

Peter Fuchs

[Manuskript, aufgeschaltet am 29.4.08; erscheint voraussichtlich im September 2008 in Ralf Wetzel, Jens Aderhold & Jana Rückert-John (Hg.): Die Organisation in unruhigen Zeiten. Über die Folgen von Strukturwandel, Veränderungsdruck und Funktionsverschiebung. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag]

Hierarchien unter Druck – ein Blick auf ihre Funktion und ihren Wandel

„Organisation ist alles.“
Sprichwort

„Alles, was wir wirklich akzeptieren,
unterliegt dem Wandel.“
Katherine Mansfield Beauchamp

Wenn man im Blick auf Organisationen von „Pressure of change“ spricht, also die Idee verfolgt, daß diese Sozialsysteme in der Moderne unter Transformationsdrücke geraten und dabei in eine Art ‚soziale Dystonie‘ verfallen, in eine Unruhe, eine Fahrigkeit, die existenzgefährdend zu wirken scheint, wird typisch übersehen, daß die Ausdifferenzierung von Organisationen eingespannt ist in einen gewaltigen (und nicht selten: krisenhaften¹) sozialen Wandel, durch den die Moderne bezeichnet werden kann: in die funktionale Differenzierung der Gesellschaft. Organisationen entstehen, wenn man es klassisch formulieren will, als ‚Reaktion‘ auf den Zusammenbruch der stratifizierten Ordnung des Mittelalters. Deutliches Anzeichen dafür ist, daß die europäische Ständeordnung nur wenige organisationsähnliche Einheiten kannte: die Fugger etwa, die Hanse, Söldnerheere, Zünfte, Städte, die katholische Kirche. Die Gegenwart ist jedoch gekennzeichnet durch eine Überfülle von Organisationen, die selbst das alltägliche Leben dominieren: als Unausweichlichkeit, wenn man zum Arzt will, Benzin benötigt, Brautkleider kauft, Energie verbrauchen muß, wählen möchte, etc.pp.

Kurz: Die These ist, daß die Organisation Resultat eines immensen gesellschaftlichen Evolutionsschubes ist. Ihre Form läßt sich beobachten als Lösung bestimmter Probleme, die aus diesem Schub abgeleitet werden können. „Pressure of change“ als Sammelausdruck für Schwierigkeiten der Organisationen (oder für eine Funktion des ‚Jammerns‘ über solche Schwierigkeiten) müßte sich dann darauf beziehen, daß es diesen Sozialsystemen nicht mehr umstandslos gelingt, ihre Funktion auszuüben. Wir nehmen an, daß die Ursache dafür im

¹ Siehe für Einblicke in das Krisenszenario beispielsweise Koenigsberger, H.G., Die Krise des 17. Jahrhunderts, in Zeitschrift für Historische Forschung 9, 1982, S.143-165; Schilling, H., The European Crisis of the 1590s: The Situation in German Towns, in: Clark, P. (Hrsg.), The European Crisis of the 1590s, Essays in Comparative History, London 1985, S.135-156; Schulze, W., Untertanenrevolten, Hexenverfolgungen und "kleine Eiszeit": eine Krisenzeit um 1600?, in: Roeck, B. et al. (Hrsg.), Venedig und Oberdeutschland in der Renaissance, Beziehungen zwischen Kunst und Wirtschaft, Sigmaringen 1993, S.289-309. Vgl. auch die Beiträge in Hagenmaier, M./Holtz, S. (Hrsg.), Krisenbewußtsein und Krisenbewältigung in der frühen Neuzeit, Festschrift für Hans-Christoph Rublack, Frankfurt a.M. 1992; Häberlein, M., Einleitung zu ders. (Hrsg.), Devianz, Widerstand und Herrschaftspraxis in der Vormoderne, Studien zu Konflikten im südwestdeutschen Raum (15.-18. Jahrhundert), Konstanz 1999. Vgl. zum horror plenitudinis als Ausdruck der Kommunikationskrise im Übergang zur funktionalen Differenzierung (insbesondere Frühromantik) Frühwald, W., Die Idee kultureller Nationenbildung und die Entstehung der Literatursprache in Deutschland, in: Dann, O. (Hrsg.), Nationalismus in vorindustrieller Zeit, München 1986, S.129-141, hier S.130ff.

Grunde durch das Problem generiert wird, als dessen Lösung Organisationen gedeutet werden können.

I

Wenn in der Systemtheorie der Bielefelder Provenienz von ‚Funktion‘ die Rede ist, geht es nicht um Zweck, Ziel oder *telos* eines vorkommenden Phänomens, sondern um die Frage, wie das, was gerade wissenschaftlich interessiert, als Lösung eines oder mehrerer Probleme gedeutet werden kann.² Derartige Probleme sind damit nicht ‚Weltgegebenheiten‘, die irgendwie lösbar wären etwa durch bestimmte, gleichsam ontologisch zugeschnittene Eigenschaften eines Systems. Im Zentrum steht vielmehr die durch wissenschaftliche Limitationalität konditionierte *Problemkonstruktion*.³ Auf diese Weise wird eine *Deutbarkeit* inszeniert, auf die sich die Strukturen und Prozesse des jeweiligen Phänomens beziehen lassen, das dann im Kontext einer Vergleichbarkeit verschiedener Phänomene, die sich unter den gleichen Problemvorgaben als funktional äquivalent beobachten lassen.

In unserem Zusammenhang ist das Phänomen die explosive Verbreitung von Organisationen in der Moderne, die zu einer hohen Organisationsabhängigkeit in sämtlichen Sozialkontexten geführt hat. Das zu konstruierende Problem, als dessen Lösung dieser Boom aufgefaßt werden soll, ist die Ablösung der stratifizierten Ordnung des Mittelalters durch die Ausdifferenzierung von *Funktionssystemen*. Die Stratifikation hatte, wenn ich hier summarisch formulieren darf, die Form der *Hierarchie*, die Form eines einheitlichen Differenzierungsprinzips, das – ganz im aristotelischen Denkduktus – die Oben/Unten-Unterscheidung in sich iteriert: Jeder Teil des Ganzen ist sowohl beherrscht als auch herrschend mit Ausnahme der Spitze und der Basis, da es niemanden über der Spitze, niemanden mehr unter der Basis gibt, weswegen die Konstruktion eines *perièchon*, eines ‚Umgreifenden‘ nötig wird: der metaphysischen Instanz, die die Ordnung der Ungleichheit garantiert und hält. Diese Instanz ist der *heilige Grund* (eben: Hierarchie), aus dem sich die Welt der Menschen speist – in der Weise der *Chain of Being*, in der jedes Kettenglied mit jedem dienend/herrschend zusammenhängt.⁴

Funktionale Differenzierung dagegen ist so etwas wie die Auskopplung der lebens- und sozialrelevanten Funktionen aus dem Schichtensystem zugunsten einer ‚Auffächerung‘, durch die diese Funktionen auf verschiedene Systeme verteilt werden, und zwar so, daß jedes dieser Systeme im Blick auf seine Funktion exklusiv verfährt. Gemeint sind Funktionssysteme wie Wirtschaft, Wissenschaft, Recht, Erziehung, Kunst, Religion, etc. Das Besondere daran ist, daß das Arrangement solcher Systeme nicht mehr die Form der Hierarchie erfüllt, sondern die der *Heterarchie*.⁵ Das ‚Zusammen-Können‘, die *Kompossibilität* der so arrangierten Systeme,

² Vgl. Luhmann, N., Funktion und Kausalität, KZfSS 14, 1962, S.617-644; ders., Funktionale Methode und Systemtheorie, Soziale Welt 15, 1964, S.1-25. Den relativ neuesten Stand kann man dem Kapitel 'System und Funktion' entnehmen in ders., Soziale Systeme, Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a.M. 1984. Diese funktionale (nicht kausale) Beobachtung von Phänomenen ist dem kybernetischen Modellbegriff sehr verwandt. Vgl. etwa Richards, J./Glaserfeld, E.v., Die Kontrolle von Wahrnehmung und die Konstruktion von Realität, Erkenntnistheoretische Aspekte des Rückkopplungs-Kontroll-Systems, in: Schmidt, S.J. (Hrsg.), Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, Frankfurt a.M. 1988(2), S.192-228, hier S.195.

