht-triviale* Maschine zu handeln (vgl. v. Foerster 1984b: 10ff.), die von einem "inneren Dämon" befallen ist, der sämtliche Verhaltensprognosen immer wieder durchkreuzt (vgl. oben, Abschn. (1)). Die Organisation kann tatsächlich nur als ein *selbstorganisierendes* System beschrieben werden - auch wenn das jetzt durchaus etwas anderes bedeuten mag als aus der Binnenperspektive eben dieses sozialen Systems.

Ich werde die hier bloß skizzierte Überlegung in den nächsten beiden Teilkapiteln (4.2 und 4.3) noch im einzelnen ausarbeiten. Für den Moment genügt es, das Bisherige in der Weise zusammenzufassen, daß wir es bei dem Selbstorganisations-Begriff mit einem Begriff zu tun haben, der sich auf die *Strukturierung* eines Systems bezieht; und daß damit wieder einmal eine Differenz zur Einheit gebracht wird, die auch für die Frage nach dem Standpunkt des Beobachters einen Unterschied ausmacht. Vor dem Hintergrund unserer Überlegungen im zweiten Kapitel liegt die These dann nahe: Erst durch das *Hin-und-her* zwischen Innen- und Außenperspektive wird "Selbstorganisation" als ein Begriff konstituiert, der hinreichende Komplexität aufweist, um auch die Entstehung des Neuen thematisieren zu können. Auch diese These möchte ich im folgenden soweit vorbereiten, daß die sich dann anschließenden Teilkapitel daran anschließen können.

-
17. Vgl. v. Foerster (1984a: 9f.). Der Kenner wird hier natürlich leicht erkennen, daß die Merkmale dieser Maschine ihr Pendant besitzen in den Kategorien einer traditionell-wissenschaftlichen Beobachtersprache à la Hempel und Oppenheim (1965).
18. Die klassische empirische Untersuchung ist hier natürlich Lawrence und Lorsch (1967).

4.12 Selbstorganisation und die Entstehung des Neuen

Daß die Entstehung des Neuen etwas mit Selbstorganisation zu tun hat, ist eine Ahnung, die für die Organisationstheorie nicht neu ist - auch wenn man dabei den Selbstorganisations-Begriff kaum verwendet hat. In der Diskussion um ein Management von Innovationen stellt man spätestens seit der bahnbrechenden Arbeit von Burns und Stalker (1965; zuerst 1961) der mechanistischen, auf ein Hierarchiemodell hinauslaufenden Leitidee eine *organische* Leitidee gegenüber, die unter anderem durch eine kontinuierliche, im Ongoing Process der Organisation sich vollziehende Anpassung und Neu-Definition individueller Aufgaben sowie eine Netzwerkstruktur der Kontrolle, Autorität und Kommunikation charakterisiert werden kann.¹⁹ Weick (1976) stellt zwar nicht Unternehmungen, aber doch "Educational Systems" (Schulen und Universitäten)²⁰ als *Loosely Coupled Systems* vor und hebt dabei als Vorteil einer solchen Struktur unter anderem das erhöhte Potential "(to) retain a greater number of mutations and novel solutions than would be the case with a tightly coupled system" (1976: 7) hervor. Cohen et al. (1972; vgl. March und Olsen 1976) sprechen in einem ähnlichen Zusammenhang bekanntlich von einem *Mülleimermodell* (Garbage Can Model) organisatorischer Entscheidungen. Hedberg et al. (1976) empfehlen den Bewohnern dynamischer, innovativer Umwelten, statt *Palästen lieber Zelte* zu errichten, um dadurch Flexibilität, Kreativität, Spontanität und Initiative zu fördern (vgl. ebenda: 45); und Mintzberg (1979: 431ff.; 1981) schließlich behandelt Organisationen mit ausgeprägt innovativen Aufgaben als *Adhocratien*.

Ich halte die hier bloß schlagwortartig benannten Ansätze für durchaus instruktiv; aber ich habe doch den Eindruck, daß durch ein Konzept von Selbstorganisation die Diskussion erheblich an Tiefenschärfe gewinnen könnte. Die traditionellen Ansätze begnügen sich bei der Ausarbeitung ihrer Hypothesen meist mit empirischen Evidenzen (vgl. z. B. Grochla 1980a: 36f.; auch Kolodny

19. Vgl. ebenda: 121; für eine neuere Diskussion etwa Trux et al. (1984: 377ff.).

20. Ich habe schon darauf hingewiesen, daß in der gängigen Organisationstheorie zwischen Unternehmen, Schulen, Krankenhäusern etc. kaum unterschieden wird (vgl. oben, Kap. 3.12 sowie Kap. 3.33). Der hier angesprochene Aufsatz gehört denn wohl inzwischen auch zu den Klassikern der Organisationstheorie schlechthin.

1983); oder es wird einfach *postuliert*, daß Innovationsfähigkeit und flexible Organisationsstrukturen miteinander korrelieren, ohne dafür eine nähere theoretische Begründung zu geben oder den Versuch einer systematischen Einbindung in ein organisationstheoretisches Gesamtkonzept zu unternehmen (vgl. z. B. Gaitanides und Wicher 1986). Ich gehe davon aus, daß der Selbstorganisations-Begriff hier weiterführen kann; aber gerade deshalb muß es bedenklich stimmen, wenn bei den bisher vorliegenden Theorievorschlägen der Aspekt des Neuen aus diesem Begriff herausoperiert wird. Das möchte ich an zwei Beispielen demonstrieren.

(1) Die Worte, mit denen Roth (1986a) den Begriff der Selbstorganisation in präziser Weise zu bestimmen versucht, haben wir oben schon (S. 264) wiedergegeben, ohne darauf freilich im einzelnen näher einzugehen. Das möchte ich im folgenden nachholen und dabei mit einigen etwas wortklauberischen Bemerkungen beginnen: Ich halte nämlich schon die Formulierung für eher unverständlich. Wie können Prozesse einen ganz bestimmten Zustand bzw. eine Zustandsfolge "einnehmen"? Was heißt "innerhalb eines mehr oder weniger breiten Bereichs von Anfangs- und Randbedingungen"? Was bedeutet "spontan"?

Daß Prozesse keine Zustände einnehmen können, scheint mir offensichtlich zu sein. Gemeint ist wohl: daß ganz bestimmte Zustände nur *durch* Prozesse eingenommen werden können, die man als "selbstorganisierend" kennzeichnen kann. Diese Formulierung kann man aber tatsächlich nur auf "Zustände", nicht aber auf "Zustandsfolgen" beziehen. Dieser Begriff ist selbst ein *Prozeß-* und kein statischer Begriff. Prozesse aber kann man nicht "einnehmen". Man müßte jetzt eher sagen, daß selbstorganisierende Prozesse solche Zustandsfolgen *sind*, die, sofern bestimmte Randbedingungen vorliegen, gleichsam "von selbst" ablaufen. Diese Definition ist dann aber wirklich nur noch eine Tautologie. Das muß man zwar nicht für schlimm befinden - eine Tautologie ist ja eine Paradoxie! -; aber es drängen sich doch Zweifel auf, ob dieser Umstand in dem hier zur Diskussion stehenden Ansatz hinreichend reflektiert ist.

Gehen wir davon aus, daß die angegebene Definition sich auf "Zustände" bezieht. "Selbstorganisation" heißt dann also, daß Zustände "von selbst" eingenommen werden, sofern nur bestimmte Randbedingungen vorliegen. *Wenn* diese Randbedingungen vorliegen, dann kann man offenbar genau angeben, *welche* (Ordnungs-)Zustände durch das System eingenommen werden. Dabei muß man freilich fragen, worin unter solchen Umständen der Unterschied zwischen Selbst- und Fremdorganisation eigentlich besteht. In *beiden* Fällen muß man offensichtlich davon ausgehen, daß bestimmte Randbedingungen vorliegen, die die Ursache dafür sind, daß genau festgelegte Prozesse ablaufen können. Diese Randbedingungen "liegen vor", das heißt: Sie werden *von außen* in das System "hineingegeben". *Von wem* sie hineingegeben werden, spielt beim Begriff der Selbstorganisation (im hier gemeinten Sinne) keine Rolle. Die Tatsache, daß ein System sich die Randbedingungen selbst

vorgeben kann, wird erst über den Begriff der *Selbsterhaltung* eingeführt.²¹ Damit aber ist es nicht möglich, zwischen Selbstorganisation und Fremdorganisation zu unterscheiden: Das, was eigentlich definiert werden sollte, wird gar nicht definiert.

"Spontaneität" kann man in zweifacher Weise interpretieren: im Sinne von "schnell" und in dem an Hayek angelehnten Sinne von "nicht von außen vorgegeben".²² Hejl (1984: 72) scheint die erste Interpretation zu bevorzugen; die zitierte Textstelle von Roth scheint eher auf die zweite Interpretation hinzudeuten. Die Aussage, daß "der Ordnungszustand .. 'spontan' erreicht" wird, weist hier noch einmal darauf hin, daß dieser Ordnungszustand "aus den spezifischen Eigenschaften der an dem Prozeß beteiligten Komponenten" resultiert. Dabei bleibt aber erneut unklar, was das eigentlich heißt, wenn man doch von bestimmten Randbedingungen ausgehen muß, die den interessierenden Prozeß erst in Gang setzen: Auch der Begriff der Spontaneität kann nicht deutlich machen, was Selbstorganisation im Unterschied zu Fremdorganisation bedeutet.

Im Falle sozialer Systeme bedeutet Fremdorganisation - das haben wir am Ende von Kap. 4.11 aus dem Probst-Zitat gelernt -, daß es Akteure gibt, die das System gleichsam "unter sich" haben und durch eine voluntaristische Sichtweise im Hinblick auf die Erreichbarkeit zukünftiger Systemzustände geprägt sind: Die Entstehung des Neuen ist in den Kontext einer "geschlossenen Zukunft" eingebunden. Wenn wir jetzt sehen, daß zwischen Selbst- und Fremdorganisation kaum unterschieden wird, dann drängt sich nun allerdings tatsächlich der Verdacht auf, daß auch in den *Selbstorganisations-Begriff* der Aspekt der Entstehung des Neuen nur in sehr restriktiver Weise eingebaut ist: Es wird nämlich davon ausgegangen, daß die *Ergebnisse* selbstorganisierender Prozesse immer schon genau festgelegt sind; und diese "nahe - allzu nahe - am konkreten Anschauungsmaterial chemischer Reaktionen" (Teubner 1987b: 95) entwickelte Sichtweise wird dann auch auf soziale Systeme übertragen. Hejl (1984: 72) schreibt bei seinem Prüfungsbericht zur Frage nach dem selbstorganisierenden Charakter sozialer Systeme beispielsweise:

"... in the social domain (taken in the general sense) there are not those quantities of parallelized individuals which would allow for a comparison with substances that under proper conditions organize themselves in such a way as to form highly standardized systems of a particular class. ... there is not only no spontaneous generation of systems in the sense of physico-chemical systems but the results are also necessarily of greater variety."

-
21. Vgl. oben, Anm. 14. - An dieser Stelle sieht man, daß in dem hier betrachteten Ansatz "Selbstorganisation" und "Autopoiese" tatsächlich so eng zusammengeschlossen werden, daß man sich *in beiden Richtungen* das Eine ohne das Andere nicht vorstellen kann; und die liberalere Interpretation am Ende von Kap. 4.11 wird dadurch schon wieder relativiert.
22. Genauer gesagt ist bei Hajek "spontan" der Gegenbegriff zu "von einem Akteur bewußt geplant"; Kirsch (A-1986c: 6) weist deshalb darauf hin, daß dieser Begriff von "spontan" nur im *sozialen Bereich* verwendet werden kann. Die von mir gewählte Formulierung läßt dagegen auch eine Anwendung auf "natürliche Systeme" zu (auf die Roth und Hejl es ja vor allem abgesehen haben).

In ähnlicher Weise geht auch Roth (1987a: 267) davon aus, daß beispielsweise Nervensysteme *deterministische* Systeme sind, auch wenn er dann immerhin konstatiert, daß die Nervenzellen hinsichtlich ihrer Erregungszustände gerade *keine* festen Beziehungen haben. Insgesamt zeigt sich aber auch hier eine starke Verhaftung in einem Denken "in Naturgesetzen", und dieses Denken ist es denn ja auch, was etwa für Maturana der Inbegriff einer "wissenschaftlichen Methode" überhaupt ist (vgl. oben, Kap. 2.33). Auf einer solchen Grundlage aber kann man, das ist meine These, den Unterschied zwischen Selbst- und Fremdorganisation gar nicht explizieren, die Unklarheiten der angegebenen Definition gar nicht auflösen: Wenn die Ergebnisse eines selbstorganisierenden Prozesses über eine Kausalkette schon festgelegt sind, dann kann man nicht klarmachen, was Selbstorganisation bedeutet. Das kann nur gelingen, wenn man das deterministische Denken aufgibt und zuläßt, daß selbstorganisierende Prozesse (a) *als Prozesse* einen prinzipiell unbestimmten Verlauf nehmen und (b) *vom Ergebnis* her nicht determiniert sind. Es muß, mit anderen Worten, die Entstehung des Neuen zugelassen werden. Und nur wenn das zugelassen wird, kann auch der Begriff der Selbstorganisation als ein Kandidat angesehen werden, das zu erklären, was für die traditionelle Organisationstheorie bisher ein Problem ist: die Entstehung des Neuen!

(2) Nicht nur biologische, auch chemische (Reaktions-)Systeme lassen sich als selbstorganisierende Systeme beschreiben. Bekanntgeworden ist hier insbesondere der Ansatz von Ilya Prigogine, der unter dem Schlagwort der "dissipativen Strukturen" bzw. der "Ordnung durch Fluktuation" im interdisziplinären Diskurs seit einigen Jahren lebhaft diskutiert wird.²³

Der Ausgangspunkt dieser Theorie ist uns durchaus bekannt: der zweite Hauptsatz der Thermodynamik, der für geschlossene Systeme einen Strukturzerfall postuliert, der solange anhält, bis das System sich in einem Gleichgewicht befindet, und das heißt: bis die Wahrscheinlichkeit des Auftretens eines Elements für jeden Punkt innerhalb eines gegebenen Raumes gleich groß ist. Das Problem besteht dann darin zu erklären, wie es möglich ist, daß es weitab vom thermodynamischen Gleichgewicht Systeme geben kann, die, auch wenn sie sich nicht im Gleichgewicht befinden, trotzdem *stabil* sind; und man kann die Theorie der "dissipativen Strukturen"²⁴ wohl zunächst einmal als einen Versuch interpretieren, die Differenz von Ungleichgewicht und Stabilität zu einer Einheit zu bringen. Besondere Bedeutung kommt da-

23. Für Aufsatz- und Vortragssammlungen vgl. etwa Livingston (1984a) sowie Atner (1986). - Die *Interdisziplinarität* dieser Diskussion mag schon angesichts des formalen Apparates, den etwa Prigogine und Nicolis (1977) zur Darstellung ihres Ansatzes verwenden, einigermaßen überraschend sein; sie erklärt sich aber unter anderem durch deren eigene Spekulationen zu den Möglichkeiten einer Übertragung des Konzeptes auf soziale Systeme (vgl. etwa Prigogine 1976: 120ff.); und auch E. Jantsch (z. B. 1979; 1987) dürfte hier seinen Teil beigetragen haben.
24. Der Ausdruck verweist auf das, um was es sich handelt: um eine Theorie *offener Systeme*. Den Systemen wird aus der Umwelt Energie zugeführt, die eine weitere Annäherung an den Gleichgewichtspunkt verhindert (man denke etwa an die Sonnenenergie, die beständig auf die Erde herabstrahlt). Diese Energie muß dann freilich, soll das System sich nicht zur Bombe aufladen, immer wieder an die Umwelt abgegeben oder eben "dissipiert" werden (vgl. Blaise 1986: 100).

bei den zufälligen Schwankungen zu, die in der Nähe des Gleichgewichts absorbiert, fernab vom Gleichgewicht aber (z. B. aufgrund "positiver Rückkoppelungen") soweit verstärkt werden können, daß das System in einen neuen, nunmehr anders definierten Stabilitätszustand überwechselt. Abb. 13 mag andeuten, worum es geht:

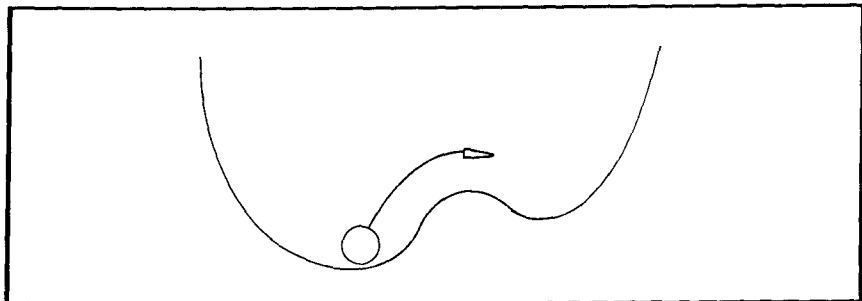


Abb. 13: "Kuspenmodell" (aus: Blaseio 1986: 104)²⁵

Das relative Maximum wird hier als ein "Bifurkationspunkt" gedeutet, in dessen Nähe schon kleine Schwankungen ausreichen können, um den "Ball" in ein ganz anderes Tal bzw. in ein ganz neues Systemregime rollen zu lassen. Es ist der Zufall, der darüber entscheidet, in welche Richtung die Entwicklung geht; wenn die Entscheidung aber einmal gefallen ist, folgt alles weitere gleichsam mit Notwendigkeit - bis zum nächsten Bifurkationspunkt. Es ergibt sich eine Art Entscheidungsbaum, wie er in Abb. 14 dargestellt ist.

Diese Abbildung deutet nun allerdings schon an, was es an der Theorie dissipativer Strukturen zu kritisieren gibt: Auch wenn man an den jeweiligen Bifurkationspunkten nicht vorher wissen kann, welcher Weg eingeschlagen wird, so sind doch zumindest die *Optionen* bekannt, und das heißt: daß auch hier das wirklich Neue nicht vorkommen kann. Zwar sind Prigogine und Stengers (1981: 184) durchaus skeptisch, wenn es darum geht, "eine erschöpfende Beschreibung aller möglichen Verhaltensweisen zu liefern"; aber man muß doch skeptisch sein, ob diese Skepsis mehr ist als eine Marginalie, die den Kern der Theorie dann letztlich doch unberührt läßt. Im Kern nämlich ist diese Theorie eine *formale* Theorie, die nur das errechnen kann, was man ihr als Formeln schon eingibt, ohne daß die Entstehung und Entwicklung der Formeln selbst innerhalb der Theorie thematisiert werden kann.²⁶ Es gibt einen Beobachter, der von außen bloß zusieht, ob das System den von ihm berechneten Gang tatsächlich geht; aber man kann sehen, daß die Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdorganisation sich damit schnell wieder verwischen. Die Entstehung des Neuen zerrinnt jedenfalls auch diesem Theorieansatz am Ende noch in den Fingern.

25. Die Abbildung entspricht einem Ausschnitt aus einer "epigenetischen Landschaft", wie sie auch aus der modernen Evolutionstheorie bekannt ist; der "Ball" verkörpert dort einen individuellen Organismus, dessen Lebensweg immer wieder in andere Täler führt (vgl. z. B. Eder 1985: 24ff.).
26. Vgl. Blaseio (1986: 108ff.) sowie oben, Kap. 1.2; für Gegenargumente aber auch Livingston (1984b: 12ff.) mit der dort angegebenen Literatur.

Wenn man die vorstehenden Überlegungen in einer These zusammenfassen will, dann kann man sagen, daß in beiden Ansätzen die zentrale Rolle, die Selbstreferenz und Paradoxie für die Entstehung des Neuen spielen, nicht hinreichend berücksichtigt wird. In der Theorie dissipativer Strukturen zeigt sich

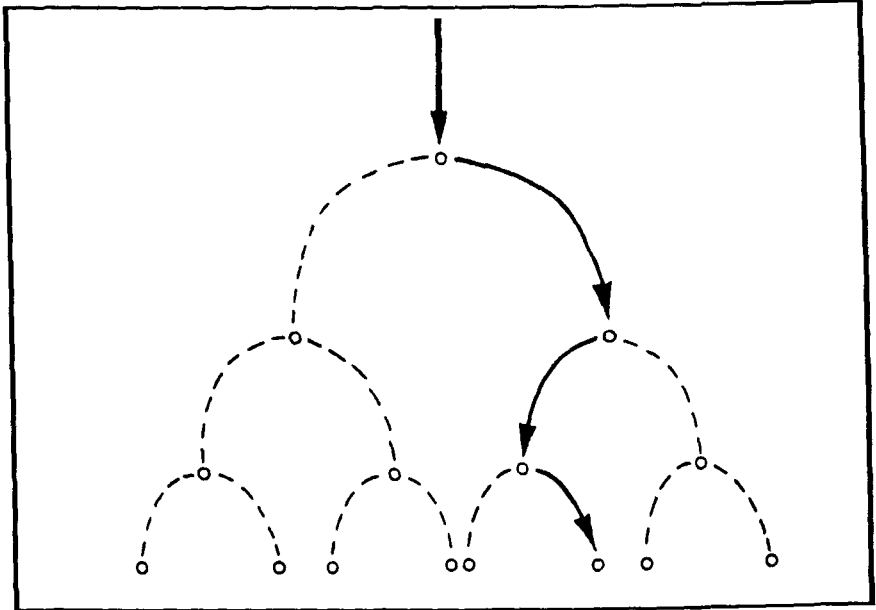


Abb. 14: Entwicklungspfad einer dissipativen Struktur (aus: Jantsch 1987: 167)

das an dem verwendeten formalen Instrumentarium; bei Roth und Hejl drängt sich der Verdacht einer solch unzureichenden Berücksichtigung letztlich schon dort auf, wo man überhaupt den Versuch unternimmt, die Schlüsselbegriffe ihrer Theorie im Zuge feststehender *Definitionen* zu explizieren. Das Paradoxe aber läßt sich, das haben wir von Bohr gelernt (vgl. oben, Kap. 2.24), nicht einfach definieren, sondern nur umschreiben: Erst im Lauf der Zeit kann man ein "Gefühl" dafür bekommen, welche Information in ein Paradoxon eingeschrieben ist.

Daß *Selbstorganisation* etwas mit *Selbstreferenz* zu tun hat, sieht man schon an dem gemeinsamen Präfix: *Selbst*. Das Paradox der Selbstreferenz aber besteht darin, daß Selbstreferenz gar nicht beobachtet werden könnte, wenn

nicht immer auch Fremdreferenz mit im Spiel wäre (vgl. oben, Kap. 2.23). Es ist dann naheliegend zu vermuten, daß auch *Selbstorganisation* immer schon etwas mit *Fremdorganisation* zu tun hat (was dann freilich nicht unbedingt Hierarchie bedeuten muß). Das hat sich in gewisser Weise auch bei der vorstehenden Besprechung des Hejl-Rothschen Ansatzes einerseits und der Theorie dissipativer Strukturen andererseits gezeigt, als wir darauf hingewiesen haben, daß Selbstorganisation und Fremdorganisation hier mehr oder weniger das Gleiche sind. Ein Ansatz, der das Paradox der Selbstorganisation hervorhebt, geht im Unterschied dazu allerdings davon aus, daß Selbstorganisation und Fremdorganisation nicht das Gleiche sind, sondern *unterschieden* und gerade deshalb *aufeinander bezogen* werden müssen. Nur durch diese doppelte Operation kann das produktive Potential von Selbstorganisation und mithin die Entstehung des Neuen begriffen werden; die Gleichsetzung des zu Unterscheidenden bedeutet aber, nicht zu sehen, wie erst das Hin-und-her zwischen den Polen des Paradoxons die Zeit produziert, in der das Neue dann entstehen kann.

Ich gehe davon aus, daß das hier bloß skizzierte Paradox der Selbstorganisation die "Tiefenstruktur" für das darstellt, was man im Kontext eines evolutionären Theoriekonzeptes das "Management der Selbstorganisation der Unternehmung" oder einfach als "Führung" bezeichnen könnte. Bevor wir darauf (in Kap. 4.3) zurückkommen, müssen allerdings noch einige Grundlagen gelegt werden: Das Verhältnis von Selbstorganisation und Hierarchie bedarf noch einer genaueren Erörterung, als sie bisher geleistet wurde; und es müssen die normativen Konnotationen näher untersucht werden, die mit dem Selbstorganisations-Begriff doch offensichtlich verbunden sind und ohne die auch der von uns anvisierte Führungsbegriff kaum zu denken ist. Für beide Aspekte scheint der *Komplexitätsbegriff* einen angemessenen Ausgangspunkt zu bieten.

4.2 Komplexe Probleme, Hierarchie und Selbstorganisation

"Selbstorganisation" kennzeichnet ein Strukturmuster in Organisationen, das für die Entstehung des Neuen besonders angemessen zu sein scheint: Soviel hat sich in dem vorangegangenen Teilkapitel zumindest angedeutet. Wenn man darangehen will, diese These näher auszuarbeiten, bietet es sich an, mit dem *Komplexitätsbegriff* zu argumentieren. Die genannte These kann dann in der Weise reformuliert werden, daß die Entstehung des Neuen für die Organisation ein besonders komplexes Problem darstellt, das auf Dauer nur gehandhabt werden kann, wenn die Organisation selbst hinreichend komplex strukturiert ist.²⁷ Dabei wissen wir schon aus der Einleitung (oben, S. 1), daß es hier nicht um irgendein Problem, sondern um ein besonders *wichtiges* Problem geht: Für ein im Wettbewerb stehendes Unternehmen wird es immer darauf ankommen zu innovieren, zu lernen, zu evolvieren und Fortschritte zu erzielen. Man kann deshalb unsere These auch mit etwas mehr normativer Emphase zum Ausdruck bringen: Ein Unternehmen sollte von allzu hierarchischen, "fremdorganisierten" Strukturen abkommen und sich stattdessen selbstorganisierend organisieren, um auf diese Weise sein Komplexitätsverarbeitungspotential zu erhöhen und sich somit für die Entstehung des Neuen gleichsam "bereit" zu machen. Das bedarf der näheren Begründung.

Ich werde im folgenden zunächst das Komplexitätskonzept einführen (Kap. 4.21) und dann das Verhältnis von Komplexität und Hierarchie diskutieren (Kap. 4.22), bevor ich abschließend Überlegungen zum Komplexitätsverarbeitungspotential selbstorganisierender Systeme anstelle und die normativen Konnotationen des Selbstorganisations-Begriffs herauszuarbeiten versuche (Kap. 4.23).

27. Vgl. Ashby (1956: 202ff.). Sahal (1982: 253) spricht treffend von einem "Law of Requisite Structure", das hier unterstellt ist.

4.21 Das Problem der Komplexität und die Komplexität von Problemen

"Komplexität" ist ein Begriff, der in der Alltagskommunikation verwendet wird, um die Kompliziertheit und Unübersichtlichkeit eines Sachverhalts zum Ausdruck zu bringen (vgl. La Porte 1975: 3f.). Im Wissenschaftssystem hat man vor allem in systemtheoretischen Kontexten versucht, hier zu präziseren Bestimmungen zu gelangen.²⁸ Dabei verteilen sich die Bemühungen freilich auf eine Vielzahl unterschiedlicher Forschungsfelder, und entsprechend vielfältig sind dann auch die Formen der Komplexität, die es zu konstatieren gibt: Man spricht von "Network" und "Computational Complexity" genauso wie von "Cognitive" oder etwa "Organizational Complexity".²⁹ Auch wenn die Vielzahl dieser Felder (wie wir gleich noch sehen werden) nicht schon alles ist, deutet sich damit doch an, daß der Komplexitätsbegriff selbst ein komplexer Begriff ist, für den Definitionen nicht leicht zu haben sind (vgl. Blaseio 1985: 6; Luhmann 1984a: 45, Anm. 26). Man mag zwar zwischen "ontologischer" und "semiotischer" Komplexität (Sahal 1976: 5) bzw. zwischen der Komplexität von Verhaltenssystemen einerseits und Symbolsystemen andererseits (Kirsch 1988: 206f.) unterscheiden können; aber damit ist noch nicht gesagt, was mit dem Komplexitätsbegriff selbst unterschieden wird. Ich möchte, ganz in der Reihenfolge der Überschrift dieses Teilkapitels, zunächst das Komplexitätsproblem zu umreißen versuchen (1), bevor ich anschließend auf die Komplexität von Problemen eingehe (2).

(1) In der Literatur sind Versuche unternommen worden, "Komplexität" durch eine Abgrenzung unterschiedlicher Dimensionen zu begreifen. In Anlehnung an Vorarbeiten von Berlyne (1960: 38ff.), McFarland (1969: 16) und Luhmann (1972: 6) nennt Kirsch (1988: 205f.) etwa die folgenden:

-
28. Eine inzwischen allerdings auch schon mehr als 10 Jahre alte Zusammenstellung der wichtigsten Arbeiten auf diesem Gebiet findet sich bei Cornacchio (1977).
29. Sahal (1976) nennt insgesamt 10 Formen von Komplexität; außer den im Text genannten noch: Complexity of Electrical Engineering and Communication Systems; Complexity in Pattern Perception; Complexity in Problem Solving; Complexity in Bayesian Inference Systems; Complexity of Statistical Pattern Recognition Systems; Environmental Complexity; Societal Complexity.

- *(1) die Gesamtzahl der Elemente eines Systems;
- (2) die Anzahl unterschiedlicher Elemente eines Systems (Varietät eines Systems);
- (3) der Grad der Unterschiedlichkeit zwischen diesen Elementen;
- (4) die Freiheitsgrade zwischen den Elementen eines Systems (je mehr ordnende Interdependenzen, desto weniger Freiheitsgrade);
- (5) die Veränderlichkeit der .. genannten Komponenten und Beziehungen im Zeitablauf (dynamischer Aspekt der Komplexität)."

Die hier gegebene Charakterisierung des Komplexitätsbegriffs ist nun allerdings nur verständlich, wenn man von einem statischen Systembegriff ausgeht: das System als Menge von Elementen irgendwelcher Art, zwischen denen Beziehungen bestehen (vgl. Kirsch 1988: 204). Nur dann macht es nämlich einen Sinn, die Anzahl der Elemente und deren Unterschiedlichkeit herauszustellen. Wenn man dagegen im Rahmen eines evolutionären Theoriekonzeptes Systeme als autopoietische Systeme begreift, deren Elemente in dem Moment, in dem sie auftauchen, schon wieder verschwunden sind, dann kann man die Elemente nicht wie Holzkugeln in einem Rechenkasten zusammenzählen und herausbekommen, daß es tatsächlich "viele" Elemente sind. Auch weiß man dann schon vorher, daß die Elemente (gemessen in einem hinreichend kleinen Zeitintervall) unterschiedlich (aber nicht *zu* unterschiedlich) sind; wenn dem nicht so wäre, könnte Anschlußfähigkeit nicht immer wieder hergestellt werden, das System sich gar nicht erst reproduzieren (vgl. oben, Kap. 3.33). Von Komplexität zu sprechen, scheint unter diesem Aspekt nicht viel Neues zu bringen; und die Frage ist, was man anders machen muß, um hier den Informationswert zu erhöhen.³⁰

30. Man kann hier einwenden, daß das Konzept autopoietischer Systeme ja vor allem auf die Innenperspektive eines sozialen Systems abstellt, während man von außen diese Systeme doch durchaus als Aggregate von Individuen begreifen kann (vgl. oben, Kap. 2.33); und für diese Art der Beschreibung würden dann die angegebenen Dimensionen keineswegs von vorneherein schon sinnlos sein (vgl. etwa La Porte 1975: 6f.). Ich halte diesen Einwand zwar einerseits für richtig; andererseits muß man aber doch im Auge behalten, daß die Außenperspektive eines fokalen Systems immer auch die Innenperspektive eines anderen, hier: des Beobachtersystems ist. Das eigentlich Interessante scheint dann in der Frage zu liegen, was es für dieses System *bedeutet*, ein anderes System als "komplex" zu beschreiben, wie, mit anderen Worten, die-

Man kann einer Antwort auf diese Frage näher kommen, wenn man klärt, was es für ein System *bedeutet*, mit Komplexität umgehen zu müssen. Dann kann man nämlich die Vielzahl der Elemente als Ausgangspunkt nehmen, um zu überlegen, daß von einem bestimmten Punkt an nicht mehr jedes Element mit jedem anderen Element in Verbindung stehen kann (vgl. Luhmann 1975):

"Einfache mathematische Überlegungen zeigen, daß eine arithmetrische Vermehrung der Zahl der Elemente die Zahl der zwischen ihnen möglichen Relationen (nach der Formel $(N^2 - N)/2$) in geometrischer Proportion ansteigen läßt und so in der Realität bei gegebenen Kapazitätsschranken sehr rasch interne Selektivität erzwingt. Elemente sind dann nicht mehr nur durch ihre Zahl und ihre gemeinsame Charakteristik (etwa: Atome, Zellen, Handlungen) bestimmt, sondern außerdem noch unterschiedlich qualifiziert je nachdem, in welchen Relationen sie zu anderen Elementen des Systems stehen." (Luhmann 1981d: 340; Fn. weggelassen; Formelschreibweise verändert)

Damit ist dann die entsprechende Definition des Komplexitätsbegriffes natürlich nur noch Formsache:

"Als komplex wollen wir eine zusammenhängende Menge von Elementen bezeichnen, wenn auf Grund immanenter Beschränkungen der Verknüpfungskapazität der Elemente nicht mehr jedes Element mit jedem anderen verknüpft sein kann." (Luhmann 1984a: 46)

Mit diesen Bestimmungen wird zunächst einmal deutlich, daß Komplexität tatsächlich für das System selbst ein *Problem* ist: Sie zwingt zu Selektion, und das bedeutet: Kontingenz (vgl. etwa Willke 1982: 17ff.). Man kann jetzt wissen, daß alles auch anders möglich ist, daß Selektion Selektion und nicht schon das Ganze ist. Und *wir* können wissen, daß soziale Systeme notwendig immer auch komplexe Systeme sind: *Kommunikation* ist immer nur als ein selektives Geschehen möglich, und das gilt umso mehr für *Entscheidungen*, mit denen das fortlaufende Erfordernis der Selektion zum Erfordernis der Systemreproduktion selber wird. Indem Organisationen Entscheidungen als ihre Elemente konstituieren, konstituieren sie sich als komplexe Systeme; oder andersherum formuliert: *Weil* Organisationen in besonderer Weise mit Komplexität umgehen müssen, konstituieren sie sich *als* Organisationen. "System" und "Komplexität" hängen unmittelbar zusammen.

Die hier skizzierte Sichtweise kann verfeinert werden, wenn man mit Willke (1982: 52ff.) zwischen mehreren *Dimensionen*³¹ von Komplexität unterscheidet und diese zueinander in ein Steigungsverhältnis setzt. Die bloße Vielzahl von Elementen kann dann als *sachliche* Komplexität charakterisiert werden, die irgendwann so groß wird, daß andere Formen der Komplexität gefunden werden müssen, um die Komplexität zu reduzieren. Das kann zunächst eine *soziale* Komplexität sein, die nichts anderes ist als der Inbegriff funktionaler Binnendifferenzierung des Systems; je nach Subsystem wird dann von dem Individuum nur noch die Erfüllung bestimmter Rollenerwartungen, nicht aber die Einbringung der Individualität als Ganzes vorausgesetzt. Aber auch diese Art der Komplexitätsreduktion kann irgendwann an ihre Grenzen stoßen; es bildet sich dann so etwas wie eine *zeitliche* Komplexität aus, an die sich dann, nach demselben Prinzip, eine *operative* und eine *kognitive* Komplexität anschließen.³² Am Ende steht dann schließlich die *Systemkomplexität*, die sich vor allem durch die Fähigkeit der Generativität kennzeichnen läßt und mit deren Ausbildung der Übergang vom "Quasi-System" zum "System" erst abgeschlossen ist:

"Generativität als einzigartige evolutionäre Errungenschaft hochkomplexer Systeme - vom Virus bis zum Sozialsystem - ist der springende Punkt, mit dem Leben beginnt und an dem auch die Lebensfähigkeit von Sozialsystemen hängt. Und es ist auch der Punkt, der die Systemtheorie dazu zwingt, über die binäre Logik des Alles-oder-nichts, des Ja-oder-nein hinauszugehen, um der Polyvalenz und der Widersprüchlichkeit komplexer Prozesse mit komplexeren und flexibleren Logiken gerecht zu werden ..." (Willke 1982: 83; Hervorh. weggelassen)

Daß wir es auf dem Niveau einer voll entfalteten Systemtheorie mit einer mehrwertigen, selbstreferentiellen Logik zu tun haben, wissen wir natürlich schon seit langem.³³ Jetzt können wir diese Erkenntnis aber in der Weise re-

-
31. Diese Kennzeichnung hat hier natürlich nicht die gleiche Bedeutung wie in dem oben wiedergegebenen, aus Kirsch (1988) übernommenen Zitat.
 32. "Anschließen" soll hier natürlich nicht bedeuten, daß damit die anderen Komplexitätsformen auch *abgelöst* werden: Die moderne Gesellschaft (auf die Willke sich bezieht) stellt sich vielmehr dar als ein System sich *überlagernder* Komplexitäts(reduktions-)formen.
 33. Bei Willke zeigt sich dies unter anderem darin, daß mit der Emergenz von Systemkomplexität der Kreis sich schließt: Die verschiedenen Komplexitätsdimensionen werden zu einer Art "Hyperzyklus" zusammengeschlossen, in dem

formulieren, daß ein System gleichsam *ex definitione* ein *komplexes* System ist - und daß genau diese *Komplexität* es ist, die die Beobachtung/Beschreibung des Systems im Rahmen allein der klassischen, zweiwertigen Logik inadäquat erscheinen läßt. Das ständige Hin-und-her zwischen Komplexitätswachstum und Komplexitätsreduktion läßt immer neue *Formen* (Dimensionen) der Komplexität entstehen, die sich wechselseitig überlagern und dann für den Beobachter ein so komplexes Amalgam ergeben, daß dieser statt mit "Ja" oder "Nein" eigentlich nur noch mit "Weiß nicht" reagieren oder zwischen "Ja" und "Nein", zwischen "Innen" und "Außen" hin-und-her springen kann.³⁴ Dieses Amalgam aber ist letztlich das System selber; die Emergenz von Komplexität geht einher mit der Ausbreitung des Systems in die Sozialdimension, mit der zeitpunktbezogenen Konstitution der Elemente, mit den Möglichkeiten bewußt-selektiven Handelns, usw. (vgl. Luhmann 1984a: 47f.). Das System reagiert *als System* auf seine eigenen Probleme; und einmal mehr wird deutlich, daß die Vielzahl und Unterschiedlichkeit der Elemente, auf die in der Komplexitätsliteratur so gerne abgestellt wird, tatsächlich nur der *Ausgangspunkt* eines Ongoing Processes ist, dessen Reproduktion immer wieder neu sichergestellt werden muß.

