

Niklas Luhmann

## Die Paradoxie des Entscheidens

2003

<https://doi.org/10.25969/mediarep/2102>

Veröffentlichungsversion / published version  
Sammelbandbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Luhmann, Niklas: Die Paradoxie des Entscheidens. In: Friedrich Balke, Gregor Schwering, Urs Stäheli (Hg.): *Paradoxien der Entscheidung. Wahl/Selektion in Kunst, Literatur und Medien*. Bielefeld: transcript 2003, S. 17–55. DOI: <https://doi.org/10.25969/mediarep/2102>.

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Creative Commons - Namensnennung - Nicht kommerziell - Keine Bearbeitungen 3.0 Lizenz zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu dieser Lizenz finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0>

### Terms of use:

This document is made available under a creative commons - Attribution - Non Commercial - No Derivatives 3.0 License. For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0>

# Die Paradoxie des Entscheidens<sup>1</sup>

NIKLAS LUHMANN

## I. Was sind »Entscheidungen«?

Entscheidungen werden oft als Ursachen ihrer Wirkungen angesehen. Das ist jedoch nur eine Folge von Zurechnungsprozessen, die die Vielzahl möglicher Kausalwahrnehmungen extrem vereinfachen. Wenn man Organisationen als Verknüpfung von Entscheidungsereignissen beobachtet, gewinnt man noch keinen Zugang zu brechbaren Kausalanalysen; sondern man bekommt nur das zu Gesicht, was die Organisation selbst für Zwecke der Einflußnahme, Planung, Rechenschaftslegung und Kontrolle hoch selektiv beleuchtet. Der Fortgang der Operationen von Entscheidung zu Entscheidung ist mithin ein selbstgemachtes Artefakt. Er beruht, ähnlich wie die Statistik, auf einer fiktionalen (und in nochmals verengtem Sinne dann aktenkundigen) Realität. Das Entscheidungsgeschehen ist, anders gesagt, die Art und Weise, in der die Organisation sich selbst unterscheidet und daran erkennt, was sie tut. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Diese Eingangsüberlegung läßt schon ahnen, daß es gar nicht so einfach ist zu bestimmen, was eine Entscheidung eigentlich ist. Wenn von Entscheidungen gesprochen wird, denkt man

normalerweise an einen Wahlakt, dem eine gewisse Willkür eigen ist. Was bereits voll determiniert ist, kann nicht mehr entschieden werden. Zur Entscheidung gehört daher auch ein Mindestmaß an Unvorhersehbarkeit, fast könnte man sagen: an Irrationalität. Eben das macht Versuche attraktiv, Einfluß zu nehmen. Daran schließen Überlegungen an, ob nicht Bemühungen um Rationalisierung der Entscheidungen oder der Entscheidungsprozesse die Entscheidungslust schwächen, Motive zersetzen und deshalb auch dazu beitragen, daß niemand sich für die Durchführung einer Entscheidung, wenn sie denn einmal getroffen ist, besonders einsetzt.<sup>2</sup> Ähnliches gilt für Risikobereitschaft.<sup>3</sup> Die klassische Vorstellung, gute Entscheidungen seien richtige Entscheidungen und richtige Entscheidungen seien durch rationale Abwägung von Zwecken und Mitteln zu erreichen, befindet sich in voller Auflösung. Aber wodurch wird sie ersetzt?

Die übliche Auszeichnung von Entscheiden gegenüber bloßem Verhalten oder einfachem Handeln durch ein Willkürmoment hatte deutliche Zusammenhänge mit dem hierarchischen Aufbau von Organisationen. Nicht alles Verhalten in Organisationen wird in den Organisationen selbst als Entscheidung bezeichnet, und die Entscheidungslast und folglich Verantwortung, Erfahrung, Autorität, wenn nicht Weisheit nehmen, nimmt man an, auf dem Dienstweg von unten nach oben zu; oder jedenfalls stärkt die Art, wie in Organisationen von Entscheidungen gesprochen wird, diese Erwartung. Man läßt (nach wie immer trickreicher Vorbereitung) seine Vorgesetzten entscheiden – und läßt sie das genießen. Sie bestätigen ihre Rolle mit der durch Sprachgebrauch institutionalisierten Erwartung, daß nur sie (oder: vor allem sie) zu entscheiden haben; auch wenn jedermann (sie selbst eingeschlossen) weiß, daß und wie sie durch die Vorbereitung ihrer Entscheidungen gesteuert werden. Der Sprachgebrauch dient, indem er nur wenige Entscheidungen als Entscheidungen markiert, dem »upgrading« des Entscheidens, der Aufwertung bestimmter Entscheidungen als schwierig und wichtig. Das Mysterium der Entscheidung und das Mysterium der Hierarchie stützen

einander wechselseitig. Beide entfalten ein unformulierbareres (soll man sagen: göttliches?) Moment, das sie erst zu dem macht, was sie *sind*. Oder zu sein scheinen?

Offenbar kommt man an die Entscheidungskomponente Willkür schlecht heran – in der Praxis ebenso wie in der Theorie. Es handelt sich sicher nicht um ein psychologisches Moment, sondern, ähnlich wie »Absicht«, um ein Erfordernis der Zurechnung von Entscheidungen, um ein Erfordernis der Lokalisierung von »entscheidenden« Stellen im Netzwerk der Kommunikation. Man müßte also nicht fragen, wie der Entscheider sich fühlt, wenn er Willkür in sich aufsteigen spürt oder wenn er sich »einen Ruck geben muß«; sondern man muß diejenigen beobachten, die Willkür attributieren.<sup>4</sup> Willkür scheint eine attributionsdienliche Fiktion zu sein; oder vielleicht sogar: Unzurechnungsfähigkeit eine Voraussetzung für Zurechnung. Jedenfalls ersparen sich die Modelle rationalen Entscheidens ein Ausleuchten dieses dunklen Punktes. Mit einem alten poetischen und theologischen Begriff des »integumentum« könnte man sagen: Die Entscheidung verhüllt das Entscheidende. Aber weshalb?

Wir vermuten (und Parallelüberlegungen der vielfältigsten Art, vor allem aber der Formenkalkül von *George Spencer Brown*,<sup>5</sup> könnten das bestätigen), daß der blinde Fleck dazu dient, eine Paradoxie zu verdecken, auf die man stoßen würde, wenn man die Analyse weitertreiben würde. *Heinz von Foerster* drückt dies mit aller wünschenswerten Klarheit aus: »Only those questions that are in principle undecidable, we can decide«; alles andere sei eine Sache der (mehr oder weniger langwierigen) Errechnung.<sup>6</sup> Eine darauf sich einlassende Analyse kann dann zwei Wege nehmen, je nachdem, ob sie von einer sachlichen oder einer zeitlichen Beschreibung der Entscheidung ausgeht.

Sachlich gesehen handelt es sich, wir folgen der allgemeinen Meinung, um eine Wahl zwischen Alternativen. Offensichtlich also nicht um die eine oder die andere Seite der Alternative, sondern eben um dies »oder« oder um dies »zwischen«. Aber was ist dies »oder«, was ist die Form der Alternativität?<sup>7</sup> Sie selbst ist nicht

möglicher Gegenstand der Wahl. Man kann sich nicht für das »oder« entscheiden.<sup>8</sup> Offenbar ist das »oder«, ist die Form der Alternativität aus dem Bereich möglichen Entscheidens *ausgeschlossen*, obwohl (oder weil?) sie ihn konstituiert. Es handelt sich bei der Konstruktion von Alternativität also um den Einschluß des Ausgeschlossenen, um den »Parasiten« im Sinne von *Michel Serres*.<sup>9</sup> Der Parasit nutzt die Chance, die sich aus dem Ausgeschlossensein ergibt. Der Entscheider selbst ist keine Alternative, auch keine Option innerhalb der Alternative. Er kann nur sich selber wählen, und das unbemerkt. Je rationaler die Wahl desto unheimlicher der Parasit, der sich mit immer neuen Zusatzunterscheidungen der Benennung entzieht. Mit *Jacques Derrida* kann man allenfalls noch der Spur nachspüren, die das Abwesende (Paradox) hinterläßt, oder genauer: »la trace de l'effacement de la trace«.<sup>10</sup>

Wir finden uns in einer weniger unheimlichen Gesellschaft, wenn wir bemerken, daß auch die Semiotik, die auf die Unterscheidung von Zeichen und Bezeichnetem verpflichtet ist, etwas »Drittes« annehmen muß, zum Beispiel den »interpretant« im Sinne von *Peirce*. Will man diese Annahme als Paradox formulieren, so geht es immer um die *Einheit einer Unterscheidung*, um die *Selbigkeit des Differenten* – also um den Punkt, wo Hegelianer ihr Glückserlebnis der »Aufhebung« haben.

Versetzt man diese Überlegung aus der Sachdimension in die Zeitdimension, gewinnt dasselbe Paradox der Entscheidung eine andere Form. Für alle Systeme, die sich durch ihre eigenen Operationen reproduzieren, gilt, daß sie nur in der Form des rekursiven Operierens existieren und also nur in dem Moment, in dem eine Operation tatsächlich stattfindet. Daher besteht auch die Welt immer gleichzeitig mit den aktuellen Operationen und weder vorher noch nachher.<sup>11</sup> Sofern solche Systeme ihre Operationen für Beobachtungen benutzen, also unterscheiden und bezeichnen können, können sie die Gegenwart (in der allein sie »sein« = operieren können) als Grenze zwischen jeweiliger Vergangenheit und jeweiliger Zukunft einsetzen, also zeitlich unter-

scheiden und so in gewisser Weise die Welt detemporalisieren. Dann sieht es so aus, als ob die Welt vom Anfang bis zum Ende der Zeit (oder auch: immer) existiert und in dieser Weltzeit dann Dinge von mehr oder weniger langer Dauer bestehen. Aber das ist und bleibt die Konstruktion eines Beobachters, der immer nur gegenwärtig und immer nur gleichzeitig mit der Welt operieren kann. Die Welt umfaßt dann, von der aktuellen Gegenwart aus gesehen, die inaktuellen Zeithorizonte Vergangenheit und Zukunft, und die Gegenwart verschwindet dann gleichsam in der Welt. Sie ist nichts anderes als die Differenz zwischen Vergangenheit und Zukunft; oder genauer: sie ist die *Einheit dieser Differenz* – also ein Paradox.

Will man entscheiden, braucht man als Beobachter diese inaktuellen Zeithorizonte von Vergangenheit und Zukunft. Deren Inaktualität macht es überhaupt erst möglich, in die gleichzeitig aktuelle Welt, die immer so ist, wie sie ist, und nicht anders, Alternativen hineinzukonstruieren. Die Aktualität der Entscheidung kann in der Entscheidung nicht berücksichtigt werden. Sie ist und bleibt jene Grenze, die das Unterscheiden erst ermöglicht, aber selbst nicht in das Unterschiedene eingehen kann. Die Entscheidung selbst ist weder etwas Vergangenes noch etwas Zukünftiges, und sie ist weder die eine noch die andere Seite der Alternative. Selbstverständlich kann ein Beobachter die Entscheidung beobachten, kann eine andere Entscheidung sie als Entscheidungsprämisse übernehmen oder dies ablehnen. Aber das wäre dann jeweils eine andere Operation, für die ebenfalls gilt, daß die Einheit der Unterscheidung, die getroffen wird, für die unterscheidende Operation selbst unsichtbar bleibt.