³ Fuchs, P., Die Theorie der Systemtheorie – erkenntnistheoretisch, in: Jetzkowitz, J./Stark, C. (Hrsg.), Soziologischer Funktionalismus. Zur Methodologie einer Theorietradition, Opladen 2001, S.205-218.

⁴ Lovejoy, A.O., The Great Chain of Being: A Study of the History of an Idea, Harvard 1970.

⁵ "Heterarchie bestimmt die Beziehung zwischen (hierarchischen) Systemen unter der Maßgabe, daß diese sich nicht hierarchisieren lassen. Heterarchie ist also negativ bestimmt als eine Architektur komplexer Systeme, die sich nicht

ist eine multiple Wechselseitigkeit der In-Anspruchnahmen, die nicht auf eine durchgängige Weisungskette zurückgreifen kann. Anders ausgedrückt: Es gibt keine dominanten, weisungsbefugten Funktionssysteme, sondern nur: historisch konditionierte Koproduktion.⁶

Der Ausfall eines Metasystems, das die Zusammenarbeit der Funktionssysteme bindend instruiert, führt unter anderem dazu, daß diese moderne Gesellschaft Beobachtungen, die sie prozessiert, nicht mehr flächendeckend *parallelisieren* kann. Dies ist der Grund für den Verlust der Möglichkeit *einer großen Welterzählung*.⁷ Man könnte auch sagen: der Grund für den Verlust der *einen überzeugenden Ontologie* und die Einführung einer Pluralität von Ontologien.⁸ Jedes Funktionssystem erzeugt eine eigene (fungierende) Ontologie, jedes totalisiert seinen Weltzugriff autonom. Keines ist in der Lage, seine Perspektive anderen Systemen des gleichen Typs zu oktroyieren. Der Ausdruck dafür: *Polykontextualität*.⁹

Ein Schlüsseffekt dieser Umstellung ist denn auch, daß die so differenzierte Gesellschaft keine Ereignisse kennt, die nicht gegenbeobachtbar wären. Anders gesagt: Sie läuft auf das Problem auf, daß jedes Ereignis ein *Mehrfachereignis* ist, also von den Funktionssystemen intern identitär gestellt wird, aber eben: von einer Pluralität solcher Systeme. Man kann diesen Effekt *Poly-Eventualität* nennen, die *pluriverse Hinbeobachtung der Identität von Ereignissen durch wechselnde Anschlußselektivitäten*, kombiniert mit der Unmöglichkeit, ein Ereignis für alle Funktionssysteme als dasselbe stabil zu halten.¹⁰

Daraus resultiert ein massives Ordnungsproblem: Wie kann die Gesellschaft *Verlässlichkeit*, also dauerhafte Handlungsketten erzeugen, wenn die Ereignisse, die sie konstituieren, in der Form der Poly-Eventualität gleichsam unentwegt changieren, oder besser: je nach Beobachtungsstandort andere Ereignisse sind?

hierarchisieren läßt. Ein heterarchisches System läßt sich nicht ohne Verlust wesentlicher Bestimmungen auf ein hierarchisches System abbilden. Positiv bedeutet Heterarchie, daß verschiedene zueinander disjunkte Systeme miteinander verkoppelt werden können und so zu kooperativer Einheit gelangen, ohne die Autonomie der Teile einem übergeordneten Meta-System abgeben zu müssen. Zwischen den Konstrukten Hierarchie und Heterarchie herrscht jedoch nicht wieder eine Hierarchie ... Vielmehr besteht zwischen beiden ein komplexes Wechselspiel, dessen Regeln selbst nicht wieder hierarchisch oder heterarchisch strukturiert sind, sondern die Bedingungen der Möglichkeit der beiden Grundbestimmungen aller Systeme überhaupt angeben ..." Ditterich, J./Helletsberger, G./Matzka,R./Kaehr, R. (Projektteam), Organisatorische Vermittlung verteilter Systeme, Forschungsprojekt im Auftrag der Siemens-AG, München - Berlin 1985 (Manuskript Forschungsstudie), S.96. Vgl. auch McCulloch, W. St., A Heterarchy of Values Determined by the Topology of Nervous Nets, in: Bulletin of Mathematical Biophysics, Vol. 7, 1945, S. 89-93.

⁶ Gewöhnlich und naiverweise schreibt man der Wirtschaft eine solche Priorität zu, aber es liegt auf der Hand, daß ohne Rechtssystem, ohne erzogene Leute, ohne Wissenschaft auch dieses System aus dem Ruder laufen würde.

⁷ Dieser Befund ist berühmt: „Le grand récit a perdu sa crédibilité, quel que soit le mode d'unification qui lui est assigné: récit spéculatif, récit de l'émancipation.“ Lyotard, J.-F., La Condition postmoderne, Paris 1979, S.63.

⁸ Siehe etwa Rombach, H., Welt und Gegenwelt, Umdenken über die Wirklichkeit: Die philosophische Hermetik, Basel 1983. Dieser Gedanke findet sich auch in der Physik, wenn es darum geht, eine einheitliche Weltformel zu konstruieren. Vgl. Rohrlich, F., Pluralistic Ontology and Theory Reduction in the Physical Sciences, in: Brit.J.Phil.Sci. 39, 1988, S.295-312. Man kann auch daran denken, daß der Weltbegriff (als Archipel der Dinge und Vorkommnisse) schon durch die Transzendentalphilosophie ausgehebelt wurde, die ihrerseits als Reaktion auf die Umstellung des Gesellschaftssystems auf funktional differenzierte Weltgesellschaft gedeutet werden könnte. Bei Schelling dann sogar der Hinweis, daß "Welt (nach dem altdeutschen Worte) eine Währung, eine Dauer, eine bestimmte Zeit bedeutet." Schelling, F.W.J., System der Weltalter, Münchener Vorlesung 1827/28 in einer Nachschrift von Ernst von Lasaulx (hrsg. und eingeleitet von Siegbert Peetz), Frankfurt a.M. 1998 (2. erw. Auflage), 4. Vorlesung, S.15. Vgl. ferner Fuchs, P., Wie man die Welt am Einheitshaken aufhängen kann – Magische Beobachtung in der Moderne am Beispiel der Frühromantik und der Systemtheorie, in: Drepper, Th./Göbel, A./Nokielski, H. (Hrsg.), Sozialer Wandel und kulturelle Innovation, Historische und systematische Perspektiven (Eckart Pankoke zum 65. Geburtstag), Berlin 2005, S.187-210.

