

# Freiburger Reden

## Dirk Beacker: Niklas Luhmann und die Manager – Vortrag vom 3. Oktober 1999

„Teilt seinen Vortrag in vier Abschnitte ein, der Einfachheit halber in „die 60er, 70er, 80er und 90er Jahre“, um zu zeigen, was das Arbeiten Luhmanns in diesen Jahrzehnten mit Management, Organisation, Steuern von Organisation zu tun haben könnte. Großthemen: In den 60er Jahren war Luhmann hauptsächlich damit beschäftigt, **eine „inkongruente Perspektive“ zu entwickeln. Das heißt eine Beobachtungsweise, eine Beschreibungsform von sozialen Verhältnissen zu entwickeln, die quer steht zu dem, wie diese sozialen Verhältnisse sich selbst verstehen, sich selbst beschreiben, über sich selbst nachdenken. Inkongruent heißt, als Soziologe sieht man etwas in den Dingen und an den Dingen, die die Dinge selbst von sich nicht sehen.** Die 70er Jahre stehen dann unter einem anderen Titel: Suche nach Streit – Streitsuche (Luhmann – Habermas). Reduktion von Komplexität. Die 80er Jahre widmet Luhmann dann der Ausarbeitung seiner Theorie. Das steht unter dem Stichwort „Management“ unter dem Stichwort „Differenzminderung“. Die 90er Jahre schließlich würde ich unter dem Titel bringen: „Formulierung einer Aussage“. Die Aussage betrifft das Thema Kommunikation.

Die 60er Jahre: Entwicklung einer inkongruenten Perspektive. Das Mittelstufendasein: Wenn sie in dem Buch „Funktion und Folgen einer formalen Organisation“ (1964) nachsehen, finden sie die Stichworte Unternehmen, Management nicht. Stattdessen dachte man über Bürokratien nach, über Verwaltungen, über Beamte und all das, was heute Management oder heute Unternehmen als Thema bewegen würde, war damals schlicht und ergreifend unter dem Stichwort „Wiederaufbau“ abgehandelt und kein Thema für Wissenschaft. Also müssen wir ein bisschen basteln, was Luhmann gesagt haben würde. Wir finden entsprechendes unter dem Stichwort „Der Vorgesetzte“, denn es ist kein Zweifel, dass der Manager bis heute zunächst einmal Vorgesetzter ist. Ein Vorgesetzter ist, der Untergebene hat und ein Vorgesetzter ist, dessen Hauptaufgabe darin besteht, dafür zu sorgen, dass die Untergebenen ihre Arbeit untereinander so koordinieren, das ein gesamtes Unternehmen arbeitsfähig bleibt...

Die soziologische Perspektive ist die, das der Manager etwas zu tun hat, was es anderen ermöglicht, ihre Arbeit untereinander zu koordinieren; Also, immer jemand, der als Dritter auftritt; als jemand der nicht in einem Zweierverhältnis zu einem Untergebenen steht, sondern als Dritter auftaucht und als dieser Dritter etwas bewirkt, was sonst nicht bewirkt werden könnte. Was nun Luhmann an den Vorgesetzten, am Führungsverhalten der Vorgesetzten in diesem Buch... auffällt, ist dieses bereits genannte „Mittelstufendasein“. Ich bin mir nicht ganz sicher, ob in den 60er Jahren Mittelstufe aus der schulischen Organisation bekannt war. Ich könnte mir aber vorstellen, dass das der Fall war und dass Luhmann – nebenbei gesagt – immer einen gewissen Wert darauf gelegt hat, Worte zu wählen für die Bezeichnung von Sachen, die – deswegen ‚inkongruente Perspektive‘ – ein bisschen schräg stehen zu der Art und Weise, wie man sich in diesen jeweiligen Milieus selbst beschreibt. Also eine Bürokratie, ein Unternehmen, eine Verwaltung mit ihrer ganzen Hierarchie, in die Vorgesetzte eingespannt sind, in die Nähe der Beschreibung schulischer Organisation zu rücken, enthält bereits eine gewisse ironische Akzentuierung, für die Luhmanns Denken insgesamt sehr typisch ist. Also hier das Wort „Mittelstufendasein“. Das heißt natürlich auf deutsch nichts anderes, als dass ein Vorgesetzter jemand ist, der jemand über sich hat und jemand unter sich hat. Und Luhmann bringt dafür sofort die Zusatzformulierung, dass ein Vorgesetzter jemand ist, der in mindestens zwei Kommunikationsnetzwerke eingebaut ist. Nämlich in das Kommunikationsnetzwerk seiner Vorgesetzten, was ihn einschließt, und in das Kommunikationsnetzwerk seiner Untergebenen, die seine Untergebenen sind. Und die ganze Arbeit eines Vorgesetzten – eines Managers – besteht nun darin, diese beiden Kommunikationsnetzwerke, die getrennt sein müssen – wichtige Aussage bei Luhmann, sie müssen getrennt sein, weil nur die Trennung von Kommunikationsnetzwerken in Unternehmen sicherstellt, das ein Unternehmen die Vielzahl der Informationen, die es verarbeiten muss, verarbeiten kann. Wenn sie sich ein Unternehmen, egal an was sie jetzt denken, vorstellen, in dem sozusagen an jeder Stelle des Unternehmens alle Informationen, die das Unternehmen braucht ständig präsent und verfügbar und bearbeitet werden, dann können sie sich vorstellen, dass das Unternehmen unter der Überlast der Informationen sofort zusammenbrechen würde. **Deswegen ist nichts in Unternehmen wichtiger – in allen Organisationen wichtiger – als die Trennung der Kommunikationsnetzwerke.** Das Sorgen dafür, das in der einen Ecke etwas getan wird, ohne dass es Konsequenzen hat, was in der anderen Ecke passiert. Das heißt also, der Vorgesetzte ist durch sein „Mittelstufendasein“ in eine widerspruchsvolle Lage gebracht, in eine Paradoxie hineingebracht. Er muss beides tun und kann nur beides tun, indem er an seiner Person vorführt, wie einer Vorgesetzter agieren kann, der seine Untergebenen schützt vor den Zumutungen seiner Vorgesetzten einerseits, und der andererseits seinen Vorgesetzten erzählt, wie er seine Untergebenen an der Kandare hat.