G. L. S. *Shackle*<sup>12</sup> meint, deshalb jede Entscheidung als »ursprünglich«, als »Anfang« von etwas Neuem und mit Bezug darauf dann als »subjektiv« auffassen zu können. Aber das ist bereits eine Schematisierung des Problems durch einen Beobachter, und es mag andere Beobachter geben, die sich (wie wir) mit der Darstellung aus der Sicht einer Beobachtung von Beobachtern, also einer Kybernetik zweiter Ordnung, begnügen. Bei dieser Umfor-

mulierung bleibt die Einsicht erhalten, daß das Entscheiden ein gleichsam »unnatürliches«, gegenläufiges Verhältnis von Vergangenheit und Zukunft aktualisiert. Von jeder Gegenwart aus wird die Vergangenheit als *nicht mehr änderbar*, die Zukunft dagegen als *noch änderbar* beobachtet. Komplementär dazu läßt die Entscheidung sich durch *die Vergangenheit nicht determinieren*. Sie konstruiert die Alternativität ihrer Alternative unter dem Gesichtspunkt »was sein könnte«; und sie konstruiert sie in ihrer Gegenwart. Was künftige Gegenwarten betrifft, geht die Entscheidung aber davon aus, *daß es einen Unterschied machen wird, ob und wie sie getroffen wird*. Also: keine Bindung an die (nicht mehr änderbare) Vergangenheit, wohl aber Selbstbindung in Richtung auf die (noch änderbare) Zukunft. So gibt sich die Entscheidung als motiviert, als intentional, als begründet; und so stellt sie sich für Rückfragen zur Verfügung. Sie macht Bindung sichtbar und trägt damit – auch und gerade dann, wenn sie Folgeentscheidungen weder prognostizieren noch determinieren kann – im System der Entscheidungssequenzen zur Unsicherheitsabsorption bei.

Entsprechend sieht ein Beobachter (von welcher Gegenwart aus auch immer) die Entscheidung verschieden je nachdem, ob er auf die Zeit vor der Entscheidung oder auf die Zeit nach der Entscheidung abstellt. Für ihn ist die Entscheidung vor der Entscheidung eine andere Entscheidung als nach der Entscheidung. Vor der Entscheidung handelt es sich um eine offene Alternative, also auch um offene Kontingenz. Mehrere Entscheidungen, so sagt man jedenfalls,<sup>13</sup> sind möglich. *Nach* der Entscheidung verdichtet sich die Kontingenz; und man sieht jetzt nur noch, daß die getroffene Entscheidung auch anders möglich gewesen wäre. Die Kontingenz (definiert als: weder notwendig, noch unmöglich) ist dann an einer Entscheidung fixiert. Auch hier gilt also: Eine Entscheidung ist etwas Verschiedenes, »the same is different«.<sup>14</sup> Je nach Anschnitt, ob über Alternativität oder über Zeitdifferenz, zeigt dieselbe Paradoxie der Entscheidung verschiedene Gesichter. Aber es ist dieselbe Paradoxie: die Paradoxie der Einheit von

etwas Unterschiedenem, die Paradoxie der Einheit einer Form mit zwei Seiten.

## II. Zur Funktion von Paradoxien

Was bringt das?, wird man jetzt fragen. Die Praxis kommt doch mit einer geeigneten Mischung von Nüchternheit und Mystifikation ganz gut zurecht. Wozu soll man sie in die Sackgasse einer Paradoxie treiben und sie mit der geschlossenen Selbstreferenz eines Paradoxes konfrontieren, wenn A, dann nicht -A; wenn nicht -A, dann A.

An dieser Stelle wird es nötig sein, sich über die Möglichkeiten des Umgangs mit Paradoxien etwas breiter zu informieren. Die Wurzeln des Begriffs liegen nicht in der Logik, sondern in der Rhetorik. Die Logik hat nie ein besonders freundliches Verhältnis zu Paradoxien unterhalten. Im Gegenteil: Sie hat sie unter die allgemeine Kategorie des Widerspruchs gebracht und sich damit begnügt, Widerspruchsfreiheit zu postulieren. In der Rhetorik hatte man dagegen weniger auf Bedingungen der Wahrheit als auf Bedingungen der Effektivität von Kommunikationen geachtet. Dabei interessierte unter anderem die Möglichkeit, durch Aussagen, die offensichtlich gegen allgemein akzeptierte Meinungen verstießen und in diesem Sinne »para-dox« auftraten, Aufmerksamkeit und Nachdenklichkeit zu erregen. Diese Technik kam mit dem Buchdruck, mit dem Renaissance-Humanismus, mit den religiösen Wirren, mit Kriegen um Wahrheitsfragen und nicht zuletzt mit dem Verfall der scholastischen Disputationstechnik im 16. Jahrhundert erneut zu Ansehen. *Erasmus'* Lob der Torheit und *Thomas Moores* Utopia gaben die Startsignale, und am Ende des Jahrhunderts liegt eine ausgearbeitete Literatur vor, die auch Theater und Dichtung einschließt.<sup>15</sup> Bei oberflächlichem Hinsehen macht die Darstellung einen verspielten Eindruck, insbesondere in der bloßen Auflistung von antiken Beispielen. Aber auch dann sieht man einen geplanten Irritationseffekt – so wenn eine

Paradoxiesammlung zugleich mit einem Buch zu ihrer Widerlegung publiziert wird.<sup>16</sup> Von Theologen (*John Donne* zum Beispiel) ist jedenfalls anzunehmen, daß sie wissen, daß die Form der Paradoxie das Erbe der Quaestionentechnik antritt: Frage, Meinung, Gegenmeinung – und keine Autorität zur Entscheidung der Frage!<sup>17</sup>

Am Ernst der Angelegenheit ist also nicht zu zweifeln. Doch hat die gleichzeitig anlaufende mathematischempirisch orientierte Wissenschaftsbewegung den Sieg davongetragen, Geschichte gemacht und die Rhetorik mitsamt ihrer Faszination durch Paradoxien erstickt. Man findet im 17. und 18. Jahrhundert zwar noch viele Beispiele, und vor allem solche, die auf die seichte moralische und aufklärerische Selbstgerechtigkeit der Zeitgenossen zielen.<sup>18</sup> Trotzdem hat sich die Form so abgenutzt, daß ihr in einem fortschrittsgläubigen Zeitalter kein Erkenntnisgewinn abzugewinnen war (und ein solcher war ja auch gar nicht beabsichtigt gewesen). Erst unser Jahrhundert entdeckt das Problem – oder sagen wir vorsichtiger: die Form – der Paradoxie neu; teils in den Begründungsproblemen der mathematischen Logik, teils im langen Todeskampf der ontologischen Metaphysik – um nur *Nietzsche*, *Heidegger* und *Derrida* zu nennen.<sup>19</sup> Wir können uns jedoch mit einer sehr viel einfacheren Analyse begnügen.

Es ist – wer würde das bestreiten? – davon auszugehen, daß alles Beobachten und Beschreiben eine aktuelle, real durchgeführte Operation ist und ferner: daß diese Operation das, was sie beobachtet bzw. beschreibt, muß unterscheiden können. Dies gilt nicht nur für wissenschaftliche Analyse, sondern auch für die internen Prozesse der Organisationen. Es gilt für innerpsychische Operationen ebenso wie für Kommunikationen. Es gilt für Erleben ebenso wie für Handeln. Immer erfordert Beobachten in diesem sehr allgemeinen Sinn ein Herausgreifen von etwas im Unterschied zu anderem. Also die Benutzung einer Unterscheidung, die aber nur auf der einen (der bezeichneten) und nicht auf der anderen Seite zur Anknüpfung weiterer Operationen verwendet werden kann.

Beobachten ist somit zwangsläufig eine Operation mit ein-

gebauter Asymmetrie. Die Forderung, beide Seiten der jeweils beobachtungsleitenden Unterscheidung *zugleich* zu bezeichnen, läuft deshalb auf die Paradoxie einer einseitigen und zweiseitigen Aktualisierung hinaus. Andererseits muß ein Zugleichfungieren der Unterscheidung als »Form« des Beobachtens vorausgesetzt werden.<sup>20</sup> Jede Beobachtung verwendet also eine Unterscheidung *zugleich* zweiseitig und einseitig. Sie braucht (und kann) diese Eigenart jedoch nicht selber beobachten. Sie ist also paradox fundiert, bleibt aber trotzdem operationsfähig, weil sie ihre Paradoxie durch die Faktizität ihres Vollzugs verdeckt – verdecken kann, verdecken muß. Sie sieht nicht, daß sie nicht sieht, was sie nicht sieht, und das ist, wenn man noch einmal transzendental-theoretisch formulieren will, eine Bedingung ihrer Möglichkeit. Nur ein Beobachter eines Beobachters kann die Paradoxie bezeichnen, die dem beobachteten Beobachten zugrunde liegt; aber dies nur mit einer ebenfalls paradox fundierten Beobachtung. Auf der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung sieht man die Unterscheidung der Beobachtung erster Ordnung als Form. Nur hier stößt man, wenn man die Frage nach der Einheit der Operation Beobachtung stellt, die Frage also nach der Einheit ihrer Unterscheidung, nach der Selbigkeit des Unterschiedenen, auf die alles Beobachten bedingende Paradoxie. Die Form der Paradoxie ergibt sich also erst auf der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung. Sie dient nur der Selbstverblüffung des Beobachters zweiter Ordnung. Sie hindert nicht, daß trotzdem geschieht, was geschieht, daß Operationen und auch Beobachtungsoperationen tatsächlich stattfinden. Selbst Paradoxien, wir sprechen die ganze Zeit davon, können durch faktisch stattfindende Operationen beobachtet und beschrieben werden. Die Frage ist nur: wozu? Und die Antwort lautet: Es gibt keine andere Möglichkeit der Letztbegründungen, weder für Erkennen noch für Handeln und schon gar nicht für Entscheidungen.

### III. Entfaltung der Paradoxie

Begründungsfragen mag man der Philosophie überlassen, die sich über Esoterik, sprachliche Feinheiten, schnelle Metaphern, Transzendentalpragmatik oder sonstwie damit beschäftigt. Auch für die mehr mundane Beobachtungspraxis der Organisations- und Entscheidungstheorie könnte jedoch der Umweg über die Paradoxie Sichtmöglichkeiten und Zusammenhänge erschließen, die anderenfalls unbeachtet blieben oder nicht im Zusammenhang begriffen werden könnten. Wir erinnern daran, daß der Paradoxieschock in der traditionellen Rhetorik den Sinn hatte, den common sense anzugreifen und Gewohnheiten wegzuthereapieren. Um diesen Aspekt des Paradoxienmanagements zu klären, benutzen wir die Unterscheidung (Unterscheidung!) von Paradoxie und Entfaltung der Paradoxie (analog zu: Problem und Problemlösung).<sup>21</sup> Wir beschreiben damit, wie ein Beobachter, der eine Frage stellt, die nur durch eine Paradoxie beantwortet werden könnte, damit umgeht; und die Antwort ist durchaus als eine empirisch überprüfbare Theorie gemeint: Er verdrängt sie durch eine andere, ihm einleuchtende Unterscheidung.