Wenn hier das wechselseitig-konstitutive Verhältnis von "System" und "Komplexität" hervorgehoben wird, bedeutet das natürlich nicht, daß es außerhalb von Systemen keine Komplexität gibt. Es gibt nur keine *Systemkomplexität*, und nicht umsonst spricht Willke ja bei den Vorformen von Systemkomplexität ja immer nur von "*Quasi-Systemen*". In der Literatur geläufiger ist hier seit Weaver (1948) allerdings die Unterscheidung zwischen *organisierter* und *nicht-organisierter* Komplexität (vgl. La Porte 1975). "Nicht-organisierte" Komplexität bezeichnet dabei ein Aggregat von Elementen, die miteinander nur zufällig in Beziehung stehen und deren Verhalten nicht durch wechselseitige

Systemkomplexität im Zuge der Generierung "neuer" (Quasi-) Systeme wieder zu einer Form von sachlicher Komplexität führt (vgl. 1982: 81ff.).

34. In Anlehnung an Casti (1979) kann man das Hin-und-her von Komplexitätsproduktion und Komplexitätsreduktion auch als eine Relationierung von *Design* und *Control Complexity* begreifen und eben dieses Verhältnis dann als etwas bezeichnen, was uns im vorliegenden Theoriekonzept als durchaus vertraut erscheinen mag: als *Evolution Complexity* (1979: 44). Vgl. dazu auch Maaßen (1986: 50).

Interaktionen systematisch beeinflußt wird. Hier kann man mit statistischen Methoden Wahrscheinlichkeiten des Auftretens eines bestimmten Ereignisses berechnen (vgl. v. Hayek 1972: 18ff.). Genau das aber ist im Falle "organisierter" Komplexität nicht möglich: Die Beziehungen zwischen den Elementen können hier nicht mehr so ohne weiteres vernachlässigt werden - eine Erkenntnis, die ja mit dem Systembegriff offensichtlich in unmittelbarem Zusammenhang steht. Systemkomplexität ist immer organisierte Komplexität, während umgekehrt nicht-systemgebundene Komplexität immer auch nicht-organisierte Komplexität ist. In diesem Sinne schreibt dann etwa Simon, daß er sich insbesondere mit organisierter Komplexität beschäftigen wolle (1965: 63, Anm. 4); und seine Umschreibung dessen, was er unter einem "komplexen System" versteht, spricht für sich:

"Roughly, by a complex system I mean one made up of a large number of parts that interact in a nonsimple way. In such systems, the whole is more than the sum of the parts, not in an ultimate, metaphysical sense, but in the important pragmatic sense that, given the properties of the parts and the laws of their interaction, it is not a trivial matter to infer the properties of the whole. In the face of complexity, an in-principle reductionist may be at the same time a pragmatic holist." (1965: 63f.)

Auch hier wird am Ende ein Aspekt angedeutet, der für ein evolutionäres Theoriekonzept richtungsweisend ist: die Komplementarität zwischen einer methodologisch-individualistischen Sichtweise auf der einen Seite und einer mehr holistisch-systemisch orientierten Sichtweise auf der anderen Seite. Ich werde darauf im nachfolgenden Teilkapitel (4.22) noch zurückkommen und an dieser Stelle das Bisherige erst einmal zusammenfassen: Wir haben gesehen, daß ein Komplexitätskonzept à la Kirsch mindestens dann wenig befriedigend ist, wenn man von einem statischen Systembegriff zu einem Begriff autopoietischer Systeme übergehen will, in denen Vielzahl und Unterschiedlichkeit der Elemente intern in der Weise verarbeitet werden, daß dabei gerade komplexere und weniger statische Formen von Komplexität als emergente Eigenschaften eben dieser Systeme sich ausbilden. Das hängt vor allem damit zusammen, daß die Elemente eines Systems tatsächlich zueinander in *Beziehung* stehen und diese Beziehungen selektiv gehandhabt werden müssen.³⁵

35. Wenn ich recht sehe, kommt der Selektionsaspekt bei Simon dort zum Vorschein, wo er soziale Systeme und insbesondere Organisationen als "nearly

Komplexität ist im Ongoing Process des Systems ein Problem, auf das immer wieder mit spezifischen Strategien der Komplexitätsreduktion reagiert werden muß; und das führt nicht nur zu einer Veränderung der Relationen zwischen den Elementen, sondern auch zu einer Veränderung der Elemente selbst. Das System reagiert, wenn ich einmal so formulieren darf, auf das Problem der Komplexität mit einer beständigen Neu-Relationierung der Relation von Element und Relation.

(2) Daß Komplexität für ein System ein Problem ist, ist zweifellos eine recht abstrakte Aussage, die sich zwar im Wissenschaftssystem leicht formulieren läßt, die aber für eine Unternehmung deshalb noch lange keine Bedeutung besitzen muß. Es liegt deshalb die Überlegung nahe, ob es nicht eine Art Zweitfassung des Komplexitätsproblems gibt, die es dem System erlaubt, eben dieses Problem nicht nur zu handhaben, sondern *operativ* zu handhaben.³⁶ Komplexität muß gewissermaßen im Horizont auch der Einzelelemente auftauchen und auf dieser Ebene kleingearbeitet werden. Aus der Sicht der Einzelelemente, und das heißt für uns: aus der Sicht einzelner Entscheidungen gibt "es keine Komplexität an sich ..., sondern nur in Hinsicht auf ein bestimmtes Problem, welches für ein bestimmtes System in einer bestimmten Situation Selektionen erfordert." (Willke 1982: 15) Meine These ist, daß auf der Ebene der Einzelelemente das Komplexitätsproblem sich als Komplexität der Probleme darstellt und in dieser Weise behandelt werden muß.

Für eine Ausarbeitung dieser These können wir wieder einmal an Überlegungen von Kirsch (z. B. 1984b: 190ff.; 1988: 207ff.) anknüpfen. Danach lassen sich Organisationen keineswegs als solche Entscheidungszusammenhänge charakterisieren, in denen die Probleme immer eindeutig definiert sind und ein Algorithmus bekannt ist, den man nur verwenden muß, um in überschaubarer Zeit die Problemlösung zu haben oder wenigstens zu wissen, daß es auf

decomposable" charakterisiert: Die Beziehungen zwischen den Elementen können einerseits nicht vernachlässigt werden; sie bestehen aber andererseits längst nicht zwischen allen Elementen dieses Systems (vgl. 1965: 96f.; ähnlich La Porte 1975: 9f.).

36. Die Idee einer Zweitfassung von Komplexität, die erst das Komplexitätsproblem auf der Ebene der Einzelelemente relevant erscheinen läßt, verdanke ich Andeutungen bei Luhmann (1984a: 50f.). Bei der Ausdeutung dieser Andeutungen werde ich aber eigene Wege gehen.

dieses Problem gar keine Lösung gibt. Insbesondere für Führungs-, aber auch für innovative Entscheidungen können Lösungen nicht so einfach herbeigezaubert werden; eben deshalb handelt es sich ja um *Entscheidungen* und nicht um das Ausrechnen von Rechenaufgaben. Aber nicht nur die Lösungen sind problematisch, auch die Probleme lassen sich nicht in jene Einfach-Definitionen auflösen, wie die klassische (betriebswirtschaftliche) Entscheidungstheorie sie immer im Auge gehabt hat (vgl. für Überblicke etwa Szyperski und Winand 1974; Sieben und Schildbach 1975 sowie Bamberg und Coenberg 1981). Probleme werden immer in bestimmten Kontexten definiert, die ihrerseits durch die Lebens- und Sprachformen der individuellen Entscheidungsträger geprägt sind. Das schließt nicht aus, daß schon der singuläre Entscheider ein Problem in *mehreren* Kontexten zu definieren versucht, die untereinander keineswegs kommensurabel sein müssen und sich entsprechend kaum zu einer einheitlichen Problemdefinition zusammenführen lassen. Umso mehr gilt das aber für solche Probleme, an deren Definition *mehrere* Entscheidungsträger beteiligt sind: Der eine mag hier Jurist, der nächste Elektroingenieur, der dritte Diplom-Kaufmann sein, und es ist kaum zu erwarten, daß "das" Problem (das es im strengen Sinne gar nicht gibt) sich für alle gleich darstellt. Gerade Führungs- und innovative Entscheidungen beziehen sich normalerweise auf *Multi-Kontext-Probleme*, und diese Probleme sind es, die Kirsch auch als *komplexe* Probleme kennzeichnet.

Wenn man die Komplexität eines Problems genauer bestimmen will, muß man, nach Kirsch, nur jene Dimensionen spezifizieren, durch die sich auch der allgemeine Komplexitätsbegriff definieren läßt. Vor diesem Hintergrund ist die Problemkomplexität dann also bestimmt durch:

- *(1) die Gesamtzahl der relevanten Kontexte eines Problems;
- (2) die Anzahl unterschiedlicher relevanter Kontexte (Problemvarietät);
- (3) den Grad der Unterschiedlichkeit dieser Kontexte;
- (4) die Freiheitsgrade zwischen diesen Kontexten;
- (5) die Veränderlichkeit der Kontexte und ihre Verflechtungen im Zeitablauf (Problemdynamik)." (Kirsch 1988: 209; grammatikalisch leicht verändert; Hervorh. weggelassen)

Die hier skizzierten Überlegungen erscheinen uns im Kontext eines evolutionären Theoriekonzeptes natürlich keineswegs unvertraut. Jedes soziale System wird durch bestimmte Leitunterscheidungen geprägt, die für alle weiteren Kommunikationen in diesem System einen Unterschied ausmachen. Gerade weil die Leitunterscheidung paradox ist, pflanzt sie sich, sofern nur genügend "Energie" aus der Umwelt zugeführt wird, in die Zukunft fort: Es wird immer neu unterschieden, immer neu "indiziert", es werden immer neue Anschlüsse hergestellt. So sehr also einerseits die Leitunterscheidung für die Identität des Systems ihre konstitutive Funktion behält, so sehr werden andererseits mit den weiteren Unterscheidungen Weichen gestellt, die nicht mehr für das Gesamtsystem in gleicher Weise Gültigkeit besitzen müssen. Genau das aber kann man mit G. Günther (1979) als die Entstehung von *Polykontextualität* bezeichnen. Probleme, die auf das System zukommen, werden jetzt nicht mehr in einheitlicher Weise wahrgenommen; vielfach wird das, was in dem einen Kontext zum Problem gemacht wird, in dem anderen Kontext eher als "Müll" denn als echtes Problem erscheinen. Man mag sich zwar im klaren darüber sein, daß man mit einigem Aufwand auch für sich selbst herleiten könnte, in welchem Zusammenhang diese andere Problemdefinition mit dem "eigentlichen" Problem steht; aber dieser Zusammenhang wird eben als "irrelevant" angesehen und entsprechend *ausselektiert*: Man kann, schon aufgrund der eigenen Kapazitätsbeschränkungen, nicht alle Beziehungen, die an dem in Frage stehenden Problem kondensieren, berücksichtigen und muß sich auf die wichtigen Beziehungen konzentrieren. Es gibt ein Wissen darüber, daß "alles mit allem irgendwie zusammenhängt"; aber man weiß auch, daß man sich in der Welt nur orientieren kann, wenn man zwischen "relevanten" und "irrelevanten" Zusammenhängen immer wieder unterscheidet. Die Welt ist komplex, und Komplexität muß reduziert werden.

Das alles ist bisher recht allgemein mit Bezug auf soziale Systeme formuliert; aber es ist offensichtlich, daß damit gerade Organisationen in besonderer Weise angesprochen sind. Organisationen sind *Entscheidungssysteme*, in denen Entscheidungen vorkommen, weil es Entscheidungen gibt, die die Kontingenz erst schaffen, aufgrund derer entschieden werden kann (und muß). Dieser selbstreferentielle Zusammenhang kann sich aber nur reproduzieren,

wenn von außen "Energie" durch das System aufgenommen wird: Geschlossenheit weil Offenheit. Das heißt in diesem Zusammenhang, daß das System sich selbst durch Inanspruchnahme von Umwelt mit *Problemen* versorgen muß, auf die die Entscheidungen reagieren können (vgl. Willke 1982: 16). "Entscheidungsfindung" und "Problemlösen" sind Ausdrücke, die fast schon das Gleiche bedeuten: Diese in der Entscheidungstheorie der letzten Jahre immer schon mitgeführte Einsicht (vgl. Kirsch 1984b: 157) kann jetzt als eine komplexe System/Umwelt-Verzahnung interpretiert werden, ohne die schon auf der Ebene der Elemente die Reproduktion des Systems gar nicht sichergestellt werden könnte. Probleme sind für das System immer Unterschiede, die einen Unterschied ausmachen. Es gibt eine Differenz zwischen dem Gewollten und dem tatsächlich Wahrgenommenen, und diese Differenz gilt es auszulöschen, indem man zwischen mehreren Alternativen *unter-* und auf dieser Grundlage dann *entscheidet* - ohne daß es damit freilich mit den Entscheidungen ein Ende hat: Die Kontingenz ist ja, wie wir schon wissen, von einer Form in eine andere überführt worden; und es bedarf dann nur eines neuen "Problems", um bewußt zu machen, daß es eine Entscheidung gewesen ist, die auch anders hätte entschieden werden können und die durch weitere Entscheidungen weitergeführt, aber auch verändert werden kann.³⁷ Die Lösung von Problemen bedeutet nicht, daß alle Probleme schon gelöst sind, und auch darum müssen immer neue Entscheidungen produziert, muß die Autopoiese des Systems fortgesetzt werden.

Die Reproduktion von Elementen (und damit des Systems) wird also, soviel läßt sich zusammenfassen, durch das Auftauchen von Problemen *stimuliert*. Dabei scheint es zunächst auf die Eigenschaft dieser Probleme noch gar nicht anzukommen. Bei genauerer Überlegung kann man dann aber doch unterscheiden: Man kann bezweifeln, ob bei allzu simplexen Problemen die zugeführte "Energie" ausreichend ist, um die Autopoiese des Systems *fortgesetzt* zu gewährleisten. Das gilt mindestens für komplexe Systeme wie etwa Organisationen; man kann sich kaum vorstellen, daß solche Systeme sich ausbilden, fortentwickeln, meistens sogar wachsen (welches Unternehmen kommt schon

37. Mit "Weiterführen" meine ich hier bspw. das Kleinarbeiten von "strategischen" in "operative" Entscheidungen, mit "Verändern" die ausdrückliche Revision einer vormals getroffenen Entscheidung.

dauerhaft ohne jährliches Umsatzwachstum aus), wenn es immer nur Probleme vom Komplexitätsgrad einer Geh-zum-Bäcker-und-hol-Brot-Aufgabe zu bewältigen gibt. Es *bedarf* einer Organisation als einem sozialen System überhaupt erst, wenn die Probleme komplexer geworden sind, auch wenn dann das Umgekehrte genauso zutrifft: Die Komplexität der Probleme wird durch das System erst generiert. Es gibt dann mehr Kontexte, in denen die Probleme definiert werden. Für solche Probleme aber sind "Lösungen" nicht mehr so einfach zu haben; was in dem einen Kontext eine Lösung ist, ist deshalb in dem anderen Kontext noch lange keine. Kirsch (z. B. 1976b; 1978; 1988) spricht deshalb statt von einer Lösung lieber von einer *Handhabung* komplexer Probleme und reformuliert damit eine Einsicht, zu der man ja beispielsweise in der Konfliktforschung schon lange gefunden hat: daß es häufig nur "Quasilösungen" gibt, die den Konflikt einerseits eine gewisse Schwelle nicht überschreiten lassen, andererseits aber diesen Konflikt auch in die Zukunft fort-schreiben (vgl. etwa Kupsch und Marr 1983: 662). Das Problem ist, wenn auch in leicht verändertem Gewand, auch in der Zukunft noch da, und deshalb ist es mit einer Entscheidung noch nicht getan: Es wird auch später wieder entschieden werden müssen.

Die Folgerung, die wir aus all dem ziehen können, liegt auf der Hand: Die Komplexität der Probleme erhöht den Zwang zur Reproduktion der Elemente und verhindert, daß die Autopoiese aufhören muß, weil es nichts mehr zu entscheiden gibt; sie erweist sich im Wortsinne als "produktiv". Die Bildung und der Weiterlauf des Systems kann als ein Weg der Handhabung des Komplexitätsproblems angesehen werden; auf der Ebene der Elemente aber ist es die Problemkomplexität, die es *operativ* zu handhaben gilt und die immer schon den *Take Off* von einer Entscheidung zur nächsten konstituiert. Auch diese Komplexität muß reduziert werden; sonst wird nie entschieden. Sie ist aber zugleich Bedingung der Möglichkeit dafür, daß nicht nach der Entscheidung nie mehr etwas kommt.

Freilich, die Grenze zwischen "Weiterlaufen" und "Versanden" des Systems ist eine durchaus *prekäre* Grenze. Ein Problem kann immer so komplex sein, daß die Entscheidung sich im Horizont der Zukunft verliert. Es besteht die Gefahr einer "Paralyse durch Analyse", wie man im Kontext der Planungsforschung

wohl sagen würde (vgl. etwa Mauthe und Roventa 1983: 129). Die Frage ist dann, wie sichergestellt oder wenigstens die Wahrscheinlichkeit erhöht werden kann, daß genau das nicht passiert. Die allgemeine Antwort hierauf haben wir schon kennengelernt: durch *Struktur* (vgl. oben, Kap. 3.33). Damit aber sind wir offensichtlich wieder bei unserem Ausgangspunkt angelangt, denn wir waren ja davon ausgegangen, daß "Selbstorganisation" ein spezifisches *Strukturmuster* kennzeichnet, das mehr Komplexität verarbeiten kann als beispielsweise "Hierarchie". Ich möchte die Diskussion dieser Idee mit Überlegungen zum Verhältnis von Komplexität und Hierarchie beginnen.

4.22 Komplexität und Hierarchie

In der Komplexitätsforschung hat man sich von Anfang an für die Frage interessiert, welche Art der Organisation angemessen sei, wenn es um die Verarbeitung von Komplexität geht. Die Ausgangshypothese zielte dabei allerdings gerade in die umgekehrte Richtung wie jene, die wir bislang stillschweigend immer unterstellt haben: *Hierarchie* wurde als das Muster angesehen, das mit Komplexität am besten umgehen könne. Simon (1965: 65f.) erzählt dazu die folgende, suggestive Geschichte:

"There once were two watchmakers, named Hora and Tempus, who manufactured very fine watches. Both of them were highly regarded, and the phones in their workshops rang frequently - new customers were constantly calling them. However, Hora prospered, while Tempus became poorer and finally lost his shop. What was the reason?"

The watches the men made consisted of about 1,000 parts each. Tempus had so constructed his that if he had one partly assembled and had to put it down - to answer the phone say - it immediately fell to pieces and had to be reassembled from the elements. The better the customers liked his watches, the more they phoned him, the more difficult it became for him to find enough uninterrupted time to finish a watch.

The watches that Hora made were no less complex than those of Tempus. But he had designed them so that he could put together subassemblies of about ten elements each. Ten of these subassemblies, again, could be put into a larger subassembly; and a system of ten of the latter subassemblies constituted the whole watch. Hence, when Hora had to put down a partly assembled watch in order to answer the phone,

he lost only a small part of his work, and he assembled his watches in only a fraction of the manhours it took Tempus."

Die Hierarchie-These hat in eine Reihe von Forschungstraditionen Eingang gefunden. In der *Evolutionsbiologie* wird, in direktem Anschluß an Simon (1965: 66ff.), die These diskutiert, daß die Evolution der Arten in dem durch das Alter unseres Planeten begrenzten Zeitrahmen nur durch die Ausbildung eines "Baukastenprinzips" erklärt werden kann: Variationen, die auf einem bestimmten Level innerhalb dieses Baukastens auftreten, führen auch zu Veränderungen auf den darunter liegenden Ebenen; es ergibt sich ein Multiplikatoreffekt, der die Zeit des "Durchschlagens" einer Variation auf das Gesamtsystem wesentlich verkürzt (vgl. Bronowski 1970; Jacobsen 1955: 122ff.). In der *Wahrnehmungspsychologie* haben beispielsweise Vitz und Todd (1971; vgl. Sahal 1976: 15) vorgeschlagen, die Perzeption von geometrischen Mustern als ein Zusammenstellen von Elementen dreier hierarchisch angeordneter Ebenen - Linie, Winkel, Fläche - zu modellieren; dabei gehen sie zusätzlich von der Annahme aus, daß *zunächst* die "großen" und *erst dann* die "kleinen" Elemente zum Aufbau der verschiedenen Muster herangezogen werden. Etwas verallgemeinerter kann man behaupten, daß sich Gegenstände überhaupt besser beobachten lassen, wenn man sich zuerst auf die groben Umrisse und erst dann auf die Details konzentriert.³⁸ In den Forschungen zum *Human Problem Solving* schließlich hat man als eine jener Heuristiken, deren sich Menschen bedienen, wenn sie mit komplexeren Aufgabenstellungen konfrontiert sind, die Mittel-Zweck-Analyse herausgestellt, nach der das Problem in eine rekursive Folge von nacheinander anzugehenden Subproblemen aufgespalten wird (vgl. Newell und Simon 1972: insbes. 414ff.; Kirsch 1970b: 173ff.; Trux et al. 1984: 222ff. mit der angegebenen Literatur).³⁹ Auch hier geht es also

38. Vgl. etwa Leeuwenberg (1973). Luhmann (1984a: 39) weist darauf hin, daß dieses Prinzip sich auch auf die wissenschaftliche Beobachtung beziehen läßt, deren Tiefenschärfe wesentlich durch die Fähigkeit gesteuert wird, eine Mehrzahl von verschiedenen Ebenen erfassen zu können. Vgl. dazu auch die methodologisch gefärbten Überlegungen zum "Episodenkonzept" bei Kirsch und Kutschker (1981: 264ff.).

39. In eine ähnliche Richtung weisen beispielsweise die Überlegungen von Miller (1956): Das Individuum verfügt zwar über eine beschränkte Informationsverarbeitungskapazität, die das parallele Prozessieren von mehr als 7 +/- 2 Informationseinheiten kaum zuläßt; es kann aber Chunks bilden, die die vorhandene Information neu verschlüsseln und deren hierarchische Anordnung

um Hierarchie: Wenn das Problem zu komplex ist, um alles auf einmal anzugehen, dann scheint es gleichsam "natürlich" zu sein, Ebenen zu unterscheiden und das Naheliegende zuerst, das Fernerliegende erst später in Angriff zu nehmen (vgl. Trux et al. 1984: 224). Nur so kann man, so die These, am Ende doch noch zu einer Lösung auch von komplexeren Problemen kommen.

Natürlich ist die in den (beispielhaft) genannten Forschungstraditionen sich artikulierende Hierarchie-These vielfach kritisiert worden (für Einzelhinweise vgl. Sahal 1976; zum folgenden auch Kirsch 1978: 81ff.). Im vorliegenden, entscheidungstheoretisch inspirierten Zusammenhang scheint das vor allem im Hinblick auf die Forschungen zum Human Problem Solving interessant zu sein; schon von Shaw (1954) ist hier seinerzeit im Zuge von Laborversuchen festgestellt worden, daß gerade komplexe Probleme am besten in kleinen Gruppen gelöst werden, die statt einer hierarchischen eine *Netzwerkstruktur* aufweisen. In neueren Untersuchungen ist dieses Ergebnis vielfach bestätigt worden (vgl. etwa Steiner 1972; Hackman und Morris 1975; Kießler und Scholl 1976); und nicht umsonst wird gerade zur Bewältigung neuartiger, komplexer Probleme vielfach der Einsatz von speziellen Projektgruppen ("Task Forces") gefordert, die über eine flexible, durch hierarchische Beziehungen nicht schon von vorneherein festgebundene Organisationsstruktur verfügen (vgl. etwa Irlé 1971; Klein 1975).

Bei solchen Überlegungen darf man freilich nicht aus dem Blick verlieren, daß nun nicht mehr auf der Ebene des Individuums, sondern auf der Ebene eines sozialen Systems argumentiert wird. Der Hinweis auf das Komplexitätsverarbeitungspotential von Kleingruppen ist dann schon deshalb kein rechter Einwand gegen die Hierarchiethese einer Problemlösungstheorie à la Newell und Simon, weil hier ein ganz anderer Hierarchie**begriff** verwendet wird: Das eine Mal geht es um die logische Dekomposition eines Problemzusammenhangs in immer kleinere Einheiten, das andere Mal um Über-Unterordnungs- bzw. formelle Machtbeziehungen (vgl. Simon 1965: 64; Kirsch 1971: 45, Anm. 65).

die Informationsverarbeitungskapazität erhöht. Vgl. Kirsch (1970a: 85) sowie Osterloh (1985: 302ff.); für eine Umsetzung dieses Gedankens in den Zusammenhang der Entwicklung eines Unternehmensleitbildes (das für die Mitarbeiter ja operative Bedeutung haben soll) auch Kirsch und Knyphausen (1988).

Zwischen dem Einen und dem Anderen bestehen nur empirische Beziehungen, über deren genaue Beschaffenheit nicht schon qua begriffliche Festlegungen entschieden werden sollte.

Man kann diese Sichtweise verfeinern, wenn man ein weiteres Mal an die von Probst notierte Erfahrung anknüpft, daß die individuellen Entscheider sich selbst im Hinblick auf das fokale System in einer Außenperspektive positionieren, aus der das System von vorneherein als ein fremdorganisiertes System erscheint. Aus dem Blickwinkel einer Problemlösungstheorie à la Newell und Simon ist das nämlich nicht weiter überraschend. Auch für den individuellen Entscheider ist das System ein *komplexes* System oder, anders formuliert, ein System, in dem man ständig mit *komplexen Problemen* konfrontiert ist, für die Lösungen nicht ohne weiteres auf der Hand liegen. Diese Komplexität muß reduziert werden, wenn man sie denn wenigstens irgendwie *handhaben* will. Der gleichsam "natürliche" Weg, dies zu tun, scheint dann aber eben darin zu liegen, die Komplexität auf der Folie einer *hierarchischen Struktur* zu verarbeiten. Die Organisation erscheint als ein Instrument, mit dem bestimmte Aufgaben erfüllt werden sollen; aber diese Aufgaben werden als so komplex angesehen, daß eine Lösung jenseits der Heuristik einer Mittel-Zweck-Analyse kaum vorgestellt werden kann.⁴⁰ Die Organisation wird, zumindest was die Aufgabenstruktur angeht, im Kontext eines Zielmodells interpretiert; und entsprechend spiegelt die weite Verbreitung eben dieses Modells auch in der Organisationstheorie (vgl. oben, Kap. 3.11) eigentlich nur wider, was aus der Perspektive des individuellen Entscheiders, der sich selbst gleichsam außerhalb des fokalen sozialen Systems positioniert, ohnehin die Normalinterpretation zu sein scheint.

Der oben erwähnte empirische Zusammenhang zwischen "Hierarchie" in der einen und in der anderen Bedeutung läßt sich nun natürlich einfach in der Weise interpretieren, daß das Zielmodell, das für den individuellen Beobachter bei der Betrachtung eines komplexen Zusammenhangs die größten Redukti-

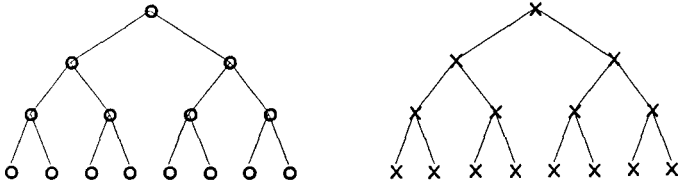
40. Die andere Heuristik, die Newell und Simon (1972: 428ff.; vgl. Kirsch 1970b: 190ff.) im Kontext des General-Problem-Solver-Modells diskutieren, die *Planung*, muß wohl als eine überlagernde Heuristik interpretiert werden, die zum Tragen kommt, wenn Hierarchie allein zur Reduktion von Komplexität ersichtlich nicht mehr ausreicht.

onsleistungen zu versprechen scheint, in eine hierarchische *Sozialstruktur* umschlägt: Die Organisation wird gewissermaßen entlang der wahrgenommenen Aufgabenstruktur als ein Zusammenhang von Über-Unterordnungs- bzw. formellen Machtbeziehungen organisiert (vgl. oben, Kap. 3.12). Mit diesem Übergang in die Sozialdimension werden nun aber die angedeuteten Ergebnisse aus den Forschungen zur Komplexitätsverarbeitung in Problemlösungsprozessen von Kleingruppen relevant; es ergibt sich dann ein eigenartiges Mißverhältnis zwischen der tatsächlich *intendierten* Organisationsstruktur - die ja aus der individuellen Perspektive als das "Optimum" der Komplexitätsverarbeitung angesehen werden muß - und jener Organisationsstruktur, die etwa aus den Ergebnissen der Forschungen zum Group Problem Solving abzuleiten wäre. Aus dem Blickwinkel des individuellen Problemlösers muß eine solche Organisationsstruktur zunächst wohl eher als *kontraintuitiv* erscheinen - ebenso kontraintuitiv wie das Systemverhalten, das den Rahmen des Intendierten sprengt und gerade von dem Außenbeobachter letztlich nur noch als "selbstorganisierend" beschrieben werden kann: "Dinge passieren einfach", und die Konsequenzen sind in vielen Fällen anders, als es der gesunde Menschenverstand zunächst eigentlich erwarten würde (vgl. z. B. Willke 1983: 51f.).

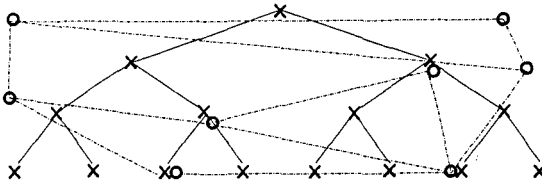
Mit diesen Überlegungen sind Fälle angedeutet, die man, analytisch wenigstens, unterscheiden kann (vgl. zum folgenden Abb. 15). Aus der Perspektive des problemlösenden Individuums wird eine Art "Idealfall" sich wohl dann ergeben, wenn die wahrgenommene Aufgabenstruktur und die Struktur des Sozialsystems "Organisation" übereinstimmen. Das System funktioniert so, wie das Individuum sich das gemäß der von ihm vorgenommenen Problemdekomposition vorstellt, und damit erweist sich auch eben diese Problemdekomposition als durchaus "realistisch". Die verschiedenen Einheiten (Individuen, Abteilungen, etc.) interagieren so, wie es das Organigramm vorsieht; und es ist dann kein Wunder, daß unser problemlösendes Individuum sich als "Macher" sieht, der die Fäden der Organisation in der Hand hat und die Organisation in einem instrumentellen Sinne zur Erfüllung ganz bestimmter Aufgaben benutzen kann. Das Unternehmen als Maschine - und als triviale dazu.

1. Übereinstimmung: hierarchische Organisationsstruktur als "Abbildung" einer hierarchischen Aufgabenstruktur

- o Aufgabenstruktur
- x Organisationsstruktur



2. Nicht-Übereinstimmung I: Vernetzte Aufgabenstruktur bei hierarchischer Organisationsstruktur



3. Nicht-Übereinstimmung II: "Einfache" Aufgabenstruktur, aber vernetzte Organisationsstruktur

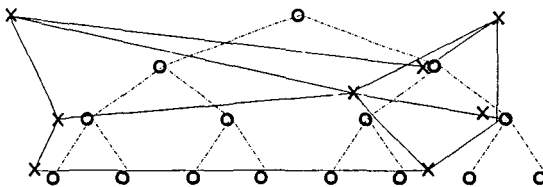


Abb. 15: Das Verhältnis von hierarchischer Aufgabenstruktur und hierarchischer Organisationsstruktur (in Anlehnung an Willke 1983: 121)

Interessanter sind die Fälle, in denen es in der angedeuteten Weise zwischen Aufgabenstruktur und Sozialstruktur zu einem *Mißverhältnis* kommt. Prinzipiell sind hier zwei Konstellationen denkbar. Das eine Mal ist die Organisation nach dem Hierarchieprinzip strukturiert, aber der Problemzusammenhang scheint so komplex zu sein, daß eine hierarchische Abbildung mit einem zu hohen Informationsverlust verbunden ist. Das kann daran liegen, daß man noch gar nicht so genau weiß, worin das Problem eigentlich besteht - eine Situation, die im Zusammenhang mit der Entstehung des Neuen ja so ungewöhnlich nicht sein dürfte. Oder es bestehen zwischen den einzelnen Problemkomponenten Querverbindungen, die zwar ohnehin nicht alle berücksichtigt werden können, die aber offensichtlich doch in einer anderen Weise als nach dem Hierarchiegedanken selektiert werden müssen, wenn man zum Erfolg kommen will. Die Organisationsmitglieder oder Abteilungen warten darauf, daß die für sie relevanten Steuerungsbefehle von oben nach unten durchgegeben werden, und sie sind darauf ausgerichtet, die entsprechenden Vollzugsmeldungen auf dem umgekehrten Weg wieder nach oben zu schicken; aber die Steuerungsbefehle können so ohne weiteres gar nicht gegeben werden, und die Kapazität der Spitze reicht bei weitem nicht aus, um die relevanten Informationen, die von unten zu ihnen dringen, an die verschiedenen Stellen zu verteilen.

Letztlich kann man diese Überlegungen wohl in der Weise zusammenfassen, daß gerade dann, wenn es um die Entstehung des Neuen geht, eine Vorstellung nicht mehr ausreichend ist, nach der Information etwas schon Vorhandenes ist, das nur noch an die entsprechenden Stellen disloziert werden muß (vgl. Luhmann 1984a: 193f.). Tatsächlich muß die Information in weiten Teilen erst *geschaffen* werden, um die Problemdefinition hinreichend operational werden zu lassen; aber eben dazu dürfte die durch das Hierarchiemodell induzierte Kommunikationsstruktur kaum der geeignete Ausgangspunkt sein. Das jedenfalls ist die Einsicht, die durch die verschiedenen Forschungen zum Group Problem Solving ins Spiel gebracht wird: Erst durch eine nicht durch hierarchische Zwänge blockierte Kommunikation kann auch höhere Komplexität in angemessener Weise reduziert werden. Damit aber ist jetzt auch der andere Fall angesprochen, den wir oben avisiert haben: daß zwischen Aufgabenstruktur und Sozialstruktur auch deshalb ein *Mißverhältnis* bestehen kann,

weil letztere über eine Art Eigenkomplexität verfügt, die auch die Behandlung von solchen Problemen verändert, die sich zunächst durchaus nach dem Hierarchieprinzip dekomponieren lassen. In der Organisationstheorie ist es ja eine immer schon vorhandene Einsicht (vgl. nur Mintzberg 1979: 46ff.), daß auch eine noch so formale Organisationsstruktur durch ein Netz informaler Beziehungen überlagert wird, das die Kommunikation oft ganz andere Wege gehen läßt, als es aufgrund der formalen Regelung eigentlich vorgesehen ist. Damit aber entsteht von vorneherein eine soziale Komplexität, die das vorhin noch einmal kurz skizzierte Modell der Unternehmung als einer Trivial-Maschine ad absurdum führt. Man weiß, welche produktiven Effekte von diesen überlagernden Kommunikationsbeziehungen ausgehen können (vgl. Kupsch und Marr 1983: 655), aber man weiß auch, daß es "Informationspathologien" (Sorg 1982) geben kann, die die Problemlösungsbemühungen nicht unbeeinflusst lassen. Das Problem, um das es am Anfang ging, wird im Zuge des Lösungsprozesses weiter aufgeladen; die Maschine wird gewissermaßen "enttrivialisieret", und es ist dann tatsächlich wohl kaum zu erwarten, daß man zu Beginn schon übersehen kann, was am Ende herauskommen wird.

Mit diesen Formulierungen ist schon angedeutet, wie schwer es fällt, die Trennung der beiden genannten Aspekte - Aufgabenstruktur und Sozialstruktur - durchzuhalten. Beide Aspekte stehen offensichtlich zueinander in einem *Steigerungsverhältnis*. Je komplexer das Problem ist, desto mehr ist man auch auf soziale Komplexität angewiesen, die die Bedingung der Möglichkeit für die Schaffung jener Information ist, ohne die eine Lösung sich gar nicht erst in Aussicht stellt. Aber mit der sozialen Komplexität wächst auch die Komplexität des Problems; es gibt dann mehr und vor allem unterschiedliche Kontexte, die in die Problemdefinition eingemischt werden, und es vermehren sich die Beziehungen, die zwischen den Komponenten der Problemdefinition bestehen - wobei diese Beziehungen natürlich aus dem Blickwinkel eines jeden Kontextes ganz unterschiedlich aussehen können: Auch hier ist es die spezifische Beobachterstelle, die man nur von anderswo betrachten muß, um die Relativität des wahrgenommenen Beziehungsgeflechts zu erkennen. Von jeder dieser Stellen mag man die Komplexität hierarchisieren wollen; aber gerade deshalb kann man sich kaum vorstellen, daß die Überführung in eine hierarchische Sozial-

struktur der richtige Weg ist, um die Vielfalt der Beobachterstellen, und das heißt: der Vielfalt der Problemdekompositionen, in geeigneter Weise abzubilden. Es kann sich hierbei eigentlich nur um eine "Vergewaltigung von Komplexität" (vgl. z. B. Kirsch 1988: 223) handeln, und die Frage ist, wie man das vermeiden kann.