**Luhmann sagt: Das ist eine Tendenz, die sich dort zeigt, an der man sehen kann, wie die formale Bürokratie allmählich von einer „Lehenshierarchie“ absorbiert wird und sich diese Lehenshierarchie sich**

an die Stelle der formalen Bürokratie setzt; setzen würde, wenn nicht die formale Bürokratie genau dagegen bereits ihre Maßnahmen ergriffen hat. Welche Maßnahme? Ganz einfach: Es gibt keine Möglichkeit, diese soziale Bindungsfunktion, die der Vorgesetzte in seinem Mittelstufendasein erfüllt, in eine formale Stellenbeschreibung zu übersetzen. Das war die Ausgangsvoraussetzung, die ich machte. Das, was da an sozialer Dynamik in einem Unternehmen, in einer Organisation passiert, findet sich in keiner Stellenbeschreibung.

*Das heißt aber auch, ein Vorgesetzter, der auf diese Art und Weise sich unersetzbar macht, kann das nicht in eine formale Stellenhierarchie hineinbringen und sobald er selbst entlassen wird, die Stelle verlässt, ist damit auch die „Lehenshierarchie“, auf die er sich stützen konnte, wieder vergessen. Das heißt also, eine formale Bürokratie ist etwas, was absorbiert werden kann von einem sozialen Bindungsmechanismus. Dieser soziale Bindungsmechanismus hat aber keine Möglichkeit sich selbst auf Dauer zu stellen, sich selbst zu institutionalisieren. Also sind das immer nur Episoden, zeitlich begrenzte Abläufe, die in Organisationen festzustellen sind und die die Organisationen nicht auf Dauer gefährden können.*

Hosianna ruft dann der Soziologe, eine Soziologe wie Luhmann: Damit ist die Bürokratie gesichert. Auch das natürlich eine „inkongruente Perspektive“, denn nichts war in den 60er Jahren für Soziologen ein stärkerer Gegenstand der Kritik als die Bürokratie. Bei Luhmann lesen sie das alles anders. **Bei Luhmann lesen sie „das Lob der Routine“** – so ein Aufsatz aus dem Jahre 1964 – bei Luhmann lesen sie „**das Lob der Hierarchie**“, bei Luhmann lesen sie „**das Lob der Bürokratie**“, bei Luhmann lesen sie **eine ganze Reihe von Beschreibungsversuchen, die zeigen, wie grandios, wie genial, wie intelligent, wie raffiniert ein Mechanismus ist, der bürokratische, der Vorgesetztenmechanismus, die Art und Weise, wie eine Bürokratie sich gegen ihre eigenen sozialen Bindungskräfte wiederum schützen kann, die quersteht zu dem, was der normale soziologische und der intellektuelle Diskurs in den 60er Jahren zu produzieren in der Lage war.** Das Lob der Routine, um das hinzuzufügen, bezieht sich darauf, das natürlich alle Welt den Eindruck hatte, die Routine ist dasjenige, was den Menschen um seine reichen Möglichkeiten des Agierens, des Denkens, des Entscheidens, des Entwickelns beraubt. Wer auf Routinen verpflichtet ist, ist auf Wiederholung, auf Langeweile, auf Ödnis, auf Verarmung, auf Entfremdung schließlich verpflichtet.

