

Führung und Kommunikation in der systemischen Organisationstheorie

Masterthesis
im „Universitätslehrgang für Interpersonelle Kommunikation“
zur Erlangung des akademischen Grades
„Master of Science in Interpersonal Communication“ (MSc)
an der Kultur- und Gesellschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Salzburg

Gutachter:

ao. Univ. Prof. Dr. Rudolf Renger
Universität Salzburg

Eingereicht von:

Dr. Antonius Greiner

Salzburg, im November 2010

Abstract:

In meiner Masterthesis werden die Begriffe Führung und Kommunikation im Kontext der Organisationstheorie Dirk Baeckers herausgearbeitet. Meine zentrale Frage betrifft dabei den Stellenwert von interpersoneller Kommunikation.

Zunächst führe ich kurz in das grundlegende Verständnis der systemischen Organisationstheorie ein. Danach wird das Führungsverständnis bei Baecker näher erläutert. Ich nehme innerhalb der Organisation vor allem auf die Komponenten Hierarchie, Teams, Stellen und Macht Bezug. Außerhalb der Organisation wird als relevantes Umfeld vor allem die Gesellschaft in den Blick genommen. Der Kommunikationsbegriff wird in Anlehnung und Abhebung des Kommunikationsbegriffs von Claude E. Shannon gewonnen. Aspekte, die im Vordergrund stehen, sind: Information, Selektion und Rekursivität. Unter Rückbezug auf die Attributionstheorie wird ein Kommunikationsbegriff entwickelt, der sich von der handlungstheoretischen Tradition in der Kommunikationswissenschaft absetzt.

Abschließend werden die Möglichkeiten dieser Theoriekonfiguration in Bezug auf die Organisationsberatung herausgearbeitet. Im Mittelpunkt stehen hier Fragen der Interventionskonstruktion im Kontext Führung und Aspekte des systemischen Beratungsselbstverständnisses.

Abstract:

In this thesis I elaborate the concepts of leadership and communication among the organizational theory of Dirk Baecker. My core question affects the significance of interpersonal communication within this theory.

Initially I lead into the basic assumptions of systemic organizational theory. Afterwards I detail the understanding of leadership by Dirk Baecker. Inside the organization I focus on the concepts of hierarchy, teams, situations and power. Outside the organization I highlight the society as a relevant context. The concept of communication will be brought up in dependence and retraction to the concept of Claude E. Shannon. Aspects in the foreground are: information, selection and recursivity. In reference to attribution theory a concept of communication is developed, which contrasts the tradition of action theory in communication studies.

Finally I elaborate the possibilities of this theory in terms of organizational consultancy. Centric are the questions of intervention design in the context of leadership as well as aspects of a self-concept of systemic consultancy.

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung	5
1. Themenwahl und Exposition.....	5
2. Hypothesen und Fragestellungen	9
B. Zur Organisationstheorie Dirk Baeckers	12
1. Warum Dirk Baecker?.....	12
2. Grundlegende Annahmen und Begriffe	13
3. Management und Hierarchie	29
4. Leadership und Teams.....	35
5. Stelle und Person	43
6. Führung und Macht	50
7. Zusammenfassung und Ableitung I: Organisation und Führung	70
C. Zur Kommunikationstheorie Dirk Baeckers	78
1. Kommunikation.....	78
2. Information, Selektion und Rekursivität	82
3. Person, Attribution und Situation	92
4. Zusammenfassung und Ableitung II: Kommunikation und Person	101
D. Beratung zwischen Person und Organisation	112
1. Die Konfiguration der Schnittstelle.....	112
2. Schlussfolgerungen für die Organisationsberatung.....	115
E. Schlusswort	124
F. Literaturverzeichnis.....	125

A. Einleitung

1. Themenwahl und Exposition

Organisationen zu beraten ist eine reizvolle Angelegenheit. Und frohgemut bekenne ich, dieser Versuchung erlegen zu sein, mit dem Resultat, seit Jahren im Feld der Organisationsberatung zu arbeiten. Selber schuld werden Sie jetzt denken. Stimmt auch. Aber was viel wichtiger ist: Ich gehe alles andere als unbefangen an mein Thema heran. Ich bin durch meine Praxiserfahrungen geprägt, einschlägig vorbelastet gewissermaßen. Dass daraus die methodische Schwierigkeit eines projektiven Rückbestätigungswunsches eigener Ideologeme entsteht, ist mir bewusst und sollte nicht außer Acht gelassen werden.

Meine Praxiserfahrungen stellen aber nicht nur eine methodische Schwierigkeit dar, sie sind auch der Grund für diese Arbeit: Ich möchte meine Praxis reflektieren mit dem Ziel besser zu verstehen, was ich eigentlich tue. Dieser Aufschluss ist aus zwei Gründen notwendig: Einerseits um eine solide theoretische Basis als Maxime für meine Interventionskonstruktion zu gewinnen (theoriegeleitete Praxis), andererseits um meine eigene Praxis an die Theorie rückbinden zu können (praxiserprobte Theorie). Ich möchte mir also mit dieser Masterthesis meine eigene Praxis theoretisch aufschließen und – möge das Experiment gelingen – ein tieferes Verständnis von Führung in Organisationen ermöglichen.

Dazu brauche ich ein zureichendes Verständnis davon, was eine Organisation ist, welche Abläufe sich in ihr manifestieren, welche kommunikativen Gesetzmäßigkeiten bestehen, wie in einer Organisation Wirksamkeit entsteht, wie sinnvoll beraten werden kann etc. Aufgrund meiner Spezialisierung und Erfahrung interessiert mich hier ein Thema besonders: Führung.

Führung wird in der gegenwärtigen wissenschaftlichen Diskussion *cum grano salis* aus zwei Perspektiven betrachtet. Die eine ist die Perspektive der involvierten Personen und deren Beziehung zueinander. Hier subsumiere ich alle Theorien und Ansätze, welche

Führung mit Konzepten von Rolle, Identität, Charisma, Interaktion, Verhalten, Führungsstile, Führungseffektivität, Führungserfolg, Motivation und Symbolik betrachten. (Vgl. Neuberger 2002)

Die andere Perspektive ist die des Umfelds, in welchem Führung stattfindet, systemtheoretisch gesprochen die Perspektive der Organisation als soziales System. Diese Perspektive inkludiert und fokussiert den Aspekt der Kommunikation. Die erste Perspektive hat in der Forschung bereits eine längere Tradition. Sie beginnt bei der heereswissenschaftlichen Betrachtung der methodischen (Kriegs-)Führung, deren wesentlichen Markstein Carl von Clausewitz' Werk „Vom Kriege“ (1832) darstellt, will man sie nicht gar bei Machiavellis „Il Principe“ (1513) beginnen lassen.¹

Die andere Perspektive hat im Vergleich eine kürzere Geschichte. Sie beginnt Anfang der 50er Jahre mit den kybernetischen Forschungen von Norbert Wiener, John von Neumann, Warren McCulloch und anderen (Simon 1999a, S. 140) und bricht sich – vermittelt über vielerlei Stränge und Beeinflussungen – mit der Entwicklung und Etablierung der Luhmannschen Systemtheorie endgültig Bahn. Die Systemtheorie stellt sich als Universaltheorie dar und ist daher auch für die Organisations- und Führungsforschung von Belang. Zudem stellt sie für die personen- und interaktionsorientierte Führungsforschung ein Angebot zum Dialog und unter gewisser Perspektive auch eine Provokation dar.

Eine Provokation deshalb, weil in ihr eine Idee Platz gegriffen hat, welche – sehr vereinfacht gesprochen – soziale Phänomene depersonalisiert, in gewissem Sinne auch desozialisiert. Anstatt Personen als Mitglieder von sozialen Systemen aufzufassen, wird das Erklärungsprinzip für Gesellschaft in deren kommunikativen Strukturen und Funktionen gesucht, also nicht im Wesen Mensch.²

¹ Hier besteht eine interessante Parallele zur Entstehung des ersten kommunikationswissenschaftlichen Modells durch Claude E. Shannon (1948), welche ebenfalls durch militärisches Interesse im Sinne der Gewährleistung einer sicheren Signalübertragung getrieben war.

² Mir ist durchaus bewusst, dass ich hier verkürze und vereinfache. Weiters ist mir bewusst, dass sich die Sache bei Vertretern der Systemtheorie nach Talcott Parsons etwas anders darstellt.

Diese Herangehensweise fasziniert mich und stößt mich ab in gleicher Weise! Wie universal kann denn eine Gesellschaftstheorie sein, die den Menschen als soziales Wesen schlichtweg ausklammert? Mit anderen Worten: Wie valide kann denn eine solche Theorie von der Gesellschaft ohne Menschen sein?

Oder besteht genau darin die durch nichts zu unterschätzende Genialität der Luhmannschen Theorie? Indem sie mit altbewährten Mythen der Sozialtheorie (der Mensch als *zoon politikon*) aufräumt und Gesellschaft pragmatisch mit der Tauglichkeit der Funktionalitäten von Subsystemen wie Politik, Wirtschaft, Recht, Religion, Bildung etc. erklärt?

Zusammengefasst: Mich fasziniert die Frage, wie denn die Komponenten der „Funktion Führung“ auf einer systemtheoretisch-organisationalen Ebene mit den interaktionalen-interpersonellen Aspekten dieses Zusammenhangs für die Organisationsberatung in Einklang zu bringen sind und zwar theoretisch wie praktisch. Wie sind also die interpersonell-kommunikativen Aspekte, die eine Führungsbeziehung unzweifelhaft auch hat, mit der Perspektive des Systems zu vermitteln, innerhalb dessen sich eine solche Beziehung als funktionale Differenzstruktur der Kommunikation konstituiert?

Diese Frage trifft zugleich den Herznerv der Qualität von Beratung. Der Kern der so genannten Transferproblematik z. B. bei Führungskräfteentwicklungsprogrammen scheint mir an drei Hauptgründen zu liegen: Erstens, dass in Seminaren etwas gelernt wird, was in der betreffenden Organisation nicht oder wenig gebraucht wird. Zweitens, dass die Konfigurationen für die Implementierung nicht gegeben sind oder dass drittens der Zusammenhang von interpersoneller und Systemperspektive nicht ausreichend berücksichtigt wird.

Es ist daher eine erste und allgemeine Hypothese meiner Arbeit, dass eine Integration der theoretischen Betrachtung des Zusammenhangs von Person- und Systemebene in Bezug darauf, wie sich „Führung“ in Organisationen konstituiert, zu einer modifizierten Konfiguration des Beratungsgegenstandes führt und eine Beratungsleistung zur Folge

haben kann, welche imstande ist, die Notwendigkeit und daher die Autonomie beider Perspektiven im Auge zu haben.

Meiner Erfahrung nach hat die Ebene der handelnden Personen und Interaktionen in der Praxis häufig ein zu starkes Gewicht. Dies mag – was die Theorie betrifft – daran liegen, dass die Systemtheorie bzw. die systemische Organisationsberatung eine vergleichsweise „junge“ Disziplin darstellt, kommunikationswissenschaftliche Konzepte, führungspsychologische Theorien oder Ansätze der humanistischen Psychologie hingegen bereits älter sind.

Als Konsequenz daraus sind diese Konzepte bereits seit Jahren in TrainerInnen- und BeraterInnenausbildungen Gegenstand und daher auch in mehr BeraterInnengehirnen verankert. Und aufgrund der Tatsache, dass es sogar BeraterInnen schwerfällt in ihrer Arbeit nicht auf ihr Gehirn zurückzugreifen, kommen diese Konzepte irgendwann in der Praxis an. So existiert eine Fülle von praktischen Instrumenten: Tests, Diagnose- und Einschätzungsfragebögen, operationalisierte Konzepte bis hin zu Leitfäden für die konkrete Umsetzung in Führungsfragen. Dieser Grad an Operationalisierung und Verbreitung fehlen der systemischen Organisationsberatung – noch. Vermutlich wird er aufgrund der höheren Abstraktionsebene und der schwereren Verständlichkeit dieser Theorie sogar teilweise erhalten bleiben, was kein Nachteil sein muss.

Die Systemtheorie ist für die Organisationsberatung insbesondere für VertreterInnen des Paradigmas der systemischen Organisationsberatung bereits fruchtbar gemacht worden. Als AutorInnen stehen hier Fritz B. Simon (2007), Gunther Schmidt (2005), Matthias Varga von Kibéd (2009), Insa Sparrer (2002) sowie Arist von Schlippe (1997) im Mittelpunkt.³ An diese Vorleistungen möchte ich anschließen. Als Vertreter der Systemtheorie, welcher das Denken N. Luhmanns aufgenommen und selbstständig weiterentwickelt hat, steht Dirk Baecker in einer herausragenden Position da. Er setzt vor allem in der Führungs- und Organisationstheorie entscheidende Akzente. Aufgrund des systemisch-soziologischen Kontextes meines Themas ist er der Referenzautor dieser Thesis.

³ Siehe alle im Literaturverzeichnis.

Ich (re)konstruiere die Begriffe Führung und Kommunikation im Kontext der systemischen Organisationstheorie Dirk Baeckers. Meine zentrale Frage betrifft dabei das Verhältnis von Person und Organisation. Dieser Zusammenhang ist aus mehreren Gründen interessant. Zum einen kann mühelos an der eigenen Organisationserfahrung nachvollzogen werden, dass sich an dieser Schnittstelle berufliche Karrieren, ökonomischer Erfolg sowie die Frage nach sozialem Aufstieg entscheiden. Zum anderen ist diese Grenze oft der Ansatzpunkt für Beratungsinterventionen zur Weiterentwicklung des Verhältnisses von Person und Organisation. Mich interessiert in diesem Zusammenhang insbesondere der Stellenwert, welcher der Interpersonellen Kommunikation im Konzept Dirk Baeckers eingeräumt wird.

Ich führe zunächst in ein paar Grundbegriffe der systemischen Organisationstheorie ein, um ein ausreichendes Verständnis für das Konzept von Dirk Baecker sicherzustellen. Darauf aufbauend erläutere ich das Führungsverständnis bei Baecker. Ich konzentriere mich hier vor allem auf die Aspekte Management und Hierarchie, Leadership und Teams, Stellen und Personen sowie Führung und Macht. Der Kommunikationsbegriff wird vor allem in Anlehnung und Abhebung des Kommunikationsbegriffs von Claude E. Shannon gewonnen. Aspekte, die hier im Vordergrund stehen, sind: Information, Selektion, Rekursivität, sowie Person und Attribution. Auf der Basis der systematischen Darstellung der Begriffe Führung und Kommunikation bei Baecker stelle ich abschließend die Konfiguration der Schnittstelle zwischen Person und Organisation dar und leite Schlussfolgerungen für die systemische Organisationsberatung ab.

2. Hypothesen und Fragestellungen

Angeregt durch Norbert Schuster (Schuster 2006: 62) gehe ich von folgenden Hypothesen aus: Unsere heutigen, westlich-industrialisierten Gesellschaften sind Organisationengesellschaften, d. h. sie bestehen in ihrer institutionellen Gliederung wesentlich aus Organisationen. Organisationen haben die gesellschaftliche Funktion Ordnung und Stabilität zu schaffen. Sie stehen damit vor der Aufgabe individuelle Lebens- und organisationale Überlebensdramatiken zu meistern.

Führung tritt in diesem Zusammenhang als die zentrale Vermittlungsinstanz der Ansprüche auf. Die Qualität von Führung bestimmt den Grad, wie wir als Organisationengesellschaften in der Lage sind, Probleme zu lösen. Diese Thetik weist der Beratung von Führung ihren Stellenwert zu.

Weitere Grundannahmen von denen ich auf Basis der Baeckerschen Theorie ausgehe (Vgl. Baecker 1999: 140 f.) lauten: Organisationen sind soziale Systeme. Soziale Systeme bestehen aus Kommunikation und Organisationen sind solche soziale Systeme, die in der Kommunikation von Entscheidungen bestehen. In der Art und Weise, wie eine Organisation durch Entscheidungen Führung konstruiert, wird der Kontext für interpersonelle Kommunikation erzeugt. Diese Kontextgenerierung kann durch Beratung irritiert werden. Ein solches Verständnis von Organisationen intendiert eine Beratung, welche in der Lage ist, beide Seiten in den Blick zu nehmen, die Seite der Konstruktion und die Seite der Kommunikation.

Auf Basis dieser Grundannahmen und meines Vorhabens stellen sich folgende Forschungsfragen. Erstens: Wie konfigurieren sich die Begriffe Führung und Organisation in der Organisationstheorie Dirk Baeckers? Zweitens: Welches Verständnis von Kommunikation liegt der Organisationstheorie Baeckers zugrunde und welche Stellung nimmt darin die individuelle Person bzw. die interpersonelle Kommunikation ein? Drittens: Welche Möglichkeiten ergeben sich aus dieser Theorieanlage von Person, Kommunikation und Organisation für die Schnittstelle zwischen Person und Organisation? Und Viertens: Welche Konsequenzen ergeben sich aus einem solchen Organisations- und Kommunikationsverständnis für die Organisationsberatung insbesondere für Interventionen an der Schnittstelle Person und Organisation im Kontext Führung?

Meine Methodik in der Beantwortung der Forschungsfragen ist eine hermeneutisch-deduktive. Hermeneutisch insofern, als ich die Baeckerschen Annahmen und Begriffe an ihm selbst, d. h. an seinem Werk verstehen und interpretieren will. Es wird eine Systematisierung und Zusammenfassung im Hinblick auf die Konfiguration von Führung

erfahren. Deduktiv ist die Methode insofern, als ich meine Ableitungen von der Theorie Baeckers auf die Organisationspraxis und die Organisationsberatung beziehen werde.

Als originäre Forschungsleistung ergibt sich die Ableitung und Darstellung des Führungs- und Kommunikationsbegriffs aus der Organisationstheorie Baeckers. Weiters die Antwort auf die Frage, ob damit ein Führungs- und Kommunikationsverständnis vorliegt, welches für interpersonelle Kommunikation offen ist. Und schließlich werden die Vermittlungs- und Integrationsinstanzen für interpersonelle Kommunikation in der Organisationstheorie Baecker dargestellt. Diese Forschungsleistung wird durch Ableitungen für die Beratungstheorie und Beratungspraxis ergänzt.

B. Zur Organisationstheorie Dirk Baeckers

1. Warum Dirk Baecker?

Mit der Systemtheorie des späteren Luhmann liegt eine elaborierte Organisationstheorie vor. Sie ist für systemisch orientierte OrganisationsberaterInnen vor allem deshalb interessant, weil sie eine theoretische Fundierung der eigenen Praxis jenseits von Betriebswirtschaftslehre und Psychologie bietet. Jenseits von Betriebswirtschaftslehre ist deshalb attraktiv, weil damit die Fixierung auf rein ökonomische oder zweckrational motivierte Entscheidungen durchkreuzt und in der Beratung ein alternativer Standpunkt bezogen werden kann, der gegen die Argumente organisationaler und ökonomischer Eigenlogik erstens widerstandsfähig genug und zweitens für das Entstehen von neuen Lösungen häufig auch notwendig ist. Jenseits von Psychologie ist deshalb attraktiv, weil damit erstens eine zu schnelle und einseitige Rückbindung von organisationalen Phänomenen auf Personen vermieden werden kann und zweitens OrganisationsberaterInnen nicht so leicht in Verdacht geraten nur weiche, zwischenmenschliche Themen im Blick zu haben, welche beim Management ohnehin schnell auf Skepsis und Argwohn stoßen.

Dies sei zunächst für Luhmann gesagt. Es sei aber auch für Dirk Baecker gesagt, denn es gilt für ihn in gleichem Ausmaß. Baecker steht als Schüler von Luhmann auf seinen Schultern, aber nicht als Zwerg. So sehr Baecker auch auf Luhmann aufbauen mag, seine Theorie rezipiert, erklärt und spezifiziert, so sehr entwickelt er gerade in der Dekade nach dem Ableben Luhmanns auch ein eigenständiges Profil.

Insbesondere durch die Anwendung des Spencer Brownschen Form- und Indikationenkalküls (Spencer Brown 1969), durch die Ausarbeitung einer eigenen soziologischen Kommunikationstheorie (Baecker 2007a), welche auch in diese Arbeit integriert wurde und durch Ansätze zur Spezifikation der Systemtheorie zu einer Netzwerktheorie (Baecker 1999a, 2007a und 2007b), wird zunehmend eine Konzeption sichtbar, welche zwar rein systematisch betrachtet noch keine konzise

Organisationstheorie darstellt, jedoch ohne Übertreibung als originäres Denken zu bewerten ist und eindeutig über Luhmann hinausreicht. Trotz dieser Entwicklung lässt sich der Umstand, dass zu Baecker noch keine Sekundärliteratur existiert, vor allem dadurch erklären, dass die erwähnten theoretischen Innovationen einerseits noch jüngeren Datums sind und dass andererseits Baecker noch immer als Schüler von Luhmann betrachtet wird. Baecker wird also als Sekundärliteratur zu Luhmann gelesen.⁴ Diesen Umstand will ich mit meiner Arbeit ändern.

Baecker erfreut sich in der deutschsprachigen BeraterInnenszene vor allem deshalb so großer Beliebtheit, weil er zu verschiedenen empirischen Fragestellungen präziser Stellung nimmt als sein Lehrmeister. Aus diesem Grund bekommt man als PraktikerIn bei Baecker zwar immer noch äußerst anspruchsvolle Theoriekost serviert, sie ist jedoch mit zahlreichen praktischen Hinweisen garniert und daher insgesamt leichter verdaubar.

Wolfgang Looss – ein Grand Seigneur der systemtheoretisch fundierten OrganisationsberaterInnen – ließ sich in einem Sondierungsgespräch für diese Arbeit sogar zu der Aussage hinreißen: Baecker sei der „prominestete Theorieversorger der deutschsprachigen BeraterInnencommunity.“⁵ Seine theoretischen Schlaglichter auf empirische Felder der Organisation haben in der Rezeption also praktische Relevanz. Dies ist – neben der erwähnten theoretischen Innovationskraft – ein weiterer Grund für den Fokus auf das Werk Dirk Baeckers. Letzterer wog für mich umso schwerer, da sich der Masterlehrgang für Interpersonelle Kommunikation an der Universität Salzburg explizit um die Förderung des Austausches zwischen Theorie und Praxis bemüht.

2. Grundlegende Annahmen und Begriffe

⁴ Ich danke Athanasios Karafillidis – langjähriger Mitarbeiter Dirk Baeckers – für die Bestätigung meines diesbezüglichen Urteils.

⁵ Gespräch mit Wolfgang Looss im Rahmen der Change Essentials bei Heitger Consulting am 12. April 2010 in Wien.

Ohne Anspruch eine Einführung in die Systemtheorie geben zu wollen, sollen im Folgenden die zentralen Annahmen und Begriffe aus dem Theoriezusammenhang Baeckers skizziert werden und zwar insoweit, als es für ein zureichendes Verständnis von Führung im Rahmen seiner Organisationstheorie nötig ist.

Im Theoriekomplex von Baecker geht es um den Versuch, Organisationen als *soziale Systeme* zu beschreiben. Organisationstheorie wird damit im Schnittfeld zwischen allgemeiner Systemtheorie und soziologischer Organisationstheorie angesiedelt. Baecker selbst ist dieser Zusammenhang wichtig, da „die eine Theorie ohne die andere nicht sehr aussagekräftig“ ist. (Baecker 1999a: 13)

Als zentrale Referenzautoren führt Baecker Niklas Luhmann und Gregory Bateson als Vertreter der allgemeinen Systemtheorie an, Karl E. Weick, Richard M. Cyert, James G. March und Herbert A. Simon sind es auf Seiten der – nicht primär betriebswirtschaftlich fundierten – Organisationstheorie, Paul Watzlawick, Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld bzw. W. Ross Ashby und Ranulph Glanville sind als Vertreter des Konstruktivismus bzw. der Kybernetik zu nennen und das sind nur die wichtigsten. Selbstverständlich darf auch die Denkfigur des Form- und Indikationenkalküls George Spencer Browns nicht unerwähnt bleiben, welches in der Art der Baeckerschen Gedankenexposition eine entscheidende Rolle spielt.⁶ (Vgl. Baecker: 2003a: 225 f.)

Baecker definiert Organisationen als soziale Systeme. Das Baeckersche Systemverständnis steht dabei in Einklang mit der Theorie sozialer Systeme von N. Luhmann.⁷ Systeme werden aus Operationen, genauer aus der Durchführung dieser Operationen generiert und primär in soziale, biologische, psychische und Bewusstseinssysteme kategorisiert. Organisationen sind daher ein Spezialfall von

⁶ Exemplarisch dazu: N. Luhmann: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp 1984; K. Weick: Der Prozess des Organisierens. Frankfurt am Main: Suhrkamp 2007; R. Ashby: Principles of the Self-Organizing Dynamic System. In: Journal of General Psychology 37 (1947); H. v. Foerster: Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Frankfurt a. Main: Suhrkamp 1993; G. Spencer Brown: Gesetze der Form. Lübeck: Bohmeier 1997.

⁷ Eine vollständige Rekonstruktion der dem Baeckerschen Organisationsverständnisses zugrunde liegenden Organisationstheorie N. Luhmanns würde den Rahmen der Arbeit sprengen. Als ein Schlüsselwerk ist in diesem Kontext zu nennen: Luhmann, Niklas (2006): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

sozialen Systemen wie beispielsweise auch eine Familie, eine wartende Menschenmenge am Eingangsschalter zum Stadion oder eine Schulklasse. Wenn Systeme aus der Durchführung ihrer Operationen bestehen, dann heißt im Falle von *sozialen* Systemen die entscheidende Operation *Kommunikation*. „Soziale Systeme bestehen aus Kommunikationen.“⁸ (Luhmann 2006: 59) Historisch-genetisch erkennt Baecker aber in der Organisationstheorie eine Entwicklung, welche sich von „der Kommunikation über die und in der Organisation auf die Organisation der Kommunikation zu schließen“ erlaubt und „daraus eine *Theorie der Organisation als Kommunikation*“ gewinnt. (Baecker 1999a: 129 f., Hervorhebung im Original)

Baecker definiert die Basisoperation von sozialen Systemen als Kommunikation. Im Fall des sozialen Systems Organisation besteht diese Basisoperation in der *Kommunikation von Entscheidungen*. Was dies bedeutet, werden wir später genauer erläutern. Wer nachlesen will, wie es zu der im Kontext der Organisationstheorie wichtigen Weichenstellung kommt, auf Operationen und Ereignisse (*Wie* funktioniert eine Organisation?) anstatt auf Substanzen (*Was ist* eine Organisation?) zu fokussieren, sei auf die aufschlussreiche Argumentation bei N. Luhmann verwiesen. (Vgl. Luhmann 2006: 11 ff. u. 39 ff.)

Durch Kommunikation von Entscheidungen unterscheidet sich das soziale System Organisation von seiner Umwelt und konstituiert sich dadurch selbst – dies ist die fundamentale Basisannahme. Diese Selbstkonstitution des Systems kommt aber nicht durch zusammenhangslose Bezugnahme auf singuläre Ereignisse zustande. Vielmehr kann dies nur durch rekursive Vernetzung dieser Operationen erfolgen. Jede einzelne Operation braucht diese Rück- und Vorgriffe auf andere Operationen im System. Dadurch können Zusammenhänge erkannt und Grenzen zur Umwelt errichtet und aufrechterhalten werden. Die rekursive Vernetzung von Operationen folgt dabei weder logischen noch rationalen Regeln. So können gute Quartalsergebnisse auf die Qualität der Organisationsstrukturen oder auf die Qualität des Personals zurückgeführt werden und hohe Fluktuationsraten mit den hohen Leistungsansprüchen einer Organisation oder mit miserabler Personalführung verknüpft werden. Egal wie es sich in der Praxis verhält,

⁸ Zum Kommunikationsbegriff Baeckers genauer siehe Kapitel C.

Rekursionen stellen lediglich Bezugspunkte her, die als Anschlüsse für Kommunikationen taugen und mehr oder weniger Anschlussfähigkeit im System produzieren. Durch die Rekursivität von Basisoperation verfestigt sich in der Folge das „Selbst“ eines sozialen Systems. (Vgl. Baecker 2003a: 328 f.)

Wir sind damit bereits bei einem der wichtigsten Prinzipien der Baeckerschen Organisationstheorie: dem Prinzip der *Selbstorganisation*. Zu beachten ist, dass es sich bei dieser Art der „Selbst“-Organisation nicht um eine *creatio ex nihilo* handelt, durch die ein System die wundersame Fähigkeit hätte, sich gewissermaßen aus dem Nichts selbst zu erschaffen. Baecker hält es für ein weit verbreitetes Missverständnis des Konstruktivismus, dass Selbstorganisation tatsächlich meint, „dass ein System *sich selbst* organisiert und so den alten Traum des Subjekts (alias bürgerliches Individuum) realisiert, der Souverän seiner Autonomie sein zu können.“ (Baecker 2003a: 329; Hervorhebung im Original) Ein System verfügt selbstverständlich nicht über alle materiellen Ressourcen, die zur Selbstproduktion erforderlich sind. Es genügt, wenn ein System über ausreichend „disponible Ursachen“ verfügt, um seine Reproduktion sicherstellen zu können, eine Organisation zum Beispiel über Personal. (Luhmann 2006: 49)

Deshalb spielt der Begriff der Selbstorganisation wie er dem Denken Baeckers zugrunde liegt, auf die Form an, mit der ein System in der Lage ist, sein Verhältnis zur Umwelt zu beschreiben. Nach Baecker haben zuerst v. Foerster und Ross Ashby darauf hingewiesen, dass der Begriff der Selbstorganisation sinnlos sei, wenn dieser nicht aus dem engen Kontakt gewonnen werde, den ein System zu seiner Umwelt eingeht und aus dem es entspringt. Daher bedeutet Selbstorganisation,

„dass ein System sein Selbst als Form der Auseinandersetzung mit seiner Umwelt im Zuge der Auseinandersetzung mit dieser Umwelt organisiert. Das Selbst ist ein Konstrukt, in dem sich die Auffassung abbildet, die ein System von seiner Umwelt und von sich selbst gewonnen hat.“ (Baecker 2003a: 329)

Bei dieser Definition lässt Baecker interessanterweise die Frage offen, wem dieses Selbst zugerechnet werden soll, dem System, welches sich mit seiner Umwelt auseinandersetzt, oder der Umwelt, welche sich von einem System abgrenzt. Interessant ist dies deshalb,

weil wir damit einen Hinweis bekommen, wie wichtig Baecker das Sichtbarmachen der *Differenz* ist, die eine Unterscheidung zunächst schafft – ist sie aber einmal getroffen, auch gleich wieder verwischt. Der Stellenwert des Baeckerschen Differenzdenkens auf der Basis des Formenkalküls von George Spencer Brown wird uns noch öfter beschäftigen. Das Denken von einer Einheit auf ein Denken zur Differenz hin umzustellen, ist ein wesentlicher Theoriefortschritt der Systemtheorie. In Bezug auf Organisationen als autopoietische Systeme geht es also immer um die Erzeugung und Aufrechterhaltung einer Grunddifferenz – der Differenz zwischen System und Umwelt. (Luhmann: 2006: 55) Bezogen auf Organisationen kann deshalb die Einführung des Unterschieds zwischen Mitglied und Nicht-Mitglied als die konstituierende Operation angesehen werden. Sie baut die Grenze zur Umwelt auf und erhält sie durch Kommunikation.

Entsprechend der wechselweisen Selbstorganisation des Systems durch Austausch mit der Umwelt ist die gesamte Theoriearchitektur in Form von rekursiven Operationen zirkulär angelegt. Wobei Operationen immer den Zeitverhalt eines Ereignisses im Bezug auf ein Vorher und Nachher zugrundelegen. „Selbstorganisation heißt, innerhalb eines Systems ein Selbst auszudifferenzieren, das sich vom System unterscheidet und in dieser Form des Unterschieds vom System im System als Adresse für die Konstruktion einer Umwelt in Anspruch genommen werden kann.“ (Baecker 2003a: 331) Dies ist aber, wie Baecker weiter ausführt, nur dann möglich, wenn es vor diesem Selbst bereits ein System gibt, das sich in dieser Form ausdifferenzieren kann.

An dieser Stelle kommt der Begriff der *Autopoiesis* ins Spiel. Ursprünglich von Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela als biologisches Konzept entwickelt und stark an der Entfaltung lebender Organismen orientiert, wurde es von der Luhmannschen Systemtheorie aufgenommen und weiterentwickelt. In der Annahme Luhmanns und Baeckers sind Organisationen autopoietische Systeme. Die griechische Etymologie bietet durchaus einen geeigneten Einstieg ins Verständnis: bedeutet doch *auto* so viel wie selbst und *poiesis* ein Hervorbringen, Schöpfen oder Dichten. Übertragen auf unseren Kontext geht es um die Selbstschöpfung eines Systems als sein eigenes Hervorbringen. Es geht um den *Prozess* des Hervorbringens und damit entscheidend um die Fortsetzung des

Systems. Im Unterschied dazu sind Maschinen beispielsweise keine autopoietischen Systeme. Sie sind nicht auf die Einrichtung und Erhaltung ihrer selbst ausgerichtet, sondern auf die Herstellung eines Produktes oder die Erzeugung eines Effekts.

