

## Vortrag: **Management in komplexen Systemen**

**Veranstaltung:** 'flow trifft Wissenschaft' in Celle  
**Datum:** 15. Mai 2002  
**Referent:** Dirk Baecker (Universität Witten/Herdecke)

Die Urheberrechte sind zu beachten. Das Copyright und die Nutzungsrechte liegen bei Dirk Baecker.

Dieser Vortrag / dieses Script darf weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Scripts in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-Rom.

Neben den von Dirk Baecker eingesetzten Folien, legen wir einen Fachartikel von Dirk Baecker bei, auf den er sich bei diesem Vortrag/Workshop bezogen hat.

# Vom Umgang mit kleinen Theoriefiguren

Prof. Dr. Dirk Baecker

flow trifft Wissenschaft

Celle, 14. Mai 2002

die Einführung des Beobachters:

Beobachtung = Beobachter  
1. Ordnung



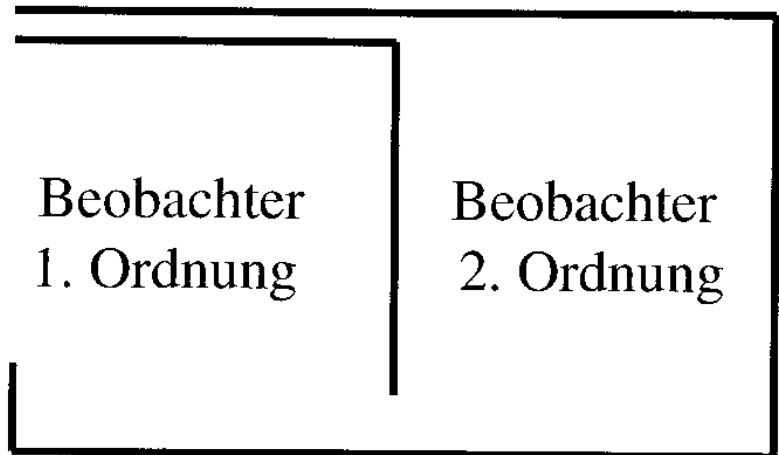
Beobachter  
2. Ordnung

die Sozialdimension:

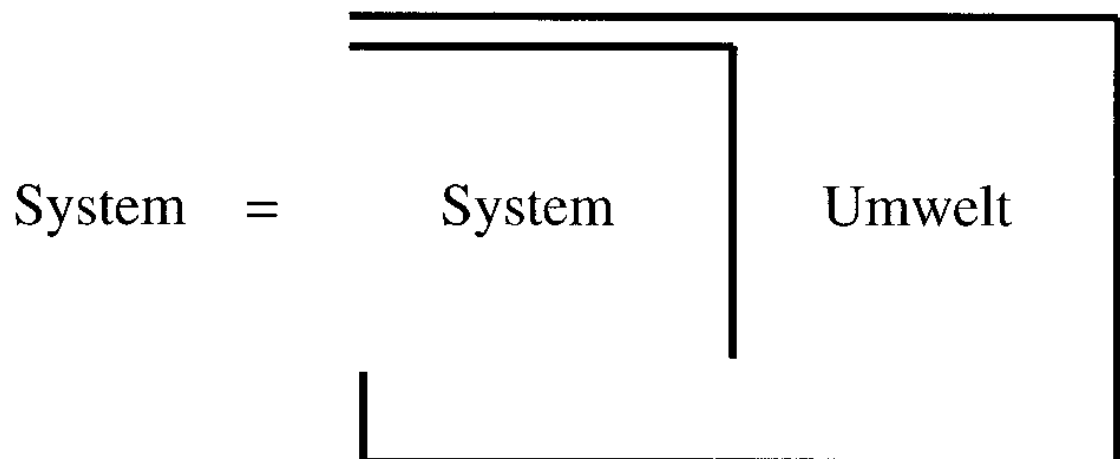
Kommunikation =

Beobachter  
1. Ordnung

Beobachter  
2. Ordnung

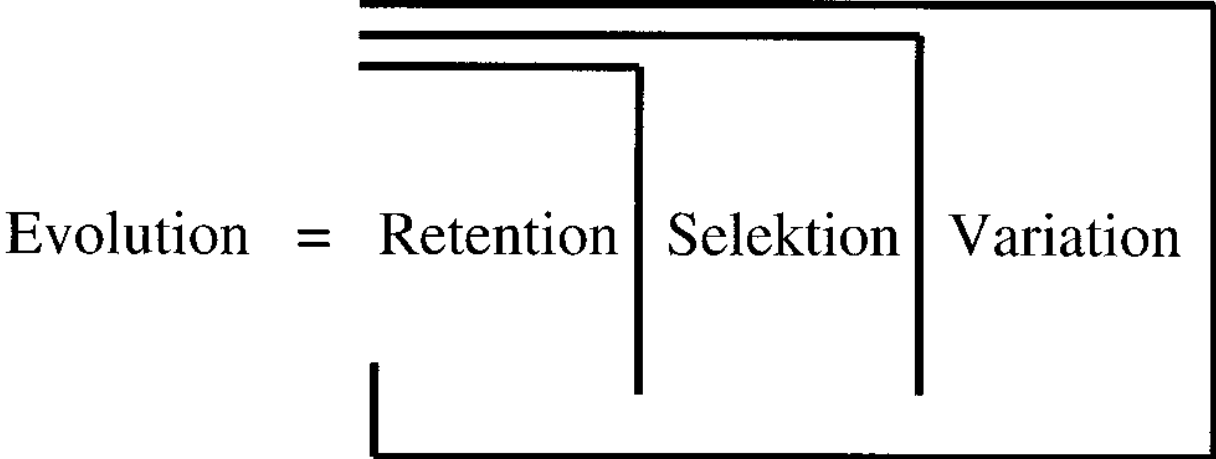


die Sachdimension:



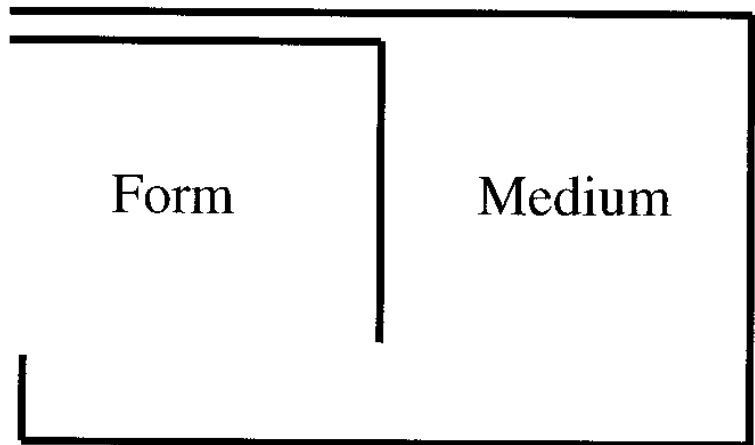
wobei  $S \neq S$ , wenn  $S = S(S, U)$

die Zeitdimension:



die Theoriedimension:

Form =



Literatur:

George Spencer-Brown, Gesetze der Form. dt. Lübeck 1997

Heinz von Foerster, Wissen und Gewissen. dt. Frankfurt am Main 1993

Humberto R. Maturana, Biologie der Realität. dt. Frankfurt am Main 2000

Francisco J. Varela, Ethisches Können. dt. Frankfurt am Main 1994

Niklas Luhmann, Soziale Systeme. Frankfurt am Main 1984

Dirk Baecker, Wozu Systeme? Berlin 2002

# Management im System

Dirk Baecker

Management Zentrum Witten

Februar 2002

[www.uni-wh.de/baecker](http://www.uni-wh.de/baecker)

## *Strukturelle Spannungen*

Strukturelle Spannungen sichern die Lebensfähigkeit eines Systems. Das gilt auch für Organisationen.<sup>1</sup> Strukturelle Spannungen schaffen Probleme, in die sich interne Veränderungen ebenso wie Umweltvorgänge einzeichnen können, um Aufmerksamkeit zu finden und in Entscheidungen überführt werden zu können. Unter dieser Voraussetzung kann man annehmen, daß die Funktion des Managements einer Organisation darin besteht, solche Spannungen *sicherzustellen und auszugleichen*. Da das Management einer Organisation mit dieser Funktion personell überfordert wäre, werden Spannungen nicht nur personell, sondern auch strukturell in jenem doppelten Sinne institutionalisiert, daß sie sowohl dauernde Berücksichtigung als auch routinierte Behandlung erfahren.

Hervorzuheben ist, daß die Strukturen, auf die die Spannungen verweisen, keine mit Händen zu greifenden und mit Augen zu schauenden Realitäten sind, sondern Erwartungen, die zu konditionieren erlauben, welche gegenwärtigen Situationen, Handlungen und Beziehungen wie, wenn überhaupt, fortzusetzen sind.<sup>2</sup> Eine strukturelle Spannung ist eine im Raum stehende Erwartung, die das, was aktuell tatsächlich geschieht, unter einen Druck setzt, dem das, was geschieht, nur begegnen kann, indem es sich verändert, indem es ausweicht oder indem es sich verhärtet. Dazu muß die im Raum stehende Erwartung mit mindestens einer anderen Erwartung konfliktieren.

Die einfachste Form, eine Organisation in diesem Sinne unter Druck zu setzen, besteht darin, ihr ein Ziel zu setzen, das sie noch nicht erreicht hat. Man kann dann jeden einzelnen Zustand der Organisation im Hinblick auf den Beitrag zu einer möglichen Zielerreichung oder im Hin-

---

<sup>1</sup> Siehe nur Niklas Luhmann, Zweckbegriff und Systemrationalität: Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Neuausgabe Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1977, S. 72 ff.; und Karl E. Weick, Der Prozeß des Organisierens. Aus dem Amerikanischen von Gerhard Hauck, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1985, S. 67 f.

<sup>2</sup> So Niklas Luhmann, Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1984, S. 377 ff.

blick auf den Abstand, den er noch vom Zielzustand hat, mit der Erwartung konfrontieren, sich zu ändern, und auf diese Art und Weise kontrollieren und steuern.<sup>3</sup>

Aber bereits diese einfachste Form der strukturellen Spannung durch Zielsetzung, das heißt durch die Setzung einer Differenz zwischen gegenwärtigen und zukünftigen Zuständen des Systems, setzt voraus, daß im System Ressourcen vorhanden sind, auf konfligierende Erwartungen zustandsändernd zu reagieren. Hier setzen Managementkompetenzen personeller und struktureller Art an. Das Management einer Organisation besteht nicht bereits darin, der Organisation Ziele zu setzen, sondern es besteht darin, sie zu befähigen, diese Ziele zu erreichen, gleichgültig, ob das Ziel im Überleben der Organisation, in der Gewinnerzielung, in rechtlich widerspruchsfähigen Entscheidungen, in der missionierenden Durchsetzung eines Glaubens, in der Eroberung der Macht durch eine politische Partei oder in Beiträgen zur wissenschaftlichen Forschung unter den Nebenbedingungen universitärer Lehre und erfolgreicher Drittmittelinwerbung besteht.

Management heißt in allen diesen Fällen, die Organisation mit einem Sinn für die Differenz zwischen der Aktualität und der Potentialität ihrer Zustände auszustatten, ohne die aktuellen Zustände als so unzureichend zu markieren, daß jede Hoffnung fahren gelassen wird, potentielle Zustände zu erreichen. Diese Nebenbedingung wird oft vernachlässigt. Die Differenz zwischen Aktualität und Potentialität muß wertneutral gehandhabt werden, da die aktuellen Zustände immerhin so gut sind, daß sie definieren, worin die Kompetenzen einer Organisation bestehen (und sei es in der Kompetenz, erforderliche Kompetenzen zu erwerben), und die potentiellen Zustände immerhin zumindest in der Hinsicht fragwürdig sind, als sie (noch) keine Wirklichkeit und damit auch keine Verlässlichkeit besitzen (obwohl gerade die nicht wirklichen Zustände verlässliche Referenzpunkte sind, da sie, mangels Wirklichkeit, nicht sinnvoll bestritten werden können).

Die Differenz zwischen Aktualität und Potentialität, soviel weiß man aus Philosophie und Systemtheorie, erschließt sowohl ein Prozeßverständnis, mit dessen Hilfe die Differenz gegenwärtiger, vergangener und zukünftiger Zustände nicht nur beobachtet, sondern auch bearbeitet werden kann,<sup>4</sup> als auch eine Hermeneutik und Pragmatik des Sinns, die Eigenschaften möglicher Zustände in wirklichen Zuständen und Eigenschaften wirklicher Zustände in möglichen

---

<sup>3</sup> Das war bereits der Ansatzpunkt von Sir Geoffrey Vickers, *Towards a Sociology of Management*. New York: Chapman & Hall, 1967.

<sup>4</sup> Siehe dazu Alfred North Whitehead, *Process and Reality: An Essay in Cosmology*. Corrected Edition, ed. by David Ray Griffin and Donald W. Sherburne, New York: Free Pr., 1979, mit einer Begrifflichkeit, die kaum Schule gemacht hat.

Zuständen zu entdecken vermag und das System somit zu einer Oszillation zwischen dem, was es ist, und dem, was es nicht ist, befähigt.<sup>5</sup>

Wir werden das Argument dieses Artikels in drei Schritten entfalten. Erstens geht es darum, zumindest beispielhaft den Blick für die strukturellen Spannungen oder Inkonsistenzen zu schärfen, mit denen eine Organisation als Anlaß für wie auch als Bedingung der Möglichkeit von Management ausgestattet ist. Wir werden uns dazu mit der Dynamik von Arbeit, Arbeitsteilung und Hierarchie beschäftigen, mit der Rolle der Betriebswirtschaftslehre in privatwirtschaftlichen Unternehmen und mit der Rolle von Professionen in nichtprivatwirtschaftlichen Organisationen.

