

- Schimank, U. (1991a): Von Komplexitätsreduktion zu Anschlußfähigkeit: Der „antihumanistische“ Weg der soziologischen Systemtheorie Niklas Luhmanns. Unveröff. Ms., Köln.
- Schimank, U. (1991b): Politische Steuerung in der Organisationsgesellschaft - am Beispiel der Forschungspolitik. In: W. Zapf (Hg.): Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Frankfurt/Main: Campus, S. 505-516.
- Schimank, U. (1992): Erwartungssicherheit und Zielverfolgung. Sozialität zwischen Prisoner's Dilemma und Battle of the Sexes. In: Soziale Welt 43: 182-200.
- Schimank, U. (1995): Teilsystemevolutionen und Akteurstrategien: Die zwei Seiten struktureller Dynamiken moderner Gesellschaften. In: Soziale Systeme 1: 73-100.
- Schimank, U. (1996): Theorien gesellschaftlicher Differenzierung. Opladen: Leske + Budrich.
- Schimank, U. (1998): Code - Leistungen - Funktion. Zur Konstitution gesellschaftlicher Teilsysteme. In: Soziale Systeme 4: 175-184.
- Schimank, U. (2000): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. München: Juventa.
- Touraine, A. (1995 [1992]): Critique of Modernity. Oxford; Cambridge/MA: Blackwell.
- Ullmann-Margalit, E. (1978): Invisible-Hand Explanations. In: Synthese 39: 263-291.
- Weber, M. (1967 [1919]): Wissenschaft als Beruf. Berlin: Duncker & Humblot.
- Weber, M. (1978 [1920]): Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Bd. 1. Tübingen: Mohr.
- Wiesenthal, H. (2000): Markt, Organisation und Gemeinschaft als „zweitbeste“ Verfahren sozialer Koordination. In: R. Werle; U. Schimank (Hg.): Gesellschaftliche Komplexität und kollektive Handlungsfähigkeit. Frankfurt/Main: Campus, S. 44-73.
- Wrong, D. (1959): The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology. In: American Sociological Review 26: 183-193.

Zur komplementären Ausdifferenzierung von Organisationen und Funktionssystemen. Perspektiven einer Gesellschaftstheorie der Organisation

Tania Lieckweg / Christof Wehrsig

1 Einleitung

Der Versuch, eine Gesellschaftstheorie der Organisation zu entfalten, wird durch die greifbare Literatur nicht ermutigt. Zwar finden sich unter den vielfältigen Selbstbeschreibungen der modernen Gesellschaft die Formeln „funktional differenzierte Gesellschaft“ und (weniger häufig) „Organisationsgesellschaft“, aber das Verhältnis beider wird kaum in Frage gestellt. Das mag daran liegen, dass funktionale Differenzierung oft als eine kristalline Ordnungsform gedacht wird, deren Primat alle weiteren Systembildungen, also auch Organisationen, penetriert und für eine säuberliche Zuordnung sorgt. Als selbstverständlich gilt dann, dass die Identität von Organisationen durch die Funktionssysteme bestimmt wird und umgekehrt Organisationsprozesse bruchlos den jeweiligen Funktionssystemen zugerechnet werden.

Dabei wird übersehen, so behaupten wir, dass es sich bei der funktionalen Differenzierung moderner Gesellschaften um einen doppelten Differenzierungsprozess handelt: Die Differenzierung von Funktionssystemen eröffnet die Möglichkeit einer Ausdifferenzierung von Organisationen, die ihrerseits die weitere funktionale Differenzierung trägt. Das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft ist als ein komplementäres Steigerungsverhältnis zu verstehen. Damit ist die Frage freigesetzt, wie die Eröffnung von Möglichkeiten *und* jeweilige Limitationen, die die Ebenen wechselseitig einander zur Verfügung stellen, evolutionär ineinander greifen. Dies versuchen wir im vorliegenden Text zu beantworten, indem wir von der Annahme ausgehen, dass Organisation und Gesellschaft in einem Verhältnis *vertikaler doppelten Kontingenz* zueinander stehen¹ (2.).

Mit dieser Formel greifen wir auf die (frühe) Ebenendifferenzierung von Niklas Luhmann (1975) zurück, der Interaktion, Organisation und Gesellschaft als je eigenständige Systembildungsebenen voneinander absetzt und den evolutionären

¹ Diese Perspektive ist angeregt durch die Beobachtung, dass Stichweh (1988) die anlaufende Differenzierung als wechselseitige Verselbständigung von professionellen Experten- und Publikumsrollen beschreibt, allerdings ohne die weitergehende Überlegung, dass der systematische Ort für diesen Prozess Organisation heißt.

Auftritt von Organisationen zu einem zentralen Merkmal der Moderne macht. Wir führen diese Überlegungen weiter, indem wir nach dem Strukturwert von kontingenten Interdependenzen zwischen den Ebenen für die Systembildungsprozesse fragen. Dazu setzen wir an der Beobachtung an, dass die Genese des Organisationskonzepts von Luhmann eine dramatische Wendung aufweist. Das lässt fragen: Welcher Problemdruck führt dazu, dass Organisationen auf der Basis des Mitgliedschaftsprinzips nicht mehr dauerhaft die Leistung einer weitreichenden Absorption von Unsicherheiten gewährleisten können, die ihnen in der Perspektive von Gesellschaft das Prädikat „Lob der Routine“ (1971) eingetragen hatte? Wir vermuten, dass diese „Theoriegenese“², die eine gesteigerte Temporalisierung der Organisation sichtbar macht, dem nicht abweisbaren Druck fortwährender Umweltveränderungen geschuldet ist, den man empirisch konstatieren kann. Die anwachsende Temporalisierung erfordert dann nicht nur „sekundäre Elastizitäten“, sondern erfasst den Grundmodus der Reflexivität des Entscheidens. Entscheidungen werden ephemere. Ihre Programmbindung wird brüchig, und die schlecht absehbaren weiteren Entscheidungen sind riskant. Das hat die Folge, dass gegenwärtig fixierbare Umweltdifferenzen in dem Maße an Orientierungswert verlieren, wie unbestimmte Zukünfte berücksichtigt werden müssen, und sich daher Unsicherheiten über künftige Präferenzen einstellen, die Organisationen zu einem selektiveren Bezug auf die Funktionssysteme nötigen (3.).

Organisationen sind durch multireferentielle Umweltbezüge charakterisiert. Das Verhältnis zu den Funktionssystemen kann dann nur als „lose Koppelung“ verstanden werden. Das schließt nach Weick (1985) ein, sie als lose und fest zugleich, also als nur ephemere und verrückbar gekoppelt zu denken. Unter dieser Bedingung ist die Unterscheidung von Codes und Programmen der Organisationen nicht nur ein redundanter Kopiervorgang. Der eigenlogische Zugriff auf die Codes der Funktionssysteme setzt Varietät frei. Über ihre so gebildeten Entscheidungsprogramme versorgen Organisationen dann „ihre“ Funktionssysteme mit einer komplexitätserhaltenden Mesodiversität. Diese führt im nächsten Schritt der Evolution zu generalisierenden Selektionen, über die sich die abstrakteren Programme der Funktionssysteme aufbauen (4.).

Damit stoßen die temporalisierten Organisationen eine Verzeitlichung der Codes der Funktionssysteme an. Sie bearbeiten aktiv unbestimmte Zukünfte, indem sie den negativen Reflexionswert der Codes in der Zeitdimension mit einer weiteren Negation belegen: Z.B. wird aus einer festgestellten „Nicht-Zahlung“ dann eine modalisierte „Noch-Nicht-Zahlung“, deren sachliche Realisierungschancen getestet werden können. Der Preis für die so eröffneten Zukunftsräume ist aber die Einlagerung von Widersprüchen zwischen Selbst- und Fremdbeschreibungen der Funktionssysteme (Teubner 1989) (5.).

² So das Leitkonzept der instruktiven Studie von Göbel (2000), der damit vor allem theorieinterne Probleme entfaltet.

Wir erreichen damit einen letzten Argumentationsschritt: Die so generierten Widersprüche verdichten sich auf der Ebene der Organisationen zu Konflikten in und zwischen Organisationen. Das erhöhte Irritationsmaterial der freigesetzten Widersprüche um die Codierleistungen der Funktionssysteme kann auf der Ebene der Organisationen kommuniziert werden und seinerseits auf Widerspruch stoßen. Die prozessuale Reflexivität zur weiteren Bearbeitung und Betreuung der Konflikte muss unseres Erachtens als ein Möglichkeitsraum für Innovationschancen gelesen werden, soweit nämlich Konfliktlösungen gefunden und damit Innovationen stabilisiert werden können (6.). Ein kurzes und vorläufiges Fazit (7.) schließt den Text ab, nicht aber unsere Überlegungen.

2 Ausgangspunkt: Vertikale doppelte Kontingenz

Die Frage danach, wie und mit welchen Folgen und Effekten Organisation und Gesellschaft in ein Verhältnis gesetzt werden können, kann von zwei unterschiedlichen Systemreferenzen her entfaltet werden. Üblicherweise versucht man, die organisationstheoretisch gängige Verkürzung von Gesellschaft auf Organisationsumwelten zu überschreiten und fragt nach der „Gesellschaft der Organisationen“. Damit soll zum einen eine analytische Abstraktion rückgängig gemacht, zum anderen sollen die gesellschaftlichen Bestimmungsgründe für Organisation wieder sichtbar und zugänglich werden (so z.B. Ortman/Sydow/Türk 1997). Die Gesellschaft wird dann als ein übergeordnetes System verstanden, das Organisationen einschließt und konditioniert. Diese weitgehende Vorstrukturierung von Organisation wird dann fast durchgängig als Institutionalisierung gefasst, die *der Organisation* aufgeprägt wird.³ In der Konsequenz sind daher Organisationen Institutionen (so z.B. Türk 1995).