⁹ Vgl. zum Ausgangskontext des Begriffes Günther, G., Life as Poly-Contextuality, in: Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik, Bd .II, Hamburg 1979, S. 283-306. Die Umstellung von einer geschlossenen Weltordnung auf diese Form wurde früh im Syndrom des ‚horror plenitudinis‘ sichtbar. Vgl. Frühwald, W., Die Idee kultureller Nationenbildung und die Entstehung der Literatursprache in Deutschland, in: Dann, O. (Hrsg.), Nationalismus in vorindustrieller Zeit, München 1986, S.129-141, hier S.130ff.

¹⁰ Auch Giga-Ereignisse (wie das Attentat auf die twin towers) unterliegen demselben Sachverhalt. Vgl. Fuchs, P., Ereignis, Welt und Weltereignis. Entwurf einer Heuristik, Ms. Bad Sassendorf 2007.

Der einzige Weg dahin ist, so scheint es, die Ausdifferenzierung von Organisationen, die sich als Lösung dieses Problem es deuten lassen.¹¹

III

Ein erster Blick auf das WIE der Funktionsbedienung durch Organisationen führt zum Theoriestück der Grenze sozialer Systeme. Solche Grenzen sind keine Schranken, Ränder, räumliche Überschreitbarkeiten, sondern bezeichnen den *Wechsel der Fortsetzbarkeitbedingungen von Kommunikation*.¹² Die Systemgrenze ist die Stabilisierung dieser Wechselmöglichkeit, im Falle der Organisation ausgedrückt durch die Differenz von Mitgliedschaft/Nicht-Mitgliedschaft. Je nachdem, welche Seite dieser Unterscheidung operativ markiert wird, ändert sich das Format von kommunikativer Anschlußselektivität.

Im Zuge unserer Problemkonstruktion müßte es um eine Selektivität gehen, die Poly-Eventualität umstellt auf intern wirksame *Mono-Eventualität*, anders ausgedrückt: um ein Verfahren, das Kommunikationen mono-logisch beobachtbar macht, und zwar als Elementarereignisse, die durchgängige Bindungseffekte erzeugen.¹³ Das Mittel dazu ist, daß jedes kommunikative Ereignis in Organisationen (sei es bewußt intendiert oder nicht) als *Entscheidung* behandelt werden kann. „Wenn es dagegen um Kommunikation von Entscheidungen geht, ist es oft klar genug, ... welche anderen Entscheidungen durch eine bestimmte ausgeschlossen worden sind. Allein das macht schon verständlich, weshalb größere Arbeitszusammenhänge nicht über Kommunikation schlechthin, sondern nur über Kommunikation von Entscheidungen organisiert werden können.“¹⁴

So wird es zunächst möglich, daß in Organisationen Kommunikationen im Unterschied zur Gesellschaft als *strict identities* im Gegensatz zu *loose identities* konstruiert werden.¹⁵ Das setzt eine Beobachtungstechnik voraus, die *Alternativen* verwendet, bei denen eine Seite so vorgezogen wird, daß die andere, die nicht gewählte Seite als ebenfalls wählbar aufgefaßt und erinnert werden kann.¹⁶ Organisationen sind demnach Systeme, die durch die Autopoiesis von

¹¹ Hier ist nicht der Ort, über funktional äquivalente Problemlösungen nachzudenken, aber meiner Auffassung nach wären fundamentalistische Bewegungen etwas Vergleichbares.

¹² "Als Ausgangspunkt jeder systemtheoretischen Analyse hat ... die *Differenz von System und Umwelt* zu dienen. Systeme sind nicht nur gelegentlich und nicht nur adaptiv, sie sind strukturell an ihrer Umwelt orientiert und können ohne Umwelt nicht bestehen. Sie konstituieren und sie erhalten sich durch Erzeugung und Erhaltung einer Differenz zur Umwelt, und sie benutzen ihre Grenzen zur Regulierung dieser Differenz. Ohne Differenz zur Umwelt gäbe es nicht einmal Selbstreferenz, denn Differenz ist Funktionsprämisse selbstreferentieller Operationen. In diesem Sinne ist *Grenzerhaltung* (boundary maintenance) Systemerhaltung." Luhmann, N., *Soziale Systeme, Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt a.M 1984, S. 35. Und: "Grenzen markieren ... keinen Abbruch von Zusammenhängen. Man kann auch nicht generell behaupten, daß die internen Interdependenzen höher sind als die System/Umwelt-Interdependenzen. Aber der Grenzbegriff besagt, daß grenzüberschreitende Prozesse (zum Beispiel des Energie- oder Informationsaustausches) beim Überschreiten der Grenze unter andere Bedingungen der Fortsetzbarkeit (zum Beispiel andere Bedingungen der Verwertbarkeit oder andere Bedingungen des Konsenses) gestellt werden. Dies bedeutet zugleich, daß die Kontingenzen des Prozeßverlaufs, die Offenheiten für andere Möglichkeiten, variieren je nachdem, ob er für das System im System oder in seiner Umwelt abläuft. Nur soweit dies der Fall ist, bestehen Grenzen, bestehen Systeme." S.35/36. Eigentlich müßte man sagen: Sinnsysteme haben an jeder Stelle ihre Grenze.

¹³ Es ist eine Pointe, aber sie gefällt mir, daß nämlich Bindung auch als Übersetzung von ‚religio‘ hergenommen werden kann.

¹⁴ Luhmann, N., *Organisation und Entscheidung*, Opladen 2000, S.64.

¹⁵ Vgl. zu dieser Differenz (eher philosophierend) Baxter, D.L.M., *Identity in the Loose and Popular Sense*, in: *Mind*, Vol. XCVII, No.388, 1988, S.575-582. Theorie-Insider sehen hier die Differenz von Form und Medium angedeutet.

¹⁶ Luhmann, a.a.O., S.132f.

Entscheidungen gekennzeichnet sind. Auch sie sind keine Räume, Ausgedehnthheiten, Container, sondern ebendies: die Konkatenation von Entscheidungen.¹⁷

Mitgliedschaft markiert soziale Adressen (die Mitglieder) so, daß Entscheidungen auf Mitglieder oder Gruppen von Mitgliedern zugerechnet werden können.¹⁸ Das Hauptmittel, das Entscheidungen verpflichtend macht als bestimmte nicht-ignorable Ereignisse, ist: Hierarchie. Fast könnte man sagen, daß die Form der Hierarchie des Mittelalters abgelöst wird durch segmentäre Einheiten (Organisationen), die diese Form in sich einkopieren. Diese Einheiten sind stratifizierte, aber de-zentrale oder dislozierte Systeme, die in einer Gesellschaft, die nicht mehr über Hierarchie integriert ist, geordnete, eindeutig referierbare Handlungsverkettungen gestatten. Nur in Organisationen finden sich scharf geschnittene Relevanzmarkierungen, durch die klargelegt werden kann, was gilt und was zu tun, was zu unterlassen ist.¹⁹

Dadurch wird eine eigentümliche ‚Sicherheit‘ garantiert, die – via Hierarchie – eine fungierende Ontologie einrichtet, eine interne ‚Geltungswelt‘, die mit ihrer gestaffelten Rangordnung eine ‚Durch-Orientiertheit‘ ermöglicht, für die es in der Gesellschaft keine Parallele gibt. Organisationen sind ‚Berechenbarkeitsdomänen‘. Man könnte auch sagen: Sie sind ‚De-arbitrarisierungs-Maschinen‘, die sich in der Form von Weisungsketten ‚asymmetrisieren‘.