Wir werden dann in einem zweiten Schritt ein Evolutionsmodell des Managements skizzieren, das es uns erlaubt, einen Begriff von der Einheit der Differenz der Vielfalt unterschiedlicher Managementmaßnahmen zu bilden. Management, so werden wir vermuten, besteht strukturell wie personell darin, die Variations-, Selektions- und Retentionsmechanismen einer Organisation voneinander zu trennen, aufeinander zu beziehen und zu bedienen. Nichts ist dafür in der Organisation entscheidender als eine Dramaturgie des Nein als Dialektik ablehnender Kommunikation.

Schließlich werden wir die Frage aufnehmen, worin in den Begriffen dieses Modells ein mögliches Führungsverständnis der Organisation bestehen kann. Führung, so werden wir sehen, greift über das Management einer Organisation hinaus, indem es die Organisation nicht nur zu ihrer Routine der Bewältigung von Ungewißheiten aller Art befähigt, sondern darüber hinaus diese Ungewißheit, um deren Bewältigung es geht, in die Organisation wieder einführt und dort zum Gegenstand personell und strukturell adressierbarer Entscheidungen macht. Eine Bemerkung zum Denkstil dieser Überlegungen beschließt den Aufsatz.

### *Arbeit, Arbeitsteilung, Hierarchie*

Das Stichwort der Inkonsistenz als elementarer Struktureigenschaft jeder Organisation hat Stanley H. Udy jr. in die Arbeits-, Industrie- und Organisationssoziologie eingeführt.<sup>6</sup> Seine Intuition besteht darin, daß jede Organisation von Arbeitsvorgängen zumindest in der Hinsicht

---

<sup>5</sup> So vor allem Yves Barel, *Le paradoxe et le système, essai sur le fantastique social*. Nouvelle édition augmentée, Grenoble: PUG, 1989; und Luhmann, *Soziale Systeme*. A.a.O.

<sup>6</sup> Siehe zum folgenden Stanley H. Udy, jr., *Structural Inconsistency and Management Strategy in Organizations*. In: Craig Calhoun, Marshall W. Meyer, W. Richard Scott (Hrsg.), *Structures of Power and Constraint: Papers in Honor of Peter M. Blau*. New York: Cambridge UP, 1990, 217-233; ders., *Organization of Work: A Comparative Analysis of Production among Nonindustrial Peoples*. New Haven: HRAF Pr., 1959; ders., *Work in Traditional and Modern Society*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1970.

inkonsistent ist, daß sie physische Anforderungen an die Durchführung der Arbeit stellt, die mit sozialen Anforderungen an die Organisation des menschlichen Miteinanders nicht unbedingt prinzipiell, aber doch in der Regel konfliktieren.

Eines seiner vielen aufschlußreichen Beispiele ist die Organisation der Jagd in einer Stammesgesellschaft, die von allen Teilnehmern einen so unzivilisierten Einsatz gewalttätiger Kräfte und kommandohaft Kommunikation verlangt, daß diese Gesellschaften es erst riskieren, die Jäger wieder in das Dorf zurückkehren zu lassen, wenn sie sich in einem Lager außerhalb des Dorfes, einer Art Quarantänestation, abgekühlt haben. Vermutlich haben die Kneipen für Arbeiter und die blue hours für Angestellte dieselbe chill-out-Funktion, die es den Arbeitern und Angestellten ermöglicht, ihre nicht erlebten, aber erträumten Heldengeschichten untereinander auszutauschen und sie ihren Familien zu ersparen.

Diese Regelung inkonsistenter Erwartungen an Arbeitsvorgänge zum einen und die soziale Ordnung zum anderen kann ihre Formen außerhalb der Organisation finden, wie dieses Beispiel zeigt. Das wird es der Organisation jedoch nicht ersparen, auch ihren eigenen Umgang mit dieser Inkonsistenz zu finden. Der physische Zugriff auf den Gegenstand der Arbeit muß grundsätzlich von der Art und Weise, wie die Arbeiter miteinander umgehen, unterschieden werden. Das gilt für das Fließband, das nicht dazu verführen darf, die Mechanik der Abläufe auch im sozialen Miteinander zu unterstellen, so sehr dies als laufend korrekturbedürftiges Mißverständnis dann auch realiter der Fall ist. Das gilt für die schulische Erziehung, in der die Lehrer nicht erwarten dürfen müssen, auf die gleiche Weise ermutigt, verbessert und bestraft zu werden, wie es die Schüler erwarten müssen – so sehr dies als laufend korrekturbedürftiges Mißverständnis dann auch realiter der Fall ist. Es gilt für die Krankenbehandlung, die nicht den Gedanken nahelegen darf, daß Ärzte und Pfleger auf die gleiche Weise permissiv nicht ernst genommen werden können wie die Patienten – so sehr dies wiederum als laufend korrekturbedürftiges Mißverständnis dann auch realiter der Fall ist. Und es gilt für das Militär, das aus den Modalitäten des Einsatzes von Gewalt, der sein Organisationszweck ist, nicht auf die Art und Weise schließen darf, wie diese Organisation organisiert wird – so sehr dies auch hier wieder als laufend korrekturbedürftiges Mißverständnis der Fall ist.

Man könnte in der Auflistung der Beispiele fortfahren, doch sollte bereits deutlich geworden sein, wie prekär jede Organisation in die Identität und Kontrolle ihrer eigenen Abläufe vernetzt ist und wie sehr diese Vernetzung Anlaß, Gegenstand und Voraussetzung eines general management ist, das unter diesem Gesichtspunkt nur als eine aufeinander bezogene Kombination von

blocking action und getting action verstanden werden kann.<sup>7</sup> Management heißt hier auf eine immer wieder andere Art und Weise, der Organisation die Fortsetzung ihrer Handlungen und Entscheidungen zu ermöglichen, ohne daß die Organisation den gegenwärtig besonders erfolgreichen Modus ihrer Fortsetzung (sei dieser durch ihre Arbeit an der Sache oder durch ihre soziale Koordination definiert) verabsolutiert und zum universellen Gesetz ihres Selbstverständnisses macht. Ein Industriebetrieb ist keine Maschine. Eine Schule ist keine pädagogische Organisation. Ein Krankenhaus ist keine Verwaltung von Hilfsbedürftigkeit. Eine Armee ist keine Organisation durch Gewalt. Management einer Organisation heißt deswegen, den Blick für die Ambivalenz der Vorgänge in der Organisation zu schärfen, Prioritäten zu setzen, Rücksichtnahme und Verantwortung sicherzustellen und vor allem Oszillationen zwischen den unterschiedlichen Reproduktionslogiken derselben Vorgänge zu ermöglichen.

Das sind die Mindestbedingungen an die Subtilität des Managements, die, weil sie personell kaum bedient werden können, strukturell verankert werden müssen. Deswegen ist jede Organisation nicht nur eine artifizielle Zwecksetzung, sondern zugleich eine gesellschaftliche Einrichtung, an der in einem ihr selbst vielfach unbewußten Ausmaß gesellschaftliche Strukturen, zum Beispiel das Selbstverständnis bestimmter Professionen oder der doppeldeutige Umgang mit Hierarchie, immer schon Anteil haben. Schon der Umstand, daß eine Organisation gesellschaftlich möglich ist, managt diese Organisation, so sehr einzelne Manager innerhalb dieser Organisation dies verstehen oder nicht verstehen, begrüßen oder ablehnen mögen. Das Verhältnis der Manager zum Management eröffnet in diesem Zusammenhang selbst eine strukturelle Spannung, die hilfreich sein kann (aber nicht sein muß), um die Organisation zu managen.

Die neben der Organisation der Arbeit am Produkt vermutlich wichtigsten Beiträge zum strukturellen Management einer Organisation sind die Arbeitsteilung und die Hierarchie. Beide stellen die Ausdifferenzierung der Organisation aus dem Rest der Gesellschaft sicher, indem nur in der Organisation die Arbeit so geteilt werden kann, wie sie geteilt wird, und nur in der Organisation oben und unten so unterschieden werden können, wie sie unterschieden werden. Und beide stellen im selben Zuge die Wiedereinbettung der Organisation in den Rest der Gesellschaft sicher. Arbeitsteilung gibt es auch außerhalb der Organisation, und dies auf eine Art und Weise, die für die Organisation wichtige Anschlüsse sowohl flußabwärts (gegenüber „Kunden“) als auch flußaufwärts (gegenüber „Lieferanten“) in der Wertschöpfungskette definieren. Und die Hierarchie ist eine so gesellschaftliche Struktureinrichtung, daß sich keine Organisation der gesellschaftlichen Beobachtung entziehen kann, wie sie ihre Hierarchie handhabt. Dies be-

---

<sup>7</sup> Vgl. hierzu Harrison C. White, *Identity and Control: A Structural Theory of Action*. Princeton, NJ: Princeton UP, 1992, insbes. S. 230 ff.

deutet auf eine durchaus doppeldeutige Art und Weise, daß die Gesellschaft genauso empfindlich gegenüber Versuchen reagiert, eine Hierarchie zu überziehen, wie auch gegenüber Versuchen, die Möglichkeiten der Hierarchie nicht zu nutzen. Um den Preis der Sicherstellung von Hierarchie ist die Gesellschaft sogar bereit, den Organisationen Arkanbereiche („Zugang nur für Betriebsangehörige“) zuzugestehen, die in offenkundigem Widerspruch zu ihren deklarierten Werten der Aufklärung und Transparenz stehen.

Arbeitsteilung bedeutet, mit dem berühmten Wort von Émile Durkheim,<sup>8</sup> die Einrichtung beziehungsweise Ausnutzung solidarischer Strukturen zwischen dem einander komplementär Unähnlichen. Die Solidarität überbrückt das Verschiedene im Hinblick darauf, daß es aufeinander angewiesen ist. Durkheims Beispiele sind neben dem biologischen Organismus und dem industriellen Betrieb die Freundschaft und die Ehe. Seine Hoffnung ist, daß sich das Prinzip auch für die Gesellschaft moralisch fruchtbar machen läßt. Diese Hoffnung kann man nur insofern unterstützen, als diese Idee der Arbeitsteilung nicht auf übergeordnete normative Prinzipien angewiesen ist, an die sich alle Teile der Gesellschaft halten müßten, sondern auf einen ökologischen Zusammenhang abstellt, der seine Regelungskraft wie in einer Stadt, der es gelungen ist, Beziehungen zu Unbekannten sozial zu ordnen,<sup>9</sup> aus in keiner Weise ambivalenzfreien Beziehungen zu nahen und fernen Nachbarn bezieht.

Die Idee der Arbeitsteilung ist in dem Sinne spannungsvoll, daß sie sowohl den Bezug auf den nächsten Arbeitsschritt, der als dieser Bezug den eigenen Arbeitsschritt definiert, als auch die Konzentration auf die jeweilige Kompetenz, mit der man den eigenen Arbeitsschritt verfolgt, zu forcieren erlaubt. Daher fördert die Arbeitsteilung sowohl Tendenzen zum Verlust der eigenen Identität als auch Tendenzen zum Zerfall der Organisation in ihre einzelnen Kompetenzen.<sup>10</sup> Man kann dann versuchen, beiden Tendenzen gegenzusteuern, indem man in Organisationen Abteilungen gründet, die das funktional, prozessual, regional oder sonstwie eher zueinander Gehörende zusammenfassen und von dem funktional, prozessual, regional oder sonstwie eher nicht zueinander Gehörenden zu trennen erlauben.<sup>11</sup> Aber diese Lösung des Problems verschärft das Problem auf einer anderen Ebene, weil jetzt sowohl die Arbeitsteilung innerhalb der Abteilung geordnet werden muß als auch die Schnittstelle zwischen der Abteilung und Ab-

---

<sup>8</sup> Vgl. Emile Durkheim, *Über soziale Arbeitsteilung: Studie über die Organisation höherer Gesellschaften*. Aus dem Französischen von Ludwig Schmidts, mit einer Einleitung von Niklas Luhmann, 2. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1988, S. 101 ff.

<sup>9</sup> Siehe Robert E. Park, Ernest W. Burgess, Roderick D. McKenzie, *The City*. Reprint With an Introduction by Morris Janowitz, Reprint Chicago: Chicago UP, 1967.

<sup>10</sup> So Niklas Luhmann, *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. 4. Aufl., mit einem Epilog 1994, Berlin: Duncker & Humblot, 1995, S. 83.

<sup>11</sup> Vgl. James G. March und Herbert A. Simon, *Organizations*. Second edition, Cambridge, Mass.: Blackwell, 1993.

teilungen derselben Organisation sowie Abteilungen anderer Organisationen geregelt werden müssen. Das Ergebnis dieser Problemlösung ist somit die Multiplikation der Anlässe für Management, aber auch der Ressourcen von Management, so daß man hier ein weiteres Beispiel jener Managementkompetenz hat, die ihr Wissen aus der Ausnutzung, und nicht etwa aus der Bewältigung von Widersprüchen bezieht, wie man seit langem weiß.<sup>12</sup>

Es wird nicht überraschen, daß der Bezug auf den anderen großen Beitrag zum strukturellen Management einer Organisation, die Hierarchie, die Dinge nicht etwa eindeutig zu machen erlaubt, sondern die Organisation mit weiteren Zweideutigkeiten versorgt. Die Hierarchie wiederholt die Paradoxie des Teils im Ganzen, jetzt allerdings nicht auf der horizontalen Ebene des Arbeitsflusses, sondern auf der vertikalen Ebene der Ordnung von Chancen, in die Bedingungen der Gestaltung von Arbeit durch Anweisungen einzugreifen. Denn die Hierarchie verlangt vom Teil sowohl die Unterwerfung unter das Ganze als auch die Verselbständigung zu jener Autonomie, ohne die die Unterwerfung keinen Reiz und keinen Sinn hätte.<sup>13</sup> Wie im Verhältnis zwischen Herr und Knecht<sup>14</sup> oder zwischen Fürst und Volk<sup>15</sup> bezieht die Hierarchie ihren Sinn aus ihrer Zirkularisierung, das heißt daraus, daß der jeweils Untergeordnete die Bedingungen angeben kann und muß, unter denen er bereit ist, sich zu unterwerfen. Das ist zwischen einander Liebenden auch nicht anders.<sup>16</sup> Daraus resultieren unterschiedliche Grade der Autonomieanmutung und auch unterschiedliche Widerstände gegen die Autonomie als Bedingung der Unterwerfung; das führt jedoch nie dazu, daß die Hierarchie, solange das Verhältnis gilt, aufgehoben werden könnte. Die Alternativen zur Hierarchie, um Philip G. Herbsts berühmten Titel aufzugreifen,<sup>17</sup> sind top down, bottom up, center down und middle out immer nur dieselbe Hierarchie in einem anderen Gewand, so sehr jede Variation, schon weil sie eine Variation ist, funktionale, strukturelle oder personelle Entlastung zu schaffen und neue Motivation sowohl zur Führung wie zum Geführtwerden zu rekrutieren vermag.