Richtig sagt Luhmann, keine Einwände, natürlich ist das so. Natürlich ist jemand, der routiniert handelt, jemand, der immer wieder dasselbe tun muss, immer wieder auf andere Ereignisse auf dieselbe Art und Weise reagiert. Aber – **Lob der Routine – man schaue sich doch bitte an, was diese Routinen in Organisationen vermögen. Denn, die erste Leistung ist: In der Tat setzen sie eine Organisation in den Stand auf verschiedenste Ereignisse immer wieder gleich zu reagieren, das heißt, sich zu reproduzieren, gleich was drum herum passiert.** Also, nur auf der Basis von Routinen kommt man überhaupt in die Situation, sich zu überlegen, was man jeweils anders machen könnte. Das heißt – so die Formulierung von Luhmann: Routinen ermöglichen den Wechsel der Hinsichten, unter denen eine Organisation operiert. Also, genau das, was diejenigen, die Routinen kritisieren, immer wollen: „Macht was anderes!“ Antwort von Luhmann: Man kann nur etwas anderes machen, wenn man seine Routinen hat, auf die man sich verlassen kann.

Jetzt aber schiebt Luhmann in diesem Aufsatz „Lob der Routine“ – und es findet sich auch in „Funktionen und Folgen einer formalen Organisation“ – etwas anderes hinterher; auch typisch für Luhmann, was die Kritiker der Routine sozusagen links überholt. Er sagt nämlich: Das schlimmste an Routinen ist, das sie taktunfähig sind. Er spricht von der **Taktunfähigkeit** der Routine. Takt ist ein ganz großes Wort für Luhmann in den 60er und 70er Jahren. Es taucht interessanterweise in den 90er Jahren wieder auf. **Takt heißt nämlich: Angesichts dessen, das ein Vorgesetzter, ein Manager – in einer Organisation wie der gerade beschriebenen – ein Mittelstufendasein pflegt und hegt, angesichts dessen, dass er widerspruchsvolle Verhaltenserwartungen handeln muss, angesichts dessen, dass er von seinen Untergebenen etwas weiß, was er seinen Vorgesetzten verschweigen muss und umgekehrt usw., angesichts dessen ist das alltägliche Verhalten in Organisationen extrem auf Takt angewiesen.** Ich kann nicht jederzeit kommunizieren, was ich über irgendjemanden aus irgendwelchen Gründen weiß. Ich rede mit jemandem und weiß: „Wir müssen uns jetzt darüber verständigen, wie du nach wie vor in der Lage bist, in diesem Laden deine Aufgabe zu erfüllen, obwohl ich weiß und du weißt, das ich es weiß, dass du hier dauernd überfordert bist. Ich muß also eine taktvolle Möglichkeit finden, mit dir darüber zu reden, dass du einsiehst, dass du jetzt beginnst dich anzustrengen, sonst muß ich dich morgen vor die Tür setzen.“ Ohne diese Taktfrage gibt es keine erfolgreiche Kommunikation, gibt es keine ‚menschliche‘ Kommunikation hätte ich fast gesagt. Und Luhmann sagt nun: **Das schlimmste an Routinen ist, dass sie taktunfähig sind.**

**Und damit ist an einer ganz kleinen Stelle vielleicht deutlich geworden, wie Luhmann generell denkt, wenn er über irgendeinen beliebigen Gegenstand denkt, auch dann wenn er über das Management denkt: Er hört sich an, was sagt die Gesellschaft, was sagen soziologische Kollegen, was sagen Intellektuelle über einen bestimmten Gegenstand? Er findet das zunächst einmal alles interessant, lässt sich informieren,**

über das, was die jeweiligen Diskurse über einen Gegenstand sagen, denkt dann nach, hätte ich fast gesagt, nein: Er entwickelt eine inkongruente Perspektive dazu. Er sagt nämlich: Wenn ich ein Phänomen habe, von dem ich sehe, dass es funktioniert – die Bürokratie – und wenn ich einen kritischen Diskurs habe, von dem ich sehe, dass er seit Jahrzehnten auf diesen Gegenstand kritisch guckt, und ihn aus der Welt zu schaffen versucht, sich an ihm reibt, sich über ihn ärgert, seine Dysfunktionen beschreibt uswuf., dann muss ich mich doch fragen: Wie kommt es, dass der Gegenstand existiert, obwohl die Kritik in den Augen der Kritiker so unglaublich recht hat? Antwort des Soziologen, des Soziologen Luhmann: Der Gegenstand muß Gründe auf seiner Seite haben, die die Kritiker nicht sehen. Und dann ist der nächste Schritt Luhmannschen Denkens: Der Versuch, herauszukriegen, welche Gründe hat der Gegenstand auf seiner Seite?

