

## Einführung in die Systemtheorie Teil 1: Luhmanns Theorie der formalen Organisation

### Abstract

Dieser Artikel ist in erster Linie für diejenigen Leser und Leserinnen gedacht, die sich bislang noch wenig mit der Systemtheorie befassen und einen Einstieg in die Argumentationsweise Luhmanns suchen. Deshalb umfasst die Darstellung auch nicht das komplette Gedankengebäude Luhmanns, sondern nur den Abriss der wesentlichsten Bausteine, wobei – trotz der geforderten Kürze des Artikels - besonders viel Wert auf die historische Herleitung der Argumente und auf die Darstellung ihres internen Zusammenhangs gelegt wurde.

Der besseren Übersicht halber erscheint der Artikel in zwei Teilen: der vorliegende Teil gibt einen Überblick über Niklas Luhmanns frühe Theorie der formalen Organisation und skizziert neben den organisationstheoretischen Ansätzen F. Taylors und H. Fayols auch den sog. Human-Relations-Ansatz der Organisationstheorie. Ziel dabei ist es, die möglichen Erklärungsdefizite der unterschiedlichen Positionen aufzuzeigen und jene Punkte und Fragestellungen herauszuarbeiten, die für ein handlungsrelevantes Verständnis organisationaler Prozesse geklärt werden müssten.

Der zweite Teil (der später erscheint) beschäftigt sich dann mit Luhmanns „Theorie der selbstreferentiellen Organisation“ und mit Luhmanns „Theorie der autopoietisch organisierten Kommunikationssysteme“. Hier soll insbesondere dargestellt werden, wie Luhmann die in der „Theorie der formalen Organisation“ offen gebliebenen Fragen aufgreift und in ihrer Bearbeitung sowohl die Theorie komplexer Organisationen als auch die Systemtheorie insgesamt weiterentwickelt.

### a.) klassische und empirische Ansätze der Organisationstheorie

F. Taylor, H. Fayol

Vermutlich tauchen die ersten Steuerungsprobleme in industriellen Organisationen bereits mit dem Beginn des Industriezeitalters auf. Jedenfalls gibt es bereits sehr früh Versuche, solche Probleme theoretisch zu erfassen und konkrete Vorgehensmodelle zu entwickeln. Erinnerung sei z.B. an Frederick Taylors „Principles of Scientific Management“ von 1911 und Henri Fayols „Administration industrielle et générale“ von 1916.

Beide Ansätze trugen wesentlich dazu bei, die vor- und frühindustrielle Ganzheitlichkeit der Produktion aufzulösen und einzelne Teilschritte des Arbeitsprozesses auf bestimmte Personengruppen zu verteilen. Mit der Trennung von Planung und Ausführung legten sie den Grundstein zur Entwicklung des modernen Managements. Zieldefinition, Strategiebildung und Kontrolle zählten fortan zu den Planungsprozessen und als solche zu den Managementaufgaben, die eigentliche Produktion dagegen zu den Ausführungsprozessen und damit zur Aufgabe der Worker.

Zwischen beiden Bereichen gab es eine klare Wertehierarchie: den Planungstätigkeiten wurde eine prinzipiell höhere Bedeutung zugesprochen als den ausführenden Tätigkeiten, da sie - dem naturwissenschaftlichen Verständnis der Zeit folgend – dazu beitragen sollten, die Unwäg-

barkeiten der Zukunft zu minimieren und den langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherzustellen<sup>1</sup>.

Darüber hinaus hatte man die Hoffnung, dass sich die mit der Zerlegung der Arbeitsabläufe in einfach zu überschauende Teilschritte einhergehende Disziplinierung der zumeist ungelerten oder angelernten Arbeiter unmittelbar in einer deutlichen Produktivitätssteigerung bemerkbar machen würde. Überlegungen zur Motivationslage oder gar zur sozialen Struktur von Belegschaften etc. spielten wohl eher keine Rolle<sup>2</sup>, obwohl sie in der wissenschaftlichen Psychologie bereits längere Zeit thematisiert wurden.

So verwundert es nicht, dass Organisationsentwicklung vor allen Dingen als eine Kombination aus Verwissenschaftlichung von Arbeitsabläufen und personenbezogener Direktive gedacht wurde: unter Steuerung verstand man den Aufbau klarer Linienhierarchien mit zentralisierter Verantwortung. Und Weisung und Gehorsam galten als das Mittel der Wahl, um personenbezogene Steuerungsproblem in den Griff zu bekommen<sup>3</sup>.

Allerdings waren die zeitgenössischen Ergebnisse der psychologischen Forschung auch nur schwer in eine anwendungsorientierte Organisationslehre zu integrieren. Denn der zeitgenössischen Psychologie ging es in erster Linie um das Verständnis und die Beschreibung der Beweggründe des menschlichen Verhaltens und nicht um handlungsrelevante Anleitungen.