Ein wichtiges Ergebnis dieser Asymmetrisierung ist, daß Organisationen, die hierarchisch strukturiert sind, eine repräsentierbare Identität entwickeln. Sie sind, wie man in dieser Theorie formulieren kann: *sozial adressabel*, dies dann in Differenz zur Gesellschaft und ihren Funktionssystemen, die allesamt nicht adressiert, nicht kommunikativ erreicht werden können.²⁰ Die soziale Adressabilität ist die Bedingung der Möglichkeit dafür, daß Systemen ‚Handlungen‘, insbesondere ‚Mitteilungshandeln‘ kommunikativ zurechenbar ist, oder anders: Bedingung der Möglichkeit für die Partizipation an Kommunikation. Organisationen sind in der Lage, die ‚Leute‘ funktional zu substituieren.²¹

Genau deswegen sind sie diejenigen Einrichtungen, die die strukturelle Kopplung der Funktionssysteme durchführen und damit jene Kompossibilität ins Werk setzen, ohne die funktionale Differenzierung nicht existieren könnte. Das geschieht einmal dadurch, daß Organisationen alle funktionssystemischen Kommunikationsströme via Entscheidungsverkettung einbeziehen und ordnen, ferner dadurch, daß sie im Blick auf Funktionssysteme nach innen und nach außen wirksame ‚Priorisierungen‘ vornehmen können im Sinne einer politischen oder wissenschaftlichen oder wirtschaftlichen oder rechtlichen oder erzieherischen ... Vordringlichkeit einer Zweckbestimmtheit, auf die hin spezielle Ordnungsprobleme bezogen werden durch die laufende Berücksichtigung der je anderen Kommunikationsströme.²²

¹⁷ Luhmann, N., Die Paradoxie des Entscheidens, in: Balke, F./Schwering, G./Stäheli, U. (Hrsg.), Paradoxien der Entscheidung, Wahl/Selektion in Kunst, Literatur und Medien, Bielefeld 2004, S.17-55, hier S.18ff. - insbesondere zu Freiheit der Entscheidung und das daran geknüpfte Willkürmoment.

¹⁸ Wichtig ist, um den organisationellen Bindungsdruck zu verstehen, daß – sobald die soziale Adresse ‚Mitglied‘ im Spiel ist, auch Nicht-Entscheidungen (also etwa schieres Vergessen von Angeordnetem) als Entscheidungen beobachtbar sind. In diesem Sinne und mutatis mutandis sind Entscheidungen immer "... aus dem Nichts geboren." Schmitt, C., Politische Theologie, Berlin 1990, S.42.

¹⁹ Das bedeutet auch, daß Organisationen, die Hierarchien abzubauen versuchen, das Problem lösen müssen, wie dann noch die Bindungseffekte von Entscheidungen stabilisiert werden können.

²⁰ Siehe als Fallbeispiel für die Konsequenzen Fuchs, P., Das System „Terror“, Versuch über eine kommunikative Eskalation der Moderne, Bielefeld 2004.

²¹ Nur am Rande: Es wäre deshalb zu überprüfen, ob das Theoriestück der Interpenetration, das reserviert ist für das Verhältnis sozialer zu psychischen Systemen, nicht auch sinnvoll auf das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft anzuwenden wäre.

²² Ein zusätzlicher Gesichtspunkt, der hier nicht bearbeitet werden kann, ist, daß Organisationen auf diesem Weg Inklusion/Exklusion regulieren. Sie übernehmen darin aus dem Mittelalter die Funktion der Familie. Luhmann, N., Die

Die Frage ist: Wenn Organisationen ebendiese Funktion haben (die Transkription von Poly-Eventualität in Entscheidungskategorien), wenn also die Kompossibilität der Funktionssysteme ohne Organisationen auf Inkompatibilität und entsprechende Entdifferenzierung umgelenkt würde, wieso entsteht dann ein *pressure of change*, der ungezählte Organisationsberater beschäftigt? Gibt es da eine Krise, die zu den Organisations- und Managementbeglückungsbüchern führen, die Bestseller-Rang erreichen?

IV

Man wird erst einmal darauf achten müssen, daß die Ausdifferenzierung von Organisationen, insofern sie die hierarchische Form der Stratifikation hinübernehmen in die funktional differenzierte Gesellschaft, also das Prinzip der Rangordnung segmentär ‚beibehalten‘, prima facie hoch unwahrscheinlich sind. Funktionale Differenzierung ist der Vorgang, durch den die Schichtordnung abgelöst wird, und zwar so, daß Funktionssysteme entstehen, die, wie wir sagten, je für sich eine soziale Funktion bedienen. Damit verknüpft ist, daß die Individuen in der Umwelt der Gesellschaft als gleich beobachtet werden im Blick auf die Chance der Partizipation an allen Funktionssystemen.²³ Das *principium grande* funktionaler Differenzierung ist die Intention auf diese Chancengleichheit. Die Intention auf Ungleichheit wird vor diesem Hintergrund kommunikativ unvertretbar, gerade weil das Insistieren auf Gleichheit wie eine Folie wirkt, vor der Ungleichheiten erst imposant werden können.²⁴

Nun sind aber Organisationen doppelt auf Ungleichheit hin angelegt: Ihr Binnenbereich ist auf der Ebene formaler Kommunikation hierarchisch geschichtet, und: Sie sind die Systeme, die via Mitgliedschaft mit Inklusions- und „Exklusionsbefugnis“ ausgestattet sind.²⁵ „Das hat einen doppelten Effekt. Sie (die Organisationen, P.F.) können die Personen auswählen, die für eine Tätigkeit in ihren Organisationen in Betracht kommen, und andere ausschließen. Nicht alle Bürger werden Beamte. Funktionssysteme können also mit Hilfe ihrer Organisationen dem Inklusionsdruck der Gesellschaft widerstehen. Jeder ist rechtsfähig, aber nicht jeder bekommt vor Gericht Recht. Das Gleichheitsgebot ist kein Konditionalprogramm. Jeder hat die Schule zu besuchen; aber da es sich um eine Organisation handelt, kann intern entschieden werden, auf welchem Niveau und mit welchem Erfolg. Über Organisationen macht die Gesellschaft sich diskriminationsfähig, und zwar typisch in einer Weise, die auf Funktion, Code und Programme der Funktionssysteme abgestimmt ist. Innerhalb der Organisationen und mit ihrer Hilfe läßt die Gesellschaft die Grundsätze der Freiheit und der Gleichheit scheitern.“²⁶

Gesellschaft und ihre Organisationen, in: Derlien, H.-U./Uta Gehrhardt. U./F. W. Scharpf (Hrsg.), Systemrationalität und Partialinteresse: Festschrift für Renate Mayntz, Baden-Baden 1994, S. 189 – 201, hier S.192.