Der Ausdruck Autopoiesis meint dabei aber nicht nur Selbstorganisation oder Selbstproduktion, sondern erfüllt für die Systemtheorie den Zweck eines Erklärungsprinzips. Ähnlich wie es der antike Begriff *ousia* für Sein oder *physis* für Natur tat, hält auch er fest, dass man Tatsachen, wie etwa jene der Existenz von etwas, der Kontinuität, der Reproduktion, aber auch des Todes, der Diskontinuität und des Zerfalls als gegeben hinnimmt und nicht versucht, sie ihrerseits noch zu erklären. Der Begriff der *ousia* kannte ebenso wenig eine Scheidung von Sein und Nicht-Sein wie *physis* die Scheidung von Mensch und Welt, von Innen und Außen kannte. (Vgl. Greiner 2008: 123 ff.) Mit dieser Grundannahme der Autopoiesis als Erklärungsprinzip kann der Theorie autopoietischer Systeme ein epistemologischer Status eingeräumt werden. Darin liegt auch die eigentliche Leistung dieses Begriffs. (Vgl. Baecker 2003a: 332)

Wobei hier der terminologischen Präzision wegen zwei Unterscheidungen gemacht werden. Zum einen besteht die Zirkularität in der autopoietischen Reproduktion selbst, das dem unbeobachtbaren Erklärungsprinzip gleichkommt, welches vorausgesetzt werden muss. Zum anderen gibt es die Strukturen, in denen sich diese Reproduktion vollzieht, welche die konkreten Vorgänge, also die beobachtbare Empirie meinen. Präzise spricht man von Selbstorganisation dann, wenn ein System seine Strukturen variiert. Bezieht sich der Begriff der Selbstorganisation ausschließlich auf die Strukturen des Systems, so steht der Begriff der Autopoiesis für das unbeobachtbare, aber angenommene Erklärungsprinzip. Der Begriff der Autopoiesis ist ein theoretisches Erklärungsprinzip, das heißt aber, er hat keinen empirischen Erklärungswert. Er ist vollständig formal und lässt gänzlich offen, durch welche materiellen Operationen Autopoiesis stattfindet. (Vgl. Baecker 2003: 332 f. u. Luhmann 2006: 49) Für die Theorie autopoietischer Systeme ist er aber unverzichtbar.

„Jede Theorie ist die Konstruktion eines Beobachters, auch die Theorie autopoietischer Systeme.“ (Luhmann 2006: 77) Damit sind wir beim nächsten zentralen Grundbegriff der

Systemtheorie, der *Beobachtung*. Baecker definiert im Anschluss an Luhmann und Spencer Brown Beobachtung „als Operation des Unterscheidens und Bezeichnens in Abhängigkeit von der Unterscheidung.“ (Baecker 1999b: 132) Ohne Unterscheidung keine Beobachtung. Etwas muss immer anstatt etwas anderem beobachtet werden, d. h. es muss von diesem anderen geschieden werden. Es muss ein Scheidekriterium vorhanden sein, welches den Unterschied definiert, der gemacht wird und damit Beobachtung überhaupt einleitet. Dieser Unterschied ermöglicht Beobachtung, ist aber bei der Beobachtung selbst nicht mehr im Fokus der Beobachtung des durch ihn Unterschiedenen. Er ist sich zwar die Grundlage dieser Beobachtung, macht sich aber dadurch gewissermaßen unsichtbar und gerät aus dem Blick. Der Unterschied ist die Einheit der Differenz, die er erzeugt und dadurch zugleich unsichtbar wird. Dies ist der „blinde Fleck“ des Beobachtens. (Vgl. Reese-Schäfer 2001: 38) Eine Unterscheidung, die zum Zweck einer Beobachtung gemacht wurde, kann sich nicht aufgrund dieses Unterschieds selbst beobachten, während sie den durch sie geschaffenen Unterschied beobachtet. Wenn ich etwas mit dem Unterschied schnell oder langsam beobachte, dann kann diese Unterscheidung selbst nicht nur schnell oder langsam sein. Dies gilt auch für die Beobachtung zweiter Ordnung, also für die Beobachtung der Beobachtung. Sie muss im Grunde gleich verfahren und kann nicht während der Beobachtung ihre eigene Referenz zur Beobachtung der Beobachtung kritisch reflektieren. Jede Beobachtung beobachtet und keine Beobachtung kann *zugleich* zwei Beobachtungsoperationen ausführen. Im Fall der Beobachtung von sozialen Systemen ist die fundierende Unterscheidung die Differenz von System und Umwelt. „Die Paradoxie, die ausgeschlossen bleiben muss, ist deshalb die Einheit dieser Differenz, und das ist die Welt.“ (Luhmann 2006: 55) Oder angemessen paradox formuliert: „Die Welt ist die Einheit jener Differenz, die darin besteht, dass wir sie voraussetzen müssen, um sie erfinden zu können.“ (Baecker 2003a: 327)

Bezogen auf Organisationen geht es methodisch-theoretisch also um die Bedingungen der Möglichkeit der Beobachtung von Organisationen. In erster Linie geht es damit um die Möglichkeit der Beobachtung der Einführung und Aufrechterhaltung der Differenz von System und Umwelt. Ohne diese lassen sich System und Umwelt nicht voneinander scheiden und können auch nicht als getrennte Einheiten beobachtet werden. Wenn daher

von autopoietischen Systemen die Rede ist, geht es primär immer um die „Erzeugung und Reproduktion einer *Differenz* [...] und der Begriff Autopoiesis besagt, dass ein Beobachter, der ihn verwendet, voraussetzt, dass diese Differenz *vom System selbst* erzeugt und mit systemeigenen Operationen reproduziert wird.“ (Luhmann 2006: 55)

Um diese autopoietische Selbstkonstitution leisten und alle diesbezüglich relevanten Entscheidungen treffen zu können, benötigt das soziale System Organisation die Fähigkeit der Selbstbeobachtung. Wenn sich Organisationen zur Aufrechterhaltung ihrer Differenz zur Umwelt, d. h. in der Reproduktion ihres Selbst bereits beobachten müssen, folgt daraus wiederum, dass Organisationssysteme selbst bereits auf der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung operieren. Eine Theorie der Organisation, welche die Organisationspraxis reflektiert, muss daher mindestens auf der Ebene der Beobachtung dritter Ordnung angesiedelt sein. (Vgl. Luhmann 2006: 47) Dieser Fähigkeit zur Selbstbeobachtung liegt aber bereits eine weitere Unterscheidung zu Grunde: die Unterscheidung zwischen *Selbstreferenz* und *Fremdreferenz*, d. h. ob das System eine Beobachtung auf sich selbst bezieht oder auf die Umwelt. Diese Unterscheidung von Selbst- und Fremdreferenz hat weit reichende kommunikative Konsequenzen. Denn sie legt fest, dass andere BeobachterInnen demselben Unterschied folgen müssen, wollen sie in der Kommunikation mit dem System auf es selbst treffen. Folgen sie dieser Unterscheidung zwischen Selbst- und Fremdreferenz nicht in derselben Art wie es das beobachtete System tut, werden sie es entweder nur per Zufall auffinden oder sie folgen ihren eigenen Modellkonstruktionen oder sogar Illusionen. (Vgl. Luhmann 2006: 79)

Mit dieser Fähigkeit der Selbstbeobachtung mittels Selbstreferenz ist der nicht unwesentliche Vorteil verknüpft, eine Unterscheidung auf sich selbst anwenden zu können. D. h. wenn eine Organisation beispielsweise ihre LieferantInnen durchwegs als langsam einstuft, sich auch fragen zu können, ob man nicht vielleicht selbst auch langsam ist. Formal gesehen haben wir es hier mit einem „re-entry“ im Sinn des Formenkalküls von Spencer Brown zu tun. D. h. mit Hilfe der Unterscheidung von Selbst- und Fremdreferenz wird die Differenz von System und Umwelt in das System selbst hineinkopiert. Es geht um die Wiedereinführung der Unterscheidung in das durch sie Unterschiedene. (Vgl. Luhmann 2006: 72 u. Spencer Brown: 56 f.)

Auf praktischer Ebene realisiert sich autopoietische Selbstorganisation durch die rekursive Reproduktion von Operationen durch das System selbst. Wenn diese Rekursivität zum dauerhaften Überleben des Systems führt, spricht man von *operationaler Geschlossenheit*. Im Sinne der Versorgung der Zellen mit Sauerstoff ist das biologische System Mensch durch den Blutkreislauf operational geschlossen, ebenso ist es das Gehirn als Bewusstseinssystem. In einem komplexen sozialen System wie einer Organisation bedeutet operationale Geschlossenheit, dass durch eine Vielzahl von untereinander mittels Management und Führung koordinierter Vorgänge wie, Einkauf, Leistungserstellung, Verkauf, Kostenrechnung und Buchführung, Controlling, Recruiting etc. die Überlebensfähigkeit der Organisation durch Anpassung an die gesellschaftlich ausdifferenzierte Umwelt gewährleistet wird. Operationale Geschlossenheit meint präzise, dass Rekursivität ausschließlich *im* System stattfindet. Sie lässt es nicht zu, dass „das System auch in seiner Umwelt oder die Umwelt auch im System operiert.“ (Luhmann 2006: 51) Es geht also merkwürdigerweise darum, dass Systeme ihre Operationen weder importieren noch exportieren können, ebenso wie das Gehirn als Bewusstseinssystem weder aus sich „herausdenken“ noch auch Gedanken importieren kann, sondern selbst denken muss. (Vgl. Baecker 2007a: 157)

Geschlossenheit in diesem Sinn ist die systemische Voraussetzung für Offenheit von Systemen. Auf Basis dieser operationalen Geschlossenheit kann sich ein System Offenheit überhaupt erst leisten. Sie befähigt Systeme mindestens zu selektiver Offenheit in Bezug auf ihre Umwelt und unter Umständen sogar zur Steigerung der Komplexität dieser Offenheit. Dies ist für jede Organisation von eminenter Bedeutung, nehmen doch Verflechtungen, Abhängigkeiten und Kommunikationsnotwendigkeiten in einer globalisierten Welt unaufhörlich zu. Im privatwirtschaftlichen Umfeld läuft dies auf einen ständig steigenden Innovations- und Veränderungsdruck hinaus, im Bereich der öffentlichen Verwaltung bedeutet dies eine wachsende Abhängigkeit des Funktionssystems Politik vom Leitfunktionssystem Wirtschaft und damit eine zunehmende Politisierung und Interessensverflechtung. Dies ist für OrganisationberaterInnen genauso wichtig, denn ohne die Offenheit für Beratung, welche häufig erst durch diese massiven und Komplexität steigernden Verflechtungen und

Abhängigkeiten motiviert wird, könnten viele BeraterInnen- und Beratungssysteme nicht überleben. „Die theoretische Grundlage für die Analyse zunehmender Verflechtungen und wechselseitiger Abhängigkeiten liegt in der These, dass Offenheit nur auf Basis von Geschlossenheit möglich ist, denn Interdependenzen kann es nur geben, wo es Grenzen gibt, die Erwartungen differenzieren und regulieren können.“ (Luhmann 2006: 71)

Die andere Seite der Grenze kommt aber erst ins Spiel, wenn es die eine Seite als operativ geschlossene Einheit der Organisation gibt und damit eine Grenze produziert wird, die eine Umwelt entstehen lässt und damit Fremdreferenzialität ermöglicht. Will man nun nachfragen, wie sich denn ein operativ geschlossenes System zur Umwelt hin öffnen kann, obwohl es in sich selbst geschlossen ist und damit seine Umwelt nicht erreichen kann, so wird mit dem oben beschriebenen Begriff der Selbstbeobachtung geantwortet. Das System kann also die Unterscheidung der Selbst- und Fremdreferenz auf sich selbst anwenden (re-entry) und dadurch zum und zur *reflexiven* BeobachterIn werden. Organisationen mit der geschlossenen Operationsweise „Kommunikation von Entscheidungen“ sind dabei mit dem Vorteil ausgestattet, dass durch das ständige Reproduzieren von Entscheidungsbedarf durch Entscheidungen, dem System a priori eine gewisse Unruhe oder „endogene Irritabilität“ eingepflanzt ist. (Vgl. Luhmann 2006: 71 f.)

Ein mit der operationalen Geschlossenheit von Systemen in enger Verbindung stehender und ebenfalls von Maturana und Varela vorgeschlagener Begriff ist dabei jener der *strukturellen Kopplung*. Dieser Begriff beschreibt, wie es einem System möglich wird, „Strukturen seiner Umwelt zu verarbeiten, ohne an die Umwelt anschließen zu müssen.“ (Baecker 2007a: 158) Der Anschluss an die Umwelt ist ja gerade durch den Begriff der operationalen Geschlossenheit ausgeschlossen worden. Wenn das System zu dieser Verarbeitung der Umwelt eigene Strukturen heranzubildet, spricht man von *struktureller* Kopplung. Der Mensch als biologisches System ist beispielsweise durch die Nahrungsaufnahme und Ausscheidung an die physische Umwelt strukturell angekoppelt. Diese Kopplung geht aber nicht soweit, dass der Mensch das Leben der verzehrten Organismen fortsetzen müsste, ebenso wenig wie andere Organismen die verdauten Ausscheidungen aufnehmen müssten.

Bezogen auf das Phänomen des Tourismus sind Hotels, Sehenswürdigkeiten und Freizeitangebote eine Form von strukturellen Kopplungen, die es TouristInnen erlauben, sich als TouristInnen zu fühlen und sich als TouristInnen zu verhalten, ohne dass sie ihrerseits die Gepflogenheiten des Gastlandes übernehmen müssten. Die Angebote sind so stark ausdifferenziert, dass es unterschiedlich intensive Angebote von struktureller Kopplung ans System des Gastlandes gibt. Die Bandbreite reicht hier vom völligen Eintauchen auf Zeit (Aussteigen auf Probe) bis hin zum Schaffen von kurzen oberflächlichen Begegnungen in Organisationsformen, die möglichst wenig Fremdheit entstehen lassen (Cluburlaub). Der Gast muss nicht so grüßen, essen oder schlafen wie seine GastgeberInnen, er kann etwas in die Heimat mitnehmen, ohne den GastgeberInnen etwas stehlen zu müssen und kann durch Kleidung und Gesten deutlich machen, dass er nicht bereit ist, sich den Gepflogenheiten anzuschließen, ohne dass dies als unhöflich empfunden werden würde. (Vgl. Baecker 2007a: 158) Für den Organisationskontext heißt dies, dass Personen über die eingebrachte Arbeitsleistung und entsprechender psychischer, sozialer oder materieller Gegenleistung in Form eines psychologisch-materiellen Kontrakts an die Organisation strukturell angekoppelt sind.

Der nächste Grundbegriff mit dem wir uns zu beschäftigen haben, ist die *Entscheidung*. Baecker stimmt unter Rückgriff auf die Organisationstheorien von James G. March, Richard M. Cyert und vor allem Herbert A. Simon im Verbund mit Luhmann darin überein, dass es keinen tragfähigeren Zugang zum System der Organisation gäbe als den der Entscheidung. Sie wird als „Königsweg zur Organisationstheorie“ hervorgehoben. (Baecker 1999a: 138) Wir haben es hier also nicht mit irgendeinem Begriff zu tun. Er ist gewissermaßen der Kernbegriff der Definition von Organisation als eines sozialen Systems, das ausschließlich in der *Kommunikation von Entscheidungen* besteht. Die Organisation produziert operationale Geschlossenheit, indem sie Entscheidungen rekursiv nur durch Entscheidungen reproduziert. (Vgl. Baecker 1999a: 144) Das bedeutet, eine Entscheidung wird erst durch eine an sie anschließende Entscheidung zur Entscheidung. Erst in der „Weiterverwendung“ der Kommunikation wird sichtbar, als was diese behandelt wird. Durch die Rekursion wird sichtbar, dass die vorangegangene Kommunikation als Entscheidung anerkannt wird.

Wichtig ist, dass eine Entscheidung nicht als bewusste Handlung verstanden wird, sondern als kommunizierte Beobachtung. Jede Beobachtung setzt aber notgedrungen eine Unterscheidung voraus. Es kann nicht alles und gleichzeitig beobachtet werden, daher muss unter- und damit entschieden werden, welche Beobachtungsalternativen zu wählen sind. Damit wird eine Möglichkeit von vielen anderen Möglichkeiten *geschieden*. Die Form der Unterscheidung, die bei einer Beobachtung gemacht wird, heißt Alternative. Sie ist „diejenige Form, die eine Beobachtung zu einer Entscheidung macht.“ (Luhmann 2006: 132) Wir haben es also mit einem grundlegend anderen Entscheidungsbegriff zu tun als zum Beispiel der Rational Choice Theory, wie sie von Gary S. Becker entworfen wurde, zu Grunde liegt. (Vgl. Becker 1976) Im Gegenteil geht es Luhmann und Baecker nicht um eine durch Zwecke und Gründe gerechtfertigte und rational argumentierte Wahl der Alternativen und ihrer Folgen. Zunächst geht es grundlegender um die Operation und Kommunikation von Beobachtung, die zu einer Entscheidung führt. Wenn etwas beobachtet wird, wird dadurch immer etwas anderes unbeobachtbar. Wir können uns nie die „Welt als Ganzes“ erschließen. Im Sinne der Frage, ob Welt die Summe der binnenweltlich vorkommenden Dinge ist, die Erde, das Weltall und den Menschen einschließend oder ob Welt jene Vorstellung ist, die der Mensch – das Ganze umspannend – entwirft und sich damit von der Welt ausschließt. Diese Paradoxie wurde von Eugen Fink in Anlehnung an die ontologische Differenz Martin Heideggers mit dem Begriff der „kosmologischen Differenz“ belegt. (Fink 1990: 19) Jede Entscheidung ist damit prinzipiell vor die Paradoxie des Einschlusses des Ausschlusses des Nichtbeobachtbaren gestellt. Luhmann transponiert diese Paradoxie allerdings äußerst intelligent mit folgender Sentenz: „Die Form der Paradoxie ist also die Form, mit der das Beobachten sich blockiert, um sich darauf hinzuweisen, dass es die Welt nicht beobachten kann.“ (Luhmann 2006: 131)

Die Form des Einschlusses des Ausschlusses bedeutet für den an der Logik des einfachen Schlusses geschulten Verstand eine Anstrengung. In Wirklichkeit geht es lediglich um das Mitdenken des Gegenteils. Wenn wir akzeptieren, dass Entscheidungen die Form der Beobachtung haben, heißt das, dass jede Entscheidung prinzipiell ihr Gegenteil enthält und dadurch eigentlich unentscheidbar wird. Entscheidungen haben dann grundsätzlich die Form der Paradoxie. Sie müssen genau deshalb entschieden werden, weil sie

unentscheidbar sind. Unentscheidbarkeit ist in diesem Sinne die „Voraussetzung für die Möglichkeit des Entscheidens.“ (Luhmann 2006: 132)

Entscheidung ist in der Organisationstheorie Baeckers damit alles andere als ein unproblematisches Strukturprinzip. Es ist vielmehr ein höchst problematisches. Genau darin besteht aber die Leistung dieses Prinzips. Eine Organisation ist damit in der Lage sich selbst in eine Spannung zu versetzen, die es erlaubt, eine große Menge an Binnen- und Umweltproblemen zunächst anzuziehen und dann zu bearbeiten im Sinne dessen, dass sie entscheidungsfähig gemacht oder gehalten werden. Entscheidungen sind also nicht dort nötig, wo Entscheidbares vorgefunden wird, sondern wo Unentscheidbares vorliegt.

„Entscheidungen sind Kommunikationen, die die Problemkomplexität nicht etwa aus der Welt schaffen, sondern sie variieren und genau darin ihre wichtigste Leistung sehen. [...] Die Organisationstheorie, über die wir hier nachdenken, ist also alles andere als eine Entscheidungstheorie. Vielmehr ist sie *eine Theorie der Verknüpfung von Entscheidungen, der Reproduktion von Entscheidungen durch Entscheidungen.*“ (Baecker 1999a: 140 f., Hervorhebung im Original)

Eine einzelne Entscheidung macht daher noch keine Organisation. Damit diese Verknüpfungsleistung von Entscheidungen im Sinne der Komplexitätsvariation und Komplexitätsreduktion gelingen kann, müssen logischerweise zwei Voraussetzungen erfüllt sein: Erstens muss jede getroffene Entscheidung als Beobachtung einen Unterschied zu vorangegangenen oder nachfolgenden Entscheidungen machen. Zweitens muss dieser Unterschied ein kommunizierbarer sein, d. h. idealerweise einer, der sich durch die Entscheidung selbst kommuniziert. Dies bedeutet eine Entscheidung muss sich als solche darstellen lassen, sie muss sich als solche verstehen und an sie muss angeschlossen werden können, in welcher Form auch immer. Es kann dabei natürlich auch nicht entschieden werden. Diese „Nichtentscheidungen“ im Sinne des Vermeidens, Aufschiebens usw. lassen sich aber mühelos als Entscheidungen darstellen. Je nach Situation werden sie dann als kluges Zögern, Unscheinbarkeit, Nachdenkpause oder aber auch als offene Sabotage, Widerstand oder Drückebergerei interpretiert.

Wichtig ist, dass Baecker mit der Fokussierung auf Entscheidungen nicht meint, Entscheidungen seien der einzige Kommunikationstyp in Organisationen. Er geht auch nicht davon aus, dass in Organisationen mehr als anderswo entschieden bzw. nicht entschieden wird. Aber er geht davon aus, dass alles, was in Organisationen geschieht, sich aus der Innenperspektive als Entscheidung darstellen können lassen muss. Es geht in Organisationen daher darum Entscheidungen zu koordinieren, nicht Personen. Lassen wir zu diesem Kernthema daher zusammenfassend nochmals Baecker zu Wort kommen:

„Jede Entscheidung ist eine Entscheidung im Horizont von Nichtentscheidungen, eine Bestimmungsleistung im Horizont von Unbestimmtem, so dass man nicht nur die Wahl hat, an die Entscheidung anzuschließen oder nicht anzuschließen, sondern zusätzlich auch die Möglichkeit, bisher Ausgeschlossenes aufzugreifen [...]. Nimmt man hinzu, dass die Entscheidung zwischen allen diesen Optionen nicht die Angelegenheit eines individuellen, gar menschlichen Beobachters ist, sondern ihrerseits nur als Kommunikation getroffen werden kann – das heißt als Zurechnung, die nur zur Vereinfachung ihrer Handhabbarkeit auf ‚Personen‘ zurückgreift, aber genauso gut auch ‚Strukturen‘, ‚Märkte‘, ‚Politiken‘, ‚Strategien‘, ‚Taktiken‘, ‚Techniken‘ oder ‚Kulturen‘ beanspruchen könnte –, dann gewinnt man eine Ahnung von den Spielräumen des Raffinements, die bereits diese einfache Kombination zweier Unterscheidungen unter einer einzigen, aber wesentlichen Voraussetzung zu erschließen und auszunutzen erlaubt.“ (Baecker 1999a: 143 f.)

Welche Funktion und Leistung wird nun durch eine Entscheidung erbracht? Die Antwort darauf liegt im letzten Begriff, den wir in unserer einführenden Begriffsklärung näher beschreiben wollen, der *Ungewissheitsabsorption*. Er wurde von March und Simon in die Organisationstheorie eingeführt und wird von Baecker – synonym auch unter dem Titel *Unsicherheitsabsorption* – übernommen. Ungewissheit entsteht dann, wenn Wissen und Nichtwissen gleichzeitig vorliegen, sie entsteht also aufgrund dieser Differenz. (Vgl. Luhmann 2006: 184) Wissen und Nichtwissen sind dabei soziale Konstruktionen der Systeme, in denen sie verwendet werden. Diese werden über Kommunikation produziert und reproduziert. Sie sind der kommunizierbare Sinn dieser Systeme. Entsprechend kann Ungewissheitsabsorption auch nur in der Kommunikation von Entscheidungen stattfinden, nämlich dann, wenn sich eine Entscheidung an eine andere anschließt.

„Wie ungewiss auch immer die Grundlage jeder einzelnen Entscheidung sein mag, diese Ungewissheit kommt in der Entscheidung selbst nicht mehr vor.

Jede Entscheidung kann, sobald sie getroffen ist, als genau das: als getroffen, gelten, womit alle eventuelle Ungewissheit bewältigt, für Anschlussentscheidungen aus der Welt geschafft und für die Organisation insgesamt ‚absorbiert‘ ist.“ (Baecker 2003a: 34)

Dies ist auch der Unterschied, den die Entscheidung ins Spiel bringt. Sie schafft, ist sie einmal getroffen und mag sie sich im Nachhinein auch als falsch herausstellen, zumindest für den Moment Gewissheit. Während Kommunikation immer beides liefert, Gewissheit *und* Ungewissheit, absorbiert eine Entscheidung Ungewissheit und schafft im selben Ausmaß Gewissheit. (Vgl. Baecker 2003a: 35) Die stets verbleibende Ungewissheit ist der Grund, warum Kommunikation nie aufhören wird.

Eine Organisation ist so gestaltet, dass jede einzelne Entscheidung mit Kompetenz und Ressourcen ausgestattet wird, sodass sie im Verbund mit anderen Entscheidungen, Ungewissheit in der Form absorbieren kann, dass andere ungehindert ihrer Arbeit nachgehen und jene Leistungen erstellen können, welche von der Organisation eingefordert werden. So wird auch die Gewissheit hergestellt, auf deren Basis Management und Führungskräfte Entscheidungen treffen können, welche wiederum jene Gewissheit erzeugt, auf deren Basis MitarbeiterInnen ihre Gewissheiten erzeugen können. (Vgl. Baecker 2003a: 35)

Allein die Tatsache, dass Entscheidungen getroffen werden, gleichgültig welcher Qualität, hat für eine Organisation bereits einen Eigenwert. Es erspart den Mitgliedern den unangenehmen Blick auf mögliche Ungewissheiten. Die Organisation erschafft sich über die rekursive Kommunikation von Entscheidungen Gewissheiten, mit denen sie operieren kann. Je stimmiger diese Gewissheiten an die soziale Umwelt der Organisation nach innen (Selbstreferenz) und nach außen (Fremdreferenz) angeschlossen sind, desto komplexitätstauglicher und überlebensfähiger wird eine Organisation sein. Freilich ist mit den selbst geschaffenen Gewissheiten die Gefahr verbunden, durch Entscheidungsrountinen blind für mögliche Alternativentscheidungen zu werden und relevante Ungewissheit nicht nur zu bearbeiten, sondern auch zu negieren. (Vgl. Baecker 2003a: 36.) Daher ist die Beobachtung zweiter Ordnung ein Gradmesser für die Intelligenz einer Organisation. In ihr entscheidet sich, wie stark sie in der Lage ist, ihre

eigenen Entscheidungsrouinen, Entscheidungsprämissen und Entscheidungsprogramme zu reflektieren und nicht nur die dadurch entstehende Gewissheit zu verarbeiten, sondern sich auch der prinzipiellen Ungewissheit jeder Entscheidung zu stellen und daher offen für Alternativen zu bleiben. In der Kommunikation von Entscheidungen wird dann „nicht nur *die* Entscheidung kommuniziert, sondern auch *über* die Entscheidung kommuniziert. (Baecker 2003a: 37, Hervorhebung im Original)

Egal ob es sich um eine Beobachtung erster oder zweiter Ordnung handelt, die herrschende Ungewissheit wird jedenfalls als Irritation zugelassen und über Entscheidung in Information umgewandelt. Ungewissheitsabsorption ist daher nur ein anderer „Begriff für die systeminterne Erzeugung von Information“ (Luhmann 2006: 185) Wenn die Intelligenz einer Organisation bei der Erzeugung von Gewissheit, von der Fähigkeit des Mitbeobachtens der bleibenden Ungewissheit abhängt, dann geht es für jede Organisation zentral um die Frage der „Wiedereinführung der Ungewissheit in die Mechanismen ihrer Absorption.“ (Baecker 2003a: 38) Es geht also darum, bei der Produktion von Gewissheit die Ungewissheit mit zu produzieren, es geht – einmal mehr – um die Paradoxie des Einschlusses des Ausschlusses. Behält man das im Auge, verliert die alltägliche Praxis in Organisationen schnell an Trivialität und es wächst vielleicht auch jener Respekt, den sich Organisationen angesichts turbulenter, weil deregulierter Märkte, angesichts steigendem, weil globalisiertem Kostendruck, angesichts vielfältigerer, weil widersprüchlicher gesellschaftlicher Interessen verdienen.

Eine Möglichkeit, wie man Ungewissheit wieder in die Mechanismen ihrer Absorption einführen kann, sind Fehler. Aus diesem Grund ist Fehlerkultur in Organisationen auch in aller Munde und werden große Beratungsprojekte dafür in Angriff genommen. Fehler weisen immer auf ein Versagen der Beobachtung erster Ordnung hin und laden zur Beobachtung zweiter Ordnung, zum Lernen, ein. Fehler machen jede Organisation mit sich selbst bekannt. Sie tun dies in einer Weise, in der das Versagen der Mechanismen der Ungewissheitsabsorption offen zu Tage tritt und damit gleichzeitig Ungewissheit wieder sichtbar wird. Dadurch könnten neue Wege, mit dieser Ungewissheit umzugehen, erarbeitet werden. Das wäre die Chance. (Vgl. Baecker 2003a: 40) Dies ist aber auch das Ambivalente an der Unsicherheitsabsorption: Sie lässt in ihrer Kommunikation immer

einen Verweis mitlaufen – nicht selten um damit ihre Macht und Verführungskraft zu steigern – der klar macht, mit welcher Unsicherheit man es zu tun bekäme, wenn man die in der Kommunikation angebotene Gewissheit nicht akzeptierte. (Vgl. Baecker 2007a: 149)

Angesichts der beschriebenen Steigerung von Abhängigkeiten, der zunehmenden Unvorhersehbarkeit von Ereignissen und einer divergenten gesellschaftlichen Entwicklung verlieren alte Grenzen der Konditionierung von Entscheidungen an Prägnanz und Eindeutigkeit. Neue Grenzen einer Organisation müssen sich aber trotzdem an Zurechnungsregeln auf die Organisation im Unterschied zu ihrer Umwelt rückbinden lassen. Auch und gerade dann, wenn es so aussieht als wären die Entscheidungen der Organisation nicht mehr intern, mittels Hierarchie, sondern extern, von der Umwelt konditioniert. Die Grenzen der Organisation müssen so gestaltet sein, dass sie ein höheres Maß an Komplexitätsaufbau und Komplexitätsverarbeitung innerhalb der Organisation erlauben und damit ein höheres Maß an Umweltkomplexität in die Organisation einlassen. Dieses höhere Maß an Umweltkomplexität muss aber nicht nur in Form von Entscheidungsprogrammen bearbeitbar sein, sondern immer auch auf der Ebene der Entscheidungen selbst. (Vgl. Baecker 1999a: 11 f.)

Eine Organisation als soziales System verweist daher – heute mehr denn je – auf Komplexität. Komplexität wiederum verweist in unserem Kontext auf Selektivität, Kontingenz und Risiko. Innerhalb und vermittels dieser Trias findet die Selbstorganisation der Organisation statt. Als ein Produkt dieser Selbstorganisation sind Funktionen der Selbststeuerung von Organisationen zu begreifen, deren wichtigsten Elemente Management und Hierarchie, Leadership und Teams, Stellen und Personen und Führung und Macht sind. Nachdem wir jetzt die grundlegenden Begriffe für unser Vorhaben ausreichend geklärt haben, greifen wir auf die zentralen Elemente der Organisationstheorie Baeckers zu.

3. Management und Hierarchie

Hierarchie verweist im Baeckerschen Verständnis zunächst auf Komplexität. Und zwar insofern als sie nichts anderes als ein kommunikatives Regulativ zur Reduktion von Komplexität darstellt. Komplexität wird einem System zugeschrieben, wenn es eine große Anzahl von Elementen aufweist, die in einer großen Anzahl unterschiedlicher Beziehungen zueinander stehen und sich sowohl in der Zahl als auch in der Verschiedenartigkeit der Beziehungen nicht vorhersagen lassen. (Vgl. Baecker 1999a: 28 u. 173) Oder anders gewendet: Systeme sind dann komplex, wenn sie „weder einfach genug sind, um kausal, noch homogen genug sind, um statistisch beschrieben werden zu können.“ (Baecker 2007a: 9)

Hierarchie ist eine Möglichkeit zur Reduktion von Komplexität, indem sie erlaubt, ein höheres Maß an Umweltkomplexität in das eigene System hereinzunehmen. Baecker greift damit einen älteren Strang empirischer Organisationsstudien auf, die sich bereits in den 1950er Jahren mit der Frage der „Organisation“ des Komplexitätsgefälles in Bezug auf die System-Umwelt-Differenz beschäftigten. (Luhmann 2006: 33)

Hierarchie ist laut Baecker eines in seiner Genialität immer noch viel zu selbstverständlich genommenes Phänomen der Selbstgestaltung einer Organisation. So bezeichnet er das „Etablieren und Aufrechterhalten einer funktionstüchtigen Hierarchie“ als „unüberbietbares Meisterstück, als eigentliche Kür des Managements.“ (Baecker 1999a: 198) Gleichzeitig liegt in diesem neuen Verständnis der Hierarchie – nämlich als die produktive Eigenleistung einer Organisation, anstelle ihrer selbstverständlichen Voraussetzung – eine wesentliche Weiterentwicklung der Organisationstheorie selbst. In einem Organisationsverständnis, das Organisationen als soziale Systeme beschreibt, die ausschließlich in der Kommunikation von Entscheidungen bestehen, begreift sich Hierarchie als die Lösung eines Kommunikationsproblems – freilich keines interpersonellen. Mit der Hierarchie kommt die Notwendigkeit ins Spiel, sich in der Kommunikation von Entscheidungen an die vorgegebenen Instanzen zu halten. Hierarchie ist in diesem Verständnis die Antwort auf die Frage: Wer darf hier mit wem worüber sanktionslos kommunizieren? Hierarchie reguliert die Kommunikation innerhalb einer Organisation, indem sie den Unterschied in der Form von oben und unten einführt.