Obendrein wollte sie auch nicht beweisen, dass der Mensch durch den forcierten Einsatz seiner technisch-rationalen Vernunft etwas zum Fortschritt beitragen könne (wie noch die Aufklärung annahm). Ganz im Gegenteil: beeinflusst vom romantischen Zweifel an der Fortschrittsidee behauptete man stattdessen, dass die psychophysiologischen Hintergründe des Verhaltens einem ungebrochenen Vernunft Einsatz völlig entgegenarbeiten würden. Die Diskussion drehte sich deshalb in erster Linie um Begriffe wie „Wille“, „Gefühl“ und „Trieb“ und um die Gegensatzpaare „Bewusst und Unbewusst“, „Affektion und Kognition“ etc. Direkte Nützlichkeits erwägungen standen überhaupt nicht im Mittelpunkt des Interesses<sup>4</sup>.

Es gab auch keinen einheitlichen Oberbegriff, dem man die Ergebnisse der physiologischen, pharmakologischen, psychiatrischen und psychologischen Studien zuordnen konnte, da die Forschung sich hier überwiegend in zwei Richtungen entwickelte.

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Marquis de Condorcet (1795): *Esquisse d'un tableau historique des progrès de l'esprit humain*. Bereits Condorcet nahm an, dass die Zukunft mit Hilfe der rationalen Vernunft absolut sicher geplant und gestaltet werden könne.

<sup>2</sup> Auch nicht in den Überlegungen des Soziologen Max Webers, der mit seinem Werk *„Wirtschaft und Gesellschaft“* von 1922 eher ein Abbild der bestehenden Verhältnisse zeichnet, denn eine kritische Analyse. Nach Weber kommt die Einheit von Organisationen in erster Linie durch „legale Herrschaft“ zustande, also dadurch, dass sich alle Organisationsmitglieder den gleichen, überindividuellen und abstrakten Regelsystemen verpflichtet fühlen und ihre Handlungen danach ausrichten. Mit anderen Worten: Weber nimmt die einem rigiden, juristisch geprägten Herrschaftsanspruch folgende öffentliche Verwaltung seiner Zeit zum Vorbild für Organisationsstrukturen überhaupt. Beweggründe des menschlichen Handelns werden nicht thematisiert.

<sup>3</sup> Vgl. z.B. Heinrich Mann (1914): *Der Untertan*.

<sup>4</sup> Um 1900 kritisiert E. Husserl die philosophische Mode, die Psychologie zur Grundlage des sittlichen Handelns zu erheben und setzt seine „Versuche zur Neugründung der reinen Logik und Erkenntnistheorie“ dagegen (*Logische Untersuchungen I*).

Ebenfalls um 1900 schreibt S. Freud seine „Traumdeutung“ und betont damit die philosophische Relevanz der Psychoanalyse. Freuds Psychoanalyse ist Teil einer Bewegung, bei der romantische Philosophie und Medizin eine enge Verbindung eingehen: viele der romantischen Naturphilosophen waren selbst Mediziner oder aber hatten enge Beziehungen zur theoretischen Medizin, so auch Carl Gustav Carus, der Lehrer von Freud und Johannes Müller, der Lehrer des Freud-Lehrers Brücke.

In der „introspektiven Psychologie“ des deutschsprachigen Raum konzentrierte man sich überwiegend auf den Begriff des Antriebes und verstand darunter eine allgemeine Energiequelle, deren Stärke durch psychische, physiologische und organische Störungen beeinträchtigt werden konnte<sup>5</sup>. Hauptziel der Forschung war es, die menschliche Weltzugangsweise als solche aufzuheben.

In der „behavioristischen Psychologie“ des angelsächsischen Raumes dagegen beschäftigte man sich vornehmlich mit dem Begriff der Motivation<sup>6</sup> und meinte damit eine eher unklar beschriebene Gruppe von Bewusstseinsphänomenen, die zur Ursache für menschliches Verhalten gemacht wurden. Hauptziel war es, die der Motivation vorgeblich zugrunde liegenden Zweck-Mittel-Relationen zu erkunden<sup>7</sup>.

Beide Richtungen aber folgten einem eher linearen Verständnis von Zusammenhängen. Bereits die in der Diskussion beiderseits gebrauchten Begriffe „Energie“, „Kraft“, „Antrieb“ signalisieren, dass menschlichen Handeln überwiegend nach dem Muster der Mechanik und Technik verstanden wurde. Im Grunde genommen folgten beide, die psychologische Forschung ebenso wie die theoretische Organisationslehre, dem gleichen Verständnis von der Natur des Menschen. Der Mensch galt - etwas überspitzt formuliert - in beiden Disziplinen als eine Art inaktive und untätige Materie, die sich erst im Anschluss an innere oder äußere Reize in Bewegung setzen konnte. Wahrnehmungsfunktionen, Gedächtnis und Intelligenzleistungen bekamen nur den Wert sekundärer Prozesse mit überwiegend lenkender Funktion zugewiesen<sup>8</sup>.