Eine Gegenperspektive eröffnet sich, wenn man nach dem Stellenwert der „Organisationen der Gesellschaft“ fragt. Diese Referenz markiert die Ausdifferenzierung der Organisationen aus der Gesellschaft und akzentuiert damit den evolutionären Zugewinn zur Systembildung, den die Gesellschaft durch diesen neuen Möglichkeitsraum erfährt. Diese hinzugetretene Möglichkeit einer neuartigen System/Umwelt-Unterscheidung kann man mit Parsons als eine „evolutionäre Universalie“ verstehen, die eine höhere Komplexität stabilisiert. Wir nehmen deshalb an, dass diese Perspektive die gesellschaftstheoretisch weiter reichende ist, weil sie die Ebenenunterscheidung von Organisation und Gesellschaft deutlich macht und das dadurch Mögliche auf Gesellschaft zurückbezieht. Dieser Rückbezug erschließt sich dann, wenn man die Umwelt in der Differenz von System/Umwelt nicht als eine

³ Das ist bekanntlich die Perspektive des Neoinstitutionalismus, in der es dann schwer wird, De-Institutionalisierungsprozesse zu berücksichtigen und zu erklären. Vgl. im Überblick Hasse/Krücken 1999.

Restkategorie missversteht. Die Relevanz der Umwelt für die Unterscheidung ist eben nicht nur durch Indifferenz gekennzeichnet, sondern auch durch eine mögliche funktionale Äquivalenz interner und externer Zustände, die wechselseitig substituiert werden können. Luhmann (1984: 243) formuliert entsprechend: „Jede Änderung eines Systems ist Änderung der Umwelt anderer Systeme“.

Wir gehen im Folgenden davon aus, dass die Systembildungsebenen von Organisation und Gesellschaft in einem Verhältnis *vertikaler doppelter Kontingenz* stehen. Mit dem Zusatz *vertikal* soll vermerkt werden, dass es sich offensichtlich nicht um die elementare Konstellation einer doppelten Kontingenz von Alter-Ego/Ego-Alter handelt, die zu einer vollständigen Unbestimmtheit weiteren Handelns führt, weil beide Seiten über gleichartige Handlungsmöglichkeiten verfügen. Vielmehr geht es um ein Verhältnis unterschiedlicher Ebenen, die zur eigenen Systembildung wechselseitig auf die Strukturen der jeweils anderen Ebene angewiesen sind. Luhmann unterscheidet in diesem Sinne „reine“ und „strukturierte“ doppelte Kontingenz (Luhmann 1984: 184). Das erlaubt die Vorstellung, dass strukturelle Fixierungen der einen Ebene erst Systembildungsmöglichkeiten der anderen Systemebene eröffnen, deren Stabilisierung ihrerseits rekursiv Änderungsmöglichkeiten mit Generalisierungschancen, z.B. für Funktionssysteme, freilegen. Das Patt der Gleichzeitigkeit der elementaren Konstellation wird durch eine wechselschrittweise System/Umwelt-Differenzierung in eine Rekursivität von komplementären Möglichkeiten und Limitationen gebracht.⁴

Welche Problemsichten eröffnet diese Grundannahme für das in Frage stehende Verhältnis von funktionaler und organisationaler Differenzierung? In einem ersten Zugriff sieht man dann: Organisationen sind nicht Sub-Subsysteme. Sie sind nicht in die jeweiligen Funktionssysteme eingeschlossen. Ausdifferenzierung von Organisationen meint, dass sie zunächst mit der vollen Polykontextualität ihrer gesellschaftlichen Umwelt konfrontiert sind und diese *selbstselektiv* zu ordnen haben. Sie müssen sinnhafte Relevanzstrukturen aufbauen und, um sich von der Komplexität der modernen Gesellschaft zu entlasten, weite Bereiche ihrer kommunikativ erreichbaren Weltgesellschaft mit Indifferenzen belegen. Sie unterscheiden daher z.B. „strategische“ und „parametrische“ (J. Elster) Umwelten, also Umwelten, die als zentrale Handlungsfelder gelten, in denen man den Aktionen anderer Handlungssysteme ausgesetzt ist, von solchen, die als feste Randbedingungen behandelt werden können, weil nur mit einfacher Kontingenz zu rechnen erlaubt ist. Organisationen unterscheiden Kontingenzen und richten darüber Umweltunterscheidungen ein.

Damit wird ersichtlich, dass Organisationen in einem doppelt bestimmten Verhältnis von Autonomie und Interdependenz zu *ihren* Funktionssystemen stehen:

⁴ In analoger Weise entfaltet Kieserling (1999) das Verhältnis von Interaktion und Gesellschaft. Er greift dabei auf Luhmanns Unterscheidung von reiner und strukturierter doppelter Kontingenz zurück (1984: 184) und betont vor allem den Stellenwert von „artikulierter Kontingenz“ für Interaktion.

Deshalb müssen Interdependenzen selbständig (mit-)geordnet werden, und jede Ordnungsleistung enthält einen Akt der Selbstselektion und der Selbstbindung. Der zusammenfassende Ausdruck für diesen Prozess ist der der Zweckbindung, der, folgt man Karl Weick (1985), freilich eher ein Prozess der retrospektiven Zweckerfindung ist. Organisationen sind auch in diesem Sinne dauerhaft mit Mehrdeutigkeiten konfrontiert.

Aus den vorstehenden Überlegungen folgt: Organisationen sind notwendigerweise Multireferenten (Wehrsig/Tacke 1992). Ihre Systemrationalität schließt Leistungsbeziehungen jenseits der präferierten Funktionsreferenzen ein und ist also intransitiv. Sie bilden unterschiedliche und auch widersprüchliche lokale Rationalitäten (Cyert/March 1963) aus. Das eröffnet zum einen die Möglichkeit von „parasitären“ Organisationen, die ihre eigenen Bestandskriterien gegen die Funktionskriterien ihrer offiziellen Zwecke subversiv durchsetzen (vgl. schon Michels 1911). Das eröffnet zum anderen die Möglichkeit der Abwanderung von Organisationen aus ihren ursprünglichen Funktionskontexten.

Diese Exit-Option der Organisationen gegenüber den Funktionssystemen und die damit verbundene Unsicherheit erwartbarer Leistungen und Zuordnungen wird tragbar durch die nachgeschaltete *segmentäre Differenzierung* der organisatorischen Ebene. Man hat es mit ganzen „Populationen von Organisationen“ (Hannan/Freeman 1995) zu tun, die funktional äquivalente Leistungen erbringen und in der Konkurrenz untereinander Märkte bilden. Für die Funktionssysteme bedeutet das, dass sie über eine *Mesodiversität*⁵ von Funktionsausprägungen verfügen, die einer strukturellen Selektivität unterliegt und darüber den evolutionären Wandel trägt.

3 Temporalisierung: Vom „Lob der Routine“ zur Varietät

Zur Entfaltung der genannten Ausgangsbefunde benutzen wir hier zunächst eine Verkürzung. Wir fokussieren unsere Überlegungen auf die Entwicklung des Organisationskonzeptes von Niklas Luhmann.⁶ Diese Theoriegenese kann deshalb für unseren Problemzusammenhang ein Interesse beanspruchen, weil ihre Rekonstruktion und Weiterentwicklung es erlaubt, die Form der Organisation als einen Prozess „reflexiver Systembildung“ zu verdeutlichen. Die zunehmende Verzeitlichung von Organisationen ist aber nicht nur analytisch gemeint, sondern bezeichnet den „Prozess des Organisierens“ (Weick 1985) selbst. Das macht Organisationen zu Agenturen der gesellschaftlichen Evolution.

⁵ Analog spricht Luhmann (1997b) von einer Mikrodiversität der Interaktionssysteme.

⁶ Dahinter steht die Einschätzung, dass Luhmanns Theorie der Organisation schon in dem Sinne gehaltvoll ist, dass sie sich durch einen ungewöhnlichen Literaturüberblick auszeichnet und daher als eine Metatheorie gelesen werden kann, die ihre Theorieentscheidungen in ein breit durchkämtes Feld einzeichnet. Wir lesen Luhmann also exemplarisch.

Luhmanns Konzept setzt mit einer Radikalisierung der Anreiz-Beitragstheorie (March/Simon 1958) ein und generalisiert die Entscheidung zur Mitgliedschaft durch die Unterscheidung von Mitgliedschafts- und Arbeitsrolle (Luhmann 1964). Die Pauschalakzeptanz von Entscheidungen durch Mitgliedschaft (oder ihr Verlust) räumt der Organisation einen dauerhaften Entscheidungsfreiraum ein, der die Trennung von Motiv und Zweck für Organisation festschreibt und für das individuelle Mitglied zum Problem macht. Mitgliedschaft macht mithin Organisation zum Medium von Entscheidungen durch Entscheidung.