Jeder kann an seiner eigenen Organisationserfahrung ablesen, wie schnell wir – hierarchiegewohnt – von Kommunikation zwischen KollegInnen auf Kommunikation zu Vorgesetzten umschalten können. Blitzartig ändert sich Kommunikation, wenn der Chef/die Chefin das Zimmer – und sei es nur den Pausenraum – betritt: Gespräche werden abgebrochen, Pausen aufgelöst, Themen gewechselt etc. Es kann sich freuen, wer in einer solchen Organisation arbeitet – sind dies doch alles Zeichen dafür, dass Hierarchie funktioniert und ihren Zweck erfüllt: Sie führt Unterschiede in die Kommunikation ein.

Kommunikation wird durch Hierarchie also insofern gestaltet, dass sie unter Gleichgestellten folgenlos bleibt, zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen aber unter restriktive Bedingungen wie z. B. Erreichbarkeit gesetzt wird. Diese Bedingungen stellen sicher, dass Kommunikation zwischen verschiedenen Hierarchieebenen seltener vorkommt, dafür aber umso folgenschwerer ist. (Vgl. Baecker 1999a: 182 ff.) Hierarchie führt also Instanzen in die Kommunikation von Entscheidungen ein, welche Unterschiede hervorbringen, die die Organisationen in strukturelle Spannung versetzen. Je nach Grad der Restriktion der Kommunikation in Richtung Schriftlichkeit und Fokussierung auf bestimmte Daten (Berichte etc.) geht eine sich selbst verstärkende dynamische Bürokratisierung der Organisation damit einher oder nicht.

Das „ingeniöse“ an der Hierarchie als Sozialtechnik ist für Baecker, dass verschiedene Ebenen innerhalb einer Organisation voneinander unterschieden werden, die auf der einen Seite zwar in vielen Hinsichten autonom gesetzt, auf der anderen Seite jedoch über Entscheidung und Information wechselseitig konditioniert werden können. Die Konditionierung von Autonomie ist damit eine der zentralen Aufgaben des Managements. Hierarchie als die unter Bedingungen gesetzte Autonomisierung von Teilen ist dabei von der Spannung geprägt, dass sich ein Teil in Gegensatz zu dem setzen muss, wovon er ein Teil ist, um genau jene Autonomie und auch Freiheit entstehen zu lassen, um die es in Bezug auf die Delegation von Verantwortung geht. Das heißt, die eigentliche Aufgabe der Hierarchie besteht nicht in der Installation von Befehlsketten, die fraglos Bestandteil einer funktionierenden Hierarchie sind, sondern darin, Kontinuitäten der Befehlslinie zu unterbrechen und Artikulationschancen von jeweils eigenständigen

Problemwahrnehmungen an deren Stelle zu setzen.“ (Baecker 1999: 86) In diesem Sinn sichert die Hierarchie auch die Kontinuität der Diskontinuität und ist in ihrem inneren Kern paradox angelegt. Durch diese paradoxe Anlage ist sie für die Paradoxien des Organisationsalltags aber auch besser gerüstet als es eine widerspruchsfreie Gliederung der Organisation ermöglichen würde. In Bezug auf unseren Kontext der Komplexitätsreduktion heißt das:

„Hierarchie reduziert die Komplexität der Organisation auf einfache Komplexität, indem vertikale Kommunikation hochgradig reguliert wird, laterale Kommunikation dem Zufall überlassen bleibt und horizontale Kommunikation freigestellt und als für die Struktur der Organisation folgenlos behandelt wird.“ (Baecker 1999a: 184)

Es handelt sich insofern um Reduktion auf einfache Komplexität, da die Komplexität wahrnehmbar bleibt, d. h. sie bleibt beobachtbar. Hierarchie ist damit transparent. Jedes Mitglied einer Organisation weiß um die Bedeutung oder Bedeutungslosigkeit von lateraler, horizontaler und vertikaler Kommunikation. Die Form der Komplexitätsreduktion durch Hierarchie besteht in der Differenz von beobachtbarer und kommunizierbarer Komplexität. Die beobachtbare Komplexität ist relativ hoch, die kommunizierbare Komplexität relativ niedrig. Da erstere hoch ist, erhält sich die Organisation eine Vielzahl von differenzierten Wahrnehmungen, die obwohl sie nicht ohne Einschränkung kommuniziert werden können, immerhin in den Köpfen der Mitglieder als Beobachtungen vorhanden sind und genutzt werden können. Dadurch, dass jedes Organisationsmitglied mehr weiß als es sagen kann, wird zweierlei erreicht. Erstens wird erfolgreich Komplexität reduziert und zweitens wird entscheidbar gehalten, in welchem Ausmaß dies geschieht. Dies ist der Grund, warum in Organisationen zum Teil über nichts lieber kommuniziert wird als über das Ausmaß an Selektivität welches man sich erlauben kann. Das heißt über die Extremwerte der Offenheit der formalen und der informalen Kommunikation, welche zwischen den Ebenen der Hierarchie gerade möglich sind.

Es ist die Annahme Baeckers, dass formale oder informale Kommunikation dies ohne die Differenz durch Hierarchie nicht leisten könnte. Die Regulierung der formalen Kommunikation ist nur möglich, weil sie eine teilweise ist, d. h. weiterhin auch Offenheit

zulässt, und umgekehrt gewinnt diese Offenheit nur Bedeutung, weil sie eingeschränkt ist. Wann hierbei die Grenze zwischen beiden möglichen Extremwerten erreicht ist, zeigt sich unter anderem daran, inwieweit Entscheidungen informal vorbereitet werden können bzw. umgekehrt, wie stark die informale Abstimmung durch formalen Druck gesteuert werden kann. „Das Wichtige und wirklich Entscheidende der horizontalen Kommunikation gäbe es nicht, wäre die vertikale Kommunikation nicht so offenkundig unterkomplex.“ (Baecker 1999a: 185)

Dadurch wird auch verständlich, dass sich zum Beispiel MitarbeiterInnen sehr schnell darauf einigen können, dass man „das“ – was immer es im jeweiligen Fall sein mag – nicht sagen kann, obwohl es offenkundig nicht an der physischen oder mentalen Voraussetzung dies zu tun oder auch der Möglichkeit dazu fehlen würde.

Für ein Organisationsberatungsverständnis, welches normativ in eine sozialemanzipatorisch-aufklärerische Komponente ihres Ansatzes Hoffnungen setzte – wie zum Beispiel die klassische Organisationsentwicklung – werden hier Grenzen sichtbar. Ebenso für Arbeitsweisen welche in der Problembearbeitung zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen ausschließlich auf eine „gute“, d. h. vertrauensvolle und belastbare Beziehung, zwischen den AkteurInnen setzen. Im Verständnis Baeckers pocht die Organisation in ihrer kommunikativen Selbstorganisation von Führung hier auf Autonomie. Die Organisationstheorie Baeckers grenzt sich damit von Ansätzen, welche Führung als eine primär interaktionale Dynamik zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen konzipieren, klar ab. Aus der organisationstheoretischen Perspektive Baeckers gilt daher: Organisation dominiert Beziehung.

Dieser Schluss ist interessant, weiß doch jede/r aus eigener Organisationserfahrung, dass in der Praxis oft das Gegenteil gilt: Beziehung dominiert Organisation! Die Antwort auf die Frage worin für Organisationen die überzeugendere Alternative bestünde, ist alles andere als trivial. Wenn zum Beispiel die Vorgesetzte mit ihrem Mitarbeiter ein Verhältnis hat, kann das die gerade beschriebenen Grenzen des Umschlags von formaler in informale Kommunikation bzw. die kommunikativen Grenzen der Hierarchie extrem verschieben. Je nachdem, ob sich die Organisation dadurch zu mehr Möglichkeiten in der

Selbsterhaltung, d. h. in der Selbstreproduktion, verhilft oder nicht und insofern einen positiven oder negativen Einfluss auf ihre Selbsterhaltungskraft erlaubt, wird diese Form der Kommunikation im Repertoire der Reproduktion der Organisation erhalten bleiben oder ausgeschlossen werden.

Ich möchte zum Abschluss dieses Kapitels nochmals hervorheben, wie zentral die Funktion von Beobachtung in dieser Organisationstheorie ist. Handeln wird für Organisationen in der Form des Handelns von BeobachterInnen relevant. Alles Handeln ist, abgesehen von Intention und Inhalt, in erster Linie BeobachterInnenhandeln. Bezogen auf Hierarchie bedeutet das: Hierarchie ist die Beobachtungsinstanz von Kommunikation. In der Hierarchie beobachtet das Management seine MitarbeiterInnen darauf hin, wie sie das Management beobachten. Und umgekehrt beobachten die MitarbeiterInnen das Management, wie es die MitarbeiterInnen beobachtet. Beide tun dies im Bewusstsein, dass sie sich wechselseitig auf dieses Beobachten hin beobachten und damit ein Wissen haben, das ihnen selbst nicht so ohne weiteres zur Verfügung steht.

Das klingt komplizierter als es ist. Ohne diese Einsicht wäre nicht einmal die Faszination des Theaters erklärbar. Sophokles lässt in Gestalt des König Ödipus beispielhaft die Möglichkeit erkennen, dass der Protagonist einer Handlung nicht weiß, worin er verstrickt ist. Er baut die Figur des Ödipus so auf, dass dieser nicht erkennt, der Mörder seines Vaters zu sein und in Inzest mit seiner Mutter zu leben. Ausgerechnet der „blinde Seher“ Teiresias öffnet ihm die Augen und befreit ihn aus der Verstrickung in sein Dasein. Wenn ich daraus den Schluss ableite, dass Menschen – in ihr Handeln verstrickt – unter Umständen nicht sehen, was BeobachterInnen schon sehen, beginnen die Beobachtungen meiner Handlungen durch andere für mich interessant zu werden. Über diesen simplen Mechanismus lernen ManagerInnen und MitarbeiterInnen beständig, in welchen kommunikativen Zusammenhängen sie sich befinden. Und: sie lernen dabei auch, wie sie aus dieser Kommunikation jene Organisation erschaffen, in der sie sich selbst befinden und die ihnen gleichzeitig gegenübersteht. Unter diesem Aspekt ist das Management in der Tat nichts anderes als die „Fortsetzung der Literatur mit anderen Mitteln“ bzw. kann das Management auch als die „personifizierte Beobachtung zweiter Ordnung“ bezeichnet werden. (Baecker 2003b: 69 f. und Baecker 1999b: 166)

Diesen Zusammenhang bezeichnet Baecker andernorts als die „Strategie der Organisation“ welche in nichts anderem besteht, als sich – unter der Voraussetzung ihrer selbst – in den Strukturmerkmalen von Person und Stelle zu (re)produzieren. (Baecker 2003a: 152 f.) Zu diesem für die Organisationstheorie Baeckers wichtigen Zusammenhang von Person und Stellen jedoch später.

4. Leadership und Teams

Jetzt zu einem Aspekt im Führungs- und Organisationsverständnis Baeckers, der in direktem Zusammenhang mit Hierarchie steht und in der zeitgenössischen Organisationspraxis eine immer bedeutendere Rolle zu spielen beginnt: das Arbeiten in Teams. Baecker betrachtet Teams in direktem Zusammenhang mit der Notwendigkeit bzw. Unmöglichkeit von Hierarchie in Organisationen. Dies ist der systematische Grund dafür, warum diese Ausführungen direkt an das Kapitel „Hierarchie“ anschließen. Teams sind „Produkte der Hierarchie“ und daher auch als „Kinder der Hierarchie“ zu bezeichnen. (Baecker 1999a: 192 ff.)

Teams sind im Verständnis Baeckers auf Hierarchie angewiesen, weil Hierarchie die einzigen Umschlagstellen für Entscheidungen außerhalb des Teams bereitstellt. Zur Einrichtung ihrer Eigenkomplexität sind Teams auf die Ressourcen- und Aufgabenzuweisung durch die Hierarchie verpflichtet. Dies beinhaltet die Zuteilung von sachlogischen Ressourcen und Technologien unter der Bedingung ökonomischer Knappheit. Sachrelevante Entscheidungen innerhalb des Aufgabenspektrums eines Teams werden im Team selbst getroffen. Zu diesen sachrelevanten Entscheidungen gehören neben den sachlogischen selbstverständlich auch alle personenbezogenen Zuteilungen von Aufgaben und Zielen wie auch die Lösung eventuell daraus entstehender Konflikte im Team. Erst wenn die Aufgaben oder die Konflikte im Team nicht mehr innerhalb des Teams gelöst, beruhigt oder verschoben werden können, kommt die Hierarchie ins Spiel. Und damit auch die sozialbindende Macht, die dem Management zukommen muss, um Komplexität zu reduzieren und Kausalität durch Anweisung und

Gehorsam durchzusetzen. Die Produktion von Kausalität ist im Sinne Baeckers die zentrale Kompetenz des Managements. Sorgt sie doch für sachliche, zeitliche und soziale Berechenbarkeit und damit für stabile Reproduktionsbedingungen innerhalb einer Organisation. Dies ist auch die wahre Leistung und Zumutung des Managements: Für Kausalität zu sorgen, wo Komplexität ist.

Teams bedürfen also des Managements. In seiner allgemeinsten und zugleich konzisesten Form definiert Baecker:

„Management ist die (sachliche, zeitliche und soziale) Dekonstruktion und Rekonstruktion von Kausalität in einem komplexen und selbstreferentiellen System innerhalb eines kommunikativen Netzwerks von sachbindenden Technologien, zeitbindenden Diskursen (darunter: Ökonomie) und sozialbindender Macht.“ (Baecker 2003a: 257)

Mit der Einrichtung der Eigenkomplexität von Teams ist aber noch nicht sichergestellt, dass getroffene Entscheidungen innerhalb eines Teams auch außerhalb anschlussfähig bleiben. Genau diese Anschlussfähigkeit an das Ganze der Entscheidungen der Organisation wird durch die Managementhierarchie gewährleistet. Baecker bringt dies auf die Kurzformel: „Teams kommunizieren; Hierarchien handeln“. (Baecker 1999a: 192) Handeln freilich verstanden als die Kommunikation von Entscheidungen.

Management wird in institutioneller Perspektive häufig noch durch die Wahrnehmung von Stellen in der Hierarchie beschrieben. Es ist aber unter Verhältnissen intensivierter Kommunikation und zugespitzter Hierarchiebeobachtung nicht mehr nur auf ein spezielles „Einrichtungs- und Überwachungswissen“ in der Koordination der für den Leistungserstellungsprozess notwendigen Aufgaben zu beschränken. (Vgl. Luhmann 2006: 11 ff.) Vielmehr wird Management mit der Paradoxie betraut, Kausalität unter den Bedingungen von Komplexität herzustellen und damit deutlich anspruchsvoller und in Bezug auf die aktuellen gesellschaftlichen Verhältnisse meiner Meinung nach auch wirklichkeitsnäher konzipiert. Wo ist also die Funktion des Managements in Organisationen angesiedelt? Je moderner es dabei zugeht, desto weniger nistet das Management an den Sollbruchstellen der betriebswirtschaftlichen Aufbauorganisation im Sinne der hierarchischen Ebenen und kümmert sich um „die Paradoxie der

Konditionierung der Autonomie nach beiden Seiten hin“, sondern siedelt an den Übergängen zwischen Hierarchie, Teams und Entscheidungsnetzwerken, so die These Baeckers. (Baecker 1999a: 193)

Management wird im Konzept Baeckers zweigeteilt in General Management und in Leadership. General Management übernimmt die Aufgaben der Hierarchie gegenüber den Teams. Leadership kümmert sich um die Aufgaben innerhalb von Teams. Dem General Management kommt es dabei zu, den „Markt der Möglichkeiten“, auf dem sich Teams zu bewähren haben, zu inszenieren. Leadership hat sich um die Koordination der Kommunikationsabläufe innerhalb der Teams zu kümmern. (Baecker 1999a: 192 f.) Wichtig ist zu betonen, dass beide Funktionen nicht personalisiert gedacht sind.

Leadership hat dabei die Aufgabe die Selbstbeobachtung von Teams zu stimulieren. Diese Stimulation hat zweierlei Dimensionen. Zum einen geht es um die Stimulation der Selbstbeobachtung der Teams daraufhin, wie sie sich von der Hierarchie beobachtet wissen, also um das selbstständige Erkennen der hierarchiegeleiteten Interessen der Organisation. Zum anderen geht es darum, die Beobachtungen der Hierarchie selbst zu beeinflussen, also die Relevanzkriterien der Selbstbeobachtung des Teams mitzugestalten, beispielsweise durch die Güte der abgelieferten Leistungen. Baecker fasst es in dieser Form zusammen: „Die Einheit der Differenz von general management und leadership ist die Beobachtung der einfachen Komplexität der Organisation. Auf beiden Seiten der Differenz verkörpert der Manager die Selbstbeobachtung der Organisation.“ (Baecker 1999a: 194)

Das Management nimmt damit eine wesentliche Entlastungsfunktion für die Organisation wahr, ohne die Komplexitätsreduktion nicht möglich wäre. Sie besteht darin, dass die TeilnehmerInnen der Organisation ihre Beobachtungen bezüglich des Zustandes, in welchem sich ihre Organisation gerade befindet, auf die Beobachtung des Managements reduzieren können. Am Verhalten der ManagerInnen sind alle erforderlichen Zustandsinformationen abzulesen oder zu interpretieren, welche es den Teammitgliedern erlauben, sich auf ihre Arbeit zu konzentrieren.

Die Funktion des Managements ist damit in der Konzeption Baeckers auf die Selbstbeobachtung der Organisation fokussiert, vermittels derer Komplexität reduziert wird. Dadurch wird die Möglichkeit für alternative Beobachtungsweisen eröffnet und gleichzeitig die Arbeitsfähigkeit der Teams und Abteilungen gesichert. Baecker entwirft damit die Funktion des Managements nicht mehr als triviale „Paradoxieausbeutung der Hierarchie, sondern [als] Institution und Initiation der Selbstbeobachtung der Organisation.“ (Baecker 1999a: 194) Damit gelingt auch der Absprung von einer handlungstheoretischen Perspektive auf eine organisationale Perspektive, in der vermittels Hierarchie die Einheit der Organisation in den Blick genommen wird.

„Jeder kann sehen, dass diese Einheit auf der Basis einer Differenz, das heißt eines Dauerkonflikts, zustande kommt. Aber jeder kann auch sehen, dass diese Einheit für eine im hohen Maße komplexitätstaugliche Organisation einsteht.“ (Baecker 1999a: 194)

Management findet dabei auf der einen oder der anderen Seite der Differenz von Team und Hierarchie statt. Die Einheit der beschriebenen Differenz ist der ständige Konflikt zwischen Team und Hierarchie. Das Management steht entweder auf der einen oder auf der anderen Seite. Management muss immer Position beziehen. In der Konzeption Baeckers bezieht es aber in der Form Position, dass die Perspektive der anderen Seite jeweils mit einbezogen wird. Mit anderen Worten heißt damit die Aufgabe des Managements, wenn es auf der einen Seite des Teams steht, jeweils aus der Perspektive des Managements Stellung zu beziehen und umgekehrt. Damit tut es genau das nicht, was es aber zu tun vorgibt, nämlich auf einer Seite zu stehen. Dies noch dazu in der Form, dass es ständig mitkommuniziert, es könne nicht anders und damit Notwendigkeit und Unmöglichkeit dieses Handelns gleichzeitig symbolisiert. Notwendigkeit und Unmöglichkeit bedeutet hier: Wenn im Sinne der Ganzheit der Organisation, welche die Hierarchie symbolisiert, die andere Perspektive eingebracht werden muss (Notwendigkeit), so kann nie nur auf einer Seite gestanden werden (Unmöglichkeit).

Das Management tritt damit als die Form der in der bisherigen Geschichte der Organisation getroffenen Entscheidungen hervor. Diese Entscheidungen hätten jedoch immer auch anders getroffen werden können, sind also kontingent. Die Folgewirkungen dieser Entscheidungen machen die Organisation in Summe zu dem, was sie ist und

bringen sie damit in die Situation, in der sie heute ist. In eine Situation, die weitere Entscheidungen notwendig macht. Mit weiteren Entscheidungen wird, weil neu entschieden wird, aber auch die Kontingenz der bisherigen Entscheidungen negiert. Für diese Spannung von Kontingenz und Notwendigkeit verwendet Baecker den Begriff Kontingenznegation. In diesem Sinn tritt das Management als die Form der in der Geschichte der Organisation getroffenen Kontingenznegationen hervor und betont in der gerade beschriebenen weiteren Entscheidbarkeit gleichzeitig die Kontingenz dieser Geschichte.

Durch das eben Dargelegte wird klar: Die Funktion des Managements ist in der Organisationskonzeption Baeckers widersprüchlich angelegt. Es muss einerseits die Einheit der Organisation unter den Bedingungen von Notwendigkeit bzw. Unmöglichkeit mittels Kontingenznegation herstellen und als gegeben erscheinen lassen. Andererseits muss es eben diese auch veränderungsfähig halten und dies kann es wiederum nur tun, indem sie diese Notwendigkeiten bzw. Unmöglichkeiten kontingent erscheinen lässt, d. h. erneut der Rationalität von Entscheidungen unterwirft. (Vgl. Baecker 1999a: 195 f.)

Diese erste Seite der Theorie lässt sich mit Managementaussagen wie der folgenden erläutern: „Wir müssen die normative Kraft des Faktischen anerkennen: Unser Unternehmen befindet sich in einer mehr als bedrohlichen Situation. Wir werden daher 200 MitarbeiterInnen in der Produktion abbauen.“ Die zweite Seite ließe sich mit Aussagen wie der folgenden erläutern: „Mit dieser richtungsweisenden Entscheidung haben wir uns von der Vergangenheit befreit und die Zukunftsfähigkeit unseres Hauses nachhaltig gesichert.“

Um entscheidungsfähig zu bleiben, hat das Management also keine andere Möglichkeit, als sich den Blick auf die Zufälligkeit der Gegebenheiten und der daraus entstandenen Notwendigkeiten zu verstellen (Kontingenznegation durch neue Entscheidungen) und gleichzeitig die Unmöglichkeit anzuerkennen, genau dadurch zufällig neue Notwendigkeiten entstehen zu lassen (Kontingenz).

Mit diesem Verständnis des Managements ist intendiert, dass Komplexitätsmanagement durch das Zusammenspiel von Teams, General Management und Leadership zwar sichergestellt wird, jedoch nicht in der Hierarchie des Managements, sondern in der Organisation als der Kommunikation von Entscheidungen selbst verankert wird.

„Komplexitätsmanagement findet demnach nicht im Management, sondern in der Organisation statt. Das Management kann den Formen der Reduktion auf einfache Komplexität nur angepasst werden, indem es als ebenso auswechselbar behandelt wird wie diese Formen auch. Weitergehend noch wird man sogar vermuten müssen, dass genau darin die Funktion des Managements besteht: über die eigene Auswechselbarkeit die Auswechselbarkeit der jeweils gewählten Form der einfachen Komplexität zu symbolisieren.“ (Baecker 1999a: 195)

Baecker ist damit in der Lage, sachliche Argumente in die Diskussion um die Be- und Absetzungsentscheidungen von ManagerInnen einzuführen, welche geeignet sind, genau jene Vorurteile abzubauen, denen die öffentliche Debatte allzu leicht erliegt. Die Argumente sind insofern überzeugend, als sie aus der Selbstorganisation der Organisation gewonnen werden und sich nicht aus einem argwöhnischen Werturteil legitimieren.

Im Sinne Baeckers bewegen wir uns, wenn wir von Team, Management und Leadership sprechen, nach wie vor im Denkhorizont der Hierarchie. Wir wollen daher dem Baeckerschen Managementbegriff noch einen weiteren Aspekt abgewinnen. Wir sagten bereits: Das Management symbolisiert über den Konflikt zwischen Team und Hierarchie die Einheit der Organisation und produziert vermittels Entscheidungen die Notwendigkeiten und Unmöglichkeiten, die eine Organisation zu Bewältigung ihrer eigenen Komplexität für erforderlich hält.

Hierarchie führt den Unterschied von oben und unten in die Organisation in der Form der Auflösung dieses Unterschiedes ein. Sie tut das, indem sie durch Kommunikation jederzeit entscheidbar, ob dieser Unterschied nun gilt oder nicht, und wenn ja, in welcher Form er gilt. In diesem Sinn ist die Hierarchie jenes Ordnungsprinzip, das „sich selbst als die Lösung des eigenen Widerspruchs in Szene setzt.“ (Baecker 1994: 34)

Der Unterschied von oben und unten ist aber nur ein Unterschied, der durch Hierarchie eingeführt wird. Auf Grundlage der Einheit der Organisation wird durch Hierarchie und Management noch ein weiterer Unterschied eingeführt: derjenige zwischen Teil und Ganzem. Das Verhältnis zwischen einem größeren Ganzen und seinen untergeordneten Teilen wird dabei so gestaltet, dass die Teile einerseits dem Ganzen entgegengesetzt werden, sonst wären sie als Teile nicht selbständig identifizierbar, und andererseits das Ganze die Teile umfängt, denn sonst wäre es nicht das Ganze dieser Teile. (Vgl. Baecker 1994: 34) Daraus wird verständlich, dass die unterschiedlichen hierarchischen Ebenen in der Aufgabenerledigung weitgehende Indifferenz zueinander an den Tag legen können (Selbständigkeit der Teile), punktuell jedoch eine übergroße Intensität der Berührung entsteht (Primat des Ganzen).

Dies ist so zu verstehen, dass die jeweils höhere Hierarchieebene sich näher am Ganzen bewegt und daher mit ihr in Berührung zu kommen umso folgenschwerer und daher sensibler ist. In der Meinung Baeckers wird in der Befehlskette nichts weiter als die Beschreibung jener Punkte sichtbar, an denen diese „Sensitivität erwartbar gemacht und durchgesetzt wird.“ (Baecker 1994: 35) Dadurch wird hier besser als anderswo verständlich, warum es unter ManagerInnen bei der Ankündigung eines Vorstandbesuchs mitunter seltsame – verbale wie nonverbale – Reaktionen gibt, welche ausdrücken, dass jedenfalls damit gerechnet werden muss, dass es zu einer Begegnung von Relevanz kommt. Freilich kann auch das Gegenteil eintreten, aber das erstere muss immer in Erwartung gehalten werden.

Darin liegt die Widerspruchseffizienz der Hierarchie, dass sich genau das Gegenteil dessen realisieren kann, was aus der Perspektive der Teile vom Ganzen zu erwarten war bzw. was aus der Perspektive des Ganzen für die Teile vorgesehen war. Das heißt, dass völlig unerwartbar und damit jederzeit entscheidbar bleibt, was passiert. „Hierarchie sichert – wenn schon nicht sachlich, so zumindest personell – die Entscheidbarkeit der Probleme.“ (Baecker 1994: 27) Wir nehmen nun nochmals das Motiv der Zwei-Seiten-Form der Unterscheidung auf: Das Management als Funktion ist *advocatus diaboli*, es kann sich auf jene Seite schlagen, auf der es gerade nicht steht, um sich natürlich letztlich auf keine andere Seite zu schlagen als die eigene. Es kann für die Autonomie der Teile

eintreten und sich das andere Mal für den Primat des Ganzen stark machen ohne sich jemals endgültig für eine Seite zu entscheiden. ManagerInnen sind daher

„Widerspruchskünstler. Gegenüber dem Vorstand beruft er sich auf seine Abteilung, gegenüber seiner Abteilung auf den Vorstand – dies jedoch nur in der Form, dass er sich gegenüber dem Vorstand auf eine Abteilung beruft, in der er sich auf den Vorstand beruft, und gegenüber der Abteilung auf einen Vorstand, gegenüber dem er sich auf seine Abteilung beruft. Beiden Seiten macht er klar, dass er deren Interessen wahrt, indem er die Interessen der anderen Seite durchsetzt. Und beide Seiten wissen, dass er letztlich seine eigenen Interessen einsetzt – und verlassen sich genau deswegen auf ihn. Und dieser Mechanismus funktioniert, weil nur Verweise auf den Markt, auf die Produktion, auf mögliche Strategien und Gewinnchancen, kurz: Verweise aufs Geschäft, die Zirkel der Widersprüche zu entfalten erlauben. Und das treibt die Organisation aus ihren Widersprüchen heraus und in neue hinein, die ihrerseits fruchtbar gemacht werden können.“ (Baecker 1994: 36)

ManagerInnen sind also diejenigen, die um beide Seiten wissen, um die Perspektive des Teils und um die Perspektive des Ganzen der Organisation. Sie sind WechselagentInnen, die Kontrollmöglichkeiten ebenso wie ihre Alleingänge dergestalt auszunutzen verstehen, dass andere ihnen das Ausnutzen von diesen Gelegenheiten und das Unterlaufen von Kontrollen nicht nur bloß verzeihen, sondern sie dafür auch noch belohnen. Zu wissen, wie das in einer spezifischen Organisation genau geht, darin besteht das unnachahmliche Spezialwissen von ManagerInnen, das in der Regel teuer bezahlt wird und ihnen niemand so schnell streitig macht.

Im Sinne der Ausbeutung oben zitierter Widerspruchseffizienz ist daher festzustellen, dass ManagerInnen für eine Organisation umso effizienter werden, je weniger sie das tun, was sie zu tun vorgeben und zwar für beide Seiten. Dies im Rahmen, den die Organisation durch Entscheidungsprämissen vorgibt. Diese Einsicht lässt auch das in der Leadership-Beratung häufig anzutreffende Thema der Vorbildwirkung von Vorgesetzten in anderem Licht erscheinen. Ein Rollenmodell kann für die MitarbeiterInnen nicht mehr nur eines sein, das sich ausschließlich für ihre Belange einsetzt. Genau dies sind aber in der Praxis häufig die Erwartungshaltungen und Fehlannahmen unerfahrener Führungskräfte.

Das Führungsverständnis Dirk Baeckers zwischenresümierend: Unter Führung ist die Einheit der Differenz von Management und Leadership zu verstehen. Führung kann als Begriff, Leistung und Funktion einer Organisation zusammengefasst werden, weil sich sein Sinn aus der komplexitätsreduzierenden Funktion der Hierarchie herleitet.

Damit kommen wir im Führungs- und Organisationsverständnis Baeckers zu einem nächsten Punkt. Er ist bereits angeklungen und trifft den Kern unserer Fragestellung: Welchen Platz findet die Person im Theoriezusammenhang Baeckers und welcher Stellenwert kommt daher interpersoneller Kommunikation zu. Es ist der Zusammenhang von Stelle und Person.

5. Stelle und Person

Stelle und Person werden von Baecker als die zwei entscheidenden Strukturmerkmale der Organisation konzipiert. Um deren Gehalt zu fassen, muss der Blick sowohl auf die Außenseite als auch die Innenseite der Organisation gerichtet werden. Zwischen den gesellschaftlichen Voraussetzungen und den individuellen Eigenheiten einer Person ist die Stelle als Synchronisationseinheit organisationaler Selbstproduktion geschaltet. Dies erfordert zum einen deren Ersetzbarkeit, denn sowohl Stellen als auch Personen müssen im Hinblick auf Alternativen disponibel gehalten werden, will die Organisation ihre Reproduktion aufrechterhalten. Zum anderen erfordern sowohl Stellen als auch Personen die Inanspruchnahme gesellschaftlicher Ressourcen.

Wenn wir auf Organisationen blicken, scheint es zunächst so, als würde eine Organisation nichts anderes „organisieren“ als gesellschaftlich notwendig ist. Je nach Art der Organisation wird produziert, gelehrt, administriert, geheilt usw. Diese Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung scheint uns ganz selbstverständlich, was als weiterer Hinweis für Bestätigung unserer Eingangsannahme, dass moderne Gesellschaften Organisationengesellschaften sind, gesehen werden kann. Vor diesem Hintergrund wirken Organisationen lediglich als Erfüllungsgehilfen, als Instrumente

gesellschaftlicher Aufgaben. Damit wäre aber nach Baecker der Stellenwert von Organisation in der Gesellschaft zu gering angesetzt.