Die Antwort auf diese Frage haben wir natürlich schon kennengelernt: durch Selbstorganisation. Bevor ich diese Antwort näher ausführe, möchte ich aber kurz zusammenfassen: Ich habe zu zeigen versucht, daß die Hierarchisierung von Komplexität aus der Perspektive des einzelnen Individuums der gleichsam natürliche Weg ist, mit der Komplexität von Problemen umzugehen. Es liegt dann nahe, auch die Organisation als Ganzes als ein Abbild dieses Komplexitätsverarbeitungsmodells zu organisieren. Das bedeutet aber die Übertragung einer Individualperspektive in die Sozialdimension, die schon deshalb zu kurz greift, weil es jetzt ja eine *Vielzahl* von Beobachterstellen gibt, die durch die Institutionalisierung *eines* Hierarchiemusters kaum "unter einen Hut" zu bringen sind. Das Problem stellt sich, wie man von außen sehen kann, doch komplexer dar, als es zunächst den Anschein hatte, und es bedarf in vielen Fällen erst der *Kommunikation*, um die Komplexität zu reduzieren - einer Kommunikation freilich, die nicht durch die Zwänge einer hierarchischen Struktur von vorneherein schon eingeschränkt ist. Eine solche Kommunikation schafft aber natürlich im gleichen Atemzuge auch *neue* Komplexität, indem erst dadurch die Proliferation von Problemdefinitionen "angeheizt" wird. Problemkomplexität und soziale Komplexität stehen zueinander in einem Steigerungsverhältnis, und das ist es, was letztlich in Zweifel stellt, ob eine hierarchisch strukturierte Organisation schon zu einer angemessenen Form der Komplexitätsverarbeitung gefunden hat.

4.23 Komplexitätshandhabung durch Selbstorganisation als Leitidee

Organisationen sind Systeme, in denen komplexe Probleme gehandhabt werden müssen, aber Hierarchie ist kaum das Strukturmuster, das sich zur Bear-

beitung hoher Komplexität als besonders geeignet erweist. Wenn man an der Bearbeitung von "mehr Komplexität" interessiert ist, dann bietet es sich an, von Hierarchie auf Selbstorganisation umzusteigen: Das ist die These, die bislang immer schon im Raum stand, ohne dabei freilich weiter begründet worden zu sein. Ich möchte daher im folgenden zunächst zeigen, was es für ein System (für eine Organisation) heißt, sich selbstorganisierend zu organisieren (1), um anschließend dann zu reflektieren, wie man innerhalb eines evolutionären Theoriekonzeptes eigentlich dazu kommen kann, Selbstorganisation mit jenen normativen Konnotationen zu versehen, die mit einer so formulierten These doch offensichtlich verbunden sind (2).

(1) Das Konzept der Selbstorganisation, das wir hier im Auge haben, ist in wesentlichen Teilen von Kirsch (A-1986c) in die Diskussion eingebracht worden. Dieses Konzept kann man sich am besten klar machen vor dem Hintergrund einer allgemeinen Typologie von Möglichkeiten, nach denen in Organisationen die Komplexität von Problemen gehandhabt werden kann.⁴¹ Wenn man von dem Extremfall einer Komplexitäts*eliminierung* absieht, bei der es gelingt, die Verschiedenheit und Unvergleichbarkeit der einzelnen Kontexte in die Gemeinsamkeit *eines* einzigen (Meta-)Kontextes aufzulösen, dann kann man die übrigbleibenden Optionen ganz einfach als "Komplexitätsbejahung" und "Komplexitätsverneinung" charakterisieren. Komplexitäts*bejahung* bedeutet dann, daß das Lösungssystem so gestaltet wird, daß dessen Komplexität der Problemkomplexität entspricht - oder diese sogar übersteigt. Bei der Komplexitäts*verneinung* ist dagegen das Lösungssystem *unterdimensioniert*: Es sind mehr Personen betroffen und mehr Kontexte relevant, als sie Eingang in das Lösungssystem finden. Das kann bewußt oder unbewußt geschehen. Im ersten Fall liegt eine *Vergewaltigung*, im zweiten eine *Leugnung* der Problemkomplexität vor. Bei der Vergewaltigung wird die Komplexität zwar relativ zutreffend eingeschätzt, die Entscheidungsarena aber bewußt klein gehalten, um den Prozeß der Entscheidungsfindung nicht allzu sehr zu verkomplizieren. Leugnung der Problemkomplexität beruht dagegen auf ihrer *Unterschätzung*; die Beteiligten sind sich gar nicht darüber bewußt, daß es auch andere Kon-

41. Die folgenden Formulierungen sind teilweise wörtlich übernommen aus Kirsch und Knyphausen (1986b).

texte geben könnte, in denen das Problem anders definiert wird. Sie gehen davon aus, daß andere das Problem "eigentlich" genauso sehen müßten wie sie selber. Beiträge, die nicht in die Problemdefinition passen, werden als "Müll" (im Sinne von Cohen et al. 1976) wahrgenommen und darauf zurückgeführt, daß die anderen offensichtlich nicht "verstanden" haben, worum es "tatsächlich" geht. Eine Überprüfung der Problemdefinition wird nicht vorgenommen.

Schon diese kurze Skizze läßt ersichtlich werden, daß "Komplexitätsverneinung" eine Art *A priori*-Mechanismus der Komplexitätsreduktion bezeichnet. Das Lösungssystem wird beschränkt, *bevor* noch der eigentliche Prozeß der Generierung von "Lösungen" für das im Fokus stehende Problem begonnen hat. Bei der Komplexitätsbejahung geht es dagegen um die Schaffung einer Arena, innerhalb derer *dann erst* ein Prozeß der Komplexitätsreduktion ablaufen kann. Dabei sind allerdings wieder zwei Fälle zu unterscheiden (vgl. zum folgenden Kirsch A-1986c: 21ff., Kirsch A-1986d). Die *unechte* Komplexitätsbejahung mag zwar zu einer relativ weitgesteckten Ausflagung der Entscheidungsarena führen; *wie* weit diese Grenzen abgesteckt werden, wird aber aus der Perspektive einer *einzelnen* Beobachterstelle bestimmt, die sich offenbar außerhalb des Systems positioniert: Von hier aus kann man dann sagen, *wie* komplex das Problem "tatsächlich" ist, und die Komplexität der Entscheidungsarena entsprechend darauf abstellen. Das entspricht im Prinzip noch dem Vorgehen bei der Komplexitätsverneinung.⁴² *Echte* Komplexitätsbejahung läßt sich dagegen so interpretieren, daß hier eine *Vielzahl* von Beobachterstellen vorhanden ist. Diese Beobachterstellen sind, zunächst jedenfalls, "gleichverteilt": Es gibt nicht von vorneherein schon einzelne Stellen, die "mehr

42. Ein genauerer Vergleich zeigt allerdings, daß man zwischen *zwei* Beobachterstellen unterscheiden muß, die *beide* außen positioniert sind. Bei der *Komplexitätsleugnung* ist dann aus der Perspektive der einen Beobachterstelle (die von einem "Systemmitglied" besetzt sein mag) die Komplexität durchaus hinreichend erfaßt, während man von der anderen Stelle aus (die etwa ein Theoretiker einnimmt) sehen kann, daß genau diese Annahme ein Trugschluß ist. Nur von *dieser* Stelle aus kann man zwischen "Komplexitätsleugnung" und "unechter Komplexitätsbejahung" unterscheiden. Bei der *Komplexitätsvergewaltigung* fallen dagegen beide Stellen *zusammen*; das "Systemmitglied" weiß hier genauso wie der "Theoretiker", daß die tatsächliche Problemkomplexität höher ist als die Komplexität der Entscheidungsarena.

Relevanz" als andere besitzen. *Erst im Zuge des Prozesses* können sich hier asymmetrische Strukturen herauskristallisieren: Einzelnen Kontexten scheint dann doch aus dem Blickwinkel aller oder wenigstens einer Mehrzahl der Beobachterstellen mehr Bedeutung zuzukommen als anderen; einige Individuen mögen plötzlich als "Führungspersönlichkeiten" wahrgenommen werden, die immer schon wissen, wo der Weg lang geht, usw.. Es kann also im Ongoing Process des Geschehens durchaus beispielsweise zur Ausbildung hierarchischer Sozialstrukturen kommen, aber diese Strukturen sind eben nicht das Resultat einer A priori-Reduktion von Komplexität, sondern das Ergebnis echter Komplexitätsbejahung oder, wie man auch sagen kann, das Ergebnis eines *selbstorganisierenden Prozesses*.

Wie dieser Prozeß der Selbstorganisation im einzelnen vorgestellt werden kann, das versucht Kirsch mit Hilfe des Bildes eines "Schneeball-Systems" zu verdeutlichen (vgl. A-1986c: 21f.). Es mag zunächst einen Akteuren geben, der im Lichte eines spezifischen Kontextes ein Problem definiert und dabei auch Hypothesen aufstellt, welche anderen Akteuren von diesem Problem betroffen sein könnten. Mit einzelnen dieser Akteuren nimmt er Kontakt auf, um sie im Falle des Interesses in eine potentielle Entscheidungsarena zu integrieren. Diese Akteure werden aber nun, wenn denn die These der Kontextverschiedenheit auch nur annähernd zutreffend ist, das Problem in einer durchaus anderen Weise wahrnehmen: Vielleicht ist es für sie gar kein Problem, vielleicht aber auch ein geradezu existentielles Problem, für das eine Lösung auf jeden Fall gefunden werden muß; oder es ist ganz einfach ein *anderes* Problem. In jedem Fall wird es wieder Hypothesen darüber geben, wer von *diesem* Problem betroffen ist, und es liegt dann in der Logik des "Schneeball-Systems", daß die nunmehr wahrgenommenen Betroffenen ebenfalls in die Entscheidungsarena "eingeladen" werden - und das Spiel von Neuem beginnen kann. Es kommt zu einer sukzessiven Vergrößerung der Entscheidungsarena, die sich solange fortsetzt, bis die neuerlich Angesprochenen die Einladung dankend ablehnen, weil es sich eben für sie *nicht* um ein Problem handelt, an dessen Lösung sie in irgendeiner Weise interessiert sind bzw. zu dessen Lösung sie sich in eine Entscheidungsarena integrieren lassen wollen. Irgendwann ist die Gesellschaft geschlossen, und es hängt dann, Kirsch (A-

1986c: 30) zufolge jedenfalls, wesentlich von den Einstellungen der Beteiligten ab, wie der Prozeß der Problemhandhabung innerhalb des so konstituierten Systems verläuft.⁴³

Ob ein solches Konzept der Selbstorganisation sich als "realistisch" erweist, dürfte in erster Linie davon abhängen, inwieweit die Handlungsfähigkeit des Systems gesichert bleibt bzw. im Zuge des Prozesses selber gesichert werden kann. Wenn man als eine Variable der Handlungsfähigkeit die Notwendigkeit herausstellt, auch komplexe Probleme innerhalb einer bestimmten Zeitspanne⁴⁴ wenigstens soweit zu bearbeiten, daß erst einmal entschieden und mithin die Autopoiesis des Systems aufrecht erhalten werden kann, dann läßt sich dieser Gedanke auch als eine "Echtzeit-Anforderung" reformulieren: Die Selbstorganisation muß schnell genug vorstatten gehen, um den Ongoing Process nicht im Nichts enden zu lassen. In der oben (Kap. 4.11) wiedergegebenen Definition von Roth war diese Anforderung sogar in den *Begriff* der Selbstorganisation mit eingegangen: Die Ordnungszustände sollen *spontan* erreicht werden, und das kann im vorliegenden Zusammenhang doch eigentlich nur heißen, daß eine operationfähige Entscheidungsarena gebildet wer-

43. Nur anmerkungsweise und beispielhaft möchte ich darauf verweisen, welche paradigmatischen Vorstellungen sich in das hier skizzierte Modell hineininterpretieren lassen. Die Idee der "Einladung" in eine Entscheidungsarena kann als eine der beiden grundlegenden Alternativen begriffen werden, die in der sog. "Neuen politischen Ökonomie" zur Internalisierung externer Effekte entwickelt worden sind; es geht um die Beteiligung von Betroffenen und nicht so sehr um die Herstellung von Betroffenheit für die Beteiligten (vgl. etwa G. Kirsch 1974: 72ff. bzw. 48ff.). Der hier aufscheinende Partizipationsgedanke steht natürlich auch im Mittelpunkt einer Diskurstheorie à la Habermas (z. B. 1984e); mit der Zulassung unterschiedlicher Einstellungen der Beteiligten trägt Kirsch aber von vorneherein dem (z. B. von Luhmann 1971: 316ff. vorgetragenen) Einwand Rechnung, daß auch der Diskurs ein System sei und sich beispielsweise die Gleichverteilung der Rede Chancen im Prozeßverlauf durchaus verändern könne. Der Hinweis auf die Grenzen der Integration in die Entscheidungsarena läßt sich schließlich ohne Schwierigkeiten in den Kategorien etwa des Transaktionskostenansatzes der Organisationstheorie interpretieren: Irrendwann sind die Kosten einer "Systeminterpretation" zu hoch und erweist sich die "lockere" Verbindung über den Markt als vorteilhaft.

44. Was "bestimmte Zeitspanne" heißt, ist natürlich im einzelnen durchaus unbestimmt; es wird im allgemeinen erst im Ongoing Process der Organisation selber festgelegt, wieviel Zeit vorhanden ist, bis ein Problem wenigstens zunächst einmal vom Tisch sein muß. Vgl. etwa Kirsch (1988: 232f.); weitergehend auch Bergmann (1981).

den kann, *bevor* sich im System die negativen Konsequenzen einer mangelhaften Handhabung des in Frage stehenden Problems bemerkbar machen (vgl. Kirsch A-1986c: 7). Wer sich (etwa weil er "Verantwortung" zu tragen hat) mit dieser *definitorischen* Lösung nicht zufrieden geben will, kann, so der Vorschlag von Kirsch (A-1986c: 25), immer noch eine Art *Ersatzstruktur* schaffen: Wenn die Selbstorganisation nicht klappt, können Mechanismen in Kraft treten, die die Problemkomplexität zwar vergewaltigen, die aber wenigstens eine "Second-Best-Lösung" in Aussicht stellen mögen (vgl. ähnlich Habermas 1981b: 460). Um der Chance der besseren Lösung willen läßt man sich *zunächst* auf "Selbstorganisation" ein, um im Falle des Scheiterns *dann* doch noch die Möglichkeit zu haben, der Gefährdung der Autopoiesis einen Riegel vorzuschieben: Das ist die Lösung des Strukturproblems, die man als "organisch mit Netz" bezeichnen kann (vgl. z. B. Kirsch und Trux 1981: 312f.).

(2) Auch wenn man in der beschriebenen Weise eine Art Ersatzstruktur zu schaffen versucht, die ein Versagen der Selbstorganisation gegebenenfalls verhindern kann, so sind doch die normativen Konnotationen unabweisbar, die mit dem Selbstorganisations-Konzept von vorneherein verbunden werden. Selbstorganisation wird als ein Struktur(ierungs)muster angesehen, das "mehr Komplexität" verarbeiten kann als andere Strukturmuster; und wenigstens implizit läuft die Vorstellung mit, daß dieses "mehr" besser sei als "weniger".

Eine solche Vorstellung zu *begründen* fällt freilich nicht ganz leicht; die skeptischen Fragen, die beispielsweise Luhmann (1987b: 321f., Anm. 8) im Hinblick auf eine Präferenz für Lernen und gegen Nichtlernen stellt, lassen sich wohl nie ganz zurückweisen:

"Warum sollte Lernen besser sein als Nichtlernen? Ist es nicht in einer Art grausam, Schläfer zu wecken? Und müßte man nicht sogar annehmen, daß jede Steigerung von Lernfähigkeit eine entsprechende Steigerung von Nichtlernfähigkeit voraussetzt?"

Immerhin: Gerade aus der Perspektive eines evolutionären Theoriekonzeptes kann man wissen, daß Schläfer irgendwann von selber aufwachen, wenn sie nicht am Ende noch *entschlafen*. Soziale Systeme (und insbesondere Organisationen) werden als evolutionsfähige Systeme begriffen, die von Moment zu Moment sich reproduzieren und dabei immer wieder Neues schaffen; das

aber ist nur möglich, wenn sie als komplexe Systeme immer wieder mit der Komplexität von Problemen konfrontiert sind und in dem gleichen Maße, wie sie diese Probleme *produzieren*, auch immer wieder Komplexität *reduzieren*: Andernfalls kann die Autopoiesis des Systems nicht sichergestellt werden. Es liegt also gewissermaßen in der Logik des Systems selber, daß einerseits der Schlaf nicht ad infinitum fortgesetzt, man es nicht immer nur mit "simplexen" Problemen zu tun haben kann, andererseits aber diese Probleme dem System auch nicht über den Kopf wachsen dürfen. Evolutionsfähige Systeme werden, mit anderen Worten, *im Zuge ihrer Evolution komplexer*;⁴⁵ und das läßt sich dann als Grund dafür ansehen, warum es irgendwann doch nicht mehr gleichgültig ist, ob ein System "mehr" oder "weniger" Komplexität verarbeiten kann.

Eine etwas andere Überlegung läßt sich am leichtesten vielleicht einführen im Kontext eines theoretischen Ansatzes à la Habermas (1981a; 1981b). Wenn man in diesem Sinne die Organisationstheorie als ein Unternehmen begreift, das seine Einheit aus der Differenz zwischen "System" und "Lebenswelt" bezieht (vgl. insbesondere Hinder 1986: 387ff. sowie oben, Kap. 1.4), dann führt die Beobachtung der Komplexität von Problemen gewissermaßen "ex definitione" zu einem Problem: "Lebenswelt" bezeichnet ja, der Habermasschen Analyse zufolge jedenfalls, nichts anderes als den Inbegriff eines *gemeinsamen* Wissens, auf das die in einer konkreten Handlungssituation sich befindenden Akteure zurückgreifen können, um eben diese Situation zu bewältigen (vgl. z. B. Habermas 1984d: 589ff.); Die Komplexität von Problemen ist aber gerade dadurch charakterisiert, daß noch nicht einmal ein gemeinsames Wissen über das Problem selber, geschweige denn über seine Lösung existiert. Es gibt, mit anderen Worten, Situationen, in denen die Lebenswelt *versagt*: Die Gemeinsamkeit des Wissens, das Wissen selber muß erst geschaffen werden; das Problem paßt (noch) nicht in jene Tiefenstruktur von Regeln, durch deren Anwendung Lösungen normalerweise generiert werden. Die (Tiefen-)Struktur muß sich erst herausbilden, und eben das ist es, was beispielsweise Kirsch mit seinem Konzept der Selbstorganisation zu allererst im Auge hat.⁴⁶

45. Daß damit nicht eine lineare Komplexitätszunahme im Sinne von Herbert Spencer gemeint ist, folgt schon aus unseren Überlegungen in Kap. 4.21.

46. Es ist hier leicht zu sehen, daß auch bei Kirsch der Selbstorganisations-Begriff auf der Ebene *sozialer* Systeme angesiedelt ist. Auf der Ebene des indivi-

Vor dem Hintergrund eines solchen (Kirsch'schen) Konzeptes erscheint "Selbstorganisation" also als eine Art Komplementärbegriff zu "Lebenswelt". Man muß dann nur wissen, welche Bedeutung "Lebenswelt" in der Habermas'schen Theorie für den Ausweis der normativen Grundlagen eben dieser Theorie besitzt, um zu verstehen, warum sich normative Konnotationen auch auf den Selbstorganisations-Begriff übertragen: Für eine Theorie, die sich so entscheidend an der Idee einer Handhabung komplexer Probleme in der Führungspraxis orientiert (vgl. Kirsch 1984e: 301ff.), erweist sich gerade unter dem normativen Aspekt das Lebensweltkonzept als *defizitär*. Die normative Grundlegung einer kritischen Organisationstheorie kann nur auf *doppelte* Weise geschehen, und die Habermas'sche Theorie bietet nur die *Hälfte* dessen, was sie für sich selbst in Anspruch nimmt (vgl. etwa 1981b: Schlußbetrachtung).

Daß die Habermas'sche Theorie nur die halbe Miete ist, haben wir auch in Kapitel 2.21 herausgearbeitet; und schon deshalb ist es naheliegend, auch aus der Perspektive eines evolutionären Theoriekonzeptes die Überlegungen in eine ähnliche Richtung laufen zu lassen. Freilich gilt es hier zunächst noch einmal den Hinweis voranzuschalten, daß die Idee der normativen Grundlegung einer Theorie letztlich nur im Wissenschaftssystem selber irgendeine Bedeutung besitzt: Es kann nicht darum gehen, die (Unternehmens-) "Praxis" auf *unvermittelte Weise*⁴⁷ von der normativen Richtigkeit bestimmter Organisationsstrukturen zu überzeugen. In den Unternehmungen geht es, wenigstens im ersten Zugriff, um die operative Handhabung der Wertparadoxie des Wirtschaftssystems; und entsprechend macht die Empfehlung etwa einer selbstorganisierenden Struktur dort nur dann einen Unterschied, wenn sich daraus unter den Gesichtspunkten von Leistung und Kosten Konsequenzen ergeben. Auch dafür lassen sich Argumente finden: Man muß sich ja nur die innerhalb dieses Wirtschaftssystems so wichtige Rolle von Neuerungen vor

duums scheint es aber eine Art Pendant in der These zu geben, daß das Versagen *eines* Kontextes zu einem Hin-und-her zwischen *verschiedenen* Kontexten führt, welches seinerseits allerdings nur möglich ist, wenn in spezifischer (bislang allerdings wenig erforschter) Weise "Lücken übersprungen" werden. Vgl. dazu die Spekulationen in Kirsch (1988: 85ff.).

47. Damit meine ich: etwa ohne die Zwischenschaltung von Episoden der Aktionsforschung.

Augen führen, um die Vermutung der Wertrelevanz zu stützen. Aber welche Wirkung dann diese Argumente tatsächlich haben, wie "überzeugend" sie als Argumente sind: das läßt sich aus der Perspektive des Wissenschaftssystems nur schwerlich abschätzen.

Wenn man nun also im Kontext der von uns getroffenen Unterscheidungen die normativen Konnotationen des Selbstorganisations-Konzepts "begründen" will, bietet es sich an, mit dem Begriff der *evolutionären Rationalität* zu argumentieren: Mit diesem Begriff kann man ja einerseits die Habermassche Intuition einer "kommunikativen Rationalität" durchaus aufrechterhalten und trotzdem wissen, daß diese Rationalität sich immer nur auf gegebene Kontexte bezieht, die man ihrerseits aber immer auch von außen betrachten kann und deren Unterscheidungen sich von dort aus in Zweifel ziehen lassen (vgl. oben, Kap. 2.42). Erst das *Hin-und-her* zwischen den verschiedenen Kontexten kann den Blick dafür öffnen, daß man bestimmte Geltungsansprüche mit nachdruck vertreten und sich doch deren Relativität bewußt sein kann. Selbstorganisation bedeutet dann aber, dieses Hin-und-her in die Struktur der Organisation gleichsam "einzubauen": Es gibt nicht von vorneherein nur einen Kontext, innerhalb dessen die Kommunikation eingeschlossen bleiben muß; es sind immer auch andere Kontexte zugelassen, von denen aus die "Scheuklappen" einer jeden Partialperspektive erst sichtbar werden können. Die Organisation zwingt sich auf diese Weise selbst dazu, Komplexität zu bejahen und durch das Hin-und-her zwischen den verschiedenen Perspektiven die Entstehung des Neuen systematisch zu unterstützen; andererseits überläßt sie es aber auch dem selbstorganisierenden Prozeß, die "relevanten" Kontexte auszufiltern, innerhalb derer dann etwa auch nach der "Richtigkeit" eben des Neuen gefragt werden kann. Selbstorganisation stellt gewissermaßen das "Forum" bereit, in dem normative Fragen überhaupt erst behandelt werden können; und das ist einer der Gründe dafür, warum dann auch das Selbstorganisations-Konzept selber einen normativen Impetus in sich trägt.

Diese Überlegungen müssen zweifellos dunkel bleiben, solange man das Hin-und-her zwischen den Perspektiven, das mit dem Selbstorganisations-Prinzip in einem so engen Zusammenhang steht, nicht näher erläutert hat. Diese Erläuterung ergibt sich aber ohnehin von selbst, wenn man die skizzierten nor-

mativen Konnotationen von Selbstorganisation ernst nimmt und daraus etwa die "Forderung" nach einem Management der Selbstorganisation von Organisationen ableitet. Sehen wir also zu, welche Einsichten sich daraus im einzelnen ergeben.

4.3 Das Management der Selbstorganisation von Unternehmen

Gegen die bisherigen Überlegungen kann man, auch wenn viel von Komplexität die Rede war, einwenden, daß sie nicht komplex genug angelegt waren: Aus der Vielfalt der Beziehungen, die gerade der vor dem Hintergrund eines evolutionären Theoriekonzeptes argumentierende Beobachter beispielsweise zwischen "Selbstorganisation" und "Fremdorganisation" beobachten muß, sind zu *wenige* ausgewählt worden, um das anvisierte Strukturkonzept zu explizieren. Es ergab sich dann ein Bild, in dem alles sich nur noch in Selbstorganisation aufzulösen schien; und man wird sich wundern, daß die sonst doch so paradoxen Verhältnisse am Ende sich doch erstaunlich "unparadox" darstellen lassen. Zwar ist "Selbstorganisation" als die *Einheit einer Differenz* charakterisiert worden, und auch später war noch von dem Hin-und-her zwischen Innen- und Außenperspektive die Rede. Daß aber Selbstorganisation ohne *Fremdorganisation* letztlich gar nicht zu denken ist, daß beides nur als ein pulsierendes Flik-Flak möglich ist: Das ist bislang, von den knappen Andeutungen am Ende von Kapitel 4.12 abgesehen, wenig herausgestellt worden, und eben deshalb mag man zweifeln, ob das von uns entwickelte Theoriekonzept sich auch für die im vorliegenden Zusammenhang interessierende Frage nach der *Struktur* eines evolutionsfähigen Systems als hinreichend anschlussfähig erweist.

Für uns ergibt sich, indem wir diese Zweifel auszuräumen versuchen, die Gelegenheit, die Rolle zu klären, die dem *Management* im Rahmen eines evolutionären Theoriekonzeptes zugewiesen wird. Im Kontext einer betriebswirtschaftlich inspirierten Organisationstheorie entspricht das einer alten Tradition; nicht umsonst konnten wir ja im 1. Kapitel "Organisationstheorie" und "Mana-

gementlehre" als mehr oder weniger synonym behandeln, und nicht umsonst stellt ja auch Kirsch sein Konzept der "fortschrittsfähigen Organisation" - das wir zum Ausgangspunkt unserer eigenen Theorieanstrengungen genommen haben (vgl. oben, Kap. 1.4) - von vorneherein in den Zusammenhang einer evolutionären *Führungslehre*.⁴⁸ Die Rede von einem "pulsierenden Flik-Flak" verweist aber, ebenso wie die Überschrift des vorliegenden Teilkapitels (4.3), schon darauf, was sich an Neuem für das Managementverständnis ergibt, wenn man statt auf die Tradition sich auf die (um die Luhmannsche Formulierung noch einmal aufzugreifen:) "innere Führung" eines evolutionären Theoriekonzeptes verläßt: Es geht tatsächlich um ein *Management der Selbstorganisation* von Unternehmungen; nur darin wird eine Möglichkeit gesehen, das zu unterstützen, woran eben dieses Theoriekonzept zu allererst interessiert ist: die Entstehung des Neuen!

Ich werde im folgenden in drei Schritten vorgehen. Ich möchte zunächst das Verhältnis von Selbstorganisation und Fremdorganisation diskutieren und dabei das angesprochene "Flik-Flak" herausarbeiten (Kap. 4.31), um vor diesem Hintergrund Steuerungsmodelle darstellen zu können, die dieses Hin-und-her in unterschiedlicher Weise akzentuieren. Die eine Seite wird durch das Evolutions-, das andere durch das Planungsmodell betont; erst die Idee einer "geplanten Evolution" kann hier als eine Art Synthese aufgefaßt werden (Kap. 4.32). Diese Idee gilt es freilich noch zu vertiefen und im Kontext des von uns vorgeschlagenen Theoriekonzeptes zu reformulieren; die Überlegungen münden dann in eine Vorstellung von "Führung", die noch die Selbstorganisation von Organisationen in einer "vernünftigen" Weise zu steuern versucht (Kap. 4.33).

48. Ich unterstelle hier, daß "Management" und "Führung" ihrerseits als Synonyma behandelt werden können - auch wenn ich weiß, daß man insbesondere in den "Leadership"-Forschungen dagegen Einwände erhoben hat. Vgl. z. B. Zalzenik (1977) sowie Mintzberg (1975: 54f.).

4.31 Zum Verhältnis von Selbstorganisation und Fremdorganisation

Schon mit den Überlegungen in Kap. 4.23 hat sich angedeutet, daß Selbstorganisation ganz ohne Fremdorganisation kaum zu denken ist. Es muß immer eine bestimmte Arena *definiert* werden, innerhalb derer "Selbstorganisation" dann ablaufen kann. Selbstorganisation *weil* Fremdorganisation. Ebenso haben wir gesehen, daß Selbstorganisation keineswegs notwendig einen "herrschaftsfreien Raum" konstituiert. Es ist durchaus möglich, daß sich im Zuge eines selbstorganisierenden Prozesses eine Führung herauskristallisiert und sich beispielsweise eine hierarchische Struktur etabliert. Fremdorganisation *weil* Selbstorganisation.

Wenn wir hier von Selbstorganisation sprechen, sprechen wir aus der Außenperspektive des fokalen Systems. Nur aus dieser Perspektive kann es, das haben wir in Kap.4.11 gesehen, zu Selbstorganisation noch Alternativen geben, während aus der Binnenperspektive das System ja schon gleichsam *ex definitione* als selbstorganisierendes System begriffen werden kann. Diese Beobachtung wäre es dann wohl auch, auf die man hinweisen müßte, wollte man auch von außen die Organisation als ausschließlich sich selbst organisierendes System beobachten, das auf Fremdorganisation nicht immer schon angewiesen ist. Gerade wenn man die Möglichkeit einräumt, daß sich im Zuge selbstorganisierender Prozesse auch hierarchische Strukturen ausbilden, muß man aber annehmen, daß Fremdorganisation immer wieder eingreift, um "hierarchische Verfestigungen" wieder aufzubrechen: Andernfalls könnte man ja von außen gar nicht unterscheiden, ob es sich denn um ein "selbstorganisierendes" oder um ein "hierarchisches" System handelt. Nur durch das Hin- und-her zwischen Selbst- und Fremdorganisation ist Selbstorganisation von außen überhaupt beobachtbar, und deshalb können wir nur noch einmal wiederholen: Selbstorganisation *weil* Fremdorganisation.

Es liegt vor dem Hintergrund dieser Überlegungen nahe, so etwas wie eine "Episodenbetrachtung" einzuführen und die Episoden im Ongoing Process der Organisation in einem engeren Sinne als "kollektive Entscheidungspro-

zesse" zu fassen. Kirsch (1988: 164) formuliert diesen Gedanken etwa in der folgenden Weise:

"Das Episodenkonzept geht davon aus, daß man kollektive Entscheidungsprozesse näher nur untersuchen kann, wenn man sie als Entscheidungsprozesse aus dem Ongoing Process der Organisation in irgendeiner Weise ausgrenzt. Diese Entscheidungsprozesse können dann als "Episoden" gekennzeichnet werden. Sie besitzen einen Anfang und ein Ende und dienen der Herbeiführung, Spezifizierung und gegebenenfalls auch der Sicherung von bewußten Festlegungen (Commitments) in der Organisation. Die Entscheidungsepisoden können dabei selbst Teilprozesse innerhalb umfassenderer Episoden des organisatorischen Geschehens sein. Die Entwicklung, Produktion und Transaktion komplexer Investitionsanlagen, die Einführung eines Planungs- und/oder eines Informationssystems vollziehen sich im Rahmen komplexer Transaktions- bzw. Reorganisationsepisoden, die selbst ein schwer durchschaubares Geflecht zusammenhängender Entscheidungsprozesse einschließen."

Episoden kann es nur geben, wenn man weiß, daß es ein Vorher gegeben hat und es auch noch ein Nachher geben wird und sowohl hier wie auch dort die Verhältnisse nicht die Gleichen sind: Sonst würde die Episode ja gar keinen Unterschied markieren. Es kann dann entsprechend auch Episoden in selbstorganisierenden Prozessen geben, in denen passieren mag was wolle - und wenn es die Ausbildung von "Hierarchie" ist! -; aber diese Prozesse müssen einen Anfang und ein Ende besitzen und mithin durch Zäsuren eingegrenzt sein, die offenbar den Wechsel von der Selbst- zur Fremdorganisation bedeuten. Die Beobachtung von Episoden versorgt auf diese Weise das System mit einer Art von *Metastruktur*, durch die auch unwahrscheinliche Muster der Komplexitätsverarbeitung wahrscheinlich werden können (vgl. ähnlich Luhmann 1984a: 553). Erst jetzt kann es Selbstorganisation in jenem normativ angereicherten Sinne geben, den wir in Kap. 4.23 im Auge gehabt haben; und entsprechend läßt sich die Beobachtung von Episoden als ein Mechanismus interpretieren, mit dessen Hilfe soziale Systeme (Organisationen) ihre eigene Komplexität steigern können, um ihre eigene Komplexität in gesteigertem Maße zu verarbeiten.

Mit diesen Beobachtungen hat es natürlich mit der Paradoxie der Selbstorganisation noch kein Ende; es wäre ja auch einigermaßen überraschend, wenn man etwa von der Ausbildung einer *Metastruktur* sprechen könnte, ohne

daß es dabei wieder zu einer "Verschleifung" mit der *Strukturebene* kommen würde. Die Beobachtung von Episoden mag zwar Selbstorganisation wahrscheinlicher machen, aber das heißt ja nicht, daß nicht die Ausbildung dieser Metastruktur selbst eher unwahrscheinlich ist; und man muß wohl fragen, wie es dazu in Organisationen überhaupt kommen kann (vgl. Kirsch 1988: 180ff.).

Grundsätzlich scheint es hier zwei Möglichkeiten zu geben. Zum einen können Anfang und Ende einer Episode von außen festgelegt sein - etwa durch den "Kick Off" zu einem Projekt und die Festlegung von bestimmten Eckterminen (einschließlich des Endtermins), an denen eine "Projektfortschrittskontrolle" erfolgen kann.⁴⁹ Oder aber die Episodenabgrenzung ergibt sich aus dem selbstorganisierenden Prozeß selber: Irgendwann "dämmt" es den Beteiligten, daß es so nicht weitergehen kann, daß eine andere Episode im Leben der Organisation beginnen muß. Es kann dann zu einer Art "Verflüssigung" des Systems kommen, zu einer Phase, in der sich die "Initial Conditions" erst herauskristallisieren müssen, an denen Komplexitätsproduktion und -reduktion dann wieder kondensieren können. Dabei kann dieses "Heraus-kristallisieren" natürlich selbst wieder als der Inbegriff einer selbstorganisierenden Episode beobachtet werden - zu der die "Initial Conditions" von außen gegeben erscheinen und denen sich irgendwann eigentlich nur Episoden der Fremdorganisation anschließen können.

Die Formulierungen machen deutlich, daß auch an dieser Stelle Innen und Außen, Selbst- und Fremdorganisation nur unterschieden werden können, wenn man sie anschließend wieder aufeinander bezieht. Zwischen den jeweiligen Seiten der Unterscheidung gibt es immer ein Hin-und-her, und es ist eine Frage des Beobachterstandpunktes, was nun gerade als "innen" und was als "außen" erscheinen mag. In diesem Sinne ist es beispielsweise auch keineswegs so ohne weiteres möglich, in gleichsam "objektiver" Weise die Beobachtung anzustellen, daß die Episodenabgrenzung durch Fremdorganisation Komplexität eher "vergewaltige" oder doch zumindest "leugne", während die Selbstorganisation Komplexität "zulasse": Auch hier kommt es auf die *Stelle*

49. Vgl. Trux et al. (1984: 425ff.); dort wird auch der explizite Versuch unternommen, schon den *Projektbegriff* mit dem Episodenkonzept in Verbindung zu bringen.

an, von der aus die Beobachtung erfolgt, und was aus der einen Perspektive als "Vergewaltigung" erscheint, mag aus einer anderen Perspektive beispielsweise als zusätzliche Komplexitätsproduktion angesehen werden. Aus jeder Perspektive kann man nur sehen, was man sehen kann, und das kann man nur beobachten, wenn man nach der Art eines "Flik-Flaks" dem Lauf der Paradoxie zu folgen versucht.

Die (aus der Perspektive des beobachtenden Theoretikers) interessanteste Stelle zur Beobachtung einer Organisation ist natürlich die eines *Organisators*, des Individuums also, das sich selbst in der Außenperspektive des Systems positioniert und aus dieser Perspektive das System in den Griff zu bekommen versucht. Daß aus dem Blickwinkel dieses Individuums die Vorstellung von Selbstorganisation mit einer Paradoxie verbunden ist, ist offensichtlich: Das eine Mal kann es das System überblicken und wenigstens die Randbedingungen vorgeben, innerhalb derer selbstorganisierende Prozesse dann ablaufen können; das andere Mal ist der Winkel kleiner und es gibt letztlich nur den selbstorganisierenden Prozeß selber, in den sich das Individuum *hineinbegeben* kann, ohne vorher schon zu wissen, welche Strukturen am Ende herauskommen werden. Diese Paradoxie mag das Individuum selber sehen und Wege suchen, um damit umzugehen. Daß es diese Wege auch findet: das ist das Erfordernis, das erfüllt sein muß, wenn die Entstehung des Neuen möglich sein soll; darauf ist in den Innovationsforschungen à la Kasper (1986; vgl. oben, Kap. 2.21) häufig genug hingewiesen worden.

Fassen wir zusammen. Es hat sich gezeigt, daß Selbstorganisation nicht ohne Fremdorganisation beobachtet werden kann und umgekehrt; das eine verweist notwendig immer auf das andere. Im Kontext eines evolutionären Theoriekonzeptes tritt Selbstorganisation als ein *Paradox* der Selbstorganisation auf - ein Umstand, der die traditionelle Theorie wohl, um nur das Mindeste zu sagen, zu Zweifeln über den theoretischen Wert auch des Selbstorganisationskonzeptes führen dürfte. In der vorliegenden Arbeit werden demgegenüber die produktiven Aspekte von Paradoxien vorgezogen; und der Vorschlag lautet denn auch entsprechend: Man solle in Organisationen noch die Selbstorganisation von Organisationen organisieren und auf diesem Wege der Entstehung des Neuen einen "systematischen Rahmen" geben, der zwar auf Zufälle

angewiesen bleibt, dann aber doch mit Notwendigkeit zu einem besseren Ende führt.