Damit zeichnet sich der operative Grundmodus der so organisierten Systeme bereits ab: Organisationen nutzen die ihnen mögliche Reflexivität des Entscheidens zum Aufbau einer Programmarchitektur. „Formale Organisation“, so formuliert es Luhmann, „ist jene evolutionäre Errungenschaft, die es den Entscheidungsprozessen ermöglicht, reflexiv zu werden“ (1973[1968]: 340). Entscheidungen über Entscheidungsprämissen weiteren Entscheidens werden also eingesetzt, um abstrakte und offene Problemlagen abzustufen und befriedigende Lösungen durch eine Verschachtelung geschlossener Konditional- und offener Zweckprogramme zu stabilisieren. Entgegen einer kurzschlüssigen Bürokratiekritik schreibt Luhmann (1971) der Formalorganisation ein „Lob der Routine“ zu. Nicht nur transformieren Organisationen intern Unsicherheiten in brauchbare Entscheidungssicherheit, sondern auch in ihren Außenverhältnissen haben sie die Funktion, Komplexität und Unsicherheit für andere zu absorbieren. Die Effektivität ihrer Leistungen ist wechselseitig stabil erwartbar, da sie diese auch unter veränderten Bedingungen in ihrer Umwelt durch ausreichende „sekundäre Elastizitäten“ durchhalten können.⁷

Diese Absorption von Komplexität und Unsicherheit durch Organisation ist gleichwohl intern nicht folgenlos. Die nötige „Vordringlichkeit des Befristeten“ (ebd.) zwingt zu situativen Umordnungen der organisationseigenen Programmstruktur. Extern gesetzte Fristen und Termine lassen die internen Reaktions- und Bearbeitungszeiten knapp werden. Eigene Prioritäten werden umgeschichtet und verzerren die selbst gesetzten Präferenzen. Die zeitliche Adaptionsleistung wird dann mit der Einschränkung der sachlichen Zweckverfolgung bezahlt. Das nun noch erreichbare Niveau an Systemrationalität ist dadurch gekennzeichnet, Problemlagen sachlich, zeitlich und sozial zu differenzieren *und* sie in ihren abzuarbeiteten Folgen noch kompatibel zu halten. Unter dem Druck von Umweltveränderlichkeit kommt es also zu einer Steigerung der internen Komplexität, deren Erforderlichkeit und deren Systemrationalität insgesamt aber ungewiss ist, solange die relevanten Umweltzustände durch die Organisation nicht festgeschrieben werden können. Erst dann gilt mit Ashby (1974: 299): „nur Vielfalt kann Vielfalt zerstören“. Genau hier ist der Punkt, an dem die „Zweckfunktion“ einsetzt. Denn die Spezifikation von Zwecken muss ausreichend abstrakt und unbestimmt ausfallen,

⁷ Schon für Weber war der „Dauerbetrieb“ die entscheidende Bedingung einer Rationalisierung der Verwaltungsorganisation und der kapitalistischen Fabrikorganisation.

um die angefallenen Differenzen auf Distanz zu bringen und sie durch brauchbare Indifferenz wieder zusammenzubinden, oder zumindest in Kontakt zu halten.

Rückblickend kann es dann so erscheinen, als ob dieses Manöver der Rekursion ein Bestimmungsverhältnis der Zwecksetzung ist, die eine durchgehaltene Konsistenz suggeriert und zu einer Identität stilisiert werden kann. Das eröffnet Möglichkeiten einer kompakten Außendarstellung, die die „Absorption von Komplexität und Veränderlichkeit“⁸ (Luhmann 1973[1968]) stützt, obwohl diese Leistung mit anwachsenden internen Spannungen und Widersprüchen erkaufte ist. Die Ambivalenzen, die durch Umverlagerungen von Unsicherheiten entstehen, können aber durch Organisationen nachbehandelt werden – und das ist die andere Seite der Reflexivität des Entscheidens. Organisationen reagieren darauf mit „Systemstrategien“ einer (weiteren) Umweltdifferenzierung. Die benutzten Systemreferenzen werden weiter auseinander gezogen und stärker selektiert. Umweltereignisse können dann einfacher konditioniert werden. Das ist aber nicht voraussetzungslos machbar. In der hier eingenommen gesellschaftstheoretischen Perspektive ist entscheidend, dass diese Differenzen auch hinreichend greifen und deshalb als vorhanden unterstellt werden können. Luhmann selbst formuliert so: „Erst wenn die soziale Umwelt eine gewisse Schwelle der Differenzierung überschritten hat, können relativ zweckspezifische Handlungssysteme gebildet werden, und umgekehrt ist die Bildung solcher Systeme selbst ein Moment im globalen Prozess der sozialen Differenzierung (...). Umweltdifferenzierung, Zweckspezifikation und generalisierte Medien der Problemlösung können nur gemeinsam entwickelt und nur in bezug aufeinander stabilisiert werden“ (1973[1968]: 202).⁹ Instrukтив erscheint uns daran, dass der Prozess von funktionaler und organisationaler Differenzierung in ein konstitutives Wechselverhältnis gestellt wird. Damit ist dann zu fragen: Was sind die nichtorganisierbaren Voraussetzungen für Organisation? Oder entsprechend: Was ist die Funktion von Organisation für den weiterlaufenden Prozess funktionaler Differenzierung?

Wir folgen dieser Fragerichtung, indem wir zunächst die Entwicklung des Organisationskonzepts bei Luhmann paradigmatisch weiterverfolgen.¹⁰ Die entscheidende Veränderung des Konzepts besteht im Auswechseln des Orientierungspri-

⁸ In Erweiterung der Formel „Unsicherheitsabsorption“ von March/Simon (1958) spricht Luhmann an verschiedenen Stellen von Absorption von Komplexität und Veränderlichkeit und weist so schon früh auf die Temporalisierung der Organisation.

⁹ „Zweckbegriff und Systemrationalität“ ist diejenige Arbeit von Luhmann, die vielleicht am nachdrücklichsten die Mesoebene auf ihre gesellschaftstheoretische Relevanz abtastet. Zweckspezifizierung wird als eine *allgemeine* „Systemstrategie“ eingeführt, die erst am Ende des Buches mit Organisation identifiziert wird. Vielleicht bleibt sie deshalb im Gesamtwerk ein Fragment.

¹⁰ Und werden am Ende unserer Überlegungen noch einmal ausdrücklich auf diese Fragen zurückkommen.

mats der Sachdimension für Organisation durch die Zeitdimension.¹¹ Das heißt nicht, dass Sachdifferenzen ihre Relevanzen verlieren, aber sie erhalten einen Ereignischarakter, der ihnen einen Zeitindex aufprägt. Für Entscheidungen gilt jetzt generell, dass sie ephemere sind. Sie sind derart temporalisiert, dass bereits das nächste sich einstellende Kommunikationsereignis sie über die Kante der Gegenwart hinweg in die Vergangenheit drückt und sie irreversibel verdrängt. Organisationales Entscheiden wird jetzt stärker als diskret und zeitpunktförmig beobachtbar. Es erhält eine andauernde Diskontinuität und erreicht im Widerstand dagegen erst Kontinuität und Geltung durch eine weitere, gleichsinnige Entscheidung. Daran wird deutlich, dass es sich bei der Temporalisierung von Organisationen um eine Radikalisierung der *Reflexivität* des Entscheidens handelt. Deren Stufenfunktion einer Herbeiführung von Entscheidungen durch Setzung von Prämissen und Programmen, die sich primär in der Sachdimension am Bezugsproblem der „Reduktion von Komplexität“ orientierte, wird abgeschliffen und umgeformt. Die Problemformel wird zunächst nur scheinbar erweitert, um aber dann eine neue Qualität zu entfalten: „Absorption von Komplexität und Veränderlichkeit“ durch Organisation bezeichnet nicht nur ein Ergänzungsverhältnis, sondern die dafür nötigen Leistungen des Entscheidens treten auseinander und belasten sich wechselseitig. Ihre Komplementarität ist fraglich und langfristig unsicher. Darin zeichnet sich eine wachsende Asymmetrie ab: Die Systembildung der Organisation richtet sich nicht nur an feststellbaren Umweltdifferenzen aus, sondern zunehmend an der Berücksichtigung unbestimmter Zukünfte, mit denen die hergebrachten Formeln der Reduktion von Sachkomplexität mit Ungewissheit aufgeladen werden.¹² Die Defuturisierungsleistung einer Reduktion von Komplexität durch Zwecksetzungen wird dann ruiniert. Die Temporalstruktur des Zweckschemas, die den Zweck mit einer unbestimmten Dauerhaftigkeit auszeichnete und deshalb die Mittelwahl in der aktuellen Gegenwart zur punktuellen Veränderung freistellen konnte, ist so nicht mehr durchhaltbar. Im geöffneten Zeithorizont einer unbestimmten Zukunft werden auch die Zweckspezifikationen zunehmend mit Kontingenzen infiziert und erhalten die Form eines riskanten Entscheidens.

¹¹ Versetzt dazu konstatiert Kieserling (1999: 253) auch für Interaktionssysteme einen stets mitlaufenden *Zeitdruck*, der nicht nur durch wahrnehmbare andere Interaktionsmöglichkeiten erzeugt wird, sondern sich u.E. vor allem der quer ziehenden Ebenenreferenz auf Organisation verdankt. Diese Form der Temporalisierung, die in unserer Perspektive durch Organisation angestoßen wird, gilt natürlich vor allem für *organisierte Interaktion*. Ob es sich dann dabei um einen Fall von (temporal-) *struktureller Kopplung* handelt, wollen wir wegen verbleibender Unklarheiten im Konzept offen lassen. Wir begnügen uns im Folgenden mit *Rekursivität*.

¹² Mit dieser Formulierung möchten wir auch festhalten, dass wir die Umstellung des Organisationskonzeptes auf die Zeitdimension in den *späten Arbeiten* Luhmanns nicht für einen Bruch halten. Wie häufig in seiner Theorieentwicklung, findet sich auch hier ein früher Einsatzpunkt, der diese Option offen hält (vgl. Luhmann 1973[1968]: 181, Fußnote 23).

Damit wird die Frage vordringlich, ob das „Lob der Routine“ für die Organisationen der Gesellschaft ergänzt oder gar ersetzt werden muss durch ein „Lob der Varietät“, mit dem die „sekundären Elastizitäten“ durch nun benötigte „sekundäre Stabilitäten“¹³ auszuwechseln sind. Die Umakzentuierung von der Sachdimension in die jetzt führende Zeitdimension stellt Organisationen im Außenverhältnis vor Synchronisationsprobleme. Diese haben aber nicht mehr die Form des einfachen Opportunismus des Nutzens oder Nicht-Nutzens von gleichzeitig aktuellen Gelegenheiten. Vielmehr unterliegt der Modus des „noch nicht“ (Luhmann 2000: 163) von gegenwärtigen Zweckentscheidungen über künftige Anschlussstellen der Enttäuschungsgefahr, „nicht mehr“ opportun zu sein. Das legt dann Ungewissheit über zukünftige Präferenzen nahe und lässt die Reflexivität des Entscheidens rückläufig werden. Das ist aber kein haltbarer Zustand, da er das Gedächtnis der Organisation, genauer: ihr Erinnerungsvermögen, überfordert. Darin kann man einen Grund dafür sehen, dass die Temporalisierung der Organisation den Bezug auf die Funktionssysteme entschieden verstärkt. Aus der eigenen Ungewissheit treten Organisationen die Flucht in die Funktionsorientierung an.¹⁴ Aber mit der Entscheidung der Organisationen über Funktionsbezüge haben diese nur den Status einer „losen Kopplung“, sind also immer als lose und fest zugleich gekoppelt zu denken, also als ephemere (vgl. Orton/Weick 1990).