In der Strukturvoraussetzung von Person und Stelle wird ein Unterschied in die Organisation eingeführt, der weitere relevante Unterscheidungen nach sich zieht. Auf der Außenseite der Unterscheidung, der Gesellschaft, reichert die Organisation die Gesellschaft mit neuen Stellen und damit Verhaltenserwartungen an. Sobald sich eine Organisation als autopoietisches System selbst organisiert, „gewinnt sie die Fähigkeit, sich von gesellschaftlichen Aufgabenstellungen zu emanzipieren und sich ihre Ziele selbst zu suchen.“ (Baecker 2003a: 154) Dafür muss sie zwar gesellschaftliche Sicherheiten eintauschen, entwickelt aber im gleichen Zug ihre Mechanismen der Ungewissheitsabsorption, um innerhalb der gesetzten Prämissen damit umzugehen, d. h. entscheiden zu können. Eine Organisation kann neues Verhalten konditionieren, dazugehörige Stellen einführen und Märkte bedienen oder erzeugen, auf deren Feld sich die Organisation dann zu bewähren hat. Sie kreiert in ManagerInnen, MitarbeiterInnen, BeamtenInnen etc. Stellen, die dann selbstverständlich als eine gesellschaftliche Ressource in Anspruch genommen – d. h. kritisiert, beschimpft, unterstützt, gefeiert etc. – werden, die es jedoch vor der Organisation so nicht gegeben hat. Als Beispiel kann hier die Einführung von Gender und Diversity Beauftragten bzw. Gleichbehandlungskommissionen an den Universitäten dienen. Mit diesen Funktionen und ihrer organisationalen Verankerung verstärken die Universitäten den Stellenwert eines gesellschaftlich bedeutsamen Themas und kreieren neben Arbeitsplätzen auch Erwartungen und Kritik an diesbezügliche Forschungsergebnisse. Ein anderes Beispiel ist die breit angelegte Einführung von Call Centern zur zentralisierten und – so die Annahme – effizienteren Abwicklung von KundInnenanliegen. Es ist ohne Aufwand möglich sich die beglückende Erfahrung zu organisieren, minutenlang von Tonbandstimmen durch Filtermenüs geschickt und nach langer Wartezeit mit einer standardisierten, zudem meist unzureichenden Problemlösung versorgt zu werden. Hier tauschen insbesondere Banken die gesellschaftliche Sicherheit der Solidität ihrer Dienstleistungen gegen Effizienzgewinne ein, flexibilisieren aber dadurch die Erwartungen an ihre Dienstleistungsqualität.

Auf der Innenseite der Differenz, der Organisation, entsteht im Gegenzug eine Ausdifferenzierung von Abläufen, Aufgaben, Arbeitspaketen und Prozessen, welche zum Beispiel Motivationslagen, Karriereverläufe und Fluktuationsraten beeinflussen. Sie erzeugt Stellen mit bisher unbekanntem Verhaltensverhalten und kreiert die dazu passenden Typen, denn sie hat die Fähigkeit, von Personen ein Verhalten einzufordern, welche diese außerhalb der Organisation niemals erfolgreich zeigen könnten. Man denke nur an Call Center-LeiterInnen, die Fragen aus dem privaten Bereich ebenfalls mit der Menüführung ihrer professionellen Systeme beantworten würden, an FriseurInnen, die auch in der Straßenbahn den Fahrgästen die Haare schneiden wollten, an GefängniswärterInnen, die ihre Familien wie Insassen behandelten oder an PsychiaterInnen welche ihre FreundInnen im Restaurant therapierten. All diese Versuche würden von den Betroffenen schnell zurückgewiesen werden. Wie definiert nun aber Baecker eine Stelle bzw. eine Person?

„Eine Person ist in der Regel ein Individuum, das als unteilbar vorausgesetzt wird, jedoch nur in ausgewählten Hinsichten, etwa in seinen Kompetenzen, seinen Karriereabsichten, seiner Motivierbarkeit und Disziplinierbarkeit von der Organisation in Anspruch genommen wird. Eine Stelle ist eine Zuschreibung von Rollen, Kompetenzen und Qualifikationen sowohl auf eine Person als auch auf die Organisation selbst, die zum einen an gesellschaftliche Vorgaben der Arbeitsteilung und der hierarchischen Ordnung appelliert, zum anderen jedoch funktional der Respezifikation durch die Organisation unterliegt.“ (Baecker 2003a: 153 f.)

Es ist bezeichnend, dass Baecker hier den Begriff der Person, welcher eine Semantik von Würde, Freiheit und Menschenrechte mitführt, sofort auf den wesentlich neutraleren Begriff des Individuums rückführt und in funktionalistische Lieferdaten auf die Organisation hin aufspaltet. Dies sei hier zunächst nur festgestellt, es wird uns hinsichtlich der Möglichkeiten und Unmöglichkeiten von *interpersoneller* Kommunikation im Rahmen des Organisationsverständnisses Baeckers noch beschäftigen. An der Definition der Stelle ist interessant, dass die begriffliche Anlage sowohl auf die Person als Bezugsstelle von Sinn wie auch auf die Organisation als die Bezugsstelle von Gesellschaft offen bleibt.

Wir haben bereits mehrfach festgestellt, dass die entscheidende (sic!) Leistung einer Organisation in der Absorption von Ungewissheit durch Entscheidungen besteht. Durch Entscheidung wird Unsicherheit in Sicherheit transformiert, insofern sie Anschlussentscheidungen ermöglicht und Unbestimmtheit durch Bestimmtheit ersetzt. Dies setzt jedoch voraus – und das ist der entscheidende Punkt, warum im Baeckerschen Organisationsverständnis Person und Stelle eine so zentrale Rolle einnehmen – , dass diese Kommunikation von Entscheidungen an Personen und Stellen adressiert werden können muss, d. h. es braucht AdressatInnen. Personen adressieren sich mit Entscheidungsbedarf an zuständige Stellen und Stellen adressieren sich zur operativen Ausführung an kompetente Personen, welche natürlich selbst wiederum entscheiden.

Die Zurechnung auf eine Person funktioniert nur dann, wenn sich die betreffende Person mit dieser Entscheidung selbst bindet und Verantwortung übernimmt, zum Beispiel in der Hinsicht eine „richtige“ oder „falsche“ Entscheidung getroffen zu haben und bei Kritik dafür geradezustehen. Dies ist der Beitrag der Person. Der Beitrag der Stelle ist, dass eine Entscheidung nur dann kommuniziert werden kann, wenn entweder klar ist, welche Stelle sie aufgrund welcher Kompetenzen ausspricht oder an welche Stelle sie sich aufgrund welcher Kompetenzen adressiert. „Entscheidungen, die diese Momente der personalen Selbstfestlegung und der Stellenkausalität nicht aufbringen, versanden im allgemeinen Rauschen der Kommunikation, weil sie zu wenig Ungewissheit absorbieren, ob und wie mit ihnen umgegangen werden soll.“ (Baecker 2003a: 155) D. h. die Kommunikation einer Entscheidung gelingt dann, wenn sie die notwendigen Anschlüsse an die Entscheidung ausreichend spezifizieren und glaubwürdig machen kann. Sie muss also mögliche Ungewissheiten ihrer Interpretation bereits im Vorhinein absorbieren, d. h. hinreichend klar machen, woraus sie sich legitimiert, warum sie sich als berechtigt betrachtet oder auch nur als ernsthaft erweist. Nur wenn diese Ungewissheit ausreichend in der Entscheidung selbst oder bereits in ihren Voraussetzungen abgearbeitet ist, kann sie erwarten, entsprechende Anschlussentscheidungen zu finden. Was nichts anderes heißt als das MitarbeiterInnen das tun, wozu sie aufgefordert wurden, oder sich nicht zu einem Handeln verführen lassen, welches verführerisch wäre, z. B. Pause zu machen. In diesem Argumentationszusammenhang bestätigt sich also einmal mehr die zentrale Annahme, wonach eine Organisation – oder besser: der Prozess der Selbstorganisation

einer Organisation – nichts anderes ist als Kreislauf der Kommunikation von Entscheidungen. Es gilt:

„Dass die Kommunikation einer Entscheidung nur im Netzwerk bereits getroffener und erwarteter Entscheidungen möglich ist. Deswegen setzt eine Entscheidung bereits eine ganze Organisation voraus, wie immer diese spezifiziert ist, und deswegen ist die Organisation nichts anderes als die Autopoiesis ihrer Entscheidungen.“ (Baecker 2003a: 155)

Nur über die Besetzung von Stellen mit Personen können Entscheidungen einer Organisation intern wie extern anschlussfähig kommuniziert werden. Interne Kommunikation zielt dabei auf weitere Entscheidungen, externe Kommunikation muss unbestimmt lassen, was passiert, weil ihre Wirkungen nicht bestimmbar sind.

Person und Stelle kommt bei der Kommunikation von Entscheidungen im Kontext des gesamten Netzwerkes von Entscheidungen in einer Organisation die Funktion der Vermittlung zu: der Vermittlung des Übergangs von Irritation aus der Umwelt in Information innerhalb des Systems der Organisation. Jede Entscheidung muss veranlasst werden, braucht eine Irritation, die sie auf den Weg bringt. In der Form der Kommunikation dieser Entscheidung kann sie sich allerdings nur behaupten, wenn sie nicht bloß Irritation bleibt. Um als Entscheidung in der Kommunikation wirksam zu werden, muss sie einen Unterschied machen, also für die Beteiligten eine Information darstellen; eine Information über interne oder externe Gegebenheiten oder Möglichkeiten.

Diese selektive Transformation von Irritation in Information – nicht jede Irritation wird in Information verwandelt – zieht die entscheidende Grenze zwischen dem System der Organisation und ihrer Umwelt. Sie ist der „Moment der Konstitution der Organisation“. (Baecker 2003a: 156) Wie sich die Selektivität dabei spezifiziert, ist bereits ein Signum für die Eigenart der jeweiligen Organisation. Ein großer Teil der Selbstorganisationsfähigkeit einer Organisation besteht daher darin, die Hinsichten zu spezifizieren, in denen sie sich irritieren lässt.

Wenn eine Organisation für ihre Selbstorganisation Personen und Stellen in Anspruch nimmt, d. h. sie in einen erwartbaren Zusammenhang zueinander bringt, müssen diese

Personen und Stellen irritierbar sein und bleiben. Daher ist für Baecker auch Führung und Management „in seinen besten Momenten nichts anderes als die Fähigkeit, Irritationen in Ordnungen und Verfahren umzusetzen, die für weitere Irritationen empfänglich und empfindlich bleiben.“ (Baecker 1994: 9)

Die gesamte Irritations- und Informationsverarbeitung einer Organisation läuft über die Strukturmerkmale von Person und Stelle. Sie definieren damit den Raum von Wirklichkeit und Möglichkeit in Organisationen und zwar in der Form ihn einzuschränken.

„Zum einen ist nur das möglich, was man den Personen, die man hat, oder den Personen, die man glaubt einstellen zu können, zumuten kann, und was als Stellenbeschreibung im Kontext der anderen Stellen der Organisation mehr oder minder formal festgelegt werden kann. Zum anderen jedoch ist alles möglich, was in diese Form gebracht werden kann.“ (Baecker 2003a: 161)

Sobald sich also jemand mit entsprechenden Fähigkeiten und Motivation für Entscheidungen findet, kann die Organisation ein entsprechendes Handeln vorsehen, gleichgültig ob es sich um das Befördern eines Fahrgasts, das Backen von Brot oder das Prüfen von Studierenden handelt. Ebenso können sich umgekehrt Organisationen konstituieren, die Kranke heilen, Menschen mit Nahrungsmittel versorgen oder AbsolventInnen produzieren.

Der Raum der Möglichkeiten, der durch die Einschränkung auf Person und Stelle zustande kommt, ist jedoch ein beinahe unbeschränkter, sind doch beide Merkmale veränderbar. MitarbeiterInnen können weitergebildet, entwickelt und trainiert werden und ebenso können Stellen exakter aufeinander abgestimmt, passgenauer auf Anforderungen ausgerichtet, neue eingeführt, zusammengelegt und alte abgeschafft werden. Als BeraterInnen ist dies eine der häufigsten Indikationen für so genannte „Teamentwicklungen“, also für Aufträge, bei denen aus einem oder eben zwei Teams obige Zielsetzungen erreicht werden sollen. Beim Angriff auf sich selbst bekommt es die Organisation also sofort mit Themen der Personalpolitik, Personalentwicklung und Stellenkoordination zu tun. Das gesamte Wissen einer Organisation ist somit in den

Strukturmerkmalen von Person und Stelle verankert. Wissend dass Personen nur Wissen haben, das sie in einer bestimmten Situation abrufen können, und Stellen nur im Zusammenspiel mit anderen Stellen Profil und Inhalt entfalten. (Vgl. Baecker 2003a: 168)

Im Zusammenhang von Person und Stelle beschäftigt uns noch ein letztes Thema: Macht. Will Macht wirksam werden und einen steuernden Strukturwert in der Organisation bekommen, muss sie konkret werden. Sie muss für die Machtunterworfenen erlebbar, spürbar und auf Konsequenzen hin ausgerichtet sein. Die Macht der Mächtigen muss andererseits auch beschränkt werden und darf sich nicht in reiner Willkür manifestieren. Baecker recurriert in diesem Zusammenhang einmal mehr auf die Strukturmerkmale von Person und Stelle. „Die beliebteste Form für diese Konkretisierung [...] scheint die Begrenzung des Spielraums in der Kombination von Personen und Stellen zu sein.“ (Baecker 2003a: 171) Die Besetzung von Stellen ist seit jeher ein heiß umkämpftes Feld zur Durchsetzung von Machtinteressen einerseits, andererseits ist es auch das Feld, in dem sich individuelle Karriereverläufe entscheiden. Im Strukturmerkmal von Person und Stelle, das bei der Besetzung von Stellen auf die Frage hinausläuft, wer hat hier wann die Aussicht auf die Besetzung einer Stelle, lassen sich also zwei Dinge miteinander verbinden. Erstens die Irritation in Bezug auf die Reproduktion der Organisation und ihrer Entscheidungsprogramme. Zweitens die Irritation hinsichtlich persönlicher Schicksale in einer Organisation. Denn in der Besetzungsentscheidung wird in der Tat viel sichtbar: Nicht nur, dass Abteilungen neue Vorgesetzte bekommen und wieder steuerungsfähig weiterarbeiten können, auch ob die Besetzung von außen oder innen erfolgt und also angenommen wird, ein für die Zukunft angemessenes Profil in der Organisation selbst zu finden oder nicht, ist bedeutsam. Stellt dies doch sowohl eine Rückmeldung an Ambitionierte dar als das Profil auch eine Richtungsvorgabe für die weitere Reproduktion – als die von den Mächtigen intendierte Entwicklung – der Organisation ist. Auf der Seite der Person wird klar, wie und wodurch hier Karriere gemacht werden kann bzw. welches Verhalten belohnt wird oder eben nicht. Freilich werden über die Art und Weise, wie Besetzungsentscheidungen erfolgen, auch massive Prägungen der Organisationskultur geleistet, doch das führt uns über den unmittelbaren Zusammenhang von Person und Stelle hinaus.

Eine Besetzungsentscheidung zu treffen hängt von drei Bedingungen ab: Erstens, dass es eine Stelle gibt, was keineswegs selbstverständlich ist, zweitens, dass diese Stelle frei wird und drittens, dass es auch BewerberInnen gibt. Baecker stellt die aus der „Kontingenz des Freiwerdens von Stellen“ resultierende Entlastungsfunktion für die Organisation heraus. (Baecker 2003a: 171) Denn ob Stellen frei werden, hängt nicht allein von der autopoietischen Reproduktion der Organisation ab, sondern auch davon, ob Personen als relevante Umwelten die Organisation freiwillig verlassen oder überhaupt zum Verlassen aufgefordert (freigestellt) werden können. Letzteres ist vor allem bei ExpertInnen oft alles andere als selbstverständlich. Und genau diese Kontingenz entlastet die Organisation einerseits davon, den eigenen Ansprüchen auf eine entscheidbare Personalpolitik gerecht werden zu müssen. Andererseits liefert diese Kontingenz genau so viel Gestaltungsmöglichkeit, dass sie Macht entfalten kann und zwar insofern sie „nicht die Beförderung, sondern die Aussichten auf die Beförderung auf eine möglicherweise frei werdende Stelle“ regelt. (Baecker 2003a: 172).

Soweit also das Strukturmerkmal von Person und Stelle. Im nächsten Kapitel widmen wir uns dem Begriff der Führung im engeren Sinn.

6. Führung und Macht

In einer sehr allgemeinen Definition fasst Baecker Führung als eine „kommunikative Leistung [...], die zwei oder mehr Leute zueinander in ein für beide Seiten erkennbar anspruchsvolles Verhältnis setzt.“ (Baecker 2009: 12) Welche Facetten dieses Verhältnis im Genauen hat, wird uns noch beschäftigen. Wichtig ist an dieser Stelle herauszustreichen, dass Führung als ein interpersonelles Phänomen konzipiert wird.

Entsprechend einer systemtheoretisch fundierten Organisationstheorie legt Baecker sein Führungskonzept zirkulär an. „Führung besteht darin, das Handeln und Erleben eines anderen willentlich zur Grundlage des eigenen Handelns zu machen. Das gilt für beide Seiten.“ (Baecker 2009: 17) Insofern wäre Führung nicht nur zirkulär, sondern auch

symmetrisch gedacht. Die Führenden machen die Geführten zur Grundlage ihres Handelns und Erlebens und die Geführten das Handeln und Erleben der Führenden.

Die Symmetrie der Führung verlangt jedoch eine asymmetrische Setzung als Voraussetzung, um von den Führenden anschließend als eben ihre Setzung in Anspruch genommen zu werden. In Organisationen besteht diese Setzung häufig in hierarchischen Strukturen oder sonstigen z. B. sachlichen Autorisierungsprozessen. Dies hat den Sinn die grundlegende Symmetrie zu verwischen und für beide Seiten die ursprünglichen Bedingungen ihres Handelns uneinsichtig zu machen. Führung bleibt also grundsätzlich symmetrisch und lässt sich in der Konzeption Baeckers theoretisch wie praktisch nur fassen, wenn dieser Zirkel als eine der Grundlagen für Führung verstanden wird.

„Wenn die Geführten das Handeln und Erleben der Führenden (erste Grundlage) und die Führenden das Handeln und Erleben der Geführten (zweite Grundlage) zur Grundlage ihres Handelns machen, dann entsteht daraus nur dann ein robuster, das heißt ebenso stabiler wie flexibler, heute sagt man gerne ‚belastbarer‘ Sozialverhalt beziehungsweise Zeitverhalt, wenn darüber hinaus die Führenden und die Geführten auch jeweils sich selber, ihr eigenes Handeln und Erleben, zur Grundlage ihres Handelns machen (dritte Grundlage). (Baecker 2009: 17 f.)

Einmal mehr wird dadurch die soziale Dimension von Führung betont im Gegensatz zu einer sachlogischen Herangehensweise an das Thema. Insofern trennt Baecker auch klar zwischen Führung und Management. Daraus leitet Baecker die Kritik ab, dass Führungsfragen zu häufig als Sachfragen abgearbeitet, gewissermaßen in den Bereich des Managements verbucht werden und Führung als Sozialleistung ausgeblendet wird. Falls es im Managementalltag doch zu sozialen Restbeständen kommt welche sich nicht negieren lassen, werden sie durch die Erzeugung von Zeitdruck erledigt. (Vgl. Baecker 2005: 7)

Auf Basis des oben zitierten Verständnisses kommt es zu zwei Formen der Bindung: Fremdbindung und Selbstbindung. Wenn die Grundlage für mein Handeln jeweils ein Handeln anderer ist, so entsteht Fremdbindung. Keiner kann die Bedingungen des Handelns unabhängig vom anderen, verändern. Selbstbindung entsteht dadurch, nicht ausschließlich den anderen zur Grundlage des eigenen Handelns zu machen, sondern

auch sich selbst. Über die Kommunikation mit dem/der anderen bekommt man gewissermaßen sich selber zu Gesicht und über sich selbst erfasst man die Situation der Führung. Aus dieser Anlage von Führung eröffnen sich u. a. Anschlussmöglichkeiten an Konzepte der Commitmentforschung und Bindungstheorie in Organisation, welche Antworten auf die Frage suchen: Was hält MitarbeiterInnen in Organisationen? (Vgl. Allen/Meyer: 2004: 78 ff.)

Ohne hier die Gesellschaftstheorie Baeckers im Detail zu erörtern, muss insofern darauf eingegangen werden, als Baecker seine Führungstheorie explizit auf die Gesellschaft bezieht.⁹ Dies mag verwundern, ist doch Führung in der gemeinen Vorstellung ein organisationales Phänomen. Dies bleibt auch so. Zum einen betont Baecker sogar ausdrücklich, die „*Systemreferenz* der Führung ist die Organisation“. (Baecker 2005: 8; Hervorhebung im Original) Zum anderen ist die Gesellschaft aber für jede Organisation auch Umwelt des Systems und damit ein relevanter Kontext. Sie gibt die Bedingungen der Möglichkeit der Fortsetzung von Kommunikation vor, welche von der Organisation in und durch Führung übersetzt und spezifiziert werden müssen.

„In diesem Sinn ist Führung Vorbildverhalten, an dem die eigene Organisation, deren gesellschaftlicher Kontext und die Differenz zwischen Organisation und Gesellschaft abgelesen und zur Orientierung des eigenen Verhaltens (inklusive des Führungsverhaltens) genutzt werden kann. [...] Führung bedeutet, eine Organisation aus Übersetzungsleistungen gesellschaftlicher in organisatorische Fragestellungen immer wieder neu zu erfinden.“ (Baecker 2005: 8)

Im Sinne des Form- und Indikationenkalküls von George Spencer-Brown fasst Baecker die *Form* der Führung folgerichtig als „Wiedereinführung des Unterschieds zwischen Organisation und Gesellschaft in die Organisation.“ (Baecker 2005: 9)

Darüber hinaus ist die Gesellschaft noch im anderen Sinne für die Frage der Führung relevant. Verhält es sich doch so, dass Führung auch in der evolutionären Selbststeuerung der Gesellschaft vorkommt und zwar auch abseits von Politik, verstanden als bewusste Einflussnahme auf die Gestaltung des Gemeinwesens. Baecker spricht daher auch von

⁹ Siehe dazu näher: Baecker, Dirk (2007a): Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

„Führung der Gesellschaft“ in einem doppelten Sinn: Zum einen als die Führung der Gesellschaft, welcher die Gesellschaft unterworfen wird (genitivus subjectivus), zum anderen als die Führung der Gesellschaft, die von der Gesellschaft selbst ausgeht (genitivus objectivus). Führung der Gesellschaft ist vor allem unter dem Aspekt der Ordnung heraus zu sehen, den Organisationen für die Gesellschaft übernehmen. „Die Ordnung der Organisation macht in der Ordnung der Gesellschaft einen Unterschied, der Kommunikationen zu sortieren erlaubt, die sonst nirgendwo vorkommen.“ (Baecker 2007a: 118)

Das heißt erstens, dass Organisationen in der Lage sein müssen, diesen Unterschied so zu organisieren, dass sie für Individuen als potenzielle Mitglieder interessant zu werden beginnen. Zum Beispiel zur Sicherung des Lebensunterhalts, durch ein Angebot zur persönlichen Entwicklung, durch Möglichkeiten der gesellschaftlichen Anerkennung etc. Und das heißt zweitens, dass die Gesellschaft, innerhalb derer sich dieses Angebot zu realisieren beginnt, zumindest damit einverstanden sein muss bzw. die Bedingungen erlassen muss, innerhalb derer sich diese Attraktion organisieren kann. Immerhin hat die Gesellschaft es dann ja auch mit den positiven und negativen Nebenwirkungen zu tun. Zum Beispiel also mit Vollbeschäftigung und Wohlstand, aber auch mit prekären Beschäftigungsverhältnissen, Arbeitslosigkeit und sozialen Missständen.

Organisationen schaffen es, diese beiden Voraussetzungen durch die konsequente Ausrichtung der Kommunikation an erfolgswahrscheinlichen Zielen zu erreichen. Die Organisation dreht damit gewissermaßen den Zeitpfeil um, legt das Offene, die Zukunft, über Pläne fest und verwandelt sie dadurch von Unbestimmtheit in Bestimmtheit. (Vgl. Baecker 2007a: 118) Vergangenheiten der Organisation sind aufgrund der Möglichkeiten, die in ihnen als Erfahrung der Organisation bereit liegen, interessant. Sie müssen nur gegenwartsbezogen, jeweils neu aktualisiert werden. Somit ist die Vergangenheit der offene Möglichkeitsraum und die Zukunft festgelegt über Pläne und Ziele.

Durch die Bindung der Organisation an ihre eigene Zukunft wird sie sowohl für ihre Mitglieder als auch für die Gesellschaft interessant. Für die Beschäftigten als Mitglieder der Organisation entsteht Berechenbarkeit durch die Transformation von Ungewissheit in

Erwartbarkeit. Dies funktioniert im „sich selbst bindenden Kollektiv der Beobachter“ einer Organisation besser als anderswo. (Vgl. Baecker 2007a: 119) Und die Gesellschaft profitiert insofern, als auch zukünftig noch sichergestellt werden kann, dass in Schulen unterrichtet, in Universitäten geforscht, in Krankenhäuser geheilt, in Unternehmen produziert, im Militär gekämpft und in Kirchen sich um das Seelenheil gekümmert wird. „In dieser Form akzeptiert die Gesellschaft die Auffälligkeiten organisierten Verhaltens und in dieser Form ordnet die Organisation nicht zuletzt auch die Gesellschaft selber.“ (Baecker 2007a: 119) So ist der genitivus subjectivus und der genitivus objectivus der Führung der Gesellschaft gemeint.

Explizit grenzt Baecker sich in seinem Verständnis von Gesellschaftsentwürfen, wie Hobbes, Rousseau, Comte oder Marx sie entwickelt haben, ab. Stattdessen definiert er Gesellschaft als

„die Einheit der Differenz von Sachverhalt, Sozialverhalt und Zeitverhalt des Handelns und Erlebens der Menschen und ihrer Sozialpartner. ‚Gesellschaft‘ ist für uns jene allgemeine Fortsetzungsbedingung von Kommunikation, das heißt von Frage und Antwort, Streit und Einigung, Krieg und Frieden, die sich in die je besonderen Formen bestimmter Sachzusammenhänge, Sozialordnungen und Zeithorizonte entfaltet.“ (Baecker 2009: 20)

Was also die Einheit stiftet zwischen unterschiedlichen sachlichen Zweckmäßigkeiten, sozialen Rücksichtnahmen und zeitlichen Gegebenheiten, macht die Gesellschaft aus. Baecker fokussiert unter Sachverhalt Technik, unter Sozialverhalt Kommunikation und unter Zeitverhalt Geschichte. Seine Intention ist dabei den Gesellschaftsbegriff aus der engen Bindung an den Menschen zu lösen und nicht mehr nur den Menschen als Sozialpartner des Menschen anzusetzen, sondern aufgrund des sich in der Endphase der modernen Gesellschaft zeigenden ökologischen Bewusstseins, auch die Natur mit dem Menschen zu sozialisieren. Soweit zur Darstellung der Gesellschaft.

Unter dem Leitsatz, „Kommunikation muss zwar psychologisch verarbeitet werden, sie kann aber nur soziologisch begriffen werden“, thematisiert Baecker explizit den Stellenwert von Führungskräfte trainings in Bezug auf den Umgang mit der bereits erwähnten Symmetrie-Asymmetrie-Komponente. (Baecker 2009: 22 ff.) Neben dem

Effekt, dass Führungskräfte lernen in Kontakt mit sich selbst zu treten, geht es dabei primär um die Einsicht, welche Differenz durch das eigene *Verhalten* erzeugt werden kann. Dies ist für Baecker auch der Grund, warum es in Führungsdingen immer mehr um Soziologie als um Psychologie geht.

In den Trainings werden soziale Verhältnisse auf ihre Kernsequenzen, auf Interakte, zerlegt und dadurch sichtbar gemacht, wie sich das soziale Ich konstituiert, während es sich von anderen abgrenzt. Darin liegt auch der Kern der asymmetrischen Setzung – ich bin nicht gleich du. Diese Asymmetrie gilt nicht nur für die Führenden, sie gilt für die Geführten gleichermaßen. Dadurch wird sie wieder zur Symmetrie. Sie darf also nicht im Sinne einer hierarchischen Asymmetrie von Führenden zu den Geführten verstanden werden. Sonst hätte ja auch die zirkuläre Anlage keinen Sinn, wonach Führende und Geführte sich wechselseitig ihr Erleben und Handeln zur Grundlage machen.

Eine weitere Einsicht, die solche Veranstaltungen vermitteln können, ist, dass jede Art von Kommunikation nicht nur den anderen beeinflusst, sondern auch mich selbst. Jede Art von Gespräch, Auseinandersetzung, Vereinbarung und Streit hat eine Rückwirkung auf mein Selbst.

„Während ich den anderen zu beeindrucken versuche, beeindrücke ich mich selbst, wie beeindruckend ich bin; während ich den anderen bedrohe, bekomme ich vor mir Angst, weil ich so bedrohlich bin; während ich den anderen verführe, verliebe ich mich in mich selbst, weil ich so verführerisch bin.“ (Baecker 2009: 22 f.)

Pathologisch wird das erst dann, wenn ich den Kontakt zu anderen ausschließlich dafür suche, um wieder von mir selbst beeindruckt zu sein. Ansonsten ist diese Rückwirkung auf mich selbst oft der entscheidende Faktor für den Erfolg einer Kommunikation. Diese Rückwirkung der Kommunikation auf sich selbst ist auch die Grundlage für die oben beschriebene Selbstbindung in der Führungsbeziehung. Sie findet genau dann statt, wenn ich mein eigenes Handeln zur Grundlage für mein eigenes Handeln mache.

Dies ist keine Selbstverständlichkeit, da man den Kontakt zu sich selbst und zum eigenen Handeln allzu leicht verlieren kann und sich in Routinen sowohl die intellektuelle

Anstrengung der Selbstreflexion als auch die emotionale Anstrengung des Kontaktes zu sich selbst und zu anderen erspart.

„Ich verabschiede mich aus der Möglichkeit und Notwendigkeit, an mir selbst zu prüfen, ob ich sein möchte, der ich werde, wenn ich so handle, wie ich gerade handle, und ob die Wirklichkeit, die ich damit schaffe und bestätige, eine Wirklichkeit ist, an der ich selber, hätte ich die Wahl, noch teilnehmen möchte.“ (Baecker 2009: 23)

Wenn also dieser Einstieg in die Selbstreflexion geschafft ist, der Kontakt zu sich hergestellt ist und die Führungskräfte sich über die Bedeutsamkeit ihres Verhaltens bewusst sind, geht es darum zu lernen, wie man sich zwischen Symmetrie und Asymmetrie bewegt, um Qualität in seine Kommunikation zu bekommen. Es geht darum zu lernen,

„wie man auf das Du hört und das Ich setzt; wie man das Du als Ich anspricht und sich zum Du für die anderen macht; und wie man bei all dem im Auge behält, pflegt und nach Bedarf verschiebt, welche Beziehung die Dus untereinander pflegen, wenn sie in welche Art von Führung einwilligen, und wie die Ichs miteinander verkehren, die welche Art von Führung ausüben.“ (Baecker 2009: 24)

Dieser Ausflug in den Bereich der Führungskräfteausbildung sei mir verziehen, da er doch wesentliche Elemente von Führung und Kommunikation bei D. Baecker beleuchtet. Er bringt die Widersprüche zu Tage, was es heißen kann, auf das Du zu hören, aber auf das Ich zu setzen bzw. das Du als Ich anzusprechen und sich zum Du für den anderen zu machen. Diese Widersprüche seien hier zunächst nur aufgezeigt, sie werden uns im Zusammenhang mit dem Baeckerschen Kommunikationsbegriff bzw. bei der Fragestellung der Bedeutung der interpersonellen Kommunikation noch genauer beschäftigen. Neben einem gerüttelt Maß an Rhetorik klingt aber im Zitat ein Thema an, welches in keiner Führungskonzeption fehlen darf und uns deshalb sogleich beschäftigen wird: Macht.

Als Soziologe erweist Baecker im Zusammenhang mit Macht selbstverständlich zunächst Max Weber die Ehre, streift F. Nietzsche und M. Foucault um schließlich bei N. Luhmann zu landen. Von Nietzsche übernimmt er das Motiv der Selbstbindung von

sowohl Mächtigen als auch Machtunterworfenen. Denn – so die Annahme – von der exekutierten Macht haben auch die Machtunterworfenen etwas. Immerhin wird dadurch für stabile Verhältnisse gesorgt und man entledigt sich – zumindest für gewisse Zeit – der Erwartung von Unsicherheit und Kampf. Dies umso mehr, wenn es den Machtunterworfenen gelingt, den Mächtigen die Bedingungen vorzuschreiben, unter denen sie bereit sind zu gehorchen. (Vgl. Baecker 2009: 27)

Baecker geht es um einen Machtbegriff, der Herrschaft, Macht und Gewalt miteinander verbindet. Luhmann ist ihm dazu die Inspirationsquelle: „Die Ausübung von Macht beruht auf der Möglichkeit der Androhung von physischer Gewalt, die den Machtunterworfenen in die unangenehme Lage bringt, zwischen dem einen Übel, der Befolgung eines Befehls, und einem noch größeren Übel, der Hinnahme von Gewaltausübung, wählen zu dürfen.“ (Baecker 2009: 28) Wenn aber die Ausübung von Macht vom Potenzial angedrohter Gewalt abhängig ist, dann besteht im Drohpotenzial die eigentliche Macht. Es muss daher glaubwürdig kommuniziert, d. h. angedroht werden, um auf seine Ausübung verzichten zu können. Sobald die Androhung aber nicht mehr reicht und es zur tatsächlichen Ausübung der Gewalt kommt, ist offenkundig, dass die Macht in der behaupteten Form nicht vorhanden ist. Denn tatsächlich ist für die Mächtigen nichts fataler, als eine Anweisung zu äußern, deren erfolgreiche Ablehnung der Gemeinschaft zeigt, dass es mit der Macht vorbei ist. Zur Gewalt greift man deshalb auch erst, wenn man meint, die Kontrolle über die Situation verloren zu haben und glaubt, sie nur durch den Einsatz von Gewalt wieder gewinnen zu können. Baecker befindet sich hier im Übrigen in Übereinstimmung mit F. Simon. (Vgl. Simon 2007: 87 ff.)