²³ „Die Disjunktionen (hier: Codes der Funktionssysteme) sind vollständig, betreffen jeden Teilnehmer des Gesellschaftssystems, können also nicht schichtspezifisch, geschlechtsspezifisch oder ethnisch limitiert werden. Sie lassen nur noch Unterschiede der Verteilung zu und stimulieren eben dadurch ständig die Frage nach Gründen für gegebene Verteilungen. Sie präformieren ein Prinzip der Inklusion, das allerdings erst sehr viel später unter Schlagworten wie Freiheit und Gleichheit für alle zur Zielformel der bürgerlichen Bewegung wird.“ Luhmann, N., Funktion der Religion, Frankfurt a.M. 1982(2), S.202.

²⁴ Vgl. dazu Fuchs, P., Das Phantasma der Gleichheit, in: Merkur 570/571, 1996, S.959-964.

²⁵ Vgl. Luhmann 1994, a.a.O.

²⁶ Ebenda.

In beiden Hinsichten sind Organisationen vor der Kulisse des Gleichheitsansinnens hoch unwahrscheinliche Einheiten.²⁷ Im Maße, in dem die funktionale Differenzierung im 20. Jahrhundert zu ihrer Hoch- und Vollform aufläuft, wird diese Unwahrscheinlichkeit mehr und mehr: vitiös. Die Semantik der Ungleichheit, der Subordination, des Gehorsams, der Macht wird zunehmend selbst in Organisationen de-plausibilisiert. Zumindest müssen Organisationen damit rechnen, daß ihre relevante Umwelt auf der Basis des Gleichheitsgebotes sozialisiert ist.²⁸ Nach außen macht sich geltend, daß die Ordnungsleistungen, die von Organisationen im Blick auf die Gesellschaft erbracht werden, nicht durchgängig überzeugen. Diese Leistungen selbst werden moralisierbar, Ziele etwa von Protestbewegungen, die sich nichtsdestoweniger selbst organisieren.

Kurz: Organisationen sind der Möglichkeit nach *stigmatisierbar* geworden. Wenn man (stellengebundene) Macht als Medium der Organisation auffassen kann²⁹, mit dessen Hilfe bislang Weisungen ohne Hilfe weiterer Persuasions-Mittel durchgesetzt wurden, so ließe sich von einer Erosion ebendieses Mediums sprechen. Man könnte auch sagen, daß die je fungierenden Ontologien in den Sog der polykontexturalen Beobachtungsverhältnisse der Gesellschaft geraten, schon deshalb, weil sie täglich genau darauf bezogene Reduktionsleistungen zu erbringen haben. Sie müssen hierarchie-gestützte Entscheidungen reproduzieren – in einer auf der Ebene ihrer primären Differenzierung durch und durch heterarchen Gesellschaft.

Aber ist nicht gerade dies ohnehin die Funktion von Organisationen, Monokontexturalität und Mono-Eventualität für die Gesellschaft, die ansonsten chaotisch würde, zu garantieren? Müßte man nicht sagen, daß Organisationen sich selbst überflüssig machen würden, wenn es ihnen gelänge, das Problem, als dessen Lösung wir sie beobachtet haben, dauerhaft und erfolgreich zu entschärfen?

Die Idee ist, daß *the pressure of change* ein berechtigtes Etikett für eine zentrale Schwierigkeit von Organisationen in der Gegenwart ist, aber daß der eigentliche Druck durch eine spezifische Folgeerscheinung funktionaler Differenzierung ausgelöst wird.

V

"Das Lesen einer Zeitung gleicht der Lektüre eines Romans, dessen Autor jeden Gedanken an eine zusammenhängende Handlung aufgegeben hat."
Benedict Anderson

Jetzt erst kann wirklich alles zum Anlaß für alles werden und wird alles Kommende, alle Folge in einer abenteuerlichen Weise unberechenbar ...
Aus immer neuen Gelegenheiten entsteht eine immer neue, aber immer nur occasionelle Welt, eine Welt ohne Substanz und ohne die Abhängigkeit des Funktionellen, ohne feste Führung,

²⁷ Man sieht es unter anderem daran, daß für ‚Weltprobleme‘ wie Hunger, Elend, monstruöse Ungleichheiten im Blick auf Lebensführungschancen etc.pp typisch ‚handelnde‘ Leute und Organisationen verantwortlich gemacht und nicht selten mit Haß überzogen werden.

²⁸ Was unter anderem dazu führt, daß Communio-Konzepte Konjunktur haben. Zum Beispiel werden über WIR-Beschwörungen wie ‚Familie‘ Bindungsmöglichkeiten importiert, die nicht an ‚Gehorsam‘ geknüpft sind, sondern eher an Moral. Organisationen, die in ihre Selbstbeschreibung und ihre Leitbilder dieses ‚Wir sind ... Wir wollen ... wir verpflichten uns darauf ...‘ einbauen, camoufflieren Weisungsketten so, daß die Wahl erwünschter Handlungen gar nicht mehr durch Anordnungen konditioniert gesehen werden kann.

²⁹ Baecker, D., "Wer rechnet schon mit Führung?", in: OrganisationsEntwicklung 24, Nr. 2, 2005, S. 62-69.

ohne Konklusion und ohne Definition ... geführt nur
vor der magischen Hand des Zufalls, the magic hand of chance."
Carl Schmitt

Ich erinnere daran, daß oben wie selbstverständlich behauptet wurde, daß Organisationen sozial adressabel sind und in genau dieser Form als Äquivalente der psychischen Umwelt sozialer Systeme begriffen werden können. Adressabilität ist die Vorbedingung dafür, als etwas oder jemand behandelbar zu sein, das oder der an Kommunikation beteiligt ist, als *eine* Ansprechbarkeit, die über Mitteilungsfähigkeiten verfügt. Ein sehr deutlicher Beleg für die Annahme, daß Organisationen solche Adressen haben, ist: Sie sind wie die der Leute an *Eigennamen* ‚vertäut‘.³⁰ Entscheidend ist, daß diese Adressen als *Sozialstrukturen* (klassisch im Sinn von ‚Erwartungscollagen‘) aufgefaßt werden und niemand und nichts, also weder die Leute noch die Organisationen diese Adressen *sind*.