Es hing dann wohl mit der starken Technikorientierung der Zeit zusammen, dass die Bedeutung der introspektiven Psychologie dann zunehmend zugunsten der behavioristischen Psychologie in den Hintergrund trat, wobei dieser Paradigmenwechsel mit folgenschweren Konsequenzen für das Verständnis sozialer Prozesse verbunden war. Denn die Erforschung der allgemeinen Erlebensweise des Menschen verlor an Bedeutung, und die Suche nach objektiv zu beobachtenden Antriebsursachen schob sich in den Vordergrund des Interesses. Nun wurden die Phänomene Sexus, Angst, Hunger, Durst, Leistungsstreben, Geselligkeitsstreben etc. zu wesentlichen Antriebsursachen erklärt: sie wurden nach dem Muster der Zweck-Mittel-Relation für die Motivation menschlichen Handelns ursächlich verantwortlich gemacht<sup>9</sup>.

## Die Human-Relations-Bewegung

Anfang des 20. Jahrhunderts wurde die oben beschriebene Idee der motivationalen Wirkung externer Einflussmomente auch in der Organisationstheorie bedeutsam. Auslöser dafür waren die von E. Mayo und seinen Mitarbeitern in den Hawthorne-Werken der Western Electric Com-

<sup>5</sup> Vgl. z.B. stellvertretend für viele: H. Thomae (1944): Das Wesen der menschlichen Antriebsstruktur, Leipzig.

A. Gehlen (1950): Der Mensch. Seine Natur und seine Stellung in der Welt, Bonn. Ph. Lersch (1962): Der Aufbau der Person.

<sup>6</sup> Z.B.: A. Pfänder (1911): Motive und Motivation, in: Münchner Philos. Abhandlungen, Festschrift für Lipps, Leipzig; L.T. Troland (1928): The fundamentals of human motivation, New York, Van Nostrand. P. T. Young (1936): Motivation of Behaviour, New York, Wiley.

<sup>7</sup> W. L. Valentine (1941): Experimental foundations of human motivation, New York, Van Nostrand, zit. n. H. Thomae (1965): Die Motivation menschlichen Handelns, S. 15. Valentin versteht unter motivationalen Vorgängen „die Gesamtheit der physiologischen und symbolischen Prozesse, die uns zum Verhalten antreiben“.

<sup>8</sup> Z. B. bei H. Rohracher (1932): Theorie des Willens auf experimenteller Grundlage, Zeitschrift für Psychologie, Ergänzungsband. Und bei J. S. Brown (1961): The motivation of behaviour, New York, McGraw-Hill.

<sup>9</sup> Zum Überblick über Begriff und Stellung der Motivation in der Psychologie vgl. auch H. Thomae Hg. (1965): Die Motivation menschlichen Handelns, Einleitung.

pany von 1924 bis 1927 durchgeführten Experimente zum Einfluss allgemeiner Arbeitsbedingungen auf die Arbeitsleistung der Arbeiter.

Sie entwickelten sich unter der Hand in eine groß angelegte Studie zur allgemeine Motivationslage und hatten die Einsicht zum Ergebnis, dass die Arbeiter ihre Arbeitsleistung stets selbst festsetzten und niemals die Leistung erbrachten, die vom Management als mögliche vorgegeben wurde: der absolute Leistungsdruck der tayloristisch organisierten Arbeitsprozesse wurde regelmäßig durch einen von informellen Arbeitergruppen organisierten Widerstand („restriction of output“) unterlaufen.

Der Psychologie wurde nun die Aufgabe angetragen, die Ursachen dieses Phänomens zu bestimmen und Mittel zu Wege zu kreieren, die ein Optimum an Produktivität garantieren konnten.

Im Ergebnis deutete Mayo das Phänomen des „restriction of output“ schließlich als Ausdruck eines unbefriedigten Bedürfnisses nach sozialer Zuwendung und menschlicher Wärme und kam insgesamt zu der Ansicht, dass emotionale Zufriedenheit und ausreichende Identifikation des Einzelnen mit der Gruppe wesentliche, leistungsfördernde Faktoren seien, die bei der Gestaltung der Arbeit berücksichtigt werden müssen<sup>10</sup>.

In der daran anschließenden sog. Human-Relations-Bewegung ging man dann davon aus, dass eine zur kooperativen Zusammenarbeit motivierte Belegschaft den Zusammenhalt eines Unternehmens realisieren könne, wenn die Organisation genügend Motivationsanreize zur Verfügung stellen würde. Also legte man besonders großen Wert auf einen menschlichen Umgangston und ein die Gleichheit herausstellendes Verhalten der Führungskräfte.

Das von der Human-Relations-Bewegung damit zugleich entwickelte Verständnis des Zusammenhalts von Organisationen unterschied sich stark vom bürokratischen Organisationsmodell Max Webers: während Weber die Kooperation von Organisationsmitgliedern noch aus der Weisungsbefugnis legalisierter Hierarchien begründet, nahm die Human-Relations-Bewegung nun an, dass die Akteure aus eigenem Antrieb handeln würden. Autorität galt ihr nicht als angeborenes Kriterium, sondern als Ergebnis der freien Entscheidung, bestimmten Weisungen folgen zu wollen und anderen nicht.