Und bei der Bürokratie ist das der klassische Max Webersche Grund: **Eine Bürokratie ist in so hohem Maße in der Lage, sich sozialen Bindungswirkungen zu entziehen, dass allein das sie erfolgreich macht. Kein Mechanismus – deshalb hat Max Weber von Rationalität gesprochen – kein Mechanismus ist in der Lage, sich den „Klebrigkeiten“ des sozialen Geschäftes geschickter zu entziehen, als der bürokratische. Für Luhmann steckt in dem Begriff „Taktunfähigkeit“ jedoch die Beschreibung genau des alltäglich sichtbaren problematischen Verhaltens von Bürokratien, die immer wieder dafür sorgt, das sozusagen Minute für Minute – man braucht nur einen Beamten vor sich zu haben – man sieht, wie recht die Kritik hat.** Das wissen zwar die Kritiker nicht, das sie sozusagen auf alltägliche Auslöser eines problematischen Verhaltens reagieren – das wissen sie in der Regel nicht, etwas vorsichtiger gesagt – aber der Soziologe weiß es über die Kritiker. Und der Soziologe kann unter Soziologen darüber reden, warum die Kritiker recht haben, ohne zu wissen, warum sie recht haben. Taktunfähigkeit!

Gleichzeitig, und deshalb ist mir das so wichtig, unter dem Gesichtspunkt Management, gleichzeitig arbeitet sich Luhmann mit so einem Wort „Taktunfähigkeit“ und mit einem Wort „Mittelstufendasein“ natürlich sehr intensiv in die Verhältnisse hinein. Da gibt es nicht den großen Überblick, das Panorama, die Gesellschaft, die Organisation und das Management und dann irgendeine großartige Beschreibung, warum das rational oder irrational ist, wie bei Max Weber. Sondern, all das kennt er natürlich, all das hat er zur Kenntnis genommen, aber all das interessiert ihn zunächst einmal nicht, sondern er versucht als Soziologe hineinzugehen in die Dinge. Und sich zu fragen: Ein Manager, ein Vorgesetzter, eine Bürokratie muss etwas sein, was von Minute zu Minute gelingt, was von Minute zu Minute arbeiten kann. Und da reicht es nicht zu wissen, dass das ein Max Weber für rational gehalten hat. Denn diese Rationalität des Managements, die ermöglicht einem nicht, die alltäglichen Entscheidungen zu treffen. Oder, die kann ich nicht einem Untergebenen vorhalten, wenn ich als Manager versuche, diese oder jene Entscheidung zu begründen, sondern ich brauche ganz andere Motive, ganz andere Gründe, um täglich in meinen Handlungen, um täglich in meinen Kommunikationen als Manager, als Vorgesetzter, als Bürokrat, als Beamter, natürlich genauso als Soziologe, als Vortragender, als Hörer funktionieren zu müssen.

Und Luhmann ist ständig auf der Suche nach diesen Detailbeschreibungen, nach diesen kleinen, in die sozialen Verhältnisse hineingearbeiteten Fragestellungen gewesen, die ihm erlauben, das Phänomen zu genießen, ganz im Sinne von Maturana, den er ja dann später in der 80er Jahren zu rezipieren begonnen hat. Und der einmal gesagt hat: Wenn du als Wissenschaftler ein Phänomen beschreiben willst, dann versuche den Mechanismus zu finden und zu beschreiben, der in der Lage ist, das Phänomen zu generieren. Man muss sozusagen beim Lesen deiner Beschreibungen das Gefühl haben, aha, jetzt entsteht das Phänomen. Das ist nur eine andere Formulierung in meinen Augen für die Aufforderung: Denk um Gottes Willen nicht über deinen Gegenstand nach. Wer über den Gegenstand nachdenkt, der arbeitet mit Vergleichen: Er sagt ein Baum sieht aus wie eine umgedrehte Wurzel. Kann sein, dass das zu irgendetwas führt, aber zunächst einmal ist es nur ein Vergleich. Ich muss also genau auf diese Geste des Nachdenkens darüber und sich dann Hinaufschwingens auf eine begriffliche Ebene, die es erlaubt über den Gegenstand etwas zu sagen, muss ich mich also verabschieden, und muss versuchen, einen **generativen Mechanismus zu finden, der in dem Phänomen das Phänomen selbst zu produzieren in der Lage ist.** Und dieser generative Mechanismus in der 60er Jahren – bezogen auf den Manager, den Vorgesetzten – war der Mechanismus zu sagen, ein Vorgesetzter ist dann ein Vorgesetzter, wenn er es schafft, von Minute zu Minute, von Entscheidung zu Entscheidung, diese beiden Kommunikationsnetzwerke, das nach oben und das nach unten zu trennen und zu verbinden zugleich.

Gut: die 70er Jahre – ich kann jetzt etwas knapper und kürzer werden, denn wenn das Feld bereitet ist, und die 60er Jahre haben das Feld bereitet, die inkongruente Perspektive ist da, kann man sozusagen den Rest an Entwicklung der Theorie nur noch stichpunktweise nennen. **Die 70er Jahre also waren der große Streit.** Sie wissen das. Luhmann hat den Finger gehoben und nach Frankfurt signalisiert: **Es könnte sein, dass die Moral nicht ganz so erfolgreich in der Integration und Konsensstiftung der Gesellschaft ist, wie man das in Frankfurt denkt.** Und gottseidank hat man das in Frankfurt gehört. Und Habermas hat sofort Luhmann nach Dubrovnik eingeladen, damit man darüber streitet, welche Rolle die Moral wohl in der Integrationsstiftung der