An diesem Punkt stoßen wir erneut auf unser Bezugsproblem der *vertikalen doppelten Kontingenz* der Ebenen von Organisation und Gesellschaft. In der Beobachtungsperspektive temporalisierter Organisationen erscheint die harte Schneidung der binären Codierung der Funktionssysteme zunächst attraktiv zur Begrenzung der eigenen Ungewissheit. Aber gerade die durch eine Negation gebildeten Präferenzwerte werden für Organisationen fraglich durch den damit vollzogenen und erreichten Abstraktionsgewinn. Denn Codierungen werden durch diese Form der binären Schematisierung unhaltbar expansiv und dynamisch.

Dieser Unsicherheit der weiteren Codierung – unter dem Druck der Absorption von Veränderlichkeiten – begegnen temporalisierte Organisationen proaktiv durch ein „Displacement“ (Fuchs 1993). Sie orientieren ihre Entscheidungsproduktion nicht nur an gegenwärtig stabil beobachtbaren Präferenzwerten, die generalisierbar erscheinen, soweit sie z.B. von konkurrierenden Organisationen geteilt werden, sondern sie versuchen auch, den negativen Reflexionswert zu erschließen. Es wird dann interessant und fraglich, welche gegenwärtigen Optionen der Nicht-Zahlung, des Nicht-Wissens, der nicht anerkannten Kunst oder des nicht anerkannten Rechts¹⁵ in zukünftig zu präferierende Werte zu transformieren sind. So lassen sich in der Kunst immer wieder Skandale beobachten, wenn etwas als Kunst behauptet wird, das noch keine Kunst ist; über den Skandal aber zur Kunst wird (dazu Luh-

¹³ Hier kann man mit Japp (1992) an Selbstverstärkungseffekte denken.

¹⁴ Als eine funktional äquivalente Strategie dazu kann man Netzwerkbildung vermuten.

¹⁵ Im Sinne einer noch nicht als Kunst oder als Recht geltenden Kommunikation.

mann 1999: 97f.).¹⁶ Temporalisierte Organisationen setzen ihre reflexive Entscheidungsfähigkeit dazu ein, ihre Codierungsprogramme zu verzeitlichen und so der unbestimmten Zukunft Form zu geben. Sie nutzen dann den Modus des „Noch-nicht“ ihrer Zweckspezifikation für eine zweite, also doppelte Negation des bekannten Reflexionswertes. Sie lassen damit den binären Schematismus um den Reflexionswert oszillieren, um Möglichkeiten der zukünftigen Zahlbarkeit, Rechlichkeit, der Kunstproduktion etc. auch im Widerspruch zu ihren laufenden Programmen zu ertasten. Sie erschließen darüber strategische Alternativen.¹⁷

4 Multireferenz und Mesodiversität

Das „Lob der Routine“ galt bei Luhmann im Kern dem Argument, dass die Absorptionsleistung von Organisationen darin besteht, auch unter der Bedingung von Veränderlichkeit Leistungserwartungen stabilisieren zu können. Das zeigt an, dass Redundanz und Varietät beide komplementär eingesetzt werden: Zur Durchhaltbarkeit von Redundanzen benötigen Organisationen ein platziertes Mindestmaß an Varietät (vgl. Luhmann 1988). Die Bewältigung anfallender Ausnahmen wird zur Bedingung der stabilen Geltung von Entscheidungsprogrammen. Dies ist der Anwendungsfall für „brauchbare Illegalität“. Erst wenn diese operative Unterscheidung nicht mehr greift und ins Rutschen kommt, ergeben sich Krisen der Reflexivität des weiteren Entscheidens. Es kommt dann zur permanenten Subversion von Systemrationalitäten. Die Krisenhaftigkeit derartiger Zustände der Organisation zeigt sich vor allem darin, dass der Mitgliedschaftsmechanismus zur Korrektur nicht mehr ausreicht. Die formale Verpflichtung auf beachtliche Entscheidungsprämissen läuft leer, wenn diese selbst mehrdeutig geworden sind. Mitgliedschaft wird zur institutionellen Hülse, die kaum einen Instruktionswert mehr hat.¹⁸

Das zündende Moment für den zuvor skizzierten Perspektivenwechsel von der Sach- in die Zeitdimension scheint in einem veränderten Modus der Wahrnehmung der (organisierten) Umwelt durch Organisationen zu liegen. Sie beobachten *wechselseitig*, dass sie fortdauernd *wechselseitig* beobachtet werden. Ihre Umweltwahrnehmung wird damit in einen Modus der Reflexivität, in ein Beobachtungsverhält-

nis zweiter Ordnung gebracht.¹⁹ Dieser Verspiegelungseffekt von externer Dauerbeobachtung führt dazu, dass auch minimale Diskontinuitäten an Ereignissen relevant werden können. Im Spiegel des Erlebens der eigenen Handlungen in der Fremdbeobachtung durch andere Organisationen erhalten die eigenen Entscheidungen Ereigniswert und werden temporalisiert. Diese kategoriale Verschiebung in der Wahrnehmungsausstattung der Organisationen wird noch dadurch verstärkt, dass auch die Ereignisse in der differenzierten Umwelt als Entscheidungen gelesen werden. Das gilt vor allem dann, wenn Ereignisse auf Entscheidungen von anderen Organisationen zugerechnet werden können. Änderungen in den beobachteten Ereignisfolgen der Umwelt führen dann zu Diskontinuitäten im eigenen Entscheidungsprozess, und diese provozieren weitere neue Entscheidungen. Mit einer paradoxen Formulierung kann man festhalten, dass dadurch die Temporalisierung von Organisation auf Dauer gestellt ist. Zeitdruck wird so in Entscheidungsdruck transformiert, der nun durch „sekundäre Stabilitäten“ abgepuffert werden muss.²⁰

Diese Anforderung verweist auf die Relevanz der Sachdimension für die Bewältigung dieses Organisationswandels zurück. Das ausstehende „Lob der Varietät“ wird man aus gesellschaftstheoretischer Sicht nur formulieren wollen, wenn für die Produktion von Varietäten durch aufzeigbare komplementäre Mechanismen hinreichende Stabilität gesichert werden kann.²¹ Dem kann man sich annähern, wenn man danach fragt, wie Organisationen Umweltdifferenzen er- und verarbeiten. Diese Umweltdifferenzen werden dann bezeichnenderweise zu den Orientierungspunkten für die fortgesetzte interne Systembildung. Die auferlegte Grobstruktur der Aufgabenumwelt wird so in das System hineingezogen und damit Fremdreferenz in Selbstreferenz überführt. Durch Subsystembildung werden Organisationen zu *Multireferenten* (Wehrsig/Tacke 1992), die die anfallenden Umweltdifferenzen sortieren und parallel abarbeiten können. In der Perspektive der jeweils kompetenten Funktionssysteme werden so interne Distanzierungen aufgebaut, die auch Inkonsistenzen und Widersprüche tragbar machen.

An der Fähigkeit zur Multireferenz von Organisation wird deutlich, dass die Entscheidungsprogramme nicht einfach vorgegebenen Codierungen der Funktionssysteme folgen. Vielmehr zeichnen sich die Entscheidungsprogramme dadurch aus, dass sie ebenso auf „diabolische“ Werte einer in die Zukunft gerückten Codierung zugreifen und sie systematisch nutzen können. Wie bereits beschrieben, eröffnet das den Möglichkeitsraum einer Entfaltung und Veränderung von Codierleistungen.²² Organisationen werden innovativ, indem sie den Codegebrauch verzeitli-

¹⁶ Die Kunstwerke Marcel Duchamps, der handelsübliche Gegenstände als Kunstwerke ausstellte, sind hierfür ein eindrucksvolles Beispiel.

¹⁷ Anders als Türk (1995) vermeiden wir hier den Begriff der Akkumulation. Er ist auf eine Logik des „Mehr des Selben“ abgestellt. Wir akzentuieren das qualitative Moment einer möglichen Neuheit, da es nicht nur um Organisationsleistungen in der Wirtschaft geht.

¹⁸ Anders etwa Nollmann (1997), der Mitgliedschaft mit durchgreifender Dauerfunktion ausrustet, besonders zur wirkungsvollen Begrenzung von Konflikten. Organisationen erhalten einen „Inselstatus“ im Meer ubiquitärer Konflikte.

¹⁹ Vgl. zur „reflexiven Wahrnehmung“ als Basisleistung für Interaktion Kieserling 1999: 110ff.

²⁰ Im Blick auf diesen Sachverhalt spricht March (1994: 198) von „temporal sorting perspectives“, die Organisationen in „garbage can“-Situationen aufbauen.

²¹ Diese Konstellation ist von March/Simon (1958) als das Problem des Archimedes eingeführt worden: Zeige mir einen festen Punkt, und ich hebe die Welt aus den Angeln.

²² Allerdings nicht im Sinne einer Veränderung der binären Codierung, sondern im Sinne der Weiterbehandlung des Codes durch Organisationen.

chen. Sie belegen dann den negativen Reflexionswert, z.B. Nicht-Zahlung, mit einer weiteren Negation und überführen ihn so in zukünftige Möglichkeiten und zusätzliche Optionen: Noch-Nicht-Zahlung. Das „Lob der Varietät“ begründet sich dann mit der Innovativität der Organisation.²³

5 Widersprüche und Konflikte

Diese Innovativität von Organisationen wollen wir noch einmal genauer betrachten. Wir setzen dazu bei der These an, dass die Kommunikation von Organisationen zu Widersprüchen zwischen der Selbst- und Fremdbeschreibung von Funktionssystemen führt und dass diese Widersprüche als Konflikte zwischen und innerhalb von Organisationen bearbeitet werden. Über diese Konflikte wird dann prozessuale Reflexivität in den jeweiligen Funktionssystemen angestoßen, die zu Veränderung, aber auch zu Stabilisierung der Funktionssysteme führen kann. Organisationen stellen sich somit als Konfliktgeneratoren dar, die Widersprüche auf der Ebene der Funktionssysteme generieren und über diesen Mechanismus zu den Entwicklungsprozessen der Funktionssysteme beitragen. Darin besteht ihre Innovativität für die Gesellschaft. Umgekehrt erhalten Organisationen dadurch Gelegenheiten zur selbstselektiven Identitätsbestimmung.