Bei allem Verdienst für die Integration humanistischen Gedankenguts und für die in diesem Zusammenhang tatsächlich realisierte Verbesserung der Arbeitsbedingungen bleibt die Erklärungskraft des Human-Relations-Ansatzes im Zusammenhang von Organisationstheorie jedoch gering. Er geht auch keineswegs mit einem vertieften Verständnis für die Entwicklung gesellschaftlicher Phänomene einher. Denn ähnlich wie in anderen behavioristisch orientierten Organisationstheorien ist der Begriff der Motivation hier noch eng an die Vorstellung einer prinzipiell statischen Natur des Menschen gebunden, die über äußere Anreize (Normvorgabe, Lohnanreiz, soziale Zuwendung, Einstellungsänderung etc.) erst aktiviert werden muss. Steuerung der organisationalen Prozesse bedeutet vor allen Dingen Steuerung der Leistungsbereitschaft<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Vgl. zu den Hawthorn-Experimenten auch die Arbeiten von W. Roethlisberger & J. Dickson (1939): Management and the Worker, Cambridge, Mass.

<sup>11</sup> Die Human-Relations-Bewegung fand ihren Höhepunkt schließlich im Konzept der Partizipation, d.h. in der Beteiligung der Arbeiter an der vorbereitenden Planung ihrer eigenen Arbeitsprozesse. Damit kann sie insgesamt gesehen als bedeutender Vorläufer zur Idee der Humanisierung der Arbeit gelten. Es zeigte sich nämlich, dass die alleinige Anwendung von Motivationstechniken einem schnellen Abnutzungs- und Gewöhnungseffekt unterlag. Organisationsformen der Arbeit, die mit einem gewissen Grad an Selbstverwirklichung verbunden waren, behielten ihre Wirkkraft dagegen lange Zeit, da Selbstverwirklichung in der Arbeit und das damit verbundene Wachsen an der Aufgabe offensichtlich ein wesentliches Antriebsmoment menschlicher Tätigkeit ist. Alle Verfahrensweisen des „job-enrichments“, „job-enlargements“ etc. fußen auf dieser Annahme.

Mit dem Versuch, die Einheit von Organisationen aus dem Begriff der Motivation heraus verstehen (erklären) zu wollen, kommt darüber hinaus auch eine Vorgehensweise zur Anwendung, die den empirischen Wissenschaften gleichsam paradigmatisch zugehört. Denn im Prinzip versucht man hier, an sich einheitliche Phänomene durch die Analyse willkürlich ausgewählter, vereinzelter Bausteine zu begreifen. Und unterschlägt dabei sowohl die Erforschung der allgemeinen Struktur, auf der die Einzelelemente in rekursiver Wechselwirkung zueinander stehen, als auch die Untersuchung der Wechselwirkung selbst.

Auf diese Weise kann die empirische Forschung keine handlungsrelevanten Einsichten gewinnen. Sie verliert sich im Dschungel der Einzelergebnisse, und es werden ebenso viele Organisationsstrukturen denkbar, wie aus der (willkürlichen) Kombination von einzelnen Strukturmerkmalen und dem reaktiven Verhalten der Organisationsmitglieder ableitbar sind: nämlich unendlich viele<sup>12</sup>.

So wird das Verhältnis von Organisation und Umwelt letztendlich unklar. Umwelt gerät zu einer abstrakten Größe, die sich der gestalterischen Einflussnahme durch das Management widersetzt. Management bleibt auf die Gestaltung der internen Unternehmensverhältnisse beschränkt, bleibt darauf beschränkt, die interne Organisationssituation den wechselnden Umweltanforderungen möglichst flexibel anzupassen<sup>13</sup>.

## b.) Systemische Ansätze

Niklas Luhmann war bekanntermaßen derjenige, der die soziologische Systemtheorie vom Kopf auf die Füße gestellt hat. (Nicht nur) im Zusammenhang von Organisationstheorie gelang das aber keineswegs ad hoc, sondern nur schrittweise: Der „Theorie der formalen Organisation“ die gleichsam den Beginn der Überlegungen kennzeichnet, folgte die „Theorie der selbstreferentiellen Organisation“, und dieser schließlich die „Theorie der autopoietisch organisierten Kommunikationssysteme“.

Jeder dieser Schritte ging mit einem deutlichen Erkenntnisgewinn einher, auch wenn letztendlich noch eine ganze Reihe offener Fragen übrig blieb. Für das Gesamtverständnis der Luhmannschen Theorie der Organisation lohnt es sich deshalb, die Genealogie der gesamten Argumentation nachzuzeichnen und dabei mit der Schnittstelle zwischen der klassischen Organisationstheorie und den ersten Ansätzen der Luhmannschen Organisationstheorie anzufangen.