Baecker greift von Luhmann auch die Anregung auf, Macht als symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium zu verstehen, wodurch die Ausübung von Macht immer mit der Ausübung von Willkür einhergeht. (Vgl. Luhmann 1997: 397 ff., zitiert nach Baecker 2009: 30 f.) Willkür als Fähigkeit zur willkürlichen Entscheidung wird dabei gleichgesetzt mit der „Entdeckung von Freiheit schlechthin.“ (Baecker 2009: 31) Dies stellt zum einen eine extreme Verkürzung dar und ist zweitens vom Freiheitsbegriff der Philosophie gänzlich entkoppelt. Könnte Baecker hier doch von Heidegger lernen,

dass Freiheit nicht nur Wahlfreiheit und damit eine Fähigkeit des Menschen meint, sondern Freiheit in der Möglichkeit von Wahrheit überhaupt wurzelt. Das Erscheinenkönnen eines Dinges und das Sehenkönnen dieses Dinges durch den Menschen, vollziehen sich nach Heidegger im Raum eines freien Offenen, dessen Offenheit nicht erst von der menschlichen Vorstellungskraft hervorgebracht wird. Dieses *Freisetzen* ins Offene, ist im Sinne Heideggers die Aussetzung eines jeden Seienden in die ursprüngliche Freiheit, in die Entborgenheit des Seins überhaupt. Freiheit als Wahrheitsgeschehen ist in sich *ek-sistent*, aussetzend, gebend und hervorbringend. Der Mensch als Seiendes *ist* daher ek-sistent, er existiert weil er wesentlich der Ausgesetzte, das in die Freiheit gebrachte Wesen, ist. Das Geschehen der Wahrheit, die Bewegung etwas aus der Verborgenheit in die Entborgenheit, ans Licht zu bringen, ist daher ein grundlegendes Freiheitsgeschehen, welches etwas sehen lässt, als was und wie es ist. Der Mensch als Ganzes ist daher zur Welt gebrachte Freiheit. (Vgl. Heidegger 1996: 184 ff.)

Auf solche Bezugspunkte verzichtet Baecker jedoch und konzipiert Freiheit als Fähigkeit zur willkürlichen Entscheidung. Macht wird dabei als der ausgezeichnete Ort in der Gesellschaft verstanden, an dem diese willkürliche Entscheidungsfreiheit eine Chance hat. (Vgl. Baecker 2009: 31) Dies bleibt schwer verständlich. Denn wenn Willkür als die Fähigkeit zur willkürlichen Entscheidung gefasst wird, dann kann auch die individuelle Entscheidung eines Einzelnen zu Hause vom Stuhl aufzustehen oder sitzen zu bleiben als Willkür und als Ausübung von Macht verstanden werden. Wie mächtig ist jemand, der eine solche Entscheidung trifft? Sinn ergäbe das meines Erachtens nur, wenn ein Machtverhältnis zwischen Untergebenen und Mächtigen bereits vorausgesetzt wird und Willkür dann gewissermaßen dazukommt. So besäße Willkür keinen Erklärungswert mehr für Macht, sondern umgekehrt. Es müsste also ein Machtverhältnis zwischen Mächtigen und Machtunterworfenen vorausgesetzt werden, welches nicht erst durch Willkür konstituiert wird, um zur Freiheit von Entscheidungen zu kommen. Damit scheint der Baeckersche Machtbegriff jedoch überdehnt. Dass die Möglichkeit zur Willkür bei der Ausübung von Macht besteht, sei unbestritten. Doch der Schluss, dass die „Freiheit der Entscheidung [...] ein Produkt der Ausübung von Macht [ist und] nicht etwa umgekehrt“, bleibt nicht nachvollziehbar. (Baecker 2009: 32)

Willkür gehört sogar auf beiden Seiten zur Ausübung von Macht. Dies ist der Gedanke, auf den Baecker hinaus will, wenn er sagt, die Entscheidungsfreiheit ist eine Folge der Ausübung von willkürlicher Macht. Denn sowohl die Mächtigen wie die Machtunterworfenen merken bei einer Anweisung, die auf Gehorsam stoßen soll, dass sie sich auch hätten anders entscheiden können. „Der eine gibt einen Befehl, den er auch unterlassen könnte. Und der andere gehorcht, obwohl er sich auch widersetzen könnte.“ (Baecker 2009: 32) Abgesehen davon, dass dies für jeden in jeder Situation gilt und nicht ein Spezifikum in Machtkontexten ist, bleibt der Schluss trivial.

Interessanter ist da schon der Gedanke, dass sowohl die Machtunterworfenen wie auch die Mächtigen ständig taxieren, wie weit denn einerseits die Machtzone der Mächtigen reicht und andererseits ausgetestet wird, welche Befehle oder Anweisungen gerade noch Gehorsam finden. Dies erinnert frappant an die „Indifferenzzone“, wie sie Chester Barnard entworfen hat. Die Indifferenzzone meint einen durch Regeln und Weisungen fremddefinierten Verhaltensbereich, innerhalb dessen sich Organisationsmitglieder ohne Einbuße an Selbstrespekt oder Identitätskonflikte bewegen können. (Barnard 1938: 167 ff., zit. n. Luhmann 2006: 84) Die Aufnahme Homosexueller in Armeen oder die Einführung von restriktiven Bekleidungs Vorschriften in Unternehmen sind Beispiele, welche Organisationsmitglieder häufig aus der Indifferenzzone herausführen.

Beide Parteien verhandeln also ständig darüber, wie weit die eine Partei gehen kann und was der anderen noch zugemutet werden kann oder neu ausgehandelt werden muss. Denn die Ausübung von Willkür wird nur dann akzeptiert werden, wenn die Machtunterworfenen mit dieser Ausübung – aus welchen Motiven auch immer – einverstanden sind. Dies gilt auf der Ebene der Organisation wie auf der Ebene der Gesellschaft. Jede Organisation erwartet deshalb jenes Maß an Willkür, das sie selbst bearbeiten kann.

Um das Thema Macht abzuschließen, sei noch ein letzter Aspekt herausgearbeitet: Der Stellenwert der Dritten, welche nicht unmittelbar vom Machtverhältnis betroffen sind. Es ist die Annahme Baeckers, dass man das Phänomen der Macht erst dann wirklich begriffen hat, wenn man eingesehen hat, dass sich die Macht der Mächtigen immer auch

auf Dritte richtet, die von der eigenen Macht beeindruckt werden sollen. Ebenso, dass die Machtunterworfenen „nicht zuletzt deshalb gehorchen, damit auch die anderen gehorchen und man es angesichts dieses Gehorsams und solange die Machthaber ihre Chance zu nutzen verstehen, mit verlässlichen Verhältnissen zu tun hat.“ (Baecker 2009: 36) Dies lässt besser als bei anderen Ansätzen verstehen, warum manche Sozialverhältnisse so lange ohne Widerstand oder Revolution geduldet werden. Die Beobachtung durch Dritte, die im spezifischen Fall Einzelne, soziale Gruppen oder die Gesellschaft als Ganzes sein können, setzt einerseits der willkürlichen Machtausübung ihre Schranken und duldet sie dort, wo sie als sinnvoll anerkannt wird. Unter diesem Aspekt ist ein Machtverhältnis immer auch ein Probegalopp für das, was möglich ist.

Wir verlassen das Thema Macht kurzfristig, um wieder auf eine Differenzierung aufmerksam zu machen, welche oben bereits eingeführt wurde. Wir sagten: Führung besteht darin, dass sowohl Führende wie Geführte ihr Handeln und *Erleben* sich wechselseitig zur Grundlage machen. Der Fokus liegt nun auf dem Erleben. In der Ansicht Baeckers reicht der Anspruch der Führenden über den Anspruch von Mächtigen hinaus. Mächtige können sich darauf beschränken, nur das Handeln und die Handlungserwartungen der Unterworfenen an sie zu binden. Führungskräften geht es auch um die Einflussnahme auf das Erleben der Geführten. Obwohl in der Definition beides angeführt wird, ist die Steuerung des Erlebens gewissermaßen die *differentia specifica* von Führung. Dass Führungskräfte trotzdem das Handeln der Geführten steuern müssen, verweist auf den unleugbaren Machtaspekt, den jede Führungsbeziehung auch hat. Selbstverständlich führen Mächtige, aber anders als Führungskräfte in Organisationen. Insofern das Erleben ausgeblendet und nur auf das Handeln fokussiert wird, ist es letztlich nicht relevant. „Man übt Macht aus und unterwirft sich, weil man in der Selektion bestimmter Handlungen, etwa der Zahlung von Steuern, zur Vermeidung unerwünschter Alternativen übereinstimmt.“ (Baecker 2009: 37)

Führung im engeren Sinn heißt aber auch das Erleben zu beeinflussen, also das Erleben von beiden (wechselseitige symmetrische Grundlage) zu synchronisieren und daraus ein gemeinsames Handeln abzuleiten. Führung arbeitet daher auf eine geteilte – oder zumindest ausreichend geteilte – Wirklichkeitskonstruktion hin, die genügt, um zu

gemeinsamen Handeln zu motivieren. Führung besteht darin, Situationen in denen Erleben von Führenden und Geführten gebunden werden kann, zu identifizieren und für die Kreation der geteilten Wirklichkeit entsprechend zu nutzen.

„Führung heißt dann, immer so zu handeln, dass ein Erleben anderer so beeindruckt werden kann, dass gewünschtes Handeln motiviert wird. [...] Die Kunst der Organisation und damit die Kunst der Führung bestehen seit jeher darin, von den Motiven der Mitarbeiter sowohl abstrahieren zu können als auch mit den Leidenschaften der Beteiligten arbeiten zu können.“ (Baecker 2009: 41 u. 62)

Dies geht freilich nicht ohne Macht. Wir kehren daher im Folgenden wieder zum Thema Macht zurück, variieren es aber über die Aspekte Autorität und Charisma. Denn Macht besteht schließlich nicht ausschließlich in der Androhung von physischer Gewalt.

Autorität kann unterschiedliche Formen annehmen. Sie kann die Form der Sachautorität, der hierarchisch abgeleiteten und der rechtlich kodifizierten Autorität annehmen. Sie kann auch in der genealogischen Erinnerung an die gemeinsame Vergangenheit, der Gabe prophetisch in die Zukunft zu blicken oder einfach nur in der Fähigkeit, eine glückliche Hand für die Möglichkeiten und Unmöglichkeiten der Gegenwart zu haben, bestehen. Welche Form von Autorität auch immer im konkreten Fall zutreffen mag, Autorität hat nur, wer Macht in entsprechende Sach-, Zeit- und Sozialverhältnisse bringen kann. (Vgl. Baecker 2009: 42)

Für eine Kombination dieser Gaben, welche selbstverständlich auch möglich ist, schlägt Baecker den Begriff des Charismas vor.

„Charisma hat, wer in sachlicher, sozialer und zeitlicher Hinsicht ein Virtuose in der Wahrnehmung und Einschränkung von Willkürchancen ist und die Fragen danach, was zu tun ist, mit wem (und gegen wen) und wann es zu tun ist, auf eine Art und Weise beantwortet, die die Fragen hinfällig werden lässt, weil die Antworten auf der Hand liegen. Charisma ist der Grenzfall der Autorität, weil sich die Rückfragen nicht mehr stellen, auf die man angesichts von Autorität verzichten muss.“ (Baecker 2009: 42 f.)

Das kritische Potenzial welches der Autorität noch innewohnt, nämlich Rückfragen prinzipiell – auch wenn sie entmutigt werden – zu evozieren, fällt unter Einsatz von

Charisma als Autorität weg. Plötzlich ist alles klar, Reflexion geht verloren und der (blinde) Glaube an die Führenden übernimmt die Führung. Daher ist Charisma nicht nur der Grenzfall der Autorität, eigentlich ist es die Abschaffung der Autorität mit ihren eigenen Mitteln.

Auf Basis dieser Erklärungen kann im Sinne Baeckers erst im vollen Wortsinn von der Führung der Gesellschaft gesprochen werden. Denn an die Stelle von Macht tritt jetzt die Organisation, als eine die gesellschaftliche Macht voraussetzende, sie aber verwandelnde und zum Teil unsichtbar machende Institution. (Vgl. Baecker 2009: 43) Die Frage, die sich nun stellt, ist: Wie schafft es die Organisation, die Verbindung zur Gesellschaft herzustellen und zu halten? Zum einen dadurch, dass sie an die Bedingungen, welche die Gesellschaft zur Fortsetzung von Kommunikation bietet, anschließt, also an die für die Organisation jeweils relevanten Subsysteme der Gesellschaft wie z. B. Wirtschaft, Recht, Erziehung, Wissenschaft, Religion usw. und an der Fülle ihrer jeweilig vorgefassten Formen von Systemen, Institutionen, Netzwerken etc. teilnimmt. Zum anderen dadurch, dass sie auf ihr Konzept von Autorität zurückgreift und ihre Macht in jene Sach-, Sozial- und Zeitverhältnisse einbettet, von denen sie unter Rückgriff auf Führung glaubhaft machen kann, dass sie ihrerseits Macht über sie haben. Das heißt konkret: die Sachverhältnisse bestehen in Produkten oder Dienstleistungen, für die es entweder einen Markt oder einen staatlich regulierten, deregulierten oder unregulierten Bedarf gibt, wie z. B. Konsumgüter oder Infrastrukturleistungen. Die Sozialverhältnisse bestehen in den MitarbeiterInnen, PartnerInnen oder sonstigen Stakeholdern wie z. B. EigentümerInnen oder KapitalgeberInnen, mit denen man die Sachverhältnisse herstellen muss. Und die Zeitverhältnisse schließlich bestehen in den Vergangenheiten, zukünftigen Möglichkeiten und gegenwärtigen Verhältnissen, die dadurch hergestellt, reproduziert und verändert werden. „In allen drei Hinsichten führt die Gesellschaft, weil und indem sie mitträgt, was hier passiert, und wird die Gesellschaft geführt, weil sie nur mittragen kann, was ihr vorgeschlagen wird.“ (Baecker 2009: 43)

Die Organisation baut auf den an der Außenseite der Organisation gegebenen Bedingungen der Gesellschaft auf. Durch die Wiedereinführung des Unterschieds der Gesellschaft in die Organisation selbst (Re-Entry) auf der Innenseite der Organisation,

verwandelt sie diese in Möglichkeiten zum einen für die Organisation selbst, zum anderen für die Gesellschaft und gibt sie in Produkten, Dienstleistungen etc. wieder an die Gesellschaft zurück, wodurch sie jene verwandelt. Dies ist der prinzipielle Zyklus und die ganze Bedeutung des oben genannten genitivus subjectivus und genitivus objectivus der „Führung der Gesellschaft“. Insofern kann die eingangs in Anlehnung an N. Schuster aufgestellte Hypothese, dass moderne Gesellschaften Organisationengesellschaften sind, d. h. in ihrer strukturellen Gliederung aus Organisationen bestehen, als bestätigt angesehen werden.

Die Bedingungen, auf welche die Organisation dabei zurückgreifen muss, ohne sie aber selbst herstellen zu können, liefert zum einen die Gesellschaft, zum anderen die Natur bzw. die Welt. Denn dass überhaupt etwas vorhanden ist, dass es überhaupt etwas gibt, ist – wie wir spätestens seit G. F. W. Leibnitz wissen – alles andere als selbstverständlich. Die Organisation kann zwar diese Bedingungen spezifizieren, modifizieren und moderieren, jedoch nicht herstellen im eigentlichen Sinn. Dieses Gesamt des Unverfügbaren, jedoch Unverzichtbaren für eine Organisation, hat Baecker an anderer Stelle als das „X der Organisation“ bezeichnet. (Vgl. Baecker 2007b: 28 f.)

Wir kommen zurück zu Autorität. Um die Fäden zusammenzuziehen und den systematischen Zusammenhang besser verstehen zu können, rekurrieren wir jetzt darauf, was wir eingangs in Bezug auf die Funktion der Beobachtung in Systemen und im Kapitel „Team – Management – Leadership“ anhand der Figur von König Ödipus exemplifiziert und am Beispiel von Hierarchie dargestellt haben: das pädagogische Element jeder Kommunikation. Wir beziehen es hier lediglich auf Autorität.

Wenn Führung bedeutet das Erleben von anderen so zu beeinflussen, dass ein entsprechendes Handeln motiviert wird, dann bedeutet dies zunächst, dass auch MitarbeiterInnen ihre Vorgesetzten führen. Dies sagten wir bereits. In Bezug auf Autorität heißt es, dass sich im Kommunikationsprozess die Beteiligten ständig wechselseitig darüber informieren, welche Autorität hier wann von wem in Anspruch genommen werden kann und welche nicht. Weiters werden auch die Bedingungen „abgeklopft“, d. h. ständig mit kommuniziert, unter welchen wer bereit ist, Autorität zu

akzeptieren oder eben nicht. Vorgesetzte wie MitarbeiterInnen bringen sich in diesem Prozess bei – dies ist das pädagogische Element – was unter dem Gesichtspunkt der Autorität möglich ist und was nicht. Im positiven Fall kommt es zur Autorisierung, im negativen kommt es überhaupt nicht dazu oder man büßt zumindest Autorität ein. Alle beobachten dabei aber ständig die jeweiligen kommunikativen Erfolge und Misserfolge der anderen und daher sind nicht nur das jeweilige Gegenüber, sondern vielmehr noch Dritte zu beeindrucken. „Die einzelne Kommunikation ist sowieso unwägbare. Aber die Schlussfolgerungen, die andere aus ihrem Erfolg oder Misserfolg ziehen, sind umso entscheidender.“ (Baecker 2009: 51)

Auf Basis eines Verständnisses, welches Führung als eine Kommunikation im Medium der Macht unter Ausnutzung von Willkürchancen zum Mobilisieren von Autorität versteht, vermittelt derer das Erleben und Handeln von anderen – neben der Beeindruckung Dritter – wechselseitig beeinflusst werden soll, wandelt sich das Konzept der klassischen Hierarchie hin zu einem Konzept der Heterarchie. Dadurch werden die im Kapitel Hierarchie besprochenen Aufgaben von Hierarchie, also Komplexitätsreduktion und Aufrechterhaltung der Steuerungsfähigkeit einer Organisation, nicht entwertet, aber sie werden, und damit das gesamte Organisationsverständnis Baeckers, entscheidend weiterentwickelt: Nämlich hin zu einem Verständnis, bei dem sich alle Beteiligten jene Abhängigkeiten und damit auch jene Führung suchen, die sie wollen und vermittelt derer sie sich zu verlässlichen AdressatInnen für andere machen können. (Vgl. Baecker 2009: 56) Diese Beschreibung scheint denn auch mit der gängigen Organisationspraxis zumindest in der Privatwirtschaft übereinzustimmen.

Führen heißt letztlich entscheiden. Das bedeutet bereits im Vorhinein nach Gründen zu suchen, welche eine Entscheidung im Angesicht ihrer möglichen Alternativen recht zu fertigen im Stande sind. Denn zum Zeitpunkt der Entscheidung kann niemand wissen, ob es die richtige gewesen sein wird. Diese Gründe helfen nachzuweisen, dass man, obwohl sich die Entscheidung möglicherweise als falsch herausgestellt hat, nach allen Regeln der Kunst, entschieden hat. Nach Baecker nutzen Organisationen zwei unterschiedliche Mechanismen, welche ihnen helfen die Eingrenzung von Entscheidungen angesichts ihrer

Alternativen zu meistern und gleichzeitig für Führungszwecke genutzt werden können: Standardisierung und Dramatisierung. (Vgl. Baecker 2009: 52 f.)

Standards wie Kundenorientierung, Leistungsorientierung, Innovationsorientierung etc., die sich meist auch in entsprechenden Leit- und Wertebildern widerspiegeln, geben eine verlässliche Leitlinie. Wenn man sich an ihnen orientiert kann man nicht viel falsch machen. Stärker in der Wirkung ist aber der zweite Mechanismus: die Dramatisierung oder einfach gesagt, der Konflikt. Dass Entscheidungen Konflikte provozieren können, ist keine neue Erkenntnis. Entscheidend ist aber, dass das Wissen um die Alternativen einer Entscheidung so stilisiert wird, dass Konflikte vermieden, verschoben bzw. eben gesucht werden können und zwar in sachlicher, zeitlicher und sozialer Hinsicht. Indem entschieden wird, welche Prioritäten welchen Aufgaben und Projekten zugeschrieben werden, welche Spanne für welche Projekte gegeben wird bzw. wie lange man zusieht, bevor man sich von Aufgaben verabschiedet und schließlich durch die Entscheidung, wer auf welche Projekte und Aufgaben angesetzt wird und wer abgezogen wird. Die Organisation kann hier für sich in der Bandbreite der Themen variieren, ob sie nur solchen traut, die umstritten sind oder solchen, die von allen gleich gesehen werden.

Unter diesen Gesichtspunkten ist der „Streit nichts anderes als die Sicherstellung der Beobachtung eines Themas aus unterschiedlichen Perspektiven und damit die Garantie einer einigermaßen anspruchsvollen Suche nach und Kommunikation von Information.“ (Baecker 2009: 53 f.) In der Inszenierung eines Konflikts liegt also eine hochsensible Führungsaufgabe, in der mehrere Dinge zugleich – je nach Organisationskultur – dramatisiert und inszeniert werden können. In sachlicher Hinsicht sind es die Produkte oder „Lösungen“, um die gestritten wird. Idealerweise kommen dabei für die Organisation innovative Ideen und Weiterentwicklungen für die KundInnen heraus. In sozialer Hinsicht sind es die Personen, die miteinander in Streit gesetzt werden und auf welche sich die Aufmerksamkeit fokussiert. Dadurch werden jene Bühnen für Bewährungen sowie Kreationsmöglichkeiten für Autoritäten geschaffen, die notwendig sind. Im Konflikt steht man noch mehr unter Beobachtung als sonst auch schon. Und in zeitlicher Hinsicht wird die Dauer dramatisiert, welche ein Konflikt in Anspruch nehmen

darf oder es wird – immer bedrohlich – der Abzug der Aufmerksamkeit durch die Beilegung des Streits inszeniert.

„Die Führung einer Organisation besteht daher unter diesem Gesichtspunkt darin, die Konflikte in dem Ausmaß zu stimulieren, wie dies für die Sicherung der Divergenz der Perspektiven und die Kommunizierbarkeit dieser Divergenz sinnvoll erscheint, und sie dann zu bremsen, wenn die Perspektiven sich zu verhärten beginnen und Kommunikation zwischen ihnen nicht mehr stattfindet.“ (Baecker 2009: 54)

In der Annahme Baeckers, und dies scheint plausibel, wären individuelle Führungskräfte mit dieser Aufgabe überfordert. Konflikte sind zu labil um kontrolliert werden zu können. Deshalb kommt die Organisation ihnen mit der simplen Operation der Grenzziehung zu Hilfe. Die Einführung von Grenzen reduziert Komplexität und gibt den Führungskräften Unterstützung, Konflikte so zu formatieren, dass sie produktiv bleiben können, ohne zu lähmen. Durch die Figur der Grenze kann der Konflikt verlagert werden. Man kann jetzt über etwas anderes streiten, denn: „Jede Grenze löst einen Streit darüber aus, ob sie so richtig gezogen ist; und jede Grenze ermöglicht die Mäßigung dieses Streits, indem man sich auf sie beruft und hinter sie zurückzieht.“ (Baecker 2009: 55)

Bei genauerer Betrachtung von Organisationen fallen auch viele solcher Grenzen sofort ins Auge: Grenzen zwischen Bereichen, Abteilungen und Stellen, Grenzen zwischen Controlling und Operation, Grenzen zwischen Planung und Ausführung, Grenzen zwischen Zuständigkeiten und Vorgangsweisen, Grenzen für Fristen innerhalb derer man fertig sein muss, Grenzen zwischen hierarchischen Ebenen etc. Diese Grenzen können sehr unterschiedlich definiert sein, je nachdem, welche Unterschiede, d. h. hier Konflikte, in die Organisation eingeführt werden wollen. Sie können relativ durchlässig oder äußerst undurchlässig, eher kooperativ oder stark kompetitiv angelegt werden. Gleichwie, jedenfalls muss sich Führung dessen bewusst sein, dass damit Erwartungen in einer Organisation gestaltet und damit deren kommunikative Strukturen festgelegt werden. Durch das Prinzip der Dramatisierung werden Ordnungen im System geschaffen, welche die Organisation mit Stabilität versorgen, die es ihrerseits ermöglicht ein hohes Maß an Außenkomplexität durch ein hohes Maß an Innenkomplexität zu kompensieren. Dadurch

wird eine Organisation nicht nur „führungsstärker“, sondern gleichzeitig überlebensfähiger.

Die konkrete Ausgestaltung und das „operative Leben“ der definierten Grenzen ist dann die Kernaufgabe des Managements, welches hier mit der Führung zusammentrifft und von ihr die Hand gereicht bekommt.

Das beschriebene Maß an Ordnung einer Organisation ist allerdings nur dann überlebenssichernd, wenn es im selben Maß auf Unsicherheit wie auf Sicherheit hin angelegt ist. Nichts ist gefährlicher für eine Organisation als sich in der Richtigkeit der getroffenen Entscheidungen sicher zu fühlen und das Ausmaß an Variation, welches die Gesellschaft bereitzuhalten in der Lage ist, zu unterschätzen. Krisen beruhen darauf. Für die Führung der Gesellschaft – wieder in beiderlei Sinn verstanden – ist daher nichts wichtiger als „Institutionen, Systeme, Netzwerke, Formen und Formate zu bauen, in die eine unabdingbare Unruhe eingebaut ist. Man sollte sich nur auf Verhältnisse verlassen, die über diese Unruhe verfügen.“ (Baecker 2009: 60) Vertrauen ist nur dann gerechtfertigt, wenn Unruhe beobachtbar ist. Führung ist dabei per se weder auf der Seite der Beunruhigung noch der Ruhe, weder auf der Seite der Neuerungen noch auf der Seite des Status quo, sondern immer auf der Seite derer, die die Neuerungen an die Verhältnisse anpassen und den Status quo durch seine Veränderung erhalten. Daher ist eine wesentliche Aufgabe von Führung für ein ausgewogenes Verhältnis von Beunruhigung und Beruhigung zu sorgen, für ein Vertrauen in die Krise, wenn sie noch nicht da ist und für die Krise, wenn zu viel Vertrauen da ist. Es ist die These Baeckers, dass Beunruhigung durch Unsicherheit ins System eingeführt wird und dass gute Führung darin besteht

„genau die Unsicherheit bezüglich aller relevanten Fragen der Produktgestaltung, der Verfahrenskontrolle und des Personaleinsatzes zu schaffen und zu pflegen, die Führung und Management der Organisation glauben, mit eigenen Mitteln auch bewältigen, d. h. produktiv werden lassen zu können. Das läuft auf nichts anderes als die Empfehlung einer Dauerkrise hinaus, wohl wissend, dass man dramatische Fehler machen kann, wenn die eine Krise pflegt (im Sinne von: ‚organisiert‘) und dabei die andere Krise übersieht. Denn die Gesellschaft lässt nicht mit sich spaßen.“ (Baecker 2009: 62 f.)

Diese Empfehlung hat noch eine Konsequenz, bedeutet sie doch, dass die Qualität von Führung letztlich nur daran bemessen werden kann, wie viele Krisen erfolgreich bewältigt wurden bzw. weiterhin bewältigt werden können. Letztlich also wie Führung Organisationen organisiert, die es mit all ihren Entscheidungsprogrammen, Wertschöpfungsketten, Ämterhierarchien, Prozessen und Abläufen, mit ihren MitarbeiterInnen, LieferantInnen, KapitalgeberInnen und Aufsichtsorganen schaffen, eine Komplexität aufzubauen, welche es erlaubt, jene Effizienz und Funktionalität zu erzeugen, die – unter den Bedingungen der „Undurchschaubarkeit des Ganzen“ – zum Überleben in Krisen führt. (Baecker 2009: 65)

Es ist klar, dass in einem solchen Konzept Führung nicht mehr in der Lage ist, eine verlässliche Orientierung geben zu können, geschweige denn, das Richtige vom Falschen unterscheiden zu können. Dies mag erstaunen, ist es doch das Feld, auf dem sich Führung in modernen Organisationen zu bewähren hat. Es scheint jedoch, dass hier die Praxis weiter ist als die Theorie. Trifft es doch eher, was Führungskräfte BeraterInnen hinter vorgehaltener Hand auch sagen: es geht um die Steuerbarkeit von Unsteuerbarkeit. Was in kausal-rationalen, dem Kalkül der Machbarkeit und Kontrolle verschriebenen Managementtheorien betriebswirtschaftlicher Provenienz vertreten wird, kann daher der Komplexität moderner Verhältnisse nicht mehr gerecht werden. (Vgl. Staehle 1992: 478 ff.) Führung kann unter diesen Gesichtspunkt dann nur noch heißen, Vertrauen in die Krise zu entwickeln, wo keine in Sicht ist. Führung ist damit bei Baecker ebenso paradox angelegt wie Management. Es kann nur noch heißen „die Willkür zu betonen, während der Gehorsam gesucht wird, auf Alternativen hinzuweisen, während Entscheidungen getroffen werden, und mit der Krise bereits zu rechnen, wenn gerade hinreichendes Vertrauen gefunden worden ist.“ (Baecker 2009: 68) Wenn dies die Anforderung ist, dann ist Führung in ihrer Kommunikation extrem gefordert. Dies führt uns auch nahtlos zur Kommunikationstheorie D. Baeckers, welche wir im nächsten Kapitel behandeln.

Zunächst ist damit jedoch die Darstellung des Baeckerschen Führungs- und Organisationsverständnisses beendet und wir fassen den bisherigen Ertrag zusammen.

7. Zusammenfassung und Ableitung I: Organisation und Führung

Zur Erinnerung sei unsere erste Forschungsfrage wiederholt. Sie lautete: Wie konfigurieren sich die Begriffe Führung und Organisation in der Organisationstheorie Baeckers? Organisationen wurden dabei als soziale Systeme definiert, welche ausschließlich in der Kommunikation von Entscheidungen bestehen. Hierarchie zeigte sich als das zentrale kommunikative Regulativ. Vermittels ihrer gelingt es der Organisation Komplexität zu reduzieren. Hierarchie erlaubt es dem sozialen System Organisation, ein höheres Maß Umweltkomplexität zu verarbeiten als es ohne sie der Fall wäre. Hierarchie trat als Eigenleistung der Organisation hervor, welche nicht erst nachträglich in eine Organisation eingeführt wird, sondern Ergebnis der originären Selbstproduktion ist. Hierarchie führt den wesentlichen Unterschied von unten und oben in die Organisation ein. In hierarchischen Ebenen wird mittels Management die Autonomie der KommunikationsteilnehmerInnen konditioniert.

Vertikale Kommunikation wird dabei hochgradig reguliert, horizontale Kommunikation wird freigestellt und laterale Kommunikation bleibt dem Zufall überlassen. Bezogen auf interpersonelle Kommunikation entsteht durch diese Konditionierung über Reden, Zuhören und Schweigen jene selektive Offenheit, welche formale und informale Kommunikation in Organisationen bestimmt. Hierarchie wird damit als die zentrale Beobachtungsinstanz von Kommunikation verstanden und das Management als die personifizierte Beobachtung zweiter Ordnung. Dem Management kommt damit eine wichtige Entlastungsfunktion für die Organisation zu. Am Management kann, aufgrund von reduzierter Komplexität, abgelesen werden, wie es um die Organisation steht. Dies erklärt die Interpretationsbedürftigkeit von Aussagen und Mienenspiel des Managements über eine unmittelbar inhaltliche Perspektive hinaus. ManagerInnen verkörpern daher die Selbstbeobachtungsfähigkeit einer Organisation.

Das Management repräsentiert zudem die Einheit der Organisation, obwohl es gleichzeitig nie diese Einheit ist, sondern immer auf einer Seite der Hierarchie steht und so den Dauerkonflikt zwischen den hierarchischen Ebenen repräsentiert. Dies jedoch in der Form, dass das Management die andere Seite, die sie gerade nicht vertritt in die

Kommunikation mit einbezieht und sich sogar auf sie beruft. Die Gestalt des Managements hat sich in der Kunst mit Widersprüchlichkeiten umzugehen gezeigt. Management symbolisiert Notwendigkeit und Unmöglichkeit gleichermaßen. Aus diesem Widerspruch heraus spiegelt sich die Einheit der Organisation. Hierarchie als die Einführung des Unterschieds von oben und unten in die Organisation, führt sich in der paradoxen Form der Auflösung dieses Unterschieds ein. Es ist jenes Ordnungsprinzip, das „sich selbst als die Lösung des eigenen Widerspruchs in Szene setzt.“ (Baecker 1994: 34) Einen Teil der Widerspruchseffizienz des Managements speist sich aus dem Unterschied zwischen oben und unten, der andere Teil speist sich aus dem Unterschied von Teil und Ganzem. Die Teile sind dem Ganzen entgegengesetzt und selbständig, gleichzeitig gehen sie aber im Ganzen auf und sind daher nicht selbstständig. Durch das Primat der Teile können unterschiedliche Organisationseinheiten weitgehende Indifferenz an den Tag legen und durch das Primat des Ganzen werden doch intensive Berührungspunkte der Einheiten sichergestellt.