---

12 Siehe Herbert A. Simon, *The Proverbs of Administration*. In: *Public Administration Review* 6 (1946), S. 53-67.

13 Siehe hierzu mit Bezug auf Gesellschaft Louis Dumont, *Essais sur l'individualisme: Une perspective anthropologique sur l'idéologie moderne*. Paris: Seuil, 1983, S. 214 f.; und mit Bezug auf Organisation Talcott Parsons, *Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization*. In: ders., *Structure and Process in Modern Societies*. New York: Free Pr., 1960, S. 59-96.

14 Siehe Georg Wilhelm Friedrich Hegel, *Phänomenologie des Geistes*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1973, S. 150 f.

15 Siehe Niccolò Machiavelli, *Der Fürst*. Aus dem Italienischen von Rudolf Zorn, Stuttgart: Kröner, 1978.

16 Siehe Jean-Paul Sartre, *Das Sein und das Nichts: Versuch einer phänomenologischen Ontologie*. Aus dem Französischen von Hans Schöneberg und Traugott König, Reinbek b. Hamburg: Rowohlt, 1991, S. 638 ff.

17 Nämlich: Ph. G. Herbst, *Alternatives to Hierarchies*. Leiden: Nijhoff, 1976.

Für die Organisation hat sich diese paradoxe Struktureigenschaft der Hierarchie als außerordentlich fruchtbar erwiesen. Seit es Organisationen gibt, kann ihr Management für sich in Anspruch nehmen, immer und jeweils zugleich die Autonomie des Teils und die Herrschaft des Ganzen zu bedienen, gleichgültig ob das Teil in der Form einer hierarchischen Ebene oder in der Form einer in die Hierarchie der Organisation eingepaßten Abteilung auftritt. Die „managerial revolution“, von der Alfred D. Chandler jr. spricht,<sup>18</sup> besteht darin, für jedes Schnittstellenproblem zwischen Ebenen oder Abteilungen eine Koordinationsfunktion einzurichten, die ihrerseits zwei neue Schnittstellen und deren Probleme schafft, nach oben und nach unten beziehungsweise zur einen Abteilung und zur anderen Abteilung. Auf diese Art und Weise läßt sich die Einsatzbedingung jeden Managements, nämlich trennen zu müssen, um aufeinander beziehen zu können, nach Belieben – das heißt abhängig von den verfügbaren Semantiken und Diskursen hierarchischer Ordnung, technischer Effizienz und sozialen Zugriffs, abhängig von den Refinanzierungsspielräumen des Unternehmens oder der Behörde, um mich hier auf die beiden wichtigsten Beispiele bürokratischen Selbstlaufs zu beschränken,<sup>19</sup> sowie abhängig von dem Eigenbedarf des Managements an internen Märkten der Karrieregestaltung<sup>20</sup> – innerhalb der Organisation multiplizieren.

### *Die Leistung der Betriebswirtschaftslehre*

Gegenüber diesen drei großen Lieferanten von Inkonsistenz im strengen Wortsinn, das heißt von Inkonsistenz nicht *des* Systems, sondern *im* System, sind alle anderen Institutionen struktureller Spannungen von sekundärer oder auch von abgeleiteter Bedeutung. Das Management arbeitender, arbeitsteiliger und hierarchischer Organisationen stellt vor so zahlreiche Aufgaben des Ausgleichs von Spannungen durch die Schaffung neuer Spannungen, daß sich allein schon aus Versuchen der Bewältigung der Differenzen der Arbeit, der Arbeitsteilung und der Hierarchie die Freisetzung aller möglichen Ansätze zur Organisationsgestaltung, Produktentwicklung, Markterschließung und Personalführung ergeben. Alle diese Ansätze sind, gerade weil und in-

---

18 In: Alfred D., jr. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass.: Harvard UP, 1977.

19 Vgl. Marshall W. Meyer, *The Growth of Public and Private Bureaucracies*. In: Sharon Zukin und Paul DiMaggio (Hrsg.), *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*. Cambridge: Cambridge UP, 1990, S. 153-172.

20 Vgl. C. N. Parkinson, *Parkinsons Gesetz und andere Studien über die Verwaltung*. Aus dem Amerikanischen von Richard Kaufmann, München: Econ & List, 1999; und Paul M. Hirsch, *Undoing the Managerial Revolution? Needed Research on the Decline of Middle Management and Internal Labor Markets*. In: Richard Swedberg (Hrsg.), *Explorations in Economic Sociology*. New York: Russell Sage Foundation, 1993, S. 145-157.

dem sie alle Aufmerksamkeit der Organisation und ihres Managements auf sich ziehen, supplementär gegenüber der arbeitenden, arbeitsteiligen und hierarchischen Konstitution der Organisation.<sup>21</sup> Alle diese Ansätze sind für das Management ebenso diskursive wie pragmatische Münzen im Spiel der Auseinandersetzung um die Wahrung und den Ausbau der eigenen Stellung in diesem sich ständig selbst bedrohenden und von außen eher beruhigten als zusätzlich bedrohten System.<sup>22</sup>

Dieser abgeleitete Status gilt bereits für die ihrerseits große, um nicht zu sagen: großartige, Inkonsistenz, deren Entdeckung und Betreuung der Tradition der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre zugeschrieben werden darf. Niemand hat so radikal wie Erich Gutenberg formuliert und durchgehalten, daß jeder Wirtschaftsbetrieb durch die Inkonsistenz zwischen sozialen Anforderungen an die Organisation und ökonomischen Anforderungen an dieselbe Organisation gekennzeichnet ist.<sup>23</sup> Vorzuwerfen ist ihm allenfalls, daß er diese für die Entwicklung seiner ökonomischen Theorie des Betriebs wesentliche Entscheidung nicht als eine empirisch-pragmatische, sondern als eine methodologische Entscheidung der Ausklammerung der Organisation schlechthin deklariert hat, zu der der Betriebswirt nichts sagen könne, weil sie eher der Gegenstand philosophischer, psychologischer und soziologischer Überlegungen sei. Gutenberg deklarierte seine Unterscheidung von Organisation und Betrieb als Begründung einer wissenschaftlichen Disziplin und verdeckte damit die Rolle dieser Unterscheidung in der konsistent inkonsistenten Konstitution der privatwirtschaftlichen Unternehmung. Seither gilt, daß die „Organisation“ zwar noch als Mittel zum Betriebszweck vorkommt und entsprechend gestaltet und kontrolliert werden muß, diese Gestaltung und Kontrolle sowie die ihnen vorausgehende Planung jedoch in einem unbestimmten Raum, jedenfalls nicht innerhalb der Organisation, um deren Planung, Gestaltung und Kontrolle es geht, vorgenommen wird. Dagegen hat die Betriebswirtschaftslehre bislang nur um den Preis des Verlusts ihres Theorieprofils und ihrer Auflösung in eine pragmatisch adhokratische Sammlung von unterschiedlich brauchbaren „tools“ protestieren können.<sup>24</sup>

---

21 Siehe auch Günther Ortmann, *Formen der Produktion: Organisation und Rekursivität*. Opladen: Westdeutscher Verl., 1995; und ders., *Organisation und Dekonstruktion*, in: Georg Schreyögg (Hrsg.), *Organisation und Postmoderne: Grundfragen – Analysen – Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler, 1999, S. 157-196.

22 Siehe Robert G. Eccles und Harrison C. White, *Firm and Market Interfaces of Profit Center Control*. In: Siegwart Lindenberg, James S. Coleman, Stefan Nowak (Hrsg.), *Approaches to Social Theory*. New York: Russell Sage, 1986, S. 203-220.

23 Siehe vor allem Erich Gutenberg, *Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie*. Berlin: Spaeth & Linde, 1929; ders., *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd 1: *Die Produktion*, 24. Aufl. Berlin: Springer, 1983.

24 Siehe dazu Wolfgang H. Staehle, *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 6., überarb. Aufl. München: Vahlen, 1991; Horst Steinmann und Georg Schreyögg, *Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, 3., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 1993;

Der Vorteil dieses Ansatzes der Betriebswirtschaftslehre liegt darin, daß man den Zugriff des ökonomischen, allerdings auch des technischen Kalküls auf die Organisation als einen Zugriff studieren kann, der ein ihm fremdes und ihm vorgängiges Material nach Maßgaben strukturiert, die nicht diejenigen des Materials selber sind. Das Wort von der „produktiven Produktion“<sup>25</sup> rechnet mit einer Produktion, die alles andere als produktiv ist, und hat daran seinen Ansatzpunkt für die Bestimmung der Aufgaben des Managements. Während die soziale Eigendynamik der Organisation auf die nepotistische oder klientelistische Vermehrung der Arbeitsplätze, auf die Steigerung der erzielbaren Arbeitseinkommen und Karrierechancen, auf die Selbstverwirklichung im Produkt und auf den Aufbau wechselseitiger Begünstigungsverhältnisse (Netzwerke!) zu Kunden, Auftraggebern und Nachbarorganisationen zielt, hat der betriebswirtschaftlich ausgebildete Manager nur eines im Sinn, die ökonomische Effizienz, supplementiert durch die technische Effektivität. Jeder produktive Vorgang, gleichgültig ob es um die Herstellung des Produkts, die Koordination der Arbeit, die Weiterbildung der Arbeitskraft oder die internen und externen Vorgänge der Auseinandersetzung, Verhandlung, Moderation und Beratung geht, gilt ihm als nicht einmal tendenziell, sondern prinzipiell suboptimal. Denn die Ausklammerung der Organisation versorgt ihn mit einem präzisen Gedächtnis all der sozialen Eigendynamiken, die er mit diesem Akt gleich mitausgeklammert hat. (Tatsächlich wird die Organisation nicht ausgeklammert, um sie auf Abstand zu halten, sondern eher eingeklammert, um sie der Beobachtung zu unterziehen.)

Das Ergebnis ist eine prinzipielle Inkonsistenz zwischen der sozialen Eigendynamik der Organisation und ihrem ökonomischen Kalkül. Interessant ist diese Inkonsistenz schon deswegen, weil sie die Udy'sche Inkonsistenz exakt umdreht. Hatte Udy davon gesprochen, daß in Arbeitsorganisationen Anforderungen an die soziale Gestaltung physischer Arbeitsvorgänge zum Tragen kommen, die den Sozialitätsvorstellungen der gesellschaftlichen Umwelt widersprechen, so spricht die Betriebswirtschaftslehre zwischen den Zeilen ihrer Plädoyers für Ablauf- und Aufbauorganisation, für Planung, „Organisation“ und Kontrolle davon, daß die Organisation ein Tummelfeld gesellschaftlich definierter Eigeninteressen ist, dem das Kalkül ihres technologischen, produktiven und Humankapitals nur mit Mühe ökonomische Gewinne abzutrotzen vermag. Beides ist richtig. Die Organisation ist nicht nur inkonsistent, sondern auf inkonsistente Weise inkonsistent.

---

Richard Whitley, The Development of Management Studies as a Fragmented Adhocracy. In: Social Science Information 23 (1984), S. 775-818.

25 Siehe Gerd Walger, Produktive Produktion: Ein Beitrag zur Rekonstruktion der Betriebswirtschaftslehre. Bern: Haupt, 1993.

Das Management bezieht aus dieser betriebswirtschaftlichen Fassung der Organisation als Mittel zum Zweck den Vorteil, die ökonomische Gewinnregel als go- und stop-Regel innerhalb der Organisation einsetzen zu können.<sup>26</sup> Deswegen sind privatwirtschaftliche Organisation sowohl in ihrer ökonomischen Effizienz wie vielfach auch in ihrer technologischen Effektivität allen anderen Organisationen nicht nur überlegen, sondern, wie Max Weber formuliert hat, gegen die Unentrinnbarkeit der bürokratischen Herrschaft sogar immun.<sup>27</sup> Denn das Unternehmen, das auf einem Markt Produkte absetzen muß, um sich refinanzieren zu können, kann prinzipiell jederzeit jeden Vorgang innerhalb des Unternehmens unterbrechen, der die Chance, Produkte abzusetzen, nicht steigert. Und es kann, das wird unter den Stichworten der Innovativität und Kreativität diskutiert, Vorgänge innerhalb des Unternehmens schon dann starten und gegen Widerstände verteidigen, wenn die Aussicht besteht, durch diese Vorgänge Absatzchancen zu steigern.