Mit diesem Vorschlag ist nun das angesprochen, was man im Kontext eines evolutionären Theoriekonzeptes als die wichtigste Funktion einer *Führung* bezeichnen könnte. Evolutionsfähige Systeme sind, das haben wir in Kapitel 4.2 gesehen, *komplexe* Systeme; diese Komplexität aber läßt sich, so die These, am besten "managen", wenn es eine Führung gibt, deren wichtigste Aufgabe darin besteht, eine "Arena" zur Handhabung komplexer Probleme bereitzustellen (vgl. etwa Kirsch 1984e: 308ff.; 1984i; auch Brandl 1987). Diese Arena ist eine *Arena der Selbstorganisation*; aber gerade das läßt sich nur vorstellen, wenn ein Komplementärprinzip existiert, an dem selbstorganisierende Prozesse immer wieder kondensieren können: Das ist die Vorstellung, die es im folgenden weiter auszuarbeiten gilt.

4.32 Evolution, Planung, geplante Evolution

Wenn man innerhalb eines evolutionären Theoriekonzeptes eine Vorstellung von dem gewinnen möchte, was man als "Führung" bezeichnen könnte, bietet es sich, auch wenn (bzw. gerade weil) wir ja auch unter diesem Aspekt uns von der Tradition abheben wollen, zunächst wieder einmal an, die klassischen Optionen vorzuführen, die man im Hinblick auf die Steuerung von sozialen Systemen immer im Auge gehabt hat: Man kann auf diese Weise nicht nur das vorgeschlagene Führungskonzept leichter plausibel machen, sondern gleichzeitig auch die normativen Konnotationen verdeutlichen, die mit diesem Konzept ja schon deshalb verbunden sind, weil Führung als das Komplementärprinzip zu Selbstorganisation begriffen wird, deren normative Konnotationen wir in Kapitel 4.23 herausgearbeitet haben. Ich möchte in diesem Sinne also die beiden Steuerungsoptionen "Evolution" (1) und "Planung" (2) kurz entwickeln und dann mit dem Konzept der "geplanten Evolution" die Richtung wei-

sen, die man gehen kann, um das anvisierte Führungskonzept näher zu explizieren.⁵⁰

(1) *Evolution* wird normalerweise gleichgesetzt mit: den Dingen ihren Lauf lassen. Es gibt keine Steuerungseinheit, die für das Gesamtsystem verbindliche Ziele vorgibt und den Wandel entsprechend überwacht. Die auftauchenden Probleme werden in dezentraler Weise gehandhabt, ohne daß es irgendwelche Projektionen gibt, an denen die jeweils erarbeiteten "Lösungen" orientiert sind. Von außen betrachtet erscheint zunächst alles immer nur als Zufall - auch wenn es dann Punkte geben mag, an denen die zufälligen Schwankungen mit Notwendigkeit zu einem Umschlag der qualitativen Eigenschaften des Gesamtsystems führen. Wandel ist immer nur ein *inkrementaler* Wandel; nur die Variationen können sich im System bewähren, die nicht allzu weit vom Bisherigen entfernt liegen (vgl. Quinn 1980 sowie Pava 1986).

Es ist offensichtlich, daß das hier mit wenigen Stichworten bezeichnete Modell eines systemischen Wandels⁵¹ auch für die vorliegende Arbeit eine grundlegende Rolle spielt; darauf weist ja schon der Titel einer Theorie *evolutionstfähiger* Systeme hin. Aber schon am Anfang (in Kap. 1.1) habe ich darauf hingewiesen, daß man über Evolution kaum reden kann, ohne auch zu überlegen, ob es sich zum Guten oder zum Schlechten verändert (vgl. Hill 1981); und entsprechend ist ja auch das Theoriekonzept als Ganzes so angelegt, daß die Frage nach der Rationalität immer schon mit thematisiert ist. Vor diesem Hintergrund muß es also gerade im Kontext eines evolutionären Theoriekonzeptes als wenig befriedigend erscheinen, "den Dingen einfach ihren Lauf zu lassen", den systematischen Wandel nicht wenigstens in den Grundzügen mitzu-

50. Die folgenden Überlegungen sind in starker Weise durch Arbeitspapier von H. Willke (1985) geprägt.

51. Mit dieser Formulierung möchte ich nicht den Eindruck erwecken, als ob dieses Modell sich ohne Schwierigkeiten, hätte man nur ausreichend Platz dafür, entwickeln ließe: Die Schwierigkeiten einer Theorie der Evolution von sozialen Systemen und insbesondere von Organisationen (vgl. noch einmal oben, Kap. 1.1) lassen sich nicht im Handstreich vom Tisch wischen. Aber wenn man weiß, daß die Welt (und insbesondere die Welt der Theorie) eine *erfundene* Welt ist, dann muß man eine solche Theorie auch nicht für aussichtslos halten - oder à la Bühl (1984) so tun, als ob man selbst der einzige sei, der es zu einer "wissenschaftlich exakten" Theorie auf diesem Gebiet bringen könne.

bestimmen. Willke (1985: 6) faßt die Kritik an "Evolution" als einem *Steuerungsmodell* für den sozialen Wandel denn auch in der folgenden Weise zusammen:

"The logic of evolution ... is not positive selection and thus, optimization of a certain ecological domain; rather it is negative selection (Campbell, 1969: 73ff.) or the exclusion of lethal variants. So evolution does not allow for adequate reactions to perceived long-range risks or deviation amplifying trends. For example, these trends might be caused by negative externalities or unintended consequences of purposive action. This means that something more than muddling through is necessary to cope with the current, seemingly 'natural' dramaturgies of global problems, e. g. overpopulation, resource exhaustion, environmental pollution, arms race, etc."

Auch wenn man etwas weniger global an die Sache herangeht und sich zunächst einmal auf die Beobachtung von Organisationen konzentriert, kann man sich die Vorstellung, daß es zwischen "positiver" und "negativer" Selektion einen *Spielraum* gibt, in einfacher Weise klar machen. Organisationen sind offene und geschlossene Systeme zugleich: Sie sind *umweltaabhängige* Systeme und insofern den Kräften "negativer" Selektion unterworfen; als geschlossene Systeme besitzen sie aber auch eine *eigen Historizität*: Jede Variation hat die Bedingungen ihrer Möglichkeit in jenen Strukturen, die sich selbst erst im Ongoing Process des Systems herausgebildet haben und die gerade im Zuge von "Variationen" noch eine weitere Fortentwicklung erfahren werden. Unter dem Aspekt dieses "Eigenbehavior" (Varela 1984: 26) sind Organisationen also gleichzeitig *umweltunabhängige* Systeme, und man muß nur annehmen, daß wenigstens ein Teil der Variationen durch das System "willentlich" beeinflusst werden kann, um zu sehen, daß tatsächlich nicht alles nur Zufall und Negativ-Auswahl sein muß: Bis zu einem gewissen Grade immerhin scheinen Organisationen ihre eigene Evolution mit-steuern zu können.

(2) Die klassische Alternative zu dem Laufen-lassen der Dinge ist natürlich immer gewesen: *Planung*. Schon das Individuum setzt, wenn es mit Komplexität zu tun hat und Hierarchisierung allein nicht auszureichen scheint, auf Planung - das haben ja schon die Problem-Solving-Forschungen zutage gebracht (vgl. oben, Kap. 4.22). Aber auch in Organisationen hat sich Planung spätestens seit den sechziger Jahren (richtungsweisend etwa Ansoff 1965) zu einem immer umfassenderen Prinzip entwickelt. Bis in die Laientheorien hinein

hat sich die Einsicht durchgesetzt, daß die Welt immer komplexer wird, und nicht wenige sahen in Planung wohl den "Schlüsselbegriff unsere Zukunft" (Kaiser, zit. nach Lenk 1972: 63). Der evolutionäre Zufall sollte durch den Irrtum ersetzt werden: Man wußte zwar, daß die Zukunftsprojektionen, die man im Auge hatte, nicht immer tatsächlich auch erreicht werden, daß es *Fehlplanungen* gibt; aber gerade daraus wollte man noch *lernen*, um es das nächste Mal besser zu machen. Die Umwelt antwortet, so die implizite Annahme, auf die eigenen Aktionen nach dem Muster von Stimulus und Response; und entsprechend konnte Planung als ein Trial-and-Error-Vorgehen begriffen werden, das wenigstens auf Dauer zu "richtigen" Plänen und zu einem validen Wissen über die Wege führte, die man gehen muß, wenn die gegenwärtige Zukunft zur zukünftigen Gegenwart werden soll.⁵²

Natürlich sind die euphorischen Hoffnungen, die man mit Planung einst verbunden hatte, inzwischen längst verfliegen. Komplexe Systeme lassen sich nicht so einfach planen:

"The behavior of complex systems often is counter-intuitive because their elements are interconnected non-linearly in reactive, recursive or deviation-amplifying networks. In practice this means for example, that complex systems within society do not react at all to various changes of policy or strategy or to new goals. They appear rigidly structured and ridden with a built-in 'institutional immobility' (Scharpf, 1973: 67). On the other hand, however, they may react to specific interventions or structural changes in a drastic and unexpected way. Each system has a few very sensitive points. But in order to find this points, it is necessary to unravel the internal dynamics of the system, e. g. using sensitivity analysis, simulation or similar sophisticated methods ..." (Willke 1985: 17)

Gegenüber den zuletzt vorgeschlagenen Instrumenten kann man sicherlich einige Skepsis besitzen;⁵³ der Punkt sollte aber klar sein: Soziale Systeme sind

-
52. An den Formulierungen ist zu erkennen, daß auch im Falle der Planung die Vorstellung von inkrementalistischem Vorgehen und "Piecemeal-Engineering" (Popper) nicht ganz verlorengegangen sein muß. Gerade das der Planung immer schon zugrundeliegende kausalistische Lernmodell zeigt aber, wie sehr gleichzeitig die Welt als eine *beherrschbare* Welt aufgefaßt wird und in welchem Sinne Planung dann tatsächlich eine Schlüsselrolle übernehmen kann.
53. Die Sensitivitätsanalyse baut bekanntlich auf einer *Ceteris-paribus*-Annahme auf: Variiert wird immer nur *ein* Parameter unter Konstanthaltung der anderen. Komplexität beschreibt aber gerade die *Interdependenzen* innerhalb des Systems, und deshalb muß die *Ceteris-paribus*-Annahme von vorneherein als eine zu sehr vereinfachende Annahme gesehen werden.

zu komplex, um sie mit Planung in der angestrebten Weise in den Griff zu bekommen. Das Individuum kann Planung als eine Heuristik des Problemlösens nutzen und dadurch Komplexität reduzieren; sobald man aber diese Heuristik in die "Sphäre des Sozialen" überträgt, muß man darauf gefaßt sein, daß ihre komplexitätsreduzierende Wirkung durch komplexitätssteigernde Effekte konterkariert werden kann. Komplexitätsreduktion entsteht durch die Anfertigung eines Modells, daß das System in vereinfachter Weise abbildet und in die Zukunft projiziert wird (vgl. etwa Kirsch 1975: 21ff.; Conant und Ashby 1970). Aber indem es dieses Modell gibt, kann man es auch beobachten, und gerade das erzeugt dann seinerseits Komplexität. Luhmann (1984a: 637f.; vgl. auch Morin 1984) spricht an dieser Stelle sogar von *Hyperkomplexität*:

"Ein System, das sich an seiner eigenen Komplexität orientiert und sie als Komplexität zu erfassen versucht, bezeichnen wir als *hyperkomplex*; denn allein schon der Versuch produziert, da er im System stattfinden und als Selbstbeschreibung festgelegt werden muß, mehr als nur sich selbst. Er erzeugt auch neuartige, nicht mitvorgesehene Reaktionsmöglichkeiten. Systemplanung erzeugt zwangsläufig Hyperkomplexität. Eine Planung, die dies erfährt, wird daher versuchen, auch dies noch einzuplanen, daß heißt: sich selbst und ihre Effekte miteinzuplanen. So erzeugt Budgetplanung überzogene Bedarfsmeldungen, und dies kann der Planer mitberücksichtigen. Aber für eine reflexive Planung der Planung gilt wiederum dasselbe wie für Planung schlechthin: auch sie kann beobachtet werden und führt daher ihrerseits zu Möglichkeiten, auf die eigene Beobachtung der Planung zu reagieren, aber nicht so zu reagieren wie eingeplant war."

(3) Wir können unsere bisherige Diskussion wohl in der Weise zusammenfassen, daß Evolution zu wenig und Planung zuviel des Guten ist. Denn darum geht es ja: um die Frage, inwieweit ein System und insbesondere eine Organisation seinen (ihren) Ongoing Process in der Weise steuern kann, daß es eben nicht nur irgendwie weitergeht, sondern es eine Entwicklung in Richtung auf "das Gute" gibt - was immer das im einzelnen dann sein mag. Gerade unter diesem Aspekt bedarf es kann also eines *anderen* Steuerungsmodells, und die Antwort, die man hier im Anschluß an Willke (1985: 5ff.; 19ff.) geben kann, lautet "Guidance" oder, wie ich vor dem Hintergrund unseres "evolutionären Theoriekonzeptes" übersetzen möchte, *Führung*. Zwischen Evolution und Planung soll eine Synthesis hergestellt werden, und eben das wird als die wichtigste Funktion angesehen, die eine Führung zu erfüllen hat. Ich möchte,

bevor ich diese Antwort ausführe, freilich noch einen Zwischenschritt einlegen: Wenn schon von einer Synthesis zwischen Evolution und Planung die Rede ist, dann bietet es sich an, auf die Idee der *geplanten Evolution* einzugehen, die beispielsweise von Kirsch und Trux (1981: 322ff.; ähnlich etwa Kirsch et al. 1979: 423ff.; Trux et al. 1984: 6ff.) in das Zentrum des Übergangs von der älteren Konzeption einer strategischen *Planung* zu denen eines strategischen *Managements* gestellt wird.⁵⁴ Meine These ist, daß in dieser Idee sehr viel schon von dem vorweggenommen ist, was im Kontext eines evolutionären Theoriekonzeptes als "Führung" begriffen wird, daß aber erst dieses Theoriekonzept der Idee den tieferen theoretischen Gehalt gibt.

Im Prinzip läßt sich das Konzept der geplanten Evolution ja mit wenigen Worten darstellen. Der Ongoing Process der Organisation wird als eine Abfolge kleiner Schritte aufgefaßt, die von einem jeweils gegebenen Status Quo ausgehen. Jeder Schritt wird einerseits ausgelöst durch die akuten Ereignisse, Mängel und Störungen, die im System selber oder in der Umwelt wahrgenommen werden. Andererseits existiert eine konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmenspolitik, die das "Wie" der einzelnen Schritte ebenfalls mitbeeinflußt. Das *Zusammenspiel* von akuten Ereignissen und konzeptioneller Gesamtsicht konstituiert für das System eine Art "Problemlage", die mit der Abfolge der verschiedene Schritte prozessiert wird. Die Störungen werden beseitigt oder wenigstens soweit kanalisiert, daß die Autopoiesis des Systems nicht gefährdet ist. Aber auch die konzeptionelle Gesamtsicht bleibt natürlich im Prozeßverlauf nicht ganz unbeeinflußt: Einiges mag sich als "unrealistisch", anderes als doch nicht so wünschenswert erweisen, und entsprechend bedarf es immer wieder der Reformulierung eben dieser konzeptionellen Gesamtsicht.

54. Das zeigt sich schon daran, daß die Idee der geplanten Evolution in die *Definition* des "Strategischen Managements" unmittelbar miteingeht: "Strategisches Management ist (1) die Steuerung und Koordination der langfristigen Evolution des Unternehmens und seiner Aufgabenumwelt. Diese Steuerung und Koordination erfolgt (2) über eine konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmenspolitik, die selbst einer ständigen kritischen Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung unterworfen bleibt. Überprüfung und Anpassung der konzeptionellen Gesamtsicht sind (3) durch die grundsätzliche Leitidee geprägt, einen Fortschritt in der Befriedigung der Bedürfnisse und Interessen der von den Unternehmensaktivitäten direkt oder indirekt Betroffenen zu erreichen" (Kirsch und Trux 1981: 324)

Natürlich entwickelt sich die konzeptionelle Gesamtsicht nicht nur mit der Abfolge der Einzelschritte weiter, sondern auch durch das Aufgreifen von Ideen, wie sie etwa im Wissenschaftssystem produziert werden.⁵⁵ In jedem Fall aber bringt diese Gesamtsicht jene "normative" oder "voluntaristische" Komponente wieder ins Spiel, die dem unter (2) charakterisierten Planungsmodell immer schon zueigen war. Man will die Dinge eben nicht nur ihren Lauf nehmen lassen, sondern die Richtung dieses Laufs beeinflussen. Gleichzeitig ist aber ein Wissen darüber vorhanden, daß dieser Einfluß immer nur ein *begrenzter* Einfluß ist, sich manches dann doch anders entwickelt, als man vorher gedacht hat. Dieses Wissen mag zwar bis zu einem gewissen Grad auch im Kontext des Planungsmodells vorhanden sein; jetzt aber fehlt das etwas verbissene Vorhaben, es das nächste Mal besser, am Ende sogar völlig richtig zu machen: Man hat jetzt wohl eher die "evolutionäre Gelassenheit", die sich damit abfindet, daß Systeme zu komplex sind, als daß sie in einem noch so ausgefeilten Planungsmodell vollständig abgebildet werden könnten. Statt einer voluntaristischen hat man eine *gemäßigt* voluntaristische Einstellung, die mehr will als bloße Evolution, dabei aber nicht in den Utopismus eines rationalistischen Planungsmodells verfällt (vgl. z. B. Kirsch 1984g: 607ff.).

Das hier vorgestellte Modell dürfte, so nehme ich jedenfalls an, für den Alltagsverstand der Unternehmenspraxis so plausibel klingen, daß es eigentlich nur die (aus dieser Perspektive) bizarren Unterscheidungen des Wissenschaftssystems sein können, die hier zu einer anderen Vorstellung führen. In der Tat sind hier in den letzten Jahren kritische Stimmen laut geworden⁵⁶ - Stimmen, die durchaus in gleicher Weise für sich in Anspruch nehmen, die Sprache des Alltagsverstandes zu sprechen (vgl. Miller und Mintzberg 1983: 65f.). Auch für uns klingen allerdings die Ausgangsannahmen recht plausibel: Die Welt sei zu komplex, um sie von bivariaten, linearen und zeitpunktbezoge-

55. Vgl. dazu noch einmal die von Hinder (1986: 279f.; 559) eingebrachte Idee einer "Ökologie von Ideen" - aber auch unsere kritischen Bemerkungen in Kap. 2.51 dieser Arbeit.

56. Protagonisten des hier angesprochenen Ansatzes sind D. Miller, P. Friesen und H. Mintzberg. Vor allem von den beiden Erstgenannten gibt es dazu eine Vielzahl von Veröffentlichungen, die sich im einzelnen allerdings nur wenig voneinander unterscheiden. Vgl. etwa Miller (1981; 1982); Miller und Friesen (1980; 1982; 1984).

nen Relationsaussagen zu erfassen; man müsse erst nach einem spezifischen Komplexitätsverarbeitungsmuster suchen, um hier zu "realistischeren" Abbildungen zu kommen. Dieses Muster aber sehen die Autoren in der Bildung von Mustern: "People deal with a complex world by compartmentalizing it in terms of images or clusters, by putting its many attributes into various envelopes, each of which is a convenient storehouse of related information, with its own label." (ebenda: 66). Wenn man dann noch davon ausgeht, daß auch die (organisationale) Realität selber sich in spezifische Muster oder "Konfigurationen" unterteilt, dann läßt sich vor diesem Hintergrund also die folgende These formulieren: Gerade die "geplante Evolution" als eine Abfolge von zwar gerichteten, aber doch kleinen Schritten ist für eine Unternehmung ein wenig empfehlenswertes Modell des organisationalen Wandels, weil innerhalb eines gegebenen Feldes die "erfolgreichen" Unternehmen sich immer einer spezifischen Konfiguration zuordnen lassen, innerhalb derer man nur verbleiben *oder* die man wechseln kann - ein Dazwischen führt zu einer verschlechterten Erfolgsposition und zu der Gefahr, aus der jeweiligen ökologischen Nische "ausselektiert" zu werden.⁵⁷ Entsprechend muß also der organisationale Wandel immer als "Quantensprung" angelegt sein, und die so vernünftig klingende Idee eines langsamen, schmerzlosen Wandels erweist sich dann letztlich eben doch als: unvernünftig.

Aus dem Blickwinkel eines evolutionären Theoriekonzeptes muß man an der Stichhaltigkeit dieser Argumentation allerdings doch Zweifel anmelden. Die Bildung von Mustern oder Konfigurationen (Gestalten, Clustern usw.) mag zwar durchaus als eine Komplexitätsverarbeitungsstrategie geeignet sein; und *wenn* in dieser Weise Komplexität verarbeitet wird, ist es kein Wunder, daß die auf dieser Basis durchgeführten empirischen Untersuchungen die Welt als eine *konfigurierte* Welt wahrnehmen.⁵⁸ Aber es ist dann doch merkwürdig, daß den verschiedenen Beobachtern diese Welt immer als die *gleiche* Welt erscheinen soll; und noch merkwürdiger ist es, daß offenbar auch die Empirie

57. Die Nähe zu bekannten Literaturkreisen ist hier natürlich offensichtlich: zu den verschiedenen Ansätzen zur Bildung von "strategischen Gruppen" (vgl. für einen Überblick etwa McGee und Thomas 1986) auf der einen Seite und zu den "Population Ecology"-Ansätzen à la Hannan und Freeman (1977) auf der anderen Seite.

58. Vgl. dazu auch noch einmal oben, Kap. 2.11.

selber den Grenzen der jeweiligen Konfigurationen sich fügt. So sehr einerseits die Rolle des Beobachters bei der Konstitution von "Realität" betont wird, so sehr bleibt man andererseits doch dem objektivistischen Realitätsverständnis verfangen, das den kontingenztheoretisch-empirischen Ansätzen immer schon zueigen war.⁵⁹ Diese objektivistische Unterstellung ist zwar notwendig, wenn denn die These eines "Stuck in the middle" (Porter) zwischen den diskreten Konfigurationen überhaupt einen Sinn besitzen soll; und sie ist auch aus der Binnenperspektive des Beobachters durchaus berechtigt: Die Welt wird zwar erfunden, aber eben deshalb *hat* sie Realität. Aber man kann diese Binnenperspektive auch verlassen, kann eine *andere* Binnenperspektive einnehmen; und man muß diesen Wechsel nur aus der Außenperspektive betrachten, um zu sehen, daß es eine *Vielzahl* von Konfigurationen gibt, die sich überlagern und die *zusammengenommen* keineswegs jenes diskrete Bild ergeben, das sich aus einer einzelnen Perspektive aufdrängen mag.⁶⁰ Man kann, um nur das Mindeste zu nennen, durch einen Blickwechsel Variablen *dazuerfinden*, mit denen man eine bestimmte Konfiguration charakterisieren will;⁶¹ und schon daraus ergibt sich, daß die Konfigurationen unscharfe Ränder besitzen - und am Ende wohl doch ineinander übergehen. Damit aber ist *organisationaler Wandel eben doch nicht immer nur der große Sprung nach vorn*: Die Idee der geplanten Evolution besitzt mehr denn je ihre Berechtigung.

Aus der Perspektive unseres evolutionären Theoriekonzeptes ist dieses Ergebnis natürlich nur plausibel. Organisationen sind ja zeitbindende Systeme, deren Reproduktion nur möglich ist, weil sich ihre Elemente von Moment zu Moment *anders* reproduzieren (vgl. oben, Kap. 3.33). Vor diesem Hintergrund aber ist es ohnehin kaum vorstellbar, daß es Konfigurationen von Organisationen geben soll, deren Merkmale sich nicht ebenfalls in einer fortlaufenden Veränderung befinden. Wenn alles im Fluß ist, dann sind auch Konfigurationen

59. Zur Einbettung des hier besprochenen Ansatzes in die Tradition der Kontingenztheorie vgl. Bierfelder (1986).

60. Dieses Bild vermittelt auch ein Blick auf die verschiedenen, auf Klassifikationen gerichteten empirischen Untersuchungen selber: Je nach herangezogenen Variablen sind die Ergebnisse ganz unterschiedlich. Vgl. etwa Oliver (1982) sowie die dort genannten Arbeiten.

61. Zu einem auf das Auffinden von Drittvariablen gerichteten Wissenschaftskonzept vgl. Galtung (1978) sowie Kirsch (z. B. 1981b: 432ff.; 1984d: 266ff.).

davon nicht ausgenommen; und auch aus diesem Grund scheint die geplante Evolution durchaus kein "unrealistisches" Steuerungs- und Wandlungsmodell zu sein.

Fassen wir zusammen: Mit der Idee der geplanten Evolution haben wir offenbar ein Konzept kennengelernt, das die beiden klassischen Steuerungsmodelle "Planung" und "Evolution" miteinander vermittelt. Über die konzeptionelle Gesamtsicht wird immer auch eine normative Perspektive in den Ongoing Process der Organisation eingespeist; aber gleichzeitig ist auch ein Wissen darüber vorhanden, daß nicht alles geplant werden kann und manches einen unvorhergesehenen Verlauf nimmt. Diese Sichtweise kann auch durch eine "Quantum View of Organizational Change" nicht grundsätzlich in Frage gestellt werden: Es wurde gezeigt, daß durch das Hin-und-her der Beobachtung die Idee der geplanten Evolution am Ende sich doch wieder in die Theorie hineinschleicht. Das ist nun allerdings, und damit wollen wir den Blick wieder nach vorne wenden, auch kein Wunder: "Geplante Evolution" läßt sich ja selber als das Hin-und-her zwischen unterschiedlichen Perspektiven auf den Begriff bringen: als ein Hin-und-her zwischen Evolution und Planung, zwischen Selbst- und Fremdorganisation, zwischen Innen und Außen. Genau dies aber können wir aus der Perspektive eines evolutionären Theoriekonzeptes dann auch als "Guidance" oder eben als *Führung* bezeichnen.

4.33 Führung als "Guidance"

Willke (1985; 1983; vgl. auch Teubner und Willke 1984) entwickelt sein Konzept von "Guidance" auf der Ebene der Gesellschaftstheorie.⁶² Ihn interessiert die Frage, wie das *Rechtssystem* sich selbst in die Lage versetzen kann, die Entwicklung der Gesellschaft unter den Bedingungen hoher Komplexität zu steuern. Bislang ist die Erfahrung ja die: Der Staat versucht, unter Vermittlung

62. "Guidance" (bzw. "Führung") ist wohl auch der Schlüsselbegriff in Etzioni's Theorie der aktiven Gesellschaft (1975), auf die sich Kirsch et al. (1979: 130ff.) bei der Entwicklung ihrer organisationstheoretischen Überlegungen wesentlich berufen. Die folgende Argumentation verläuft hierzu im Parallelgang.

des Rechtssystems die gesellschaftliche Entwicklung direkt zu beeinflussen; dazu werden eine Unmenge rechtlicher Regelungen erlassen, die für sämtliche Handlungsbereiche der Gesellschaft en détail festlegen, was man tun darf, was man haben kann. Die entsprechenden Stichworte sind bekannt: Man spricht von "Normenflut", von "Legal Explosion" und von "Verrechtlichung" (vgl. Teubner 1985b: 293ff. und die dort angegebenen Literatur).⁶³

Es ist offensichtlich, daß dies nicht der richtige Weg sein kann, um die Gesellschaft zu einem besseren Ende zu führen. Wenn Evolution zu wenig und Planung zuviel an Steuerung impliziert, dann muß man in der Tat wohl nach einer dritten Alternative suchen:

"Guidance" is a third type of organization of systemic change. Guidance consists of two complementary parts: a reflexive, decentral guidance of contexts (or contextual constraints) which pertain to all subsystems and build up an interplay of 'poly-centred' internal milieu and 'poly-contextual' 'self-diversity' of subsystems (...). And within this deliberate structuring of contexts there is the complementary part of self-referential self-guidance of each subsystem. Decentral guidance of contexts is supposed to mean that a minimum of common orientation of 'world view' among societal actors seems indispensable for constituting and maintaining a complex differentiated society. However, these common contexts cannot be generated any more by a central unit or an hierarchical top decision maker. No single actor or organization or subsystem can generalize its own specific rationality or world view and declare it binding for all others. For no single subsystem is in a position to transcend the internal complexity and impenetrability of all other highly developed subsystems. No single individual or corporate mind can construct an adequate internal map of the overall complexity of society; nor can it 'understand' all parts and the intricacies of their operations. So centralized directives necessarily are suboptimal ..." (Willike 1985: 5f.)

Ich muß hier nicht ausführen, welche Konsequenzen sich aus diesem Konzept für Gesetzgebung und Rechtsprechung im einzelnen ergeben; der Leitgedanke heißt in jedem Fall wohl: *Prozeduralisierung* (vgl. Teubner 1985b: 334ff.; 1982). Für unsere organisationstheoretischen Überlegungen sind zunächst eher die *Analogien* von Interesse: Auch Organisationen erscheinen ja, ähnlich wie ganze Gesellschaften, häufig als *übersteuerte* Handlungszusammenhänge, in denen einzelne organisatorische Regelungen "einen explodierenden

63. Gerade aus dem Blickwinkel der Unternehmenspraxis dürfte die hier angedeutete Tendenz nicht unbekannt sein; vgl. dazu nur die Einzelbeiträge in Kübler (1985).

Bedarf nach immer weiteren Systemsteuerungsmechanismen" nach sich ziehen und einen "technokratische(n) Circulus Virtiosus"⁶⁴ in Gang setzen, der für die Entstehung des Neuen eigentlich nur blockierend wirken kann. Und auch für uns besteht die Lösungsidee ja in der Prozeduralisierung - eine Lösung, die wir soweit vorangetrieben haben, daß am Ende nicht nur die Organisation selber, sondern auch die darauf bezogene Theorie ein "zeitbindendes" Unternehmen ist.

Trotzdem muß man bei einer weiteren Übertragung des Konzeptes von der Gesellschafts- auf die Organisationstheorie zumindest Vorsicht walten lassen. Willke kann (ähnlich, wie wir das auch in Kap. 3.3 getan haben) bei seinen Überlegungen davon ausgehen, daß die moderne Gesellschaft eine *differenzierte* Gesellschaft mit "operational-geschlossenen" Subsystemen ist: Für Recht, Wirtschaft, Politik, Wissenschaft usw. sind jeweils andere Leitdifferenzen konstitutiv; und aus der Perspektive eines einzelnen Systems bleibt immer eher unübersichtlich, wie diese Leitdifferenzen anderswo eigentlich prozessiert werden: Man hat davon bestenfalls ein "Image", das aber mit der "Identity" keineswegs übereinstimmen muß (vgl. zum Sprachspiel Trux 1983). Eine direkte Übertragung dieses Konzeptes in die Organisationstheorie würde aber voraussetzen, daß auch *Organisationen* als *differenzierte* Organisationen begriffen werden können und entsprechend sich das Autopoiese-Modell nicht nur auf die Organisation als Ganze, sondern eben auch auf die verschiedenen Teileinheiten anwenden läßt.

Im Prinzip ist diese Vorstellung natürlich so unplausibel nicht: Die nach Produktgruppen oder Regionalbereichen gegliederten "Divisions" lassen sich mit gewissen Einschränkungen offenbar durchaus als "Unternehmung in der Unternehmung" betrachten (vgl. Kappler und Wegmann 1983: 94); es mag (z. B. in Chemieunternehmen) Forschungs- und Entwicklungsabteilungen geben, in denen tatsächlich "ein eigenes Süppchen gekocht" wird; und auch die verschiedenen "Business Systems" innerhalb eines Unternehmens - vom Kostenrechnungs- über das Planungs- bis zum "Informations- und Entscheidungs-" (Kirsch 1971: 49ff.) bzw. dem "Führungssystem" (Kirsch 1976a) - lassen sich

64. Zitate aus P. Ulrich (1984: 310f.). Vgl. ähnlich auch noch einmal die in Kap. 2.22 kurz referierten Überlegungen von M. Masuch (1985).

wohl als sich zwar überlagernde, im Ganzen aber doch eigenständige Kreisläufe interpretieren, die ihre eigene Reproduktion immer wieder sicherstellen müssen.⁶⁵ Aber schon die Mehrzahl der Nennungen läßt erkennen, daß die Einheit der Beobachtungen auf der Ebene der Subsysteme nicht so einfach festzumachen ist wie auf der Ebene des Gesamtsystems, wo man doch recht eindeutig von "Organisation" bzw. "Unternehmung" spricht. Und wenn man weiß, welche Rolle für die Systemtheorie die Emergenzthese spielt, dann wird man doch fragen müssen, was eigentlich die spezifischen "Elemente" sind, die auf der Ebene dieser Subsysteme konstituiert werden.

Mit diesen knappen Hinweisen können sicherlich keine Unterscheidungen präjudiziert werden, die für den weiteren Ausbau eines systemtheoretisch inspirierten, evolutionären Konzeptes für die Organisationstheorie doch offenbar einen erheblichen Unterschied ausmachen würden. Ich überlasse auch diese Überlegungen selber der weiteren Theoriearbeit und möchte im vorliegenden Zusammenhang und im Anschluß an Willke lediglich zwei Aspekte hervorheben, die für die Frage nach den Funktionen der Führung in einer Organisation allemal von einigem Interesse sein werden.

(1) Wenn man den von Willke vorgezeichneten Linien folgen will, dann hat "Führung" mit zweierlei zu tun: mit der *Beeinflussung* der verschiedenen Kontexte einerseits und mit der *Zulassung* selbstorganisierender Prozesse andererseits. Zulassung selbstorganisierender Prozesse bedeutet, daß es im System Möglichkeiten gibt, mit den im Lichte einer bestimmten, kontextspezifischen Problemdefinition "Betroffenen" in Interaktion zu treten und mit diesen über Lösungsmöglichkeiten zu kommunizieren. Im Idealfall sind nach diesem *Procedere* also wenigstens *am Anfang* die Interessen aller Betroffenen berücksichtigt, und in diesem Sinne kommt Selbstorganisation tatsächlich dem sehr nahe, was man andernorts häufig als "Diskurs" bezeichnet. Im weiteren Pro-

65. Vgl. dazu etwa Geiger (1986: 1ff). - Besonders offensichtlich ist dieser Kreislaufgedanke natürlich beim Kostenrechnungssystem, wo man zwischen einem "Einkreis-" und einem "Zweikreisystem" unterscheidet und darauf verweist, daß wenigstens zum Abschluß das System "geschlossen" sein muß (vgl. etwa Heinen und Dietel 1983: 947f.). Aber auch die Ansätze zu einer simultan-integrierten Unternehmensplanung (für einen Überblick etwa Grebenc 1986: 281ff.; auch Müller und Knyphausen 1988) lassen sich natürlich leicht auf dieses Muster zurückführen.

zeßverlauf kann sich das dann freilich ändern; dann ist es durchaus möglich, daß einzelne Kontexte wieder an den Rand gedrängt, bestimmte Interessen letztlich doch unterdrückt werden. Wie dieser Prozeß im einzelnen verläuft, läßt sich freilich nicht voraussagen; und insbesondere kann man nicht wissen, ob die Handlungsfähigkeit des Systems und damit das System selber sich im Zuge dieses Prozesses reproduzieren kann. Deshalb haben wir oben (Kap. 4.31) die Möglichkeit hervorgehoben, eine Art *Ersatzstruktur* zu schaffen, die die Gefahr einer Paralyse des Systems gegebenenfalls eindämmen kann.

Der Aufbau einer Ersatzstruktur sichert nun allerdings das System erst nach der einen Seite hin ab. Es muß aber auch verhindert werden, daß das System die Probleme "zu schnell" handhabt, und gerade dadurch Komplexität dann doch noch "vergewaltigt" oder "geleugnet" wird - mit der Konsequenz, daß in der Außenwahrnehmung der Komplexitätshandhabung sich einige Interessen nicht berücksichtigt finden und "Widerspruch" anmelden (im Sinne von Hirschmann 1974). Die Autopoiesis des Systems ist dann gleichsam von hinten her noch einmal gefährdet. Die Funktion einer Führung scheint vor diesem Hintergrund dann auch darin zu bestehen, in die einzelnen Kontexte von vorne herein das Erfordernis einer Berücksichtigung der Interessen des *Gesamtsystems* einzubauen. Die einzelnen Kontexte müssen *beeinflusst* werden, weil nur auf diese Weise eine "pathologische" Schließung der Teilsysteme verhindert werden kann. Dazu sind unterschiedliche Instrumente denkbar (vgl. zum folgenden Willke 1985: 29ff.)

Das wohl schwächste dieser Instrumente basiert auf dem Gedanken der *Interferenz*. Dabei wird der Versuch unternommen, die Inkommensurabilität der Kontexte dadurch wenigstens teilweise zu überbrücken, daß man eine Art *gemeinsame Sprache* schafft, auf deren Grundlage die Kommunikationen zu führen sind. Aus der Planungsforschung weiß man, wie so etwas aussehen kann: Man erstellt einen *Planungsrahmen*, der unter anderem festlegt, welche Pläne es überhaupt geben soll und wie diese zueinander in Beziehung stehen, welche Planungsgrößen geplant werden sollen und wie diese definiert sind, welche Kategorien das Planungssystem als solches beschreiben, usw. (vgl. etwa Naumann 1982: 109ff.). Man mag dann planen können, was man will: Es soll zumindest in der durch den Planungsrahmen festgelegten Sprache gesche-

hen, weil nur auf dieser Grundlage darüber *kommuniziert* werden kann, welche Konsequenzen sich etwa aus dem Plan für das Gesamtsystem ergeben.

Ein zweites Instrument ist das der *Modulation*. Hier geht es darum, in etwas direkterer Weise den Prozeß zu beeinflussen, indem man Randbedingungen setzt, die den selbstorganisierenden Prozeß nicht unbedingt in Frage stellen, ihm aber doch eine bestimmte Richtung geben - auch wenn man nicht vorher wissen kann, wie genau die Erfüllung dieser Randbedingungen dann bewerkstelligt wird. Man kann sich z. B. vorstellen, daß es eine Abteilung "Marketing Services" gibt, die auf Anfrage und im Hinblick auf aktuelle Problemstellungen Schulungsleistungen im Sinne eines "Learning by Doing" zur Verfügung stellt und auf diesem Wege auch längerfristig die Problemlösungsbemühungen prägen kann. Ebenso kann man versuchen, Faktorpreise zu beeinflussen und damit die Nutzung bestimmter Faktoren wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher zu machen, ohne sie doch vorzuschreiben oder zu verbieten.⁶⁶ Was dann getan wird: das ist dann Sache des selbstorganisierenden Prozesses selber.

