

# **ALOB**

## **Anleitungen zum Lesen organisationswissenschaftlicher Bücher**

### **12. Brief - 1996**

von Wolfgang Schnelle

4 Seiten

---

Prof. Dr. Niklas Luhmann

#### **ORGANISATION UND ENTSCHEIDUNG**

Unveröffentlichtes Manuskript, o. J. 409 Seiten

---

Prof. Dr. Niklas Luhmann, Bielefeld, hat zugesagt, zu uns nach Quickborn zu kommen und uns in der Zeit vom Freitag, den 10. Januar 1997, bis Sonnabend, den 11. Januar 1997 ein **Organisationswissenschaftliches Seminar** zu geben. Der Titel des Seminars lautet:

#### **Das Konzept der Organisation als autopoietisches System auf der Basis von Entscheidungen**

Auf meine Bitte, uns Lesetexte zu empfehlen, damit wir uns auf sein Theoriekonzept und seine Begrifflichkeit vorbereiten können, hat er mir ein Buchmanuskript geschickt, das aber noch nicht druckfertig ist. Es trägt den (vorläufigen?) Titel:

#### **ORGANISATION UND ENTSCHEIDUNG**

Der Umfang des Manuskripts beträgt 409 Seiten DIN A 4 !

Ich habe in den letzten Wochen dieses Manuskript zweimal gelesen. Ich bin mir sicher, dass ich darin noch öfter lesen werde, denn der Text enthält eine Fülle von Betrachtungen, die mir in meiner beraterischen Arbeit helfen werden, die Phänomene besser zu erklären, auf die ich als *'Beobachter des Beobachters der Organisation'* stoße.

Wer sich mit der Allgemeinen Systemtheorie bisher nicht bekannt gemacht hat, wie sie Luhmann 1984 neu entworfen hat, wird es nicht leicht haben, sich durch die ersten 4 der 15 Kapitel hindurchzuarbeiten. Meine Empfehlung lautet: Mutig weiterlesen, auch wenn man den Text nicht gleich kapiert.

Was macht es mir (und denkbarerweise auch meinen Kollegen) schwer, in die Betrachtungsweise von Luhmann hineinzukommen? Das liegt wohl daran, dass wir Organisationen als Ansammlungen von Individuen erleben, deren Handlungen aufeinander bezogen sind. Mit diesem Bild räumt Luhmann total auf. Die Individuen sind in seiner Theorie nicht Elemente des Systems 'Organisation', sie sind Umwelt der Organisation (andere Umwelten sind andere Organisationen und gesellschaftliche Funktionssysteme, wie z.B. das Rechtssystem). Und dem zufolge stehen auch nicht Handlungen im Mittelpunkt seiner Organisationstheorie.

Woraus besteht das System 'Organisation', wenn nicht aus Menschen und ihren Handlungen? Luhmann geht davon aus, *„dass alle sozialen Systeme, also auch Organisationen, aus Kommunikationen und nur aus Kommunikationen bestehen (S. 49).“* Und zwar werden in Organisationen Entscheidungen kommuniziert. Man könnte also auch sagen: Organisationen bestehen aus Entscheidungen, die kommuniziert werden.

Doch hier wird unsereins wieder stutzen: Entscheidungen müssen doch von Menschen getroffen werden, woher kommen denn diese Entscheidungen, die in der Organisation kommuniziert werden und wohin gehen sie? Der Leser muss sich von dieser ihm vertrauten Konnotation, Entscheidungen seien psychische Leistungen handelnder Menschen frei machen und die Begriffe 'Entscheidung' und 'Kommunikation' als blutleer und wesenlos akzeptieren. Gelingt ihm dies (bei wiederholtem Lesen!), so erschließt sich ihm die Vorteilhaftigkeit der Luhmann'schen Systemtheorie. *„Alles andere - Ziele, Hierarchien, Rationalitätschancen, weisungsgebundene Mitglieder, oder was sonst als Kriterium von Organisation angesehen worden ist - ist dem gegenüber sekundär und kann als Resultat der Entscheidungsoperationen des System angesehen werden (S.50f).“* *„Der Vorteil dieser Theoriedisposition ... liegt darin, dass sie alle bisher angegebenen Wesensmerkmale von Organisationen als Variable behandeln und in einen allgemeinen Theorierahmen einfügen kann (S.53).“*

Hat man diesen theoretischen Ausgangspunkt erst einmal 'geschluckt', so fällt es dem Leser wahrscheinlich nicht mehr so schwer, Begriffe wie Autopoiesis, operative Schließung, Anschlussfähigkeit, Selbstreferentialität ... zu begreifen. Hat man den Ansatz akzeptiert, dass eine Organisation ein soziales System ist, in dem Entscheidungen weitere Entscheidungen hervorrufen, die sich an die ersteren anschließen, und dass dies die einzige Operationsart des Systems ist, dann hat man, meine ich, die Brücke zur konstruktivistischen Sicht, nämlich dass die Organisation ein *geschlossenes System* ist. Es kann nur Entscheidungen des Systems selbst kommunizieren.