Die Durchsetzungskraft des betriebswirtschaftlichen Kalküls liegt darin, daß es innerhalb der Organisation einen Funktionssystembezug vertritt, der innerhalb der Organisation, solange sie wirtschaftet, also unter Knappheitsbedingungen (knappe Kunden, knappe Mitarbeiter, knappe Kapitalressourcen, knappe Vorleistungen usw.) operiert, schlechterdings nicht bestritten werden kann. Daß sich ein privatwirtschaftliches Unternehmen auf den Märkten einer Wirtschaft bewähren muß, die nicht nur Wahlmöglichkeiten gegenüber den angebotenen Produkten hat, sondern auch mit konkurrierenden Zugriffen auf die beanspruchten Personal-, Material- und Kapitalressourcen aufwartet und nicht zuletzt eine Vielzahl von stake- und shareholders in Position setzt, die miteinander um die wirtschaftlichen Ergebnisse der unternehmerischen Wertschöpfung konkurrieren, gilt in diesem Unternehmen als so selbstverständlich, daß die prinzipielle Inkonsistenz dieser Funktionssystemzugriffe mit der andersartigen Eigenlogik der Organisation vielfach keine Berücksichtigung mehr findet. Schon der Hinweis auf diese Inkonsistenz gilt häufig als ein mit der Logik des privatwirtschaftlichen Unternehmens inkonsistenter, typisch „soziologischer“ und damit nur für diese Wissenschaft bezeichnender Hinweis.

Dennoch ist jedem Manager eines großen oder eines kleinen, eines jungen oder eines alten, eines erfolgreichen oder eines erfolglosen Unternehmen klar, daß die Perspektive der ökonomischen Knappheitskalküle nicht mit der Perspektive der Organisation, die an ihren Leuten, an ihren Produkten, an ihren Beziehungen hängt, identisch ist. Dem alteingesessenen Familienunternehmen wird ebenso schwer deutlich zu machen sein, daß an seinen Produkten unter den

---

<sup>26</sup> Siehe auch Dirk Baecker, Profit und Management. In: ders., Organisation als System: Aufsätze. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1999, S. 237-264.

<sup>27</sup> So Max Weber, Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie, 5., rev. Auflage, Studienausgabe. Tübingen: Mohr, 1972, S. 129.

Bedingungen neuer Weltmarktkonkurrenz kein Bedarf mehr besteht, wie dem innovativen Start-up-Unternehmen, das an einer ehrgeizigen Technologie arbeitet, verständlich zu machen ist, daß es nur darauf ankommt, sich so zu positionieren, daß die exit-Optionen optimiert werden können. Tatsächlich sorgt mindestens die Differenz längerfristiger Produkt-, Personal- und Beziehungsperspektiven auf der einen Seite und kürzerfristiger Kapitalperspektiven auf der anderen Seite dafür, daß strukturelle Inkonsistenzen nicht nur fast nach Belieben vorhanden sind, sondern auch je nach Bedarf – zum Beispiel durch die Inanspruchnahme „gesellschaftlicher Verantwortung“ – verstärkt oder auch – etwa durch die Übertragung von „Zockermentalitäten“ von der spekulativen auf die produktiven Ebene – abgeschwächt werden können. Die Kapitalperspektive fungiert zwar als Mechanismus struktureller Kopplung zwischen Unternehmen und Wirtschaft, aber diese strukturelle Kopplung bedeutet keine reibungslose Übersetzung unternehmerischer Erwartungen in wirtschaftliche Erwartungen und umgekehrt, sondern harte und konfliktreiche Arbeit an strukturellen Spannungen.<sup>28</sup>

In keiner anderen Organisation ist mit dieser Selbstverständlichkeit eine strukturelle Inkonsistenz verfügbar, die zugleich, darin besteht ja die Leistung des betriebswirtschaftlichen Kalküls, als Inbegriff einer ökonomischen Rationalität gelten darf. Diese Rationalität setzen nicht wenige mit der Vernunft schlechthin gleich, da es ja nichts Vernünftigeres gibt, als in einer Welt knapper Ressourcen den eigenen Ressourcenzugriff durch Vergleich mit Alternativen zu berechnen. Die strukturelle Inkonsistenz des Betriebs ist so sehr identisch mit den Realitätsgewißheiten des neuzeitlichen Bürgers, daß man um die Vermutung, daß diese Gewißheiten jene Inkonsistenz kompensieren müssen, nicht herumkommt. Davon profitiert die Betriebswirtschaftslehre, davon profitiert die Konstitution eines Unternehmertums, das nicht erst seit der Industrialisierung als systematische Schaffung und Ausbeutung wirtschaftlicher Ungleichgewichtslagen beschrieben werden kann, und darunter leidet eine Gesellschaft, die keine Vorstellung davon hat, wie sie den unternehmerischen Zauberlehrlingen wieder Einhalt gebieten kann.

Die einzige Gewißheit, daß es bei all dem mit rechten Dingen zugeht, bezieht die Gesellschaft aus der Rationalitätsgarantie der Betriebswirte. Diese Garantie aber bedeutet nichts anderes, als daß die Spannungen zwischen den Erwartungen der Organisation und den Erwartungen der Wirtschaft durch den Alternativenwechsel zwischen unternehmerischen Mittel und den Alternativenwechsel zwischen unternehmerischen Zielen bearbeitbar gemacht werden. Wenn jedoch sowohl die Mittel als auch die Ziele jederzeit, das heißt abhängig von Knappheitslagen und Knappheitsvermutungen, ausgewechselt werden können und müssen, bedeutet dies, daß jede

---

<sup>28</sup> Siehe dazu Dirk Baecker, Kapital als strukturelle Kopplung. In: Soziale Systeme: Zeitschrift für soziologische Theorie 7 (2001), S. xxx-xxx.

einzelne Situation oder Lage eines Unternehmens rational berechnet werden kann, von der Zukunft jedoch nur gesagt werden kann, daß dies in der Zukunft auch der Fall ist. Welche Mittel für welche Ziele der Verfolgung wert sind, bleibt dabei grundsätzlich offen. Deswegen sprach Gutenberg von der „Irrationalität“ des dispositiven, des unternehmerischen Faktors in der Betriebsorganisation. Natürlich kann diese Frage auch von einer Unternehmens- und Wirtschaftsethik nicht beantwortet werden, die sich dennoch und vielleicht auch deswegen eines immer größeren Interesses erfreut.<sup>29</sup>

### *Die Rolle der Professionen*

Vor diesem Hintergrund leuchtet es unmittelbar ein, daß nichtprivatwirtschaftlich verfaßte Organisationen mit Interesse zu beobachten versuchen, welche Vorteile der Effizienz und Effektivität privatwirtschaftliche Unternehmen aus ihrem Management beziehen. Man wird jedoch, wenn es darum geht, Managementtechniken aus privatwirtschaftlichen in nichtprivatwirtschaftliche Organisationen zu importieren, warnend darauf hinweisen müssen, daß die zielführende Evidenz der Managementtechniken nur um den Preis der Einführung jener strukturellen Spannungen zu haben ist, aus denen sie ihre Energie und Motivation bezieht. Nichts jedoch ist organisatorisch unverfügbarer als diese strukturellen Spannungen, die nicht das Produkt unternehmerischer Entscheidung sind, sondern der Art und Weise, wie die Differenz zwischen Organisation und Gesellschaft in der Gesellschaft als Voraussetzung der Ausdifferenzierung von Organisationen gefaßt und reproduziert wird. Die Einführung von Managementtechniken in nichtprivatwirtschaftliche Organisationen ist nur um den Preis der Einführung der Priorität des Bezugs auf das Funktionssystem Wirtschaft und damit der Abschwächung des Bezugs auf andere Funktionssysteme zu haben.

Für Behörden, Gerichte, Kirchen, Armeen, Schulen, Universitäten, Krankenhäuser, Ingenieurbüros, Orchester und Theater ist typisch, daß sie nicht gemanagt, sondern professionell verwaltet werden. Und „Professionen“ sind Einrichtungen, die auf der Ebene eines Foucaultdiskurses,<sup>30</sup> das heißt einer spezifischen Kombination von Wissen und Macht, sowohl eine Funktionssystemperspektive als auch eine Organisationsperspektive aufgreifen und in einer

---

<sup>29</sup> Vgl. nur Josef Wieland (Hrsg.), *Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1993.

<sup>30</sup> Siehe nur Michel Foucault, *Was ist Kritik?* Aus dem Französischen von Walter Seitter, Berlin: Merve, 1992, etwa S. 31 ff.

gesellschaftlich abgesicherten Interaktionsperspektive zur Geltung bringen.<sup>31</sup> Die Differenz zwischen Experten und Laien definiert Funktionsrollen, die in Goffmanöffentlichkeiten, das heißt in Interaktionen zwischen Unbekannten,<sup>32</sup> definieren, welche Situationen mit welchen Anschlüssen wie bearbeitet werden können. Davon profitieren Beamte, Juristen, Priester, Soldaten, Lehrer, Ärzte, Pfleger, Sozialarbeiter, Ingenieure und Künstler, die allesamt ihre eigenes Expertenprofil und ihre eigene Version des Laienpublikums haben, mit dem sie konfrontiert sind.

Wesentlich für unsere Fragestellung nach dem Management im System einer Organisation ist, daß dieses Profil und diese Version wie selbstverständlich definieren, nach welchen Standards der Richtigkeit die Organisation eingerichtet werden muß, mit deren Hilfe man die eigene Arbeit kommunikationsfähig macht. Dieselbe Richtigkeit, die das Expertenverhalten gegenüber dem Publikum in Anspruch nimmt, wird auch zur Maxime der Organisation, obwohl sich hier wie in jeder anderen Organisation die Udy'sche Inkonsistenz ergibt, daß die richtige Kommunikation von Verwaltungsentscheidungen, Gerichtsurteilen, militärischen Operationen, schulischen Curricula, ärztlichen Eingriffen, Ingenieursleistungen und künstlerischen Darbietungen grundsätzlich nichts mit der Art und Weise zu tun haben muß, wie diese Arbeitsleistungen im einzelnen zustandekommen. Bereits der Kern jeden Professionswissens, das Wissen um das negative Komplement des anzustrebenden positiven Erfolgswerts, zwingt zu einer Differenz zwischen Darstellung und Erarbeitung der professionellen Leistung. Beamte wissen, wie leicht Verwaltungsentscheidungen die Bedingungen ihrer Rechtmäßigkeit verletzen können. Richter wie Rechtsanwälte wissen, daß Gerichtsverfahren nicht nur gewonnen, sondern – von der jeweils anderen Seite – auch verloren werden. Priester wissen, daß die Offenbarung auf sich warten lassen kann und Gläubige ob der Finsternis des irdischen Jammertals allenfalls getröstet werden können. Soldaten wissen, daß Verteidigungskriege und Angriffskriege selbst dann Opfer fordern, wenn sie gewonnen werden. Ärzte wissen um das Leben zum Tode. Pfleger kennen Fälle, in denen nicht geholfen werden kann. Ingenieure wissen, daß das Material jedem Entwurf einen Streich spielen kann. Und Künstler wissen, daß marginale Unstimmigkeiten den Gesamteindruck verderben können.

Dieses mit den Negativwerten als Reflexionswerten ihres Wissens angereicherte Wissen der Professionen führt dazu, daß sich die Organisation ihrer Arbeit wie auch deren Management

---

<sup>31</sup> Vgl. Andrew Abbott, *The System of the Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: Chicago UP, 1988; Rudolf Stichweh, *Professionalisierung, Ausdifferenzierung von Funktionssystemen, Inklusion: Betrachtungen aus systemtheoretischer Sicht*. In: Bernd Dewe, Wilfried Ferchhoff und Frank-Olaf Radtke (Hrsg.), *Erziehen als Profession: Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern*. Opladen: Leske & Budrich, 1992, S. 36-48.

<sup>32</sup> Siehe Harrison C. White, *Network Switchings and Bayesian Forks: Reconstructing the Social and Behavioral Sciences*. In: *Social Research* 62 (1995), S. 1035-1063, hier: S. 1054 ff.

zumindest in den Augen der Professionen erschöpfend aus der Art und Weise ableiten lassen, wie die Negativwerte im Auge behalten und die Positivwerte für das erwartungsvolle Publikum sichergestellt werden können. Auch in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen ist die Rolle professioneller Buchhalter, Juristen, Ingenieure und auch Betriebswirte im Betrieb mit Blick auf die Generierung eines Wissens um Haben *und* Soll, um Rechtmäßigkeit *und* Unrechtmäßigkeit, um funktionierende *und* nicht-funktionierende Technik, um Gewinne *und* Kosten nicht zu unterschätzen. Aber bereits die nicht endende Diskussion um die Funktion und die Aufgaben der Buchführung zeigt, einen wie abgeleiteten Status in einem Wirtschaftsunternehmen selbst eine Funktionsrolle hat, die sich die Kernkompetenz einer Geschäftssprache zurechnen darf, die wie keine andere Unternehmens- und Wirtschaftsperspektiven trennt und übergreift zugleich.<sup>33</sup>

Außerhalb von Unternehmen ist es, wenn der Eindruck nicht täuscht, nicht derart weitgehend gelungen, die Professionsperspektive sowohl einzubauen als auch auf Abstand zu halten. Allenfalls Behörden sind in ihrer Differenzierung zwischen Beamtenrolle und Juristenrolle ähnlich eigenständig gebaut wie Unternehmen. Das führt zu einer prinzipiellen Inkonsistenz zwischen politischer Funktion und rechtlicher Kontrolle, die zwar ähnlich wie Arbeit und Kalkül im Unternehmen oder Forschung und Lehre in der Universität als mit sich selbst identische Identität konstruiert und behauptet werden, diese Identität jedoch nur um so zuverlässiger als Ambivalenzlieferant innerhalb der Organisation verankern und fruchtbar machen.

Dementsprechend schwierig ist es, die Managementperspektive innerhalb von nichtprivatwirtschaftlichen Organisationen überhaupt zur Geltung zu bringen. Nichtprivatwirtschaftliche Organisationen sind mit ihren Inkonsistenzen bereits in einem Ausmaße beschäftigt, daß es angesichts knapper Ressourcen für problemstellende und problemlösende Aufmerksamkeiten<sup>34</sup> fraglich scheint, wer sich mit welchen Aussichten auf welchen Erfolg der Inkonsistenzen der Managementperspektive annehmen soll. Der einzige Umstand, der gegenüber den aktuellen Versuchen dieser Art optimistisch stimmt, ist die Einsicht, daß auch das Management entgegen der Behauptungen seiner Propagandisten eben nicht neue Eindeutigkeit, sondern neue Inkonsistenz liefert – und sei es nur die Inkonsistenz zwischen den neuen Eindeutigkeiten und den historisch determinierten Systemen, in die sie eingeführt werden. Daran müßten sich auch in nichtprivatwirtschaftlichen Organisationen Interessenten finden lassen.