Ein drittes Instrument ist schließlich das der *Konditionierung*. Willke (1985: 31) beschreibt seine Wirkungsweise wie folgt:

"The influencing system sets stimuli as antecedental conditions for triggering specific internal operations of the influenced system. For example, this can be temporal conditioning, e. g. timing, sequencing, pace-setting or defining changes in activity levels. Or it can be material conditioning, when resources, opportunities or other preconditions for systemic operations are arranged by an external actor."

Diese kurze Skizze macht natürlich deutlich, wie eng die drei skizzierten Instrumente am Ende doch zusammenhängen. Ein Planungsrahmen kann, um das Beispiel noch einmal aufzugreifen, nicht nur Festlegungen über das zu benutzende Sprachspiel, sondern eben auch einen *Planungskalender* enthalten, der die Eckdaten für den Abschluß einzelner Prozeßphasen setzt (vgl. z. B. Welge 1985: 496ff.) und somit also als "Temporal Conditioning" fungiert. Das "Material Conditioning" wirkt dagegen durchaus ähnlich wie die Modula-

66. Die Wirkungsweise dieses Instruments kann man sich am besten wohl an Beispielen aus der Umweltökonomie klarmachen. Vgl. etwa Bonus (1976).

tion, auch wenn hier die Grenzen sicherlich enger gezogen werden: Statt um Preis- geht es eher um "Mengen"-festlegung. Die Eckziffernbudgetierung im Rahmen einer langfristigen operativen Planung mag hier als ein Beispiel angesehen werden können (vgl. etwa Grebenc 1986: 78ff. mit der dort angegebenen Literatur).

(2) Die vorstehenden Überlegungen sollten wenigstens das Prinzip deutlich machen, nach dem sich innerhalb des hier vorgeschlagenen Theoriekonzeptes die Steuerung des Ongoing Processes des organisatorischen Geschehens denken läßt. Danach bezeichnet "Führung" in der Tat also ein Konzept, das die beiden Steuerungsmodelle Evolution und Planung miteinander vermittelt; Führung *ist* letztlich nichts anderes als geplante Evolution, "a variant of evolution which has become reflexive; it is evolution controlling itself." (Willke 1985: 23) Und um Willke noch ein letztes Mal zu zitieren:⁶⁷

"We may conclude then that guidance builds on accidental elementary variation, but is not triggered by them; and that it takes into account systemic contradictions but doesn't pretend to solve them by erecting the 'new' organization. Instead, guidance works on the structural and procedural interferences between the various ... actors of a complex organization. The constraints, contingencies, and externalities of these actors need to become interrelated in a way that promotes a preferred pattern of expected structural change. This term of guidance leans on the idea of 'pattern prediction' (v. Hajek, 1972); but it conditions pattern prediction with the sociological idea of 'expectations' as primary structures of decision making (Luhmann, 1984b). Guidance has a normative component which can be called 'pattern prescription' since it consists of pre-selecting certain patterns of expectations." (1985: 22f.; Literaturhinweis auf Luhmann verändert)

Die normative Komponente - das war der Punkt gewesen, von dem aus wir unsere Überlegungen zur Explikation des Führungsbegriffs begonnen haben: es ging darum, Führung als ein *Komplementärprinzip* zu Selbstorganisation zu charakterisieren, und schon aufgrund dieser Komplementarität wurde angenommen, daß die normativen Konnotationen, die mit dem Begriff der Selbstorganisation verbunden sind, sich auch auf den Führungsbegriff übertragen. Jetzt zeigt sich also, daß dies tatsächlich der Fall ist - auch wenn der Beobachter natürlich wissen kann, daß gerade das Hin-und-her zwischen Führung

67. Das Wort "society" habe ich jeweils durch "organization" ersetzt.

und Selbstorganisation, zwischen Innen und Außen normative Konnotationen immer nur in einem *schwachen* Sinne zulassen kann: Jeder Anspruch von Letztbegründung und Universalität ist von vorneherein sinnlos. Durch das Hin- und-her zwischen Selbstorganisation und Fremdorganisation kann immer wieder Neues entstehen, und dieses Neue kann nicht ein-für-alle-Mal durch normative Generalisierungen abgedeckt sein. Aus der Binnenperspektive eines Führungssystems mag das natürlich zunächst einmal ganz anders aussehen: Hier wird man durchaus mit dem Anspruch von Unbedingtheit Erwartungen setzen wollen, die das System zu einem besseren Ende führen. Das kann vernünftig sein - sofern dieser Anspruch sich nicht in jenem voluntaristischen Planungsmodell hypostasiert, an das heute ohnehin keiner mehr glauben kann. Die Idee einer *evolutionären* Rationalität, die wir im zweiten Kapitel dieser Arbeit entwickelt haben, besteht jedenfalls gerade darin, daß Geltungsansprüche mit Nachdruck vertreten werden können und man trotzdem weiß, daß aus einer anderen Perspektive alles auch ganz anders aussehen kann.

Unsere Überlegungen zum Management der Selbstorganisation von Organisationen enden mithin auch unter dem normativen Aspekt in einer Paradoxie - in einer Paradoxie freilich, die wir längst schon kennengelernt haben und darum nichts Neues bedeutet. Aber nur aufgrund dieser Paradoxie kann die Entstehung des Neuen wahrscheinlicher werden: Das ist die Erkenntnis, die wohl mindestens für den Mainstream der Forschungen zur Führungslehre in Organisationen neu sein dürfte.

5. Schluß: Zusammenfassung und Ausblick

In den vorstehenden Kapiteln habe ich den Versuch unternommen, die Grundzüge eines evolutionären Theoriekonzeptes zu entfalten, das mit der Frage nach der Entstehung des Neuen besser zurechtkommt als die traditionelle Organisationstheorie: Es sollte ein *neuer* Ansatz entwickelt werden. Ein solcher Anspruch läßt sich nur plausibel machen, wenn die Ausgangsfragestellung - die Frage nach der Entstehung des Neuen - auch auf den Theorievorschlag selber bezogen werden kann. Das war der Grund, warum unser Vorschlag sich keineswegs nur mit Organisationen, sondern vor allem auch mit sich selbst beschäftigt hat: Die Theorie mußte von Anfang an "selbstreferentiell" konstruiert werden; es mußte noch im Zuge der Theorieentwicklung reflektiert werden, was eigentlich geschieht bzw. geschehen muß, wenn in der Theorie Neues sich entwickeln soll. Die Konsequenz wird dem Leser, der bis zum Schluß durchgehalten hat, zu allererst offenbar geworden sein; er wird, wenn sich bei ihm denn tatsächlich eine gewisse Plausibilität eingestellt haben sollte, wenigstens im Nachhinein bestätigen können, was Luhmann (1984a: 12f.) schon vorher weiß:

"Diese Theorieanlage erzwingt eine Darstellung in ungewöhnlicher Abstraktionslage. Der Flug muß über den Wolken stattfinden, und es ist mit einer ziemlich geschlossenen Wolkendecke zu rechnen. Man muß sich auf die eigenen Instrumente verlassen. Gelegentlich sind Durchblicke nach unten möglich - ein Blick auf Gelände mit Wegen, Siedlungen, Flüssen oder Küstenstreifen, die an Vertrautes erinnern; oder auch ein Blick auf ein größeres Stück Landschaft mit den erloschenen Vulkanen des Marxismus. Aber niemand sollte der Illusion zum Opfer fallen, daß diese wenigen Anhaltspunkte genügen, um den Flug zu steuern."

Freilich hat gerade die Selbstreflexion der Theorie ans Licht gebracht, daß es eine Landschaft "da unten", eine *Reality out there* ohnehin nicht gibt: Die Wirklichkeit wird immer von einem Beobachter konstruiert oder, wie Heinz von Foerster sagen würde, *erfunden*, und diese Erfindung muß sich zunächst einmal in dem Kommunikationszusammenhang bewähren, aus dem sie stammt. Im vorliegenden Zusammenhang ist das natürlich das Wissenschaftssystem,

das die Beobachtung ermöglicht, selbst aber durch die Beobachtung auch reproduziert wird.

Jede Beobachtung verweist auf andere Beobachtungen, ob sie sich das nun eingesteht oder nicht. "Selbstreflexion", "Reflexivität" heißt dann allerdings, daß man in der Tat die Verweisungen explizit mit aufnimmt, um die Brille, durch die man "Organisationen" sieht, nicht nur einfach aufzusetzen, sondern noch über ihre Gläser mitzubestimmen. In diesem Sinne muß sich eine Organisations-theorie also immer auch mit der Organisationstheorie auseinandersetzen: Nur durch die Auseinandersetzung mit Theorie kann die Theorie wissen, was Organisationen "sind". Aus der Sicht des "Praktikers" ist das natürlich "bloße Theorie" - aber immerhin kann man innerhalb dieser Theorie darüber nachdenken, welche Funktionen Theorie innerhalb eines ausdifferenzierten Gesellschaftssystems für die "Praxis" dann noch haben kann.

Damit sind noch einmal wesentliche Gründe benannt, warum in der vorliegenden Arbeit soviel von Theorie die Rede war, es sich dabei aber doch keineswegs ausschließlich um eine wissenschaftstheoretische Arbeit handelt, die zur normalen Theoriearbeit einen bloßen Appendix darstellt. Auch die im engeren Sinne methodologischen, erkenntnistheoretischen Überlegungen sind Bestandteil des hier vorgestellten organisationstheoretischen Konzeptes selber, eines Konzeptes, das die Frage nach der Entstehung des Neuen in einer anderen Weise thematisieren will, als das in der traditionellen Theorie der Fall ist.

Ich habe im ersten Kapitel versucht, die Probleme im einzelnen aufzuzeigen, mit denen sich die traditionelle Organisationstheorie konfrontiert sehen muß, wenn sie die Frage nach der Entstehung des Neuen in "nicht-rhetorischer Weise" angehen will. Diese Frage ist durchaus eine *Kernfrage*, steckt sie doch mindestens implizit in einer Reihe von Begriffen, die aus der derzeitigen Theoriediskussion gar nicht wegzudenken sind: in den Begriffen von Innovation und Lernen, von Evolution und Fortschritt. Den Aspekt des Neuen aber kann diese Theorie schon deshalb nicht ganz erfassen, weil sie in weiten Teilen auf einer Logik aufbaut, die allein dem "Sein", nicht aber dem "Werden" ontologische Bedeutung beimißt. Darüber hinaus haben wir gesehen, daß auch der normative Aspekt, der mit dem Neuen doch so offensichtlich verbunden ist,

bislang kaum adäquat berücksichtigt worden ist. Herkömmlicherweise gibt es hier immer drei Alternativen: Man lehnt überhaupt normativ-wertende Aussagen ab (was nicht heißt, daß solche Aussagen sich nicht implizit durchaus nachweisen lassen); man will solche Aussagen explizit einführen, ohne damit irgendeinen Anspruch von intersubjektiver Gültigkeit zu erheben; oder man geht davon aus, daß sich solche Aussagen tatsächlich in einem Diskurs aller Betroffenen (um nur die am weitesten fortgeschrittene Theorievariante zu nennen) begründen lassen. Die beiden ersten Alternativen sind aber, zumindest wenn man an der Intuition festhalten will, daß Wissenschaft "mehr" ist als die bloße Artikulation von Meinungen, genauso unbefriedigend wie die dritte Alternative, die vor dem Hintergrund der gegenwärtig überall zu verortenden Rationalitätskrise ganz einfach ihre Glaubwürdigkeit - und auch ihre Wünschbarkeit - verloren hat. Man muß eine Art Mittelposition finden; aber die Frage ist, wie sich eine solche Position denken läßt.

Die Suche nach einem neuen Anfang habe ich zunächst in den Kontext eines organisationstheoretischen Forschungsprogramms gestellt, an dem insbesondere W. Kirsch schon seit einigen Jahren arbeitet. Hier geht es tatsächlich darum, eine Theorie "evolutionsfähiger Systeme" zu schaffen, die die Entstehung des Neuen thematisieren kann und dessen normative Implikationen ernst nimmt, ohne dabei jene Emphase an den Tag zu legen, die man in den "modernen", ganz auf Vernunft abstellenden Theorien so häufig wiederfindet. Der Begriff der "fortschrittlichen Organisation", der in diesem Forschungsprogramm eine so zentrale Rolle spielt, nimmt jedenfalls die postmoderne Fortschrittsskepsis durchaus noch in sich auf und bezeichnet schon deshalb auch für die betriebswirtschaftliche Organisationstheorie ein neues Reflexionsniveau. Ich habe zu zeigen versucht, daß die damit anvisierte Theoriekonzeption in eine Reihe von Schwierigkeiten führt, die vor allem mit einer zu weitgehenden Übernahme von Bausteinen aus der Gesellschaftstheorie von J. Habermas zusammenhängen; das war dann ja auch der Grund, warum ich im weiteren Verlauf der Arbeit eigene Wege gegangen bin. Schon die Übernahme des Begriffs des "evolutionsfähigen Systems" sollte aber, ebenso wie der oftmalige Rekurs auf Einzelüberlegungen von Kirsch (und einigen seiner Mitarbeiter), deutlich gemacht haben, wie sehr ich mich dem skizzierten For-

schungsprogramm verpflichtet fühle; und ich hoffe, wenigstens im Ansatz aufgezeigt zu haben, in welche Richtung man dieses Forschungsprogramm zu einem besseren, theoretisch befriedigenderen und fruchtbareren Ende führen kann.

Das evolutionäre Theoriekonzept, das ich im zweiten Kapitel der vorliegenden Arbeit entwickelt habe, ist auf dem Niveau einer "Kybernetik zweiter Ordnung" angesiedelt. Das bedeutet, daß jetzt nicht mehr so getan wird, als ob der Beobachter, der die Theorie konstruiert, eine gleichsam extramundane Position einnehmen könnte, von der aus die Welt sich als eine Welt-so-wie-sie-ist beobachten läßt. Eben das war ja der Grund gewesen, warum die traditionelle Theorie mit der Entstehung des Neuen nicht zurechtgekommen ist: weil hier immer eine zweiwertige Logik unterstellt wurde, die zwischen (beobachtendem) Subjekt und (beobachtetem) Objekt einen klaren Trennungsstrich zieht und dabei nur das letztere in den Seinsbereich, das andere aber in den Bereich des Nicht-Seins verweist. Vor diesem Hintergrund *konnte* die Welt nur als eine Welt-so-wie-sie-ist, nicht aber als eine *werdende* Welt erscheinen. Eine Theorie, die den Beobachter von vorneherein in die Theorie miteinbezieht, baut dagegen auf einer *mehrwertigen* Logik, und das heißt: auf einer *Logik der Selbstreferenz* bzw. auf einer *Logik der Paradoxien* auf. Die Logik dieser Logik besteht darin, daß der Beobachter zwischen den beiden Zuständen eines Paradoxons hin- und her-springt und auf diese Weise die *unendliche* Information, die in dem Paradoxon steckt, in *endlose* Information transformiert. Damit kommt aber offensichtlich *Zeit* ins Spiel, und genau das kann man als die *conditio sine qua non* eines evolutionären Theoriekonzeptes ansehen. Die Theorie produziert nicht ein statisches Wissen, das eine zeitlose Gültigkeit besitzt; sie stellt sich vielmehr als ein Unternehmen dar, das selbst mit der Zeit voranschreitet und gerade darum der Entstehung des Neuen genügend Zeit läßt. "Neues" und "Zeit" sind zueinander äquivalent, und darum muß eine Theorie, aus der die Frage nach der Entstehung des Neuen nicht schon aufgrund mangelnder Theoriekomplexität herausgeschnitten sein soll, "zeitbindende" Eigenschaften haben: Darin sehe ich eine der wesentlichen Neuerungen, die mit dem evolutionären Konzept in die Theoriediskussion eingeführt werden.

Die Konsequenzen, die sich aus einem solchen Theoriekonzept ergeben, habe ich in mehrere Richtungen abgesteckt; ich möchte hier noch einmal die eine hervorheben: Bei der Beobachtung von sozialen Systemen und insbesondere Organisationen bzw. Unternehmungen bedeutet das Hin-und-her zwischen den beiden Polen eines Paradoxons den kontinuierlichen Wechsel zwischen der *Innen-* und der *Außenperspektive* dieses Systems. Das eine Mal befindet man sich *in* dem System, und die beobachtende Mitteilung ist eine Kommunikation wie jede andere Kommunikation in diesem System auch; das andere Mal steht man *außerhalb* dieses Systems und spricht dann *über* die Kommunikationen, die Akteure, das System als Ganzes. Das System mag von innen und von außen unterschiedlich aussehen; aber nur durch den Wechsel der Perspektiven kann man sehen, daß man nicht sehen kann, was man nicht sehen kann. Das gilt für jede Beobachtung gleichermaßen, ob sie nun innerhalb eines beobachteten Systems (z. B. in einer Organisation) oder außerhalb dieses Systems (z. B. in der Wissenschaft) vorkommt; und es ist dann wenig überraschend, daß innerhalb des hier sich zur Diskussion stellenden Theoriekonzeptes, gleichgültig, welche Beobachtung man beobachtet, dieses "Mehr-Sehen" als das Charakteristikum einer "evolutionären Rationalität" angesehen wird. Was für die evolutionäre Theorie selber gilt, wird auch beispielsweise für eine Organisation postuliert - auch wenn das, von außen betrachtet, dann als eine bloße Erfindung der Wissenschaft erscheinen mag.

Wenn man den Anspruch erhebt, daß ein solches Theoriekonzept für die Organisationstheorie Neues bringt, muß man freilich dessen Anschlußfähigkeit erst im einzelnen aufzeigen. In diesem Sinne habe ich mich im dritten Kapitel erst einmal mit der Frage nach der Einheit des Organisations- bzw. genauer jetzt: des Unternehmensbegriffs auseinandergesetzt und die Anknüpfungspunkte im traditionellen Zielparadigma einerseits und in der mikroökonomischen Transaktionskostentheorie andererseits gesucht. Hier hat sich allerdings gezeigt, daß innerhalb dieser Ansätze gerade die Einheitsfrage kaum angemessen thematisiert werden kann. In den auf dem Zielparadigma beruhenden Ansätzen wird - um wieder nur einen Punkt hervorzuheben - so getan, als ob Unternehmungen in dem gleichen Sinne Organisationen sind wie etwa Krankenhäuser, und der spezifisch ökonomische Aspekt hier gar keine be-

sondere Rolle spielt. In den Transaktionskostentheorien entsteht dagegen umgekehrt häufig der Eindruck, daß in Unternehmungen eigentlich nur noch über Kosten kommuniziert wird: Hier wird der (dann auch noch in verengter Weise interpretierte) ökonomische Aspekt *zu sehr* hervorgehoben, und das ist der Grund, warum auch in diesen Ansätzen die Einheit der Unternehmung nicht so recht begriffen werden kann.

Vor dem Hintergrund solcher Überlegungen ist es naheliegend, die Organisationstheorie von vorneherein in einen gesellschaftstheoretischen Zusammenhang zu stellen. Schon gegen Ende des zweiten Kapitels haben wir gesehen, daß ein evolutionäres Theoriekonzept um die Thematisierung gesellschaftstheoretischer Fragestellungen kaum herumkommen kann: Auch die Theorie wird ja innerhalb eines spezifischen Subsystems dieser Gesellschaft, der Wissenschaft nämlich, produziert; und daraus ergeben sich Konsequenzen für das Verhältnis zwischen "Theorie" und "Praxis". In Kapitel 3.3 habe ich den Versuch unternommen, das hier sich andeutende Konzept weiter auszubauen und herauszuarbeiten, was es eigentlich für ein Unternehmen heißt, innerhalb des gesellschaftlichen Subsystems "Wirtschaft" zu operieren. Dabei konnten wir auf die neueren Theorien autopoietischer Systeme zurückgreifen, die für ein evolutionäres Theoriekonzept schon deshalb besonders attraktiv sind, weil sie die selbstreferentiell-paradoxe Logik, die für uns doch eine so bedeutende Rolle spielt, von Anfang an mitzuentfalten sich anschicken. Unternehmungen können dann zunächst einmal als Systeme begriffen werden, auf deren Kommunikationen die "Leitdifferenz" der Wirtschaft: der Wertbegriff in charakteristischer Weise durchschlägt. Das bedeutet, daß Unternehmungen sich schon in ihrem eigenen Konstitutionszusammenhang auf jene Anforderungen einstellen müssen, die mit dem Prozessieren des Wertbegriffs impliziert sind. Die spezifisch ökonomische Rationalität muß in die Unternehmungen gleichsam "eingepflanzt" werden: Das ist die systemtheoretische Begründung dafür, daß Unternehmungen *Entscheidungen* als ihre Elemente konstituieren und nur als Entscheidungszusammenhänge ihre Autopoiese aufrechterhalten können.

Man muß heute sicherlich fragen, ob es nicht Anzeichen für eine "Reparadoxierung" der Wertparadoxie gibt: Auch in Unternehmungen scheint das

Prozessieren von Leistung und Kosten nicht mehr alles zu sein; auch hier wird nach dem Wert der Leitdifferenz "Wert" gefragt. Die Gesellschaft ist eine sich verändernde Gesellschaft, und davon ist auch die Wirtschaft nicht a priori ausgenommen. Was die sich abzeichnenden Veränderungen für den Konstitutionsbereich eines Unternehmens bedeuten, ist dabei freilich noch unklar. Ich bin, implizit wenigstens, davon ausgegangen, daß die Rationalitätsanforderungen an Unternehmungen auf diese Weise nicht geringer werden und "Entscheidungen" nach wie vor geeignete Elemente sind, an denen diese Anforderungen kondensieren können. Schon aus diesem Grund hat es sich angeboten, die weitere Theoriearbeit an der Vorstellung eines Entscheidungszusammenhangs zu orientieren.

Ich sehe die Pointe einer entscheidungstheoretisch inspirierten Analyse in der Möglichkeit, die besondere Rolle verständlich zu machen, die der Organisationsstruktur schon im Konstitutionsbereich des Systems zukommt. Organisationen bzw. Unternehmungen sind immer schon als strukturierende Systeme zu begreifen: Das ist die Einsicht, die man in den traditionellen Theorien zumindest intuitiv schon gehabt hat, die aber erst im Kontext eines evolutionären Theoriekonzeptes angemessen formuliert werden kann. Element- und Strukturebene des Systems sind in eigentümlicher Weise miteinander "verschleift", und es ist dann eigentlich kein Wunder, daß man Unternehmungen, insofern sie selbstreferentiell-autopoietische Systeme sind, immer zugleich als *selbstorganisierende* Systeme charakterisieren kann - wenn man denn davon ausgehen darf, daß "Selbstorganisation" sich tatsächlich als Inbegriff von "Struktur" interpretieren läßt. Diesen Nachweis habe ich am Anfang des vierten Kapitels zu führen versucht. Dabei hat sich freilich gezeigt, daß der Selbstorganisations-Begriff, gerade weil er an Struktur orientiert ist, ein *doppeldeutiger* Begriff ist, der in sich die Differenz von Innen und Außen trägt. Man kann, *sofern* man die Organisation von innen her als autopoietisches System beobachtet, *ex definitione* auch von einem selbstorganisierenden System sprechen. Von außen betrachtet scheint es sich aber doch um eine eher *empirische* Frage zu handeln, inwieweit selbstorganisierende Prozesse im System auftauchen: Intuitiv denkt man jedenfalls bei "Organisation" zunächst einmal an *Hierarchie*, und es muß dann eben erst geklärt werden, in welchem Um-

fang dieses Strukturmuster durch ein anderes abgelöst worden ist. Die generelle These dabei lautet, daß es gerade die "neuerungsfähigen" Unternehmungen sind, die von Hierarchie auf Selbstorganisation umstellen.

Erst wenn man die Frage nach der Selbstorganisation der Organisation als eine empirische Frage begreift, ist es zweckmäßig, mit "Selbstorganisation" auch einen normativen Sinn zu verbinden. Was das heißt, habe ich unter Verwendung des *Komplexitätsbegriffs* zu entfalten versucht; dabei hat sich gezeigt, daß die Bildung von Hierarchie zwar eine gleichsam natürliche Weise der Komplexitätsverarbeitung ist, die von Individuen immer schon angewandt wird, wenn es sich mit einem komplexen Problem konfrontiert sieht, daß dieses aber mindestens dann dysfunktionale Wirkungen zeitigen kann, wenn der Hierarchiedanke umstandslos in die Sphäre des Sozialen übertragen wird. Gerade Organisationen bzw. Unternehmungen können als Systeme charakterisiert werden, die systematisch (!) es mit komplexen Problemen zu tun haben: Für das Neue - um dessen Entstehung es uns ja vor allem geht - gibt es nicht schon operationale Problemdefinitionen und entsprechend routinemäßig anzuwendende Lösungsverfahren; beides muß erst *erarbeitet* werden, aber genau das wird durch eine Organisationsstruktur erschwert, die das jeweils relevante Wissen allein an der Hierarchiespitze lokalisiert und dann nur noch Erwartungen definiert, wer von wem die Anweisungen bzw. Vollzugsmeldungen zu bekommen hat. Man kann zeigen, daß Selbstorganisation ein Strukturierungsmuster ist, mit dem "mehr" Komplexität verarbeitet werden kann, und das ist es dann, was in der Tat dem Selbstorganisations-Begriff zu seinen normativen Konnotationen verhilft.

Freilich, wir würden es nicht mit einer paradoxen Welt zu tun haben, wenn nicht auch die so verstandene "Selbstorganisation" wieder auf "Fremdorganisation" verweisen würde: Das war die These, mit der wir unter der *Headline des Managements der Selbstorganisation von Unternehmungen* unsere Untersuchung zum Abschluß geführt haben. Selbstorganisation und Fremdorganisation sind durch ein Flick-Flak miteinander verbunden; das eine ist ohne das andere letztlich gar nicht zu denken. Daraus kann man folgern, daß die normativen Konnotationen, die mit dem Selbstorganisations-Begriff verbunden sind, sich auch auf "Fremdorganisation" übertragen lassen: Gesucht ist, wenn

man so formulieren darf, ein Typ von Fremdorganisation, der Selbstorganisation immer schon zuläßt und trotzdem (bzw. gerade deshalb) nicht alles nur der Selbstorganisation überläßt, sondern der Entwicklung eine Richtung zu geben versucht. In diesem Sinne haben wir dann auch von *Führung* gesprochen und diese mit einem Konzept der "geplanten Evolution" in Verbindung gebracht, das die Steuerung des Unternehmens in eine spezifische Richtung durchaus zuläßt und dabei doch um die prinzipielle Unvorhersagbarkeit und Unkontrollierbarkeit der Entstehung des Neuen weiß.

Ich gehe, wie schon angedeutet, davon aus, daß das hier noch einmal zusammengefaßte, evolutionäre Theoriekonzept das von Kirsch anvisierte Programm einer Theorie evolutionsfähiger Systeme in den zentralen Punkten und in einer theoretisch befriedigenderen Weise zu reformulieren in der Lage ist. Gerade vor diesem Hintergrund mag man dann aber fragen, was eigentlich mit der Idee einer *fortschrittsfähigen Organisation* passiert ist, die bei Kirsch doch erst der Anstoß aller Überlegungen ist. Die Antwort ist nun allerdings offensichtlich: Das hier vorgestellte Theoriekonzept ist nichts anderes als der Inbegriff jenes Denkens, das man auch für eine fortschrittsfähige Organisation als charakteristisch ansehen kann. Was fehlt, ist lediglich eine Rekonstruktion der *Entwicklungslogik*, die zu einer in diesem Sinne verstandenen "fortschrittsfähigen Organisation" führt. Ich möchte, ohne den Versuch einer Rekonstruktion hier zu unternehmen, dazu wenigstens zwei kurze Vorüberlegungen anstellen.

(1) Die Möglichkeit der Rekonstruktion einer Entwicklungslogik von sozialen Systemen, die am Ende auch noch die Vorstellung von "Höherentwicklung" oder "Verbesserung" impliziert, ist in der Literatur bekanntlich recht umstritten. Bühl beispielsweise unterstellt den bisherigen Protagonisten einer solchen Entwicklungslogik schlicht und einfach eine mangelnde Kenntnis der Evolutionstheorie selber:

"Es ist ja nichts leichter und nichts häufiger, als eine rein gefühlsmäßige Rangordnung aufzustellen, die allerdings schon dadurch Verdacht erregen sollte, daß stets die letzte Stufe - in der wir gerade leben - den Höhepunkt darstellt, sei es in der positiven Hinsicht der 'Emanzipation' oder des Zusichselbstkommens der menschlichen Vernunft, oder sei es im negativen Sinn des endgültigen 'Abbaus des Menschlichen'. Nur ist eine

solche Rangordnung ohne 'Mechanismus' völlig blind, nur ein Mythologem zur Explikation und Rechtfertigung oder Verallgemeinerung der eigenen Gefühlslage ins Allgemeinmenschliche. Wenn aber dieser evolutionäre Mechanismus in seinen Grundzügen begriffen ist, dann gibt es nur ein einziges Kriterium dieser Rangordnung: das ist - auch wenn die Argumentation zunächst zirkulär erscheint - die Evolutionsfähigkeit oder langfristige Adaptibilität der Sozialordnung bzw. des institutionalisierten Sozialverhaltens." (1984: 316f.)

Wenn wir vorhin postuliert haben, daß das evolutionäre Theoriekonzept als der Inbegriff jenes "Sinnmodells" (Kirsch) begriffen werden kann, das auch für die fortschrittsfähige Organisation charakteristisch ist, dann setzen also auch wir, Bühl zufolge jedenfalls, uns dem Verdacht aus, das eigene Denken "wie durch Zufall" an die Spitze einer Entwicklungslogik zu stellen. Dagegen kann man natürlich einwenden, daß Bühl diesem Verdacht offensichtlich auch nicht ganz entgehen kann: Nachdem endlich die Evolutionstheorie in angemessener und wissenschaftlich einwandfreier Weise expliziert worden ist, kann eigentlich nur die Evolutionsfähigkeit selber Kriterium einer Rangordnung sein.¹ Mir erscheint es fruchtbarer, einmal mehr auf die Beobachterabhängigkeit aller Theorie hinzuweisen. Es gibt keine *Reality out there*, deren Entwicklung man in "objektiv" richtiger oder falscher Weise in Stadien einteilen oder für die man in dem gleichen Sinne entscheiden kann, ob es überhaupt eine Entwicklungslogik gibt oder nicht. Die Unterscheidungen, an denen sich beispielsweise eine Entwicklungslogik festmachen läßt, werden immer durch einen Theoretiker gesetzt, der sich mit diesen Unterscheidungen in der Welt orientieren will. Auf der Grundlage der Unterscheidungen, die durch ein evolutionäres Theoriekonzept gesetzt werden, kann man dann nur sagen, daß das Kriterium für diese Unterscheidungen nur in der Anschlußfähigkeit liegen kann, die sie in dem System besitzen, in dem sie vorkommen. Das ist, von der einen Seite aus gesehen, der Theoretiker selber und, von der anderen Seite aus gesehen, das Wissenschaftssystem. Hier entscheidet sich, ob das System weitermachen kann oder nicht, und man muß nur wissen, welchen Anschluß beispielsweise das von Habermas (1982) anvisierte Konzept der Entwicklungslogik gefunden hat (vgl.

1. Der Begriff der Evolutionsfähigkeit hat bei Bühl natürlich eine andere Konnotation als in der vorliegenden Arbeit.

etwa Döbert 1977; Müller 1978), um zu sehen, daß Bühl nicht sieht, was er nicht sieht.²

Zusammenfassend: Der Evolutionismusstreit, um den es hier geht, mag selber einen Beitrag zur Reproduktion des Wissenschaftssystems leisten, aber es scheint gerade in diesem System noch keineswegs darüber entschieden zu sein, an welcher Seite der hier implizit mitlaufenden Unterscheidung (Entwicklungslogik ja/nein) anzuknüpfen ist, wenn es sich um eine Kommunikation innerhalb des Wissenschaftssystems handeln soll. Ich sehe deshalb keinen Grund, warum nicht auch die Idee der "fortschrittsfähigen Organisation" in den Kontext einer Entwicklungslogik stellen soll - wenn es sich denn als anschlussfähig erweist ...

(2) Überlegungen zu der Frage nach einem Fortschritt in der sozialen Evolution finden sich auch bei M. Granovetter (1979). Der Grundtenor wird hier in der folgenden Weise zusammengefaßt:

"Implicit in most theories of social evolution, modernization, or development is the idea that systematic rank ordering of societies, on some dimensions of problem-solving capacity, is feasible. This paper argues that, in our present or foreseeable state of knowledge, such rank orderings are not empirically meaningful. When the comparison is based on efficiency (the ability to solve current problems) the insuperable difficulty is similar to that encountered in what economists call 'interpersonal comparison of utility'. When the criterion is flexibility in dealing with possible future problems, uncertainty of prediction in system environments is a crucial obstacle which, even in principle, cannot be overcome."
(1979: 489, Abstract)

Mit dieser Kritik will Granovetter offenbar darauf hinweisen, daß die Rekonstruktion einer Entwicklungslogik nach einem Beobachterkriterium schon deshalb sinnlos ist, weil aus der Binnenperspektive der beobachteten Systeme beispielsweise "Effizienz" etwas ganz anderes bedeuten und die Problemlösungskapazität ja niemals abschließend beurteilt werden kann: Wer weiß, ob sich nicht in Zukunft einmal die Einsicht aufdrängt, daß eine "moderne" Gesellschaft mit all ihren Möglichkeiten der Selbsterstörung am Ende mit den sich ihr stellenden Problemen schlechter zurecht kommt als eine "primitive"

2. Das ist kein Vorwurf, sondern nur der Hinweis, daß Bühl auf der Grundlage einer "Kybernetik erster Ordnung" *Normal Science* betreibt.

Gesellschaft mit den ihren Problemen. Daraus die Aussichtslosigkeit des Versuchs zu einer solchen Rekonstruktion abzuleiten, erscheint mir allerdings denn doch etwas voreilig: Ich werte die Überlegungen von Granovetter eher als Hinweis darauf, daß die Rekonstruktion einer Entwicklungslogik allein aus der Außenperspektive der jeweils betrachteten Systeme "zu wenig" ist. Es bedarf auch hier eines ständigen *Wechsels* von Innen und Außen, wenn die rekonstruierte Entwicklungslogik, um den Ausdruck von Granovetter noch einmal zu gebrauchen, "empirically meaningful" sein soll. Das kann man sich beispielsweise klar machen an den verschiedenen *Vorschlägen*, eine Entwicklungslogik anhand jener *Rationalitätsstrukturen* zu kennzeichnen, die den in dem jeweiligen System vorkommenden Kommunikationen immanent sind (vgl. z. B. Teubner und Willke 1984: 19ff.; Eder 1986; Kirsch A-1986a): Man muß doch offenbar die Binnenperspektive eines Systems *ein-* und an den Argumentationen *teilnehmen*, um überhaupt erst ein Gefühl für die Kommunikationsweise zu erzeugen (vgl. Habermas 1981a: 158ff.); aber nur aus der *Außenperspektive* des Systems kann es aussichtsreich sein, die verschiedenen Kommunikationsweisen miteinander zu vergleichen und die dort eingeschriebenen Rationalitätsstrukturen zu unterscheiden. Erst durch das *Flik-Flak* zwischen *beiden* Perspektiven kann sich eine Entwicklungslogik herauskristallisieren, die sich dann etwa im Wissenschaftssystem als anschlussfähig erweisen mag.

Was dieses *Flik-Flak* des theoretischen Arbeitens bedeutet, habe ich im zweiten Kapitel dieser Arbeit im einzelnen erläutert. Dabei sollte auch deutlich geworden sein, daß eine evolutionäre Theorie, insofern sie ein Hin-und-her zwischen den Perspektiven ist, eine *zeitbindende*, in die Zukunft hin offene Theorie ist, die nicht ein ein-für-alle-Mal gültiges Wissen produziert. Der Einwand von Granovetter, daß eine Beurteilung der Adaptionleistungen eines bestimmten Systems sich als falsch erweisen könnte, ist mithin für ein evolutionäres Theoriekonzept von vorneherein überhaupt kein Problem: Die Theorie wird sich ja im Zuge des *Flik-Flak* ohnehin verändern. Auch von hier aus sind der Rekonstruktion einer Entwicklungslogik keine prinzipiellen Grenzen gesetzt.

Daß damit nur Vorüberlegungen formuliert sind, von denen aus die weitere Theoriearbeit beginnen kann, dürfte klar sein: Auch das *Konzept* einer Entwicklungslogik läßt sich nicht im Handstreich entwickeln; dazu bedarf es mehr Zeit, als sie dem Autor am Ende dieser Arbeit zur Verfügung steht. Und die Zukunft wird erst *erweisen*, ob auf der Grundlage der hier getroffenen Unterscheidungen sich auch für die Organisationstheorie neue Perspektiven eröffnen.