Entfaltung einer Paradoxie ist nichts anderes als Verlagerung des blinden Flecks des Beobachters an eine andere, weniger störende Stelle. (In der konstruktivistisch ansetzenden Familientherapie sagt man: an eine weniger schmerzliche Stelle.) Es werden, wider besseres Wissen, wieder stabile Identitäten eingeführt, die sich besser halten lassen. Musterbeispiel dieses Vorgehens bleibt *Kants* Nachweis der Antinomien der traditionellen Metaphysik als Startpunkt für die Suche nach einer anderen, in der Selbstanalyse des Bewußtseins fundierten Metaphysik.<sup>22</sup> Aber Identitäten kann man nur mit Hilfe von Unterscheidungen bezeichnen, und auch diese Unterscheidungen sind paradoxieträchtig. Das muß man bei jeder Entfaltung, einer Ausgangsparadoxie in Kauf nehmen. Der Gewinn kann also nie in einer paradoxiefrei gesicherten Weltkonstruktion liegen, wohl aber in Organisations-

vorteilen der Kognition; oder auch in größerer historischer Plausibilität des Wissens in Situationen, in denen alte Unterscheidungen verbraucht sind und allzu leicht »hinterfragt« werden können.

Wir vermuten nun, daß uns ein solcher Fall vorliegt. Sowohl im üblichen Entscheidungsverständnis als auch in der üblichen Vorstellung von Hierarchie sind wir auf ein »integumentum«, auf ein unformulierbares Moment gestoßen. Im Falle von Entscheidung handelt es sich um ein Moment der »subjektiven« Willkür, das erst die Entscheidung zur Entscheidung macht. Im Falle der Hierarchie handelt es sich um die Autorität der Position oder des Besserwissens, die man wider besseren Wissens als von unten nach oben ansteigend unterstellt. Wir vermuten außerdem, daß diese beiden Mystifikationen zusammenhängen, einander wechselseitig stützen, im Sprachgebrauch verankert sind und den Normalbetrieb insofern absichern, als niemand Anstoß erregt, wenn er diese Sprachregelung befolgt, und diese Sprache mit-spricht (was immer er bei sich selbst davon hält und wie immer in der Kantine darüber gesprochen wird).

Die Frage ist deshalb: Kann man die Paradoxie des Entscheidens anders entfalten? Gibt es andere, heutzutage plausible Unterscheidungen, die dasselbe leisten, die ebenfalls Identitäten gewinnen und die unendlichen Informationslasten der nackten Paradoxie in endliche Informationslasten überführen können?

Wir wissen: wir können eine solche Entfaltung nicht in der Form eines logisch kontrollierbaren Schrittes erwarten. Wir müssen uns auf kreative »Intuition« verlassen oder, was im Zweifel vorzuziehen ist, auf den Forschungsstand im entsprechenden Feld. Es scheint nun in der Tat geeignete Unterscheidungen bereits zu geben. Wir müssen sie nur finden und in ihrem Zusammenhang mit einer allgemeinen Rationalitätsskepsis vorführen. Es sind (1) die Unterscheidung von Entscheidungsprämissen und Entscheidung, (2) die Unterscheidung von Entscheidung und Unsicherheitsabsorption und (3) die Unterscheidung von Rationalität

und Motivation. Wir beschränken uns in den folgenden Abschnitten (IV-VI) auf diese Fälle, ohne ausschließen zu können, daß es weitere geeignete Unterscheidungen geben mag.

#### **IV. Entscheidungsprämissen**

Die Unterscheidung von *Entscheidungsprämisse und Entscheidung* stammt von *Herbert Simon*. In älteren Texten liest man »behavioral premises«. <sup>23</sup> Das hatte den Sinn, auf die Faktizität des Entscheidungsprozesses aufmerksam zu machen im Unterschied zu normativen Theorien rationalen Entscheidens. <sup>24</sup> Es geht also um tatsächliches Verhalten, das als Entscheiden beobachtet bzw. beschrieben und gegebenenfalls zur Rechenschaft gezogen wird.

Bei »Prämissen« ist zunächst an Programme wie vorgegebene Zwecke und Beschränkungen (faktischer oder normativer Art) in der Wahl von Mitteln zu denken, ferner zum Beispiel an die Erwartungskomponenten einer sozialen Rolle, <sup>25</sup> an vorgeschriebene Kommunikationswege, auf denen eine Entscheidung anzufertigen und zu validieren ist, und nicht zuletzt an die Eigenarten der Personen (Werteinstellungen, Geschicklichkeiten, soziale Responsivität), die mit den Entscheidungen befaßt sind. Offensichtlich lenkt der Begriff den Blick zunächst auf strukturelle Beschränkungen des jeweiligen Entscheidungsspielraums. <sup>26</sup>

Die Unterscheidung von Entscheidungsprämissen und Entscheidungen hat von Anbeginn einen sehr begrenzten Sinn. Sie dient dazu, den Bereich möglicher Entscheidungsrationalität einzugrenzen. Das wird mit dem Begriff des »bounded rationality« zum Ausdruck gebracht. Wie groß dieser Bereich sein kann, ist ein Problem der Datenverarbeitungs- und Entscheidungstechnik. Die Theorie zielt von vornherein also nur auf suboptimale Problemlösungen – so wie der Strukturfunktionalismus sich explizit als zweitbeste Theorie einführt. Wollte man die Gesamtwelt in Variablen auflösen und jede mit jeder korrelieren oder auch nur am Markt voraussetzen, daß alle Preise alle Preise beeinflussen,

wären die Erkenntnis- und Entscheidungsmöglichkeiten erkennbar überfordert. *Und da dies so ist, kann man mit einer Welt, mit einer Gesellschaft und mit Organisationen rechnen, die immer schon auf Beschränkungen ihrer eigenen Beobachtungsmöglichkeiten eingestellt sind.* Alle Märkte aller Organisationen sind von vornherein Märkte mit begrenzter Substitutionskonkurrenz,<sup>27</sup> so wie die öffentliche Meinung, in der sich politische Organisationen orientieren, von vornherein in Themenbereiche gegliedert ist.

Diese strukturalistische Ausgangsannahme des »bounded rationality« läßt zwei Wege offen, eine Änderung auch noch der Strukturen in Rechnung zu stellen. Man kann diese Frage als ein Problem der Evolution einer Population von Organisationen ansehen, sie also der Evolutionstheorie überlassen.<sup>28</sup> Das führt aus der Entscheidungstheorie heraus und postuliert nur eine gewisse Nichtzufälligkeit der evolutionären Prämierung bzw. Bestrafung rationaler oder irrationaler, aber eben nicht: rational determinierbarer Entscheidungen. Die Chancen im Kontext evolutionärer Selektion können aber nicht als Entscheidungsprämissen in den Entscheidungsprozeß eingeführt werden; sie bleiben nach dem Selbstverständnis der Evolutionstheorie zufallsabhängig.

Das Gegenkonzept findet man in einer Theorie der Planung oder Steuerung von Organisationen auf dem Wege der Entscheidung über ihre Entscheidungsprämissen.<sup>29</sup> Dabei kann es sich, je nach der Art der Entscheidungsprämissen, um Personalplanung, Programmplanung oder Organisationsplanung im engeren Sinne, also um Festlegung der Kommunikationswege in der Organisation handeln. Vom Standpunkt rationaler Entscheidung aus gesehen liegt die Interdependenz dieser verschiedenen Sorten von Entscheidungsprämissen auf der Hand. Das würde aber wiederum zu einem offenen Modell verpflichten, in dem alles mit allem variiert.

Die Praxis geht denn auch von bereits feststehenden Resultaten früherer Entscheidungen aus – vor allem von bereits gegebenen Programmfestlegungen (Organisationszielen), aber auch

von einem gegebenen (nicht rasch auswechselbaren) Personalbestand oder von einer vorgefundenen Größe des Systems, die man nur mit erheblichen internen Rückwirkungen variieren kann.

Man kann diese Beschränkungen am Strukturmodell der »Stelle« ablesen, wie es vor allem in der öffentlichen Verwaltung gebraucht wird.<sup>30</sup> Eine »Stelle« ist ein Identitätsprinzip zum Zwecke, Variation zu ermöglichen. Man kann die Besetzung mit Personen und die Zuweisung von Aufgaben und auch die organisatorische Zuordnung ändern – nur nicht alles auf einmal. Das Stellenprinzip dient also auch dazu, Beschränkungen für Änderungen durch das jeweils vorhandene sichtbar zu machen. Es ist, so gesehen, auf der Ebene der Entscheidung über Entscheidungsprämissen ein Prinzip des »bounded rationality«.

Mit Hilfe der Theorie autopoietischer, sich durch eigene Operationen reproduzierender Systeme kann man dem Begriff der Entscheidungsprämisse eine nochmals größere Tragweite geben, die sich ganz von den Problemen der Rationalität der Entscheidungen ablöst (selbstverständlich aber nicht ausschließt, daß diese Probleme weiterhin beachtet und erforscht werden). Jede Entscheidung ist rein faktisch immer auch Entscheidungsprämisse für andere Entscheidungen, gleichgültig ob sie dafür die Form einer Regel, eines Programms, einer Direktive wählt oder nicht. Denn: was entschieden ist, muß im Normalfalle nicht nochmals entschieden werden, und wenn eine Wiederholung für angebracht gehalten wird, ist die wiederholende Entscheidung dennoch nicht dieselbe Entscheidung, sondern wird durch die Tatsache des »Vorgangs« in die Form der Wiederholung gezwängt. Wenn dies zutrifft, folgt daraus, daß spätere Entscheidungen die ihnen vorgegebenen Prämissen in rekursiven Prozessen der Reaktualisierung ihres Sinnes als Entscheidung lesen, gleichgültig ob eine und welche Wahl explizit getroffen worden war. In diesem Sinne kommt es zu einer operativen Schließung des Systems auf der Grundlage eigener Entscheidungen – und dies unabhängig davon, was die beteiligten Bewußtseinssysteme als Entscheidung erleben.

Im Prämissesein von Entscheidungen für andere Entscheidungen liegt die Überführung der Ausgangsparadoxie in eine andere Form, nämlich in den Doppelsinn von Ermöglichen und Einschränken weiterer Entscheidungen: Folgeentscheidungen werden erst dadurch möglich, daß Vorentscheidungen vorliegen. Oder anders gesagt: Vorentscheidungen setzen Folgeentscheidungen in der Kommunikation unter Erwartungsdruck, der es dann unausweichlich macht, die weitere Entscheidung in der Kommunikation als Entscheidung auszuflaggen.<sup>31</sup> Die Reduktion von Komplexität, die mit jeder Kommunikation einer Entscheidung vollzogen wird, dient zugleich dem Eröffnen eines Spielraums für weitere Entscheidungen. Das System pulsiert ständig zwischen Einschränkung und Ausdehnung von Entscheidungsmöglichkeiten und sichert sich auf diese Weise die eigene Autopoiesis. Zielformeln können darübergerlegt werden und der Selbstbeschreibung des Systems dienen. Aber sie führen nie dazu, daß das System trichterförmig durch immer enger werdende Entscheidungsspielräume auf ein natürliches Ende (telos) zustrebt. Wäre das der Fall, würde es sich nicht um ein Organisationssystem handeln, sondern um ein (wie immer komplexes, langfristiges, organisationsbedürftiges) Projekt.