Gesellschaft spielt. Habermas hat genau so reagiert, wie die gesamte Intelligenz in den 70er Jahren reagiert hat: Er hat nämlich gedacht, na ja mit der Frankfurter Schule ist nicht mehr so sehr viel los: Wir lesen noch unseren Adorno, wir lesen noch unseren Walter Benjamin. Und wir haben auch das Gefühl, hier sind unglaublich schöne, ertragreiche und sinnvolle Beschreibungen entwickelt worden, aber es geht nicht mehr so richtig weiter. Und die deutsche Intelligenz in den 70er Jahren reagierte auf dieses gehobene Fingerchen in Bielefeld sofort so, dass sie sagte: Aha, Gott sei Dank, da ist die Theorie, da ist die elaborierte Theorie der modernen Gesellschaft, die endlich wieder die Möglichkeit bietet zu zeigen, was die kritische Theorie kann, indem sie diese Theorie aus dem Feld räumt. Luhmann war sozusagen der willkommene Gegner, der endlich stark genug schien, um die eigene Stärke wieder aufzurüsten, um zu zeigen, dass die kritische Theorie, die Frankfurter Schule nach wie vor den Führungsanspruch in der Sozialphilosophie dieses Landes aufrecht erhalten kann.

Das Ende der Geschichte kennen sie genauso gut wie ich: Luhmann hat den Spieß umgedreht und hat sich sozusagen auf Habermas hinaufgeschwungen, in die Höhen der sozialen Theorie. Und natürlich tat man bis in die späten 80er Jahre so, als sei der Streit nach wie vor unentschieden. Aber allen Soziologen, die darauf achteten, welche Theorie wird wo, mit der größten Beschreibungsleistungskraft entwickelt, war klar, dass Luhmann das Heft in die Hand genommen hatte. (Ich kann das natürlich sagen, weil ich als Luhmann-Schüler sozusagen unverdächtig genug bin, parteiisch sein zu dürfen. Wenn sie einen Habermas-Schüler hören, dann hören sie etwas anderes).

**Gut 70er Jahre: „Reduktion von Komplexität“** war ein Stichwort, das tatsächlich sofort – sofort ist übertrieben – Ende der 70er Jahre in die Management-Theorie übernommen wurde. Und eine ganze Reihe auch von betriebswirtschaftlichen Überlegungen initiiert hat. Reduktion von Komplexität bezogen auf das Management heißt natürlich nichts anderes, als dass man einen Manager beobachten muss, der, genau so wie jeder andere Akteur auch, die Komplexität, von der er umgeben wird, auf ein Maß reduzieren muss, mit dem er umgehen kann, und der – genauso wie jeder andere Akteur auch – erst aus der Reduktion von Komplexität, dann die enorme Komplexität des Betriebs, der Organisation, des Unternehmens gewinnt, die wir tagtäglich beobachten können. Der springende Punkt an diesem Gedanken ist, dass er gerade nicht – wie Habermas unterstellen wollte – gerade nicht auf „Sozialtechnologie“ hinausläuft. Luhmann war und Luhmann ist niemand, der sozialtechnologische Empfehlungen zur Einrichtung von Verhältnissen gibt. Im Gegenteil: Dem Manager zu sagen, du reduzierst Komplexität, ist zunächst einmal ein Satz, der den Manager an seiner Ehre packt und ihm sagt: Du leistest nicht das, was du zu leisten behauptest, du bist nämlich nicht derjenige, der den Überblick über alles andere hat, und dessen Informationsverarbeitungskapazität so grandios ist, dass sie einen ganzen Betrieb zu steuern vermag. Diese Kontrollillusion – wie man es nannte, und wie man es nennt – diese Kontrollillusion ist seit den Sätzen von Luhmann und den Sätzen, auf die er sich bezieht (James Marsh, Herbert Simon, Carl Weick) aus der Welt. Der Manager ist jemand, der beschrieben wird als jemand, der die Kontrollillusion braucht, als Illusion, um seine Kontrolle, die tatsächlich möglich ist, durchzuführen. Und der Soziologe konzentriert sich auf die Frage, wie kann eine Illusion, eine Kontrolle stiften, die in der Tat in der Lage ist, einen Betrieb in seiner geringen oder hohen Komplexität auf irgendeine Art und Weise zu steuern. In dem Sinn zu steuern, dass der Betrieb mit der Hilfe der Existenz von Managern in der Lage ist, sich selber zu organisieren?