Da fragt man sich, wie ein System überleben kann, wenn es keine Signale der Umwelt direkt aufnehmen und verarbeiten kann, sondern sich immer nur auf die eigenen Imaginationen bezieht. Nun ist der Begriff der Geschlossenheit nicht so zu verstehen, als fände keine Anpassung des Systems an die Umwelt statt. Organisationen können durchaus lernen. Doch *„zunächst muss die Annahme einer festen Kopplung von Systementscheidungen und Umweltreaktionen aufgegeben werden, die zu der Annahme geführt hatte, die Organisation könne direkt aus ihren Auswirkungen auf die Umwelt lernen (S.61).“*

Ich möchte besonders auf die Abschnitte VII und VIII im Kapitel 2 (S.61-64) hinweisen. Luhmann zeigt hier die Verwandtschaft seines Theorieansatzes mit den Ansätzen anderer Organisationstheoretiker wie March/ Olson und Meyer/ Rowan.

*March/Olson rechnet man der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie zu. Meyer/ Rowan und in ihrem Gefolge u. a. Brunsson sind die Begründer sogenannter Institutionalistischer Ansätze in der Organisationstheorie (siehe Alfred Kieser, ORGANISATIONSTHEORIEN, 2. Auflage, Stuttgart 1995).*

Eine weitere Schwierigkeit, sich in Luhmann hineinzudenken, liegt für mich im Kapitel 4: "Die Paradoxie des Entscheidens" (S.103 ff). Ich gehe hier nicht weiter auf den Paradoxiebegriff ein. Versuche ein jeder sich da durch den Text zu schlagen. Statt dessen mache ich hier einen Sprung in den Abschnitt III des Kapitels 4. Hier (auf S.114) kommt Luhmann darauf zu sprechen, dass es bei der Darstellung von Entscheidungen typisch zu Mystifikationen in der Organisation kommt. Man verbirgt mit der Hilfe von Mystifikationen, dass man sich in einer Paradoxie des Entscheidens befindet.

Eine der bekanntesten Formen der Mystifikation ist die Annahme, dass es der Entscheider sei, der entscheidet. Entscheidungen werden, um der Paradoxie zu entkommen, Entscheidern zugerechnet. „Die wohl wichtigste Konsequenz dieser Zurechnung von Entscheidungen auf Entscheider ist: dass mit der Bedeutung der Entscheidungen dann auch die Bedeutung von Entscheidern zunimmt - und umgekehrt. Das Entscheidungssystem tendiert ... zum Aufbau einer Hierarchie. Die wichtigen Entscheidungen müssen dann weiter oben getroffen werden, die wichtigsten an der Spitze. Aber auch umgekehrt: was von oben herunterkommt, muss für wichtig gehalten werden ... (S.117).“

„Ganz ähnlich, und komplementär dazu, nimmt man an, dass mit der Wichtigkeit der Entscheidungen ihre Zustimmungsbedürftigkeit wächst .... (S.117).“

„Man wird vermuten dürfen, dass es im typischen Falle zu abgewogenen Verhältnissen kommt. Über Konsensbedarf kann eher Ruhe, Stillstand, Unterlassung erzeugt werden, über Hierarchisierung eher Energie und Innovation. ... Was sich eine Organisation an Hierarchie zu viel zumutet, wird durch Konsenssuche ausgeglichen - und umgekehrt. Auf diese Weise kann das System auch auf wahrgenommene Umweltlagen, Krisen und andere Zeitverhältnisse reagieren, indem es, über beide Möglichkeiten verfügend, mehr Führung oder mehr Konsens, mehr klare Weisungen oder mehr spontane Ordnungsbildung hervorkehrt (S.117f).“

Ein solches abgewogenes Verhältnis müssen wir als Berater und Moderatoren im Prozess des Wandels von Strukturen ansteuern.

Ich breche hier ab, Kapitel für Kapitel in Luhmanns Buch einzuführen. Einige wenige Anmerkungen möchte ich noch zu den Kapiteln 7 und 8 machen. Kapitel 7 ist „Entscheidungsprämissen“ überschrieben (S.182ff), Kapitel 8 „Entscheidungsprogramme“ (S.215ff). Hier behandelt Luhmann das, was wir als ‘*organisationale Strukturen*’ bezeichnen. Wie schwammig derzeit unser Strukturenbegriff ist, ist jedem von uns bekannt. Vielleicht gelingt es uns, ihn mit Hilfe der Darlegungen in diesen beiden Kapiteln stringenter zu fassen.

Sind die Schwierigkeiten überwunden, sich anhand der ersten Kapitel in Luhmanns Denk- und Ausdrucksweise zurechtzufinden, wird das Lesen der späteren Kapitel immer genussreicher und für unsere beraterische Arbeit bezugsreicher. Ich würde mich freuen, wenn der eine oder andere meiner Kollegen mir dies bestätigt. Aber ich weiß, ich weiß: bis dahin durchzuhalten ist nicht so leicht. Und wer Luhmanns Buch jetzt nicht schafft, wird es vielleicht später nachholen.

© Wolfgang Schnelle, Metaplan, Quickborn, 1996

---

Metaplan  
Goethestrasse 16  
25451 Quickborn

Tel: +49 – 4106 – 61 70  
Fax: +49 – 4106 – 61 71 00  
Quickborn@metaplan.com  
www.metaplan.de

---