---

<sup>33</sup> Vgl. dazu Werner Sombart, *Der moderne Kapitalismus*. 3 Bände, Reprint München: dtv, 1987, Bd II, S. 112 ff.; und Dirk Baecker, *The Writing of Accounting*. In: *Stanford Literature Review* 9 (1992), S. 157-178; ders., *Die Schrift des Kapitals*. In: Hans Ulrich Gumbrecht und K. Ludwig Pfeiffer (Hrsg.), *Schrift*. München: Fink, 1993, S. 257-272.

<sup>34</sup> Nach wie vor lesenswert: Herbert A. Simon, *Models of Bounded Rationality*. 2 Bde, Cambridge, Mass.: MIT Pr., 1982.

Diese Skizze einiger Ansatzpunkte für organisationale Inkonsistenzen möge hier genügen. Jede dieser Inkonsistenzen managt die Organisation bereits, ohne daß die Organisation deswegen darauf verzichten dürfte oder auch nur könnte, ein eigenes Management dieser Inkonsistenzen zu finden und laufend neu zu positionieren. Wie auch immer die Organisation sich mithilfe von Unterscheidungen wie Input und Output, Ist und Soll, downstream und upstream, Problem und Lösung, kurz-, mittel- und langfristigen Wachstumshorizonten oder auch score und balance neu in Position bringt,<sup>35</sup> sie versorgt sich damit mit neuen Inkonsistenzen, die sich ausschließlich daran bewähren oder nicht bewähren, wie sie sich zu den alten Inkonsistenzen verhalten. Deswegen lautet die kürzestmögliche Definition des Managements einer Organisation: Wiedereinführung der Organisation in die Organisation mit dem Ziel und mit der Aussicht, die Organisation in der Organisation doppelt und damit wählbar präsent zu haben: als das, was sie ist, und als das, was sie nicht ist, beziehungsweise nicht mehr ist oder noch nicht ist. Alle weiteren Managementmaßnahmen ergeben sich daraus, daß diese Wahl zwischen zwei Versionen desselben zum einen möglich ist, zum anderen jedoch nur um dem Preis der Oszillation zwischen den Alternativen und der Invisibilisierung der Art und Weise, wie die Alternative zustandekommt, möglich ist.

### *Variation, Selektion und Retention*

Die Rede von der Wiedereinführung der Organisation in die Organisation verweist zum einen auf ein mathematisches Formkalkül, mit dessen Hilfe man die Konsequenzen einer solchen Wiedereinführung ausrechnen kann,<sup>36</sup> und zum anderen darauf, daß die Organisation in der Organisation nur als Differenz verfügbar gemacht werden kann, als Differenz zwischen der Organisation, innerhalb derer die Wiedereinführung vorgenommen werden muß, und der Organisation, die man zu sehen bekommt, wenn man die Wiedereinführung vornimmt. Das mathematische Formkalkül hat angesichts dieser Situation unter anderem den Vorteil, die seit der Philosophie des deutschen Idealismus notorische Erfahrung, daß die Reflexion jede zusätzliche Be-

---

<sup>35</sup> Vgl. nur Wassily Leontief, Structure of the World Economy: Outline of a Simple Input-Output Formulation. In: American Economic Review 64 (1974), S. 823-834; Vickers, Towards a Sociology of Management. A.a.O.; Harrison C. White, Markets From Networks: Socioeconomic Models of Production. Princeton: Princeton UP, 2002; Fredmund Malik, Strategie des Managements komplexer Systeme: Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. 5. erw. und erg. Aufl., Bern: Haupt, 1996; Herbert Henzler, Die McKinsey-Formel. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 301, 27. Dezember 1999, S. 23; Robert S. Kaplan und David P. Norton, The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. In: Harvard Business Review (January-February 1992), S. 71-79.

<sup>36</sup> Siehe George Spencer-Brown, Laws of Form: Gesetze der Form. Aus dem Englischen von Thomas Wolf, Lübeck: Bohmeier, 1997.

stimmung des Reflektierten durch ein weiteres Unverständlichwerden des Bestimmten erkaufen muß,<sup>37</sup> ohne einen umfangreichen semantischen Aufwand verständlich gemacht werden kann.

Wir wählen hier jedoch nicht den Weg über das mathematische Formkalkül,<sup>38</sup> sondern den Weg über eine Evolutionstheorie des Managements im System der Organisation, um zu erkunden, ob und wie Einsichten in die notwendige Inkonsistenz der Organisation für das Management der Organisation fruchtbar gemacht werden können.

Für eine Evolutionstheorie der Organisation gibt es bisher nur wenige Ansätze, die wie alle Versuche der Einführung einer evolutionstheoretischen Perspektive in die Verhaltens- und Sozialwissenschaften unter den Freiheitsgraden leiden, mit denen man es zu tun bekommt, wenn man nach einer Besetzung der Variations-, Selektions- und Retentionsmechanismen in sozialen Handlungen, Systemen oder Netzwerken fragt.<sup>39</sup> Schon die Frage, ob man von einer handlungs-, system- oder netzwerktheoretischen Perspektive ausgeht, wird zu entsprechend anderen theoretischen Zuspitzungen und empirischen Sensibilitäten führen. Überdies ist aber noch nicht einmal geklärt, ob tatsächlich die Differenzierung in die genannten Mechanismen der Variation, Selektion und Retention und nicht eher eine populationsökologische Perspektive die evolutionäre Fragestellung erschließt.<sup>40</sup>

Wir gehen im folgenden von bereits vorliegenden evolutionstheoretischen Ansätzen einer Systemtheorie der Organisation aus<sup>41</sup> und kombinieren die These, daß nicht zuletzt auch die Differenz zwischen Variation, Selektion und Retention, das heißt die Voraussetzung jeder Evolution, ein Ergebnis der Evolution ist, mit der Beschreibung der Funktion des Managements im System der Organisation.

Unter „Variation“ verstehen wir abweichende Systemereignisse, unter „Selektion“ die Mobilisierung von Systemstrukturen zwecks positiver oder negativer Auswahl einer Variation und

---

37 Siehe Friedrich Schlegel, Über die Unverständlichkeit. In: ders., Charakteristiken und Kritiken I (1796-1801). Kritische Friedrich-Schlegel-Ausgabe, Bd 2, Paderborn: Schöningh, 1967, S. 363-372.

38 Siehe jedoch Niklas Luhmann, Die Kontrolle von Intransparenz. In: Heinrich W. Ahlemeier und Roswita Königswieser (Hrsg.), Komplexität managen: Strategien, Konzepte und Fallbeispiele. Wiesbaden: Gabler, 1997, S. 51-76.

39 Siehe vor allem Weick, Der Prozeß des Organisierens. A.a.O.; ferner Richard R. Nelson und Sidney G. Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, Mass.: Harvard UP, 1982; Pavel Pelikan, Evolution, Economic Competence, and the Market for Corporate Control. In: Journal of Economic Behavior and Organization 12 (1989), 279-303; Alfred Kieser, Organizational, Institutional, and Societal Evolution: Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organization. In: Administrative Science Quarterly 34 (1989), S. 540-564; Joel A. C. Baum, Jitendra V. Singh (Hrsg.), Evolutionary Dynamics of Organizations. New York: Oxford UP, 1994.

40 Vgl. Donald T. Campbell, Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution. In: General Systems 14, (1969), S. 69-85; und daran anschließend Weick, Der Prozeß des Organisierens. A.a.O.; im Unterschied zu Michael T. Hannan und John Freeman, Organizational Ecology. Cambridge, Mass.: Harvard UP, 1989.

41 Siehe Niklas Luhmann, Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verl., 2000, S. 330 ff.

unter „Retention“ oder „Restabilisierung“ den Einbau einer erfolgten Strukturänderung in das bereits vorhandene und weiterlaufende System.<sup>42</sup> Diese Begriffsfassung hat eine wichtige Konsequenz. Nicht die Abweichung als solche, sondern ihre Kommunikation variiert das System, indem sie ihre Selektion unter dem Gesichtspunkt einer möglichen neuen Stabilitätslage des Systems herausfordert. Abweichungen mögen das System verändern oder auf den Pfad einer strukturellen Drift bringen; eine evolutionäre Entwicklung ergibt sich im Unterschied dazu nur im Fall einer Morphogenese, die das Ergebnis einer Reaktion des Systems auf sich selbst ist.<sup>43</sup> Evolution dieses Typs, mit anderen Worten, ergibt sich nur auf der Grundlage von Selbstorganisation und nicht bereits als Ergebnis der Selektion von Variation.<sup>44</sup>

Diese Konzeption erleichtert die Interpretation einer evolutionären Funktion des Managements. Denn sie erlaubt es, die Wiedereinführung der Organisation in die Organisation unter dem Gesichtspunkt der Differenzierung der Organisation in die drei Ebenen der Variation, der Selektion und der Retention zu beobachten und das Zusammenspiel der drei Ebenen dennoch als ein Produkt derselben Organisation zu betrachten. Wir gehen demnach nicht (nur) davon aus, daß die Organisation ein Produkt von Selektionsprozessen in ihrer Umwelt ist, der sie sich trotz oder dank ihres Managements mehr oder minder erfolgreich anzupassen versteht. Sondern wir gehen davon aus, daß die Organisation ihre eigene Evolution organisiert und daß sie einen Weg finden muß, ihr eigenes Management dementsprechend einzusetzen.

Mit Luhmann gehen wir davon aus, daß nicht der Zufall, sondern das Nein das System variiert.<sup>45</sup> Das Nein ist der „unit act“ dieser Art von Evolution in einem sozialen System. Dies hat nicht zuletzt den Vorteil, daß das Nein produziert werden kann, der Zufall jedoch nicht.<sup>46</sup> Vor dem Hintergrund der vorstehenden Überlegungen leuchtet ein, daß das Nein die Kommunikation der Inkonsistenz des Systems im System ist. Jedes Nein, so störrisch, überflüssig oder zufällig es auch scheinen mag, verweist auf die Bedingungen der Konstitution des Systems. Es operiert näher an den tatsächlichen Systemzuständen, die grundsätzlich Zustände einer in eine Form gebrachten Differenz sind, als sich dies das ungleich willkommener und daher auch vielfach ermutigte Ja vorstellen kann. Das Nein schaut hin, das Ja schaut weg. Da jede Organisation

---

42 So die Begriffsvorschläge in: Niklas Luhmann, *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1997, S. 413 ff.

43 Vgl. Magoroh Maruyama, *The Second Cybernetics: Deviation-Amplifying Mutual Causal Processes*. In: *American Scientist* 51 (1963), S. 164-179 & 250A-256A.

44 So auch Stuart A. Kauffman, *The Origins of Order: Self Organization and Selection in Evolution*. Oxford: Oxford UP, 1993.

45 So in: Luhmann, *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. A.a.O., S. 456 ff.

46 Vgl. dazu den Nachweis in G. Spencer Brown, *Probability and Scientific Inference*. London: Longmans, Green & Co., 1957.

eine Form der Absorption von Ungewißheit ist,<sup>47</sup> ist auch das Ja nicht nur erforderlich, sondern typisch für Organisationen. Darauf kommen wir unter dem Gesichtspunkt von „Führung“ zurück. Das sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß jedes Ja sich gegen ein Nein profilieren muß, das immer auch möglich, wenn nicht sogar nötig ist, und daher erst aus dieser Arbeit der Profilierung, für die man ihm Zeit geben und die man ihm noch ansehen können muß, seine Qualität, Ernsthaftigkeit und Verlässlichkeit gewinnen kann.

Mit dem Nein erschließt sich der Mensch die Welt der Sprache und damit der Kommunikation.<sup>48</sup> Das Nein erlaubt es ihm, die Welt zu in einen Jazustand und in einen Neinzustand zu verdoppeln, wie Luhmann sagt,<sup>49</sup> und aus dieser Verdopplung die Möglichkeit sowohl der Distanznahme als auch des selektiven Zugriffs zu gewinnen. Das Nein erlaubt es ihm, ein Bild von der Welt insgesamt zu entwerfen,<sup>50</sup> in das dann Zug um Zug und in unterschiedlichen Graden und Grauwerten der Negation<sup>51</sup> das Ja zu einzelnen aktuellen und potentiellen Zuständen dieser Welt eingezeichnet werden kann. Ohne diesen Akt der Ablehnung gäbe es keinerlei Ansatzpunkte für die Reflexion,<sup>52</sup> sowenig dies zu der Annahme führen darf, die Negation sei der primäre Akt der Kognition. Denn selbst dann, wenn Nein gesagt wird, wird zunächst einmal positiv etwas getan.<sup>53</sup> Man hat die Wahl, auf das kommunizierte Nein oder auf die positive Aktion zu reagieren (oder nicht zu reagieren).<sup>54</sup> Schon deswegen kann man ein System insgesamt zumindest logisch konsistent nicht negieren.<sup>55</sup> Jedes Nein ist die Operation eines Systems und führt, wenn es in einem System zum Ausdruck gebracht wird, in das System hinein und nicht aus ihm

---

47 Vgl. March und Simon, *Organizations*. A.a.O.

48 Siehe Kenneth Burke, *A Dramatic View of the Origins of Language*. In: *The Quarterly Journal of Speech* 38 (1952), S. 251-264 und 39 (1953), S. 446-460; sowie René A. Spitz, *Nein und Ja: Die Ursprünge der menschlichen Kommunikation*. 2. Aufl., Stuttgart: Klett, 1970.