Der Fall, an dem bislang soziale Adressen (etwa in der Form der Rolle oder der Person³¹) untersucht wurden, ist der des psychischen Systems.³² Das Ergebnis, geballt formuliert, lautet: Wenn man von an Differenzierungstypen gebundenen ‚Adressenformularen‘ ausgeht, also davon, daß das, was als soziale Adresse jeweils in einer ‚Epoche‘ ermittelt und angesteuert werden kann, an bestimmten Eintrags/Nicht-Eintragsmöglichkeiten hängt, so müßte man heuristisch annehmen, daß jene Formulare anders ausfallen je nach dem, in welche Differenzierungsform sie eingebettet sind. Kurz: Archaisch-segmentäre Adressierungsmöglichkeiten unterscheiden sich von denen, die sich unter Zentrum/Peripherie-Bedingungen ausmenden, und diese wiederum von denen, die in Großreichen oder unter Stratifikationsvoraussetzungen oder im Kontext funktionaler Differenzierung ausgearbeitet werden.³³

Die These ist, daß das Adressenformular funktionaler Differenzierung nicht mehr auf Einheitlichkeit getrimmt werden kann. Es ist mit einer *unabschließbaren* Liste vergleichbar, die eine Vielzahl von (auch inkompatiblen) Einträgen zuläßt, ohne sie anders denn als Liste zu ordnen.³⁴ Diese Adresse ‚bildet‘, wenn man so sagen darf, die Polykontextualität, Heterarchie und Hyperkomplexität der Gesellschaft ab. Daran schließt sich die Überlegung an, daß psychische Systeme (Körperverhalten miteinbezogen) in ihrer Sozialisation zentral durch ihre kommunikative Adressierung formatiert werden, woraus folgt, daß dieses System unter den Auspizien funktionaler Differenzierung selbst an so etwas wie Listenförmigkeit akkomodiert wird. Es ist bekannt, daß der Verlust der Einheit des Selbst, des ‚Ich´s‘, der

³⁰ Vgl. zu diesem Bild Benjamin, W., Goethes Wahlverwandtschaften, in ders.: Gesammelte Schriften (hrsg. v. Tiedemann, R./Schweppenhäuser, H.), Frankfurt a.M. 1980 Bd.I, S.291.

³¹ Die Rollentheorie ist hinlänglich bekannt. Zur ‚Person‘ vgl. Luhmann, N., Die Form "Person", in ders., Soziologische Aufklärung 6, Die Soziologie und der Mensch, Opladen 1995, S.142-168 (auch in: Soziale Welt 42, 1991, S.166-175).

³² Vgl. Fuchs, P., Der Eigen-Sinn des Bewußtseins, Die Person, die Psyche, die Signatur, Bielefeld 2003; ders., Die Psyche, Studien zur Innenwelt der Außenwelt der Innenwelt, Weilerswist 2005; und zu den weiteren Überlegungen dens., Das Maß aller Dinge, Abhandlung zur Metaphysik des Menschen, Weilerswist 2007.

³³ Beispielsweise kannte das mittelalterliche Adressenformular kaum Rubriken, in die sich Individualität oder schrankenlose Freiheit einschreiben ließ.

³⁴ Das ist der Kerngedanke der zuletzt zitierten Arbeit. Die Diagnose ist bekannt und vielfältig am Problem personaler Identität in der Moderne diskutiert worden. Vgl. etwa Giddens, A., Modernity and Self-Identity, Self and Society in the Late Modern Age, Stanford 1991. Besonders der Begriff der internal referentiality ist nahe an unserem Schema gebaut. Vgl. für Beobachtungen, die auf Desintegration setzen, Glass, J.M., Shattered Selves, Multiple Personality in a Postmodern World, Ithaka - London 1993; Hewitt, J.P., Dilemmas of the American Self, Philadelphia 1989. Siehe auch zur ‚multiplicité du moi‘ Behrens, R., Metaphern des Ich, in: Die literarische Moderne in Europa (Piechotta, H.J. et al. (Hrsg.)), Opladen 1994, S.334f.

durchgehenden ‚Eigenschaftigkeit‘³⁵ der Psyche eines der großen Klargethemen literarischer und intellektueller Beobachtung der Moderne geworden ist.³⁶

Wenn man Organisationen, wie wir es hier in zugespitzter Form tun, in die Position funktionaler Äquivalenz zur Adressierbarkeit von Leuten einsetzen, betritt man Neuland. Der Vergleich kann nicht unvermittelt oder in der Weise einer einfachen Analogie durchgezogen werden. Deswegen war es notwendig, eine sehr abstrakte Vergleichsebene einzuführen, eben: Adressabilität. Die Annahme war, daß psychische Systeme in ihrer ‚Soziogenese‘ multipel adressierbar sind und daß der Modus der Adressenkonstruktion sich im Zuge funktionaler Differenzierung auf ‚Listenförmigkeit‘ umgestellt hat. Der zentrale Effekt dieser Umstellung ist, wie man sagen könnte, die interne *Dividualisierung* der Individuen, damit verknüpft dann der Verlust eines ‚eineindeutigen‘ Selbstzugriffes, also die Schwierigkeit der Ermittlung einer konsistenten Selbstbeschreibung.

Organisationen haben es schon qua Funktionsbedienung mit einer enormen Varianz von Sinnzumenutungen zu tun, mit denen sie durch die polykontexturale Gesellschaft konfrontiert werden. Auch sie werden multipel adressiert, auch für sie müßte die Vermutung gelten, daß ihre Adressen die Polykontexturalität der modernen Gesellschaft ‚spiegeln‘ und ebenfalls listenförmig geworden sind. In unserer Heuristik folgt zwingend die Frage, ob Organisationen in ihrer ‚Soziogenese‘ un-einheitlich werden, oder anders: Wenn Psychen mit dem Problem der Dividualität ihres Selbstzugriffes zu tun haben, gibt es dann einen äquivalenten Vorgang in Organisationen?

VI

Ein Clou der hier vertretenen Theorie ist, daß sie davon ausgeht, daß alle Sinnsysteme in der Lage sind, Operationen der Selbstbeobachtung durchzuführen. Alle Sinnsysteme, das heißt auch: Soziale Systeme. "Sie können ihre eigenen Operationen auf die eigene Identität richten, indem sie eine Differenz zugrundelegen, mit deren Hilfe sich die eigene Identität von anderem unterscheiden läßt."³⁷ Etwas anders formuliert: Es kommen in ihnen Operationen vor (neben einer Vielzahl von Referenzen, die sich nicht auf sie selbst beziehen), in denen der Unterschied zwischen dem, was sie ‚sind‘ und dem, was sie nicht ‚sind‘, angespielt und ausgenutzt wird. Entscheidend ist, daß solche Operationen *dann und wann* anfallen.³⁸ Sie müssen nicht miteinander in Verbindung stehen, und sie setzen nicht zwingend eine Art von ‚konsolidierter‘ Identität voraus, die als strukturelle Determinante für solche Beobachtungen dienen könnte.

Das ist anders, wenn es genau darum geht, daß eine (repräsentierbare) Identität zur Verfügung steht. Dann reicht die gelegentliche, situativ aktivierbare und deshalb diffuse Selbstbeobachtung nicht mehr aus. Theoretisch gesehen, wäre zu erwarten, daß Sinnsysteme, die auf jene Identität angewiesen sind, beginnen, die hier und da anfallenden

³⁵ Ich beziehe mich natürlich auf Musils ‚Mann ohne Eigenschaften‘. Vgl. Fuchs, P., Vom Etwas-ohne-Eigenschaften, in: Kray, R./Luehrs-Kaiser, K. (Hrsg.), Geschlossene Formen, Würzburg 2005, S.77-93.

³⁶ Schon ganz früh in der unüberbietbaren Sentenz Rimbauds: „Je est un autre.“ Vgl. dazu Steiner, G., Von realer Gegenwart. Hat unser Sprechen Inhalt?, Hamburg 1990, S. 134ff.

³⁷ Luhmann, N., Tautologie und Paradoxie in den Selbstbeschreibungen der modernen Gesellschaft, in: ZfS, 3, Jg.16, 1987, S.161-174.