Teams begegneten uns in der Konzeption Baeckers als „Kinder der Hierarchie“. Sie sind in zweierlei Hinsicht von Hierarchie abhängig: Erstens bleiben sie für die Zuteilung von Ressourcen auf Hierarchie verpflichtet und zweitens stellt Hierarchie die Anschlussfähigkeit der Produkte der Teams sicher. Die Produktion von Kausalität in sachlicher, zeitlicher und sozialer Hinsicht unter den Bedingungen von Komplexität wurde als die zentrale Leistung des Managements definiert. Management reproduziert sich in der Kommunikation seiner Entscheidungen und ist einbezogen in sachbindende Technologien (Zweckrationalität), in zeitbindende Diskurse (je nach dem sozialen Feld der Organisation z. B. Bildung, Recht, Wirtschaft, Gesundheit etc.) und in sozialbindende Macht (Gewalt, Zwang und Autorität). Führung als Oberbegriff wurde funktional zweigeteilt in General Management und in Leadership. Wobei General Management für die „Organisation“ des Marktes der Möglichkeiten, auf denen sich Teams zu bewähren haben, zuständig ist, während Leadership sich um die Koordination der teaminternen Kommunikation, mit dem Impetus die Selbstbeobachtungsfähigkeit der Teams zu steigern, zu kümmern hat.

Die Stelle zeigte sich als die entscheidende Synchronisationseinheit an der Schnittstelle zwischen Gesellschaft (Außenseite der Organisation) und Person (Innenseite der Organisation). Sowohl Stellen als auch Personen müssen dabei auf Alternativen hin disponibel gehalten werden, um die notwendigen Anpassungsleistungen der Organisation vollziehen zu können. Die Gesellschaft wird so mit neuen Stellen und Berufsbildern angereichert, die Innenseite der Organisation wirkt über Ausdifferenzierung der Prozesse und Aufgaben auf die Verhaltenserwartungen an Personen und schafft damit gewisse „Typen von Personen“. Person wird bei Baecker als ein spezifisches Rollenbündel verstanden, welches von der Organisation nur in sehr ausgewählten Hinsichten in Anspruch genommen wird. Dazu zählen zum Beispiel: Kompetenzen, Karriereabsichten, Motivierbarkeit und Disziplinierbarkeit. Damit können wir, zumindest was die Seite der Person betrifft, eine erste Antwort auf die Frage nach dem Stellenwert und der Möglichkeit von interpersoneller Kommunikation im Entwurf von Baecker geben. Auf Basis dieses defizitären Personenbegriffs ist der Stellenwert der interpersonellen Kommunikation in der gesamten Organisationstheorie Baeckers als gering anzusetzen.

In der Besetzung von Stellen und Personen können Entscheidungen kommuniziert werden und haben Entscheidungen Chancen auf Anschlussentscheidungen. Stellen und Personen sind die Zurechnungspunkte von Verantwortlichkeit und damit Knotenpunkte in der Kommunikation von Entscheidungen zur Aufrechterhaltung der Autopoiesis ihrer Organisation. Person und Stelle vermitteln den Übergang von Irritation aus der Umwelt in Information innerhalb der Organisation. Jede Entscheidung braucht eine Irritation, die sie auf den Weg bringt. Über die spezifische Art und Weise der Transformation von Irritation in Information wird die Grenze zwischen System und Umwelt aufgebaut. Nicht jede Irritation wird in Information für das System umgewandelt. Ein wesentlicher Teil der Organisationsfähigkeit einer Organisation besteht darin, die Hinsichten zu spezifizieren, in denen sie sich irritieren lässt.

Über Stellenbeschreibungen wird das Verhalten konditioniert, von dem man ausgeht, es Personen zumuten zu können. In Organisationen ist nur Verhalten möglich, das in den Zusammenhang von Personen und Stellen gebracht werden kann. Aufgrund der Veränderbarkeit beider Parameter ist dieser Raum jedoch sehr groß. Personen können

entwickelt und Stellen neu- und umdefiniert oder sogar abgeschafft werden. Schließlich begegneten uns Stellen auch noch als Konkretisierungsmöglichkeit von Macht. In Besetzungsentscheidungen wird Macht ausgeübt und durch die Verhinderung von Willkür anderer Stellen gleichzeitig eingeschränkt. Es werden individuelle Karriereverläufe entschieden und zugleich deren Reproduktionsbedingungen festgelegt. Es wird klar, wie und wodurch Karriere gemacht werden kann und welche Richtung für die weiteren Reproduktionsbedingungen vorgegeben wird. Organisationen, die sich hier nicht in erster Linie auf Leistungsaspekte festlegen, haben in der Regel gute Gründe dafür. Der Machtbegriff bildete in unserer Darstellung auch den Übergang von den Organisationsmerkmalen zum Führungsbegriff im engeren Sinn.

Führung zeigte sich als eine Kommunikationsform im Medium der Macht. Sie ist in der Konzeption Baeckers als Kippfigur zwischen Gesellschaft und Organisation angelegt und wird über die Führenden-Geführten-Beziehung vermittelt. Systematisch sind Management und Leadership dem Begriff der Führung bei Baecker untergeordnet. Management verweist auf die notwendig herzustellende Kausalität in sachlicher, zeitlicher und sozialer Hinsicht, während Leadership auf persuasive Kommunikation verweist und grundsätzlich ohne formale Hierarchie zu denken ist. Führung hat sich als die Einheit der Differenz von Management und Leadership einer Organisation gezeigt, und zwar nach *innen und nach außen*. Daher ist Führung die Wiedereinführung des Unterschieds zwischen Gesellschaft und Organisation in die Organisation selbst. Führung heißt demzufolge, die Übersetzungsleistung von gesellschaftlichen in organisationale Fragestellungen immer wieder neu zu erfinden. Als die allgemeinste *Form* der Führung definiert Baecker schließlich:

„[den] Wiedereintritt der Unterscheidung zwischen Bestimmtheit und Unbestimmtheit auf der Seite der Bestimmtheit. Führung wird damit zur re-entry-Formel von Kommunikation auf der Seite der Bestimmtheit, wenn Kommunikation heißen darf, das Informations- und Mitteilungsverhalten an der Relation von Bestimmtem und Unbestimmtem zu orientieren [...] und wenn die Festlegung der Kommunikation auf etwas Bestimmtes als allgemeinste Form der Führung gelten darf.“ Baecker 2005: 17)

Führungsleistungen werden dem Individuum zugerechnet. Führung geht zwar von der Gesellschaft als Ressource aus, da aber nicht endgültig sagbar ist, was Gesellschaft

eigentlich heißt, wird die Leistung kurzum dem Individuum zugerechnet. (Vgl. Baecker 2005: 7) Baecker geht von einer wechselweisen Grundlage von Führung aus, in dem Führende und Geführte ihr jeweiliges Handeln und Erleben zur Grundlage ihres Handelns machen. Die Dominanz des Sozialen im Gegenzug zu sachlogischen Managementtheorien sticht bei Baecker von Anfang an ins Auge. Führung der Gesellschaft wird als *genitivus subjectivus* und als *genitivus objectivus* verstanden. Als eine der wesentlichen Führungsleistungen der Gesellschaft hat sich die Transformation von Ungewissheit in Erwartbarkeit herausgestellt, Erwartbarkeit für die Mitglieder der Organisationen als auch für die Gesellschaft selbst. Führung ist somit ein zentraler gesellschaftlicher Ordnungsmechanismus. Die Herstellung von Berechenbarkeit erfordert die Bindung an eine wünschenswerte Zukunft in Form von Planung.

Baecker hebt hervor, dass die Asymmetrie der Führenden-Geführten-Beziehung nur der Verschleierung der grundlegenden Symmetrie dieser Beziehung dient und erkennt in Führungskräftebildungen einen wesentlichen Beitrag zur Sensibilisierung auf die Bedeutung des eigenen Verhaltens. Führungsleistung besteht also in der intelligenten Bewegung zwischen grundlegender Symmetrie und hierarchischer Asymmetrie, um Qualität in die kommunikative Steuerung zu bekommen.

Als letzter zentraler Begriff im Führungsspektrum begegnete uns schließlich der Begriff der Macht. Baecker geht davon aus, dass exekutierte Macht immer auch den Machtunterworfenen dient. Sie profitieren von den gewonnenen stabilen Verhältnissen und können sich der Erwartung von Unsicherheit und Kampf entledigen. Diese Perspektive ist allein schon deshalb begrüßenswert, da sie in vielen Machtkonzepten einfachhin fehlt. (Vgl. Simon 2007: S. 87 ff.) Baecker konzipiert einen Machtbegriff, der Macht, Herrschaft und Gewalt miteinander verbindet. Die Ausübung von Macht ist dabei vom Potenzial angedrohter Gewalt abhängig und wird als Form der Führung ausgeübt. Führung insofern sie auf Macht baut, ist immer auch Herrschaft. Mächtige wie Machtunterworfenen taxieren gemäß der Barnardschen Indifferenzzone gleichermaßen, wie weit man jeweils noch gehen kann, bevor die Gegenseite Gewalt ausübt oder revoltiert.

Schließlich zeigte sich noch ein wichtiger Aspekt im Machtbegriff Baeckers: die Macht der Mächtigen richtet sich nicht nur an die Machtunterworfenen, sondern es geht immer auch um Dritte, welche von der eigenen Macht beeindruckt werden sollen. Macht wird schließlich um die Begriffe der Autorität und des Charismas erweitert. Wobei Autorität nur jemand erlangen kann, dem es gelingt, Macht in entsprechende Sach-, Zeit- oder Sozialverhältnisse zu bringen. Charisma zeigte sich als der Grenzfall von Autorität weil sie jedes autoritätskritische Potenzial auszulöschen im Stande ist.

Führungskräfte in Organisationen können sich nicht nur darauf beschränken, das Handeln der Machtunterworfenen zu binden, sie müssen auch ihr Erleben steuern. Dies stellte sich als *differentia specifica* von Führung heraus. Auf Basis der Symmetrie zwischen Führenden und Geführten gilt es das wechselseitige Erleben als Ausgangspunkt für Machtentfaltung zu synchronisieren. Führung heißt daher Situationen zu schaffen, in denen Erleben von Geführten dergestalt gebunden werden kann, dass Gefolgschaft in der Form von geteiltem Handlungswillen entsteht. Entsprechend der formulierten Symmetrie heißt dies, dass MitarbeiterInnen auch ihre Vorgesetzten führen. Wir haben es in der Führung der Organisation als ebenso mit einem genitivus subjectivus und einem genitivus objectivus zu tun. Die Organisation führt durch die Generierung der spezifischen Erlebensangebote und wird geführt durch den entsprechend erzeugten Handlungswillen der seinerseits manchmal genau jene Antwort darstellt, die man hören wollte, manchmal jedoch nicht und genau deswegen wertvoll ist. Als Konsequenz dieses Ansatzes ergibt sich eine entscheidende theoretische Weiterentwicklung: jene weg von der Hierarchie und hin zur Heterarchie. Damit liegt eine Führungskonzeption vor, die sowohl für die Gesellschaft als auch für die Organisationen neue Wege in der Lösung von Problemen entdecken lässt. Sie verabschiedet Führungskonzeptionen die an der heroischen Leistung einzelner orientiert waren und kann deshalb getrost „postheroisch“ genannt werden.

Macht wurde weiterführend als symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium begriffen welches die Ausübung von Willkür miteinschließt. Die Fundierung des Freiheitsbegriffs in der Fähigkeit zur willkürlichen Entscheidung konnte auf Basis der Heideggerschen Kritik jedoch nicht überzeugen. Als Hilfestellung zur Eingrenzung von Entscheidungen sieht Baecker die Standardisierung und Dramatisierung bzw. den

Konflikt. Standards wie Kundenorientierung, Leistungsorientierung etc. bieten im Zweifelsfall verlässliche Entscheidungsmaxima und stellen Argumentationslinien zur Rechtfertigung bereit. Dramatisierung als Sicherstellung der Beobachtung eines Themas garantiert die anspruchsvolle Suche nach und die Kommunikation von Information. Die Inszenierung und Steuerung eines Konflikts ist daher eine hochsensible Führungsaufgabe, die optimaler Weise sachlich in innovativen Produkten und Lösungen, sozial in geklärten Fronten und Beziehungen und zeitlich in konstanten oder beigelegten Konflikten mündet. Die Einführung von Grenzen jedweder Art (Abteilungsgrenzen, Zuständigkeitsgrenzen, usw.) hilft dabei den Streit zu moderieren, verschiebt er doch das Schwergewicht oft auf die Frage, wie richtig oder falsch eine Grenze denn gezogen wurde. Durch das Prinzip der Dramatisierung werden Ordnungen geschaffen, die Organisationen in der Form mit Stabilität versorgen, welche es erlaubt ein gesteigertes Maß an Außenkomplexität zu verarbeiten.

Stabilität birgt aber ein gefährliches Ausmaß an Sicherheit dem die Führung entgegenzuwirken hat. Organisationen haben nur dann eine Überlebenschance, wenn ihre Stabilität im selben Maß auf Unsicherheit wie auf Sicherheit ausgerichtet ist. Führung steht dabei nicht auf der Seite der Sicherheit oder Unsicherheit, sondern jeweils auf der Seite die in der Lage ist, die andere Seite zu moderieren. Führung hat für ein ausgewogenes Verhältnis von Beruhigung und Beunruhigung zu sorgen und ist genau dadurch nicht mehr in der Lage verlässliche Orientierung zu geben bzw. oftmals das Richtige vom Falschen nachvollziehbar unterscheiden zu können. Ein zweiter Aspekt der darauf verweist, Führung als postheroisch zu kennzeichnen.

Zusammenfassend: Führung in Organisationen ist eine Kommunikationsform im Medium der Macht. Unter Ausnutzung von Willkürchancen soll das Erleben und Handeln von anderen und Dritten dergestalt beeinflusst werden, dass Wirklichkeit geteilt und auf dieser Basis Autorität mobilisiert wird. Diese Autorität wird in Anspruch genommen daran gemessen, dass sie Entscheidungen im Kontext ihrer Alternativen kommuniziert und damit den Konflikt mit anderen Wirklichkeitskonstruktionen sowohl sucht als auch besteht. Führung der Gesellschaft findet insofern statt, als Organisationen gesellschaftliche Macht voraussetzen, auf die sie als Ressource zurückgreifen müssen und

so von der Gesellschaft geführt werden. Und Führung der Gesellschaft findet insofern statt, als Organisationen diese gesellschaftliche Macht über die Wiedereinführung des Unterschieds von Organisation und Gesellschaft in die Organisation selbst in organisationale Macht umwandeln und dadurch die Gesellschaft transformieren. Auf der Innenseite der Organisation entstehen so jene Produkte und Dienstleistungen, die sie an der Außenseite über die entsprechenden gesellschaftlichen Subsysteme Wirtschaft, Recht, Wissenschaft etc. wieder an die Gesellschaft selbst zurückgibt.

Damit ist unsere erste Forschungsfrage beantwortet.

C. Zur Kommunikationstheorie Dirk Baeckers

Im Folgenden sollen einige Aspekte der Kommunikationstheorie D. Baeckers herausgearbeitet werden. Wir konzentrieren uns auf diejenigen Aspekte, welche für unser Forschungsvorhaben zentral sind und behalten stets im Hinterkopf, dass Baecker eine Organisationstheorie ausgearbeitet hat, welche eine soziologische „*Theorie der Organisation als Kommunikation*“ ist. (Baecker 1999a: 129 f., Hervorhebung im Original) Wir nehmen dazu unsere zweite Forschungsfrage auf und rekonstruieren die zentralen Gedanken des Baeckerschen Kommunikationsbegriffs. Unsere zweite Forschungsfrage lautet: Welches Verständnis von Kommunikation liegt der Organisationstheorie D. Baeckers zugrunde und welche Stellung nimmt darin die individuelle Person bzw. die interpersonelle Kommunikation ein?

1. Kommunikation

Baecker hält die Etablierung des Kommunikationsbegriffs für eine der wesentlichsten Wissenschaftsleistungen des 20. Jahrhunderts. Obwohl dieser Begriff viel Gegenwind erfahren hat und von vielen der Inhaltslosigkeit bezichtigt wurde, formuliert er einen seiner Meinung nach zentralen Gedanken, der in dieser Entschiedenheit keinen Vorläufer findet:

Im Kommunikationsbegriff wird versucht, Information, Mitteilung und Verstehen zugleich abhängig und unabhängig von Psyche und Bewusstsein des Menschen zu denken – abhängig insofern, als es ohne Menschen (bzw. einige Tiere und demnächst einige Maschinen) keine uns bekannte Kommunikation gibt, und unabhängig insofern, als diese Kommunikation in ihrer Form und ihren Inhalten, in ihren Akten und ihren Prozessen nicht auf Intentionen eines sich äußernden, mitteilenden und zuhörenden Bewusstseins zurückgeführt werden kann, sondern eine eigene, sozial bestimmte Referenz in Anspruch nimmt.“ (Baecker 2008: 17)

Es gibt in der Kommunikation also eine vom Menschen abhängige und eine vom Menschen unabhängige Seite. In Bezug auf den zweiten Teil obiger Forschungsfrage

kann also angenommen werden, dass die Person und damit die interpersonelle Kommunikation Anspruch auf eine Stellung innerhalb des Baeckerschen Kommunikationsbegriffs hat, repräsentiert sie doch die vom Menschen abhängige Seite der Kommunikation. Der Schluss vom Menschen auf die Person sei uns deshalb gestattet, weil der Begriff Mensch im Vergleich zum Begriff der Person – wie immer er definiert wird – die größere Einheit darstellt.

Es gibt aber auch die vom Menschen unabhängige Seite der Kommunikation insofern sie nicht auf die Intention eines Bewusstseins rückgeführt werden kann, sondern eine besondere, „sozial bestimmte Referenz in Anspruch nimmt“. (Baecker 2008: 17) Diese besondere Referenz ist es, welche uns im Folgenden näher interessiert. Wir werden daher aufzuklären haben, worin diese besondere soziale Referenz besteht und wie sich diese unabhängig vom Menschen vorstellen lässt. In dieser Vorstellung – so vermuten wir derzeit noch – liegt auch die Brücke zur Beantwortung unserer dritten Forschungsfrage, nämlich der Konsequenzen in Bezug auf die interpersonelle Kommunikation für die Schnittstelle zwischen Person und Organisation.

Zur Rahmung unserer Vorstellung von der sozialen Referenz seien aber einige Anmerkungen vorangestellt, welche uns helfen sollen die grundsätzliche Richtung, welche Baecker einschlagen will, zu erkennen. Für einen Vertreter der soziologischen Systemtheorie ist es nicht weiter überraschend, dass er für das Verstehen eines Phänomens jeweils auf dessen Kontext zurückgreift, aus dem heraus sich dieses Phänomen entwickelt. Im Fall von Kommunikation ist der relevante Kontext die Gesellschaft. Mitteilungsfähig wird eine subjektive Empfindung daher auch nicht aus sich selbst heraus, sondern nur aufgrund von „Angeboten“, welche die Gesellschaft dem Individuum zur Kommunikation macht. (Baecker 2008: 18) Damit ist die Intention klar: Der Baeckersche Kommunikationsbegriff rekurriert, entgegen der gewöhnlichen Annahme, zunächst nicht auf den individuellen Menschen mit seinem Bewusstsein, sondern auf die, in ihrem kommunikativen Gewebe bereits vorliegende, Sozialität der Gesellschaft. Diese Sozialität umgibt den Menschen als Fluidum und *in* ihr *ist* der Mensch bereits, wenn er sich in Kommunikation begibt. Die Sozialität der Gesellschaft ist der fundamentale Referenzpunkt für Kommunikation.

Erst von dieser Referenz aus, die in ihrer Abstraktion von den daran beteiligten Menschen schwer fassbar ist, kommt das individuelle Bewusstsein wieder ins Spiel. Da dieser soziale Referenzpunkt tatsächlich kaum vorzustellen ist, greift Baecker auf die Tätigkeit des Kommunizierens, d. h. auf die Operation der Kommunikation selbst zurück. Diese schließt immer schon an das Vorliegende der Sozialität an, sei es eine geteilte Übereinstimmung oder eine Ablehnung von etwas. Präziser formuliert greift er genau auf die Operation dieses Anschließens zu, auf den Prozess des Vor- und Zurückgreifens jeder Kommunikation, d. h. auf die Rekursivität dieses Prozesses selbst. Einmal mehr erweist sich Baecker als Schüler Luhmanns, welcher die Umstellung des Erkenntnisinteresses von der Frage nach der Substanz von etwas auf die Frage des Prozessierens von etwas als eine der wesentlichen Leistungen der Systemtheorie betrachtete.¹⁰ (Vgl. Luhmann 2006: 55)

Für Baecker zielt der Kommunikationsbegriff daher wesentlich darauf,

„den Beobachter mit der Unterscheidung zwischen Kommunikation und Bewusstsein zu versorgen. Er kann dann die Welt nicht nur anders beobachten, sondern kann mit sehen, dass und wie das Soziale sich konstituiert und konstruiert, ohne dass die Konstitution und die Konstruktion auf individuelle Intentionen zurückgeführt werden könnten.“ (Baecker 2008: 21)

Das „Soziale“, das sich damit konstituiert, ist vom individuellen Bewusstsein unabhängig zu denken und kann gewissermaßen als ein „System höherer Ordnung“ bezeichnet werden, in welchem eine Vielzahl höchst unterschiedlicher Verbindungen möglich ist. (Vgl. Luhmann 1997: 194) Um es klar auszudrücken: Unter dem vom Menschen unabhängigen Aspekt von Kommunikation ist Kommunikation als ein nicht dem Individuum, sondern ausschließlich als ein der Gesellschaft zurechenbares Phänomen zu

¹⁰ „Soziale Systeme bestehen aus Kommunikationen. Kommunikation ist diejenige autopoietische Operation, die *rekursiv* auf sich selbst zurückgreift und vorgreift und dadurch soziale Systeme erzeugt. Kommunikation gibt es somit nur als soziale Systeme und nur in sozialen Systemen. Sozialität ist kein unabhängig von Kommunikation (etwa als Eigenschaft des Menschen) gegebener Sachverhalt.“ (Luhmann 2006: 59; Hervorhebung A. G.) Siehe weiterführend: N. Luhmann (1984): Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

verstehen. Dies soll uns als Orientierung für unser Verständnis genügen. Kommen wir nun zur Rekonstruktion des Baeckerschen Kommunikationsbegriffs en detail.

Historisch-genetisch verdankt sich der Kommunikationsbegriff hauptsächlich pragmatischen Fragestellungen. Beispielsweise der, wie eine sichere Übermittlung einer Nachricht oder eine zielgruppenspezifische Kommunikation zu gewährleisten sei. Baecker distanziert sich von diesem pragmatischen Zugang zum Kommunikationsbegriff vehement. Er bestreitet zwar nicht den Stellenwert pragmatischer Fragestellungen, auch nicht, dass Kommunikation in ihrer Qualität verbessert werden kann, jedoch ist er prinzipiell *nicht* der Auffassung, dass Kommunikation eine *Handlung* ist. (Vgl. Baecker 2007a: 8) Diese Aussage hat Konsequenzen. Baecker begibt sich damit in Opposition zu respektablen Ansätzen der Kommunikationswissenschaft, welche Kommunikation sehr wohl als eine intentionale soziale Handlung begreifen. (Vgl. Burkart 2002: 25 ff. sowie selbstverständlich Habermas 1981: 32 ff.)

Baecker möchte den Begriff der Kommunikation in Opposition zum Begriff der Kausalität gesetzt wissen und ihn demgemäß zur Beschreibung von Verhältnissen verwenden, in denen „Überraschungen die Regel sind.“ (Baecker 2007a: 8) Ein zentrales Differenzkriterium dafür ist das Ausmaß an Bestimmtheit, das in einer gewissen Situation vorhanden ist. Bestimmtheit, die durch Kommunikation entsteht, möchte Baecker allerdings nicht als Ergebnis einer Ursache-Wirkungs-Beziehung fassen, sondern als die „Konditionierung von Freiheitsgraden. Kommunikation heißt, es mit mehr Möglichkeiten zu tun zu haben, als man bewältigen kann, und es von überraschenden Seiten her mit Einschränkungen zu tun zu bekommen.“ (Baecker 2008: 8) Diese Einschränkungen und Möglichkeiten lassen sich in der Meinung Baeckers nicht so gut durch das Fragen nach den dahinter liegenden intentionalen Gründen, Absichten, Regeln und Normen erklären als durch die Frage nach den Bedingungen sozialer Ordnung überhaupt. Ist es doch die soziale Ordnung, welche es Menschen erlaubt, sich mühelos in Verhältnissen zu bewegen, die im Ganzen unerkant und auch undurchschaubar sind. Daher plädiert Baecker dafür, die Bedingungen unserer sozialen Existenz auf das in ihnen herrschende Verhältnis von Bestimmtheit und Unbestimmtheit, von Ordnung und Unordnung hin zu untersuchen. Dieses Verhältnis nämlich, so die Annahme Baeckers, prägt unsere

Vorstellungen von Freiheit und Notwendigkeit, von Möglichkeit und Unmöglichkeit und unterstützt uns wissentlich und unwissentlich, wenn wir kommunizieren, d. h. uns zu anderen und zu uns selbst in ein Verhältnis bringen. (Vgl. Baecker 2008: 9) Es sind die Verhältnisse die uns in ein Verhältnis zu uns selbst bringen.

2. Information, Selektion und Rekursivität

Dieses Verhältnis von Ordnung und Unordnung beginnt Baecker unter Rückgriff auf die mathematische Kommunikationstheorie von Claude E. Shannon zu untersuchen. Nach Baecker kulminiert doch die entscheidende Einsicht Shannons in seinem Informationsbegriff, genauer in seinem *Ordnungsbegriff von Information*. Ordnung wird darin mit der Wahrscheinlichkeit definiert, mit der aus „dem Vorliegen bestimmter Elemente auf das Vorliegen anderer Elemente geschlossen werden kann.“ (Baecker 2008: 18) Baecker erläutert dies anhand der Gerätschaften in einer Küche. Ordnung herrscht in einer Küche demnach dann, wenn ich aufgrund der Lage eines Topfs darauf schließen kann, wo sich die Pfannen befinden, aufgrund der Lage eines Messers, wo sich die Gabeln befinden und aufgrund der Lage einer Packung Mehl, wo sich andere Lebensmittel finden werden. Unordnung würde dann herrschen, wenn ich, hätte ich einen Löffel gefunden, nochmals die ganze Küche durchsuchen müsste, um auch eine Gabel zu finden.

Ordnung herrscht in einem System demgemäß dann, wenn die Zuverlässigkeit von Schlüssen innerhalb eines Verweisungszusammenhangs gegeben ist. Eine Nachricht wird nicht bloß aufgrund ihrer selbst zur Information, sondern aufgrund dessen, was man zusätzlich noch in Erfahrung bringt. „Denn eine Information gilt nicht bestimmten Gegenständen oder Zuständen, sondern sie gilt der Ordnung dieser Gegenstände und Zustände im Verhältnis zu anderen Gegenständen und Zuständen.“ (Baecker 2008: 19) Dadurch wird verständlich, warum man eine Information daran erkennt, dass sie ein Aha-Erlebnis vermittelt. Es wird damit eine Ordnung, ein Zusammenhang klar. Bezogen auf unser Küchenbeispiel heißt das, dass die Information, wo ich eine Gabel finde, nicht darin liegt, dass ich weiß, wo die Gabeln zu finden sind, sondern darin, dass ich

einschätzen kann, wie es um die Ordnung in dieser Küche bestellt ist und ich zusätzlich ableiten kann, welche Informationen ich *noch* brauche um mich in der Küche zurechtzufinden.

Baecker erläutert anhand der Begriffe von Selektion und Redundanz, was an diesem Informationsbegriff von Shannon für den Kommunikationsbegriff gewonnen ist. Mit *Selektion* ist gemeint, dass einer Nachricht nur dann Informationswert zukommt, wenn sie als Auswahl aus einem Bereich möglicher anderer Nachrichten betrachtet wird, die ebenfalls wahrscheinlich wären. Der Gehalt einer Information liegt also einmal mehr nicht in der Nachricht selbst, sondern im Verhältnis dieser, zu anderen, ebenfalls möglichen Nachrichten. Das inkludiert aber, soll es zu einer Informationserarbeitung kommen, dass der Auswahlbereich möglicher anderer Nachrichten mitgelesen werden können muss, um Wirkung zu entfalten.

Redundanz verweist wieder auf die einer Information zugrunde gelegte Ordnung oder auf eine dem Auswahlbereich von möglichen Nachrichten unterstellte Ordnung. Je größer dabei die Wahrscheinlichkeit ist, mit der man aufgrund einer Nachricht auf andere Vorkommnisse des Auswahlbereichs schließen kann, desto höher ist die Redundanz der jeweiligen Ordnung. Man könnte auch sagen, desto zuverlässiger ist eine Informationserarbeitung möglich. Der Gegenbegriff zur Redundanz wäre der Begriff der Entropie. Eine Ordnung hat dabei umso mehr Entropie, je unerwartbarer und damit gleich wahrscheinlicher die möglichen Ereignisse sind.

Der Kern des Shannonschen Informationsbegriffs besteht nach Baecker also darin, dass er einen Ordnungsbegriff der Information liefert, der darüber aufklärt, welche Nachrichten wahrscheinlich werden, sobald man es mit einer bestimmten Nachricht zu tun bekommt.

„Kommunikation [...] ist ein Vorgang, der insofern, als er etwas mit Informationserarbeitung zu tun hat, die Orientierung in einer Welt ermöglicht, deren Ordnung weder vorausgesetzt noch in Frage gestellt werden muss, sondern in einer Sequenz endlicher Kontingenzen erschlossen werden kann. [...] Kommunikation, wird dies dann heißen, arbeitet an der Bestimmung des

Unbestimmten, aber Bestimmbaren, um Bestimmtes verstehen zu können.“
(Baecker 2008: 22 f.)

Baecker verweist im Zuge der Einführung der Beobachtung von etwas Bestimmten im Kontext von etwas Unbestimmten, aber Bestimmbaren, einmal mehr auf die Idee der „Zweiseitenform einer Unterscheidung“, welche er von George Spencer-Brown übernimmt. (Vgl. Spencer-Brown 1969) Bezüglich dieser Zweiseitenform einer Unterscheidung sind zwei Aspekte zu berücksichtigen. Erstens macht sich die Operation (Beobachtung) des Unterscheidens durch die hervorgebrachten Unterschiede „unsichtbar“. Damit ist gemeint, dass nach der Operation der Unterscheidung die gemachten Unterschiede vorliegen, nicht aber die Unterscheidung selbst. Neben der Unterscheidung selbst, entzieht sich also auch das Unbestimmte, woraus diese Unterscheidung entstanden ist, der Beobachtung. Zweitens – und das ist der Grund, warum diese Form für Baecker so anziehend ist – erlaubt eine Beobachtung unter den Prämissen dieser Zweiseitenform einer Unterscheidung, etwas Bestimmtes *dauernd im Kontext von etwas Unbestimmten*, aber Bestimmbaren, zu beobachten. Dies ist der Unterschied der durch die Einführung der Zweiseitenform der Unterscheidung entsteht. Baecker ist dabei davon überzeugt, dass es für die Bearbeitung aller möglichen Problemstellungen in der „Verarbeitung von Sinn und Bedeutung ausreicht, mit dieser Figur [...] zu arbeiten, solange man nur streng darauf achtet, dass diese Bearbeitung das Treffen von Unterscheidungen im Kontext der Beobachtung der Zweiseitenform dieser Unterscheidungen voraussetzt.“ (Baecker 2007a: 23)

Der nächste zentrale Begriff ist für Baecker der Begriff der *Rekursivität*. Unter Rückgriff auf die Kybernetiker Norbert Wiener und Heinz v. Foerster ist Kommunikation in Baeckers formtheoretischer Konzeption nur möglich, wenn andauernd Wahrscheinlichkeitsannahmen über mögliche Ereignisse konstruiert und anschließend anhand der Beobachtung von tatsächlich eingetroffenen Ereignissen korrigiert werden. Um Rückkoppelung oder Feedback geht es dabei jedoch nur in zweiter Linie. In erster Linie geht es um Rekursivität, also um den Prozess der Verknüpfung von Kontingenz, als Kontingenz, mit selektierten anderen Kontingenzen im Prozess der Konstruktion von Wahrscheinlichkeitsverteilungen.