In jedem Falle muß die Entscheidung über Entscheidungsprämissen auf der Ebene einer Beobachtung zweiter Ordnung stattfinden.<sup>32</sup> Man plant Entscheidungsprämissen für Entscheider, also im Hinblick darauf, wie diese Beobachter erster Ordnung ihre Entscheidungssituationen beobachten. Dasselbe gilt für jede nachträgliche Interpretation von Prämissen als Entscheidungen. Rein logisch gesehen führt das in erhebliche Schwierigkeiten. Man benötigte dazu eine mehrwertige Logik, die noch nicht (oder jedenfalls nicht in der Form von Operationsanweisungen) zur Verfügung steht.<sup>33</sup> Das muß aber nicht ausschließen, daß man die Chancen einer Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung explizit nutzt, also vor allem: die Grenzen des »bounded rationality« mit in Betracht zieht (zum Beispiel berücksichtigt, daß der Entscheider sich selbst weder kennen noch ändern kann) und allgemein da-

von ausgeht, daß der beobachtende Beobachter nicht sehen kann, daß er nicht sehen, was er nicht sehen kann.<sup>34</sup>

Normalerweise verbinden wir mit Begriffen wie Planung oder Steuerung die Vorstellung, dies geschehe von oben und sei deshalb durch Überblick, wenn auch ohne genaue Kenntnisse der Details, zu rechtfertigen. Das mag im Einzelfall so sein. Die Theorie des Beobachters zweiter Ordnung macht sich aber unabhängig von den Mystifikationen der Hierarchie. Sie betont, daß es sich um ein sehr spezifisches Beobachten in sehr spezifischen Situationen handelt; und natürlich um ein Beobachten, das sich seinerseits auf das stützen muß, was es nicht sehen kann. Dem originären Paradox kann man nirgendwo ausweichen.

## **V. Unsicherheitsabsorption**

Die Praxis geht, hatten wir gesagt, von bereits feststehenden Resultaten früherer Entscheidungen aus. Dies kann man allgemeiner formulieren mit der Unterscheidung von Entscheidung und Unsicherheitsabsorption. Auch dafür finden wir die Quelle bei *Herbert Simon*; aber auch hier nur mit erheblichen Einschränkungen.<sup>35</sup> »Uncertainty absorption takes place when inferences are drawn from a body of evidence and the inferences, instead of the evidence itself, are then communicated.«<sup>36</sup> Nun, das ist kein Ausnahmefall, sondern findet immer statt, wenn Entscheidungen kommuniziert werden. Der Begriff der Unsicherheitsabsorption erweitert den Begriff der Entscheidungsprämisse; er verlagert ihn von der strukturellen auf die prozessuale Ebene. Unsicherheitsabsorption findet statt, können wir daher auch sagen, wenn Entscheidungen als Entscheidungsprämissen akzeptiert und dem weiteren Entscheiden zugrunde gelegt werden. Im Stile der Machtdefinition von Max Weber können wir noch hinzufügen: gleichviel worauf diese Akzeptanz beruht. Und der Clou ist: Es handelt sich nicht um eine Entscheidungsleistung, sondern um einen Entscheidungen verknüpfenden Prozeß.<sup>37</sup>

Es mag sich um Autorität im strengen, traditionellen Sinne

handeln, das heißt um die Unterstellung, der Entscheider könne seine Entscheidung hinreichend erläutern und begründen. Autorität in diesem Sinne hing in älteren Gesellschaftsformationen von exklusivem (oder so gut wie exklusivem) Zugang zu Informationen ab, und zwar vor allem zu Informationen mit normierender Relevanz (Religion und Recht). Wenn diese Zugangsbarrieren sich auflösen – und das geschieht durch die Entwicklung der Massenmedien, die mit dem Buchdruck beginnt – müssen Autoritätsquellen ausgewechselt werden. Autorität wird zunehmend präventiv, sie bedarf der Inszenierung, kann sich aber gegenüber entgegengesetzten Interessen nicht mehr durchsetzen.<sup>38</sup> Im Übrigen gibt es vor allem innerhalb von Organisationen zahlreiche funktional äquivalente Mechanismen der Unsicherheitsabsorption, die Autoritätsverluste kompensieren können und zu ungeprüfter Übernahme der kommunizierten Reduktionen führen. Es kann auch die Befürchtung sein, Rückfragen würden als Provokation empfunden werden und mehr Ärger als Nutzen bringen. Die Gründe mögen im Zuständigkeitsschema liegen und in der wechselseitigen Respektierung der Zuständigkeit des anderen, oder schließlich in der Arbeitsökonomie (andere könnten sagen: die typische Trägheit) von Mitgliedern einer Organisation, denn man hat schließlich mit dem eigenen Arbeitspensum genug zu tun.

Die Umstellung von Autorität auf Unsicherheitsabsorption als dem allgemeineren Begriff dürfte in der Organisationstheorie heute weithin vollzogen sein – wenn auch nicht notwendigerweise mit diesen Begriffen. Auf struktureller Ebene spiegelt sich das in einer Umstellung von Hierarchie auf Heterarchie,<sup>39</sup> oder in der Umstellung vom Prinzip der »Einheit der Leitung« mit Begrenzung durch das »span of control« des Vorgesetzten<sup>40</sup> auf das Prinzip des »redundancy of potential command«.<sup>41</sup> Das heißt keineswegs, daß die hierarchische Ordnung aufgegeben worden wäre. Sie bleibt erhalten als Notaggregat, als Netzwerk, auf das man zurückschalten kann, wenn Probleme nicht anders zu lösen sind. Aber das Normalfunktionieren einer Organisation kann, darüber besteht Konsens, so nicht begriffen werden. Und auch die Orga-

nisationsberater verwenden heute andere Theorien, wenn es um Erklärung oder Verbesserung geht – etwa die (inzwischen auch veraltete) Theorie der Gruppendynamik, die zur Unterscheidung von formaler und informaler Organisation und zu Programmen der »Organisationsentwicklung« geführt hatte;<sup>42</sup> oder, mehr auf der Linie der vorstehenden Kritik des klassischen Begriffs der Entscheidungsrationalität, das Konzept der Matrix-Organisation.<sup>43</sup> Man versucht auf diese Weise, das Netzwerk der organisierten Entscheidungszusammenhänge näher an die Probleme und Gefahren der Unsicherheitsabsorption heranzubringen. Damit wird, überspitzt formuliert, anerkannt, daß das Problem der Rationalität in ihrer Unerreichbarkeit liegt; und daß man sich nicht darauf festlegen kann, wie man zu zweitbesten Lösungen kommt.

Die Unumgänglichkeit (und also: Organisationsfähigkeit) des schlichten Faktums der Unsicherheitsabsorption läßt sich nicht bezweifeln, wenn man einmal darauf verzichtet hat, das Gesamtsystem unter der Maxime einer optimalen Rationalität mit nur einzig-richtigen Entscheidungen zu bringen, die letztlich an der Spitze zu verantworten ist. Es ist klar, daß keine Organisation funktionieren könnte, wenn in jeder Entscheidung alle vorangegangenen Entscheidungen überprüft würden, was auch heißen müßte, die Überprüfungen zu überprüfen. Statt dessen bilden sich Präzedenzentscheidungen, die den künftigen Entscheidungsprozessen zugrunde gelegt werden,<sup>44</sup> was dann zu subtilen Techniken überlegter Unaufmerksamkeit führen kann, mit denen man die Bildung unwillkommener Präzedenzentscheidungen zu vermeiden sucht.

Diese Überlegungen machen zugleich deutlich, daß Unsicherheitsabsorption nicht Inhalt von Entscheidungen sein kann, Entscheidungen haben nicht die Aufgabe, ihr Entscheidungsprogramm anzuwenden und außerdem noch Unsicherheit zu absorbieren. Unsicherheitsabsorption ist weder ein Zweck noch ein Nebenzweck des Entscheidens. Sie geschieht zwangsläufig, wann immer Entscheidungen im kommunikativen Verbund angefertigt werden.

Wenn die Theorie so weit trägt, kann man auch sagen: in der Unsicherheitsabsorption hinterläßt die Autopoiesis des Systems ihre Spuren, das heißt: die Produktion (= Reproduktion) von Entscheidungen aus Entscheidungen ist nur in dieser Form möglich. Die Strukturen dagegen kann man durch Entscheidung einführen und ändern (was prozessual gesehen dann wieder Unsicherheitsabsorption mit sich bringt, also nur als Vollzug von Autopoiesis erfolgen kann). Daher ist Unsicherheitsabsorption ein invariantes Merkmal von Organisationen, Strukturierung dagegen eine variable Engführung von Entscheidungsinhalten.

Damit wird Unsicherheitsabsorption im Begriffsgerüst der Organisationstheorie aufgewertet. Es handelt sich nicht um eine Variable unter anderen, vielmehr um das Organisationssystem selbst im zeitlichen Längsschnitt gesehen. Das heißt selbstverständlich nicht, daß hier keine Verbesserungen denkbar sind. Aber alle Verbesserungen müssen auf der anderen Seite der Unterscheidung, beim Entscheiden selbst ansetzen. Und sie finden, um darauf zurückzukommen, deutliche Schranken in der Beschränkung auf »bounded rationality«.

Wir hatten schon einmal Gelegenheit, auf Parallelen zwischen Organisationstheorie und Erkenntnistheorie hinzuweisen. Jetzt zeigt sich, daß und wie Organisationen eigene Wirklichkeitskonstruktionen anfertigen. Das muß in einer unbekannten Welt geschehen, in einer Welt, die zu allem Entscheiden gleichzeitig gegeben ist und sich mit allem Entscheiden gleichzeitig ändert. Das kann im Sinne der funktionalistischen Psychologie (*Brunswik, Bioner*) oder im Sinne der älteren Kybernetik (*Ashby*) als eine Überforderung durch Umweltkomplexität, als Fehlen von »requisite variety« aufgefaßt werden. Man kann es aber auch radikaler formulieren: Jede Organisation operiert in einer Welt, die sie nicht kennen kann. Diese Welt wird durch Unsicherheitsabsorption in eine bekannte Welt überführt, durch eine bekannte Welt ersetzt. Dies setzt im Rückblick eine erste Entscheidung voraus, die die Welt durch eine Unterscheidung anschneidet – etwa durch eine Zwecksetzung, durch eine »Koalition« von (künftigen) Mitgliedern

mit einer entsprechenden Klientel als Umwelt<sup>45</sup> oder einfach durch den Gründungsakt einer anderen Organisation. Wie immer, die Entscheidung (und das heißt: was jeweils im rekursiven Netzwerk des weiteren Operierens als eine solche angenommen wird) vollzieht die Entfaltung der Paradoxie, gehorcht der Ausgangsanweisung von *Spencer Brown*: draw a distinction, legt etwas im Unterschied zu anderem fest und differenziert dadurch einen Bereich aus, in dem das Entscheiden stattfinden kann. Der Rest wird der Unsicherheitsabsorption überlassen.