Begründet wird diese Rolle von Organisationen wiederum durch die Annahme, dass Organisation und Gesellschaft in einem Verhältnis vertikaler doppelter Kontingenz zueinander stehen. Die wechselseitige Ausdifferenzierung von Organisationen und von Funktionssystemen führt dazu, dass Entwicklungsprozesse innerhalb der Gesellschaft von den auf der Organisationsebene zur Verfügung gestellten Möglichkeiten und Beschränkungen abhängig sind. Umgekehrt stehen auch Organisationen zu den Funktionssystemen in einem nicht determinierenden Abhängigkeitsverhältnis. Deshalb ist auch für Organisationen nur das möglich, was auf der Ebene der Funktionssysteme als Beschränkung und Möglichkeit bereitgestellt wird. Für Organisationen und Funktionssysteme bedeutet dies, dass sie mit einer dynamischen Ebenen-Umwelt konfrontiert sind, die sie nur durch ihre eigene Komplexität für sich nutzen können. Wir wollen zeigen, dass Konflikte auf der Organisationsebene und Widersprüche auf der Ebene der Funktionssysteme Konsequenzen der vertikalen doppelten Kontingenz sind, die aufgrund dieser spezifischen Verhältnisse Entwicklungsprozesse der modernen Gesellschaft freisetzen.

Wir beginnen unsere Überlegungen zu diesem Aspekt vertikaler doppelter Kontingenz mit einer Beobachtung von Gunther Teubner zur Abweichung der Selbst- und Fremdbeschreibung von Funktionssystemen. Teubner (1989) geht da-

²³ Den Preis, den Organisationen dafür zu entrichten haben, beschreibt Mintzberg (1991: 205ff.) ausführlich unter dem Begriff der „Adhocratie“, die im zugespitzten Fall als „temporale Adhocratie“ auftritt.

von aus, dass es zwischen Funktionssystemen immer dann zu Konflikten kommt, wenn deren Selbst- und Fremdbeschreibungen voneinander abweichen. Es handelt sich also um einen „Konflikt zwischen der systemeigenen Umweltkonstruktion (...) und den real ablaufenden Operationen in den ihrerseits autopoietisch geschlossenen Umweltsystemen“ (ebd.: 126). Diese von Teubner als Interferenzphänomene bezeichneten Konflikte weisen darauf hin, dass es zwischen Funktionssystemen einen ständigen Leistungsaustausch gibt, in dem die Systeme in der Umwelt von dem jeweiligen Funktionssystem bestimmte Leistungen erwarten. Zur theoretischen Präzisierung weisen wir zum einen darauf hin, dass dieser Leistungsaustausch auf der Ebene von Organisationen stattfindet, und zum anderen ersetzen wir den Begriff des Konflikts an dieser Stelle durch Widerspruch. Funktionssysteme können als Systeme nicht mit anderen Systemen kommunizieren. Der Widerspruch zwischen Selbst- und Fremdbeschreibung kann nicht *als Konflikt* kommuniziert werden. Konflikte kann es nur auf der Interaktions- und der Organisationsebene geben, nicht aber zwischen Funktionssystemen.

Ein systemtheoretischer Konfliktbegriff setzt strikt auf Kommunikation (also nicht auf Motive oder Interessen) und lässt sich gerade deswegen sowohl auf Interaktion als auch auf Organisation anwenden. Aber zunächst ist dieser Begriff sehr interaktionsnah konstruiert.²⁴ Wenn die Ablehnung einer Kommunikation, das Nein, zum Thema der weiteren Kommunikation wird, ist der Konflikt etabliert. „Gehst du mit ins Kino? – Nein, ich muss arbeiten“ ist somit noch kein Konflikt. Erst wenn das Nein in der folgenden Kommunikation aufgenommen wird, ist der Konflikt etabliert (Luhmann 1981: 100). Erst mit der Anschlusskommunikation „Immer musst du arbeiten; nie hast du Zeit für mich“, kann von einem Konflikt gesprochen werden. Diese doppelte Verneinung in der Kommunikation ist konstitutiv für das Konfliktsystem (vgl. Schneider 1994: 199ff.; Kieserling 1999: 267).²⁵ Es reproduziert sich über die Doppelnegation²⁶ und ist angewiesen auf die Einbettung in andere soziale Systeme, bildet sich also parasitär. Die Funktion von Konflikten sieht Luhmann darin, „in Systemen ein stabiles Verhältnis zur eigenen Instabilität herzustellen“ (Luhmann 1981: 97), da Konflikte Erwartungssicherheit produzieren (denn man kennt den Gegner).

Die Anpassung eines interaktionsnah konstruierten Konfliktbegriffs an Organisationen muss an deren Basaloperationen ansetzen, also bei der Kommunikation von Entscheidungen. Wenn die kommunikativen Anschlussmöglichkeiten getroffe-

²⁴ Die Ebenenunterscheidung von Interaktion, Organisation und Gesellschaft (Luhmann 1975) ist für die Argumentation des vorliegenden Textes grundlegend; allerdings wird der Bezug auf Interaktion auch hier nicht hinreichend ausgearbeitet. Eine Gesellschaftstheorie der Organisation müsste allerdings auch diese Theoriestellen einschließen.

²⁵ Wie Schneider deutlich macht, behandelt Luhmann (1984) auch Widerspruch als Konflikt, und nicht nur als dessen Nukleus.

²⁶ Auch hier handelt es sich wieder um eine Doppelnegation. Anders als bei der weiteren Negation des negativen Reflexionswertes, handelt es sich hier jedoch um eine in der Interaktion zum Thema gemachte Ablehnung der Kommunikation.

ner Entscheidungen in der Kommunikation in Frage gestellt werden oder gar in der nächsten Entscheidung ablehnend thematisiert werden und diese Ablehnung aufgenommen wird, dann hat sich innerhalb der Organisation ein Konfliktsystem etabliert. Anders als im Falle der Interaktion sind Konflikte in Organisationen typischerweise partial. Sie können an einer Stelle weiterlaufen, ohne dabei das Gesamtsystem zu gefährden. Dabei dient das Mitgliedschaftsprinzip als Konfliktschwelle: Über Konflikte kann auch entschieden werden. Unter Bedingungen der Temporalisierung gilt gerade für Organisationen, dass sie ihre Variabilität in der wechselseitigen Beobachtung anderer Organisationen stabilisieren müssen. Dafür sind Konflikte mit anderen Organisationen eine gute Gelegenheit. Sie schärfen die eigene Identität, die häufig als diffus wahrgenommen wird.

Auf der Ebene von Funktionssystemen kann es diese Form von Konflikten nicht geben, jedoch lassen sich Konflikte zwischen und innerhalb von Organisationen beobachten, die auf der Ebene von Funktionssystemen zu den von Teubner beschriebenen Widersprüchen zwischen Selbst- und Fremdbeschreibung führen. Diese Widersprüche entstehen, indem bestimmte Leistungserwartungen an Funktionssysteme, z.B. Rechtssicherheit für wirtschaftliche Transaktionen, nicht erbracht werden können. Wird die Erwartung dennoch aufrechterhalten, ist der Widerspruch konstituiert. Der notwendige Leistungsaustausch zwischen Organisationen wird nur möglich, wenn diese auf die Leistungen der Funktionssysteme zurückgreifen, und gerade darin besteht die Quelle für die skizzierten Widersprüche. Denn in der Kommunikation von Organisationen treffen die Leistungserwartungen der Funktionssysteme aufeinander, und hier werden Selbst- und Fremdbeschreibung aneinander geschärft. Dabei kann es zu Widersprüchen kommen, die als Konflikte nur auf der Ebene von Organisationen bearbeitet werden. Allerdings können auch umgekehrt erst die Konflikte zwischen Organisationen die Widersprüche auf der Ebene der Funktionssysteme auslösen.

Wir unterscheiden in diesem Zusammenhang zwei Formen des Konfliktes: Konflikte innerhalb von Organisationen und Konflikte zwischen Organisationen. Konflikte *innerhalb von Organisationen* entstehen fortlaufend, etwa zwischen den Abteilungen um Kompetenzen, zwischen den Mitgliedern um die Arbeitsverteilung oder auch zwischen den Hierarchieebenen um Arbeitsbelastung. Hier interessieren uns allerdings nur solche Konflikte, die aufgrund eines Widerspruchs auf der Ebene von Funktionssystemen entstehen. Wegen der multireferentiellen Ausrichtung von Organisationen sind dies Widersprüche zwischen den unterschiedlichen Logiken der Funktionssysteme, vor allem Wissenschaft, Wirtschaft und Recht, die in Organisationen als Konflikte aufeinandertreffen. So entstehen Konflikte zwischen der Rechtsabteilung und der Forschungsabteilung etwa dann, wenn die Forschungsabteilung für bestimmte Entwicklungen einen Rechtsschutz erwartet, dieser aber aufgrund der Gesetzeslage nicht gewährt werden kann (z.B. im Bereich kom-

plexer Computer-Software²⁷). Die sich daran anschließende Konfliktkommunikation mit den wechselseitigen Verschuldenszuschreibungen ist gut vorstellbar. Der Konflikt deckt aber zugleich einen Widerspruch zwischen der Selbst- und Fremdbeschreibung der Funktionssysteme Recht und Wirtschaft auf, der aus unterschiedlichen Leistungserwartungen resultiert. Denn mit den vorhandenen Programmen des Rechtssystems (Gesetze, Verträge) kann auf die Erwartungen der Wirtschaft nicht reagiert werden. Hier weicht das Bild, das die Wirtschaft vom Rechtssystem hat, von den realen Operationen des Rechts ab, und ein Widerspruch zwischen der Selbst- und Fremdbeschreibung der Systeme schreibt sich fest.