49 Luhmann, *Soziale Systeme*. A.a.O., S. 120.

50 So Walter Benjamin, *Der destruktive Charakter*. In: ders., *Denkbilder*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1974, S. 96-98.

51 Anregungsreich: Matthias Varga von Kibéd, *Aspekte der Negation in der buddhistischen und formalen Logik*. In: *Synthesis Philosophica* 10 (1990), S. 581-591.

52 Vgl. Georg Wilhelm Friedrich Hegel, *Enzyklopädie der philosophischen Wissenschaften im Grundrisse* (1830), hg. von F. Nicolini und O. Pöggeler. 7., durchges. Aufl., erneut durchges. Nachdruck, Hamburg: Meiner, 1975.

53 Vgl. auch Dirk Baecker, *Was leistet die Negation?* In: Friedrich Balke und Joseph Vogl (Hrsg.), *Gilles Deleuze – Fluchtlinien der Philosophie*, München: Fink, 1996, S. 93-102.

54 Siehe Jon Elster, *Aktive und passive Negation*. In: Paul Watzlawick (Hrsg.), *Die erfundene Wirklichkeit: Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus*. 3. Aufl., München: Piper, 1985, S. 163-191.

55 So Niklas Luhmann, *Über die Funktion der Negation in sinnkonstituierenden Systemen*. In: Harald Weinrich (Hrsg.), *Positionen der Negativität. Poetik und Hermeneutik*, Bd VI, München: Fink, 1975, S. 201-218.

heraus. Deswegen ist noch nicht das Nein, sondern erst die Verweigerung der Möglichkeit einer Antwort der Abbruch einer Kommunikation.<sup>56</sup>

Die Evolution macht sich diese dialektischen Fähigkeiten des Neins zunutze. Sowohl im Sinne einer Dialektik als dialogischer Kunst der Argumentation und Artikulation als auch im Sinne einer Dialektik des Hervortreibens und Überwindens von Widersprüchen arbeitet die Evolution mit dem Nein als wichtigstem Mechanismus der Abbildung von Systemzuständen, indem das Nein immer mindestens *aus* einer Perspektive *gegen* eine Perspektive formuliert wird und damit bereits auf eine jener Inkonsistenzen verweist, die das System als Differenz konstituieren. Seine für die Evolution interessante Eigenschaft jedoch liegt darin, daß es diese positive Funktion der Markierung von Inkonsistenz und damit der Formulierung von Identität im strengen Sinne des Wortes nur als Abweichung von dem nach wie vor präferierten Ja erfüllen kann. Wer Nein sagt, sagt etwas. Wer Nein sagt, weicht ab. Und wer Nein sagt, hält offen, was anschließend geschehen kann.<sup>57</sup> Nur der Witz leistet eine ähnliche Produktion von Anschlußoffenheit, verpackt diese jedoch in eine dezidierte Metakommunikation des Ja, weswegen der Witz denn auch eine der akzeptablen, weil zumindest generalisierte Anschlußerwartungen kommunizierende Form des Neins ist.<sup>58</sup>

Für die Evolution eines Systems bedeuten diese Struktureigentümlichkeiten des Neins, daß es eine im System vom System abweichende, das System herausfordernde Kommunikation realisiert. Sobald Nein gesagt wird, tritt eine Variation auf, die die offen oder verdeckt herrschenden Selektionsinstanzen herausfordert und dennoch wie vermittelt auch immer die Restabilisierungsperspektive bereits in der Hinterhand hat. Das eigentliche Problem besteht denn auch darin, diesen Kurzschluß der Systemkommunikation, den das durch das System bereits bestimmte Nein in wesentlich höherem Maße riskiert als das auf das System bezogene, aber zukunftsöffnere Ja, dadurch zu verhindern, daß zwischen der Variation, der Selektion und der Restabilisierung des Systems Grenzen gezogen werden. Der Kurzschluß ergibt sich daraus, daß die Variation bereits als Restabilisierung auftritt.<sup>59</sup> Damit wird jedoch die Chance verspielt, unterschiedliche Selektionsebenen zu erproben und zum Tragen zu bringen und dadurch das System kennenzulernen. Management heißt unter dieser Bedingung, diesen Kurzschluß durch die Zwischenschaltung von Selektionsmechanismen (vulgo: Bedenken) zu verhindern, um das Sy-

---

<sup>56</sup> So Jean-François Lyotard, *Der Widerstreit*. Aus dem Französischen von Joseph Vogl, München: Fink, 1987.

<sup>57</sup> Aufschlußreich dazu: Herman Melville, *Bartleby*. In: ders., *Billy Budd, Sailor and other Stories*. London: Penguin, 1985, S. 57-99.

<sup>58</sup> Vgl. dazu mehrere Beiträge in Frank E.P. Dievernich (Hrsg.), *Kommunikationsausbrüche: Vom Witz und Humor der Organisation*. Konstanz: UVK, 2001.

<sup>59</sup> So Luhmann, *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. A.a.O., S. 494.

stem selbst zur Sprache zu bringen. Man wird vermuten dürfen, daß dies die Einsatzstelle ist, in der die Organisationsberatung einem Management, das professionell eher auf Variation und Restabilisierung abstellt, zu Hilfe kommen muß. Darauf können wir hier jedoch nicht eingehen.<sup>60</sup>

In der Trennung und abwägenden Bedienung der getrennten Mechanismen der Evolution besteht die Funktion des Managements eines Systems. Das Management ist im Interesse der Inkonsistenzen des Systems eine Systematisierung des Neins zwecks Konditionierung eines andernfalls viel zu riskanten Jas. Jedes Management stellt in jedem einzelnen Akt des Managements drei Fragen zugleich, (1) die Frage nach dem Nein wozu, (2) die Frage nach der Perspektive, die es erlaubt, dieses Nein zu bearbeiten, und (3) die Frage danach, wie die Bearbeitung des Neins mit dem System konform gemacht werden kann. Das Zugleich dieser drei Fragen hat die Form ihrer Trennung, sonst könnte man sie weder stellen noch beantworten. Es hat deswegen die Form einer sachlichen und nach Bedarf auch sozialen Multiperspektivität (*was* wird entschieden und *wer* kann entscheiden?), die im Gewande einer zeitlichen Simultaneität auftritt (*jetzt*). Die von Henry Mintzberg beschriebene Form der Neunminutenaktivitäten, in die sich das Management fragmentiert,<sup>61</sup> ist die Form, in der synchronisiert werden kann, was nur als hochgradig verteiltes System informationsfähig ist.<sup>62</sup> Nur die singuläre und als solche zugleich auch herausgelöste, erratische, zuweilen idiosynkratische Intervention kann in der Form der Isolation eines Sachverhalts diesem Zusammenhänge nachtragen und nahebringen, die er in der Eigendynamik der Wahl seines Zusammenhangs aus den Augen verliert.

Die Inkonsistenz der beiden Aufgaben von Differenzierung und Koordination ist demnach die vornehmste Aufgabe des Managements. Aus einer evolutionären Perspektive besteht das Management eines Systems darin, Sachverhalte einer möglichen Variation herauszupräparieren und so zu inszenieren, daß unterschiedliche Ebenen eines selektiven Zugriffs ausprobiert und zur Geltung gebracht werden können, um in allen historischen Lagen des Systems immer wieder neu nach innen und nach außen abstimmen zu können, welche Operationen und Strukturen des Systems sich bewähren und welche nicht. Selbstorganisation und Fremdorganisation werden hier zu einer funktional problematischen Einheit gebracht,<sup>63</sup> indem das Management das System als Differenz, das heißt als das Andere seiner selbst behandelt. Oder anders formuliert, das

---

<sup>60</sup> Siehe jedoch Rudolf Wimmer (Hrsg.), Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden: Gabler, 1992.

<sup>61</sup> Siehe Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row, 1973.

<sup>62</sup> Siehe zur Problemstellung: Wolf Singer, Der Beobachter im Gehirn: Essays zur Hirnforschung. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2002.

<sup>63</sup> Vgl. Alfred Kieser, Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 46 (1994), S. 199-228.

Management oszilliert in der Kommunikation der verschiedenen Zustände des Systems miteinander. Es „ist“ in jedem Zustand zugleich in einem anderen Zustand und „prüft“, welche Variationen sich vor dem Hintergrund welcher Selektionen und Retentionen bewähren.<sup>64</sup>

Der Begriff der Kommunikation eignet sich für die Beschreibung des Zusammenhangs des Differenten schon deswegen am besten, weil er es unmöglich macht, sich zu einer vorschnellen Ordnung der Komplexität der beobachtbaren Systemzustände etwa auf die Sachdimension technischer Effektivität oder ökonomischer Effizienz zu konzentrieren und die soziale Dimension der verschiedenen Akteure (Stellen, Ebenen, Abteilungen...) des Systems und die zeitliche Dimension der Horizonte verschiedener Vergangenheiten, Gegenwart und Zukünfte außer Acht zu lassen. Diese sozialen und zeitlichen Dimensionen kommen auf den Ebenen aller drei evolutionären Mechanismen mit gleichem Gewicht zum Ausdruck wie die sachliche Dimension, wie man weiß, seit man über Mikropolitik, Machtspiele und strategische Diskurse forscht.<sup>65</sup>

Kaum ein Ausdruck bringt die evolutionäre Komplexität des Managements treffender zum Ausdruck als der Ausdruck „task“, „Aufgabe“.<sup>66</sup> Denn in einer Aufgabe, die eindeutiger nicht sein könnte, werden Erwartungen an eine Stelle, ihre Kompetenzen, ihre Verknüpfung mit anderen Stellen, ihren Auftraggeber, ihren Auftragabnehmer mit zeitlichen Vorgaben und Sinnhorizonten (Ziele, Funktionen, Visionen) auf eine Art und Weise vernetzt, die so unwahrscheinlich ist, daß es in allen Fällen, in denen sie doch gelingt, sofort zu Kristallisierungen käme, wenn das Management nicht jederzeit und im besten Interesse der Evolution intervenieren würde, um zwecks neuer Koordination wieder zu trennen, was gerade zusammengefunden hat.

Nur das Wort des „Projekts“ bringt vielleicht noch treffender zum Ausdruck, daß man angesichts dieser evolutionären Oszillation zwischen Koordination und Trennung, zwischen dem Stiften und der Unterbrechung von Interdependenz noch nicht einmal damit rechnen kann, daß sich als wesentlich erkannte Routinen wiederholen.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> Siehe dazu Weick, *Der Prozeß des Organisierens*. A.a.O.; sowie Karl E. Weick, *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

<sup>65</sup> Siehe nur Tom Burns, *Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change*. In: *Administrative Science Quarterly* 6 (1961), S. 257-281; Michel Crozier und Erhard Friedberg, *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil, 1977; Johannes M. Pennings (Hrsg.), *Organizational Strategy and Change: New Views on Formulating and Implementing Strategic Decisions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

<sup>66</sup> So durchgängig von Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practice*. London: Harper & Row, 1973; bis Fredmund Malik, *Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit*. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt, 2000.

<sup>67</sup> Vgl. Anja Eichler, *Exploring Project Spaces*. In: *Wittener Jahrbuch für ökonomische Literatur* 1998. Marburg: Metropolis, 1998, S. 213-240; und Peter Littmann und Stephan A. Jansen, *Oszillodox: Virtualisierung – die permanente Neuerfindung der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta, 2000.

### *Führung*

Führung ist die Kommunikation des Ja unter der Bedingung, daß im System nichts unwahrscheinlicher ist als das Ja. Führung bedeutet, Fortsetzungsbedingungen des Systems in den Kommunikationen des Systems abzubilden. Diese Bedingungen rechnen mit allem, was ihnen widerspricht. Führung wandert daher tendenziell in der Systemhierarchie nach oben, weil man der Spitze des Systems eine größere Fähigkeit zur Abbildung der Bedingungen des Systems zuspricht als den mittleren und unteren Ebenen der Hierarchie. Führung findet jedoch auch aus der Mitte und auch von Unten in dem Moment statt, in dem es gelingt, ein Ja zu kommunizieren, dem andere folgen.

Legale, traditionale und charismatische Führung<sup>68</sup> haben darin ihre Gemeinsamkeit, daß es ihnen gelungen ist, den Widerspruch zu binden, der das Ja und seine Kommunikation informiert. Die positive Setzung von Verfahren, an die auch diejenigen gebunden sind, die die Setzungen vornehmen, ist ebenso geeignet, ein Ja widerspruchsresistent zu kommunizieren wie die Berufung auf die Autorität der Gewohnheit oder auf die heldenhafte Vorbildlichkeit einer Person. Allerdings gilt dies nicht etwa deswegen, weil im Recht, in der Tradition oder im Charisma intrinsische Kräfte walten, die die Gefolgschaft zur Annahme der Kommunikation bewegen. Sondern es gilt deswegen, weil in das Recht, die Tradition und das Charisma sowohl die Vorabinformation eingebaut ist, unter welchen Bedingungen sie gelten, als auch die Information, gegen welche Widerstände sie durchsetzungsfähig sind. Recht, Tradition und Charisma sind Kürzel für gesellschaftliche Netzwerke, die vorausgesetzt und in Anspruch genommen werden müssen, wenn Führung funktionieren soll. Die Führungsposition selbst ist daher nichts anderes als das Form gewordene Kalkül einer begrenzten Anzahl von Perspektiven und des Wechsels zwischen diesen Perspektiven.<sup>69</sup> Sie überzeugt nicht als Position, sondern als dieses Kalkül, das von der Gefolgschaft bei jeder Kommunikation eines Ja mitgelesen wird.

Organisationen sind typischerweise in mehrere Netzwerke hineingebaut, die allesamt in der Form von Machiavellihierarchien funktionieren, das heißt in denen die Akzeptanzbedingungen der Gefolgschaft jene Indifferenzzonen definieren,<sup>70</sup> die von der Führung für allfällige Anweisungen ausgenutzt werden können. Vermutlich ist es eine der wichtigsten Aufgaben von Führung, zwischen diesen Netzwerken unterscheiden und wählen zu können. Es sind jeweils unter-

---

<sup>68</sup> Vgl. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*. A.a.O., S. 122 ff.