Man hat sehr wohl bemerkt, daß dieser Gang der Dinge unvermeidlich und in seinen Konsequenzen problematisch ist. Man hängt gewissermaßen an den Resultaten langjähriger Unsicherheitsabsorption, die sich als bekannte Welt selbst validieren. Das gilt besonders, wenn man sich auf Risiken eingelassen hatte und es gut gegangen ist,<sup>46</sup> aber auch, wenn man sich an Konflikte gewöhnt hat und deren Obsoleszenz nicht erkennen kann.<sup>47</sup> In diesem Sinne gibt es zahllose Organisationen, die von ihren Mißerfolgen leben, weil gerade sie sichere Entscheidungsgrundlagen bieten. In der älteren Organisationstheorie hatte man hier ein Innovationsproblem gesehen, über erfolgversprechende Strategien geforscht und vor allem auf Führung gesetzt.<sup>48</sup> Heute scheint man eher auf externe Berater zu setzen, die, weil extern, es leichter haben mögen, Unsicherheit wiederherzustellen.<sup>49</sup>

## **VI. Rationalität und Motivation**

Die Unterscheidung von Rationalität und Motivation (oder Rationalität und Handlung), die Nils Brunsson vorschlägt,<sup>50</sup> reagiert ebenfalls auf Probleme, die an Entscheidungen sichtbar werden, denen Rationalität zugemutet wird. Rationalisierung erfordert eine Auflösung von Entscheidungen in Subentscheidungen und in Subsubentscheidungen. Es fällt leicht, darin ein Prinzip des organisatorischen Wachstums zu sehen, das zugleich den Modus der Verknüpfung von Entscheidungen durch Unsicherheitsabsorption

stärkt. Dasselbe gilt übrigens – in der Sozialdimension – für Bemühungen um Demokratisierung der Entscheidungen.<sup>51</sup>

Wenn man solche Befunde analysiert, torpediert man die alte Vorstellung, der Mensch sei ein rationales und soziales Wesen, das Vernunft und Konsens schätze und genieße. Das mag zwar so sein, aber die Beobachtung des Entscheidens in Organisationen vermittelt einen anderen Eindruck, so als ob der Mensch hier ständig auf der anderen Seite seines »Wesens«, im Bereich von Korruption und Sünde operiere. Aber lassen wir solche Anthropologica dahingestellt – wie immer sie die Forderung nach einer menschengerechten Organisation beflügeln mögen. Uns genügt die Einsicht, daß Prozesse wie Rationalisierung oder Demokratisierung an den Bedingungen der Motivation zum Handeln vorbeizielten. Wer im Prozeß der Rationalisierung (und Demokratisierung, wir lassen dies im Folgenden beiseite) ermüdet wird, ist kaum noch bereit, sich für die Durchführung einer Entscheidung, die an Hunderten von Punkten hätte anders getroffen werden können, einzusetzen. Es kommt dann zwar zu Bemühungen um eine besondere Organisationskultur, um »corporate identity«, um Ideologisierung der Organisationsziele, die genau an dieser Bruchstelle ansetzen. Aber die Bemühung selbst verrät das Problem. Sie erzeugt nur eine neue Mystifikation an der Stelle, wo wir jetzt schon gewohnheitsmäßig eine Paradoxie vermuten müssen.

Es fällt leicht, diese Paradoxie aufzulösen, indem man zwischen sozialen und psychischen Systemen unterscheidet und Begriffe wie Motiv, Engagement, commitment, Überzeugtsein psychologisch versteht. Aber damit wiederholt sich nur das Problem innerhalb des Sozialsystems der Organisation. Denn »Motive« spielen auch, ja vornehmlich in der Kommunikation eine Rolle, indem sie Selbstbindungen mitteilen oder fordern oder an sie erinnern. Motive in diesem Sinne sind Regieanweisungen einer Dramaturgie des Handelns.<sup>52</sup> Sie sind auch Bedingungen möglichen Verstehens, damit auch Bedingungen des möglichen Vor-

griffs auf ein Verstehen oder schließlich: Themen des Vorbereiteseins auf Rechenschaftslegung.<sup>53</sup> Und nicht zuletzt kann man sagen: bei »Motiven« handele es sich um die Anschlußstellen für strukturelle Kopplungen zwischen psychischen Systemen, also um diejenigen Aspekte, in denen die Kommunikation sich selbst darauf hinweist, daß sie von psychischen Leistungen abhängt, die ihr fremd bleiben; oder umgekehrt: diejenigen Antworten, die ein psychisches System sich bereitlegt, wenn es überlegt, was es antworten würde, wenn es gefragt werden würde, warum es tut, was es tut.

Diese Überlegungen zum Begriff der Motivation zeigen an, daß die Kommunikation von Entscheidungen in eine Gabelung läuft, an der sie die Sprache der Rationalität oder die Sprache der Motivation wählen muß. Rationalität gilt als selbstmotivierend. Man braucht nicht nach Motiven zu fragen, wenn feststeht (oder als feststehend angenommen wird), daß richtig entschieden worden ist. Erst in der modernen Welt, die für alle Fälle eine Beobachtung zweiter Ordnung bereithält, kommt auch hier die Frage nach latenten, »unbewußten« usw. Motiven in Betracht. Dann ist es nur konsequent, die Sprache der Motive gleichrangig neben der Sprache der Rationalität zu führen und diese Unterscheidung als Implikat des Entscheidens selbst vorauszusetzen.<sup>54</sup> In der Entscheidungspraxis von Organisationen würde man jedoch erstaunte Blicke ernten, wollte man die Entscheidenden ständig nach ihren Motiven fragen. Die Motive werden, gleichsam als Aspekte des Mysteriums des Entscheidens, unerwähnt mittransportiert. Aber ihr Fehlen kann sich bemerkbar machen, wenn Schwierigkeiten auftreten und Personen mehr als üblich gefordert sind. Die Motivsprache wird dann aufgepfropft in der Form einer Unternehmensideologie, als Ersatz nicht zuletzt für das, was im Taylorismus oder in der Gruppendynamik und »Organisationsentwicklung« nicht gelungen ist. Auf diese Weise wird daher nur verschleiert, daß eine *Unterscheidung*, eine *Bifurkation* von Rationalität und Motivation vorliegt. Deren Einheit ist auch hier nur als Paradox zu haben.

## VII. Wahrnehmung und Kommunikation

Begriffe wie Entscheidungsrationalität oder Handlungsmotivation werden üblicherweise als Bezeichnung von Leistungen der an der Organisation teilnehmenden, »in ihr« arbeitenden Menschen verstanden. Man müßte den entsprechenden Tatbeständen dann mit biologischen, neurophysiologischen oder psychologischen Untersuchungen nachgehen. Das dürfte wenig Erfolg versprechen. Wir haben diese biologische bzw. psychische Begriffsbedeutung deshalb »dekonstruiert«. Dazu verhilft die Rückführung dessen, was man unter Entscheidung versteht, auf eine Paradoxie. Zur Auflösung dieser Paradoxie verwendet das Sozialsystem Organisation bestimmte Bezeichnungen und meint mit Rationalität, daß die Entscheidung bestimmten Kriterien genügt, und mit Motivation, daß Individuen sich durch ihr eigenes Verhalten engagieren und binden lassen. So weit, so gut. Ein Nebenertrag dieser Analyse könnte sein, daß sie den Blick freigibt für ein Neuaufgreifen der Frage, worin eigentlich die Bewußtseinsleistungen bestehen, mit denen Menschen in Organisation teilnehmen, ohne Teile der Organisation werden zu können. Es muß sich um etwas handeln, was die Organisation selbst *nicht kann*, und hier wird man in erster Linie an *Wahrnehmungen* zu denken haben.

Das mag überraschen, denn eine lange Tradition sieht die Eigenleistung des Menschen vor allem im Denken und in der Fähigkeit, seinen Willen seiner ratio (Verstand/Vernunft) unterzuordnen. Diese Akzentsetzung war bedingt gewesen dadurch, daß der Mensch durch den Unterschied vom Tier bestimmt wurde, so daß die animalischen Merkmale seiner Natur einen untergeordneten Rang erhielten.<sup>55</sup> Nun mag man vom Denken halten, was man will: Es ist jedenfalls nicht so sicher und nicht so friedlich wie das Wahrnehmen. Nur über Wahrnehmungen ist dem Bewußtsein die Unmittelbarkeit seines Weltverhältnisses gegeben, wobei Unmittelbarkeit heißen soll: nicht durch Unterscheidungen, auch nicht durch die Unterscheidung von unmittelbar/mittelbar vermittelt.<sup>56</sup> Nur Wahrnehmung gibt das Medium Welt, in das alle

Unterscheidungen einschließlich die der wahrgenommenen Dinge und Ereignisse eingelassen sind. Wie konnte es geschehen, daß ein so wichtiger Sachverhalt in den Organisationsanalysen so gut wie unbeachtet geblieben ist? Lag dies an einer Fehlsteuerung durch die humanistische Tradition? Oder eher daran, daß man auf diese Weise die Paradoxie des Entscheidens auflösen konnte, indem man ihr ein »Subjekt« unterschob?

Am wenigsten Spielraum hat das Wahrnehmen in Verwaltungsorganisationen. Hier handelt es sich um Kernstrukturen des organisierten Bereichs der Gesellschaft, hier ist Entscheidung nicht nur Verfahren, sondern auch und vor allem Produkt der Organisation. Die Teilnehmer müssen reden/hören und schreiben/lesen können. Aber da dies alles in Sprachform stattfindet, ist der Variationsspielraum von Individuum zu Individuum gering. Was wahrgenommen wird, verdankt seine Herkunft einer Intention und ist insofern sozial validierbares Konstrukt, jedenfalls erkennbar als Ergebnis einer Entscheidung. Aber dies sind Sonderbedingungen. An anderen Organisationsformen erkennt man besser, daß und wie die Unmittelbarkeit der wahrgenommenen Welt dazu dient, Entscheidungsleistungen herauszufiltern. Das gilt zum Beispiel für die Auge/Hand-Koordination der Industriearbeit, die nur gelegentlich etwas melden muß. Es gilt vor allem aber für den großen, personalintensiven Organisationsbereich, den man im Anschluß an den angelsächsischen Sprachgebrauch »Feldarbeit« nennen könnte: die Tätigkeit von Lehrern, von Aufsehern jeder Art.<sup>57</sup> Hier beobachtet der Soziologe eine eigentümliche organisatorische Lösung des »interface«-Problems von Wahrnehmung und Kommunikation, nämlich *konzedierte Autonomie*.<sup>58</sup> Solche Arbeit ist typisch unbeaufsichtigte Einzelarbeit, orientiert an professionellen Standards und, wie man erwartet, an Engagement für die Aufgabe. Wahrnehmungen können nicht wiederholt und nur schwer und aufwendig mit Hilfe von Rekonstruktionen überprüft werden. Direktiven werden beachtet oder auch nicht beachtet, befolgt oder auch geflissentlich übersehen je nachdem, was der Fall in seiner wahrgenommenen Komplexität erfordert.