An diesem Zusammenhang von organisationalen Konflikten und Widersprüchen auf der Ebene der Funktionssysteme wird deutlich, dass die (Entscheidungs-) Programme der Organisationen mit den Programmen der Funktionssysteme verschränkt sind. Und zwar in der Weise, dass die Unbestimmtheit der Programme der Funktionssysteme auf der Ebene von Organisationen in Bestimmtheit überführt wird. Liefern die Programme der Funktionssysteme wichtige Strukturvorgaben, so werden die Inhalte erst von Organisationen gestaltet. Vertragsformen sind z.B. solche Programmstrukturen des Rechtssystems, erfahren ihre je konkrete Ausgestaltung aber erst in der Kommunikation von Organisationen. Dieses komplementäre Verhältnis von Unbestimmtheit und Bestimmtheit der unterschiedlichen Programmebenen macht zugleich deutlich, dass die Entscheidungsfähigkeit der Organisation auch in dieser Hinsicht für die Entwicklung der Funktionssysteme von Bedeutung ist. Erst auf der Ebene von Organisationen werden Programme entscheidungsfähig, also änderbar.

Konflikte *zwischen Organisationen* sind ebenfalls ein alltägliches Phänomen. Anders als im Falle der organisationsinternen Konflikte führen sie, insbesondere im Fall von Wirtschaftsorganisationen, zum Einschalten eines weiteren Funktionssystems, des Rechtssystems.²⁸ Das Nichtreagieren auf eine Zahlungsforderung, die unbezahlte Rechnung, wird dann zum Konflikt zwischen Organisationen, wenn das fordernde Unternehmen darauf reagiert. In diesem Fall kann das Rechtssystem eingeschaltet werden, indem man mit einer Klage versucht, das Zahlen der Rechnung gerichtlich zu erreichen.²⁹ Nun gibt es aber Vertragskonflikte zwischen Organisationen, bei denen das Rechtssystem an die Grenzen seiner Leistungsmöglichkeit stößt, die Wirtschaftsunternehmen aber ihre Erwartung, dass das Rechtssystem ihnen eine bestimmte Leistung zur Verfügung stellt, aufrechterhalten. Dies ist bei transnationalen Vertragskonflikten häufig der Fall. Unternehmensbeziehungen im transnationalen Raum sind damit konfrontiert, dass es hier keinen angemessenen Rechtsrahmen für ihre Transaktionen gibt. Trotzdem wird das Rechtssystem bei

²⁷ Vgl. dazu z.B. Berger 1996.

²⁸ Luhmann hat das Rechtssystem an verschiedenen Stellen als Immunsystem der Gesellschaft beschrieben.

²⁹ Die Frage, ob das Einschalten des Rechtssystems auch darauf zurückzuführen ist, dass der Code Zahlen/Nicht-Zahlen durch Eigentum zweitcodiert ist, muss hier offen bleiben.

Vertragskonflikten zwischen Unternehmen mit dieser Leistungserwartung des Wirtschaftssystems konfrontiert. Als eine Reaktion auf die unzulängliche Situation hat sich innerhalb des Rechtssystems ein globales Wirtschaftsrecht entwickelt, die so genannte *lex mercatoria* (Stein 1995). Dies ist ein Prozess der Verrechtlichung durch die Entwicklung neuer Programmstrukturen.³⁰

6 Die Innovativität der Organisation

Fassen wir noch einmal zusammen: Zum einen führt die aus der Temporalisierung von Organisationen resultierende Ungewissheit dazu, dass sich Organisationen am Code von Funktionssystemen orientieren. Zum anderen führt gerade der damit erzeugte Druck zur Umweltorientierung und die damit einhergehende multireferentielle Orientierung der Organisationen dazu, dass diese ständig *wechselseitige* Erwartungen der Funktionssysteme aneinander produzieren. Dies geschieht entweder innerhalb von Organisationen, etwa zwischen der F&E-Abteilung und der Abteilung für strategische Unternehmensplanung, oder zwischen Organisationen, so zum Beispiel bei Vertragskonflikten zwischen Unternehmen, die das Einschalten des Rechtssystems erforderlich machen. Wenn diese Erwartungen (z.B. das Rechtsbild der Wirtschaft) von den tatsächlich ablaufenden Operationen (des Rechts) abweichen, kommt es in der Kommunikation zwischen Organisationen (in unserem Beispiel: Unternehmen und angerufene Gerichte) zu Konflikten, die wiederum Widersprüche zwischen den Selbst- und Fremdbeschreibungen der Funktionssysteme auslösen. Diese Widersprüche stellen sich für die Funktionssysteme so dar, dass mit den vorhandenen Programmen nicht über die Zuordnung des Codewertes entschieden werden kann. Wenn es z.B. kein entsprechendes Gesetz gibt, mit dem über die Frage Recht oder Unrecht entschieden werden kann, dann wird das System dazu gezwungen, Informationen über sich selbst einzuholen. Der damit angestobene Prozess bezieht sich auf den laufenden Kommunikationsprozess und ist deshalb reflexiv.

Im Folgenden wollen wir zeigen, dass die Innovativität der Organisation für die Gesellschaft darin besteht, Reflexivität auf der Ebene der Funktionssysteme anzustoßen. Prozessuale Reflexivität, also Kommunikation über laufende Kommunikation, kann strukturändernd wirken, da das Funktionssystem damit die Möglichkeit hat, den Kommunikationsprozess selbst zum Gegenstand der Kommunikation zu machen. Reflexivität „ermöglicht Steuerungs- und Kontrollleistungen des Prozesses

³⁰ Insbesondere in der Vertragsgestaltung liegen die Quellen für ein Praxisrecht der globalen Wirtschaft. Verträge werden demnach autonom gestaltet, also ohne Bezugnahmen auf ein nationales Recht, und legen fest, nach welchen Regeln im Konfliktfall zu entscheiden ist. Dies lässt sich als Veränderung der Programmstrukturen des Rechtssystems interpretieren. Dass dies immer nur eine Selbständerung des Systems sein kann, soll hier nur erinnert werden.

durch sich selbst“ (Luhmann 1984: 616). Prozesse dieser Art werden ausgelöst, wenn es Anlässe gibt, die systemeigenen Kommunikationsprozesse zu thematisieren. Die Unzulänglichkeit der Programme ist damit Anlass für das System, die eigenen Prozesse – möglicherweise mit dem Ziel der Selbständerung – zum Thema zu machen. Damit wird eine weitere Funktion von Konflikten deutlich: Sie eröffnen Chancen der Kommunikation. Zunächst in der Interaktion, denn mit dem zurück kommunizierten Nein muss darauf reagiert werden. Aber auch innerhalb und zwischen Organisationen gerät die Kommunikation unter Anschlussdruck, sobald die Ablehnung erst einmal zum Thema der Kommunikation geworden ist. Und dieser Konflikt auf der Organisationsebene sorgt in den Funktionssystemen in der Weise für Anschlusskommunikation, dass mit dem von Organisationen kommunizierten Nein die Nichtübereinstimmung von Selbst- und Fremdbeschreibung der Funktionssysteme deutlich wird, da die Programmstrukturen sich nicht mehr zur Entscheidung über die Zuordnung des Codewertes eignen. Das zwingt das Funktionssystem dazu, Informationen über sich selbst einzuholen, also Kommunikation über Kommunikation zu etablieren. Auch dabei greifen sie auf Organisationen zurück, wie das Beispiel von sogenannten *formulating agencies* im Kontext der Globalisierung des Rechts deutlich macht (Lehmkuhl 2000). Dies sind Rechts- bzw. Wirtschaftsorganisationen, die die Veränderungen des Rechts beobachten, diese schriftlich fixieren und ausarbeiten und so wieder Kommunikationsstrukturen zur Verfügung stellen, anhand derer sich das Rechtssystem selbst beobachten kann.

Mit der Einrichtung von Codes und Programmen ermöglichen sich Funktionssysteme die Gleichzeitigkeit von Stabilität und Variabilität. Codes müssen stabil bleiben, da sonst die Einheit des Funktionssystems in Frage gestellt würde. Gerade aufgrund dieser Rigidität sind Programme erforderlich, die veränderbar sind (Luhmann 1990: 401ff.). Diese notwendige Gleichzeitigkeit von Unveränderbarkeit des Codes und Variabilität der Programme ermöglichen in erster Linie Organisationen, denn sie stellen einerseits die Entscheidungsprogramme für die Zuordnung der Codewerte zur Verfügung, andererseits produzieren sie Anlässe für Prozessreflexivität (die genutzt werden können oder auch nicht), da Organisationen sich immer zugleich auch an anderen Funktionssystemen orientieren müssen. Dies zeigt sich auch daran, dass in Organisationen mehrere Entscheidungsprogramme vorhanden sind und sich der Funktionsbezug nicht ausschließlich auf ein Funktionssystem richtet.

Die Innovativität der Organisation für die Gesellschaft, die sich vor allem aus der Verzeitlichung des Codegebrauchs durch Organisationen ergibt, lässt sich auch auf die Veränderbarkeit der Programme der Funktionssysteme beziehen. Indem Organisationen für die Expansion des Codes in die Zukunft sorgen, eröffnen sie damit zugleich Möglichkeiten der Programmänderung auf Ebene der Funktionssysteme, wie am erwähnten Beispiel der Globalisierung des Rechts deutlich wird.