Literaturverzeichnis

- Hinweis:** Die (im Text mit A-... gekennzeichneten) Arbeitspapiere von W. Kirsch sind gesondert am Ende des Literaturverzeichnisses angeführt: Sie besitzen einen besonders vorläufigen Charakter und sind nicht mit dem endgültigen Commitment des Autors versehen.
- Abel, B. (1978), Betriebswirtschaftslehre und praktische Vernunft - Zwei Modelle -, in: Steinmann, H. (ed.), Die Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft, Wiesbaden 1978, S. 161 - 191
- Ackoff, R. (1971), Towards a System of Systems Concepts, in: Management Science 17 (1971), S. 661 - 671
- Ackoff, R. (1975), Redesigning the Future, New York 1975
- Ackoff, R. (1981), Creating the Corporate Future, New York 1981
- Ackoff, R./ Emery, F. (1972), On Purposeful Systems, Chicago 1972
- Adorno, T. (1964), Fortschritt, in: Kuhn, H./ Wiedemann, F. (eds.), Die Philosophie und die Frage nach dem Fortschritt, München 1964, S. 30 - 48
- Adorno, T. (1970), Ästhetische Theorie, Ffm. 1970
- Agassi, J. (1960), Methodological Individualism, in: British Journal of Sociology 11 (1960), S. 244 - 270
- Aho, A./ Hopcroft, J. E./ Ullmann, J. D. (1974), The Design and Analysis of Computer Algorithms, Reading (Mass.) 1974
- Albach, H. (1974), Innerbetriebliche Lenkpreise als Instrument dezentraler Unternehmensführung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 26 (1974), S. 216 - 242
- Albach, H. (1981), The Nature of the Firm: A Production-Theoretical Viewpoint, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 137 (1981), S. 717 - 722
- Albert, H. (1967a), Marktsoziologie und Entscheidungslogik. Ökonomische Probleme in soziologischer Perspektive, Neuwied und Berlin 1967
- Albert, H. (1967b), Modell-Platonismus: Der neoklassische Stil des ökonomischen Denkens in kritischer Beleuchtung, in: Albert (1967a), S. 331 - 367
- Albert, H. (1971), Ethik und Metaethik. Das Dilemma der analytischen Moralphilosophie, in: Albert und Topitsch (1971), S. 472 - 517
- Albert, H. (1972), Wertfreiheit als methodisches Prinzip, in: Topitsch, E. (ed.), Logik der Sozialwissenschaften, Köln, 8. Aufl. 1972, S. 181 - 210
- Albert, H./ Topitsch, E. (eds., 1971), Werturteilsstreit, Darmstadt 1971

- Alchian, A./ Demsetz, H. (1972), Production, Information Costs, and Economic Organization, in: American Economic Review 62 (1972), S. 777 - 795
- Alexy, R. (1983), Theorie der juristischen Argumentation. Die Theorie des rationalen Diskurses als Theorie der juristischen Begründung, Ffm. 1983
- Allaire, Y./ Firsirotu, M. (1984), Theories of Organizational Culture, in: Organization Studies 5 (1984), S. 193 - 226
- Almond, G./ Chorodow, M./ Pearce, R. (eds., 1982), Progress and its Discontents, Berkeley-Los Angeles-London 1982
- Altner, G. (ed., 1986), Die Welt als offenes System. Eine Kontroverse um das Werk von Ilja Prigogine, Ffm. 1986
- Alvesson, M. (1985), A Critical Framework for Organizational Analysis, in: Organization Studies 6 (1985), S. 117 - 138
- Andrew, A. (1981), Autopoiesis-Allopoiesis Interplay, in: Zeleny (1981), S. 157 - 166
- Angehrn, E. (1986), Krise der Vernunft? Neuere Beiträge zur Diagnose und Kritik der Moderne, in: Philosophische Rundschau 33 (1986), S. 161 - 209
- Ansoff, I. (1965), Corporate Strategy, New York 1965
- Antoni, M. (1984), Ökonomie und Ökologie. Plädoyer für die Verwendung der Ökologie als methodologische Heuristik, in: Schanz (1984), S. 291 - 312
- Apel, K.-O. (1976), Das Problem der philosophischen Letztbegründung im Lichte einer transzendentalen Sprachpragmatik, in: Kanitschneider, G. (ed.), Sprache und Erkenntnis, Innsbruck 1976, S. 55 - 82
- Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (1973), Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, Bd. 1 und 2, Reinbeck 1973
- Archibald, G. (ed., 1971), The Theory of the Firm, London 1971
- Argyris, C./ Schön, D. (1978), Organizational Learning, Reading (Mass.) 1978
- Arrow, K. (1974), The Limits of Organization, New York 1974
- Arthur D. Little International (ed., 1986), Management der Geschäfte von morgen, Wiesbaden 1986
- Ashby, G. (1956), An Introduction to Cybernetics, New York et al. 1956
- Ashby, R. (1962), Principles of the Self-Organizing System, in: v. Foerster und Zopf (1962), S. 255 - 278
- Astley, G./ Van de Ven, A. (1983), Central Perspectives and Debates in Organization Theory, in: Administrative Science Quarterly 28 (1983), S. 245 - 273
- Aulin, A. (1982), The Cybernetic Laws of Social Progress. Towards a Critical Social Philosophy and a Criticism of Marxism, Oxford et al. 1982
- Aulin, A. (1986), Notes on the Concept of Self-Steering, in: Geyer und Van der Zouwen (1986), S. 100 - 118
- Ayala, F. (1982), The Evolutionary Concept of Progress, in: Almond et al. (1982), S. 106 - 124

- Baecker, D. (1985), Die Freiheit des Gegenstandes: von der Identität zur Differenz. Perspektivenwechsel in den Wissenschaften, in: Delfin V (1985), S. 76 - 88
- Baecker, D. (1988), Information und Risiko in der Marktwirtschaft, Ffm. 1988
- Baecker, D./ Markowitz, J./ Stichweh, R./ Tyrell, H./ Willke, H. (eds., 1987), Theorie als Passion. Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag, Ffm. 1987
- Bälz, U. (1974), Einheit und Vielheit im Konzern, in: Baur, F. et al. (eds.), Funktionswandel der Privatrechtsinstitutionen. Festschrift für Ludwig Raiser, Tübingen 1974, S. 287 - 338
- Balzer, W. (1985), Was ist Inkommensurabilität?, in: Kant-Studien 76 (1985), S. 196 - 213
- Bamberg, G./ Coenenberg, A. (1981), Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 3. Aufl., München 1981
- Bamberger, I. (1977), Grundprobleme und Forschungsansätze der langfristigen Zielplanung, in: Zeitschrift für Organisation 46 (1977), S. 91 - 99
- Bamberger, I. (1982), Langfristige Zielplanung - Planbarkeit und Rationalität unternehmenspolitischer Ziele, unveröffentl. Habilitationsschrift, Mannheim-Rennes 1982
- Bateson, G. (1936), Naven, Cambridge (Mass.) 1936
- Bateson, G. (1985), Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, Ffm. 1985
- Bateson, G. (1985a), Metalog: Über Spiele und Ernst, in: Bateson (1985), S. 45 - 52
- Bateson, G. (1985b), Sozialplanung und der Begriff des Deutero-Lernens, in: Bateson (1985), S. 219 - 240
- Bateson, G. (1985c), Eine Theorie des Spiels und der Phantasie, in: Bateson (1985), S. 241 - 261
- Bateson, G. (1985d), Minimalforderungen für eine Theorie der Schizophrenie, in: Bateson (1985), S. 321 - 352
- Bateson, G. (1985e), Eine Überprüfung von "Batesons Regel", in: Bateson (1985), S. 486 - 509
- Bateson, G. (1985f), Form, Substanz und Differenz, in: Bateson (1985), S. 576 - 597
- Beauchamp, T./Bowie, N. (eds., 1982), Ethical Theory and Business, Englewood Cliffs 1979
- Ben-Eli, M./ Probst, G. (1986), The Way You Look Determines What You See Or Self-Organization in Management and Society, in: Trappl, R. (ed.), Cybernetics and Systems, Dordrecht-Boston-Lancaster-Tokyo 1986, S. 277 - 284
- Bendixen, P. (1976), Kreativität und Unternehmensorganisation, Köln 1976
- Benhabib, S. (1986), Kritik des 'postmodernen Wissens' - eine Auseinandersetzung mit Jean-Francois Lyotard, in: Huyssen und Scherpe (1986), S. 103 - 127
- Bennis, W. (1966), Changing Organizations, New York 1966

- Benson, G. (1982), *Business Ethics in America*, Lexington (Mass.) 1982
- Benson, J. (1975), *The Interorganizational Network as a Political Economy*, in: *Administrative Science Quarterly* 20 (1975), S. 229 - 249
- Benson, J. (1977a), *Innovation and Crisis in Organizational Analysis*, in: *The Sociological Quarterly* 18 (1977), S. 3 - 16
- Benson, J. (1977b), *Organizations: A Dialectical View*, in: *Administrative Science Quarterly* 22 (1977), S. 1 - 21
- Benson, J. (1983), *Paradigm and Praxis in Organizational Analysis*, in: Cummings, L./ Staw, B. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, New York 1983, S. 33 - 56
- Berger, J. (1987), *Autopoiesis: Wie 'systemisch' ist die Theorie sozialer Systeme?*, in: Haferkamp und Schmid (1987), S. 129 - 152
- Bergmann, W. (1981), *Die Zeitstrukturen sozialer Systeme. Eine systemtheoretische Analyse*, Berlin 1981
- Bergmann, J./ Hirsch-Kreinsen, H./ Springer, R./ Wolf, H. (1986), *Rationalisierung, Technisierung und Kontrolle des Arbeitsprozesses. Der Einfluß der CNC-Technologie in Betrieben des Maschinenbaus*, Ffm. 1986
- Berlyne, D. (1960), *Conflict, Arousal and Curiosity*, New York 1960
- Bernstein, R. (ed., 1985), *Habermas and Modernity*, Cambridge (Mass.) 1985
- v. Bertalanffy, L. (1950), *The Theory of Open Systems in Physics and Biology*, in: *Science* 111 (1950), Heft 3, S. 23 - 28
- Betton, J./ Dess, G. (1985), *The Application of Population Ecology Models to the Study of Organizations*, in: *Academy of Management Review* 10 (1985), S. 750 - 757
- Bierfelder, W. H. (1986), *Die nächsten Entwicklungsstufen des situative Ansatzes: das organisatorische Quantum-Modell*, in: *Zeitschrift für Organisation* 55 (1986), S. 257 - 262
- Bittner, E. (1965), *The Concept of Organization*, in: *Social Research* 32 (1965), S. 239 - 255
- Blaseio, H. (1985), *Grundriß einer Theorie sich selbst organisierender, autonomer Systeme*, Arbeitspapier, München 1985
- Blaseio, H. (1986), *Das Kognos-Prinzip. Zur Dynamik sich-selbst-organisierender wirtschaftlicher und sozialer Systeme*, Berlin 1986
- Blau, U. (1978), *Die dreiwertige Logik der Sprache*, Berlin 1978
- Blau, U. (1985), *Die Logik der Unbestimmtheiten und Paradoxien (Kurzfassung)*, in: *Erkenntnis* 22 (1985), S. 369 - 459
- Blau, U. (1986a), *Wahrheit von innen und außen*, in: *Erkenntnis* 23 (1986), S. 1 - 30
- Blau, U. (1986b), *Die Paradoxie des Selbst*, in: *Erkenntnis* 23 (1986), S. 177 - 196
- Bössmann, E. (1967), *Die ökonomische Analyse von Kommunikationsbeziehungen in Organisationen*, Heidelberg 1967

- Bohnen, A. (1984), Handlung, Lebenswelt und System in der soziologischen Theoriebildung. Zur Kritik der Theorie des kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas, in: Zeitschrift für Soziologie 13 (1984), S. 191 - 203
- Bohr, N. (1928), The Quantum Postulate and the Recent Development of Atomic Theory, in: Nature 121 (1928), S. 580 - 590
- Bohr, N. (1931), Atomtheorie und Naturbeschreibung, Berlin 1931
- Bohr, N. (1936), Kausalität und Komplementarität, in: Erkenntnis 6 (1936), S. 354 - 369
- Bohr, N. (1949), Discussion with Einstein, in: Schilpp, P. (ed.), The Library of Living Philosophers VII. Albert Einstein: Philosopher - Scientist, Evanston (Ill.) 1949, S. 201 - 241
- Boland, L. (1978), Time in Economics Versus Economics in Time: The "Hayek Problem", in: Canadian Journal of Economics 9 (1978), S. 240 - 262
- Bonus, H. (1976), Möglichkeiten der Internalisierung externer Effekte als Instrument der Koordination von Unternehmenszielen und gesellschaftlichen Zielen, in: Albach, H./ Sedowsky, D. (eds.), Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung in Unternehmen, Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Neue Folge Bd. 88, Berlin 1976, S. 207 - 226
- Bougen, M./ Weick, K./ Binkhorst, D. (1977), Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra, in: Administrative Science Quarterly 22 (1977), S. 606 - 639
- Boulding, K. (1965), The Image, Ann Arbor (Mich.) 1965
- Boulding, K. (1968), General Systems Theory - The Skeleton of a Science, in: Buckley, W. (ed.), Modern Systems Research for the Behavioral Scientist, Chicago 1968, S. 3 - 10
- Boulding, K. (1981), Evolutionary Economics, Beverly Hills-London 1981
- Braczyk, H.-J./ Grüneberg, U./ Schmidt, G. (1982), Produktionsmodernisierung und soziale Risiken, Ffm. 1982
- Brandl, M. (1987) Funktionen der Führung. Ein klassisches Thema aus der Perspektive neuerer sozialwissenschaftlicher Ansätze, Dissertation, München 1987
- Brantl, S. (1985), Management und Ethik. Unternehmenspolitische Rahmenplanung und moralisch-praktische Rationalisierung der Unternehmensführung, München 1985
- Braten, S. (1986), The Third Position: Beyond Artificial and Autopoietic Reduction, in: Geyer und Van der Zouwen (1986), S. 193 - 205
- Braun, W. (1984), Markt und Produktion: Zur neoricardianischen Kritik und betriebswirtschaftlichen Begründung der Theorie der Unternehmung, in: Schanz (1984), S. 247 - 266
- Bretz, H. (1988), Unternehmertum und Fortschrittsfähige Organisation. Wege zu einer betriebswirtschaftlichen Avantgarde, München 1988

- Broekstra, G. (1986), Organizational Humanity and Architecture: Duality and Complementarity of Papa-Logic and Mama-Logic in Managerial Conceptualizations of Change, in: *Cybernetics and Systems* 17 (1986), S. 13 - 41
- Bronowski, J. (1970), New Concepts in the Evolution of Complexity, in: *Syntheses* 21 (1970), S. 228 - 246
- Brown, R. (1978), Bureaucracy as Praxis: Toward a Political Phenomenology of Formal Organizations, in: *Administrative Science Quarterly* 23 (1978), S. 365 - 382
- Bubner, R. (1978), Kann Theorie ästhetisch werden?, in: *Neue Rundschau* 89 (1978), S. 537 - 553
- Buchanan, J. (1969), *Cost and Choice*, Chicago 1969
- Bühl, W. (1982), *Struktur und Dynamik des menschlichen Sozialverhaltens*, Tübingen 1982
- Bühl, W. (1984), Gibt es eine soziale Evolution?, in: *Zeitschrift für Politik* 31 (1984), S. 302 - 331
- Bühl, W. (1987), Grenzen der Autopoiesis, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 39 (1987), S. 225 - 254
- Burns, T./ Stalker, G. (1966), *The Management of Innovation*, 2. Aufl., London 1966
- Burrell, G./ Morgan, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London 1979
- Bury, J. (1955), *The Idea of Progress: An Inquiry into Its Origin and Growth*, New York 1955
- Buß, E./ Schöps, M. (1979), Die gesellschaftliche Entdifferenzierung, in: *Zeitschrift für Soziologie* 8 (1979), S. 315 - 329
- Cameron, K. (1986), Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness, in: *Management Science* 32 (1986), S. 539 - 553
- Campbell, D. (1969), Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution, in: *General Systems* 16 (1969), S. 69 - 85
- Casti, J. (1979), *Connectivity, Complexity, and Catastrophe in Large-Scale Systems*, Chichester-New York-Brisbane-Toronto 1979
- Chihara, C. (1973), *Ontology and the Vicious-Cycle Principle*, Ithaca 1973
- Clark, P. (1972), *Action Research and Organizational Change*, New York-Evanston-San Francisco 1972
- Clegg, S./ Dunkerley, D. (1980), *Organization, Class and Control*, London-Boston 1980
- Coase, R. (1937), The Nature of the Firm, in: *Economica* 4 (1937), S. 386 - 405
- Cohen, L. (1979), The Firm: A Revised Definition, in: *Southern Economic Journal* 46 (1979), S. 580 - 590
- Cohen, M./ March, J./ Olsen, P. (1972), A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: *Administrative Science Quarterly* 17 (1972), S. 1 - 25

- Collier, J. (1945), *United States Indian Administration as a Laboratory of Ethnic Relations*, in: *Social Research* 12 (1945), S. 265 - 303
- Collins, B. (1970), *Social Psychology*, Reading (Mass.) 1970
- Collins, R. (1981), *On the Microfoundations of Macrosociology*, in: *American Journal of Sociology* 86 (1981), S. 984 - 1014
- Colodny, R. (ed., 1972), *Paradigms and Paradoxes*, Pittsburgh 1972
- Conant, R./ Ashby, R. (1970), *Every Good Regulator of a System Must be a Model of That System*, in: *International Journal of System Science* 1 (1970), S. 89 - 97
- Cornacchio, J. (1977), *System Complexity - A Bibliography*, in: *International Journal of General Systems* 3 (1977), S. 267 - 271
- Cronen, V./ Johnson, K./ Lannamann, J. (1982), *Paradoxes, Double Binds, and Reflexive Loops: An Alternative Theoretical Perspective*, in: *Family Process* 20 (1982), S. 91 - 112
- Crott, H./Kutschker, M./ Lamm, H. (1977), *Verhandlungen I: Individuen und Gruppen als Konfliktparteien. Ergebnisse aus sozialpsychologischer Verhandlungsforschung*, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1977
- Cyert, R./ March, J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs (N. J.) 1963
- Czeranowsky, G./ Strutz, H. (1970), *Ergebnisse einer empirischen Untersuchung über Unternehmensziele*, in: Jacob, H. (ed.), *Zielsystem und Entscheidungsprozeß in der Unternehmung*, Wiesbaden 1970, S. 121 - 124
- Daft, R. (1978), *A Dual-Core Model of Organizational Innovation*, in: *Academy of Management Journal* 21 (1978), S. 193 - 210
- Daft, R. (1980), *The Evolution of Organization Analysis in ASQ, 1959 - 1979*, in: *Administrative Science Quarterly* 25 (1980), S. 623 - 636
- Daft, R. (1982), *Bureaucratic Versus Nonbureaucratic Structure and the Process of Innovation and Change*, in: Bacharach, S. (ed.), *Research in the Sociology of Organizations. A Research Annual*, Vol. 1, Greenwich (Conn.)-London 1982, S. 129 - 166
- Daniels, N. (1979), *Wide Reflective Equilibrium and Theory Acceptance in Ethics*, in: *Journal of Philosophy* 76 (1979), S. 256 - 282
- Daudi, P. (o. J. a), *Power Relationships As Organising Concepts*, Arbeitspapier am Department of Business Administration der Universität Lund (Schweden), Lund o. J.
- Daudi, P. (o. J. b), *Power and Knowledge. A Discussion Based on the Theory of Michel Foucault*, Arbeitspapier am Department of Business Administration der Universität Lund (Schweden), Lund o. J.
- Davis, T./ Luthans, F. (1980), *A Social Learning Approach to Organizational Behavior*, in: *Academy of Management Review* 5 (1980), S. 281 - 290
- DeGeorge, R. (1982), *Business Ethics*, New York 1982

- Denisoff, S./ Callahan, O./ Levine, M. (1974), *Theories and Paradigms in Contemporary Sociology*, Ithaca (Ill.) 1974
- Dill, P. (1986), *Unternehmenskultur. Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement*, Bonn 1986
- DiMaggio, P./ Powell, W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, in: *American Sociological Review* 48 (1983), S. 147 - 160
- Dlugos, G. (1984), *Die Lehre von der Unternehmenspolitik - eine vergleichende Analyse der Konzeptionen*, in: *Die Betriebswirtschaft* 44 (1984), S. 287 - 305
- Döbert, R. (1977), *Methodologische und forschungsstrategische Implikationen von evolutionstheoretischen Stadienmodellen*, in: Jaeggi, U./ Honneth, A. (eds.), *Theorien des Historischen Materialismus*, Ffm. 1977, S. 524 - 560
- Dörenbach, W. (1982), *Bounded Rationality. Problemlösung bei kognitiven Beschränkungen des Individuums und Komplexität der Umwelt*, Ffm.-Bern 1982
- Dörler, K. (1983), *Zum Begriff der Organisation*, in: *Die Unternehmung* 37 (1983), S. 152 - 165
- Donaldson, T. (1982), *Corporations and Morality*, Englewood Cliffs 1982
- Donaldson, T./ Werhane, P. (eds., 1979), *Ethical Issues in Business*, Englewood Cliffs (N. J.) 1979
- Downs, G./ Mohr, L. (1976), *Conceptual Issues in the Study of Innovations*, in: *Administrative Science Quarterly* 21 (1976), S. 700 - 714
- Dress, A./ Hendrichs, H./ Küppers, G. (eds., 1986), *Selbstorganisation. Die Entstehung von Ordnung in Natur und Gesellschaft*, München 1986
- Duncan, R./ Weiss, A. (1979), *Organizational Learning: Implications for Organizational Design*, in: Staw, B. (ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, Greenwich (Conn.) 1979, S. 75 - 123
- Dux, G. (1982), *Die Logik der Weltbilder*, Ffm. 1982
- Dyllick, T. (1982), *Gesellschaftliche Instabilität und Unternehmensführung*, Bern-Stuttgart 1982
- Easton, D. (1965), *A Framework of Political Analysis*, Englewood Cliffs (N. J.) 1965
- Eccles, R. (1982), *A Synopsis of Transfer Pricing: An Analysis and Action Plan*, Arbeitspapier an der Harvard Business School, Cambridge (Mass.) 1982
- Eccles, R. (1983), *Transfer Pricing, Fairness and Control*, Arbeitspapier an der Harvard Business School, Cambridge (Mass.) 1983
- Eckberg, D./ Hill, L. (1979), *The Paradigm Concept and Sociology: A Critical Review*, in: *American Sociological Review* 44 (1979), S. 925 - 937
- Eder, K. (1985), *Geschichte als Lernprozeß? Zur Pathogenese politischer Modernität in Deutschland*, Ffm. 1985

- Eder, K. (1986), Prozedurale Rationalität. Moderne Rechtsentwicklung jenseits von formaler Rationalisierung, in: Zeitschrift für Rechtssoziologie 7 (1986), S. 1 - 30
- Efrat, A. (1972) Power to the Paradigms: An Editorial Introduction, in: Sociological Inquiry 42 (1972), S. 3 - 34
- Efran, J./ Caputo, C. (1984), Paradox in Psychotherapy: A Cybernetic Perspective, in: Journal of Behavior Therapy & Experimental Psychiatry 15 (1984), S. 235 - 240
- Egner, H. (1984), Über "grenzüberschreitendes wissenschaftliches Arbeiten" und die Dilettantismusgefahr, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 36 (1984), S. 421 - 431
- Eigen, M./ Schuster, P. (1977), The Hyper-Cycle: A Principle of Natural Self-Organization, in: Naturwissenschaften 64 (1977), S. 541 - 565
- Eisenstadt, S. (1981), Interactions Between Organizations and Societal Stratification, in: Nystrom und Starbuck (1981), S. 309 - 322
- Etzioni, A. (1975), Die aktive Gesellschaft, Opladen 1975
- Evered, R./ Louis, M. (1981), Alternative Perspectives in the Organizational Sciences: "Inquiry from the Inside" And "Inquiry from the Outside", in: Academy of Management Review 6 (1981), S. 385 - 395
- Fetscher, I. (1985), Überlebensbedingungen der Menschheit. Ist der Fortschritt noch zu retten?, Überarbeitete Neuauflage, München-Zürich 1985
- Fetscher, I. (1985a), Ursprung und Ende des neuzeitlichen Fortschrittsbegriffs, in: Fetscher (1985), S. 25 - 42
- Fetscher, I. (1985b), Überlebensbedingungen der Menschheit - Zur Dialektik des Fortschritts, in: Fetscher (1985), S. 43 - 109
- Feyerabend, P. (1976), Wider den Methodenzwang. Skizze einer anarchistischen Erkenntnistheorie, Ffm. 1976
- Feyerabend, P. (1980), Erkenntnis für freie Menschen, veränderte Ausgabe, Ffm. 1980
- Feyerabend, P. (1984), Wissenschaft als Kunst, Ffm. 1984
- Fiol, M./ Lyles, M. (1985) Organizational Learning, in: Academy of Management Review 10 (1985), S. 803 - 813
- Fischer, E. (1987), Sowohl als auch. Denkerfahrungen der Naturwissenschaften, Hamburg-Zürich 1987
- Fischer-Winkelmann, W. (1983), Paradigmenwechsel in der Betriebswirtschaftslehre?, Spardorf 1983
- Foerster, H. v. (1981), On Cybernetics of Cybernetics and Social Theory, in: Roth und Schwegler (1981), S. 102 - 105
- Foerster, H. v. (1984a), Disorder/Order: Discovery or Invention?, in: Livingston (1984a), S. 177 - 188

- Foerster, H. v. (1984b), Principles of Self-Organization - in a Socio-Managerial Context, in: Ulrich und Probst (1984), S. 2 - 24
- Foerster, H. v. (1985), Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie, Braunschweig 1985
- Foerster, H. v. (1985a), Über das Konstruieren von Wirklichkeiten, in: v. Foerster (1985), S. 25 - 41
- Foerster, H. v. (1985b), Kybernetik einer Erkenntnistheorie, in: v. Foerster (1985), S. 65 - 79
- Foerster, H. v. (1985c), Über selbst-organisierende Systeme und ihre Umwelten, in: v. Foerster (1985), S. 115 - 130
- Foerster, H. v. (1987), Erkenntnistheorien und Selbstorganisation, in: Schmidt (1987a), S. 133 - 158
- Foerster, H. v./ Zopf, G. (eds., 1962), Principles of Self-organization, Oxford 1962
- Frank, M. (1984), Was ist Neostukturalismus?, Ffm. 1984
- Frank, M. (1986), Die Unhintergebarkeit von Individualität. Reflexionen über Subjekt, Person und Individuum aus Anlaß ihrer 'postmodernen' Toterklärung, Ffm. 1986
- Frank, M. (1988), Subjekt, Person, Individuum, in: Frank et al. (1988), S. 7 - 28
- Frank, M./ Rauled, G./ van Reijen, W. (eds., 1988), Die Frage nach dem Subjekt, Ffm. 1988
- Freimann, J. (1977), Ökonomische Rationalität und gesellschaftliches System, Diss. Ffm. 1977
- Freimann, J. (1984), Geldökonomie und Realökonomie. Bemerkungen zum Gegenstand der Wirtschaftswissenschaften, in: Schanz (1984), S. 39 - 72
- French, W./ Bell, C. (1973), Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, Bern-Stuttgart 1973
- Frese, E./ Glaser, H. (1980), Verrechnungspreise, in: Grochla (1980b), Sp. 2311 - 2326
- Frey, B. (1985), Umweltökonomie, 2. Aufl. Göttingen 1985
- Fritz, W./ Förster, F./ Raffée, H./ Silberer, G. (1985), Unternehmensziele in Industrie und Handel, in: Die Betriebswirtschaft 45 (1985), S. 375 - 394
- Fuchs, H. (1969), Systemtheorie, in: Grochla, E. (ed.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 1618 - 1630
- Fujimori, Y. (1982), Modern Analysis of Value Theory, Berlin-New York 1982
- Gabele, E./ Kretschmer, H. (1985), Unternehmensgrundsätze. Empirische Erhebung und praktische Erfahrungsberichte zur Konzeption, Einrichtung und Wirkungsweise eines modernen Führungsinstrumentes, Bamberg 1985
- Gabriel, K. (1979), Analysen der Organisationsgesellschaft. Ein kritischer Vergleich der Gesellschaftstheorien Max Webers, Niklas Luhmanns und der phänomenologischen Soziologie, Ffm.-New York 1979

- Gadamer, H.-G. (1967), Die Universalität des hermeneutischen Problems, in: Gadamer, H.-G. (ed.), Kleine Schriften, Bd. 1, Tübingen 1967, S. 101 - 112
- Gaitanides, M./ Wicher, H. (1986), Strategien und Strukturen innovationsfähiger Organisationen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 56 (1986), S. 385 - 403
- Galtung, J. (1978), *Methodologie und Ideologie. Aufsätze zur Methodologie*, Ffm. 1978
- Gebert, D. (1979), Innovation - organisationsstrukturelle Bedingungen innovatorischen Verhaltens, in: Zeitschrift für Organisation 48 (1979), S. 283 - 292
- Geiger, U. (1986), *Investitionsobjektplanung und -kontrolle in der integrierten Unternehmensplanung*, München 1986
- Georgiou, P. (1973), The Goal Paradigm and Notes Towards a Counter Paradigm, in: *Administrative Science Quarterly* 18 (1973), S. 291 - 310
- Gerken, G. (1986), *Der neue Manager*, Freiburg i. Brsg. 1986
- Geyer, F./ Van der Zouwen, J. (eds., 1986), *Sociocybernetic Paradoxes. Observation, Control and Evolution of Self-steering Systems*, London 1986
- Gharajedaghi, J./ Ackoff, R. (1985), Mechanistische, organismische und soziale Systeme, in: *Probst und Siegart* (1985), S. 281 - 298
- Giddens, A. (1979), *Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, Berkeley and Los Angeles 1979
- Giddens, A. (1985), *Interpretative Soziologie. Eine kritische Einführung*, Ffm. 1985
- Giegel, H. (ed., 1975), *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Beitrag zur Habermas-Luhmann-Diskussion. Supplement 3: System und Krise*, Ffm. 1975
- Ginter, P./ White, D. (1982), A Social Learning Approach to Strategic Management: Toward a Theoretical Foundation, in: *Academy of Management Review* 7 (1982), S. 253 - 261
- Glanville, R. (1981), The Same Is Different, in: *Zeleny* (1981), S. 252 - 262
- Glanville, R./ Varela, F. (1981), Your Inside Is Out and Your Outside Is In, in: Lasker, G. (ed.), *Applied Systems and Cybernetics*, Vol. II, Oxford 1981, S. 638 - 641
- Goguen, J./ Varela, F. (1979), Systems and Distinctions; Duality and Complementarity, in: *International Journal of General Systems* 5 (1979), S. 31 - 43
- Gordon, H. W. (1986), The Cognitive Laterality Battery: Tests of Specialized Cognitive Function, in: *Neuroscience* 29 (1986), S. 223 - 244
- Gouldner, A. (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe (Ill.) 1954
- Granovetter, M. (1979), The Idea of Advancement in Theories of Social Evolution and Development, in: *American Journal of Sociology* 85 (1979), S. 489 - 515

- Granovetter, M. (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology 91 (1985), S. 481 - 510
- Grebenc, H. (1986), Die langfristige operative Planung, München 1986
- Greeno, J. (1980), Psychology of Learning, 1960 - 1980, in: American Psychologist 35 (1980), S. 713 - 726
- Greeno, J./ James, C./ Da Palito, F./ Polson, P. (1978), Associative Learning: A Cognitive Analysis, Englewood Cliffs (N. J.) 1978
- Grochla, E. (1980a), Betriebswirtschaftlich-organisatorische Voraussetzungen technologischer Innovationen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 32 (1980), Sonderheft 11: Neue Technologien - Neue Märkte, S. 30 - 42
- Grochla, E. (ed., 1980b), Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980
- Grotthaus, D./ Wallenda, C. (1984), Die Praxis der Organisationsentwicklung am Beispiel von Holistic-Team-Management (HTM), Arbeitspapier am Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie, Göttingen 1984
- Günther, G. (1967), Logik, Zeit, Emanation und Evolution, Köln und Opladen 1967
- Günther, G. (1979), Life as a Poly-Contextuality, in Günther, G. (ed.), Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik, Bd. 2, Hamburg 1979, S. 283 - 306
- Guntern, G. (1982), Auto-Organization in Human Systems, in: Behavioral Science 27 (1982), S. 323 - 337
- Gutenberg, E. (1929), Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin-Wien 1929
- Gutenberg, E. (1951), Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 1. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1951
- Gutenberg, E. (1953) Zum "Methodenstreit", in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 5 (1953), S. 331 - 355
- Gutenberg, E. (1963), Zur Frage des Normativen in den Sozialwissenschaften, in: Karrenberg, F./ Albert, H. (eds.), Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung. Festschrift für Gerhard Weisser, Berlin 1963, S. 121 - 129
- Gutenberg, E. (1975), Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 21. Aufl. Berlin-Heidelberg-New York 1975
- Habermas, J. (1971a), Einleitung zur Neuausgabe: Einige Schwierigkeiten beim Versuch, Theorie und Praxis zu vermitteln, in: Habermas, J., Theorie und Praxis. Sozialphilosophische Studien, Ffm. 1971, S. 9 - 47
- Habermas, J. (1971b), Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz, in: Habermas und Luhmann (1971), S. 101 - 141
- Habermas, J. (1971c), Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie? Eine Auseinandersetzung mit Niklas Luhmann, in: Habermas und Luhmann (1971), S. 142 - 290
- Habermas, J. (1981a), Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 1. Handlungs-rationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Ffm. 1981

- Habermas, J. (1981b), *Theorie des kommunikativen Handelns*, Bd. 2. *Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*, Ffm. 1981
- Habermas, J. (1982), *Zur Rekonstruktion des historischen Materialismus*, 3. Aufl., Ffm. 1982
- Habermas, J. (1982a), *Können komplexe Gesellschaften eine vernünftige Identität ausbilden?*, in: Habermas (1982), S. 92 - 126
- Habermas, J. (1982b), *Geschichte und Evolution*, in: Habermas (1982), S. 200 - 259
- Habermas, J. (1983), *Diskursethik - Notizen zu einem Begründungsprogramm*, in: ders., *Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln*, Ffm. 1983, S. 53 - 126
- Habermas, J. (1984), *Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns*, Ffm. 1984
- Habermas, J. (1984a), *Vorlesungen zu einer sprachtheoretischen Grundlegung der Soziologie (1970/71)*, in: Habermas (1984), S. 11 - 126
- Habermas, J. (1984b), *Wahrheitstheorien (1972)*, in: Habermas (1984), S. 127 - 183
- Habermas, J. (1984c), *Handlungen, Operationen, körperliche Bewegungen (1975)*, in: Habermas (1984), S. 273 - 306
- Habermas, J. (1984d), *Replik auf Einwände (1980)*, in: Habermas (1984), S. 475 - 570
- Habermas, J. (1984e), *Erläuterungen zum Begriff des kommunikativen Handelns (1982)*, in: Habermas (1984), S. 571 - 606
- Habermas, J. (1985a), *Der philosophische Diskurs der Moderne*, Ffm. 1985
- Habermas, J. (1985b), *Questions and Counterquestions*, in: Bernstein (1985), S. 192 - 216
- Habermas, J. (1985c), *Die neue Unübersichtlichkeit. Kleine politische Schriften V*, Ffm. 1985
- Habermas, J. (1985d), *Dialektik der Rationalisierung*, in: Habermas (1985c), S. 167 - 208
- Habermas, J. (1985e), *Bemerkungen zu Beginn einer Vorlesung*, in: Habermas (1985c), S. 209 - 212
- Habermas, J. (1985f), *Ein Interview mit der New Left Review*, in: Habermas (1985c), S. 213 - 257
- Habermas, J. (1985g), *Der Universalitätsanspruch der Hermeneutik*, in: Habermas, J., *Zur Logik der Sozialwissenschaften*, erw. Ausgabe Ffm. 1985, S. 331 - 366
- Habermas, J. (1986), *Entgegnung*, in: Honneth und Joas (1986), S. 327 - 405
- Habermas, J./ Luhmann, N. (eds., 1971), *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - Was leistet die Systemforschung?*, Ffm. 1971

- Hackman, J./ Morris, C. (1975), Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration, in: Berkowitz, L. (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 8, New York 1975, S. 47 - 99
- Haferkamp, H. (1984), Interaktionsaspekte, Handlungszusammenhänge und die Rolle des Wissenstransfers. Eine handlungstheoretische Kritik der Theorie des kommunikativen Handelns, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 36 (1984), S. 783 - 798
- Haferkamp, H./ Schmid, M. (eds., 1987), Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung. Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme, Ffm. 1987
- Hage, J. (1980), *Theories of Organizations. Form, Process, and Transformation*, New York-Chichester-Brisbane-Toronto 1980
- Hannan, M./ Freeman, J. (1977), The Population Ecology of Organizations, in: *American Journal of Sociology* 82 (1977), S. 929 - 964
- Hansen, H. (1981), *Wirtschaftsinformatik I. Einführung in die betriebliche Datenverarbeitung*, 3. Aufl., Stuttgart-New York 1981
- Harré, R. (1981), The Evolutionary Analogy in Social Explanation, in: Jensen, U./ Harré, R. (eds.), *The Philosophy of Evolution*, Brighton 1981, S. 161 - 175
- Hauser, H. (1981), Zur ökonomischen Theorie von Institutionen, in: Timmermann, M. (ed.), *Nationalökonomie morgen - Ansätze zur Weiterentwicklung wirtschaftswissenschaftlicher Forschung*, Stuttgart et al. 1981, S. 59 - 84
- v. Hayek, F. (1970), *Die Irrtümer des Konstruktivismus*, München-Salzburg 1970
- v. Hayek, F. (1972), *Die Theorie komplexer Phänomene*, Tübingen 1972
- v. Hayek, F. (1973), *Law, Legislation and Liberty*, Vol. I: Rules and Order, Chicago 1973
- v. Hayek, F. (1976), Wahrer und falscher Individualismus, in: Hayek, F., *Individualismus und wirtschaftliche Ordnung*, Salzburg, 2. Aufl. 1976, S. 9 - 48
- v. Hayek, F. (1980), *Recht, Gesetzgebung und Freiheit*, Bd. I: Regeln und Ordnung, München 1980
- Hedberg, B. (1981), How Organizations Learn and Unlearn, in: Nystrom und Starbuck (1981), S. 3 - 27
- Hedberg, B./ Nystrom, P./ Starbuck, W. (1976), Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization, in: *Administrative Science Quarterly* 21 (1976), S. 41 - 65
- Heinen, E. (1971), *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung*, 2. Aufl., Wiesbaden 1971
- Heinen, E. (1976a), *Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*, München 1976
- Heinen, E. (1976b), *Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*, in: Heinen (1976), S. 364 - 393