Die Verbindungen zur Hauptorganisation werden über geschriebene Berichte oder Anträge hergestellt, die den Erfordernissen zu entsprechen suchen, aber hochselektiv abgefaßt werden. Auf diese Weise wird das Paradox ausgekühlt, daß gerade Freistellung zur Arbeit ohne Aufsicht für (dann unerwartet kommende) Aufsicht empfindlich macht. Mit der Abfassung von Berichten, also mit Einflußnahmen auf einen etwaigen Entscheidungsprozeß der Organisation, kann man dem vorbeugen, oder jedenfalls den Vorgesetzten im Verwaltungsbereich der eigenen Organisation die Möglichkeit geben, das Gefühl zu haben, daß sie ihre eigenen Aufgaben erfüllen. Im Verhältnis zu den Aufsichtsinstanzen kann es nur eine lose Kopplung geben, und in den Entscheidungssituationen vor Ort wird man typischerweise eine Mischung von Legalität und Illegalität finden. Die Differenz von Wahrnehmung und Kommunikation wird auf eine nicht standardisierbare Weise in Ambiguität überführt. Für die Organisierung solcher von Wahrnehmung abhängiger Tätigkeiten gibt es, mit anderen Worten, keine Technologie, die gegen Außeneinwirkungen hinreichend abgedichtet werden könnte.<sup>59</sup>

Kann man die das Problem lösende, das Heraussortieren von Entscheidungen erleichternde Autonomie verweigern? Dies Problem wird seit kurzem für den Fall der Überwachung hochrisikantester großtechnischer Anlagen diskutiert.<sup>60</sup> Hier werden Alarm-signale installiert, die mit der technischen Anlage so gekoppelt sind, daß sie wahrnehmbar werden, wenn Störungen auftreten. Wahrnehmbar werden! Ob sie wahrgenommen und wie sie interpretiert werden, wird jedoch in anderen Systemen und vor allem: in Systemen eines anderen Typs entschieden. Bewußtseinssysteme sind zwar durch eine lange evolutionäre Selektion ihrer Zentralnervensysteme auf das Wahrnehmen von Auffälligkeiten, von Bewegung, von Änderung getrimmt, und sie halten die Unmittelbarkeit ihres Weltverhältnisses nur als Differenz zu solchen Auffälligkeiten durch. Aber Auffälligkeiten profilieren sich gegen das, was als normal wahrgenommen wird, und gerade in der Normalität können sich Mißstände verbergen.<sup>61</sup> Außerdem sind

menschliche Wahrnehmungen immer auch interpretierte Wahrnehmungen, sie geben Sinn, erzeugen Verweisungsüberschüsse, können »dies oder etwas anderes« bedeuten und bleiben damit, von der Organisation her gesehen, unzuverlässig.

Organisationen als entscheidungsbasierte autopoietische Systeme können nicht wahrnehmen. Ihnen fehlt daher auch die Möglichkeit, Wahrnehmungen ins eigene Netzwerk strukturdefinierter Operationen einzugliedern. Wahrnehmungen erzeugen eine andere Welt. Menschen tendieren, da sie ja wahrnehmen können, dazu, diese Diskrepanz zu unterschätzen und sich selbst, wenn man so sagen darf, in die Organisation einzubringen. Das mag mit dazu beigetragen haben, das Entscheidungsparadox in Richtung auf verantwortliche, rationale, nur gelegentlich fehlerhaft handelnde Subjekte aufzulösen. Die Systemtheorie verfügt heute aber über analytische Instrumente, die derartige Symbiosen als fragwürdig erscheinen lassen.

### **VIII. Vom Prinzip zum Paradox**

Die Umstellung von traditionellen Begründungsvorstellungen (Prinzipien, Gesetzmäßigkeiten) auf Paradoxien bringt, so können wir zusammenfassen, der Organisationstheorie Systematisierungsvorteile ein. Sie hängen, paradoxerweise, von der Frage ab, wie man das Paradox wieder los wird. Dieser nicht logische, aber auch nicht willkürliche Vorgang kann als Suche nach geeigneten Unterscheidungen beschrieben werden. Wir hatten auch von »Entfaltung« der Paradoxie gesprochen. Dabei wird das Zentralproblem der Organisation, das Entscheiden, auf jeweils eine Seite der Unterscheidung gebracht. Man könnte mit *Spencer Brown*<sup>62</sup> von der »Innenseite« der Form, mit *Gotthard Günther*<sup>63</sup> vom Designationswert des binären Schemas sprechen. Die andere Seite der Unterscheidung bliebe dann (als »äußere« Seite, als »Reflexionswert«) frei für weitere Bestimmung. Erst die Ausfüllung dieser anderen Seite durch Bestimmungen macht die Unterscheidungstechnik theoretisch fruchtbar.

Wenn man die andere Seite als »Entscheidungsprämisse« bezeichnet, gelangt man zu einem *strukturellen* Verständnis der Organisation. Wenn man sie als »Unsicherheitsabsorption« bezeichnet, gewinnt man ein prozessuales Verständnis der Organisation. Wenn man schließlich, korrespondierend mit einem normativ-rationalen Entscheidungsverständnis, auf der anderen Seite ein Problem der »Motivation« sieht, führt das in System/Umwelt-Probleme mit Bezug auf das Mitgliederverhalten. Wir hatten diese Probleme durch den Begriff der *strukturellen Kopplung* markiert. Auf der anderen Seite dieser Systemgrenze findet man dann vor allem bewußt gesteuerte Wahrnehmungen; und die Organisation muß Möglichkeiten finden, sich darauf einzustellen, daß diese Art Operation ihr fremd und unzugänglich bleibt.

Die Dispositionen schließen an vorhandene Forschungsansätze an. Sie ermöglichen es, über sie hinauszugehen. Man kann mit ihrer Hilfe Organisationssysteme als autopoietische Systeme beschreiben, die Entscheidungen durch ein selbstgefertigtes Netzwerk von Entscheidungen reproduzieren. Das erfordert zusätzlich zu einer Charakterisierung der Einzeloperationen als Entscheidung eben die Begriffe, die wir schon haben: (1) einen Begriff für die Autopoiesis selbst (= Unsicherheitsabsorption), (2) einen Begriff für die rekursive Inanspruchnahme von Entscheidungsergebnissen als Struktur für die Selektion weiterer Entscheidungen (= Entscheidungsprämisse) und schließlich (3) einen Begriff, der bezeichnet, wie die Umwelt mitwirkt, ohne selbst Operationen beisteuern zu können (= Motivation).

Eine solche Sichtweise ist nicht nur für die Organisationstheorie relevant. Sie eröffnet auch der Gesellschaftstheorie und insbesondere dem Verständnis wichtiger gesellschaftlicher Funktionssysteme neue Perspektiven. Das liegt nur zum Teil daran, daß diese Funktionssysteme für ihre Operationen auf Organisationen angewiesen sind. Es kommt hinzu, daß in der heutigen Gesellschaft Zusammenhänge zwischen Vergangenheit und Zukunft einer expliziten Kopplung durch Entscheidung bedürfen; sie ergeben sich nicht mehr aus natürlichen Notwendigkeiten und

Unmöglichkeiten, nicht mehr aus der Geschichte selbst, nicht mehr aus den Imperativen einer »praktischen Vernunft«. Was aber kann das heißen, wenn die Gesellschaft sich Entscheidungen nurmehr als (irgendwie entfaltete) Paradoxie zumuten kann?

Sowohl in der kognitiven als auch in den normativen Bereichen gesellschaftlicher Kommunikation, also in der Wissenschaft ebenso wie im Recht, zeichnen sich verstärkt Notwendigkeiten ab, auf Situationsdefinitionen zu reagieren, die man nur noch als *selbsterzeugte Ungewißheit* beschreiben kann.<sup>64</sup> Die richtungsweisenden Grundlagen dafür hat die Religion geliefert mit ihrem Versuch, durch Dramatisierung der Heilungewißheit eine soziale Disziplinierung einer im Mittelalter noch wenig christianisierten Bevölkerung zu erreichen – und zwar bezeichnenderweise auf der Grundlage von Bekenntnissen und Geständnissen, also auf der Grundlage von zu akzeptierender Selbstreferenz.<sup>65</sup>

Dieses Modell ist in der späteren Neuzeit kopiert und generalisiert worden, und heute stehen wir, nach einer Phase der Aufklärung über Religion, vor einer entsprechenden Aufklärung der Gesellschaft selbst. In der Wissenschaft zeigt sich dies am Postulat der Hypothetik allen wissenschaftlich gesicherten (!) Wissens und neuerdings an radikal konstruktivistischen Erkenntnistheorien. Im Rechtssystem findet man entsprechende Tendenzen der Orientierung an Interessen und Werten und in Abwägungsformeln, die offen lassen, was im Ergebnis herauskommt. Für beide Bereiche bietet die Diskurstheorie, die *Jürgen Habermas* ausgearbeitet hat, entsprechende Perspektiven: Diskurse über Wahrheits- oder über Normgeltungsansprüche lassen keine Präfigurierung durch Naturgeschichte, moralische Prinzipien oder transzendente Invarianten einer praktischen Vernunft mehr zu;<sup>66</sup> sie beziehen sich auf eine ihnen noch unbekannte Zukunft, in der eine vernünftige, allen Betroffenen einleuchtende Entscheidung erst noch gefunden werden muß. Auf anderen Wegen kommt auch die Theorie selbstreferentieller, operativ geschlossener Systeme zu gleichem Ergebnis.<sup>67</sup> Alle Informationen, und daher auch alles Fehlen von Informationen, alle Sicherheit und alle Unsicherheit,

sind ein systeminternes Konstrukt und hängen von den Unterscheidungen ab, mit denen ein System die Welt beobachtet. Zahlreiche weitere Beispiele ließen sich nennen, etwa aus dem Erfahrungsbereich der Systemtheorie, aus der Risikoforschung oder aus Forschungen über Zusammenhänge zwischen Technologie und Ökologie.<sup>68</sup> Das intellektuelle Klima der neunziger Jahre scheint sich damit abzufinden, daß nur noch die Unsicherheit der Zukunft eine Invariante ist, die allen Entscheidungsprozessen zugrunde liegt. Aber wenn das so ist, wird es nötig werden, die Entscheidungstheorie selbst von Prinzip auf Paradoxie umzustellen. Denn nur dann kann man Horrorszenarien und Verzweiflungsgeboten vermeiden und anhand von schon gesammelten Theoriebeständen sehen, wie man damit zurechtkommt.

Eine Theorie dieser Art ist also nicht auf einzelne Organisationsbereiche wie öffentliche Verwaltung oder Produktionsbereiche, Schulen oder Banken, politische Parteien oder Gerichte beschränkt. Sie übergreift auch die einzelnen Funktionssysteme der Gesellschaft, für die Organisation eine sehr unterschiedliche Bedeutung gewonnen hat. Das macht einen hohen Abstraktionsgrad unvermeidlich. Das muß aber nicht heißen, daß man mit unanalysierten Abstraktionen oder mit unklaren Begriffen arbeitet. Man sollte vielmehr Theoriebestimmungen so transparent wie möglich gestalten. Denn nur dann kann man kontrollieren, was man ändern muß, wenn irgend etwas in der Theorie nicht funktioniert.

## Anmerkungen

**1** Dieser Beitrag erschien zuerst in NUMMER 1/1994. Er wird hier nochmals abgedruckt. Wir danken Niklas Luhmann für seine Einwilligung zu Lebzeiten.