Funktionssysteme können ihre Programme ändern und tun dies mit Hilfe der Entscheidungsmöglichkeiten von Organisationen. Aber die Voraussetzung dafür ist Prozessreflexivität. Erst die Selbstbeobachtung im Hinblick auf die Erwartungen

der Umwelt führt dazu, „die eigenen Programmstrukturen, so weit wie mit dem eigenen Code vereinbar, den fremden Selbstbeschreibungen anzupassen“ (Teubner 1989: 127). Organisationen produzieren Anlässe der Reflexivität, da innerhalb und zwischen Organisationen ständig Konflikte entstehen, die auf die Abweichung von Selbst- und Fremdbeschreibung der Funktionssysteme zurückzuführen sind. Konflikte dieser Art aktivieren die Notwendigkeit der Zurechnung des Codes in zuge-spitzter Weise. Für diese Zurechnung sind die Programme des Funktionssystems notwendig. Wenn sich diese allerdings als unzulänglich erweisen, ist das System dazu aufgefordert, Informationen über sich selbst in Differenz zu seiner Umwelt einzuholen, und dies kann nur als Kommunikation über die eigenen Kommunikationsprozesse stattfinden. Reflexivität führt zu Veränderung (Luhmann 1990: 483), und dies kann nur eine Veränderung der Programme sein. Programmänderungen wiederum sind Entscheidungen des Systems, und dabei greifen Funktionssysteme auf Organisationen zurück. Denn Organisationen stellen den Funktionssystemen ihre Entscheidungsstrukturen zur Verfügung, anhand derer die Programme der Funktionssysteme geändert werden können. In einer anderen Formulierung kann man auch sagen, dass erst Organisationen Konflikte entscheidbar machen. Sie verhelfen damit der modernen Gesellschaft zu einem Komplexitätsniveau, das sich nicht nur auf der Ebene der Konfliktbearbeitung zeigt, sondern gerade auf der Ebene der Konfliktgenerierung. Organisationen sorgen aber auch dafür, dass „intersystemische Konflikte“ (Teubner) überhaupt möglich sind, denn ein Widerspruch an einer Stelle des Funktionssystems stellt noch nicht die gesamte Identität des Systems in Frage. Luhmann hat diese Funktion von Organisationen mit dem Begriff der Interdependenzunterbrechung bezeichnet (Luhmann 2000: 394ff.). Die Gleichzeitigkeit von Lob der Routine und Lob der Varietät kann dann auch so verstanden werden, dass Organisationen innerhalb der Funktionssysteme für Stabilität bei gleichzeitiger Irritation an anderer Stelle sorgen. Das begründet ihr Innovativitätspotential für die Gesellschaft. Die Funktion von Konflikten zwischen und innerhalb von Organisationen besteht somit darin, einerseits Widersprüche zwischen der Selbst- und Fremdbeschreibung von Funktionssystemen zu bearbeiten und andererseits diese erst auszulösen. Diese Widersprüche stoßen Prozesse der Reflexivität an, die Veränderungen innerhalb der Funktionssysteme möglich machen. Diese Veränderungen werden wiederum von Organisationen aufgenommen und sind ein weiterer Beleg für die Innovativität der Organisation.

7 Schluss

Abschließend wollen wir die Frage nach den nichtorganisierbaren Voraussetzungen für Organisation und damit zusammenhängend die Frage nach der Funktion von Organisationen im weiterlaufenden Prozess der funktionalen Differenzierung der Gesellschaft aufnehmen. Die nichtorganisierbaren Voraussetzungen für Organisation, wie z.B. Eigentum, Vertrag, Geld oder Märkte, können anhand der vertikalen

doppelten Kontingenz von Organisation und Gesellschaft identifiziert werden. Denn Systembildung auf der Ebene der Gesamtgesellschaft eröffnet erst Möglichkeiten der Organisationsbildung und umgekehrt. Dieses Wechselverhältnis von Organisation und Gesellschaft im Prozess der funktionalen Differenzierung stellt sich für Organisationen so dar, dass erst mit der Ebenendifferenzierung der Funktionssysteme ein gesellschaftliches Komplexitäts- und Veränderlichkeitsniveau entstanden ist, auf das sich Organisationen mit ihren Absorptionsleistungen beziehen. Temporalisierte Sozialsysteme orientieren sich aber nicht mehr nur an der mit der funktionalen Differenzierung vorhandenen Umweltdifferenzierung, sondern ihre Systembildung richtet sich auch auf unbestimmbare Zukünfte. Damit wird aber zugleich der Druck zur Orientierung am Code der Funktionssysteme verstärkt, der dann wiederum zur weiteren funktionalen Differenzierung der Gesellschaft beiträgt. Die Komplementarität der Ebenendifferenzierung von Organisation und Gesellschaft stellt sich somit als Steigerungsverhältnis dar.

Vor dem Hintergrund des beschriebenen Steigerungsverhältnisses von Organisation und Gesellschaft wird die Funktion von Organisationen im weiterlaufenden Prozess der funktionalen Differenzierung deutlich.³¹ Die Codierung der Funktionssysteme, die für temporalisierte Organisationen zunächst aufgrund der Umweltungewissheit attraktiv erscheint, wird für diese sodann aufgrund der Kompromisslosigkeit des Codes auch zum Problem. Denn gerade der Negativwert des Codes bietet den Organisationen keine Gewissheit für eine unbestimmte Zukunft. Organisationen nutzen ihre Entscheidungsreflexivität dazu, den Negativwert dahingehend zu verzeitlichen, dass ein „Noch-nicht“ zukünftiger Kommunikation Auskunft über den Möglichkeitshorizont gibt. Für die Funktionssysteme stellt sich dies als Moment potentieller Veränderlichkeit dar. Denn die wechselseitige Beobachtung der wechselseitigen Beobachtung der Organisationen führt dazu, dass schon geringe Veränderungen in der Umwelt in der Organisationskommunikation bearbeitet werden und Anlässe für Konflikte innerhalb und zwischen Organisationen produzieren.

Zugleich bedingt aber die operative Geschlossenheit der Funktionssysteme, dass Änderungen immer nur systeminterne Änderungen sein können, es also änderungsbereite Strukturen innerhalb der Funktionssysteme gibt. Hierfür kommen allein die Programme der Funktionssysteme in Frage. Verträge, Gesetze oder politische Programme zeigen, dass Programme variable Konditionierungen (Luhmann 1997a: 363) sind, die mit den Programmstrukturen der Organisationen der jeweiligen Funktionssysteme in der Weise verschränkt sind,³² dass die unbestimmt gehaltenen Programme der Funktionssysteme von Organisationen mit „Inhalt“ ver-

³¹ So kann z.B. Globalisierung als ein Prozess der weiterlaufenden funktionalen Differenzierung verstanden werden, an dem das Verhältnis doppelter vertikaler Kontingenz von Organisation und Funktionssystemen besonders deutlich wird.

³² Verträge werden von Unternehmen geschlossen, Gesetze von Gerichten angewendet und politische Programme von Parteien aufgestellt.

sehen werden. Dieses Verhältnis von Unbestimmtheit und Bestimmtheit bestimmt die wechselseitige Abhängigkeit der Programme von Funktionssystemen und Organisationen: Die Programme der Funktionssysteme sind auf Entscheidbarkeit angewiesen und die Programme der Organisationen auf funktionssystemweite Anschlussmöglichkeiten. Dabei darf man die Programme der Organisationen allerdings nicht als lediglich ausführende Programme der Funktionssysteme verstehen. Erst die Unabhängigkeit und gleichzeitige Bezugnahme der Programme aufeinander macht deutlich, warum in der modernen Gesellschaft die Leistungsfähigkeit (fast) aller Funktionssysteme auf organisierten Sozialsystemen gründet. Denn entscheidbar werden die Programme der Funktionssysteme erst auf der Ebene der Organisationen.

Die Veränderung der Programme der Funktionssysteme ist allerdings erst dann manifestiert, wenn sich wiederum andere Organisationen aufgrund der wechselseitigen Beobachtungsverhältnisse auf diese Veränderungen beziehen.³³ Erst dieses reflexive Moment macht deutlich, dass Veränderungsprozesse in den Funktionssystemen keine abschließbaren Prozesse sind, sondern aufgrund der doppelten Kontingenz von Organisationen und Funktionssystemen zu einer laufenden Selbstirritation der Funktionssysteme führen. Mit zunehmender Organisiertheit der modernen Gesellschaft, also mit Zunahme an organisierter Kommunikation, nimmt die Dynamik der modernen Gesellschaft zu, da jede nach außen gehende Kommunikation einer Organisation die Kommunikation einer anderen Organisation hervorruft und dadurch die wechselseitigen (Selbst-)Irritationen der Funktionssysteme zunehmen. Dies lässt sich an den Widersprüchen zwischen der Selbst- und Fremdbeschreibung der Funktionssysteme ablesen.³⁴ Organisationen sorgen für Veränderungen, bringen mit ihren Konflikten aber auch Unruhe in die Gesellschaft. In der Konsequenz der theoretischen Argumentation liegt dann der Schluss nahe, dass sie auch für die Bearbeitung der Folgen zuständig sein müssen, die sich aus den Unruhezuständen ergeben. Organisationen lösen Irritationen aus und bearbeiten sie. Auch dies ist ein Hinweis auf die Innovativität der Organisation für die Gesellschaft.