Und die Antwort auf diese Frage ist, es ist gerade nicht eine Technik, eine Technologie des Entscheidens, **es ist gerade nicht eine Rationalität der Einrichtung von Verhältnissen, auf die sich ein Manager dabei berufen kann, sondern es nichts anderes als der Umstand, dass der Manager gar keine andere Möglichkeit hat als Sinn zu produzieren. Er produziert Sinn. Sinn ist etwas Soziales. Sinn ist immer etwas Begrenztes. Sinn ist etwas, was andere nachvollziehen können müssen, wenn es Sinn machen soll. Und Sinn ist immer etwas, was in jedem Moment, wo es produziert wird auf Sinn verweist, der in diesem Moment nicht produziert wird.**

**Ich halte hier einen Vortrag über Niklas Luhmann und die Manager und ich wähle dieses oder jenes Buch, diesen oder jenen Aufsatz aus, rede über dieses oder jenes Phänomen – und, ob sie wollen oder nicht – denken sie, während sie mir zuhören, hier die ganze Zeit, nicht nur an das, was ich hier sage, sondern sie denken auch an das, was ich hier nicht sage. Sie fragen sich, warum so wenige Worte zur Bürokratie, oder sie fragen sich, warum so wenige Worte zu diesem oder jenem. Das heißt, sie hören ständig Dinge mit, die ich gar nicht sage. Ich produziere hier einen Sinn, wenn denn ich hier ich sagen darf, ich produziere einen Sinn, von dem sie sehen, dass er extrem selektiv ist.**

Und das Spannende ist nun – bezogen auf den Manager – dass das auch und sogar in diesen angeblich technisch ablaufenden Betrieben der modernen Wirtschaft, jeder Wirtschaft gilt: Ein Manager kann nur Sinn produzieren. Und der ganze Trick des Managements besteht darin, einen Sinn zu produzieren, von dem die Untergebenen, die Mitarbeiter sehen, dass er eine Selektion ist, die bestimmte andere Möglichkeiten anvisiert, aber nicht gleichzeitig formuliert, und dass man unter bestimmten Bedingungen gut daran tut, genau den selektierten Sinn

aufzunehmen und zu bearbeiten, den der Manager anbietet. Ich könnte auch ein anderes Wort benutzen, ich könnte nämlich von Macht reden. Ein Manager ist jemand, der Macht hat, weil er in der Lage ist, seine Untergebenen in eine so große Ungewissheit hineinzusetzen – was macht der Markt morgen, was denkt sich die Personalführung morgen aus, wie könnte diese oder jene Karriereentscheidung seitens der Geschäftsführung aussehen uswuf? Der Betrieb produziert ständig Ungewissheiten für alle seine Mitarbeiter, einschließlich natürlich die Vorgesetzten, das Management. Und der Manager ist derjenige, der sagt: Schaut euch diese immense Ungewissheit an, alle haben Angst, alle haben Sorgen, alle fragen sich, wie kommen wir nur zum nächsten Tag. Ich biete euch etwas an, was euch die Möglichkeit gibt, eure Ungewissheit, eure Unsicherheit, eure Ängste, eure Sorgen zu reduzieren auf ein überschaubares Maß.

**80er Jahre:** Ganz kurz, die 80er Jahre waren managementbezogen relativ dürr, relativ ergebnisfrei, abgesehen davon, dass in diesen Jahren, in diesem Jahrzehnt die Organisationsberater anfangen massiv die Luhmannsche Theorie zu rezipieren und so etwas wie die systemische Organisationsberatung – entstanden aus der Familientherapie – begann systemtheoretische Gesellschaftstheorie Luhmannscher Provenienz zu rezipieren. Und das heißt, **eine Gesellschaftstheorie zu rezipieren, in deren Zentrum ein Organisationsbegriff steht, der frei von Rationalität ist.** Denn das war sozusagen der Punkt, den Luhmann in den 80er Jahren entwickelt hat. **Organisation muss man in der Lage sein zu beschreiben, ohne davon auszugehen, dass die Organisation per se etwas Rationales ist. Damit ist für einen Soziologen etwas Aufregendes passiert, nämlich die Max Webersche Bürokratiethorie ist abgehängt, die auf Rationalität basiert, und es wird endlich eine Phänomenologie, eine Zugangsweise entwickelt, die in der Lage ist, die Organisation als nicht rational zu beschreiben. Etwa entlang eines Arguments von Charles Perrow: Eine Organisation begreift man erst, wenn man z.B. sieht, das ein Krankenhaus an nichts mehr interessiert ist, als an dem Nachschub an Kranken, logischerweise.** Als Organisation ist ein Krankenhaus darauf angewiesen, dass es Kranke gibt. Was tut also ein Krankenhaus, wenn es droht sozusagen, den Nachschub ausgetrocknet zu sehen? Es produziert die Kranken selbst – **Iatrogenese (Ivan Illich).**

Was tut eine Schule als Organisation anderes, als sicherzustellen, dass der Nachschub an Kindern, die man ausbilden kann, beständig nachläuft. Diese grandiose Idee des lebenslangen Lernens ist eine unglaublich pffiffige Idee von Organisationen, die fürchten mussten, nichts Relevantes mehr ihren Kindern, ihren Studenten so beibringen zu können, dass man für das Leben etwas lernt. Da sagt man nicht: OK wir hören auf, wir übergeben die Ausbildung ab sofort den Betrieben und den Verwaltungen direkt, sondern man sagt: Nein – lebenslanges Lernen! Die Organisationen wehren sich und sagen: Das kann doch wohl nicht wahr sein, dass man uns einfach unsere Arbeitsbasis nimmt. **Was ist daran rational? Antwort: Nichts! Zweite Antwort natürlich: Daran ist alles rational! Wenn Rationalität heißen darf: Sicherstellung der Reproduktion von Organisationen.**