<sup>69</sup> Siehe dazu Harrison C. White, *Passages reticulaires, acteurs et grammaire de la domination*. In: *Revue Française de Sociologie* 36 (1995), S. 705-723, hier: S. 714.

<sup>70</sup> Im Sinne von Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*. Reprint Cambridge, Mass.: Harvard UP, 1968.

schiedliche JAs, die in einer formalen Stellenhierarchie,<sup>71</sup> in einem narrativen Schema von Geschichten und Geschichtenerzählern<sup>72</sup> oder in der Inszenierung externer Gewalten<sup>73</sup> untergebracht werden können. Jedes dieser Netzwerke definiert seine eigenen Handlungspotentiale, seine Empfindlichkeiten für unterschiedliche Umwelten und seine Indifferenz gegenüber allem anderen. Je mehr von diesen Netzwerken es gibt, desto schwieriger wird Führung, weil die Entscheidung für eines oder einige wenige dieser Netzwerke bereits als Versagen einer Führung gelten kann, die den Blick auf alle Ressourcen eines möglichen Widerspruchs zum Prinzip haben sollte.

Die neuere Diskussion um „leadership“<sup>74</sup> ist ebenso ein Versuch, mit diesen Schwierigkeiten umzugehen, wie die Tendenz, Führung entweder als Selbstführung in Teams oder als Führung durch Topmanagementteams anzulegen.<sup>75</sup> Schon die Diskussion um „Führung“ dient dem Zweck, den Gedanken, daß die Inkonsistenzen einer Organisation Führung nicht etwa unmöglich, sondern erforderlich machen, wieder hoffähig zu machen. Die Unmöglichkeitbedingungen der Führung sind ihr Anlaß, nicht ihr Ende. Selbstführung in Teams heißt in diesem Zusammenhang nichts anderes, als das eigene Ja durch Mitführung aller denkbaren Neins kommunikationsfähig zu machen, wie immer diese Mitführung dann die Form sensibler Partizipation oder resistenter Ablehnung annimmt. Und Führung in der Form von Topmanagementteams bedeutet, den Gedanken, daß in jeder Organisation eine Pluralität von Perspektiven und Netzwerken systematisch nicht nur ihr Recht, sondern ihre autopoietische Funktion hat, in der Spitze der Führung, die in die Differenz der Mitglieder des Führungsteams nicht auseinanderfällt, sondern zusammengefaßt wird, abzubilden. Eine gegenüber dieser grundlegenden Funktion sekundäre Frage ist es dann, ob das Team eher kooperative oder eher konfliktuelle Formen des Austragens dieser Differenz sucht und pflegt.

---

71 Vgl. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*. A.a.O., S. 551 ff.

72 Siehe etwa Terence E. Deal und Allen A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass.: Addison-Wesely, 1982; und mit einer lesenswerten Einzelfallstudie Joanne Martin und Caren Siehl, *Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis*. In: *Organizational Dynamics* 12 (1983), S. 52-68.

73 Auch hierzu eine Einzelfallstudie: Burkard Sievers, *Konkurrenz als Fortsetzung des Krieges mit anderen Mitteln: Eine sozio-analytische Dekonstruktion*. In: Georg Schreyögg, Jörg Sydow (Hrsg.), *Emotionen und Management: Managementforschung* 11. Wiesbaden: Gabler, 2001, S. 171-212.

74 Etwa James MacGregor Burns, *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978; oder Edgar Henry Schein, *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

75 Vgl. Charles C. Manz und Henry P. Sims, jr., *Business without Bosses: How Self-Managing Teams are Building High-Performing Companies*. New York: Wiley, 1993; und Rudolf Wimmer, *Wozu brauchen wir ein General Management?* In: *Herrnsteiner* 3 (1993), S. 4-12; ders., *Die Zukunft von Führung: Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn?* In: *Organisationsentwicklung* 15, Nr. 4 (1996), S. 46-57.

Wesentlich ist, daß die Führung ihr Ja im Kontext des möglichen Neins beziehungsweise ihre Ziele im Kontext der institutionellen Bedingungen dieser Ziele kommuniziert.<sup>76</sup> Ihre Durchsetzungsbedingungen liegen nicht in erster Linie darin, daß sie den Widerstand der möglichen Gefolgschaft bricht, sondern darin, daß sie dieser Gefolgschaft signalisiert, wie sie mit den Einwänden von Dritten sei es innerhalb der Organisation, sei es außerhalb der Organisation umgeht. Führung ist daher immer auch Macht, allerdings Macht, die über Dritte ausgeübt wird. Zu diesen Dritten gehört man selbst als Machthaber und selbst als unmittelbar Machtunterworfenener immer auch selber, da es keine Macht gibt, die den Einsatz ihrer Machtmittel nicht mit Blick auf Ausweichchancen, die an Dritten anschaulich werden, kalkulieren müßte. Keine Führungstechnik ist daher erfolgreicher als diejenige, die jene Dritten zugleich als glaubhafte Bedrohung und als beherrschbaren Gegner aufbaut.<sup>77</sup> Beides zusammen gibt dem Ziel seine überzeugende Form. Und nur beides zusammen kann dazu motivieren, sich der Macht zu unterwerfen, die man ausübt.

Führung ist daher die Wiedereinführung der Organisation in die vom Management bereits wiedereingeführte Organisation. Sie stellt die evolutionäre Oszillation zwischen den einzelnen Dimensionen einer inkonsistenten Organisation in einer oder in einigen wenigen dieser Dimensionen für einen mehr oder minder begrenzten Zeitraum und unter Rückgriff auf einen mehr oder minder großen sozialen Rückhalt still, indem sie der einen oder der anderen Dimension Prominenz verleiht.<sup>78</sup> Und „Prominenz“ heißt hier, daß nicht etwa blind auf eine Karte gesetzt wird, sondern daß alle anderen Karten, wenngleich mit geringerer Prominenz, mitgeführt werden, so daß auch der Wechsel zwischen den Dimensionen und damit die Kontingenz der Prominenz mitgeführt wird.

Es kann nicht genug betont werden, daß diese Form der Mitkommunikation von Kontingenz die Kommunikation des Jas nicht etwa schwächt, sondern daß sie ihre Bedingung ist, so wie eine „Information“ grundsätzlich nur verstanden werden kann, wenn sie als Selektion aus einem Auswahlbereich auch anderer Informationen verstanden und dieser Auswahlbereich somit mitgesehen wird.<sup>79</sup>

---

76 So bereits Philip Selznick, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Reprint Berkeley: California UP, 1984.

77 Dazu: Crozier und Friedberg, *L'acteur et le système*. A.a.O., S. 78 f. u.ö.

78 So Luhmann, *Funktion und Folgen formaler Organisation*. A.a.O., S. 87.

79 So Claude E. Shannon und Warren Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, Ill.: Illinois UP, 1963, S. 31; vgl. dazu Dirk Baecker, *Kommunikation im Medium der Information*. In: Rudolf Maresch, Niels Werber (Hrsg.), *Kommunikation, Medien, Macht*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1999, S. 174-191.

Wenn eine Organisation unter der Bedingung, daß es zu jeder Entscheidung eine Alternative gibt und diese Alternative durch die Entscheidung allererst hervorgebracht wird, die Überführung gesellschaftlicher Ungewißheit in Entscheidung ist<sup>80</sup> und wenn das Management die evolutionäre Bewältigung der dabei nicht nur unvermeidbaren, sondern produktiven Inkonsistenzen ist,<sup>81</sup> dann läuft Führung nicht etwa auf eine Art finaler Absorption dieser Ungewißheit, sondern auf deren organisationsaffine Inszenierung hinaus. Führung heißt, der Organisation ein Bild der von ihr in Entscheidungen umgesetzten Ungewißheit zur Verfügung zu stellen, damit Anschlußentscheidungen getroffen werden können, die die Organisation reproduzieren.

Das nimmt in unterschiedlichen Organisationen schon deswegen eine unterschiedliche Form an, weil Organisationen nur in einem sehr unterschiedlichen Ausmaß Führung zugemutet werden kann. Vor allem professionell verwaltete Organisationen wie Behörden, Armeen, Krankenhäuser, Opernhäuser, Redaktionen, Schulen und Universitäten verzichten meist auf Führung und verlassen sich statt dessen auf die immer neue Inszenierung des professionellen Selbstbildes. Diese Inszenierung gehorcht der Vorgabe, das professionelle Selbstbild in keinem seiner Momente als Ergebnis oder Gegenstand einer Entscheidung, sondern durchweg als „Institution“, das heißt als bereits gefundenen, keinesfalls zu thematisierenden Konsens darzustellen.<sup>82</sup> Darin liegt, nebenbei bemerkt, das gesellschaftlich vermutlich durchaus gesuchte Risiko einer „ethischen“ Absicherung des professionellen Selbstbildes. Denn die Absicherung kann nicht gelingen, wenn sie nicht thematisiert und damit kontingent setzt, was sie thematisiert. Deswegen gibt es wohl keine Profession, die die ethische Reflexion zunächst einmal für überflüssig, weil gegenüber der Professionalität der Profession redundant hält und die sich nur dann auf die Ethik einläßt, wenn sie herausgefunden hat, wie diese die Kontingenz auch zu bändigen vermag, die sie auf den Plan ruft. Ethische Reflexion ist daher ohne die Ideologisierung der Profession nicht zu haben.

Der semantische, diskursive, emotionale und kognitive Aufwand, den professionelle Organisationen in der Selbstdarstellung auch dann betreiben, wenn sie sich als Institutionen begreifen, zielt auf die Negation einer Ungewißheit, die zum Anlaß von Führung werden könnte. Daraus ergibt sich kein Verzicht auf Management, da diese Organisationen durchaus mit allen Inkonsistenzen ausgestattet sind, die sie zum Überleben brauchen. Und es ergibt sich daraus noch nicht

---

80 So Luhmann, Organisation und Entscheidung. A.a.O.

81 Siehe oben.

82 So grundsätzlich: Niklas Luhmann, Institutionalisierung: Funktion und Mechanismus im sozialen System der Gesellschaft. In: Helmut Schelsky (Hrsg.), Zur Theorie der Institution, Düsseldorf: Bertelsmann Universitätsverl., 1970; und zu einem Einzelfall: ders., Die Universität als organisierte Institution. In: ders., Universität als Milieu: Kleine Schriften, hrsg. von André Kieserling. Bielefeld: Haux, 1992, S. 90-99.

einmal ein Verzicht auf Evolution, da auch diese Organisationen Anlaß genug haben, mit einem internen wie externen Nein zu rechnen und die eigenen Strukturen zum Umgang mit diesem Nein zu befähigen. Nicht zuletzt sind es die eigenen Mitarbeiter und die Kunden, die auf der sachlichen Ebene der Entscheidungsinhalte, auf der sozialen Ebene ihrer Kommunikation und auf der zeitlichen Ebene ihrer Synchronisation auf Änderungen und Anpassungen an das, was jeweils für „modern“ gehalten wird, dringen. Aber es ergibt sich aus dieser Negation von Ungewißheit ein Verzicht sowohl auf das Selbstverständnis als Organisation als auch auf den Bedarf an Führung.

Das geht so lange gut, wie die Gesellschaft keinen Anlaß hat, ihrerseits den Konsens aufzukündigen, auf den diese Organisationen sich berufen. Da, wer „Ethik“ sagt, den Konsens im Hinblick auf die Beobachtung der Risiken organisierten Entscheidens meist schon aufgekündigt hat, sollten sich Organisationen spätestens beim Auftauchen ethischer Fragestellungen darauf vorzubereiten beginnen, sich nicht nur professionell und institutionell, sondern auch organisatorisch, das heißt: mit dem Blick nicht nur auf die Richtigkeit und Gewohnheit, sondern auch auf die Kontingenz und damit den Rechtfertigungsbedarf ihrer Entscheidungen, zu reflektieren.

Doch selbst dann, wenn der Bedarf an Führung in Organisationen des eher unternehmerischen Typs anerkannt ist, ist Führung deswegen noch lange nicht gleich Führung. Auf den Unterschied zwischen Selbstführung in Teams und Führung durch Teams wurde bereits hingewiesen. Periodisch treten außerdem immer wieder Diskussionen darüber auf, wie sinnvoll es ist, daß eine Organisation die Inszenierung ihrer Ungewißheit dadurch unterstreicht und leugnet zugleich, daß sie ihre Attributionen von Führung auf Einzelpersonen zulaufen läßt, deren Rhetorik einen großen Teil der Ungewißheit absorbiert, die jedoch jederzeit ausgewechselt werden können – was mitzukommunizieren auf wie subtile oder grobe Weise auch immer nie unterlassen wird.<sup>83</sup>

Vermutlich individualisiert wenigstens eine Organisation verlässlicher als ihr jeweiliger Umgang mit Führung. Die Diffusität der Macht,<sup>84</sup> verstanden als Macht über Dritte (zu denen wir, wie gesagt, immer auch selber gehören), hat darin ihren Anlaß und die Bedingung ihrer Reproduktion, daß jede Organisation ihre eigene Balance der Repräsentation sachlicher, sozialer zeitlicher Ungewißheit finden muß und diese Repräsentation sowohl auf der Ebene von Personen oder Gruppen als auch auf der Ebene von Stellen, Abteilungen, hierarchischen Ebenen oder auf der Ebene von Professionen vornehmen kann. Führung ist das Zu-Gehör-Bringen aller anderen

---

<sup>83</sup> Vgl. dazu Jeffrey Pfeffer, *The Ambiguity of Leadership*. In: *Academy of Management Review* 2 (1977), S. 104-112; und Sigmund Freud, *Totem und Tabu: Einige Übereinstimmungen im Seelenleben der Wilden und der Neurotiker*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuchverl., 1991.