Literatur

- Ashby, W. R. (1974): Einführung in die Kybernetik. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Baecker, D. (1994): Soziale Hilfe als Funktionssystem der Gesellschaft. In: Zeitschrift für Soziologie 23, 2: 93-110.
- Berger, K. P. (1996): Formalisierte oder "schleichende" Kodifizierung des transnationalen Wirtschaftsrechts. Zu den methodischen und praktischen Grundlagen der *lex mercatoria*. Berlin; New York: de Gruyter.
- Cyert, R. M.; March, J. G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice Hall.
- Göbel, A. (2000): Theoriegeschichte als Problemgeschichte. Eine problemgeschichtliche Rekonstruktion der soziologischen Systemtheorie Niklas Luhmanns. Konstanz: UVK.
- Hasse, R.; Krücken, G. (1999): Der soziologische neue Institutionalismus. Fernuniversität Hagen.
- Hannan, M. T.; Freeman, J. (1995): Die Populationsökologie von Organisationen. In: H. P. Müller; M. Schmid (Hg.): Sozialer Wandel. Modellbildung und theoretische Ansätze. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 291-339.
- Japp, K. P. (1992): Selbstverstärkungseffekte riskanter Entscheidungen. In: Zeitschrift für Soziologie 21, 1: 31-41.
- Fuchs, P. (1993): Moderne Kommunikation. Zur Theorie des operativen Displacements. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Kieserling, A. (1999): Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Lehmkuhl, D. (2000): Commercial Arbitration. A Case of Private Transnational Self-Governance? Preprints aus der Max-Planck-Projektgruppe Recht der Gemeinschaftsgüter, 2000/1, Bonn: MPI.
- Luhmann, N. (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker und Humblot.
- Luhmann, N. (1973 [1968]): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1971): Lob der Routine. In: N. Luhmann: Politische Planung: Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 113-142.
- Luhmann, N. (1975): Interaktion, Organisation, Gesellschaft. In: N. Luhmann: Soziologische Aufklärung 2. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 9-20.
- Luhmann, N. (1981): Ausdifferenzierung des Rechts. Beiträge zur Rechtssoziologie und Rechtstheorie. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1988): Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1990): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1997a): Die Gesellschaft der Gesellschaft, 2 Bde. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1997b): Selbstorganisation und Mikrodiversität. Zur Wissenssoziologie des neuzeitlichen Individualismus. In: Soziale Systeme 3, 1: 23-32.
- Luhmann, N. (1999): Die Behandlung von Irritationen: Abweichung oder Neuheit. In: N. Luhmann: Gesellschaftsstruktur und Semantik, Bd. 4. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- March, J. G.; Simon, H. A. (1958): Organizations. New York: Wiley.
- March, J. G. (1994): A Primer on Decision Making. How Decisions Happen. New York et al.: Free Press.
- Michels, R. (1911): Zur Soziologie des Parteienwesens. Leipzig.
- Mintzberg, H. (1991): Mintzberg über Management. Wiesbaden: Gabler.
- Nollmann, G. (1997): Konflikte in Interaktion, Gruppe und Organisation. Zur Konfliktsoziologie der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (1997): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Orton, J. D.; Weick, K. E. (1990): Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. In: Academy of Management Review 15, 2: 203-223.

³³ Wir hatten zuvor schon auf die sogenannten *formulating agencies* hingewiesen, die gerade diese Rolle übernehmen.

³⁴ So entstehen auch Funktionssysteme in Reaktion auf die Folgeprobleme, z.B. soziale Hilfe. Vgl. Baecker 1994.

- Schneider, W. L. (1994): Die Beobachtung von Kommunikation. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Stichweh, R. (1988): Differenzierung des Wissenschaftssystems. In: R. Mayntz, B. Rosewitz, U. Schimank; R. Stichweh (Hg.): Differenzierung und Verselbständigung. Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme. Frankfurt/Main: Campus, S. 45-115.
- Stein, U. (1995): Lex mercatoria: Realität und Theorie. Frankfurt/Main: Klostermann.
- Teubner, G. (1989): Recht als autopoietisches System. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Türk, K. (1995): „Die Organisation der Welt“. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Weick, K. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Wehrsig, Ch.; Tacke, V. (1992): Funktionen und Folgen informatisierter Organisationen. In: Th. Malsch; U. Mill (Hg.): ArBYTE. Modernisierung der Industriesoziologie? Berlin: Edition Sigma, S. 219-239.

Arbeit als Inklusionsmedium moderner Organisationen. Eine differenzierungstheoretische Perspektive

Michael Bommers / Veronika Tacke

1 Einleitung

In der soziologischen Systemtheorie haben Begriff und Probleme der Arbeit bis heute keinen rechten Platz finden können. Es liegt nahe, darin theoriepolitische Gründe zu sehen, die mit der „Suggestivkraft“ einer Unterscheidung von Arbeit zusammenhängen, deren andere Seite Kapital ist. Wäre die Unterscheidung von Kapital und Arbeit, so Luhmann, „nur ein mittlerweile inadäquates Theoriegerüst des Wirtschaftssystems“ geblieben, hätte man ihre Auflösung dieser Wirtschaft selbst überlassen können (Luhmann 1988: 168). Seit dem ausgehenden 18. Jahrhundert avancierte diese Unterscheidung allerdings zu einer Quelle der Inspiration von Gesellschaftstheorie – und zwar zunächst in der Semantik einer arbeitsteiligen, zivilen *commercial society* (Adam Smith) und später der des ausbeuterischen Kapitalismus (Karl Marx) (ebd.: 210 ff.). Nun bestreitet auch Luhmann nicht, „dass es Kapital und Arbeit ‚gibt‘“, vielmehr stehe „nur die relative Prominenz dieses Problembereiches zur Diskussion“ (ebd.: 171). Insofern es kaum gesellschaftliche Probleme gebe, die mit dieser Unterscheidung erfasst oder gelöst werden könnten, ist für Luhmann vor allem das Fehlen des Bezugspunkts funktionaler Differenzierung für diese Theorietradition kennzeichnend. Nicht ohne polemische Untertöne hat er von einer politisch motivierten „semantischen Fehlsteuerung“ gesprochen (ebd.: 169, 170).

Die Distanzierung von dieser Tradition hat in der Theorie funktionaler Differenzierung dann aber dazu geführt, dass dem Problembereich der Arbeit nicht nur ein weniger prominenter, sondern eigentlich kein systematischer Platz in ihrem Rahmen mehr zugewiesen wird. Die Frage liegt nahe, ob damit nicht das Kind mit dem Bade ausgeschüttet wurde, der Begriff der Arbeit also voreilig verabschiedet worden ist. Immerhin ist Arbeit Teil einer Semantik, in der weiterhin „Spontantheorien“ (Kieserling) der Gesellschaft formuliert sind. Und kaum jemand vermutet mittlerweile noch ein „Ende der Arbeitsgesellschaft“ (Offe 1984; vgl. Schmidt 1999).

In Luhmanns Werk finden sich allerdings Passagen, die eine systematischere Bestimmung des Begriffs der Arbeit und seiner Stellung im Rahmen der Theorie funktionaler Differenzierung nahe legen. Zum einen wird nicht bestritten, dass Arbeit im Kontext der Wirtschaft als eine Form des Einkommens von Bedeutung ist (Luhmann 1988: 47). Der Begriff der Arbeit erlaubt Luhmann zufolge zum

Organisation und Gesellschaft

Herausgegeben von Günther Ortman

Wie wünscht man sich Organisationsforschung?

Theoretisch reflektiert, weder in Empirie noch in Organisationslehre oder -beratung sich erschöpfend.

An avancierte Sozial- und Gesellschaftstheorie anschließend, denn Organisationen sind in der Gesellschaft.

Interessiert an *Organisation als Phänomen der Moderne* und an ihrer Genese im Zuge der Entstehung und Entwicklung des Kapitalismus. Organisationen als Aktionszentren der modernen Gesellschaft ernstnehmend, in denen sich die gesellschaftliche Produktion, Interaktion, Kommunikation – gelinde gesagt – überwiegend abspielt.

Mit der erforderlichen Aufmerksamkeit für das Verhältnis von Organisation und Ökonomie, lebenswichtig nicht nur, aber besonders für Unternehmungen, die seit je als *das* Paradigma der Organisationslehre gelten.

Gleichwohl Fragen der Wahrnehmung, Interpretation und Kommunikation und also der Sinnkonstitution und solche der Legitimation nicht ausblendend, wie sie in der interpretativen resp. der Organisationskulturforschung und innerhalb des Ethik-Diskurses erörtert werden.

Organisation auch als Herrschaftszusammenhang thematisierend – als moderne, von Personen abgelöste Form der Herrschaft über Menschen und über Natur und materielle Ressourcen.

Kritisch gegenüber den Verletzungen der Welt, die in der Form der Organisation tatsächlich oder der Möglichkeit nach impliziert sind. Verbindung haltend zu Wirtschafts-, Arbeits- und Industriesoziologie, Technik- und Wirtschaftsgeschichte, Volks- und Betriebswirtschaftslehre und womöglich die Abtrennung dieser Departments voneinander und von der Organisationsforschung revidierend.

Realitätsmächtig im Sinne von: empfindlich und aufschlußreich für die gesellschaftliche Realität und mit Neugier und Sinn für das Gewicht von Fragen, gemessen an der sozialen Praxis der Menschen.

So wünscht man sich Organisationsforschung. Die Reihe „Organisation und Gesellschaft“ ist für Arbeiten gedacht, die dazu beitragen.

Veronika Tacke (Hrsg.)

Organisation und gesellschaftliche Differenzierung

Westdeutscher Verlag

1. Auflage Dezember 2001

Alle Rechte vorbehalten

© Westdeutscher Verlag GmbH, Wiesbaden 2001

Der Westdeutsche Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.
www.westdeutschervlg.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlagbild: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Umschlaggestaltung: Horst Dieter Bürkle, Darmstadt

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Rosch-Buch, Scheßlitz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 3-531-13442-6

Inhalt

Einleitung <i>Veronika Tacke</i>	7
Funktionale Differenzierung, Durchorganisation und Integration der modernen Gesellschaft <i>Uwe Schimank</i>	19
Zur komplementären Ausdifferenzierung von Organisationen und Funktionssystemen. Perspektiven einer Gesellschaftstheorie der Organisation <i>Tania Lieckweg / Christof Wehrsig</i>	39
Arbeit als Inklusionsmedium moderner Organisationen. Eine differenzierungstheoretische Perspektive <i>Michael Bommes / Veronika Tacke</i>	61
Die Rolle der Universitäten in der Ausdifferenzierung von Wissenschaft. Soziologie in Deutschland und den USA <i>Markus Göbel</i>	84
Zwischen den Grenzen. Intersystemische Organisationen im Spannungsfeld funktionaler Differenzierung <i>Ingo Bode / Hanns-Georg Brose</i>	112
Funktionale Differenzierung als Schema der Beobachtung von Organisationen. Zum theoretischen Problem und empirischen Wert von Organisationstypologien <i>Veronika Tacke</i>	141
Öffentliche Verwaltungen zwischen Recht und Politik. Die Multireferentialität organisatorischer Kommunikation <i>Alfons Bora</i>	170
Negationen in Funktionssystemen und Organisationen. Gedächtnisfunktionen im Kontext politischer Kommunikation <i>Klaus P. Japp</i>	192