Ich muss zum Schluss kommen und zumindest einige Worte andeuten zu diesen **90er Jahren**, die – wie ich einleitend so unvorsichtig gesagt habe – ja so entscheidend zu sein scheinen für das nächste Jahrhundert, bei Luhmann. Die 90er Jahre stehen natürlich zunächst einmal im Zeichen des Erscheinens des Buches: „Die Gesellschaft der Gesellschaft“. Sie stehen aber zweitens- so würde ich behaupten – im Zeichen des Erscheinens – im nächsten Jahr – des Buches: „Organisation und Entscheidung“, was das Management betrifft.

**Die 90er Jahre stehen im Zeichen einer erstmalig konsequenten Durcharbeitung des Begriffes der Kommunikation. Einer erstmaligen Platzierung des Begriffes der Kommunikation im Zentrum der Theorie.**

Das überrascht zumindest, wenn sie Luhmann kennen, wissen sie, dass Kommunikation die Basiseinheit sozialer Systeme seit den frühen 80er Jahren ist, ausgearbeitet in dem 84er Buch „Soziale Systeme“. Ich behaupte trotzdem, dass erst die „Gesellschaft der Gesellschaft“ den Kommunikationsbegriff zum Brisantesten, zum Phänomenbegriff der Theorie macht. **Und zwar ganz einfach deswegen, weil erst in den 90er Jahren Luhmann auf der Basis des Spencer-Brownschen Formenkalküls Kommunikation als Zweiseitenform fasst. Kommunikation als eine Zweiseitenform fasst, auf deren einen Seite Kommunikation ist und auf deren anderen Seite, wenn sie so wollen das Bewusstsein ist oder der Mensch oder psychische Systeme oder sonst etwas.**

Das, was wir in den 70er Jahren „Reduktion von Komplexität“ genannt haben, „Sinnproduktion“ wird in den 90er Jahren plötzlich ganz zentral,

**indem Luhmann beginnt – und daraus auch eine Gesellschaftstheorie gemacht hat – zu sagen, es macht nur Sinn, die Reproduktionsform von sozialen Systemen zu beobachten, wenn ich mich dauernd frage, wie gelingt es jeder einzelnen Kommunikation sich zu reproduzieren, obwohl und weil kein psychisches System, kein Mensch der anwesend ist bei dieser Kommunikation, kommunikativ erreicht werden kann durch die Kommunikation?**

**Wir alle** denken vor uns hin, wir alle dösen oder träumen, machen uns einen Reim auf die Sache, die so oder so aussieht, wir verstehen dieses, wir verstehen jenes, wir sind über dieses oder jenes amüsiert; sie, die sie zuhören, ich, der ich rede in gleicher Weise, trotzdem passiert hier dauernd eine Kommunikation, die – so hofft der Rundfunk – irgendwann eine bestimmte Stabilität hat, vielleicht sogar sendefähig ist. Und dann passiert etwas Neues, dann gibt es an den Rundfunkgeräten, an denen dann dieser Vortrag gelauscht wird, wieder – Tausende vielleicht, so hofft man – tausende von Bewusstseinsystemen von Leuten, die Worte hören, die Klänge hören, da sagt jemand dauernd etwas, er redet und redet und redet und er hört gar nicht auf zu reden – und sich darauf einen Reim machen. **Und nichts, überhaupt nichts berechtigt auch nur ansatzweise dazu, irgendeine Übereinstimmung zwischen meinen Gedanken, die ich mir mache, während ich diese Rede halte, diesen Vortrag halte, und den Gedanken, die sie jetzt sich machen oder den Gedanken, die an den Rundfunkgeräten dann sich gemacht werden, anzunehmen. Kommunikation ist etwas, was eine fundamentale, unüberbrückbare Differenz ständig bewegt und bewegen muss, um sie zu reproduzieren, die Differenz zwischen der sozialen Operation Kommunikation auf der einen Seite – Worte, Gesten, Verhalten – und dem Reim, den sich ein Bewusstsein darauf macht, den Vorstellungsinhalten eines Bewusstseins auf der anderen Seite.**