- Heinen, E. (1978), Betriebswirtschaftliche Kostenlehre. Kostentheorie und Kostenentscheidungen, 5. Aufl., Wiesbaden 1978
- Heinen, E. (1982a), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 8. durchgesehene Aufl. Wiesbaden 1982
- Heinen, E. (1982b), Ziele und Zielsysteme in der Unternehmung, in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, Stuttgart et al. 1982, S. 616 - 617
- Heinen, E. (ed., 1983a), Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, 7. Aufl., Wiesbaden 1983
- Heinen, E. (1983b), Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: Heinen (1983a), S. 1 - 75
- Heinen, E. (1986), Handelsbilanzen, 12., neu bearbeitete Aufl., Wiesbaden 1986
- Heinen, E./ Dietel, B. (1976), Zur "Wertfreiheit" in der Betriebswirtschaftslehre, in: Heinen (1976a), S. 404 - 471
- Heinen, E./ Dietel, B. (1983), Informationswirtschaft, in: Heinen (1983a), S. 893 - 1074
- Heinen, E./ Picot, A. (1974), Können in betriebswirtschaftlichen Kostenauffassungen soziale Kosten berücksichtigt werden?, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 4 (1974), S. 345 - 366
- Hejl, P. (1982a), Sozialwissenschaft als Theorie selbstreferentieller Systeme, Ffm.-New York 1982
- Hejl, P. (1982b), Die Theorie autopoietischer Systeme: Perspektiven für die soziologische Systemtheorie, in: Rechtstheorie 13 (1982), S. 45 - 88
- Hejl, P. (1983), Kybernetik 2. Ordnung, Selbstorganisation und Biologismusverdacht. Aus Anlaß der Kontroverse um das "Evolutionäre Management", in: Die Unternehmung 37 (1983), S. 41 - 62
- Hejl, P. (1984), Towards a Theory of Social Systems: Self-Organization and Self-Maintenance, Self-Reference and Syn-Reference, in: Ulrich und Probst (1984), S. 60 - 78
- Hejl, P. (1986a), Soziale Systeme: Körper ohne Gehirne oder Gehirne ohne Körper? Rezeptionsprobleme der Theorie autopoietischer Systeme in den Sozialwissenschaften, in: Delfin VI (1986), S. 56 - 67
- Hejl, P. (1986b), Zum Begriff des Individuums. Bemerkungen zum ungeklärten Verhältnis von Psychologie und Soziologie, Arbeitspapier, Siegen 1986 (inzwischen erschienen in: Schiepek, G. (ed.), Systemische Diagnostik - Pro und Contra, Weinheim-Basel 1986)
- Herbst, P. (1976), Alternatives to Hierarchies, Leiden 1976
- Heydebrand, W./ Burris, B. (1984), The Limits of Praxis in Critical Theory, in: Marcus, J./ Tar, Z. (eds.), Foundations of the Frankfurt School of Social Research, New Brunswick (N. J.) 1984, S. 419 - 424
- Hill, J. (1981), Evolution - for Better or for Worse, in: Journal of Social and Biological Structures 4 (1981), S. 255 - 261

- Hill, W./ Fehlbaum, R./ Ulrich, P. (1974), *Organisationslehre*, Band 2, Bern-Stuttgart 1974
- Hinder, W. (1986), *Strategische Unternehmensführung in der Stagnation*, München 1986
- Hirschmann, A. (1974), *Abwanderung und Widerspruch. Reaktion auf Leistungsabfall bei Unternehmen, Organisationen und Staaten*, Tübingen 1974
- Höffe, O. (1984), *Sittlichkeit als Rationalität des Handelns?*, in: Schnädelbach, H. (ed.), *Rationalität. Philosophische Beiträge*, Ffm. 1984, S. 141 - 174
- Homans, G. (1964), *Bringing Mind Back In*, in: *American Sociological Review* 29 (1964), S. 809 - 818
- Honneth, A./ Joas, H. (eds., 1986), *Kommunikatives Handeln. Beiträge zu Jürgen Habermas' "Theorie des kommunikativen Handelns"*, Ffm. 1986
- Huber, G. (1984), *The Nature and Design of Post-Industrial Organizations*, in: *Management Science* 30 (1984), S. 928 - 951
- Huber, W. (1983), *Fortschritt. Ein Lexikonartikel*, in: Lienemann und Tödt (1983), S. 16 - 21
- Hutter, M. (1986), *Die Produktion von Recht. Eine Theorie, und der Fall des Arzneimittelpatentrechts*, Habilitationsschrift, München 1986 (erscheint Tübingen 1988)
- Hutter, M. (1987), *Self-Organization Instead of Regulation: Using a New Theory of Economic Associations*, Arbeitspapier, Witten-Herdecke 1987
- Huyssen, A./ Scherpe, K. (eds., 1986), *Postmoderne. Zeichen eines kulturellen Wandels*, Reinbeck 1986
- Irlle, M. (1971), *Macht und Entscheidungen in Organisationen*, Ffm. 1971
- Jacobson, H. (1955), *Information, Reproduction and the Origin of Life*, in: *American Scientist* 43 (1955), S. 119 - 127
- Jantsch, E. (1975), *Design for Evolution*, New York 1975
- Jantsch, E. (1976), *Evolving Image of Man: Dynamic Guidance for the Mankind Process*, in: Jantsch und Waddington (1976), S. 230 - 242
- Jantsch, E. (1979), *Die Selbstorganisation des Universums*, München 1979
- Jantsch, E. (1980), *Die Geburt der Freiheit im Schnittpunkt von Sein und Werden*, in: Duerr, H. (ed.), *Versuchungen. Aufsätze zur Philosophie Paul Feyerabends*, Ffm. 1980, S. 245 - 272
- Jantsch, E. (1987), *Erkenntnistheoretische Aspekte der Selbstorganisation natürlicher Systeme*, in: Schmidt (1987a), S. 159 - 191
- Jantsch, E./ Waddington, C. (eds., 1976), *Evolution and Consciousness*, Reading (Mass.) 1976
- Jay, M. (1981), *Dialektische Phantasie. Die Geschichte der Frankfurter Schule und des Instituts für Sozialforschung 1923 - 1950*, Ffm. 1981

- Jehle, E. (1973), *Über Fortschritt und Fortschrittskriterien in betriebswirtschaftlichen Theorien*, Stuttgart 1973
- Jensen, S. (1984), Aspekte der Medientheorie: Welche Funktionen haben Medien in Handlungssystemen?, in: *Zeitschrift für Soziologie* 13 (1984), S. 145 - 164
- Joas, H. (1986), Die unglückliche Ehe von Hermeneutik und Funktionalismus, in: Honneth und Joas (1986), S. 144 - 176
- Jones, G. (1983), Transaction Costs, Property Rights and Organizational Culture. An Exchange Perspective, in: *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), S. 454 - 467
- Jung, R. (1985), *Mikroorganisation. Eine Untersuchung der Selbstorganisationsleistungen in betrieblichen Führungssegmenten*, Bern-Stuttgart 1985
- Kaluza, B. (1979), *Entscheidungsprozesse und empirische Zielforschung in Versicherungsunternehmen*, Karlsruhe 1979
- Kaplaner, K. (1986), *Betriebliche Voraussetzungen erfolgreicher Produktinnovationen*, München 1986
- Kapp, W. (1950), *The Social Costs of Privat Enterprise*, Cambridge (Mass.) 1950
- Kappler, E. (ed., 1983), *Rekonstruktion der Betriebswirtschaftslehre als ökonomische Theorie*, Spardorf 1983
- Kappler, E./ Wegmann, M. (1983), Konstitutive Entscheidungen, in: Heinen (1983a), S. 76 - 267
- Kasper, H. (1986), Widersprüche und Konflikte beim Innovationsmanagement, in: *Zeitschrift für Organisation* 55 (1986), S. 115 - 123
- Kassem, S. (1975), Introduction: European Versus American Organization Theories, in: Hofstede, G/ Kassem, S. (eds.), *European Contributions to Organization Theory*, Assen 1975, S. 1 - 17
- Keeley, M. (1980), Organizational Analogy: A Comparison of Organismic and Social Contract Models, in: *Administrative Science Quarterly* 25 (1980), S. 337 - 362
- Keohane, N. (1982), The Enlightenment Idea of Progress Revisited, in: Almond et al. (1982), S. 21 - 40
- Kern, H./Schuhmann, M. (1985), *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*, 2. Aufl., München 1985
- Kets de Vries, M. (1980), *Organizational Paradoxes: Clinical Approaches to Management*, London 1980
- Kieser, A. (1980), Individuum und Organisation, in: Grochla (1980b), Sp. 862 - 872
- Kießler, K./ Scholl, W. (1976), *Partizipation und Macht in aufgabenorientierten Gruppen*, Ffm. 1976
- Kilmann, R. (1983), A Typology of Organization Typologies: Toward Parsimony and Integration in the Organization Sciences, in: *Human Relations* 36 (1983), S. 523 - 548

- Kilmann, R./ Thomas, K./ Slevin, D./ Nath, R./ Jerrel, L. (eds. 1983), *Producing Useful Knowledge for Organizations*, New York et al. 1983
- Kilmann, R./ Slevin, D./ Thomas, K. (1983), *The Problem of Producing Useful Knowledge*, in: Kilmann et al. (1983), S. 1 - 21
- Kirsch, G. (1974), *Die Betroffenen und die Beteiligten*, München 1974
- Kirsch, W. (1968), *Zur Problematik "optimaler" Kapitalstrukturen*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 38 (1968), S. 881 - 888
- Kirsch, W. (1969), *Unternehmensziele in organisationstheoretischer Sicht*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 21 (1969), S. 665 - 675
- Kirsch, W. (1970a), *Entscheidungsprozesse, Bd. 1: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie*, Wiesbaden 1970
- Kirsch, W. (1970b), *Entscheidungsprozesse, Bd. 2: Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhalten*, Wiesbaden 1970
- Kirsch, W. (1971), *Entscheidungsprozesse, Bd. 3: Entscheidungen in Organisationen*, Wiesbaden 1971
- Kirsch, W. (1972), *Die entscheidungs- und systemorientierte Betriebswirtschaftslehre - Wissenschaftsprogramm, Grundkonzeption, Wertfreiheit und Parteilichkeit*, in: Dlugos, G./ Eberlein, G./ Steinmann, H. (eds.), *Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre*, Düsseldorf 1972, S. 153 - 184
- Kirsch, W. (1975), *Planung - Kapitel einer Einführung*, München 1975
- Kirsch, W. (1976a), *Organisatorische Führungssysteme. Bausteine zu einem verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmen*, München 1976
- Kirsch, W. (1976b), *Entscheidungsverhalten und Handhabung von Problemen*, München 1976
- Kirsch, W. (1977), *Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre. Erkenntnisperspektiven, Aussagensysteme, Wissenschaftlicher Standort*, München 1977
- Kirsch, W. (1978), *Die Handhabung von Entscheidungsproblemen*, München 1978
- Kirsch, W. (1979), *Die Idee der fortschrittsfähigen Organisation. Über einige Grundlagenprobleme der Betriebswirtschaftslehre*, in: Wunderer, R. (Hrsg.), *Humane Personal- und Organisationsentwicklung*, Berlin 1979, S. 3 - 24
- Kirsch, W. (1981), *Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management*, München 1981
- Kirsch, W. (1981a), *Die Unternehmensziele in organisationstheoretischer Sicht*, in: Kirsch (1981), S. 63 - 81
- Kirsch, W. (1981b), *Politik in der Unternehmung: Autoritative Beeinflussung der Allokation von Anreizen und Belastungen*, in: Kirsch (1981), S. 397 - 440
- Kirsch, W. (1984), *Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft? Studien zu den Grundlagen der Führungslehre*, 2 Bde., München 1984

- Kirsch, W. (1984a), Verhaltenswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre, in: Kirsch (1984), S. 91 - 116
- Kirsch, W. (1984b), Methodologisches, Metaphorisches und Metaphysisches zur Theorie der Entscheidungsprozesse, in: Kirsch (1984), S. 155 - 230
- Kirsch, W. (1984c), Zur Explikation und Bewältigung praktischer Probleme im Kontext sozialwissenschaftlicher Forschungstraditionen, in: Kirsch (1984), S. 231 - 264
- Kirsch, W. (1984d), Jenseits der Verhaltenswissenschaften, in: Kirsch (1984), S. 265 - 284
- Kirsch, W. (1984e), Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre - neu betrachtet, in: Kirsch (1984), S. 297 - 329
- Kirsch, W. (1984f), Kritik und Replik: Die Betriebswirtschaftslehre als Lehre für die Führung auf der Grundlage einer Lehre von der Führung, in: Kirsch (1984), S. 357 - 481
- Kirsch, W. (1984g), Zwischenbetrachtung: Strategisches Management: Eine Chance für die Rationalisierung der Unternehmenspolitik?, in: Kirsch (1984), S. 497 - 740
- Kirsch, W. (1984h), Kritik und Replik: Aktionsforschung, Echtzeitwissenschaft und Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis, in: Kirsch (1984), S. 835 - 859
- Kirsch, W. (1984i), Funktionen der Führung, in: Kirsch (1984), S. 863 - 892
- Kirsch, W. (1984j), Anmerkungen zur Weiterentwicklung der Konzeption einer fortschrittsfähigen Organisation, in: Kirsch (1984), S. 961 - 1064
- Kirsch, W. (1984k), Entfaltung von Forschungstraditionen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Kirsch (1984), S. 1067 - 1102
- Kirsch, W. (1985), Evolutionäres Management und okzidentaler Rationalismus, in: Probst und Siegwart (1985), S. 331 - 350
- Kirsch, W. (1988), Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, München 1988
- Kirsch, W./ Brantl, S. (1986), Zwischenbetrachtungen zu einer Lehre von der Führung, Arbeitspapier, München 1986
- Kirsch, W./ Esser, W.-M./ Gabele, E. (1979), Das Management der geplanten Evolution von Organisationen, Stuttgart 1979
- Kirsch, W./ Gabele, E. (1984), Aktionsforschung und Echtzeitwissenschaft, in: Kirsch (1984), S. 773 - 804
- Kirsch, W./ Geiger, U./ Grebenc, H./ Klotz, A./ Maaßen, H. (1985), Planungs- und Kontrollsysteme. Vorüberlegungen zu einer Gesamtarchitektur von Systemen für das Management, München 1985
- Kirsch, W./ zu Knyphausen, D. (1986a), Jenseits der Zielforschung, Arbeitspapier, München 1986
- Kirsch, W./ zu Knyphausen, D. (1986b), Politische Entscheidungsprozesse in Organisationen, Arbeitspapier, München 1986

- Kirsch, W./ zu Knyphausen, D. (1988), Unternehmen und Gesellschaft. Die "Standortbestimmung" des Unternehmens als Problem eines Strategischen Managements, in: Die Betriebswirtschaft 48 (1988), S. 489 - 507
- Kirsch, W./ Kutschker, M. (1981), Der Interaktionsansatz des Investitionsgütermarketing, in Kirsch (1981), S. 254 - 289
- Kirsch, W./ Meffert, H. (1970), Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970
- Kirsch, W./ Roventa, P. (eds., 1983), Bausteine eines Strategischen Managements. Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, Berlin-New York 1980
- Kirsch, W./ Trux, W. (1981), Perspektiven eines Strategischen Managements, in: Kirsch (1981), S. S. 290 - 396
- Klahr, D./ Wallace, J. (1976), Cognitive Development: An Information Processing View, New York 1976
- Klaus, P. (1987), Durch den Strategie-Theorien-Dschungel ... Zu einem Strategischen Management Paradigma?, in: Die Betriebswirtschaft 47 (1987), S. 50 - 68
- Klein, H. (1975), Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation, Göttingen 1975
- Klein-Blenkers, F. (1972), Unternehmensziele im Facheinzelhandel, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln 24 (1972), Nr. 7, S. 69 - 75 und Nr. 8, S. 81 - 83
- Kleinaltenkamp, M. (1987), Die Dynamisierung strategischer Marketingkonzepte - Eine kritische Würdigung des "Outpacing Strategies"-Ansatzes von Gilbert und Strebel -, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 39 (1987), S. 31 - 52
- Klinkmann, N. (1981), Das systematische Vergleichen von Theorien. Ein Versuch und die Unausweichlichkeit seines Scheiterns, in: Soziale Welt 32 (1981), S. 249 - 260
- Klotz, A. (1986), Anforderungen an eine operative Bereichsplanung, München 1986
- Knyphausen, D. zu (1985a), Zur Möglichkeit der Übertragung des System-Lebenswelt-Konzeptes auf Organisationen: einige Überlegungen, Arbeitspapier, München 1985
- Knyphausen, D. zu (1985b), Zur Idee organisationaler Sinnmodelle und zur System/Lebenswelt-Konzeption von Unternehmungen, Arbeitspapier, München 1985
- Knyphausen, D. zu (1987), System und Lebenswelt - neu betrachtet, Arbeitspapier, München 1987
- Kocka, J. (ed., 1987), Interdisziplinarität. Praxis - Herausforderung - Ideologie, Ffm. 1987
- Kohlberg, L. (1981), Essays on Moral Development, Vol. 1: The Philosophy of Moral Development, San Francisco 1981

- Kolb, D. (1988), Kulturelle Transformation als Problem der Unternehmensberatung. Verfremdung und Erkenntniszugang als kritische Faktoren, Dissertation München 1988
- Kolodny, H. (1983), Organisationsformen und erfolgreiche Produktinnovationen: der spezielle Beitrag der Matrix-Organisation, in: Die Betriebswirtschaft 43 (1983), S. 445 - 455
- Koontz, H. (1961), The Management Theory Jungle, in: Journal of the Academy of Management 4 (1961), S. 174 - 188
- Koontz, H. (1980), The Management Theory Jungle Revisited, in: Academy of Management Review 5 (1980), S. 175 - 187
- Kordina-Hildebrandt, I./ Hildebrandt, L. (1979), Planung bei steigender Unsicherheit des Managements. Ergebnisse einer Untersuchung bei führenden schweizerischen und deutschen Industrieunternehmen, Bern-Stuttgart 1979
- Koselleck, R. (1975), Fortschritt, in: Brunner, O./ Koselleck, R. (eds.), Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland, Stuttgart 1975, Bd. 2, S. 351 - 423
- Koselleck, R. (1979), Vergangene Zukunft: Zur Semantik geschichtlicher Zeiten, Ffm. 1979
- Kosiol, E. (1976), Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1976
- Koslowsky, P. (1986), Die Bausteine der Postmoderne - Wider den Vollendungszwang der Moderne. Statt einer Einleitung, in: Koslowski, P./ Spaemann, R./ Löw, R. (eds.), Moderne oder Post-Moderne? Zur Theorie des gegenwärtigen Zeitalters, Weinheim 1986, S. 1 - 16
- Koubek, N. (1977), Arbeitsorientierte Rationalität und Arbeitnehmerinteressen. Zum Stand der Auseinandersetzung über die Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre (AOEWL), in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 29 (1977), S. 31 - 43
- Krippendorff, K. (1984a), Paradox and Information, in: Progress in Communication Sciences 5 (1984), S. 46 - 71
- Krippendorff (1984b), An Epistemological Foundation for Communication, in: Journal of Communication 34 (1984), Heft 3, S. 21 - 36
- Krohn, W./ Küppers, G./ Paslack, R. (1987), Selbstorganisation - Zur Genese und Entwicklung einer wissenschaftlichen Revolution, in: Schmidt (1987a), S. 441 - 465
- Krubasik, E. (1982), Strategische Waffe, in: Wirtschaftswoche 1982 (18-06-82), S. 28 - 31
- Krüll, M./ Luhmann, N./ Maturana, H. (1987), Grundkonzepte der Theorie autopoietischer Systeme. Neun Fragen an Niklas Luhmann und Humberto Maturana und ihre Antworten, in: Zeitschrift für systemische Therapie 5 (1987), S. 4 - 25
- Kryst, P. (1982), Zum Wissenschaftsverständnis der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Diss. München 1982

- Kudera, S. (1977), Organisationsstrukturen und Gesellschaftsstrukturen. Thesen zu einer gesellschaftsbezogenen Reorientierung der Organisationssoziologie, in: Soziale Welt 28 (1977), S. 16 - 38
- Kübler, F. (ed., 1985), Verrechtlichung von Wirtschaft, Arbeit und sozialer Solidarität. Vergleichende Analysen, Ffm. 1985
- Kühn, R./ Grünig, R. (1986), Aktionsforschung und ihre Anwendung in der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre, in: Die Unternehmung 40 (1986), S. 118 - 133
- Küpper, W./ Ortmann, G. (1986), Mikropolitik in Organisationen, in: Die Betriebswirtschaft 46 (1986), S. 590 - 602
- Küttner, M. (1984), Eine kritische Analyse der Theoriekonzeption Dieter Schneiders, in: Schanz (1984), S. 143 - 160
- Kuhlmann, W. (1986), Philosophie und rekonstruktive Wissenschaft. Bemerkungen zu Jürgen Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns, in: Zeitschrift für philosophische Forschung 40 (1985), S. 224 - 234
- Kuhn, T. (1977), Die Entstehung des Neuen. Studien zur Struktur der Wissenschaftsgeschichte, Ffm. 1977
- Kuhn, T. (1981), Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, 5. Aufl., Ffm. 1981
- Kupsch, P. (1979), Unternehmensziele, Stuttgart-New York 1979
- Kupsch, P./ Marr, R. (1983), Personalwirtschaft, in: Heinen (1983a), S. 623 - 797
- Kutschker, M. (1980), Feldtheoretische Perspektiven für den Interaktionsansatz des Investitionsgütermarketing, unveröffentl. Habilitationsschrift, München 1980
- Ladd, J. (1970), Morality and the Ideal of Rationality in Formal Organizations, in: The Monist 54 (1970), S. 488 - 516
- Ladeur, K.-H. (1985), Perspektiven einer post-modernen Rechtstheorie. Zur Auseinandersetzung mit N. Luhmanns Konzept der "Einheit des Rechtssystems", in: Rechtstheorie 16 (1985), S. 383 - 427
- Ladeur, K.-H. (1986), "Prozedurale Rationalität" - Steigerung der Legitimationsfähigkeit oder der Leistungsfähigkeit des Rechtssystems? Zu Klaus Eder: "Prozedurale Rationalität - Moderne Rechtsentwicklung jenseits von formaler Rationalisierung", in: Zeitschrift für Rechtssoziologie 7 (1986), S. 265 - 274
- Lakatos, I. (1974), Die Geschichte der Wissenschaft und ihre rationalen Rekonstruktionen, in: Lakatos und Musgrave (1974), S. 271 - 312
- Lakatos, I./ Musgrave, A. (eds., 1974), Kritik und Erkenntnisfortschritt, Braunschweig 1974
- La Porte, T. (1975), Organized Social Complexity: Explication of a Concept, in: La Porte, T. (ed.), Organized Social Complexity. Challenge to Politics and Policy, Princeton (N. J.) 1975, S. 3 - 39
- Lawrence, P./ Lorsch, J. (1967), Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration, Boston 1967

- Leeuwenberg, E. (1973), Meaning of Perceptual Complexity, in: Berlyne, D./ Madison, K. (eds.), *Pleasure, Reward, Preference: Their Nature, Determinants and Role in Behaviour*, New York 1973, S. 99 - 114
- Lenk, H. (1972), *Erklärung, Prognose, Planung*, Freiburg i. Brsg. 1972
- Levy, J. (1985), Right Brain, Left Brain: Fact and Fiction, in: *Psychology Today* 19 (1985), Mai, S. 38 - 44
- Lewin, K. (1946), Action Research and Minority Problems, in: *Journal of Social Issues* 2 (1946), Heft 2, S. 34 - 46
- Liebau, E. (1979), *Organisation und Entscheidung*, Ffm. 1979
- Lienemann, W./ Tödt, I. (eds., 1983), *Fortschrittsglaube und Wirklichkeit. Arbeiten zu einer Frage unserer Zeit*, München 1983
- Lipp, H. (1987), Autopoiesis biologisch, Autopoiesis soziologisch, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 39 (1987), S. 452 - 470
- Livingston, P. (ed., 1984a), *Disorder and Order. Proceedings of the Stanford International Symposium (Sept. 14-16, 1981)*, Saratoga/Cal. 1984
- Livingston, P. (1984b), Introduction, in: Livingston (1984), S. 3 - 33
- Lüdersen, K./ Sack, F. (1975 et al.), *Seminar: Abweichendes Verhalten*, 4. Bände, Ffm. 1975 et al.
- Luhmann, N. (1964), *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*, Berlin 1964
- Luhmann, N. (1968), *Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*, Tübingen 1968
- Luhmann, N. (1971), Systemtheoretische Argumentationen. Eine Entgegnung auf Jürgen Habermas, in: Habermas und Luhmann (1971), S. 291 - 405
- Luhmann, N. (1972), *Rechtssoziologie*, Reinbeck 1972
- Luhmann, N. (1975), Komplexität, in: Luhmann, N. (ed.), *Soziologische Aufklärung*, Bd. 2, Opladen 1975, S. 204 - 220
- Luhmann, N. (1977), *Funktion der Religion*, Ffm. 1977
- Luhmann, N. (1978), Soziologie der Moral, in: Luhmann, N./Pfürtner, S. (eds.), *Theorietechnik und Moral*, Ffm. 1978, S. 8 - 116
- Luhmann, N. (1980a), *Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*, Bd. 1, Ffm. 1980
- Luhmann, N. (1980b), *Gesellschaftliche Struktur und semantische Tradition*, in: Luhmann (1980a), S. 9 - 71
- Luhmann, N. (1980c), Temporalisierung von Komplexität: Zur Semantik neuzeitlicher Zeitbegriffe, in: Luhmann (1980a), S. 235 - 300
- Luhmann, N. (1980d), Temporalstrukturen des Handlungssystems. Zum Zusammenhang von Handlungs- und Systemtheorie, in: Schluchter, W. (ed.), *Verhalten, Handeln und System. Talcott Parsons' Beitrag zur Entwicklung der Sozialwissenschaften*, Ffm. 1980, S. 32 - 67

- Luhmann, N. (1981a), *Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation*, Opladen 1981
- Luhmann, N. (1981b), *Handlungstheorie und Systemtheorie*, in: Luhmann (1981a), S. 50 - 66
- Luhmann, N. (1981c), *Unverständliche Wissenschaft: Probleme einer theorieeigenen Sprache*, in: Luhmann (1981a), S. 170 - 177
- Luhmann, N. (1981d), *Organisation und Entscheidung*, in: Luhmann (1981a), S. 335 - 389
- Luhmann, N. (1981e), *Organisationen im Wirtschaftssystem*, in: Luhmann (1981a), S. 390 - 414
- Luhmann, N. (1981f), *Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft, Bd. 2*, Ffm. 1981
- Luhmann, N. (1981g), *Selbstreferenz und Teleologie in gesellschaftstheoretischer Perspektive*, in: Luhmann (1981f), S. 9 - 44
- Luhmann, N. (1981h), *Wie ist soziale Ordnung möglich?*, in: Luhmann (1981f), S. 195 - 285
- Luhmann, N. (1982), *Autopoiesis, Handlung und kommunikative Verständigung*, in: *Zeitschrift für Soziologie* 11 (1982), S. 366 - 379
- Luhmann, N. (1983), *Das sind Preise. Ein soziologisch-systemtheoretischer Klärungsversuch*, in: *Soziale Welt* 34 (1983), S. 153 - 170
- Luhmann, N. (1984a), *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Ffm. 1984
- Luhmann, N. (1984b), *Soziologische Aspekte des Entscheidungsverhaltens*, in: *Die Betriebswirtschaft* 44 (1984), S. 591 - 603
- Luhmann, N. (1984c), *Das Kunstwerk und die Selbstreproduktion der Kunst*, in: *Delphin* III (1984), S. 51- 69
- Luhmann, N. (1984d), *Die Wirtschaft der Gesellschaft als autopoietisches System*, in: *Zeitschrift für Soziologie* 13 (1984), S. 308 - 327
- Luhmann, N. (1985a), *Einige Probleme mit "reflexivem Recht"*, in: *Zeitschrift für Rechtssoziologie* 6 (1985), S. 1 - 18
- Luhmann, N. (1985b), *Organisation, Arbeitspapier*, Bielefeld 1985
- Luhmann, N. (1986a), *Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?*, Opladen 1986
- Luhmann, N. (1986b), *Die Lebenswelt - nach Rücksprache mit Phänomenologen*, in: *Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie* 72 (1986), S. 176 - 194
- Luhmann, N. (1986c), *Systeme verstehen Systeme*, in: Luhmann, N./ Schorr, K. (eds.), *Zwischen Intransparenz und Verstehen. Fragen an die Pädagogik*, S. 72 - 117
- Luhmann, N. (1986d), *The Autopoiesis of Social Systems*, in: Geyer und Van der Zouwen (1986), S. 172 - 192

- Luhmann, N. (1987a), Die Richtigkeit soziologischer Theorie, in: Merkur 41 (1987), S. 36 - 49
- Luhmann, N. (1987b), Autopoiesis als soziologischer Begriff, in: Haferkamp und Schmid (1987), S. 307 - 324
- Lukes, S. (1974), Methodological Individualism Reconsidered, in: Ryan, A. (ed.), The Philosophy of Social Explanation, Oxford 1974, S. 119 - 129
- Lukes, S./ Hollis, M. (eds., 1984), Rationality and Relativism, Cambridge (Mass.) 1984
- Lutz, F. (1982), Tightening Up Loose Coupling in Organizations of Higher Education, in: Administrative Science Quarterly 27 (1982), S. 653 - 669
- Lyotard, J.-F. (1986), Das postmoderne Wissen. Ein Bericht, Graz und Wien 1986
- Maaßen, H. (1986), Die mitarbeiterbezogene Planung, München 1986
- Maciejewski, F. (ed., 1973), Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Beiträge zur Habermas-Luhmann-Diskussion. Supplement 1, Ffm. 1973
- Maciejewski, F. (ed., 1974), Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Neue Beiträge zur Habermas-Luhmann-Diskussion. Supplement 2, Ffm. 1974
- Malik, F. (1979), Die Managementlehre im Lichte der modernen Evolutionstheorie, in: Die Unternehmung 33 (1979), S. 303 - 316
- Malik, F. (1984), Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern und Stuttgart 1984
- Malik, F./ Probst, G. (1981), Evolutionäres Management, in: Die Unternehmung 35 (1981), S. 121 - 140
- Mandelbaum, M. (1969), Societal Facts, in: Krimmerman, L. (ed.), The Nature and Scope of Social Science. A Critical Anthology, New York 1969, S. 632 - 641
- Manning, P. (1979), Metaphors of the Field; Varieties of Organizational Discourse, in: Administrative Science Quarterly 24 (1979), S. 660 - 671
- March, J. (1981), Decisions in Organizations and Theories of Choice, in: Van de Ven, A./ Joyce, W. (eds.), Perspectives on Organization Design and Behavior, New York et al. 1981, S. 205 - 244
- March, J./ Olsen, J. (1975), The Uncertainty of the Past: Organizational Learning Under Ambiguity, in: European Journal of Political Research 3 (1975), S. 147 - 171
- March, J./ Olsen, J. (1976), Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen-Oslo 1976
- March, J./ Simon, H. (1958), Organizations, New York 1958
- Martin, J./ Feldman, M./ Hatch, M./ Sitkin, M. (1983), The Uniqueness Paradox in Organizational Stories, in: Administrative Science Quarterly 28 (1983), S. 438 - 453
- Mastermann, M. (1974), Die Natur eines Paradigmas, in: Lakatos und Musgrave (1974), S. 59 - 88

- Masuch, M. (1985), Vicious Cycles in Organizations, in: *Administrative Science Quarterly* 30 (1985), S. 14 - 33
- Masuch, M. (1986), The Planning Paradox, in: Geyer und Van der Zouwen (1986), S. 89 - 99
- Mathias, P. (1983), Introducing Change in Organizations: Moving from General Theories of Content to Specific Theories of Context, in: Kilmann et al. (1983), S. 133 - 144
- Maturana, H. (1981), Autopoiesis, in: Zeleny (1981), S. 21 - 33
- Maturana, H. (1982), Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie, Braunschweig 1982
- Maturana, H. (1982a), Biologie der Kognition, in: Maturana (1982), S. 32 - 80
- Maturana, H. (1982b), Die Organisation des Lebendigen: eine Theorie der lebendigen Organisation, in: Maturana (1982), S. 138 - 156
- Maturana, H./ Varela, F. (1982), Autopoietische Systeme: eine Bestimmung der lebendigen Organisation, in: Maturana (1982), S. 170 - 235
- Maturana, H./ Varela, F. (1987), Der Baum der Erkenntnis, Bern - München - Wien 1987
- Maturana, H./ Varela, F./ Uribe, R. (1982), Autopoiese: die Organisation lebender Systeme, ihre nähere Bestimmung und ein Modell, in: Maturana (1982), S. 157 - 169
- Mauthe, K./ Roventa, P. (1983), Versionen der Portfolio-Analyse auf dem Prüfstand - Ein Ansatz zur Auswahl und Bewertung der Analysemethoden, in: Kirsch und Roventa (1983), S. 109 - 140
- Mayhew, B. (1980a), Structuralism versus Individualism, Part I: Shadowboxing in the Dark, in: *Social Forces* 59 (1980), S. 335 - 375
- Mayhew, B. (1980b), Structuralism versus Individualism, Part II: Ideological and Other Obfuscations, in: *Social Forces* 59 (1980), S. 627 - 648
- McFarland, A. (1969), Power and Leadership in Pluralist Systems, Stanford (Cal.) 1969
- McGee, J./ Thomas, H. (1986), Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy, in: *Strategic Management Journal* 7 (1986), S. 141 - 160
- McMahon, C. (1981), Morality and the Invisible Hand, in: *Philosophy and Public Affairs* 10 (1981), S. 247 - 277
- McNulty, P. (1984), On the Nature of Economic Organization: The Role of the Firm Reconsidered, in: *History of Political Economy* 16 (1984), S. 233 - 255
- Meffert, H. (1971), Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Schenk, K.-E. (ed.), *Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, Berlin 1971, S. 174 - 206
- Mehlich, H. (1983), Politischer Protest und Stabilität: Entdifferenzierungstendenzen in der modernen Gesellschaft, Ffm. 1983

- Mellerowicz, K. (1952), Eine neue Richtung in der Betriebswirtschaftslehre?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 22 (1952), S. 145 - 161
- Meyer, A. (1982), Adapting to Environmental Jolts, in: Administrative Science Quarterly 27 (1982), S. 515 - 537
- Meyer, J./ Rowan, B. (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: American Journal of Sociology 83 (1977), S. 340 - 363
- Miles, R./ Rudolph, W. (1980), Influence of Organizational Learning Styles on Early Development, in: Kimberly, J./ Miles, R. et al. (eds.), The Organizational Life Cycle, San Francisco 1980, S. 44 - 82
- Miller, D. (1981), Toward a New Contingency Approach: The Search for Organizational Gestalts, in: Journal of Management Studies 18 (1981), S. 1 - 26
- Miller, D. (1982), Evolution and Revolution: a Quantum View of Structural Change in Organizations, in: Journal of Management Studies 19 (1982), S. 131 - 151
- Miller, D. (1986), Configurations of Strategy and Structure: Toward a Synthesis, in: Strategic Management Journal 7 (1986), S. 233 - 249
- Miller, D./ Friesen, P. (1980), Momentum and Revolution in Organizational Adaption, in: Academy of Management Journal 23 (1980), S. 591 - 614
- Miller, D./ Friesen, P. (1982), Structural Change and Performance: Quantum Versus Piecemeal-Incremental Approaches, in: Academy of Management Journal 25 (1982), S. 867 - 892
- Miller, D./ Friesen, P. (1984), Organization: A Quantum View, Englewood Cliffs (N. J.) 1984
- Miller, D./ Mintzberg, H. (1983), The Case for Configuration, in: Morgan, G. (ed.), Beyond Method, Beverly Hills-London-New Delhi 1983, S. 57 - 73
- Miller, G. (1956), The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits in Our Capacity für Processing Information, in: Psychological Review 63 (1956), S. 81 - 97
- Miller, M. (1986), Kollektive Lernprozesse. Studien zur Grundlegung einer soziologischen Lerntheorie, Ffm. 1986
- Miller, M. (1986a), Einleitung, in: Miller (1986), S. 7 - 36
- Miller, M. (1986b), Antagonismen und Argumente, in: Miller (1986), S. 138 - 206
- Miller, M. (1986c), Kollektive Lernprozesse und Moral, in: Miller (1986), S. 207 - 443
- Miller, M. (1987), Selbstreferenz und Differenzenerfahrung. Einige Überlegungen zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme, in: Haferkamp und Schmid (1987), S. 187 - 211
- Miner, J. (1984), The Validity and Usefulness of Theories in an Emerging Organizational Science, in: Academy of Management Review 9 (1984), S. 296 - 306
- Mintzberg, H. (1975), The Manager's Job - Folklore and Fact, in: Harvard Business Review 53 (1975), July/August, S. 44 - 65

- Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs (N. J.) 1979
- Mintzberg, H. (1981), *Organization Design: Fashion or Fit?*, in: *Harvard Business Review* 59, Jan.-Febr. 1981, S. 103 - 116
- Mintzberg, H. (1983), *Power In and Around Organizations*, Englewood Cliffs (N. J.) 1983
- Misgeld, D. (1985), *Critical Hermeneutics vs. Neoparsonianism? A Critique of the Distinction between System and Lifeworld in Habermas' Theory of Communicative Action (Vol. II)*, in: *New German Critique* 35 (1985), S. 55 - 82
- Mitroff, I./ Mason, R. (1982), *Business Policy and Metaphysics: Some Philosophical Considerations*, in: *Academy of Management Review* 7 (1982), S. 361 - 371
- Moe, T. (1984), *The New Economics of Organization*, in: *American Journal of Political Science* 28 (1984), S. 739 - 777
- Morgan, G. (1980), *Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory*, in: *Administrative Science Quarterly* 25 (1980), S. 605 - 622
- Morgan, G. (1983), *More on Metaphor: Why We Cannot Control Tropes in Administrative Science*, in: *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), S. 601 - 607
- Morin, E. (1984), *The Fourth Vision: On the Place of the Observer*, in: *Livingston* (1984a), S. 98 - 108
- Moser, H. (1975), *Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften*, München 1975
- Müller-Stewens, G./ zu Knyphausen, D. (1988), *Unternehmensplanung*, in: *Gabler Wirtschaftslexikon*, 12., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden 1988, Sp. 2136 - 2149
- Müller, M. (1978), *Das Konzept der Entwicklungslogik*, Diss. Ffm. 1978
- Münch, R. (1974), *Evolutionäre Strukturmerkmale komplexer Sozialsysteme. Am Beispiel des Wissenschaftssystems*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 26 (1974), S. 681 - 714
- Münch, R. (1984), *Die Struktur der Moderne. Grundmuster und differentielle Gestaltung des institutionellen Aufbaus der modernen Gesellschaften*, Ffm. 1984
- Nagl, L. (1988), *Zeigt die Habermassche Kommunikationstheorie einen "Ausweg aus der Subjektphilosophie"? Erwägungen zur Studie *Der philosophische Diskurs der Moderne**, in: Frank et al. (1988), S. 346 - 372
- Naumann, C. (1982), *Strategische Steuerung und integrierte Unternehmensplanung. Ein Problem des Strategischen Managements*, München 1982
- Neghandi, A. (ed., 1975), *Interorganization Theory*, Kent 1975
- Nehrbass, R. (1979), *Ideology and the Decline of Management Theory*, in: *Academy of Management Review* 4 (1979), S. 427 - 431
- Nelson, R./ Winter, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge (Mass.) 1982