Der Vorläufer: Chester I. Barnard

Wie sich bereits im obigen Text abzeichnet, spielten kritische Fragen nach einem schlüssigen Verhältnis von innerer und äußerer Organisationsstruktur in der empirisch orientierten For-

---

<sup>12</sup> Vgl. stellvertretend für viele: D. J. Hickson et al. (1969): Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal, in: Administrative Science Quarterly 14, S. 378ff.

Aussagekräftig ist auch die Studie von H. Kieser et al. (1983): Organisation. Sie weiß die Unterschiede der einzelnen Richtungen des situativen Ansatzes der Organisationstheorie präzise zu benennen.

Vgl. auch die Studie von G. Morgan (1990): Paradigm diversity in organizational research. In Hazard et al. (Hg.): The Theory and Philosophy of Organizations. Critical Issues and new Perspectives. London / New York.

<sup>13</sup> Vgl. z.B.: T. Burns et al. (1961): The Management of Innovation; London; J. Child: (1972): Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, in: Sociology 6; S. 1ff.

R. B. Duncan (1972): Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, in: Administrative Science Quarterly 17; S. 313ff.

schung so gut wie nie eine Rolle. Man nahm (und nimmt) einfach an, dass es die Organisationsmitglieder selbst seien, die die Struktur ihrer Organisation verkörperten.

Erst 1938 durchbrach Chester I. Barnard diese in der Organisationstheorie übliche Annahme, indem er das Zusammenspiel von Partialinteresse und Allgemeininteresse in sozialen Systemen untersuchte. Im Unterschied zu den weiter oben skizzierten klassisch behavioristischen Ansätzen ging er dabei von der Überlegung aus, dass jede Organisation eine von einzelnen Personen unabhängige Struktur haben müsse, damit sie eine über die Zeit hinweg stabile Identität herausbilden und bewahren könne. Hätte sie nämlich keine solche Struktur – so ist seine Überlegung –, dann müsste sie mit jedem Personenwechsel ihre Identität verlieren: jeder Personenwechsel würde die Organisation im Prinzip auslöschen und den Aufbau einer neuen Organisation erfordern.

Nach Barnard können es also niemals die Organisationsmitglieder selbst sein, die eine Organisation tragen. Es müssen andere Elemente sein. Zum Beispiel Handlungen. Ein System formalisierter Handlungen (ein formales „action system“), in dem jede Handlung sinnvoll auf andere Handlungen abgestimmt wird, ist – so argumentiert er – durchaus von konkreten Personen unabhängig. Und die Koordinationen der Handlungen mit Hilfe der überwiegend unpersönlichen Muster Gewohnheit, Rangordnung und Zeitvorgabe etc. kann dann durchaus als tragendes Element komplexer Organisationen dienen<sup>14</sup>.

### Niklas Luhmann: Die Theorie der formalen Organisation

In der Theorie der formalen Organisation nimmt Luhmann den Handlungsaspekt der Barnardschen Theorie auf und präzisiert dabei auch das Verhältnis von organisationaler Innenwelt und organisationaler Umwelt:

Wenn – so sagt er – ein soziales System aus Handlungen besteht, (und nicht aus den handelnden Personen selbst), dann gehören auch nur die im Zusammenhang mit diesen Handlungen stehenden Aktivitäten (z.B. Koordination, Erwartung, Bewertung etc.) zu den Innenweltstrategien der Organisation<sup>15</sup>.

Die handelnden Personen dagegen müssen dann zur Umwelt des Systems gerechnet werden. Und alle auf Personen bezogenen Aktivitäten (z.B. Beziehungsaufbau, persönliche Anerkennung, Motivation etc.) müssen zu den Umweltstrategien der Organisation gezählt werden.

Diese Trennung, die beim ersten Lesen vielleicht etwas befremdlich anmutet, darf man weder als formalsoziologische Entwertung der Person, noch als klassische Abstraktion missverstehen.

---

<sup>14</sup> Vgl. C. I. Barnard (1938): *The Functions of the Executive*; Cambridge Mass. Nachdruck 1968; 77ff: „The system, then, to which we give the name ‘organization’ is a system, composed of the activities of human beings. What makes the activities a system is that the effort of different persons are here coordinated. For this reason their significant aspects are not personal. They are determined by the system either to manner, or degree, or time. Most of the efforts in cooperative systems are easily seen to be impersonal.”

<sup>15</sup> Vgl. N. Luhmann (1966): *Theorie der Verwaltungswissenschaft, Bestandsaufnahme und Entwurf*; S. 34): „Die Motivation von Organisationsmitgliedern ist daher eine Umweltstrategie organisierter Systeme, genau so wie die Beschaffung ihrer Geldmittel, der Absatz ihrer Waren, die Begründung ihrer Entscheidungen gegenüber einem Publikum von Nichtmitgliedern.“

Luhmann geht hier davon aus, dass das Handlungssystem das soziale System ist <sup>16</sup>. Und dadurch, dass er den Begriff der Handlung in einen Zusammenhang mit den Begriffen Verhalten und Erwartung bringt, kann er einen ersten Unterschied zwischen dem speziellen sozialen System Organisation und anderen sozialen Systemen formulieren: Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Verhaltenserwartungen an ihre Mitglieder formalisiert haben. Und Organisationen setzen mit Hilfe von formalen Regeln fest, welche Handlungen für die Organisation bedeutsam sind und welche nicht<sup>17</sup>.