Und das gilt natürlich auch für das Management. Ein Manager (Professor, Lehrer) ist niemand, der sich selbst als jemanden behandeln kann, der kein psychisches System hätte. Das heißt, er weiß, wie beschränkt er operiert, wie beschränkt er nur Operationen aufnehmen kann, die er versucht aufzunehmen. Ein Manager ist niemand, der diese Kooperationsaufgabe, die er wahrnehmen muss, um Mitarbeiter dazu zu bringen, ihre Arbeitsweise aufeinander abzustimmen, darauf verzichten kann, in Rechnung zu stellen, dass diese Mitarbeiter ein Bewusstsein haben. Ein Betrieb (eine Schule, ein Seminar, ein Institut) ist keine Maschine. Es handelt sich um soziale Systeme, in denen psychische Systeme versuchen, sich einen Reim auf die Dinge zu machen, und je nachdem, welcher Reim da gemacht wird (Morgenstern), anschließend kommunikativ mitmachen können oder nicht. Oder noch einmal luhmannsch radikal gesagt: **Ein Betrieb, eine Organisation ist ein soziales System, das darauf verzichten können muß, dass die psychischen Systeme verstehen, worum es geht.**

Und deswegen vermute ich, ist dieser Gedanke von Luhmann, Kommunikation auf diese Differenz zu platzieren, so relevant für das Management des nächsten Jahrhunderts, weil nämlich man jetzt beginnt zu sehen, dass wir es tatsächlich mit sozialen Verhältnissen zu tun haben, die operieren und die funktionieren, und die sich reproduzieren, ohne dass wir wissen müssen, wie das funktioniert, ohne dass wir wissen müssen, woraus wesentliche Momente der Reproduktion gewonnen werden können. Das können wir für schön halten – Gott sei Dank, die Welt ist in der Lage, für sich selbst zu sorgen! Das können wir für bedenklich halten – um Himmels Willen, schaut euch dieses runaway-system, dieses davonlaufende System Kapitalismus an, wohin soll das führen, was wird das wohl mit diesen Menschen, die sich keinen Reim auf die Dinge machen können, oder eben nur ihren Reim auf die Dinge machen können, anstellen uswusf!? Das ist aber zunächst einmal die analytische Position, die theoretische Haltung, mit der man an die Dinge herangehen kann. Das führt nun für das Management zu einem ganz einfachen – bei Luhmann in dem Buch „Organisation und Entscheidung“ nur angedeuteten – Gedanken, mit dem ich schließen möchte: Zu dem Gedanken, das für Management der Begriff der Evolution wesentlich wichtiger sein wird als der Gedanke der Planung. Das ganze Managementdenken bis heute bis in die BWL unserer Tage hinein ist Planungsdenken. Der Manager plant und die anderen führen aus. Und raffiniert ist in der Moderne daran nur, dass der Manager heute plant, wie die anderen ihre Arbeit selbst planen können; aber es bleibt bei der Planung.

Luhmann schlägt vor zu sagen: Ihr könnt nicht auf das Formulieren von Plänen und auf das Planungsdenken verzichten, denn das organisiert einen Betrieb (eine Organisation, eine Schule, eine Klasse, ein System). Ich kann nur wissen, wie ich mich auf meinen Vorgesetzten einstelle, wenn mein Vorgesetzter mir von einem Plan berichtet, den er mit seiner, mit unserer Abteilung realisieren möchte. Aber in der Frage, welche Pläne Sinn machen, welche Kommunikation welcher Pläne wann Sinn macht, mit wem ich wie reden muss, um über einen Plan zu reden uswusf., macht es nicht Sinn zu sagen: wir brauchen sowieso einen Plan, also tun wir das auch, **sondern macht es Sinn, ein evolutionäres Denken parallel laufen zu lassen.**

Ein evolutionäres Denken hat **zwei dramatische Konsequenzen: Erstens: Nichts an evolutionärem Denken ist verallgemeinerbar** und **zweitens** – gleichzeitig die Begründung für den ersten: **Ich kann nur ein soziales System, wie einen Betrieb, ein soziales System, wie meine Interaktion mit meinen Untergebenen etc. handeln, kommunikativ beobachten, versuchen damit steuernd umzugehen, indem ich auf zwei Dinge achte: Nämlich: Welche Variationen werden dauernd produziert und welche Selektionsmöglichkeiten habe ich, hat das System mit diesen Variationen umzugehen? Sie sind dann ein Manager (ein Vorgesetzter, ein Leiter), der in der Lage ist, in der enorm gesteigerten Komplexität gegenwärtiger betrieblicher, wirtschaftlicher, gesellschaftlicher, sozialer und kultureller Verhältnisse zu operieren, wenn sie in der Lage sind, die Verhältnisse, von denen sie tagtäglich umgeben sind, auf mögliche Risse hin zu**

**beobachten, in denen sie eine andere Entwicklung als die, in der sie gegenwärtig stehen, andeutet. Sie achten auf Variationen und fragen sich sofort: Könnte die Variation sinnvoll sein oder könnte sie gefährlich sein? Und versuchen sie, in dem Moment, in dem sie auftritt, bereits auf ihre mögliche Entwicklung hin einzuschätzen und dann entweder zu unterstützen oder zu verhindern.**

Wenn wir den Manager auf diese evolutionäre Fähigkeit hin beobachten, Risse und Verhaltensdynamiken zu beobachten, dann – so denke ich, sind wir ganz nahe am Thema, Niklas Luhmann und die Manager.