„Denn diese Rekursivität [...] ist dafür verantwortlich zu machen, dass inmitten der Kontingenzen, die von jeder einzelnen Kommunikation aufgegriffen, bearbeitet und reproduziert werden, dennoch und deswegen stabile Werte, nämlich wiedererkennbare Ereignisse, Zustände und Gegenstände, auftreten, an denen man sich orientieren und die man schließlich für die Welt halten kann, mit der man es zu tun hat. Das ist der Gedanke, der Heinz von Foersters Fassung der Kybernetik im Allgemeinen und seiner Epistemologie der Kommunikation im Besonderen zugrunde liegt. Im laufenden Vor- und Rückgriff bewährt sich, was sich nur deswegen bewährt.“ (Baecker 2007a: 28)

Wir haben es hier mit einer Konsequenz des Baeckerschen Kommunikationsbegriffs als eines formtheoretischen zu tun. Dies bedeutet: Form kommt vor Inhalt. Einer solchen Kommunikationstheorie muss es gelingen, sich nicht zunächst mit inhaltlichen Kommunikabilien, also mit Wörtern, Zeichen, Gesten oder Nachrichten aller Art zu beschäftigen, sondern diese Kommunikabilien aus dem rekursiven Prozess aus dem sie entstehen, als eine Funktion dieses rekursiven Prozesses selbst zu erklären. Die Annahme ist also nicht, dass man etwas Beliebigen, z. B. einen Menschen, vorfindet und ihn als Anlass für Kommunikation nimmt, sondern man ist bereits in Kommunikation und findet Anlässe, die es erlauben *weiter* zu kommunizieren oder auch die Kommunikation abubrechen. Es geht also zuerst darum herauszufinden, *wie* Kommunikation funktioniert, um anschließend zu erkennen, *was* diese Kommunikation zum Streit, Konsens oder Gleichgültigkeit motiviert. (Vgl. Baecker 2007a: 29)

Die Bemühungen um die Erzeugung von Information, Selektion, Redundanz und Rekursivität erfolgen unter den Bedingungen von *Beobachtung*. Erst die Beobachtung dieser Prozesse und das durch diese Beobachtung zustande kommende Ausmaß an Kontrolle über die vermuteten Wahrscheinlichkeitsverteilungen möglicher Ereignisse, erzeugen zum einen und reduzieren zum anderen die dabei aufgebaute Komplexität. Es ist daher ratsam nicht nur sich selbst und selbstverständlich auch andere als BeobachterInnen zu verstehen, sondern auch dem Gegenstand der Beobachtung selbst, in diesem Fall der Kommunikation, die Fähigkeit zur Beobachtung zu unterstellen. Die Kybernetik zweiter Ordnung, wie sie hier vertreten wird, ist nicht mehr nur eine Kybernetik beobachteter Systeme, sie ist eine Kybernetik beobachtender Systeme.

„Es macht daher wenig Sinn, beim Stichwort ‚Beobachter‘ nur an Menschen zu denken, denn sicherlich kann man sich auch eine flüchtige Interaktion, eine Familie, eine Organisation, eine Nation, eine Kultur oder eine Gesellschaft als einen Beobachter in diesem Sinn vorstellen, ganz zu schweigen von unserem Bewusstsein, unserem Gehirn und unserem Organismus, die sich und uns beobachten, von Geistern, Engeln, Mäusen, die uns beobachten, ohne dass wir dies merken, und von Maschinen, insbesondere Computern und Robotern, die wir auch immer mehr lernen als mögliche Beobachter in unser soziales Kalkül einzubeziehen.“ (Baecker 2007a: 32)

Bei einer solchen Vielzahl von möglichen BeobachterInnen wird Beobachtung zu einem komplexen Vorgang, dennoch ist er gerade aus Forschungsperspektive einer der aussagekräftigsten überhaupt. Analog zum Kapitel der Organisationstheorie bleibt festzustellen, wir sind an unseren Beobachtungen interessiert. Deswegen beginnen wir auch unsere Beobachtungen zu beobachten. In diesem Sinne kontrollieren wir dabei, was uns unsere bisherigen Kontrollversuche eingebracht haben. Im Zentrum der Baeckerschen Kommunikationstheorie steht deshalb auch ein Begriff von Kommunikation, der Kommunikation als die Konstruktion von BeobachterInnen begreift, welche sich auf die Spur zu kommen versuchen, mit sich selbst aber sehr wahrscheinlich nicht identisch sind. (Vgl. Baecker 2007a: 33)

In einem Zwischenresumée kann das Baeckersche Konzept als eine soziologische Kommunikationstheorie verstanden werden, welche unter Einsatz von formtheoretischen Mitteln an der Beobachtung und Beschreibung rekursiver Ordnungen von abhängigen Ereigniswahrscheinlichkeiten zwischen einer Vielzahl voneinander unabhängigen KommunikationsteilnehmerInnen mit unterschiedlichen Beobachtungsperspektiven interessiert ist, beschrieben werden.

Ein Element, das die soziologische Kommunikationstheorie Baeckers dabei mit der Uncertainty Reduction Theory (URT), wie Charles R. Berger und Richard J. Calabrese sie 1975 vorgestellt haben, verbindet, ist das Ausgehen und Festhalten an der zentralen Variable der Ungewissheit. Bei Baecker wird Ungewissheit aber nicht nur als Variable beim Annähern bisher einander unbekannter Individuen verstanden, sondern als Generalkonstante kommunikativer Prozesse, die nichts anderes ausdrücken soll, als dass

jederzeit unvorhersehbar ist, was als nächstes passiert. Entsprechend der beschriebenen Rekursivität wird diese Ungewissheit bei Baecker auf der Ebene der Fortsetzungsbedingungen von Kommunikation abgearbeitet. Um es nochmals deutlich zu sagen: Baecker setzt die Möglichkeit der Kommunikation nirgends sonst an, als in der Rekursivität der Kommunikation selbst. Nicht in den Intentionen beteiligter Individuen, nicht in sonst wie bereits gegebenen Strukturen, Gesten oder Symbolismen. Sondern im Gegenteil begreift er diese Intentionen, Strukturen, Gesten oder Symbolismen als nichts anderes als die Strukturen und damit Produkte dieser Rekursivität selbst. Konsequenterweise spricht Baecker daher auch von der „Notwendigkeit der Konstruktion der Kommunikation durch die Kommunikation.“ (Baecker 2007a: 35)

Ein Begriff interessiert uns aber im Zusammenhang der Kommunikationstheorie Baeckers noch weiter. Er hat bisher als Begriff nur zur negativen Abgrenzung, was Kommunikation nicht ist, eine Rolle gespielt: der Handlungsbegriff. Um nun aber ein näheres Verständnis zu gewinnen und zu verstehen, welche Rolle der Handlungsbegriff im Theoriezusammenhang spielt, vergegenwärtigen wir uns zwei Grundgedanken Baeckers:

„Der erste Grundgedanke besteht darin, dass wir das Faktum der Selektion einer Nachricht innerhalb eines rekursiven Prozesses der Kommunikation auf eine Handlung zurechnen, die ihrerseits eine Konstruktion der Kommunikation ist. Und der zweite Grundgedanke besteht darin, dass wir die Redundanz der Kommunikation mit einem Ungewissheitsindex ausstatten, der wahlweise und unentscheidbar auf Wahrnehmungen der beteiligten Bewusstseinsysteme und auf die Kommunikationen selber verweist.“ (Baecker 2007a: 35)

Selbstverständlich kommt Baecker – auch wenn er sagt, Kommunikation sei keine Handlung – nicht über die Notwendigkeit der Zurechnung von kommunikativen Akten auf die sozialwissenschaftlich bestens etablierte Größe einer Handlung hinweg. Jedoch wird eine Handlung gemäß der Rekursivitätslogik als Konstruktion der Kommunikation selbst aufgefasst und nicht als eigenständige Einheit genommen, von der aus es aufzuklären gelte, was Kommunikation ist. Der zweite Grundsatz schließlich hält offen, ob Individuen als Bewusstseinsysteme oder der kommunikative Prozess selbst als Einfallstor der Ungewissheit angesehen werden.

Baecker zeigt die Geschichte des sozialwissenschaftlichen Handlungsbegriffs beginnend bei Max Weber, über Alfred Schütz, Talcott Parsons, Jürgen Habermas und Niklas Luhmann in groben Zügen auf, um sich vor allem bei letzteren Anleihen zu nehmen. Von Luhmann greift er den Gedanken auf, dass Handlungen „Zurechnungspunkte von Attributionen sind, die von der Kommunikation vorgenommen werden“ und von Habermas den Gedanken, dass sich an die „Zurechnung von Handlungen Geltungsansprüche knüpfen lassen, mit deren Hilfe Individuen sowohl einander (inklusive ihrer selbst) als auch ihre Kommunikationen beobachten können.“ (Baecker 2007a: 37)

Handlungen als Zurechnungspunkte von Attributionen und Geltungsansprüchen „unterbrechen“ also Kommunikation und bieten sich – ganz im Sinne von Paul Watzlawick – als Interpunktionsmöglichkeiten an, durch deren Beobachtung Orientierung gefunden werden kann, wo eine Kommunikation steht und wie es weitergehen kann. (Vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson 1996: 57 ff.) Handlungen eignen sich daher auch besonders als Selbstbeobachtungspunkte der Kommunikation, weil an ihnen besser als anderswo abgelesen werden kann, wie mit Ungewissheit umgegangen wird. In Bezug auf Führung wird ablesbar, welcher Willkür dadurch Raum gegeben wird. Handlungen sind die ausgezeichneten Punkte der „Setzung und Variation ihrer eigenen Bedingungen der Fortsetzung“, weil sie, nachdem sie eine Festlegung getroffen haben, Anknüpfungspunkte für eine Veränderung oder Auflösung der Festlegung durch eine nächste Handlung bereitstellen. (Baecker 2007a: 39)

Eine Konsequenz des ersten Grundsatzes ist nun, dass Handlungen als Zurechnungsadressen von Attributionen stets Selektionen sind, die aus dem Raum der Redundanz kommen und in diesen zurückkehren. Das ist der kommunikative Anteil in der Konstruktion von Handlungen.

„Jede Handlung ist das Produkt einer Zuschreibung, einer Attribution, die die Möglichkeit anderer Zuschreibungen zur Vernetzung der Handlung im Raum kommunikativer Möglichkeiten mitführen muss und immer mindestens die Möglichkeit hat, die Selektion einer Handlung entweder einer Person oder der Situation, in der diese Person steckt, zuzurechnen.“ (Baecker 2007a: 39)

Die Festlegung, die in der Zuschreibung von Sinn auf eine gewisse Handlung hin erfolgt, ist dabei immer noch eine riskante Umwandlung von Unbestimmtheit in Bestimmtheit, von Ungewissheit in Gewissheit. Denn Sinn und damit Redundanz werden letztlich erst dann erzeugt, wenn mindestens zwei BeobachterInnen in der Zuschreibung des Sinns einer Handlung übereinstimmen. Dies ist auch der Grund, warum dem Verkaufsabschluss, der Prüfung, dem Ja-Wort der Heirat noch immer der Zauber und vor allem die Aufregung der ersten Stunde innewohnen.

Aber nicht nur das Treffen gemeinsamer Festlegungen und damit das Erzeugen von Sinn, auch das Nicht-Festlegen und Offenhalten von Situationen kann im Sinne erhaltenswerter Freiheitsgrade reizvoll sein. Ähnlich wie SchachspielerInnen versuchen, eine Partie solange wie möglich offen zu halten und eine Selbstfestlegung zu vermeiden, kann die Erhaltung von Ungewissheit in der Kommunikation ebenso vor einer möglicherweise unangenehmen Preisgabe einer Intention oder vor der vorschnellen Inanspruchnahme der persönlichen Identität schützen. Es kommt also darauf an, Handlungen in ihrem Potenzial der Festlegung auf die Interpretation einer Situation hin so zu steuern, dass Ungewissheit nicht nur nicht reduziert wird, sondern mindestens aufrechterhalten, eventuell sogar gesteigert wird. Also so zu handeln, dass Zuschreibungen nahegelegt, aber nicht entschieden werden. Diese Fähigkeiten beschreibt Baecker unter Bezugnahme auf Eric M. Leiffer als „target bzw. content ambiguity“. (Leiffer 2000: 251 f.) Wobei Zielambiguität darin besteht, offenzuhalten, worum es eigentlich geht und Inhaltsambiguität darin, zu verschleiern, wer eigentlich gemeint ist. Beides erfüllt den Sinn, eine soziale Situation solange offen zu halten, bis hinreichend eruiert ist, welche Entscheidungen im Hinblick auf die eigene Selbstfestlegung attraktiv sind und welche weniger. (Vgl. Baecker 2007a: 41)

Ähnlich wie in seiner Führungstheorie hebt Baecker auch in seiner Kommunikationstheorie die Bedeutung des Erlebens für Handlung und Kommunikation hervor. Wenn die Selektion einer Handlung oder Kommunikation nicht dem Erleben von AkteurInnen zugerechnet werden könnte, wäre seiner Meinung nach die Möglichkeit ihrer Ordnungsfunktion nicht gegeben. Weder eine Kommunikation noch eine Handlung

kann demgemäß erklärt werden, „wenn man nicht in Rechnung stellt, dass bei der Selektion auch jeweils ermutigen und entmutigen können muss, welches Erleben gesellschaftlicher Situationen einem Individuum sei es zugemutet, sei es konzidiert wird.“ (Baecker 2007a: 45) Dies ist Baecker als Kategorie deshalb wichtig, weil Erleben, egal ob es sich glücklich oder leidend erfährt, kommunikativ und damit sozial verfasst ist. Und daher ist es für das sozialisierte Individuum alles andere als egal, welche kommunikativen Anschlussmöglichkeiten für es daraus entstehen. Eine Kommunikationstheorie, die nur das aktive Handeln und nicht auch das passive Erleiden als soziologische Kategorie aufnimmt, wäre nicht nur einseitig, sondern würde auch übersehen, dass ein Handeln ebenso passiv sein kann, wie ein Erleben aktiv gestaltet werden muss.

Bezüglich des damit angesprochenen Problemkreises der Wahrnehmung zieht sich Baecker einerseits auf die Erkenntnistheorie des Konstruktivismus zurück. Andererseits fordert er unter Einbeziehung von Biologie, Neurophysiologie, Psychologie und Soziologie den Entwurf einer umfassenden Kognitionswissenschaft, da er hier die Leistungsgrenzen der Soziologie anerkennt. Erst auf Basis eines kognitionstheoretisch fundierten Kommunikationsbegriffs könne den ästhetischen und neurophysiologischen Fragen angemessen begegnet werden und die Frage der Wahrnehmung in eine soziologische Kommunikationstheorie tauglich integriert werden. Über die diesbezüglichen Bemühungen von Heinz v. Foerster und Francisco J. Varela in den 90er Jahren des vergangenen Jahrhundert sei man aber bisher nicht hinausgekommen. (Vgl. Baecker 2007a: 53)

Ich umreiße noch kurz den konstruktivistischen Standpunkt Baeckers zur Wahrnehmungsfrage. Kommunikation wird grundsätzlich als Antwort auf die – oft trügerische – Wahrnehmungsfähigkeit bzw. ästhetische Urteilskraft des Menschen verstanden. Man verlässt sich deshalb auf Kommunikation, weil man den eigenen Wahrnehmungen nicht ausreichend trauen kann. Das hebt das Problem selbstverständlich zwar nicht grundsätzlich auf, denn auch Kommunikation muss wahrgenommen werden, aber sie mildert es ab, da die Wahrnehmung über Kommunikation sozialisiert und damit auf viele BeobachterInnen und Wahrnehmungsvermögen verteilt wird. Kommunikation

hat wahrnehmungstechnisch eine Entlastungsfunktion. Um es aber präzise zu formulieren: Kommunikation selbst kann überhaupt nicht wahrnehmen, sie ist nur in der Umwelt wahrnehmungsfähiger Bewusstseinsysteme möglich. Sie kann nur durch ihre „Produkte“ in Tönen, Wörtern, Gesten usw. wahrgenommen werden. Die Wahrnehmung von Kommunikation ist daher bereits selbst wieder Kommunikation. Die Kommunikation der Wahrnehmung von Kommunikation kann selbst nur unter dem Ausschluss der Wahrnehmung geschehen und ist daher nur als Kommunikation möglich.

Baecker will damit auf die „Differenz zwischen wahrnehmbarer Kommunikation und inkommunikabler Wahrnehmung“ hinaus. (Baecker 2007a: 50) Mit dieser Trennung führt er den Kommunikations- bzw. Wahrnehmungsbegriff an die oben angeführte Grenze und verweist gleichzeitig auf die Krise des Wirklichkeitsbegriffs. Wie kann theoretisch noch ein Wirklichkeitsbegriff aufrechterhalten werden, der an die „soziale Alltagsrealität“ der Menschen anschließt, wenn schon Kommunikation und Wahrnehmung in tausend einander widersprechende biologische, neurophysiologische, psychologische und soziologische Einzelteile zerfallen? Hier wird erneut auf den radikalen Konstruktivismus Bezug genommen, indem er jede einzelne Wirklichkeit auf die Individualität von BeobachterInnen zurückführt, die im Zweifelsfall für ihre „erfundene Realität“ einzustehen haben. Baecker treibt diese triviale Reduktion jedoch unter Bezugnahme auf Kant produktiv weiter, wenn er auf den Aspekt der Kritik statt der „Erfindung“ verweist, den die Verantwortung der Vernunft sich selbst auferlegt. „Denn in Frage steht ja, wie der Beobachter, der auch nicht weiß, welche Konstruktionen seiner Wirklichkeit er nun dem Gehirn, dem Bewusstsein oder der Kommunikation zurechnen kann, ein Wirklichkeitsverständnis ausarbeitet, das er Anlass zu haben glaubt nicht nur für seine Erfindung zu halten.“ (Baecker 2007a: 52)

Wirklichkeit ist damit weit entfernt von einem Evidenzerlebnis der Welt, so wie sie ist. Sie kann nicht mehr affirmativ, sondern nur noch negativ, als Kritik, gefasst werden. Sie gibt sich zu erkennen im Widerstand gegen unser Denken, Fühlen und Handeln *in* unserem Denken, Fühlen und Handeln. Wirklichkeit wird damit zur „Restriktion“ des eigenen Denkens und Handelns.

„Dass ich *nicht* spüre, was ich denke, oder *nicht* meine, was ich sage, sollte mir als Hinweis auf die Wirklichkeit, in der ich mich bewege, zu denken geben. Das macht mich nicht konstruktivistisch zum Erfinder meiner Wirklichkeit und schon gar nicht klassisch zu ihrem Entdecker. Aber es macht mich zum Kritiker meiner selbst zumindest dort, wo ich dies aushalte. Und andere Ansatzpunkte habe ich nicht.“ (Baecker 2007a: 52)

3. Person, Attribution und Situation

Baecker erörtert den Begriff der Person im Zusammenhang mit Funktionen in Systemen, genauer mit der Sinnfunktion in Systemen. Funktionen der Kommunikation stellen sicher, dass Kommunikation die Reproduktion ihrer selbst fortsetzen kann. Strukturen im Gegenzug stellen Beziehungen zwischen zwei Operationen her, sodass Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Hinblick auf Erwartungen sichtbar werden können. (Vgl. Baecker 2007a: 146) Als soziale Systeme haben Organisationen keine anderen Strukturen als die Erwartungen.

Wenn Funktionen sicherstellen, dass Kommunikation sich reproduzieren kann, geht es im Sinne der Rekursivität von Kommunikation um das Herstellen von Beziehungen zwischen kommunikativen Ereignissen. Die Sinnfunktion ist streng auf die Voraussetzungen und die Resultate dieser Beziehungen zu beschränken und keineswegs auf Sinnbezüge materialer Natur. Es geht nie um Substanzen, Essenzen, Dinge oder Inhalte, sondern immer um Ereignisse, welche die Kommunikation selbst produziert hat und die sich als rekursive Bezugspunkte ihrer selbst bewährt haben. (Vgl. Baecker 2007a: 147)

„Sinn ist damit jene Operation, die nicht nur, wie die Erwartung, etwas bestimmt, damit es irgendwie weitergehen kann, sondern darüber hinaus Relationen herstellt, die den Raum des Möglichen zurück auf jede einzelne Möglichkeit und jede Möglichkeit zurück auf den Raum des Möglichen beziehen. Sinn vernetzt das Bestimmte mit dem Unbestimmten auf eine zugleich bestimmt, einzelne Möglichkeiten bezeichnende, und unbestimmte, andere Möglichkeiten in Reichweite rückende Art und Weise.“ (Baecker 2007a: 148)

Die Funktion der Person wird neben Systemen, Medien, Netzwerke und Evolution als eine von fünf Sinnfunktionen in die Kommunikation eingeführt. Diese Sinnfunktionen sind in der Lage aus dem Aufgreifen von Unsicherheit und ihrer Absorption Sinn zu generieren. Die Personenfunktion setzt dabei Attribution und Situation, die Systemfunktion Reproduktion und Störung, die Medienfunktion Selektivität und Motivation, die Netzwerkfunktion Identität und Kontrolle und die Evolutionsfunktion Retention, Selektion und Variation in Beziehung zueinander. (Vgl. Baecker 2007a: 150) Unter Rückgriff auf Systemtheorie, Attributionstheorie, Medientheorie, Netzwerktheorie und Evolutionstheorie liegen fünf prominente Theoriebezüge vor, die Baecker als sich zwar teilweise überschneidende, aber unterschiedliche und jedenfalls aufeinander nicht reduzierbare Formen der Beobachtung von Kommunikation fruchtbar machen will. Mit der Prominentsetzung dieser Sinnfunktionen in seiner Kommunikationstheorie teilt Baecker zum einen die Auffassung, Kommunikation als einen sozial vermittelten Prozess zu verstehen. Die Überzeugung, dass diese Vermittlung medial über „signifikante Symbole“ (Burkart 2002: 56 f.) verläuft, lässt ihn zum andern auch an G. H. Mead anschließen, um jedoch Kommunikation schlussendlich mit Luhmann als eine „gemeinsame Aktualisierung von Sinn“ zu begreifen. (Luhmann 1971: 42) Entsprechend unserem Forschungsinteresse konzentrieren wir uns im Folgenden auf die Sinnfunktion der Person.

Baecker führt die Person in seinem kommunikativen Hauptwerk erst sehr spät ein. Dies ist kein Zufall und wird von Baecker auch entsprechend begründet. Man will nicht den Fehler eines Humanismus machen, etwas als Möglichkeit und Fähigkeit zur Kommunikation der Person zuzuschreiben und damit zugleich unbeobachtbar zu machen, was eigentlich als Möglichkeit und Fähigkeit der Kommunikation verstanden und beschrieben werden will. (Vgl. Baecker 2007a: 162) Baecker will Kommunikation nicht ausgehend von der Person, welche die Fähigkeit zur Kommunikation besitzt, verstehen, sondern umgekehrt und in Analogie zum Handlungsbegriff, die Person ausgehend von der Kommunikation. Er möchte damit zweierlei erreichen: Zum einen sollen, wenn statt von Personen, Menschen, Subjekten oder Individuen von BeobachterInnen gesprochen wird, auch andere „Bezugsgrößen“ als Menschen auf kommunikative Vorgänge hin beobachtet werden können, gesellige Tiere etwa, die schon erwähnten Formen der

künstlichen Intelligenz oder Organisationen selbst. Zum anderen möchte er nicht der Versuchung des gesunden Menschenverstandes unterliegen, die Möglichkeit zur Kommunikation einfach vorauszusetzen, um keine Sensibilität in der Beobachtung von Kommunikation einzubüßen.

Auffällig und für unsere Fragestellung interessant ist, dass Menschen nicht dafür zur Verantwortung gezogen werden können, was Kommunikation unter den Bedingungen der Gesellschaft von ihnen erwartet.

„Wenn in unserer Gesellschaft zwei Menschen aufeinander treffen, ist individuell und kollektiv, biographisch und gesellschaftlich bereits so viel geschehen, das die Situationen dieser beiden Menschen eher als Integral von Anforderungen, die von ihnen bewältigt werden müssen, wie lustvoll oder schmerzhaft auch immer, beschrieben werden müssen, denn als Ergebnis ihrer bewussten Auseinandersetzung und Entscheidung für eine bestimmte Form des Miteinanders.“ (Baecker 2007a: 163)

Es ist daher sinnlos, Gespräche zwischen Vätern oder Müttern und ihren Kindern, zwischen ProfessorInnen und ihren Studierenden, Vorgesetzten und MitarbeiterInnen lediglich auf die Absichten der AkteurInnen zu beziehen. Es wäre nur ein kleiner Rest des Verhaltens, welcher damit erklärt werden könnte. Viel interessanter und aussagekräftiger für das Prägen von Verhalten sind aber die gesellschaftlich vorformulierten Bedingungen und herrschenden Erwartungen. Als Zurechnungsoptionen für diese Anforderungen wird an dieser Stelle nun die Person eingeführt. Die Instanz der Person hat die Möglichkeit, zu entscheiden oder abzuwarten, welche Anforderungen wem, wie lange und in welcher Form zuzurechnen sind. Personen statten sich daher wechselseitig mit diesen Zurechnungsoptionen aus. Personen sind damit gesellschaftlich auch als SpielerInnen von Rollen etabliert. Auf diese Komponente des Begriffs Person verweist ja sowohl die griechische wie auch die lateinische Etymologie. *Prósopon* stand im Griechischen für Maske. Das Wort wurde auch auf den Begriff der Rolle ausgeweitet, da sich maskierte SchauspielerInnen ja auch als Theaterfiguren darstellten. Zugleich bedeutete es neben Maske aber auch Gesicht. Eine Bedeutung, die heute völlig abhanden gekommen ist. Maske und Gesicht sind im heutigen Verständnis Gegensätze. Im Lateinischen steht *persona* ebenfalls für Maske. Auch hier wurde der Begriff im Sinn der Rolle erweitert, anders jedoch als im Griechischen nicht nur auf die Theaterrolle, sondern auch auf die

Rolle im öffentlichen Leben. *Persona* konnte damit eine Theaterfigur und eine Zivilperson sein. Richard Weihe – dem wir all diese Hinweise verdanken – hat in seiner Habilitationsschrift auch mit dem weit verbreiteten aber leider noch immer kultivierten Irrtum aufgeräumt, wonach *persona* sich von *personare* (hindurchtönen) herleitet. Vielmehr klärt er auf, dass *persona* – verstanden als Maske mit einer trichterförmigen Öffnung – nicht zur Verstärkung der Stimmen im Schauspiel Verwendung fand. (Vgl. Weihe 2004: 27 f.)

Dass Baecker mit dieser Bezugnahme auf die Zurechenbarkeit von Rollenverhalten auf eine völlig andere Bedeutung des Personenbegriffs rekurriert wie er zum Beispiel seit Kants Kritiken und seiner Metaphysik der Sitten in der philosophischen Diskussion vorliegt, ist auch klar. Dass also für die Zurechenbarkeit von etwas auf eine Person nicht nur die Kontinuität eines Bewusstseins, sondern auch Freiheit, welche jeder Erfahrung entzogen ist, vorausgesetzt werden muss, um die Würde der Person im Sinn eines „Zwecks an sich“ begründen zu können, wird nicht reflektiert. (Vgl. Wildfeuer 2006: 44 f.) Dies ist vermutlich der Grund, warum Baecker es für den Begriff der Person verabsäumt, zumindest einen knappen Abriss der Begriffsgeschichte zu geben, wie er es für die Termini Mensch, Individuum und Subjekt sehr wohl tut. Hier werden die Grenzen eines bloß formtheoretischen Kommunikationsbegriffs deutlich sichtbar. Dieser verdient daher entsprechende Kritik.

Da wir den Terminus des Individuums noch weiter verwenden, sei er im Baeckerschen Verständnis kurz umrissen. Individuum wird dabei als die unteilbare Referenz des Menschen auf sich selbst verstanden. Als Individuum „ist der Mensch er selbst, körperlich, psychisch und sozial, in seinen Gefühlen und Gedanken, in seinen Interessen, Wünschen und Absichten nur sich selbst bekannt [...]“. (Baecker 2007a: 164 f.) Als solches ist er von den Mitmenschen zuallererst zu akzeptieren. Das Individuum verkörpert alles, was sich in einem Menschen in seiner jeweils einzigartigen Ganzheit verlebendigt. Er dringt viel tiefer und umfassender in die unauslotbare Größe Mensch, als es der Begriff der Person tut.

Die Abrisse der Bedeutungsentwicklung für die verwandten Begriffe hat bei Baecker auch keinen anderen Zweck als zu zeigen, dass diese Begriffe bereits so aufgebaut sind, dass sie als Adresse für kommunikative Erwartungen, Ansprüche und Zumutungen verschiedenster Art in Frage kommen und als solche wesentlich Kommunikation sind. Diese Erwartungen, Ansprüche und Zumutungen freilich schließen ein auch negiert, verzögert oder ignoriert werden zu können. Denn würden alle Zurechnungen von Erwartungen etc. auch auf entsprechende Präferenzen treffen, wäre Kommunikation gar nicht mehr notwendig.

Baecker rekurriert im nächsten Schritt auf die Attributionstheorie Fritz Heiders (Heider 1958) und die Feldtheorie Kurt Lewins (Lewin 1982). Dies deshalb, weil beide Theorien es ermöglichen, die Variablen der Umwelt und die Variablen der Situation auf die Person zu beziehen.

Mit der Attributionstheorie bringt Baecker nun auch von der kommunikationstheoretischen Seite das Element des Erlebens ins Spiel. Beschreibt doch die Attributionstheorie, dass wir uns bei der Frage nach der Ursache eines Verhaltens entweder auf die Person, die eine Handlung setzt oder auf die Situation beziehen können, die sich ergibt und eine Handlung motiviert. Die Person kann sich somit entweder als aktiv handelnd begreifen, indem sie sich selbst als Ursache der eigenen Handlung erlebt oder sich als erlebend begreifen, indem sie auf eine aus ihrem Blickwinkel angemessenen Weise handelt und damit auf die Situation reagiert.

Strenggenommen ist natürlich diese Attribution auf die Person falsch, denn nach Baecker ist es nicht die Person, sondern die Kommunikation, welche die Wahl hat. „Denn die einzelnen Individuen können dies nicht entscheiden, sondern müssen abwarten, ob auf sie und was auf sie zugerechnet wird und ob und wie sich ihre eigenen Zurechnungsanregungen bewähren.“ (Baecker 2007a: 167 f.) Damit ist für uns alle die Bühne eröffnet, auf der wir unsere Zurechnungsmöglichkeiten ausprobieren und die Chance uns selbst als Zurechnungsadresse zum Beispiel für Erfolge ins Spiel zu bringen ausloten können.

Mit der Person wird damit eine kommunikative Zurechnungsadresse für Sinn in Anspruch genommen, welche

„abhängig von der jeweiligen Situation ein Attributionsproblem stellt, dessen Lösung auch klärt, mit einer Situation welchen Typs man es zu tun hat. Die Unbestimmtheit der Situation im Kontext der Außenseite der Form läuft auf eine Unsicherheit hinaus, die dann, wenn Personen im Spiel sind, nur absorbiert werden kann, wenn man im Zuge der Kommunikation entscheidet, wem zur Bestimmung der Situation welche personalen Attribute zugerechnet werden können.“ (Baecker 2007a: 167)

Damit ist der Kreis von Person, Kommunikation, Attribution und Situation, wie er im Konzept Baeckers gedacht ist, geschlossen. Im Hinblick auf die Situation und vor allem bezüglich deren Vorprägung und Gestaltung durch Interaktion und Gruppendynamik kann die Feldtheorie Lewins noch vertiefende Aspekte beisteuern. Klärt sie doch die Einflussfaktoren und Bedingungen, unter denen ein soziales Feld entsteht und wie es dazu kommt, dass auf Personen oder Situationen zugerechnet wird. Sie klärt, in welchem Ausmaß die Person nicht nur das Individuum, sondern zugleich auch die Situation ist, in der das Individuum steckt. Im Sinne einer *Sinnfunktion* im mathematischen Verständnis wäre damit die Person (P) ihre eigene Funktion (P) von Attributionen (A) in Situationen (S). In dieser Form erfüllt sich die Sinnfunktion von Personen in der Kommunikation. Was immer sich das Individuum dabei hinter seiner „Maske“ auch vorstellen oder denken mag.

An der Person lassen sich Möglichkeiten des Handelns und des Erlebens aufweisen welche aktualisierungsfähig sind. Beispielsweise wenn es herauszufinden gilt, wie eine Situation sich überhaupt darstellt oder wenn es darum geht, beobachtbar zu machen, welche Kommunikationen einen Unterschied konditionieren, der Situationen zur Folge hat, die man entweder auf sich zurechnen lassen möchte oder nicht.

„Die Person macht Sinn, indem ihre Situation auf sie bezogen wird: Sie erlebt, was sie erlebt, und ohne dieses Erleben wäre die Situation nicht, was sie ist. Und die Person macht Sinn, indem auf sie zugerechnet wird, was man jetzt erwartet, oder auf sie zugerechnet wird, was man jetzt lieber übersieht: Es ist eine Person, die handelt, und damit braucht man sie, wenn man Handlungen braucht, und beobachtet sie ebenfalls, wenn man Handlungen beobachtet, die man jetzt eher nicht braucht.“ (Baecker 2007a: 169)

Man braucht Personen für das Erleben und man braucht sie für das Handeln. Sie sind Umschlagplätze kommunikativer Fracht. Über die Relaisfunktion der Person werden kommunikative Ladungen gelöscht *und* über Attribution und Situation wieder neu verladen.