**2** Siehe hierzu vor dem Hintergrund schwedischer Erfahrungen *Nils Brunsson, The Irrationality of Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*, Chichester 1985.

**3** Vgl. Klaus Peter Japp, Selbstverstärkungseffekte riskan-

ter Entscheidungen – Zur Unterscheidung von Risiko und Rationalität, Zeitschrift für Soziologie 21 (1992), 31-48.

**4** Aus der Literatur über »Systemtherapie« kann man entnehmen, daß schon dies als »systemischer Ansatz« geführt wird: Das Problem liegt nicht dort, wo die Laien es vermuten, sondern woanders; und deshalb benötigt das System Beratung.

**5** Siehe George Spencer Brown, *Laws of Form*, Neudruck New York 1979, und dazu Niklas Luhmann, *Paradoxie der Form*, Ms. 1992.

**6** So Heinz von Foerster, *Ethics and Secondorder Cybernetics, Cybernetics & Human Knowing* 1 (1992), LS. 9-19 (14).

**7** Wir wollen nicht übersehen, daß es durchaus Versuche einer *logischen* Rekonstruktion von Alternativität gibt, die sich bemühen, Widerspruchsfreiheit zu garantieren und Paradoxie auszuschließen. Siehe z.B. Jürgen Rödiger, *Die Denkform der Alternative in der Jurisprudenz*, Berlin 1969. Aber diese Bemühungen verlagern das Problem nur in weitere Unterscheidungen, die dann nicht mehr problematisiert werden; so bei Rödiger in die Unterscheidung mehrerer möglicher Welten (z.B. S. 43) oder in die Unterscheidung von (realen) Individuen und Sätzen (S. 58) und sehr typisch in Logik und Linguistik in die Unterscheidung mehrerer »Ebenen« der Analyse oder der Sprache. All diese Versuche haben die Schwäche, daß sie das Problem der (Einheit einer) Unterscheidung nicht behandeln, sondern nur auslagern können. Will man auch dies noch darstellen, braucht man eine deutlich metalogische Theorie, die dann zugleich die Logik einschließen, nämlich zeigen kann, daß man aus dem Paradox nur herauskommt, wenn man irgendwelche Unterscheidungen als vorläufig hinreichend plausibel zugrunde legt. »Draw a distinction« ist das erst in sich paradoxe Paradoxievermeidungsgebot jedes Kalküls. Siehe Spencer Brown, a.a.O. (Anm. 5), S. 3. Zur Notwendigkeit einer »kreativen« Entfaltung von Paradoxien vgl. auch Klaus Krippendorff, *Paradox and Information*, in: Brenda Derwin/Melvin J. Voigt (Hrsg.), *Progress in Communication* Bd. 5, Norwood N.J.

1984, S. 45-71. Auch gibt es Tendenzen, solche Verfahren, wenn nicht als Logik, dann doch als Mathematik anzuerkennen. Vgl. Louis H. Kauffmann, Selfreference and Recursive Forms, *Journal of Social and Biological Structures* 10 (1989), 53-72.

**8** Man kann sich natürlich entscheiden, nicht zu entscheiden, aber dann konstruiert man eine neue Alternative mit einem neuen »oder«: Entscheiden oder Nichtentscheiden.

**9** Michel Serres, *Le parasite*, Paris 1980. Auch Derrida benutzt diesen Begriff in diesem Sinne.

**10** So in Jacques Derrida, *Marges de la philosophie*, Paris 1972, S. 76f.

**11** So definiert auch G. L. S. Shackle, Information, Formalism, and Choice, in: Mario J. Rizzo (Hrsg.) *Time, Uncertainty, and Disequilibrium: Explorations on Austrian Themes*, Lexington Mass. 1979, S. 19-31 (20) »... the notion of the present, the moment of which, alone, we have direct knowledge, the moment-in-being, the moment of actuality embracing all that *is*. All that *is*, is the present.«

**12** A.a.O. (Anm. 11).

**13** Wieso eigentlich im Plural, wenn man zugleich weiß, daß nur eine Entscheidung möglich ist.

**14** Um einen Titel von Ranulph Glanville, *The Same is Different*, in: Milan Zeleny (Hrsg.), *Autopoiesis: A Theory of Living Organization*, New York 1981, S. 252-262 (dt. Übers. in: ders., *Objekte*, Berlin 1988) zu zitieren.

**15** Einen umfangreichen Überblick vermittelt Rosalie L. Colie, *Paradoxia Epidemica: The Renaissance Tradition of Paradox*, Princeton 1966. Vgl. auch Walter F. Lupi, *Ars Perplexitatis: Etica e retorica del discorso paradossoso*, in: Rino Genovese (Hrsg.), *Figure del Paradossoso*, Napoli 1992, S. 29-10; ferner die historischen Beiträge in Paul Geyer/Roland Hagenbüchle (Hrsg.), *Das Paradox: Eine Herausforderung des abendländischen Denkens*, Tübingen 1992.

**16** Siehe als ein viel zitiertes, auch viel übersetztes Beispiel

Ortensio Lando, *Paradossi, cioè sententie fuori del commun parere*, Vinegia 1545, und dazu ders., *Confutatione del libro de paradossi nuovamente composta*, in *tre orationi distinta*, o.O. o.J.

**17** Siehe dazu A. E. Malloch, *The Technique and Function of the Renaissance Paradox*, *Studies in Philology* 53 (1966), S. 191-203.

**18** Das vielleicht berühmteste Beispiel ist Bernard Mandeville, *The Fable of the Bees: or Private Vices, Public Benefits*, zit. nach der Ausgabe von F. B. Kaye, Oxford 1924, – interessant auch insofern, als das Auflösenschema der Moralparadoxie mit der Unterscheidung von privat und öffentlich gleich mitgeliefert wird. Vgl. auch Jean Frédéric Bernard, *Eloge d'Enfer: ouvrage critique, historique et moral*, La HaYe 1759.

**19** Hilary Lawson, *Reflexivity: the most Modern Predicament*, London 1985, sieht darin geradezu das auszeichnende Merkmal der Philosophie dieses Jahrhunderts.

**20** Die Bestimmung des Begriffs »Form« durch die operative Praxis eines Beobachters liegt denn auch dem Formenkalkül von Spencer Brown, a.a.O. (Anm. 5), zugrunde.

**21** Vgl. neben Krippendorff, a.a.O. (Anm. 7), auch Lars Löfgren, *Some Foundational Views on General Systems and the Hempel Paradox*, *International Journal of General Systems* 4 (1978), 243-253, *Unfoldement of Self-Reference in Logic and Computer Science*, *Proceedings of the 5th Scandinavian Logic Symposium*. Aalborg 1979, S. 205-229.

**22** Hier natürlich noch nicht: wider besseres Wissen. Vielmehr war Gedanke, daß die Identitäten, die ein Bewußtsein in sich selbst als notwendige Bedingungen seiner Operationen vorfinden würde, größere Stabilität haben müßten als das, was als kategoriales Gerüst der ontologischen Metaphysik überliefert ist.

**23** Vgl. Herbert A. Simon/Donald W. Smithburg/Victor A. Thompson, *Public Administration*, New York 1950, insb. S. 57ff.

**24** Die Einschränkung folgt jedoch unmittelbar: »we are concerned primarily with behavior that is conscious and rational«.

Deshalb wird später ohne Bedeutungsveränderung auch von »decision premises« gesprochen. Siehe z.B. Herbert A. Simon, *Models of Man – Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, New York 1957, S. 201. An diesen Sprachgebrauch schließen wir an.

**25** Simon, a.a.O. (Anm. 24), S. 201.

**26** Annähernd zeitgleich entsteht ja auch ein erkenntnistheoretischer Strukturalismus, der den Variationsspielraum, der an sich relevant sein könnte, durch eine strukturelle Definition von Gegenständen aufs Machbare einschränkt. Man denke vor allem an Levi-Strauss, aber auch an Parsons Version des analytischen Strukturfunktionalismus.

**27** Daraus folgt im übrigen, daß die *generalisierte* Bereitschaft, Geld zu akzeptieren, für die Wirtschaftstheorie eine ihrerseits paradoxe Form annimmt. Siehe dazu Andre Orléan, *La monnaie et les paradoxes de l'individualisme*, *Stanford French Review* 15 (1992), S. 271-291. Das wird durch den Individualismus der Entscheidungstheorien der ökonomischen Klassik unterstrichen, würde sich aber auch dann ergeben, wenn man die externe Referenz »Individuum« weglasse und nur auf die Zahlungsoperationen des Wirtschaftssystems selbst abstelle.

**28** So Richard Nelson/Sidney Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Mass. 1982.

**29** Vgl. Niklas Luhmann, *Politische Planung: Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung*, Opladen 1971, insb. S. 66ff. Heute ist man erheblich skeptischer in bezug auf Planungsmöglichkeiten, was terminologisch im Übergang von »Planung« zu »Steuerung« (oder auch: regulative Politik) zum Ausdruck kommt. Siehe nur: Helmut Willke, *Entzauberung des Staates: Überlegungen zu einer sozietaalen Steuerungstheorie*, Königstein/Ts. 1983; Manfred Glagow/Helmut Willke (Hrsg.), *Dezentrale Gesellschaftssteuerung: Probleme der Integration polyzentrischer Gesellschaft*, Pfaffenweiler 1987; ders., *Prinzipien politischer Supervision*, in: Heinrich Bußhoff (Hrsg.), *Politische Steue-*

zung: Steuerbarkeit und Steuerungsfähigkeit: Beiträge zur Grundlegendiskussion, Baden-Baden 1992, S. 51-80; Niklas Luhmann, Politische Steuerungsfähigkeit eines Gemeinwesens Ms. 1992.

**30** In der Privatwirtschaft kalkuliert man direkter mit verfügbaren bzw. sinnvoll investierbaren Geldmitteln, weil hier die finanziellen Beschränkungen unmittelbar greifen. Zugleich geben diese schärferen Beschränkungen in dem Bereich, den sie ermöglichen, der Organisationsplanung aber auch mehr Beweglichkeit.

**31** Hierzu ausführlicher Niklas Luhmann, Soziologische Aspekte des Entscheidungsverhaltens, Die Betriebswirtschaft 44 (1984), 591-603.

**32** Hierzu grundlegend Heinz von Foerster, Observing Systems, Seaside, Cal. 1981 (zum Teil deutsch in: ders., Sicht und Einsicht: Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie, Braunschweig 1985).

**33** Siehe dazu im Anschluß an George Spencer Brown und Gotthard Günther Elena Esposito, L'operazione di osservazione: Costruttivismo e teoria dei sistemi sociali, Milano 1992.

**34** Hierzu auch Niklas Luhmann, Wie lassen sich latente Strukturen beobachten? in: Paul Watzlawick/Peter Krieg (Hrsg.), Das Auge des Betrachters – Beiträge zum Konstruktivismus: Festschrift für Heinz von Foerster, München 1991, S. 61-74.