- Newell, A./ Simon, H. (1972), *Human Problem Solving*, Englewood Cliffs (N. J.) 1972
- Nocke, J. (1986), Autopoiesis - Rechtssoziologie in seltsamen Schleifen, in: *Kritische Justiz* 19 (1986), S. 363 - 389
- Nordmann, A. (1974), *Zielsetzungen der schweizerischen Maschinenindustrie. Eine empirische Erhebung*, Bern 1974
- Nussbaum, B. (1984), *Das Ende unserer Zukunft. Revolutionäre Technologien drängen die europäische Wirtschaft ins Abseits*, München 1984
- Nystrom, P./ Starbuck, W. (eds., 1981), *Handbook of Organizational Design*, London 1981
- Ochsenbauer, C. (1988), *Organisatorische Alternativen zur Hierarchie. Überlegungen zur Überwindung der Hierarchie in Theorie und Praxis der betriebswirtschaftlichen Organisation*, Diss. München 1988
- Oliver, J. (1982), An Instrument for Classifying Organizations, in: *Academy of Management Journal* 25 (1982), S. 855 - 866
- Ortmann, G. (1976), *Unternehmensziele als Ideologie. Zur Kritik betriebswirtschaftlicher und organisationstheoretischer Entwürfe einer Theorie der Unternehmensziele*, Köln 1976
- Osterloh, M. (1985), Zum Begriff des Handlungsspielraums in der Organisations- und Führungstheorie, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 37 (1985), S. 291 - 310
- Ouchi, W. (1980), Markets, Bureaucracies and Clans, in: *Administrative Science Quarterly* 25 (1980), S. 129 - 141
- Pava, C. (1986), New Strategies of Systems Change: Reclaiming Non-Synoptic Methods, in: *Human Relations* 39 (1986), S. 615 - 633
- Perrow, C. (1986), Economic Theories of Organization, in: *Theory and Society* 15 (1986), S. 11 - 45
- Peters, T./ Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*, New York 1982
- Pfeffer, J. (1982), *Organizations and Organization Theory*, Boston-London-Melbourne-Toronto 1982
- Philipps, D. (1975), Paradigms and Incommensurability, in: *Theory and Society* 2 (1975), S. 37 - 61
- Picht, G. (1983), Evolution in der Zeit. Zum Verständnis von Stabilität, in: *Lienemann und Tödt* (1983), S. 95 - 108
- Picot, A. (1977), *Betriebswirtschaftliche Umweltbeziehungen und Umweltinformationen. Grundlagen einer erweiterten Erfolgsanalyse für Unternehmungen*, Berlin 1977
- Picot, A. (1982), Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: *Die Betriebswirtschaft* 42 (1982), S. 267 - 284
- Platon, (1957), *Sämtliche Werke*, Bd. 2, Hamburg 1957

- Podak, K. (1984), Ohne Subjekt, ohne Vernunft, in: Merkur 38 (1984), S. 733 - 745
- Pondy, L./ Boje, D. (1976), Bringing Mind Back in: Paradigm Development as a Frontier Problem in Organization Theory, Arbeitspapier, Urbana (Ill.) 1976
- Pondy, L./ Mitroff, I. (1979), Beyond Open System Models of Organization, in: Staw, B./ Cummings, L. (eds.), Research in Organizational Behavior, Vol. 1, Greenwich 1979, S. 3 - 39
- Popper, K. (1974), Objektive Erkenntnis. Ein evolutionärer Entwurf, Hamburg, 2. Aufl. 1974
- Popper, K. (1980), Die Logik der Sozialwissenschaften, in: Adorno, T. et al. (eds.), Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie, Darmstadt und Neuwied, 8. Aufl. 1980, S. 103 - 124
- Popper, K./Eccles, J. (1982), Das Ich und sein Gehirn, München-Zürich 1982
- Porter, M. (1980), Competitive Strategy, New York-London 1980
- Preglau, M. (1983), Betriebswirtschaftslehre als Theorie und Ideologie "kapitalistischer" Rationalisierung, in: Kappler (1983), S. 191 - 222
- Preuß, S. (1984), Das Determinismusproblem in der Nationalökonomie und in der Betriebswirtschaftslehre, in: Schanz (1984), S. 85 - 108
- Prigogine, I. (1976), Order Through Fluctuation: Self-Organization and Social System, in: Jantsch und Waddington (1976), S. 93 - 133
- Prigogine, I./ Nicolis, G. (1977), Self-Organization in Nonequilibrium Systems. From Dissipative Structures to Order Through Fluctuations, New York 1977
- Prigogine, I./ Stengers, I. (1981), Dialog mit der Natur, München 1981
- Probst, G. (1987), Selbstorganisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Berlin-Hamburg 1987
- Probst, G./ Siegwart, H. (eds., 1985), Integriertes Management. Bausteine eines systemorientierten Managements, Bern-Stuttgart 1985
- Putnam, H. (1975), Mind, Language and Reality. Philosophical Papers, Bd. II, Cambridge (Mass.) 1975
- Putnam, L./ Pacanowsky, M. (eds., 1983), Communication and Organizations. An Interpretive Approach, Beverly Hills-London-New Deli 1983
- Quine, W. V. (1966), The Ways of Paradox, in: Quine, W. V., The Ways of Paradox and Other Essays, New York 1966, S. 3 - 20
- Quine, W. V. (1979), Zwei Dogmen des Empirismus, in: Quine, W.V., Von einem logischen Standpunkt. Neun logisch-philosophische Essays, Ffm.-Berlin-Wien 1979, S. 27 - 50
- Quinn, J. (1980), Strategies for Change. Logical Incrementalism, Homewood (Ill.) 1980
- Raiser, T. (1980), Unternehmensziele und Unternehmensbegriff, in: Zeitschrift für das gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht 144 (1980), S. 206 - 231

- Rammstedt, O. (1985), Zweifel am Fortschritt und Hoffen aufs Individuum, in: Soziale Welt 36 (1985), S. 483 - 502
- Ranson, S./ Hinings, B./ Greenwood, R. (1980), The Structuring of Organizational Structures, in: Administrative Science Quarterly 25 (1980), S. 1 - 17
- Rawls, J. (1974/75), The Independence of Moral Theory, in: Proceedings and Adresses of the American Philosophical Association XLVIII (1974/75), S. 5 - 22
- Rawls, J. (1979), Eine Theorie der Gerechtigkeit, Ffm. 1979
- Reber, G. (1978), Individuum, Individuum über alles ... Gibt es in der verhaltensorientierten Betriebswirtschaftslehre eine Objektkrise ähnlich wie in der Sozialpsychologie?, in: Die Betriebswirtschaft 43 (1983), S. 83 - 102
- Reichmann, T. (1985), Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption mit Kennzahlen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 55 (1985), S. 887 - 898
- Reitman, W. (1965), Cognition and Thought, New York-London-Sydney 1965
- Riekhof, H.-C. (1987), Strategien des Innovationsmanagements. Rollenverteilung und Motivationssysteme im Innovationsprozeß, in: Zeitschrift für Organisation 56 (1987), S. 14 - 19
- Ringlstetter, M. (1988), Konvergierende Tendenzen in der deutschsprachigen Managementlehre: Auf dem Weg zu einem Evolutionären Management, München 1988
- Röpke, J. (1977), Die Strategie der Innovation. Eine systemtheoretische Untersuchung der Interaktion von Individuum, Organisation und Markt im Neuerungsprozeß, Tübingen 1977
- Roethlisberger, F./ Dickson, W. (1939), Management and the Worker, Cambridge (Mass.) 1939
- Rorty, R. (1981), Der Spiegel der Natur. Eine Kritik der Philosophie, Ffm. 1981
- Rorty, R. (1985), Habermas and Lyotard on Postmodernity, in: Bernstein (1985), S. 161 - 175
- Roth, G. (1978), Die Bedeutung der biologischen Wahrnehmungsforschung für die philosophische Erkenntnistheorie, in: Hejl, P./ Köck, W./ Roth, G. (eds.), Wahrnehmung und Kommunikation, Ffm.-Bern-Las Vegas 1978, S. 65 - 78
- Roth, G. (1986a), Selbstorganisation-Selbsterhaltung-Selbstreferentialität: Prinzipien der Organisation der Lebewesen und ihre Folgen für die Beziehung zwischen Organismus und Umwelt, in: Dress et al. (1986), S. 149 - 180
- Roth, G. (1986b), Selbstorganisation und Selbstreferentialität als Prinzipien der Organisation von Lebewesen, Arbeitspapier, Bremen 1986
- Roth, G. (1987a), Autopoiese und Kognition: Die Theorie H. R. Maturanas und die Notwendigkeit ihrer Weiterentwicklung, in: Schmidt (1987a), S. 256 - 286
- Roth, G. (1987b), Die Entwicklung kognitiver Selbstreferentialität im menschlichen Gehirn, in: Baecker et al. (1987), S. 394 - 422

- Roth, G./ Schwegler, H. (eds., 1981), *Self-organizing Systems. An Interdisciplinary Approach*, Ffm.-New York 1981
- Ryle, G. (1949), *The Concept of Mind*, London 1949
- Sahal, D. (1976), *Elements of an Emerging Theory of Complexity Per Se*, in: *Cybernetica* 19 (1976), S. 5 - 38
- Sahal, D. (1982), *Structure and Self-Organization*, in: *Behavioral Science* 27 (1982), S. 249 - 258
- Samuels, W. (1977), *The Political Economy of Adam Smith*, in: *Ethics* 87 (1977), S. 189 - 207
- Sandner, K. (1982), *Evolutionäres Management. Voraussetzungen und Konsequenzen eines Ansatzes der Steuerung sozialer Systeme*, in: *Die Unternehmung* 36 (1982), S. 77 - 89
- Schanz, G. (1973) *Wider das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als "praktisch-normative" Disziplin*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 25 (1973), S. 585 - 602
- Schanz, G. (1977), *Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre*, Tübingen 1977
- Schanz, G. (ed., 1984), *Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie. Wissenschaftstheoretische Standortbestimmungen und Perspektiven*, Wiesbaden 1984
- Scharpf, F. (1973), *Planung als politischer Prozeß*, Ffm. 1973
- Schendel, D./ Hofer, C. (eds., 1979), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston-Toronto 1979
- Schiemenz, B./ Kassicieh, S. (1986), *Ein Management-Unterstützungs-System für die pretiale Unternehmensführung*, in: Witte, T. (ed.), *Systemforschung und Kybernetik für Wirtschaft und Gesellschaft. Wissenschaftliche Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik am 11. und 12. Oktober 1985 in Osnabrück*, Berlin 1986, S. 87 - 104
- Schiemenz, B./ Seiwert, L. (1979), *Ziele und Zielbeziehungen in der Unternehmung*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 49 (1979), S. 581 - 603
- Schimank, U. (1985), *Funktionale Differenzierung und reflexiver Subjektivismus. Zum Entsprechungsverhältnis von Gesellschafts- und Identitätsform*, in: *Soziale Welt* 36 (1985), S. 447 - 465
- Schlicht, E. (1986), *Ökonomische Theorie, speziell auch Verteilungstheorie, und Synergetik*, in: Dress et al. (1986), S. 219 - 228
- Schlicksupp, H. (1977), *Kreative Ideenfindung in der Unternehmung*, Berlin-New York 1977
- Schmalenbach, E. (1947), *Pretiale Wirtschaftslenkung, Bd. 1: Die optimale Geltingzahl*, Bremen-Horn 1947
- Schmalenbach, E. (1948), *Pretiale Wirtschaftslenkung, Bd. 2: Pretiale Lenkung des Betriebes*, Bremen-Horn 1948

- Schmalenbach, E. (1970), Die Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 22 (1970), S. 490 - 498 (zuerst in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 6 (1911/12), S. 304 - 316)
- Schmeikal, B. (1981), Self-Reference Sociology, in: Quality and Quantity 15 (1981), S. 603 - 609
- Schmid, M. (1987), Autopoiesis und soziales System: eine Standortbestimmung, in: Haferkamp und Schmid (1987), S. 25 - 50
- Schmidt, R.-B. (1967), Die Instrumentalfunktion der Unternehmung - Methodische Perspektiven zur betriebswirtschaftlichen Forschung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 19 (1967), S. 233 - 278
- Schmidt, S. (ed., 1987a), Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, Ffm. 1987
- Schmidt, S. (1987b), Der radikale Konstruktivismus: Ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs, in: Schmidt (1987a), S. 11 - 88
- Schnädelbach, H. (1986), Transformation der kritischen Theorie, in: Honneth und Joas (1986), S. 15 - 34
- Schneider, D. (1981), Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie, München und Wien 1981
- Schneider, D. (1984), Erwiderung auf Küttners kritische Bemerkungen, in: Schanz (1984), S. 161 - 168
- Schneider, D. (1985), Die Unhaltbarkeit des Transaktionskosten-Ansatzes für die "Markt oder Unternehmung"-Diskussion, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 55 (1985), S. 1237 - 1254
- Schöffthaler, T. (1985), Soziologie als "interaktionsfreie Kommunikation". Niklas Luhmanns leidenschaftlicher Antihumanismus, in: Das Argument 27 (1985), S. 372 - 383
- Scholl, W. (1981), Gesellschaftliche Arbeitsteilung und das Problem der Bedürfnisbefriedigung - Elemente eines interdisziplinären sozio-ökonomischen Bezugsrahmens, Arbeitspapier, München 1981
- Schreuder, H. (1978), The Social Responsibility of Business, in: van Dam, C./ Stallaert, L. (eds.), Trends in Business Ethics. Implications for Decision-Making, Leiden-Boston 1978, S. 73 - 82
- Schulze-Böing, M./ Unverferth, H.-J. (1986), Rationalität in komplexen Sozialsystemen. Zur Entwicklung des Rationalitätsbegriffs in der Systemtheorie Niklas Luhmanns, in: Unverferth (1986), 14 - 90
- Schumpeter, J. (1926), Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 2. Aufl., München et al. 1926
- Scott, W. (1961), Organization Theory: An Overview and an Appraisal, in: Academy of Management Journal 4 (1961), S. 7 - 26
- Scott, W. (1974), Organization Theory: A Reassessment, in: Academy of Management Journal 17 (1974), S. 242 - 254
- Seel, M. (1985), Die Kunst der Entzweigung. Zum Begriff der ästhetischen Rationalität, Ffm. 1985

- Seel, M. (1986), Die zwei Bedeutungen 'kommunikativer' Rationalität. Bemerkungen zu Habermas' Kritik der pluralen Vernunft, in: Honneth und Joas (1986), S. 53 - 72
- Segler, T. (1985), Die Evolution von Organisationen. Ein evolutionstheoretischer Ansatz zur Erklärung der Entstehung und des Wandels von Organisationen, Ffm.-Bern-New York 1985
- Semmel, M. (1984), Die Unternehmung aus evolutionstheoretischer Sicht, Bern und Stuttgart 1984
- Seton, F. (1985), Cost, Use and Value. The Evaluation of Performance, Structure and Price across Time, Space and Economic Systems, Oxford 1985
- Shannon, C./ Weaver, W. (1949), The Mathematical Theory of Communication, Urbana (Ill.) 1949
- Shaw, M. (1954), Some Effects of Problem Complexity upon Problem Solving Efficiency in Different Communication Nets, in: Journal of Experimental Psychology 48 (1954), S. 211 - 217
- Shrivastava, P. (1983), A Typology of Organizational Learning Systems, in: Journal of Management Studies 20 (1983), S. 7 - 28
- Shrivastava, P. (1987), Rigor and Practical Usefulness of Research in Strategic Management, in: Strategic Management Journal 8 (1987), S. 77 - 92
- Sieben, G./ Schildbach, T. (1975), Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 3. Aufl., München 1981
- Simon, H. (1965), The Architecture of Complexity, in: General Systems 10 (1965), S. 63 - 76
- Simon, H. (1976), From Substantive to Procedural Rationality, in: Latsis, S. (ed.), Method and Appraisal in Economics, Cambridge et al. 1976, S. 129 - 148
- Simon, H. (1978), Rationality as Process and as Product of Thought, in: American Economic Review 68 (1978), Papers and Proceedings, S. 1 - 16
- Simon, H. (1983), Reason in Human Affairs, Oxford 1983
- Skinner, B. (1938), The Behavior of Organisms. An Experimental Analysis, New York 1938
- Skinner, W. (1986), The Productivity Paradox, in: Harvard Business Review 64 (1986), July-August, S. 55 - 59
- Sloterdijk, P. (1987), Das Zeitalter des Epilogs, in: Frankfurter Allgemeine Magazin Nr. 375 (08.05.1987), S. 23 - 32
- Smid, S. (1985), Soziale Evolution und Rationalität. Bemerkungen zu N. Luhmanns Grundlegung einer allgemeinen Theorie, in: Rechtstheorie 16 (1985), S. 429 - 457
- Smith, A. (1970), The Wealth of Nations, Harmondsworth 1970
- Sorg, S. (1982), Informationspathologien und Erkenntnisfortschritt in Organisationen, München 1982
- Spencer-Brown, G. (1979), Laws of Form, New York 1979

- Spinner, H. (1985), Wissenschaft kommt nicht von Wissen, und Kunst kommt nicht von Können, aber Wissenschaft ist trotzdem keine Kunst. Über die Wissenschaftswissenschaft und die Kunstkunst, die Kriegskunst und die Zeit, als Feyerabend noch Recht hatte, in: Merkur 39 (1985), S. 859 - 878
- Spinner, H. (1986a), Grundsatzvernunft und Gelegenheitsvernunft. Die prinzipielle Rationalität des "okzidentalen Rationalismus" und die okkasionelle Rationalität der "Moderne": Rationalismusvergleich als interdisziplinäres theoretisches und empirisches Forschungsprogramm, Preprint, Mannheim 1986
- Spinner, H.F. (1986b), Max Weber, Carl Schmitt, Bert Brecht als Wegweiser zum ganzen Rationalismus der Doppelvernunft, in: Merkur 40 (1986), S. 923-935
- Sprüngli, R. (1981), Evolution und Management. Ansätze zu einer evolutionistischen Betrachtung sozialer Systeme, Bern-Stuttgart 1981
- Srivastva, S./ Cooperrider, D. (1986), The Emergence of the Egalitarian Organization, in: Human Relations 39 (1986), S. 683 - 724
- Starbuck, W. (1983), Organizations as Action Generators, in: American Sociological Review 48 (1983), S. 91 - 102
- Staw, B. (1980), Rationality and Justification in Organizational Life, in: Staw, B./ Cummings, L. (eds.), Research in Organizational Behavior. An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews, Vol. 2, Greenwich (Conn.) 1980, S. 45 - 80
- Steffy, B./ Grimes, A. (1986), A Critical Theory of Organization Science, in: Academy of Management Review 11 (1986), S. 322 - 336
- Stegmüller, W. (1978), Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie, Bd. 1, 6. Auflage, Stuttgart 1978
- Stegmüller, W. (1979a), Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie, Bd. 2, 6. Auflage, Stuttgart 1979
- Stegmüller, W. (1979b), Akzidenteller ('nichtsubstantieller') Theorienwandel und Theoreinverdrängung. Inwieweit logische Analysen zum besseren Verständnis gewisser Phänomene in der Theoriendynamik beitragen können, in: Stegmüller, W., Rationale Rekonstruktion von Wissenschaft und ihrem Wandel, Stuttgart 1979, S. 131 - 176
- Stegmüller, W. (1979c), Moderne Wissenschaftstheorie. Ein Überblick, Teil II: Theorie der empirischen Wissenschaften, in: Die Naturwissenschaften 66 (1979), S. 438 - 445
- Steiner, I. (1972), Group Process and Productivity, New York-London 1972
- Steinmann, H./ Böhm, H./ Braun, W./ Gerum, E./ Schreyögg, G. (1976), Betriebswirtschaftslehre und Praxis. Vorüberlegungen auf der Grundlage der Konstruktiven Philosophie und Wissenschaftstheorie, in: Ulrich, H. (ed.), Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht, Bern-Stuttgart 1976, S. 51 - 92

- Steinmann, H./ Gerum, E. (1978a), Die Unternehmung als Koalition. Zur Begründung interessenpluralistischer Ansätze in der Diskussion um die Reform der Unternehmensverfassung, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 7 (1978), S. 469 - 476
- Steinmann, H./ Gerum, E. (1978b), *Reform der Unternehmensverfassung. Methodische und ökonomische Grundüberlegungen*, Köln-Berlin-Bonn-München 1978
- Stent, G. (1979), Naturwissenschaft und Ethik als paradoxe Schöpfungen der Vernunft, in: *Die Naturwissenschaften* 66 (1979), S. 354 - 357
- Stichweh, R. (1987), Die Autopoiesis der Wissenschaft, in: Baecker et al. (1987), S. 447 - 481
- Stoll, E. (1983), Individueller Reduktionismus versus gesellschaftlicher Ökonomismus - Überlegungen zu Grundfragen ökonomischer Theoriebildung, in: Kappler (1983), S. 319 - 358
- Stuart-Fox, M. (1986), The Unit of Replication in Socio-cultural Evolution, in: *Journal of Social and Biological Structures* 9 (1986), S. 67 - 89
- Stüben, P. (1985), Der Protagoräische Relativismus und die Desavouierung eindimensionaler Rationalität - oder: Warum nicht auch mal Fortschritt ohne uns?, in: Stüben, P., *Relativismus, Anarchismus und Rationalismus. Eine ethnologische Kritik reduktionistischer Philosophien*, Essen 1985, S. 33 - 74
- Szyperski, N./ Winand, U. (1974), *Entscheidungstheorie. Eine Einführung unter besonderer Berücksichtigung spieltheoretischer Konzepte*, Stuttgart 1974
- Taschdjian, E. (1976), The Third Cybernetics, in: *Cybernetica* 19 (1976), S. 91 - 104
- Teubner, G. (1982), Reflexives Recht. Entwicklungsmodelle des Rechts in vergleichender Perspektive, in: *Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie* 68 (1982), S. 13 - 59
- Teubner, G. (1983), "Corporate Responsibility" als Problem der Unternehmensverfassung, in: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht* 1 (1983), S. 34 - 56
- Teubner, G. (1985a), Unternehmensinteresse - das gesellschaftliche Interesse des Unternehmens "an sich"?, in: *Zeitschrift für das Gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht* 148 (1985), S. 470 - 488
- Teubner, G. (1985b), Verrechtlichung - Begriffe, Merkmale, Grenzen, Auswege, in: Kübler (1985), S. 289 - 344
- Teubner, G. (1985c), Gesellschaftsordnung durch Gesetzgebungslärm? Autopoietische Geschlossenheit als Problem für die Rechtssetzung, Arbeitspapier, Bremen-Florenz 1985
- Teubner, G. (1987a), *State, Law, Economy as Autopoietic Systems*, Berlin 1987
- Teubner, G. (1987b), Hyperzyklus in Recht und Organisation. Zum Verhältnis von Selbstbeobachtung, Selbstkonstitution und Autopoiese, in: Haferkamp und Schmid (1987), S. 89 - 128

- Teubner, G./ Willke, H. (1984), Kontext und Autonomie: Gesellschaftliche Selbststeuerung durch reflexives Recht, in: Zeitschrift für Rechtssoziologie 6 (1984), S. 4 - 35
- Thommen, J. (1983), Die Lehre der Unternehmensführung - Eine wissenschaftshistorische Betrachtung im deutschsprachigen Raum, Bern-Stuttgart 1983
- Töpfer, A. (1976), Planungs- und Kontrollsysteme industrieller Unternehmungen, Berlin 1976
- Trux, W. (1983), Unternehmensidentität, Unternehmenspolitik und öffentliche Meinung, in: Kirsch und Roventa (1983), S. 425 - 436
- Trux, W./ Kirsch, W. (1983), Die Frage nach dem Sinn des Fortschritts - Versuch zu einer vernachlässigten Dimension des unternehmenspolitischen Rahmens, in: Kirsch und Roventa (1983), S. 471 - 498
- Trux, W./ Müller, G./ Kirsch, W. (1984), Das Management strategischer Programme, 1. Halbband: Materialien zum Stand der Forschung, München 1984
- Ulrich, H. (1984), Management, Bern und Stuttgart 1984
- Ulrich, H./ Probst, G. (eds., 1984), Self-Organization and Management of Social Systems. Insights, Promises, Doubts, and Questions, Berlin-Heidelberg-New York-Tokyo 1984
- Ulrich, P. (1977), Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution, Stuttgart 1977
- Ulrich, P. (1980), Unternehmensverfassung, Wirtschaftsordnung und praktische Vernunft, in: Die Unternehmung 34 (1980), S. 25 - 59
- Ulrich, P. (1984), Systemsteuerung und Kulturentwicklung. Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre, in: Die Unternehmung 38 (1984), S. 303 - 325
- Ulrich, P. (1986), Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, Bern und Stuttgart 1986
- Ulrich, P. (1987), Betriebswirtschaftslehre als praktische Sozialökonomie. Programatische Überlegungen zur Rekonstruktion der ökonomischen Grundproblematik der Unternehmensführung, Arbeitspapier, Wuppertal 1987
- Unverferth, H.-J. (1986), System und Selbstreproduktion. Zur Erschließung eines neuen Paradigmas in den Sozialwissenschaften, Ffm.-Bern-New York 1986
- Van de Van, A. (1986), Central Problems in the Management of Innovation, in: Management Science 32 (1986), S. 590 - 607
- Van Parijs, P. (1981), Evolutionary Explanation in the Social Sciences: An Emerging Paradigm, London 1981
- Vanberg, V. (1982a), Markt und Organisation. Individualistische Sozialtheorie und das Problem korporativen Handelns, Tübingen 1982

- Vanberg, V. (1982b), Das Unternehmen als Sozialverband. Zur Sozialtheorie der Unternehmung und zur juristischen Diskussion um ein neues Unternehmensrecht, in: Boettcher, E./ Herder-Dorneich, P./ Schenk, K.-E. (eds.), Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie 1, Tübingen 1982, S. 276 - 307
- Vanberg, V. (1983), Organisationsziele und individuelle Interessen, in: Soziale Welt 34 (1983), S. 171 - 187
- Varela, F. (1975), A Calculus for Self-Reference, in: International Journal of General Systems 2 (1975), S. 5 - 24
- Varela, F. (1979), Principles of Biological Autonomy, Elsevier/North-Holland-New York 1979
- Varela, F. (1981a), Describing the Logic of the Living. The Adequacy and Limitations of the Idea of Autopoiesis, in: Zeleny (1981), S. 36 - 48
- Varela, F. (1981b), Der kreative Zirkel. Skizze zur Naturgeschichte der Rückbezüglichkeit, in: Watzlawick, P. (ed.), Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir was wir wissen? Beiträge zum Konstruktivismus, München 1981, S. 294 - 309
- Varela, F. (1984), Two Principles of Self-Organization, in: Ulrich und Probst (1984), S. 25 - 32
- Varela, F. (1987), Autonomie und Autopoiese, in: Schmidt (1987a), S. 119 - 132
- Vester, H.-G. (1986), Modernismus und Postmodernismus - Intellektuelle Spiele-
reien?, in: Soziale Welt 36 (1986), S. 3 - 26
- Vitz, P./ Todd, T. (1971), A Model of the Perception of Simple Geometric Figures, in: American Scientist 43 (1971), S. 207 - 228
- Vollrath, K. (1986), Die Rolle der Kommunikation in innovativen Prozessen, in: Al-
lesch, J./ Brodde, D. (eds.), Praxis des Innovationsmanagements. Pla-
nung, Durchführung und Kontrolle technischer Neuerungen in mittel-
ständischen Unternehmen, Berlin 1986, S. 127 - 130
- Waldenfels, B. (1985), Rationalisierung der Lebenswelt - ein Projekt. Kritische Über-
legungen zu Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns, in:
Waldenfels, B. (ed.), In den Netzen der Lebenswelt, Ffm. 1985, S. 94 -
119
- Waldmann, P. (1971), Zeit und Wandel als Grundbestandteile sozialer Systeme, in:
Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 23 (1971), S. 686
- 703
- Watzlawick, P. (1983), Wie wirklich ist die Wirklichkeit, 11. Aufl. München 1983
- Weaver, W. (1948), Science and Complexity, in: American Scientist 36 (1948), S.
536 - 544
- Weber, J. (1984), Unternehmensidentität und unternehmenspolitische Rahmenpla-
nung - Grundlagen, Methodik, Anwendung -, Diss. München 1984
- Weber, M. (1947), The Theory of Social and Economic Organization, New York 1947
- Weber, M. (1968), Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 3. Aufl. Tübingen
1968

- Weggler, R. (1986), Überlegungen zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme, Diplomarbeit, Berlin 1986
- Weick, K. (1976), Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: Administrative Science Quarterly 21 (1976), S. 1- 19
- Weick, K. (1979), The Social Psychology of Organizing, Reading (Mass.) 1979
- Weinert, F. (1984), Contra Res Sempiternas, in: The Monist 67 (1984), S. 376 - 394
- Weingart, P. (1983), Verwissenschaftlichung der Politik - Politisierung der Wissenschaft, in: Zeitschrift für Soziologie 12 (1983), S. 225 - 241
- Weizsäcker, C.F. v. (1955), Komplementarität und Logik, in: Die Naturwissenschaften 42 (1955), S. 520 - 555
- Weizsäcker, C.F. v. (1981), Zeit und Wissen, in: K. Maurin et al. (eds.), Offene Systeme II. Logik und Zeit, Stuttgart 1981, S. 17 - 38
- Weizsäcker, E. v. (1974), Erstmaligkeit und Bestätigung als Komponenten der pragmatischen Information, in: Weizsäcker, E. v. (ed.), Offene Systeme I. Beiträge zur Zeitstruktur von Information, Entropie und Evolution, Stuttgart 1974, S. 82 - 113
- Welge, M. (1985), Unternehmensführung, Band 1: Planung, Stuttgart 1985
- Wellmer, A. (1985), Zur Dialektik von Moderne und Postmoderne. Vernunftkritik nach Adorno, Ffm. 1985
- Wellmer, A. (1985a), Wahrheit, Schein, Versöhnung. Adornos ästhetische Rettung der Modernität, in: Wellmer (1985), S. 9 - 47
- Wellmer, A. (1985b), Zur Dialektik von Moderne und Postmoderne. Vernunftkritik nach Adorno, in: Wellmer (1985), S. 48 - 114
- Wheelright, S./ Hayes, R. (1986), Fertigung als Wettbewerbsfaktor, in: Harvard Manager 1985, April, S. 82 - 93
- Wicher, H. (1985), Innovation und Organisation: Das Paradigma vom organisatorischen Dilemma, in: Das Wirtschaftsstudium 14 (1985), S. 355 - 359
- Wicke, L. (1982), Umweltökonomie. Eine praxisorientierte Einführung, München 1982
- Wiese, G. (1985), Kreatives Technologie-Management, Landsberg 1985
- Wilkins, A. (1979), Organizational Stories as an Expression of Management Philosophy: Implications for Social Control in Organizations, unveröffentlichte Dissertation, Stanford 1979
- Williams, P. (1978), The Emergence of the Theory of the Firm, New York 1978
- Williamson, O. (1975), Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization, London 1975
- Williamson, O. (1980), The Organization of Work, in: The Journal of Economic Behavior and Organization 1 (1980), S. 5 - 38
- Williamson, O. (1981), The Economics of Organization: The Transaction-Cost Approach, in: American Journal of Sociology 87 (1981), S. 548 - 577

- Williamson, O./ Ouchi, W. (1983), The Markets and Hierarchies Programme of Research: Origins, Implications, Prospects, in: Francis, A./ Turk, J./ Willman, P. (eds.), Power, Efficiency and Institutions. A Critical Appraisal of the "Market and Hierarchies" Paradigm, London 1983, S. 13 - 34
- Willke, H. (1978), Systemtheorie und Handlungstheorie. Bemerkungen zum Verhältnis von Aggregation und Emergenz, in: Zeitschrift für Soziologie 7 (1978), S. 380 - 389
- Willke, H. (1982), Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme, Stuttgart-New York 1982
- Willke, H. (1983), Entzauberung des Staates. Überlegungen zu einer sozietaalen Steuerungstheorie, Königstein/ Ts. 1983
- Willke, H. (1985), Societal Guidance Through Law?, Arbeitspapier, Bielefeld 1985 (erscheint in: Teubner 1987a)
- Willke, H. (1987), Differenzierung und Integration in Luhmanns Theorie sozialer Systeme, in: Haferkamp und Schmid (1987), S. 247 - 274
- Wimmer, R. (1980), Universalisierung in der Ethik, Ffm. 1980
- Winch, P. (1966), Die Idee der Sozialwissenschaft und ihr Verhältnis zur Philosophie, Ffm. 1966
- Windspurger, J. (1987), Zur Methode des Transaktionskostenansatzes. Replik auf Dieter Schneider's Untersuchung über "Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die 'Markt oder Unternehmung' - Diskussion", in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 57 (1987), S. 59 - 76
- Witt, U. (1985), Coordination of Individual Economic Activities as an Evolving Process of Self-Organization, in: Economie appliquee 38 (1985), S. 569 - 595
- Witt, U. (1987), Individualistische Grundlagen der evolutorischen Ökonomik, Tübingen 1987
- Witte, E. (1968), Phasentheorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 20 (1968), S. 625 -
- Witte, E. (1973), Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973
- Wormell, C. (1958), On the Paradoxes of Self-Reference, in: Mind 67 (1958), S. 267 - 271
- Wunderer, R. (ed., 1985), Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, Stuttgart 1985
- Young, W. (1982), Time and Concept Formation in Economics: A Suggested Approach, in: Journal of Economic Issues 13 (1982), S. 161 - 180
- Yovits, M./ Cameron, S. (eds., 1960), Self-organizing Systems, Oxford 1960
- Yovits, M./ Jacobi, G./ Goldstein, G. (eds., 1962), Self-organizing Systems, Washington 1962
- Zahn, E. (1986), Fertigungstechnik als Element internationaler Wettbewerbsstrategien, Arbeitspapier, Stuttgart 1986

- Zaleznik, A. (1977) Managers and Leaders: Are They Different?, in: Harvard Business Review 45 (1977), May/June, S. 67 - 78
- Zeleny, M. (ed., 1981), Autopoiesis: A Theory of Living Organization, New York 1981
- Zeleny, M. (1985), Spontaneous Social Orders, in: International Journal of General Systems 11 (1985), S. 117 - 131
- Zolo, D. (1985), Reflexive Selbstbegründung der Soziologie und Autopoiesis. Über die epistemologischen Voraussetzungen der "allgemeinen Theorie sozialer Systeme" Niklas Luhmanns, in: Soziale Welt 36 (1985), S. 519 - 534

Arbeitspapiere von W. Kirsch:¹

- Kirsch, W. (A-1984a), Begriffsstrategische Überlegungen zum Konzept der fortschrittsfähigen Organisation, Arbeitspapier, München 1984
- Kirsch, W. (A-1984b), Notizen zur neueren Paradigmadiskussion der Organisationstheorie, Arbeitspapier, München 1984
- Kirsch, W. (A-1984c), Entscheidung, Macht, Konsens, Führung - Begriffliche Überlegungen im Lichte der "Theorie des kommunikativen Handelns", Arbeitspapier, München 1984
- Kirsch, W. (A-1984d), Überlegungen zu: Burrell und Morgan: Sociological Paradigms and Organizational Analysis, Arbeitspapier, München 1984
- Kirsch, W. (A-1984e), Politik in der Unternehmung - neu betrachtet, Arbeitspapier, München 1984
- Kirsch, W. (A-1985a), Evolutionsfähige Systeme und fortschrittsfähige Organisation. Überlegungen aus Anlaß der Arbeit von Hinder, Arbeitspapier, München 1985
- Kirsch, W. (A-1985b), Soziale Systeme im Lichte neuerer systemtheoretischer Ansätze, Arbeitspapier, München 1985
- Kirsch, W. (A-1985c), Okkasionelle Rationalität - neu betrachtet, Arbeitspapier, München 1985
- Kirsch, W. (A-1985d), Die These von der doppelten Komplementarität, Arbeitspapier, München 1985
- Kirsch, W. (A-1986a) Lernfähigkeit der Organisation und Rationalisierung der derivativen Lebenswelt, Arbeitspapier, München 1986
- Kirsch, W. (A-1986b), Auf dem Weg zu einer evolutionären Führungslehre, Arbeitspapier, München 1986

1. Vgl. den Hinweis zu Beginn des Literaturverzeichnisses.

- Kirsch, W. (A-1986c), Zur Bedeutung des Konzepts "autopoietischer Systeme" für die Organisationstheorie, Arbeitspapier, München 1986
- Kirsch, W. (A-1986d), Ein Vorschlag zum Konzept der fortschrittsfähigen Organisation, Arbeitspapier, München 1986
- Kirsch, W. (A-1986e), Spekulationen zum methodologischen Individualismus der Handlungstheorie, Arbeitspapier, München 1986
- Kirsch, W. (A-1987a), Perspektiven der Unternehmenspolitik. Kapitel zur Neuauflage der "Unternehmenspolitik", Arbeitspapier, München 1987
- Kirsch, W. (A-1987b), Unternehmenspolitik und Fortschritt. Kapitel zur Neuauflage der "Unternehmenspolitik", Arbeitspapier, München 1987
- Kirsch, W. (A-1988a), Abhandlungen zu den Grundlagen der Führungslehre, Teil 1: Zur Konzeption der angewandten Führungslehre, Arbeitspapier, München 1988
- Kirsch (A-1988b), Zur Autopoiese sozialer Systeme - neu betrachtet, Arbeitspapier, München 1988