Die Handlungserwartung beschränkt sich dann selbstverständlich auf die Erwartung regelkonformer Handlungen. D.h., die Organisation definiert sich sozusagen über ihre Erwartungsstrukturen. Diese ziehen die Grenze zu anderen Organisationen (die andere Erwartungsstrukturen haben) und umschreiben schließlich den Sinn der Organisation selbst.

Diese Festschreibung bevorzugter Verhaltenserwartungen sorgt sowohl für interne Verhaltenssicherheit als auch für Abgrenzung nach außen. Oder wie Luhmann sagt „... Systembildung, Grenzdefinition und Erwartungsstabilisierung (sind) verschiedene Aspekte eines einheitlichen Ordnungsprozesses“<sup>18</sup>.

Die formalisierten Erwartungsstrukturen dienen als Bindeglied, auf das sich alle Beteiligten sinnhaft beziehen können. Mitgliedschaft wird zur eindeutigen Form. Sie wird gleichsam reflektierbar und kann als Vorgabe zu einer Organisation stabilisierenden Kollektiv-Identität dienen:

- Mitgliedschaft kann erworben oder verliehen werden: Organisationsmitglied ist derjenige (kann derjenige werden), der die formalisierten Erwartungen teilt und ein den Erwartungen genügendes Verhalten an den Tag legt<sup>19</sup>.
- Mitgliedschaft kann aber auch und wieder aufgegeben oder entzogen werden: Jemand bringt seine Mitgliedschaft in Gefahr, wenn er den Erwartungen nicht entspricht, insbesondere wenn er den Organisationszweck negiert<sup>20</sup>.

---

<sup>16</sup> Später wird Luhmann soziale Systeme nicht mehr als Handlungssysteme, sondern als Kommunikationssysteme beschreiben. Neben diesen betrachtet er dann nur noch psychische Systeme (Bewusstseinszusammenhänge) und sagt über beide: „Psychische und soziale Systeme sind auf dem Wege der Co-Evolution entstanden. Die jeweils eine Systemart ist notwendige Umwelt der jeweils anderen. Die Begründung dieser Notwendigkeit liegt in der (...) Evolution. Personen können nicht ohne soziale Systeme entstehen, und das gleiche gilt umgekehrt“. Die Verknüpfung beider Systeme findet er dann im Bezug auf den Sinnbegriff. Vgl. N. Luhmann (1987): Soziale Systeme, S. 92.

<sup>17</sup> Unter Hinzunahme des Motivationsbegriffs lassen sich die formal organisierten Sozialsysteme (der Organisationen) nun auch gut von den elementaren menschlichen Kontakten abgrenzen: der Unterschied zwischen den elementaren menschlichen Kontakten und den formal organisierten Sozialsystemen ist jetzt nämlich der, dass die Motivation zur Teilhabe an alltäglichen sozialen Beziehungen nicht unbedingt über die Erfüllung oder Nichterfüllung formalisierter Erwartungen gesteuert wird, in formal organisierten Sozialsystemen dagegen immer.

<sup>18</sup> Niklas Luhmann (1964): Funktion und Folgen formaler Organisationen, S. 60.

<sup>19</sup> Vgl. ebda, S. 35. Luhmann betont aber auch, dass Organisationen niemals vollständig formalisiert werden können und unterscheidet dementsprechend zwischen stark, mittel und schwach formalisierten Sozialsystemen. Zusätzlich zur formalisierten Struktur berücksichtigt Luhmann aber auch informale Strukturen, (allgemeine Kulturmuster, allgemeine Regeln etc.). Über die informalen Strukturen kann ebenfalls Systemsinn hergestellt werden, sie bilden eine freie, die formale Organisation ergänzende Struktur.

<sup>20</sup> Vgl. ebda, S. 36.

- Und Mitgliedschaft dient als unverzichtbare Voraussetzung zum Erwerb anderer Rollen.

Damit ist im Prinzip ist jede organisationsseitig formulierte Erwartung mit einer Grundsatzentscheidung auf Seiten des Organisationsmitglieds verbunden: Eintritt oder Austritt, Bleiben oder Gehen<sup>21</sup>.