³⁸ Man kann sich diesen Befund am psychischen System verdeutlichen, daß ja auch nicht unentwegt die Differenz zwischen sich und dem, was es nicht ist, berücksichtigen muß.

Selbstbeobachtungen zu verketteten, also Binnenzusammenhänge ausdifferenzieren, die diese Gelegenheit von Selbstbeobachtungen noch einmal beobachten und, wenn man so will, daraus ein Arrangement zu formen, das wie ein ‚Integral‘ wirkt, wie eine ‚sum over histories‘ im Blick auf die zufälligen Streuungen solcher Operationen.³⁹

Die Bedingung der Möglichkeit von Organisationen, als Einheiten mit repräsentierbarer Identität (nach innen und nach außen) agieren zu können, hängt dann daran, in welchem Umfang und mit welcher Rigidität es ihnen gelingt, in sich eine Struktur zu erzeugen, die einen Kombinationsspielraum eröffnet, innerhalb dessen zulässige und nicht zulässige Beobachtungsoperationen diskriminiert werden können. Das muß eine Struktur sein, die mit diesem Diskriminieren zugleich darüber entscheidet, welche Strukturen und Prozesse im System möglich, richtig, ansteuerbar sind und welche – nicht. Der dafür eingeführte Begriff ist: *Selbstbeschreibung*.⁴⁰ „Sobald ein Bedarf aufkommt, Selbstbeobachtung durch strukturelle Vorgaben zu steuern und sie nicht ganz der jeweiligen Situation zu überlassen, wollen wir von Selbstbeschreibung sprechen. Die Beschreibung fixiert eine Struktur, einen ‚Text‘ für mögliche Beobachtungen ... ‚Freie‘, okkasionelle Selbstbeobachtungen werden dadurch nicht ausgeschlossen, aber marginalisiert.“⁴¹

Selbstbeschreibungen lösen das Problem, wie Sozialsysteme, die sich durch Kommunikation reproduzieren, die in ihrer Synthetik nicht beobachtet werden kann⁴², dennoch zu einem Bild ihrer selbst gelangen können, nämlich durch eine (häufig tatsächlich aufgeschriebene, dokumentierte, bildlich inszenierte etc.) Reduktion auf *Handlungszusammenhänge*.⁴³ Ebendiese scharfe Reduktion ermöglicht die Konstruktion von „Merkmalen“, von ‚Eigenschaften‘, durch die die System/Umwelt-Differenz für das System im Wege des *re-entry* traktabel und *de-arbitrarisiert* wird. Gerade bei Organisationen liegt auf der Hand, daß sie (eben, weil sie zu Adressabilitätszwecken eine *repraesentatio identitatis* benötigen) Selbstbeschreibungen erzeugen mit starken Bindungswirkungen, in denen sich die Geltung und Identifizierbarkeit von Entscheidungen absichern lassen. Diese Beschreibungen stehen, wie man sagen könnte, in struktureller ‚Korrespondenz‘ mit der Weisungskette, der Hierarchie. Sie müssen deshalb die Form einer ‚Unfraglichkeit‘ annehmen, einer internen Konkurrenzlosigkeit.

Aber genau das wird unter polykontexturalen Adressierungszumutungen zum Problem. Die Stabilität der Selbstbeschreibung gerät unter massiven Druck. Kontingenz wird introjiziert einerseits durch die listenförmige Adresse, andererseits durch den ‚Einfall‘ von Beratern, die – indem sie von dieser Kontingenz profitieren – zugleich laufend andere Möglichkeiten der Selbstbeschreibung der Organisation anbieten, sie also selbst mit Kontingenz konfrontieren. Ein Ausdruck dafür ist, daß Selbstbeschreibungen von Organisationen als anachronistisch beobachtet werden können (intern/extern), wenn sie die mögliche, ihnen angesonnene Alternativität auszublenden suchen.

Der Boom der Organisations- und Managementberatung ist in dieser Hinsicht mit dem Boom der Psychotherapie(n) instruktiv vergleichbar. Auch psychische Systeme haben Probleme mit der Produktion einheitlicher, orientierungsfester, durchhaltbarer Selbstbeschreibungen, und man kann ohne viel Aufwand vermuten, daß die Psychotherapie im weitesten Sinne davon profitiert oder daran parasitiert, indem sie ebenfalls Alternativität, also andere Möglichkeiten

³⁹ Ich gehe davon aus, daß sich eine Theorie des SELBST als System aus solchen Überlegungen heraus entwickeln ließe.

⁴⁰ Luhmann 1987, a.a.O., ebenda.

⁴¹ Ebenda.

⁴² Zentrale Referenzstelle hier: „Die wichtigste Konsequenz dieser Analyse ist: *daß Kommunikation nicht direkt beobachtet, sondern nur erschlossen werden kann*. Um beobachtet werden oder um sich selbst beobachten zu können, muß ein Kommunikationssystem deshalb als Handlungssystem ausgeflaggt werden.“ Luhmann 1984, a.a.O., S. 226/227.

⁴³ S.247f.

der Selbstbeschreibung anbietet.⁴⁴ Pointiert und in einer Variation eines Diktums von Karl Kraus: Beide ‚Professionen‘ sind an dem Problem beteiligt, das sie zu lösen angetreten sind: an dem Problem der Kontingenzproliferation. Was die konkurrenzlose Selbstbeschreibung von Organisationen mit ihrem strukturellen Korrelat der Hierarchie leisten soll, wird erodiert oder als erodiert thematisierbar. Das aber ist nicht nur eine Schwierigkeit von Organisationen, sondern hoch riskant für die funktional differenzierte Gesellschaft, denn: Ihre „letzte Sicherheit liegt ... im Funktionieren der Organisationen.“⁴⁵

VII

Ein weiterer Kandidat für nicht-ignorablen Problemdruck auf Organisationen, ihre Selbstbeschreibungen und Hierarchien, kann hier nur spekulativ diskutiert werden. Der Gedanke, daß Organisationen über soziale Adressen verfügen, die sie zu relevanter Umwelt gesellschaftlicher Kommunikation machen in dem Sinne, daß sie als Mitteilungshandelnde beobachtet werden können, als Einheiten mit intern handhabbarer Selbstreferenz, die von außen nicht einsehbar, sondern nur erschließbar ist – dieser Gedanke läßt es theorietechnisch zu, nach der Bedeutung von Inklusion und Exklusion für Organisationen zu fragen. Diesmal geht es nicht darum, daß Organisationen, wie wir oben gesagt haben, Exklusions/Inklusionsbefugnisse haben, sondern darum, daß sie als sozial adressable Einheiten selbst sozialen Inklusions/Exklusionsprozessen unterliegen.