<sup>84</sup> Im Sinne von Foucault, *Was ist Kritik?* A.a.O., S. 33.

Positionen in einer Organisation, von denen aus geführt wird, und besteht nicht zuletzt darin, diese Positionen identifizieren und mit Prominenz ausstatten zu können.<sup>85</sup>

Wenn man bisher davon ausgehen konnte, daß eine Organisation jener Typ eines sozialen Systems ist, das dank der Entscheidungen, die es trifft, Gegenstand von adressierbaren Handlungserwartungen wird und somit zu einer „kollektiven“ Kommunikation nach außen befähigt ist,<sup>86</sup> so wird man dem hinzufügen können, daß eine Organisation durch Führung auch zur Kommunikation nach innen befähigt wird, nämlich zu einer Kommunikation, die nicht nur *in* der Organisation vorkommt und nicht nur *als* Kommunikation von Entscheidungen die Organisation reproduziert, sondern die *die* Organisation zum Gegenstand einer an sie adressierten Mitteilung macht. Das ist der Hintergrund der Diskussion um „corporate identity“. Das markiert jedoch auch den Anspruch, der an dieses Stichwort zu stellen wäre, wenn man mitliest, daß es hier um die Identität einer Körperschaft geht, deren Mitgliedschaft nur deswegen Homogenitätsbedingungen unterliegt, weil die Mitglieder selber nach dem jeweiligen Bedarf an Arbeitsteilung und nach dem jeweiligen Maß an Differenztoleranz heterogen sind.<sup>87</sup>

Diese Individualisierung der Organisation läßt sich, da sie dazu führt, daß sich die Organisation im Vergleich mit anderen Organisationen als unvergleichbar beschreibt, auch auf den Nenner der „Kultur“ bringen, die diese Organisation als ihre eigene empfindet und pflegt. Diese Kultur ist nicht nur der vornehmste Gegenstand ihrer Führung, sondern kann auch zu deren Entlastung herangezogen werden. Die Referenz auf ihre Kultur stattet die Organisation mit einem in sich ebenso robusten wie mobilen Sinnpotential aus, mit dessen Hilfe die Bruchlinien der Organisation sowohl dargestellt als auch überbrückt werden können.<sup>88</sup> Die Kultur einer Organisation ist dann auch die Ebene, auf der die Inkonsistenzen der Organisation als eine eigene Leistung gefeiert werden können. Oder noch einmal anders: Eine Organisationskultur stattet die Organisation mit der Möglichkeit aus, die unverfügbaren Vorgaben einer Gesellschaft, in die sie über ihre eigenen Inkonsistenzen eingebettet ist, zumindest partiell so zu behandeln, als lägen sie im eigenen Verfügungsbereich.<sup>89</sup>

Das gilt für Fragen des Umgangs mit den Mitarbeitern, des Stilisierungsgrades der formalen Hierarchie und informellen Hackordnung, der ökologischen, ästhetischen und ethischen Sensi-

---

85 Siehe dazu auch Michel Crozier, *L'entreprise à l'écoute: Apprendre le management post-industriel*. Paris: Seuil, 1994.

86 Noch einmal Luhmann, *Organisation und Entscheidung*. A.a.O., S. 388 ff.

87 Vgl. dazu Michael G. Smith, *Corporations and Society*. Chicago: Aldine, 1975.

88 So Karl E. Weick, *The Significance of Corporate Culture*. In: Peter Frost et al. (Hrsg.), *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage, 1985, S. 379-389.

89 Siehe etwa Vijay Sathe, *Culture and Related Corporate Realities: Text, Cases, and Reading on Organizational Entry, Establishment, and Change*. Homewood, Ill.: Irwin, 1985.

bilität im Umgang mit Produkten, Technologien und Märkten und nicht zuletzt des Ausmaßes, in dem ökonomische Rücksichten als entscheidungsrelevant zugelassen werden. In allen diesen Dimensionen kann die Organisation dank ihrer Kultur einen Grad an Selbstverständlichkeit gewinnen, der es erlaubt, einen Großteil des Koordinationsbedarfs der Arbeit aus der verbalisierten oder gar formalisierten Kommunikation von Entscheidungen herauszunehmen und sich statt dessen gleichsam auf Zuruf auf die Wahrnehmungen der Mitarbeiter zu verlassen. Nach einem Vorschlag von Mary Douglas erkennt man eine Kultur am besten daran, welchen entweder fatalistischen, vertrauensvollen, ängstlichen oder unternehmerischen Umgang sie mit Überraschungen pflegt.<sup>90</sup> Unterstützt durch Kultur darf Führung dann vor allem heißen, eine Antwort auf Überraschungen zu finden – beziehungsweise eine Überraschung und die Antwort auf sie notfalls selber zu inszenieren. Auf diese Art und Weise kann die Ungewißheit, die die gesellschaftliche Voraussetzung einer Organisation ist, auf einige mehr oder minder wählbare Ereignisse enggeführt werden und im Kontrast zu diesen Ereignissen jener Alltag sichergestellt werden, der nur das fordert, was die Routinen der Organisation auch leisten können.

Führung gipfelt dann letztlich darin, daß sie die Organisation mit einer weiteren strukturellen Spannung ausstattet, nämlich jener zwischen ihrem Alltag auf der einen Seite und ihren Überraschungen auf der anderen Seite. Die Führung kann es der Organisation nicht ersparen, mit Überraschungen zu rechnen. Umgekehrt mißt die Organisation ihre Führung jedoch an der Meßlatte, ob es dieser gelingt, so etwas wie einen Alltag der Organisation sicherzustellen, in dem dann mit Überraschungen gerechnet werden kann.

### *System und Struktur*

Die hier vorgestellten Überlegungen folgen einem systemtheoretischen Denkstil, der Phänomene unter dem Gesichtspunkt der Unwahrscheinlichkeit ihrer Reproduktion thematisiert. Die Beobachtung des Managements im System einer Organisation stellt darauf ab, daß die Organisation als System bereits da ist, wenn es in der Organisation zu einem Management kommt, das diesen Namen verdient, und daß die Organisation dennoch wenn nicht als System, so zumindest in einem Teil ihrer Strukturen als ein Produkt dieses Management verstanden werden kann.

Mit der Differenz zwischen System und Struktur wird in den systemtheoretischen Denkstil seinerseits eine strukturelle Spannung eingebaut, da die Reproduktion des Systems durch

---

<sup>90</sup> Siehe Mary Douglas, A Typology of Cultures. In: Max Haller, Hans-Joachim Hoffmann-Nowotny, Wolfgang Zapf (Hrsg.), Kultur und Gesellschaft. Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentags, Zürich 1988. Frankfurt: Campus, 1989, S. 85-97.

Strukturen zwar erleichtert, aber nicht garantiert, geschweige denn bereits realisiert wird. Die Konfrontation der Kommunikation mit Erwartungen, die zu signalisieren vermögen, ob und wie es weitergeht, läßt prinzipiell offen, ob eine Kommunikation auftritt, die den Erwartungen entspricht oder widerspricht, und wie diese Kommunikation auftritt.

In der allgemeinen Systemtheorie wird dieser Differenz durch Humberto R. Maturanas Unterscheidung zwischen der „Organisation“ und den „Strukturen“ eines autopoietischen Systems Rechnung getragen.<sup>91</sup> Danach formuliert „Organisation“ die zirkuläre Geschlossenheit der Reproduktion der Elemente des Systems und „Struktur“ die Empirie eines spezifisch beschaffenen Milieus, innerhalb dessen diese Geschlossenheit aufrechterhalten werden kann. Herkömmliche Wissenschaftsstile halten bereits diese Strukturen für die Bedingungen, unter denen ein Phänomen zustandekommt. Erst der nicht zuletzt deswegen so genannte Poststrukturalismus thematisiert,<sup>92</sup> daß mit dem Verweis auf eine Struktur nicht ein einziges zwangsläufig (strukturell?) singuläres Ereignis an seiner Zeitstelle erklärt werden kann, wenn man nicht darauf abstellen will, daß all das, was geschieht, nur Exempel ein bereits gestifteten göttlichen, natürlichen oder sonstwie schicksalhaften Ordnung ist und dieser Ordnung entweder entspricht oder von ihr, und dann nur in Richtung Korruption, abweicht.

Seither wird in der Wissenschaft nach Denkstilen gesucht, die schon deswegen „konstruktivistisch“ heißen, weil sie an Möglichkeiten interessiert sind, dem einzelnen Ereignis das „Gedächtnis“ für ein vorheriges und die „Sorge“ für ein nachfolgendes aufzutragen. Diese Denkstile sind immer auch „dekonstruktiv“, weil sie, um dem Ereignis auf die Spur kommen zu können, die Konstruktionen abtragen müssen, die es erklären und rechtfertigen, bevor es auch nur geschehen ist.

In der soziologischen Theoriediskussion liegt es neuerdings nahe, die systemtheoretische Begrifflichkeit<sup>93</sup> mit einer netzwerktheoretischen Begrifflichkeit<sup>94</sup> zu kombinieren,<sup>95</sup> die ebenso wie die Systemtheorie mit einem dezidierten Strukturbegriff aufwartet. „Struktur“ heißt hier wie dort (als „Erwartung“ oder als „Netzwerk“), daß jedes einzelne Ereignis als ein „Akteur“ verstanden werden kann, der um seine Identität fürchten muß (Selbstreferenz) und daher nach Kontrollmöglichkeiten sucht (Fremdreferenzen), die ihn mit Blick auf Koalition, Konkurrenz

---

<sup>91</sup> Siehe Humberto R. Maturana, *Biologie der Realität*. Aus dem Englischen von Wolfram K. Köck, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2000.

<sup>92</sup> Wegweisend die Beiträge in: Richard Macksey und Eugenio Donato (Hrsg.), *The Languages of Criticism and the Sciences of Man: The Structuralist Controversy*. Baltimore: The Johns Hopkins Press, 1970.

<sup>93</sup> Im Duktus von Luhmann, *Soziale Systeme*. A.a.O., und ders., *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. A.a.O.

<sup>94</sup> Im Duktus von White, *Identity and Control*. A.a.O., und ders., *Markets from Networks*. A.a.O.

<sup>95</sup> Mit einem Versuch: Dirk Baecker, *Managing Corporations in Networks*. In: *Thesis Eleven* no. 66 (2001), S. 83-101.

oder Konflikt zu vergesellschaften vermögen. Sowohl das System als auch das Netzwerk sind Ergebnis von Kontrolloperationen, die ein einzelnes Ereignis zu reproduzieren („System“) und auf andere Ereignisse ungleichen Typs zu beziehen vermögen („Netzwerk“). Der Paradigmenwechsel dieses Gedankens liegt darin, daß das Ereignis selbst als eine Operation verstanden wird, die einen Unterschied macht.

„Kontrolle“ heißt hierbei im kybernetischen Sinne, daß ein Ereignis durch den Bezug auf andere Ereignisse mitliest, inwieweit es von bisherigen Ereignissen abweicht und welche Spanne möglicher Möglichkeiten es zukünftigen Ereignissen vorzeichnet. Mit dem Kalkül möglicher Möglichkeiten, aber auch mit der Erinnerung an bisherige Ereignisse überfordert sich das Ereignis laufend selbst und erzieht sich so zu einer Einsicht in seine „requisite variety“,<sup>96</sup> die es ihm erlaubt, sich an Nachbarschaften zu orientieren und diese Orientierung für ein Gebot der Klugheit zu halten. Diese Nachbarschaften können einen engeren oder einen weiteren Umkreis abstecken, definieren sich jedoch in jedem Fall als „Gegenden“, in denen nur diejenigen Entfernungen als Nähen zählen, denen eine Ausrichtung auf eine sachliche, soziale oder zeitliche Relevanz gegeben werden kann.<sup>97</sup> Selektivität ist also in jedem Fall nicht nur unvermeidlich, sondern zugleich die Bedingung dafür, daß das Risiko jeder einzelnen Struktur als Risiko wahrgenommen und durch den Abgleich mit anderen Strukturen bearbeitet werden kann.

Management im System heißt unter dieser Voraussetzung, nach Ereignissen zu fragen, die in der Lage sind, die Strukturen zu produzieren und aufzurufen, an denen sie sich orientieren können. Es kennzeichnet die Gesellschaft, daß solche Ereignisse typischerweise in Organisationen auftreten. Die vorstehenden Überlegungen haben daher überwiegend mit Blick auf diesen Typ eines sozialen Systems argumentiert. Es wurde jedoch zugleich versuchsweise mit einer bewußten Unschärfe argumentiert, die es offen läßt, nach einem Management auch von Interaktions- und Funktionssystemen und nicht zuletzt des Gesellschaftssystems zu fragen. Auf diese Unschärfe kann man sich nur einlassen, wenn man sich darüber im Klaren ist, was es heißt, die Managementperspektive innerhalb eines Systems zur Geltung zu bringen und nicht etwas von außen an das System heranzutragen. Denn dann kann nach den Strukturen gefragt werden, die ein System managen, indem sie im System die Inkonsistenz des Systems zur Geltung bringen. Und man kann von dieser Frage nach Strukturen die andere Frage unterscheiden, ob einzelne dieser Strukturen zu Interaktionsrollen ausdifferenziert werden, die dann Manager als Personen zu ihrer Sache machen können.

---

<sup>96</sup> Im Sinne von W. Ross Ashby, *Requisite Variety and Its Implications for the Control of Complex Systems*. In: *Cybernetica* 1 (1958), S. 83-99.

<sup>97</sup> So Martin Heidegger, *Sein und Zeit*. Tübingen: Niemeyer, 1972, §§ 22-24.

Vermutlich hat es seinen guten Grund, daß Letzteres bisher nur in Organisationen riskiert wurde, die dank ihrer Konstitution in der Kommunikation von Entscheidungen Manager nicht nur berufen, sondern, eingeschränkt durch die Gegebenheiten des Arbeitsrechts, auch wieder entlassen können.