Mit dem Eintritt in die Organisation bzw. mit der Entscheidung, in ihr zu bleiben, verzichtet der einzelne auf einen Teil seiner Autonomie zugunsten des Autonomiegewinns der Organisation: „Die heterogenen und vielfältigen Motive des Eintritts“ – sagt Luhmann – „werden durch ein immer gleiches Mitgliedschaftsbekenntnis neutralisiert. Der Meinungs Ausdruck löst sich von speziellen Motiven ab. Das Mitglied lässt beim Eintritt seine individuellen Gründe hinter sich zurück. Wie buntscheckig die Motive auch sein mögen, die Mitglieder zusammenführen, ihre Unterschiede können im großen und ganzen vernachlässigt werden. Man kann im System mit homogenisierten Mitgliedschaftsmotivationen rechnen“<sup>22</sup>.

Mit der frühen Theorie Luhmanns ist die Formalisierung der Verhaltenserwartung also ein unabdingbarer Teil des Konstitutionsprozesses von Organisationen. Sie gestattet den Aufbau von abstrakten Sinnmustern, d.h. von Sinnmustern, die unabhängig von Einzelereignissen stabil bleiben können und ein Höchstmaß an systematischer Ordnung garantieren<sup>23</sup>.

Mit der Formalisierung der Verhaltenserwartungen geht die Generalisierung der Verhaltenserwartung einher und zwar in der Zeit-, Sach- und Sozialdimension:

- Zeitliche Generalisierung meint hier, dass man das von den Organisationsmitgliedern erwartete Verhalten in einer Norm festschreibt und dieser Norm unabhängig von etwaigen Einzelereignissen eine formale Dauergeltung verschafft.
- Sachliche Generalisierung meint hier die Entpersonalisierung von Vorgängen durch Zuordnung der einzelnen Sachbezüge und Aufgabenbereiche zu unterschiedlichen Mitgliedsrollen, damit alle erforderlichen Tätigkeiten in einen sinnvollen logischen, sachlichen und technischen Zusammenhang gebracht werden können<sup>24</sup>.
- Und soziale Generalisierung schließlich meint eine Form der (fiktiven) Konsensherstellung in dem Sinne, dass allen Organisationsmitgliedern unterstellt wird, dass sie die formale Geltung der organisationsseitig formulierten Erwartungsstrukturen akzeptieren.

Mit anderen Worten: im Zusammenhang der Generalisierung wird ein zeitlich, sachlich und sozial mit definierten Grenzen versehenes Erwartungssystem konstituiert, das in enger Beziehung zu einem entscheidungsgebundenen Handlungssystem steht. Ja, die formale Geltung organisationaler Erwartungen wird sogar ausschließlich „durch Entscheidung verliehen und entzogen. Das Entscheidungserfordernis wirkt wie ein Flaschenhals, der alle anderen Einflüsse ausschaltet und nur kontrolliert wirksam werden lässt. So ist für jeden Zeitpunkt eindeutig feststellbar, ob eine Erwartung gilt oder nicht. Die formale Organisation kennt nur entscheidbare Zweifel. Die Grenzen des Systems sind definiert“<sup>25</sup>.

---

<sup>21</sup> Vgl. ebda, S. 60.

<sup>22</sup> ebda, S. 42.

<sup>23</sup> Vgl. ebda, S. 59.

<sup>24</sup> Vgl. ebda, S. 63.

<sup>25</sup> ebda, S. 62.

Das unterscheidet die Organisation auch von den elementaren menschlichen Kontakten, weil die mit den elementaren menschlichen Kontakten einhergehenden Erwartungen in ihrem Geltungs- und Erfüllungsanspruch eher vage und unbestimmt bleiben und situationsabhängig stets auf neue ausgehandelt werden können. Bei den elementaren menschlichen Kontakten fehlt die Formalisierung der Verhaltenserwartung ebenso wie die Generalisierung der Verhaltenserwartung und die formalisierte Entscheidungsbefugnis.

In der Organisation dagegen fungieren die allgemeinen Vorstellungen (Arbeitsplatz, Amt, Kompetenz, Autorität etc.), die verschiedenen Kommunikationstypen (Weisung, Entwurf, Entscheidung etc.), die Zuständigkeitsbestimmungen und die Brauchbarkeitsregeln als „institutionalisierte Situationsvereinfachungen, die zur allgemeine Orientierung Handlungsmöglichkeiten, Freiheiten und Indifferenzen abstecken und legitimieren. Sie besitzen objektive, vom persönlichen Erleben des einzelnen unabhängige Geltung und haben dadurch für alle Mitglieder dieselbe Grundbedeutung, obwohl sie in verschiedenen Situationen je anders angewandt werden<sup>26</sup>.

So ermöglicht die formale Struktur der Organisation eine durch Entscheidung gesteuerte interne Differenzierung, die auf aktuelle Ansprüche hin ausgerichtet werden kann.

Solche differenzierten Systeme haben gegenüber undifferenzierten Systemen Vorteile bei der Bewältigung komplexer Aufgaben, weil die Differenzierung die gleichzeitige und relativ unabhängige Existenz einer Vielzahl von stabilen Leistungseinheiten erlaubt. Diese können dann jeweils spezielle Aufgaben ohne umfassende Verpflichtung gegenüber dem Gesamtsystem und frei von der permanenten Rücksichtnahme auf alle andere Subsysteme erledigen: das einzelnen Subsystem kann alle anderen Subsysteme und das Gesamtsystem als Umwelt betrachten und sich nahezu vollständig auf die eigenen Leistungen konzentrieren.