Das ist eine zunächst widerborstige Überlegung, da das Schema Inklusion/Exklusion auf die kommunikative Markierung von *Menschen* als *relevant* im Hinblick auf die Partizipation an Kommunikation typisch bezogen wird.⁴⁶ Im Fokus stehen also prima vista die Leute. Schaut man jedoch genauer hin und achtet sorgfältig darauf, daß diese Theorie nicht vom Einschluß/Ausschluß von Menschen reden kann (sie sind nie Teil eines Sozialsystems), so kann man sehen, daß das Schema unmittelbar im Zusammenhang des Aufbaus und der Auswirkungen sozialer Adressen steht. Es sind diese Strukturen, die sich auch als Inklusions/Exklusions-Profil deuten lassen, insofern sie über das Maß kommunikativer Partizipation entscheiden und zugleich eine Art ‚Geschichte‘ in die multiple Adresse einschreiben.⁴⁷

Da Organisationen sich qua Hierarchie in eine Form treiben, die sich sozial adressieren läßt, gilt auch für sie, daß sie mit Inklusion-/Exklusionsprozessen konfrontiert werden. Sie müssen damit rechnen, daß in ihren Adressen ebenfalls Relevanz- und Irrelevanzmarkierungen ‚vermerkt‘ sind, die über das Maß ihrer kommunikativen Inklusion entscheiden. Fremdbeobachtungen sind, sobald in dieser Hinsicht ‚Adressenverletzungen‘ drohen, von hoher Bedeutung und: unter der Ägide funktionaler Differenzierung unvermeidbar. Es wird immer aufwendiger, so etwas wie ein konsistentes *Image* durchzuhalten, insbesondere, weil die Massenmedien die Vulnerabilität von Organisationen im Blick auf Inklusion/Exklusion,

⁴⁴ Es ist mit Sicherheit kein Zufall, daß Organisationsberater nicht selten wie systemisch eingestellte Psychotherapeuten arbeiten.

⁴⁵ Luhmann, N., Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt a.M. 1997, Bd. 1., S.382. Interessanterweise wird an dieser Stelle der symbiotische Mechanismus (Referenz auf Körperlichkeit) mit Organisationen parallelisiert.

⁴⁶ Vgl. Luhmann, N., Inklusion und Exklusion, in ders., Soziologische Aufklärung 6, Die Soziologie und der Mensch, Opladen 1995, S.237-264. (Auch - in unautorisierter Fassung in: Berding, H. (Hrsg.), Nationales Bewußtsein und kollektive Identität, Studien zur Entwicklung des kollektiven Bewußtseins der Neuzeit 2, Frankfurt a.M. 1994, S.15-45).

⁴⁷ An dieser Stelle könnte mitüberlegt werden, ob der Begriff der Interpenetration, der bislang reserviert ist, für das Verhältnis psychischer Systeme zu sozialen Systemen (et vice versa), hier auf Organisationen beziehbar ist.

also im Blick auf gelingende Adressabilität ausnutzen können und nicht selten so ausnutzen, daß bleibende Adressenschäden zu verzeichnen sind, die in der internen Informationsverarbeitung von Organisationen die Bindungswirkung von Selbstbeschreibungen und deren strukturellen Korrelaten (Hierarchien) nicht zuletzt auch über den Weg informaler Kommunikation ausschwemmen.⁴⁸

Dieser Gesichtspunkt wäre empirisch zu untersuchen. Man kann ihn jedoch indirekt plausibilisieren. Der Verlust an Bindungssicherheit in den Organisationen müßte die Suche nach und die Implementierung von äquivalenten (nicht durch Hierarchie garantierten) Einrichtungen zur Bindungsstabilisierung begünstigen. Man findet zwar Direktarbeit an der Veränderung von Hierarchien (Stichwort: flat hierarchies), aber die Frage wäre hier die nach Komplementen, nach Zusatzabsicherungen.

Die abschließende These ist, daß *Communio-Konzepte* in diese Funktion eingerückt werden. Tatsächlich gibt es eine selten mitberücksichtigte, altlateinische Bedeutung von ‚commoinis‘, die zu unseren Überlegungen paßt, die Bedeutung der *Mitverpflichtung*, der *Mitleistung*.⁴⁹ Denn: Solche Konzepte importieren in die Organisationen die Möglichkeit, nicht-einklagbare Leistungen erwartbar zu machen. Die Referenz auf das WIR der Gemeinschaft kopiert die ethisch grundierten Zusammenhalt-Ansprüche, das FÜREINANDER in die Organisation hinein und mit dieser ethischen Orientierung auch: Moral, hier im soziologischen Sinne der Verteilung von Achtung/Mißachtung. Das Ausscheren aus dem WIR ist immer mit der (impliziten) Drohung moralischer Diskreditierung und der daran geknüpften *ex-communicatio* verknüpft. Das seltsame Institut von *Leitbildern* gehört in diesen Kontext.⁵⁰ Die gleiche Funktion übt im übrigen die Metaphorik der Familie aus, denn auch sie ist ein System, in dem Leistungen, die andernorts nicht erwartbar wären, obligatorisch gemacht werden.⁵¹

Die Hierarchien der Organisationen werden durch solche und ähnliche Maßnahmen nicht außer Kraft gesetzt, denn auch über diese Maßnahmen muß entschieden werden. Unsicher ist, ob *Communio-Konzepte* produktiv wirken oder auf Dauer eher dysfunktional sind.⁵² Die Referenz auf *communio* diene hier nur dem Zweck, Phänomene zu zitieren, die sich auf den *pressure of change* beziehen lassen, der – so die vorangegangenen Überlegungen – eingebettet ist in das Szenario funktionaler Differenzierung, die – indem sie Organisationen austreibt – Ordnungsmöglichkeiten erzeugt, aber zugleich die Probleme produziert, die diese Möglichkeit mehr und mehr zu sabotieren scheinen.

⁴⁸ Übrigens wird hier der Beratungsboom vergleichbar mit ‚Sozialer Arbeit‘, insofern diese ebenfalls das Problem von Adressendefekten bearbeitet, also Adressenarbeit leistet.

⁴⁹ Jourdan, M., Kommunikative Erziehungswissenschaft, Bad Heilbronn, 1976, S.23. Standardmäßig ist hier zu zitieren Tönnies, F., Gemeinschaft und Gesellschaft. Grundbegriffe der reinen Soziologie, Leipzig 1935(8).

⁵⁰ Vgl. Fuchs, P., Gib mir ein Leitbild, Von der allmählichen Verfertigung flacher Visionen (auch an deutschen Hochschulen): Wem könnte eine neue Vereinheitlichung gesellschaftlicher Rollen nützen? Anmerkungen zur Leitbilddiskussion, in taz: 4.1.2000, S.14.

⁵¹ Vgl. Fuchs, P., Liebe, Sex und solche Sachen, Zur Konstruktion moderner Intimsysteme, Konstanz 1999; dens., Die unheilbare Last der Familie, in: Neue Gespräche für Familien und Gruppen, Jg. 33, H.5, September/Okttober 2003, S.5-8.

⁵² "... the foremost paradox of the frantic search for communal grounds of consensus is that it results in more dissipation and fragmentation, more heterogeneity. The drive to synthesis is the major cause of endless bifurcations. Each attempt at convergence and synthesis leads to new splits and divisions ... All efforts to solidify loose life-world structure produce more fragility and fissiparousness. The search for community turns into a major obstacle to its formation." formuliert Baumann, Z., Philosophical affinities of postmodern sociology, in: The Sociological Review, Vol. 38, No.3, 1990, S.411-444, hier S.436. Man kann hier auch an die Gefahren eines Neotribalismus denken. Vgl. dazu Maffesoli, M., Le temps de tribus, Le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse, Paris 1988.