**35** Siehe James G. March/Herbert A. Simon, Organizations, New York 1958, S. 164 ff. Die im Text genannte Einschränkung besteht darin, daß mit »uncertainty absorption« nur eine bestimmte Variable identifiziert wird, die vermutlich mit anderen Variablen (vor allem Einfluß) korreliert, aber nicht explizit auf die Unterscheidung von Entscheidung und Unsicherheitsabsorption abgestellt wird. Deshalb ist in die Theorie auch nicht hinreichend deutlich eingebaut, daß Unsicherheitsabsorption als die andere Seite der Form »Entscheidung« nie Gegenstand einer Entscheidung sein kann.

**36** March/Simon, a.a.O. (Anm. 35), S. 165.

**37** Siehe auch Karl E. Weick, Der Prozeß des Organisie-

rens, dt. Übers. Frankfurt 1985 zur Beseitigung von Mehrdeutigkeit als interpersoneller Prozeß, S. 206f. u. ö.

**38** Vgl. zu vermuteten Auswirkungen des Fernsehens Joshua Meyrowitz, *No Sense of Place: The Impact of Electronic Media on Social Behavior*, New York 1985, insb. S. 62ff., 160ff. Was »entgegenstehende Interessen« betrifft, wird man insbesondere an den Autoritätsverlust der Experten in ökologischen Debatten zu denken haben. Ihren Angaben wird nur noch geglaubt, wenn sie auf der »richtigen Seite« auftreten.

**39** »Heterarchie« im Sinne des ästhetisch, neurophysiologisch und ökonomisch inspirierten Begriffs von Warren S. McCulloch, *Embodiments of Mind*, Cambridge, Mass. 1965.

**40** Siehe etwa Henn Fayol, *Administration industrielle et générale*, Paris 1925. Vgl. auch Luther Gulick/L. Urwick (Hrsg.), *Papers on the Science of Administration*, New York 1937.

**41** So Gordon Pask, *The Meaning of Cybernetics in the Behavioural Sciences (The Cybernetics of Behaviour and Cognition; Extending the Meaning of »Goal«)*, in John Rose (Hrsg.), *Progress in Cybernetics*, London 1970, Bd. 1, S. 15-44 (32). Vgl. auch Dirk Baecker, *Die Form des Unternehmens*, Habilitationsschrift Bielefeld 1992, Ms. S. 111ff.

**42** Vgl. kritisch Rudolf Wimmer, *Organisationsberatung: Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis*, in M. Hofmann (Hrsg.), *Management Forum*, Heidelberg 1991, S. 46-136.

**43** Siehe Gerhard Reber/Franz Strehl (Hrsg.), *Matrix-Organisation: Klassische Beiträge zu mehrdimensionalen Organisationsstrukturen*, Stuttgart 1988.

**44** Auch der Präzedenzkult des Rechtssystems kann letztlich auf diese Unmöglichkeit des Rückgangs in abgeschlossene Entscheidungsprozesse zurückgeführt werden, wobei die Grobschlächtigkeit dieses Auswegs im common law zu Anschlußentwicklungen der Feinanalyse der ratio decidendi und zu Möglichkeiten des distinguishing und overruling geführt hat. Zur Rückführung dieser Entwicklung auf Entscheidungsprobleme siehe vor

allem Ronald A. Heiner, *Imperfect Decisions and the Law: On the Evolution of Legal Precedents and Rules*, *The Journal of Legal Studies* 15 (1986), S. 227-261.

**45** Speziell hierzu Herbert A. Simon, *Das Verwaltungshandeln: Eine Untersuchung der Entscheidungsvorgänge in Behörden und privaten Unternehmen*, dt. Übers., Stuttgart 1955, S. 71ff.

**46** Vgl. dazu Japp, a.a.O. (Anm. 3), mit weiteren Hinweisen.

**47** Beispiele dafür finden sich vor allem in politischen Organisationen. Man denke an die Behandlung des Asylantenproblems in der Bundesrepublik oder an die schulpolitischen Kontroversen in Nordrhein-Westfalen.

**48** Siehe als typisches Beispiel Philip Selznick, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanston, Ill. 1957.

**49** Damit soll natürlich nicht behauptet sein, daß die Beratungsphilosophien schon auf dieses Konzept eingeschworen seien und auf das Angebot »besseren Wissens« verzichten (das dann eben oft an zu ungenauer Kenntnis des organisationsinternen Milieus scheitert oder doch verständlichen Widerstand auslöst). Immerhin gibt es inzwischen zahlreiche Verbindungen zwischen Familientherapie und Organisationsberatung, die teils durch Systemkonzepte, teils durch einen erkenntnistheoretischen Konstruktivismus, vielleicht auch schon durch das Paradoxie-Konzept der Mailänder Schule (siehe Mara Selvini Palazzoli et al., *Paradoxon und Gegenparadoxon*, dt. Übers., 4. Aufl. Stuttgart 1985) inspiriert sind. Zu derzeit aktuellen Überlegungen siehe vor allem Rudolf Wimmer (Hrsg.), *Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte*, Wiesbaden 1992.

**50** Siehe Nils Brunsson, a.a.O. (Anm. 2). Vgl. auch ders., *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Chichester 1989.

**51** Zu diesem Vergleich: Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung*, in ders., *Soziologische Aufklärung*, Bd. 3, Opladen 1981, S. 335-389 (344ff.).

**52** Siehe Kenneth Burke, *A Grammar of Motives* (1945) und *A Rhetoric of Motives* (1950), zitiert nach der Ausgabe Cleveland 1962.

**53** Vgl. C. Wright Mills, *Situated Actions and Vocabularies of Motive*, *American Sociological Review* 5 (1940), S. 904-913; Alan F. Blum/Peter McHugh, *The Social Ascriptions of Motives*, *American Sociological Review* 36 (1971), S. 98-109; George K. Zollschan/Michael A. Overington, *Reasons for Conduct and the Conduct of Reason: The Eightfold Route to Motivational Ascription*, in: George K. Zollschan/Walter Hirsch (Hrsg.), *Social Change: Explorations, Diagnoses, and Conjectures*, New York 1976, S. 270-317; Austin Sarat/William L. F. Felstiner, *Law and Social Relations: Vocabulary of Motive in Lawyer/Client Interaction*, *Law and Society Review* 22 (1988), S. 737-769.

**54** So verstehe ich Spencer Brown. Unter der Definition »Distinction is perfect continence« liest man: »There can be no distinction without motive, and there can be no motive unless contents are seen to differ in value« (a.a.O., S. 1). Aber diese Begrifflichkeit spielt in der Entfaltung des Kalküls der Bezeichnungen dann keine Rolle mehr.

**55** Allerdings ist hinzuzufügen, daß das Naturrecht Tiere einbezogen hatte. So Ulpian in *Digesten* 1.1.1.3: »*ius naturale est, quod natura omnia animalia docuit.*« Das hatte aber in der Tradition die Folge, daß die gesamte Gesellschaftsentwicklung als *Abweichung vom Naturrecht* dargestellt werden mußte: Ehe als Abweichung vom natürlichen Fortpflanzungstrieb; Eigentum als Abweichung von der natürlichen Zugänglichkeit der Güter; Sklaverei, Knechtschaft, Arbeitsverhältnisse usw. als Abweichung von der natürlichen Freiheit. Noch die Vertragskonstruktionen des 17. und 18. Jahrhunderts basieren auf dieser Voraussetzung. Heutige Anhänger des Naturrechts scheinen diese Texte nicht mehr zu kennen.

**56** Daß diese Unmittelbarkeit eine im Bewußtsein selbst erzeugte Illusion ist, muß freilich angemerkt werden. Denn

selbstverständlich arbeitet das Zentralnervensystem, von dem das Bewußtsein nichts weiß, mit hochkomplexen Prozessen des Diskriminierens und Deligierens.

**57** Siehe als Beispiel aus dem Bereich des Gewässerschutzes Keith Hawkins, *Environment and Enforcement: Regulation and the Social Definition of Pollution*, Oxford 1984, insb. S. 57ff. Besonders viele Untersuchungen über unbeaufsichtigtes Verhalten und Selbstschutz durch stark abweichende Berichterstattung gibt es aus dem Bereich der Polizei. Siehe z.B. Jonathan Rubinstein, *City Police*, New York 1974, Michael K. Brown, *Working the Street: Police Discretion and the Dilemma of Reform*, New York, 1981; David E. Aaronson/C. Thomas Diene/Michael C. Musheno, *Public Policy and Police Discretion: Processes of Decriminalization*, New York 1984. Vgl. auch Richard McCleary, *Dangerous Men: The Sociology of Parole*, Beverly Hills 1978, insb. S. 145ff.; Jeffrey M. Prottas, *People Processing: The Street-Level Bureaucrats in Public Service Bureaucracies*, Lexington, Mass. 1979, insb. S. 26ff., 61ff.

**58** Zum Zusammenhang unpredictability/autonomy insb. Prottas, a.a.O. (Anm. 57), S. 111ff.

**59** Siehe auch Niklas Luhmann/Karl Eberhard Schorr, *Das Technologiedefizit der Erziehung und die Pädagogik*, in: ders. (Hrsg.), *Zwischen Technologie und Selbstreferenz: Fragen an die Pädagogik*, Frankfurt 1982, S. 11-40.

**60** Siehe z.B. Jost Halfmann/Klaus Peter Japp (Hrsg.), *Risikante Entscheidungen und Katastrophenpotentiale: Elemente einer soziologischen Risikoforschung*, Opladen 1990.

**61** Vgl. Erving Goffman, *Relations in Public: Microstudies of the Public Order*, Harmondsworth UK 1971. Für die ethnologische Breite dieser Unterscheidung auch Edmund Leach, *Social Anthropology*, Glasgow 1982, S. 111f.

**62** A.a.O. (Anm. 5), S. 5.

**63** Siehe z.B. Strukturelle Minimalbedingungen einer Theorie des objektiven Geistes als Einheit der Geschichte, in: Gotthard

Günther, Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik, Bd. 3, Hamburg 1980, S. 136-182 (140ff.).

**64** Siehe dazu für das Rechtssystem Karl-Heinz Ladeur, Postmoderne Rechtstheorie: Selbstreferenz – Selbstorganisation – Prozeduralisierung, Berlin 1992, besonders den dritten Teil über die Interpretation der Grundrechte (S. 176ff.).

**65** Siehe dazu als wegweisenden Beitrag Alois Hahn, Zur Soziologie der Beichte und anderer Formen institutionalisierter Bekenntnisse: Selbstthematisierung und Zivilisationsprozeß, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 34 (1982), S. 408-434.

**66** So mit aller wünschenswerten Deutlichkeit Jürgen Habermas, Faktizität und Geltung: Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats, Frankfurt 1992.

**67** Siehe Niklas Luhmann, Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt 1990; ders., Das Recht der Gesellschaft, Frankfurt (1993). Vgl. auch ders., Beobachtungen der Moderne, Opladen 1992, insb. S. 149ff.

**68** Vgl. etwa Mara Selvini Palazzoh et al., Paradoxon und Gegenparadoxon, dt. Übers., Stuttgart 1977; Fritz B. Simon, Meine Psychose, mein Fahrrad und ich: Zur Selbstorganisation der Verrücktheit, Heidelberg 1990; Jost Halfmann/Klaus Peter Japp (Hrsg.), Riskante Entscheidungen und Katastrophenpotentiale: Elemente einer soziologischen Risikoforschung, Opladen 1990.