Aber die Vorteile der Differenzierung beschränken sich nicht auf die innere Aufgabenbewältigung. Im Vergleich zu undifferenzierten Systemen haben die differenzierten Systeme auch Vorteile im Austausch mit ihrer Umwelt. Sie können die aus den eigenen Umwelтанforderungen resultierenden Aufgaben in spezifische Teilaufgaben zerlegen und geordnet auf die Untersysteme verteilen. Und sie können die Untersysteme dabei individuell und situationsabhängig behandeln. Ist etwa ein Höchstmaß an Flexibilität und Kreativität gefordert, dann kann die Autonomie der Subsysteme ebenso gut ausgeweitet werden, wie sie im Falle eines erhöhten Stabilisierungsbedarfs wieder reduziert werden kann. „Differenzierte Systeme sind“ – sagt Luhmann – „leistungsfähiger als undifferenzierte Systeme“<sup>27</sup>.

Zusammenfassend kann man also sagen, das es in Luhmanns Theorie der formalen Organisation vorwiegend um die Begriffe Erwartung, Handlung und Entscheidung geht. Organisationen sind – sagt Luhmann hier – vor allen Dingen durch zwei Phänomene charakterisiert: 1.) die Geltung formaler Erwartungen wird ausschließlich durch Entscheidung verliehen und entzogen, und 2.) Mitgliedschaft bedeutet Akzeptanz und Erfüllung dieser Erwartungen. Sie wird ebenfalls ausschließlich durch Entscheidung verliehen und entzogen (oder durch persönliche Entscheidung eines Mitglieds aufgegeben).

Die herausragende Bedeutung von Entscheidungsprozessen zeichnet sich damit bereits ab. Aber es bleiben noch eine Reihe offener Fragen:

- noch hat Luhman nicht genau definiert, wodurch sich die „Handlung Entscheidung“ von anderen Handlungen abhebt; noch gelten ihm Entscheidungen offensichtlich als Handlungen, die anderen Handlungen gleichgestellt sind:
- die besondere Bedeutung der Zeit im Zusammenhang der Bildung von Sinn beim Aufbau sozialer Systeme ist noch nicht geklärt.

---

<sup>26</sup> ebda, S. 82.

<sup>27</sup> ebda, S. 73.

- die Prozessartigkeit des Verhältnisses von Erwartung und Entscheidung ist noch nicht geklärt. Und
- es fehlt ein vertieftes Verständnis für die tragenden Elemente einer Organisation und für die Modi der Vernetzung dieser Elemente untereinander.
- es ist zwar weitestgehend klar, dass eine Organisation auch eine Struktur haben muss. Aber zum Verhältnis von Handlungen und Strukturen fehlen noch klare Aussagen.

Luhmann klärt diese Frage in seiner „Theorie der selbstreferenziellen Organisation“.

Aber auch hier bleiben noch einige Fragen offen:

- es bleibt noch unklar, wie Handlungen und Strukturen ineinander greifen, um die offensichtlich personenunabhängige Existenz großer Organisationen zu erzeugen,
- und es bleibt noch unklar, wie garantiert wird, dass in diesem Prozess kontinuierliche Entscheidungen getroffen werden können.

Erst in der „Theorie der autopoietischen (sich selbst erzeugenden) Kommunikationssysteme“ findet Luhmann hier die passenden Argumente und kommt dabei zu der Überzeugung, dass Organisationen Systeme sind, die sich selbst als Organisationen erzeugen<sup>28</sup>.

Es wird Aufgabe des zweiten Teils dieses Artikels sein, die argumentative Genese dieser Aussage nachzuzeichnen und auf praxisrelevante Inhalte zu prüfen.

© 2005 Heinz Dämmrich

Weitere Infos zum Thema:

Dr. Dämmrich Unternehmensberatung GmbH  
Kurfürstendamm 21  
10719 Berlin  
030.88 70 6-4031  
[info@daemmrigh.de](mailto:info@daemmrigh.de)  
[www.daemmrigh.de](http://www.daemmrigh.de)

---

<sup>28</sup> Vgl. Niklas Luhmann (2000): Organisation und Entscheidung; S. 45. Damit zugleich verabschiedet er sich von zwei Klassikern der Organisationstheorie: zum einen von Webers Idee der Organisation als Herrschaftsinstrument (s.o.) und zum anderen von Parsons' Theorie der zweckrationalen Funktion von Organisationen. Bekanntlich glaubte Parsons ja, dass die Entwicklung von Organisationen einer hoch differenzierten Gesellschaft dazu verhelfen würde, Ziele zu erreichen, die außerhalb der Reichweite einzelner Individuen liegen würden. Vgl. Dazu z.B.: Talcot Parsons (1960): Structure and Process in Modern Societies: S. 40 ff.