Baecker greift auf die Forschungen Norbert Elias zum Zivilisationsprozess zurück, um Beispiele für Handlungen zu bringen, die man „eher nicht braucht.“ (Vgl. Elias 1976: 223 f.) Das Schneuzen der Nase ohne Taschentuch, das Ausspucken auf den Boden, das Rülpsen bei Tisch bis hin zur Verrichtung persönlicher Bedürfnisse auf der Straße sind Beispiele dafür, dass etwas in einem mühsamen Disziplinierungsprozess als persönliches Verhalten zugerechnet wurde, was früher anstandslos die Situation erforderte. Erst damit konnte man es unter Aufsicht der anderen stellen und sozial disziplinieren. (Vgl. Baecker 2007a: 169 f.)

Indem Personen aber erleben, wie sie erleben und handeln, wie sie handeln, sind auch kommunikative Konzepte wie Wut, Ärger, Freude, Angst und Lust und daran anschließend kommunikative Verdichtungen wie Bedürfnisse, Wünsche, Befürchtungen, und Frustrationen möglich. Mit Bezug auf das Erleben und Handeln von Personen sind diese Konzepte sinnfähig. Und zwar in Hinblick auf eine Situation, die so erlebt wird, wie sie erlebt wird und im Hinblick auf die Person, die so erlebt, wie sie eben erlebt. Ohne die Möglichkeit der Handlung einer Person wüsste man nicht, an wen man sich wenden sollte, falls man in einer Situation ist, in der man Handlungen braucht. Und umgekehrt motiviert die Handlung entweder über den Verweis auf die Person, die so handelt, wie sie handelt oder über den Verweis auf die Situation, die ein entsprechendes Handeln erfordert, jenes Erleben, welches die Personen wiederum in die Kommunikation bringen können oder nicht.

„Auf diese Art und Weise adressiert die Kommunikation das Handeln und das Erleben, das sie braucht, um herauszufinden, was sich gerade abspielt, und das sie braucht, um nahe legen zu können, welches Handeln und welches Erleben gerade opportun sind und welches nicht.“ (Baecker 2007a: 171)

Personen treten damit als Adressaten, Themen und Autoren in Kommunikationssystemen auf. Erst in zweiter Linie kommen die hinter den Personen liegenden Individuen ins Spiel und können über ihre Personen steuernd Einfluss nehmen. Zum Beispiel falls sie sich unbehaglich fühlen, weil ein ungünstiger Eindruck von ihnen entstanden ist oder weil sie etwas verstärken möchten, ein Argument zum Beispiel. Dazu sind sie aber einmal mehr auf Kommunikation angewiesen und müssen sehen, was diese aus ihrer Absicht macht. Diese kann sie aufgreifen, weil damit eine Sache geklärt wird oder sie kann sie abblocken und in der Kommunikation halten, weil genau damit der Sinn geniert wird, den die Situation erfordert oder sich Zurechnungsmöglichkeiten auftun, die für relevant gehalten werden. „Jede dieser Optionen bezieht Unsicherheit auf eine Möglichkeit ihrer Absorption und macht so Sinn.“ (Baecker 2007a: 171)

Ein Beispiel an dem die Absorption von Unsicherheit am deutlichsten sichtbar wird, ist Gewalt. Dies deshalb, weil zur Gewalt gegriffen wird, wenn starke Unsicherheit gegeben ist. Unsicherheit zum Beispiel darüber, wie es in der Kommunikation weitergehen kann, an deren Fortsetzung man interessiert ist. Wer zur Gewalt greift, bestimmt damit im Regelfall auch, dass die nächsten Kommunikationssequenzen etwas mit ihm zu tun haben. Wer gewalttätig wird, bleibt im Spiel und wird nachher nicht gleichgültig behandelt. Weil Gewalt nicht nur die Fortsetzung der Kommunikation gewährleistet, sondern weil sie diese Fortsetzung der Kommunikation, in dem sie Personen angreift oder Situationen, in denen es zu handeln gilt, vergiftet, zugleich auch bedroht, sucht die Kommunikation nach Lösungsmöglichkeiten. Diese Lösungsmöglichkeiten müssen die Gewalt einerseits anerkennen, um sie andererseits auch verhindern zu können.

Um diese Paradoxie zu entfalten, braucht es speziell codierte Handlungsabfolgen, wie sie sich beispielsweise in Ritualen finden. Baecker rekurriert hier auf die Kneipenrituale der Tory-Inseln, welche Gewalt auf ein Individuum als Person in der Form zurechnen, dass einerseits niemand die Gewaltbereitschaft dieser Person übersehen kann und dass andererseits die Situation aber gleichzeitig – in diesem Fall männlich – besiegelt und gefeiert werden kann. Entscheidend ist, dass jemand seine Gewaltbereitschaft erst dann zeigt, wenn er sicher sein kann, dass es einerseits genügend Publikum gibt, welches ihn glaubwürdig als gewaltbereit wahrnimmt und welches andererseits groß genug wäre, um

ihn von der tatsächlichen Gewaltausübung abhalten zu können. Mit gewissen Parolen wird klargemacht, dass man jetzt zurückgehalten werden will, was sodann unter der Bewunderung von Müttern und Schwestern auch geschieht und genau dadurch wird gleichzeitig auch klargemacht, dass Gewalt nicht akzeptiert wird. Nach dieser Sequenz läuft Kommunikation wieder in den gewohnten Bahnen. „Deutlicher könnte die Sinnfunktion der Person nicht sein. An der Absorption selber wird vorgeführt, welche Unsicherheit sie absorbiert, indem die Person inszeniert wird und sich inszeniert als potentiell gewalttätig, aktuell aber gerade noch zu kontrollieren.“ (Baecker 2007a: 174)

Damit sind wir mit der Darstellung der Sinnfunktion der Person am Ende und fassen den Ertrag dieses Abschnitts für unsere zweite Forschungsfrage zusammen.

4. Zusammenfassung und Ableitung II: Kommunikation und Person

Unsere zweite Forschungsfrage lautete: Welches Verständnis von Kommunikation liegt der Organisationstheorie Baeckers zugrunde und welche Stellung nimmt darin die individuelle Person bzw. die interpersonelle Kommunikation ein?

Der zweite Teil unserer Frage wurde gleich zu Beginn unseres Kapitels dahingehend beantwortet, dass der Person eine *und* keine Stellung innerhalb der Kommunikationstheorie Baeckers zukommt. Insofern nämlich, als im Baeckerschen Kommunikationsbegriff versucht wird, Information, Mitteilung und Verstehen als zugleich abhängig *und* unabhängig von Psyche und Bewusstsein des Menschen zu denken. Auch wenn Person bei Baecker lediglich als Sinnfunktion angesetzt wird, welche die Relation zwischen Attribution und Situation vermittelt, so werden Personen letztlich doch auf das Handeln und Erleben eines Menschen bezogen. Einerseits ist die Stellung der Person damit gesichert, andererseits ist sie aber in einer Weise gesichert, die nicht sicher ist. Baecker verankert die Paradoxie daher nicht nur in seinem Führungsbegriff, sondern auch in seinem Kommunikationsbegriff, welcher ein konsequent formtheoretischer ist. Baecker geht es nie um Fragen des Inhalts, der Bedeutung, des Sinns etc. in einer materialen Weise, sondern immer nur um die Frage der Form des Prozessierens dieser Inhalte.

Als die vom Menschen unabhängige Seite stellte sich die überindividuelle Referenz des Sozialen dar. Die Gesellschaft macht in ihrer Sozialität dem Menschen kommunikative Angebote, an welche er anschließen muss. Sie ist der relevantere Kontext als es die Intentionen von Individuen je sein könnten. Diesen überindividuellen Referenzpunkt braucht Baecker in der Konstruktion seines Kommunikationsbegriffes deshalb, um die Operation der Kommunikation in der Form der Rekursivität des Prozesses selbst zu verankern. Ohne diese Annahme, würde sich der Kommunikationsprozess nie von individuellen Intentionen abheben lassen. Die Unterscheidung und strikte Trennung zwischen Kommunikation und Bewusstsein hilft zu sehen, wie sich das Soziale konstruiert ohne auf individuelle Intentionen zurückgreifen zu müssen. Dieses vom individuellen Bewusstsein unabhängige Soziale, wurde daher auch als ein „System

höherer Ordnung“ bezeichnet. Eine weitere Besonderheit des Baeckerschen Kommunikationsbegriffs liegt darin, Kommunikation primär nicht als soziale Handlung zu verstehen. Baecker versucht damit ein Verständnis von Kommunikation in den Hintergrund zu drängen, wonach Kommunikation eine intentionale Handlung ist, bei welcher sich „(mindestens zwei) Lebewesen *im Hinblick aufeinander kommunikativ verhalten*.“ (Burkart 2002: 32 f., Hervorhebung im Original) Selbstverständlich grenzt sich Baecker dadurch auch von daran anschließenden Verständnissen von Kommunikation ab. Beispielsweise von Konzepten die Kommunikation als symbolische Interaktion, als vermittelten medialen Prozess, als wechselseitig aufeinander gerichtetes und Verständigung herbeiführendes Handeln verstehen. (Vgl. Burkart 2002: 30 ff. und 481)

Im Verhältnis von Bestimmtem zu Unbestimmtem, aber Bestimmbaren, begegnen uns als weitere zentrale Bausteine der Kommunikationstheorie Baeckers der Begriff der „Zweiseitenform der Unterscheidung“ und der Begriff der Beobachtung. Die Operation des Unterscheidens, d. h. der Beobachtung von Unterschieden, hatte dabei zwei Aspekte. Erstens liegen nach der Operation der Unterscheidung die Unterschiede vor, nicht jedoch die Unterscheidung selbst. Diese hat die unleugbare Tendenz sich unsichtbar zu machen. Zweitens ermöglicht diese Form etwas Bestimmtes dauernd im Kontext von etwas Unbestimmtem, aber Bestimmbaren, zu beobachten. Diese Figur reicht für Baecker aus, alle möglichen Problemstellungen die in der Verarbeitung von Sinn und Bedeutung entstehen können zu bewerkstelligen. Allerdings immer unter der Voraussetzung, dass diese Bearbeitung das Treffen von Unterscheidungen im Kontext der Zweiseitenform dieser Unterscheidungen voraussetzt. Eine Überprüfung der Leistungsfähigkeit dieser Annahme müssen wir hier leider aussparen.

Baecker setzt seinen Kommunikationsbegriff in Opposition zum Begriff der Kausalität. Es geht nicht darum, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge von Handlungen zu erkennen, sondern darum, die Konstruktion des Verhältnisses von Bestimmtheit und Unbestimmtheit als die wesentliche Voraussetzung für die Bedingungen sozialer Ordnung überhaupt zu verstehen. Das Verhältnis von Bestimmtheit und Unbestimmtheit in einer Gesellschaft lässt die Freiheitsgrade entstehen, innerhalb derer sich individuelle

Intentionen überhaupt erst bilden können. Dieses Verhältnis lässt die Sphäre und das Fluidum für individuellen und sozialen Sinn entstehen. Baeckers Kommunikationsbegriff will auf einer höheren und abstrakteren als einer pragmatisch-verständigungsorientierten Ebene ansetzen. Er fragt – durchaus im Sinne Kants – nach den Bedingungen der Möglichkeit von sozialer Kommunikation überhaupt. Das Verhältnis von Bestimmtheit und Unbestimmtheit in einer sozialen Ordnung, die zugleich immer auch eine soziale Unordnung ist, prägt die intentionalen Bedeutungsräume von Möglichkeit und Unmöglichkeit, von Freiheit und Notwendigkeit und damit die Verhältnisse innerhalb derer wir zu uns selbst in ein Verhältnis kommen.

Daher schließt Baecker auch an den Ordnungsbegriff der Information von Shannon an. Information ist, was den Schluss auf eine Ordnung erlaubt. Und Ordnung herrscht, wenn die Zuverlässigkeit von Schlüssen innerhalb eines Verweisungszusammenhangs gegeben ist. Dies wurde uns am Beispiel der Küche verdeutlicht. Einer Nachricht kann dann Informationswert zukommen, wenn sie aus einem Bereich möglicher anderer Nachrichten ausgewählt wurde. Dies entspricht dem Prinzip der Selektivität von Information. Dieser Auswahlbereich muss mitgelesen werden können, soll Information verarbeitet werden. Der Begriff der Redundanz erschien dabei als Stabilitätsindikator für herrschende Ordnungen. Je höher die Wahrscheinlichkeit mit der aufgrund einer Nachricht auf andere Gegenstände des Auswahlbereichs geschlossen werden kann, desto zuverlässiger ist eine Informationsverarbeitung möglich. Der Kern des Ordnungsbegriffs der Information liegt nach Baecker folgerichtig darin, dass Zuverlässigkeit besteht, welche Nachrichten wahrscheinlich werden, sobald man es mit einer bestimmten Nachricht zu tun bekommt.

In der Kommunikationstheorie Baeckers erfolgt auch eine Weiterentwicklung des Begriffs der Beobachtung. Es wird Kommunikation selbst die Fähigkeit zur Beobachtung unterstellt und Kybernetik zweiter Ordnung wird nicht mehr nur als Kybernetik beobachteter Systeme, sondern auch als Kybernetik beobachtender Systeme verstanden. Beobachtung wird daher zu einem anspruchsvollen Vorgang. Als involvierte BeobachterInnen sind wir an unseren Beobachtungen, welche auch Kommunikationen sind, interessiert. Wir versuchen, uns in unseren Beobachtungen auf die Spur zu kommen, indem wir probieren unsere Kontrollversuche zu kontrollieren. Die Ausdehnung des

Begriffs der Beobachtung auf kommunikative Prozesse hat insofern seine Berechtigung als sie es erlaubt, ein höheres Maß an Komplexität zu verarbeiten.

Die Variable der Ungewissheit kommunikativer Vorgänge bildet nicht nur den Zusammenhang zwischen Kommunikations- und Organisationstheorie bei Baecker, es entsteht auch eine Anknüpfungsmöglichkeit zur Uncertainty Reduction Theory von Berger und Calabrese. (Berger/Calabrese 1975) Ungewissheit wird bei Baecker auf der Ebene der Fortsetzungsbedingungen von Kommunikation abgearbeitet. Indem jederzeit unvorhersehbar bleibt, was als nächstes passiert, bietet Kommunikation immer die Möglichkeit zur Überraschung. Deshalb bleibt Kommunikation auch auf einer fundamentalen Ebene ungewiss und ist dadurch grundsätzlich spannend, mag sie aktuell auch noch so langweilig sein. Als kommunikativ kompetent in einem formtheoretischen Sinn darf daher bezeichnet werden, wer stets überraschungsbereit und einigermaßen verblüffungssicher ist.

Nach einer ersten Begriffsklärung galt es nochmals den Handlungsbegriff in den Blick zu nehmen. Zunächst verwendete Baecker diesen Begriff ausschließlich negativ, um klar zu machen, dass er Kommunikation nicht als Handlung versteht. Im zweiten Schritt aber zeigte sich, dass auch Baecker auf einen positiven Handlungsbegriff nicht gänzlich verzichten kann. In dem Sinn nämlich, dass die Selektion einer Nachricht innerhalb des Kommunikationsprozesses auf eine Handlung zugerechnet werden können muss. Handlungen wurden als Zurechnungsadressen für Attributionen definiert. Als solche sind Handlungen Interpunktionsmöglichkeiten der Kommunikation. Durch eine Attribution wird möglich und zugleich offengehalten, eine Handlung entweder einer Person oder einer Situation zuzurechnen. Und genau dadurch wird jede Kommunikation mit einem Grad an Ungewissheit ausgestattet, der unentscheidbar und damit entscheidungsnotwendig macht, eine Handlung auf die Wahrnehmungen der beteiligten Bewusstseinsysteme zu beziehen oder auf die Kommunikation selbst, welche eine Situation hervorbringt. Damit wurde auch der entschieden konstruktivistische Zugang Baeckers offenbar. Denn Handlung wird im Sinne der Rekursivität als Konstruktion der Kommunikation verstanden und nicht als eine selbständige und von der Kommunikation unabhängige Größe. Der Handlungsbegriff bei Baecker hat lediglich eine heuristische

Funktion im Kommunikationsprozess, besitzt für sich aber keinen Erklärungswert. Er ist daher im besten Sinn pragmatisch (sic!) zu nennen.

Der durch Kommunikation nicht zu tilgende Grad von Ungewissheit in jeder Kommunikation auf der Mikroebene (Interpersonelle Kommunikation) sowohl wie der Mesoebene (Kommunikation in Organisationen) entspricht dem Verhältnis von Unbestimmtheit und Bestimmtheit auf der Makroebene der Kommunikation (Gesellschaft). In einer allgemeinen Form kann Kommunikation daher als die Ordnung der Umwandlung von Unbestimmtheit in Bestimmtheit verstanden werden. Dabei ist aber nicht gesagt, dass Bestimmtheit immer das Ziel von Kommunikation sein muss. Auch das Offenhalten von Unbestimmtheit kann reizvoll sein, wie jeder Flirt eindrucksvoll zeigt.

In Bezug auf den Problemkomplex der Wahrnehmung forderte Baecker den Entwurf einer umfassenden Kognitionswissenschaft, um der heillosen Zersplitterung dieses Gegenstandes abzuhelfen und sah hier sowohl die Grenzen seines Ansatzes als auch seiner Disziplin erreicht. Baecker betonte, dass Wahrnehmung und Kommunikation sich immer in zwei getrennten Systemen abspielen. Kommunikation wird zwar als „Antwort“ auf die Wahrnehmung des Menschen verstanden, sie kann aber ihrerseits nicht wahrgenommen werden. Vielmehr wird die Wahrnehmung von Kommunikation bereits selbst wieder als Kommunikation verstanden. Die Kommunikation der Wahrnehmung von Kommunikation kann nur unter Ausschluss der Wahrnehmung kommuniziert werden und nicht *zugleich* auch wahrgenommen werden. Aus der disziplinären Aufspaltung des Wahrnehmungsbegriffs leitete Baecker auch eine Krise des Wirklichkeitsbegriffs ab. Wirklichkeit kann nur noch negativ als Widerstand gegen unser Denken, Fühlen und Handeln gewonnen werden.

Die Person begegnete uns als Sinnfunktion in Systemen. Im Sinne der Rekursivität jeder Kommunikation stellt die Person als Sinnfunktion sicher, dass Kommunikation mit der Reproduktion ihrer selbst fortsetzen kann. Jede Funktion stellt Relationen her. Die Sinnfunktion im Allgemeinen stellt die Relation zwischen dem „Raum des Möglichen“ und der konkreten Möglichkeit her und bezieht beide wechselseitig aufeinander. Sinn setzt das Unbestimmte mit dem Bestimmten in Beziehung, indem bestimmte

Möglichkeiten klar bezeichnet werden und anderes überhaupt in den Raum des Möglichen eintreten kann. Bezogen auf die Personen realisiert sich die Sinnfunktion der Kommunikation indem Attribution und Situation miteinander in Beziehung gesetzt werden. Die Person (P) ist ihre Funktion (P) von Attributionen (A) und Situationen (S).

Baecker setzt dabei den Begriff der Person so gering wie möglich an. Einerseits um nicht in die sogenannte Humanismusfalle zu tappen und *mögliche* Beobachtungen in die Variable der Person zu verbuchen und sie damit unbeobachtbar zu machen. Andererseits um sich genügend Irritationspotenzial zu sichern, um die Selbstverständlichkeit der Tatsache zu durchbrechen, dass Menschen einfach kommunizieren können, also um die Sensibilität in der Beobachtung von Kommunikation zu erhöhen. Baecker versteht Situationen als ein „Integral von Anforderungen“ die Menschen zu bewältigen haben und als Zurechnungsoption für diese Anforderungen wird die Person in die Kommunikation eingeführt. Er bezieht sich damit auf eine begriffsgeschichtliche Tradition und stellt seinen Personenbegriff bewusst in Gegensatz zu Kant, der die Würde der Person als „Zweck an sich“ auf einer unbedingten Freiheit gründet.

In der Theorie Baeckers findet sich daher ein Personenbegriff der im Rahmen von Sinnfunktionen einerseits formtheoretisch und damit defizitär im Hinblick auf umfassendere Begriffsanlagen (Kant) konzipiert ist. Andererseits fügt er sich konsequent in ein Theoriegebäude ein, indem er Zurechnungsoptionen für das Prozessieren von Kommunikation ermöglicht. Das Individuum als die unteilbare Referenz des Menschen auf sich selbst, zeigte sich indes als der umfassendere Begriff. Aber diese Bestimmungen sind für Baecker letztlich zweitrangig, weil sie bereits in ihrer Anlage als Adresse für unterschiedliche kommunikative Erwartungen, Ansprüche und Zumutungen aufgebaut sind. Dies ist für Baecker entscheidend: Es geht nicht darum zu definieren, was eine Person, ein Individuum, ein Mensch etc. ist, sondern darum zu verstehen, dass diese Begriffe Sinnschablonen der Kommunikation sind. Sie sind das, wofür sie im Prozessieren der Kommunikation in Anspruch genommen werden, sind daher zuallererst selbst Kommunikation als eine gemeinschaftliche Aktualisierung von Sinn, sie sind Prozess nicht Substanz.

Schließlich hob Baecker analog zu seinem Führungsansatz auch in seiner Kommunikationstheorie die Bedeutung des Erlebens für Handlung und Kommunikation hervor. Unter Rückgriff auf die Attributionstheorie Fritz Heiders gelingt es Baecker die Variablen Person, Attribution, Situation und Handeln miteinander zu verbinden. Die klassische Attributionstheorie besagt, dass die Ursache für eine Handlung entweder der Person oder der Situation zugeschrieben werden kann. Eine Person kann sich selbst entweder als aktiv handelnd und eine Situation gestaltend erleben oder sich auf eine Situation regierend erleben. Entsprechend erfolgt die Zuschreibung einer Handlung durch die erlebende Person selbst oder andere, auf diese Person oder die Situation. Wenn eine Frau bei Regen auf der Straße geht und einem Auto, das vor ihr in eine Pfütze fährt, ausweicht, wird sie von sich selbst und von anderen nicht als die Situation gestaltend wahrgenommen werden. Umgekehrt sehr wohl, wenn dieselbe Frau als Eigentümerin einer Organisation einen Vorschlag zur Umstrukturierung einbringt der umgesetzt wird. Die Spitze Baeckers besteht darin, die Entscheidung wie nun attribuiert wird, nicht den beteiligten Personen oder Individuen zu überlassen, sondern der Kommunikation selbst. Die Kommunikation entscheidet welche Zurechnungsanregungen oder Zurechnungsmöglichkeiten sich bewähren. So sind Personen TrägerInnen von Attributionsproblemen, deren Lösung klärt, mit welcher Situation man es zu tun hat und umgekehrt, wem zur Bestimmung der Situation, welche personalen Attribute zugerechnet werden können. Die Kommunikation klärt inwieweit eine Person nicht nur das Individuum, sondern auch die Situation ist, in der das Individuum steckt. Personen machen in der Kommunikation also dadurch Sinn, dass sie erleben, was sie erleben, denn ohne dieses Erleben wäre die Situation nicht die, welche sie ist. Und Personen machen Sinn, indem sie handeln, wie sie handeln, und dadurch Situationen erzeugen und veränderbar halten, die ihrerseits eine Antwort auf die Frage geben, wer hier was erlebt und wer hier wie handelt. Kommunikation braucht Personen um herauszufinden, was sich gerade abspielt und um klären zu können, welches Handeln oder Erleben gerade opportun ist oder nicht. Dies geht aber nie anders als über Kommunikation und wurde uns über die Gewaltrituale der Toryinseln verdeutlicht.

Hier schließt sich auch der Kreis zu den Themen Führung und Organisation. Wenn Führung heißt, das Erleben und Handeln von Personen so zu beeinflussen, dass sie es im

Kontext von Stellen, Management, Hierarchie oder Heterarchie zum Wohle der Organisation und ihres Verbleibs in der Organisation ausrichten. Und wenn Organisationen diejenigen sozialen Systeme sind, welche ausschließlich aus der Kommunikation von Entscheidungen bestehen.

Bezogen auf unsere zweite Forschungsfrage ist nun geklärt, welches Verständnis von Kommunikation der Organisationstheorie Baeckers zugrunde liegt. Die Frage welche Stellung darin die individuelle Person bzw. die interpersonelle Kommunikation einnimmt, ist ebenso beantwortet. Durch die Variable des Erlebens und Handeln vermittelt über Attribution und Situation wird die „Qualität der persönlichen Erfahrung“ in seine Kommunikationstheorie integriert. (Burkart 2002: 59) So kann zusammenfassend gesagt werden: Interpersonelle Kommunikation, verstanden als der auf Verständigung ausgerichtete Austausch zweier Menschen in Realpräsenz ohne zusätzlicher medialer Vermittlung außer Sprache, kann im Theorieansatz Baeckers sehr wohl eine Stellung einnehmen. Diese ist aber nicht im Fokus der Theorie. Dies liegt zum einen an der grundsätzlichen Ausrichtung der Systemtheorie, welche natürlich versucht Systeme zu ihrem Gegenstand zu erheben und nicht Personen. Und es zeigt sich zum anderen im zugrunde liegenden funktionalistisch orientierten Personenbegriff der zur Anwendung gelangt. Drittens ist aus einer theoriesystematischen Perspektive festzustellen, dass die Baeckersche Kommunikationstheorie der grundlegenden „universalen“ Dimension von Theorien zuzuordnen ist, während Theorien der „interpersonalen Kommunikation“ in der konkreten „gegenständlichen“ Dimension eines kommunikativen Realitätsbereichs beheimatet sind. (Burkart 2002: 424) Dies erklärt, warum Aspekte, welche für die interpersonelle Kommunikation zentral sind, wie z. B. das Problem der Verständigung, die Qualität von Kommunikation in psychisch belasteten Situation etc. in der Theorie Baeckers kaum bis gar nicht vorkommen.

Obwohl hier unsere Forschungsfrage bereits beantwortet ist, möchte ich noch einige Aspekte vor allem in Hinblick auf unsere dritte Forschungsfrage hinzufügen:

Warum der Begriff der Person mit der Fokussierung auf die Sinnfunktion und die Zurechenbarkeit von Kommunikation hin konzipiert wird, hat einen einsichtigen Grund.

Baecker sowohl wie Luhmann verfolgen damit die Möglichkeit zur exakten Trennung von biologischen, psychischen und sozialen Systemen. Sie verfolgen aber vor allem die Möglichkeit zur exakten Trennung von Strukturen und Operationen dieser Systeme. Eine Operation vernetzt sich entweder in einem oder in einem anderen System, auch wenn der Eindruck von BeobachterInnen dergestalt ist, dass beide in einem Ereignis, in einer kommunikativen Handlung zum Beispiel, zusammenfallen. So ist dennoch zu berücksichtigen, dass die Voraussetzungen und die Folgen von Aufmerksamkeit zum Beispiel psychisch ganz andere sind, als sie es sozial sind. (Vgl. Luhmann 2006: 81) Psychisch braucht es die Fokussierung des Bewusstseins, Konzentration etc. sozial hängt der Grad der Aufmerksamkeit u. a. davon ab, wie wichtig ich zum Beispiel das Referat, welches ich gerade höre, einschätze. Dies ist auch der Grund warum Luhmann das Festhalten der Organisationwissenschaft an individuellen Motiven wie Karriere oder an Motivationslagen einzelner kritisiert. Wenn Organisationen als soziale Systeme verstanden werden und davon ist weiterhin auszugehen, liegt das Verfolgen psychischer Motivationen einzelner nicht in der Funktionslogik des Systems und ist daher prinzipiell abzulehnen. Psychische und soziale Systeme sollen „wechselseitig als Umwelt füreinander“ gedacht werden. (Luhmann 1992: 124) Trotzdem ist es so, dass Postenbesetzungen, Karrieremöglichkeiten, Hoffnungen und Beförderungen viel Aufmerksamkeit absorbieren und die darauf bezogenen Bewusstseinszustände die Kommunikation im sozialen System laufend irritieren. (Vgl. Luhmann 1992: 127)

Gleichzeitig wird aber eingeräumt, dass das Konzept der Rolle – und dies erklärt die Verwendung des Personenbegriffs in dieser Form zum zweiten Mal – sich als Abstraktion von Motivationen verstehen lässt und daher eine Vermittlungsfunktion spielen kann. Trotzdem wird aber prinzipiell an der Unterschiedlichkeit der Operationsweisen in psychischen und sozialen Systemen festgehalten. Es wird für richtiger gehalten, „im Verhältnis von Individuum und Organisation nicht mehr primär nach (für alle Individuen gleichen!) Bedingungen organisationsgünstiger Motivation zu suchen, sondern eher von strukturellen Kopplungen zwischen operational getrennten, je für sich geschlossenen Systemen auszugehen.“ (Luhmann 2006: 86)

Dies ist auch eine logische Folge der funktionalen Ausdifferenzierung von Systemen. Jedes Teilsystem wird nach seinen Funktionalitäten für das Gesamtsystem ausdifferenziert. Der Mensch als Individuum wird nach seinen funktionalen Zugehörigkeiten in unterschiedliche Systeme aufgespalten. Als ganzer Mensch kann er nicht mehr vorkommen, nur noch in Bezug auf die jeweiligen Operationen. Der Mensch als Einheit, als „ganze Person“, geht in diesem Theoriezusammenhang unweigerlich verloren. Als umfassender Begriff verliert er damit aber auch Integrationskraft und Zurechnungsmöglichkeiten, wenn es zum Beispiel um das Thema der Menschenrechte geht.

Diese operationalen Funktionalitäten können nicht mehr den „ganzen Menschen“ betreffen, weil sie hochgradig differenziert sind und nur mehr in einem Teilsystem gelten. Dies unterstreicht die Aussage Luhmanns, dass „eine sachangemessene Theorie [...] diese Ausgrenzung des Menschen nachzeichnen und dafür Begriffe finden können [muss].“ (Luhmann 2006: 89) In diesem Sinn ist die Theorie sozialer Systeme radikal antihumanistisch. Insbesondere dann, wenn unter Humanismus eine Tradition und Semantik verstanden wird, die alles, auch die Gesellschaft, auf die Einheit und Perfektion des Menschen bezieht.

Systemtheoretisch gehört die Person zur Umwelt von Organisationen und Kommunikation hat die Fähigkeit, eine solche Umwelt mit Namen zu bezeichnen. Sie kann sie über Personalpronomina in die Kommunikation integrieren und damit unter Funktion zu setzen. Und es genügt ihr, für

„die Fortsetzung ihrer eigenen Operationen, die Einheit von Individuum und Person als operative Fiktion zu unterstellen. [...] Personen entstehen durch Teilnahme von Menschen an Kommunikation. [...] Sie leben nicht, sie denken nicht, sie sind Konstruktionen der Kommunikation für Zwecke der Kommunikation. Sie verdanken ihre Einheit der Autopoiesis des sozialen Systems der Gesellschaft, dessen Produkte sie sind.“ (Luhmann 2006: 90 f.)

Deutlicher kann es nicht gesagt werden. Aber Personen sind nicht nur Thema von Kommunikation, sie sind auch Autorinnen und Adressatinnen von Kommunikation. Unter diesem Gesichtspunkt muss mit ihnen auch gerechnet und disponiert werden.

Personen können erfahren, dass über sie geredet wird, sie können sich zu Wort melden und sogar zurückreden. Unter diesen Bedingungen können sie nicht einfach umgangen werden. Daher wird konzediert: „Das System hat, anders gesagt, unter der Bedingung kalkulierter Humanität zu operieren.“ (Luhmann 2006: 92)

Damit hat es auch mit der zweiten Forschungsfrage sein Bewenden.

D. Beratung zwischen Person und Organisation

1. Die Konfiguration der Schnittstelle

Welche Möglichkeiten ergeben sich nun aus dieser Konfiguration von Person, Kommunikation und Organisation, wie sie uns in der Systemtheorie Baeckers vorliegt? Wir wollen unsere dritte Forschungsfrage zunächst allgemein, dann in Bezug auf Führung und schließlich im Hinblick auf Beratung beantworten.

Organisationen wurden als soziale Systeme definiert, welche ausschließlich in der Kommunikation von Entscheidungen bestehen. Personen sind als Konstrukte der Kommunikation keine selbstständigen Einheiten, sondern Produkte der Kommunikation. Als solche sind sie strukturell an eine Organisation gekoppelt. Systemtheoretisch gesprochen sind Personen außerhalb des sozialen Systems angesiedelt und als solche Umwelt des Systems. Die Möglichkeit zur strukturellen Koppelung ist die einzige Möglichkeit der Anbindung ans System. Diese kann unterschiedlich stark sein, stärker zum Beispiel bei GeschäftsführerInnen, schwächer zum Beispiel bei PraktikantInnen. Und sie wird über unterschiedliche Medien – auch über symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien wie Geld, Macht, Wissen, Liebe etc. – vermittelt.

Eine Möglichkeit der Vermittlung stellt auch die interpersonelle Kommunikation dar. Kommunikation findet aber nicht nur zwischen Personen, sondern auch zwischen, Personen und Personengruppen, zwischen Organisationseinheiten, zwischen Maschinen und Personen oder zwischen Artefakten und Personen statt. Die Vermittlung und Generierung von Sinn erfolgt über die Attribution auf Personen oder Situationen. Und diese Attributionen lassen jene Personen oder Situationen entstehen, welche die Kommunikation braucht, um die Organisation als System aufrechtzuerhalten. Dies sind die theoretischen Möglichkeiten, welche eine Organisation in der Reproduktion ihrer selbst über Entscheidungen hat.

Wenn in einer Organisation Führungskräfte mit MitarbeiterInnen sprechen, so begegnen sich als Personen mindestens zwei Umwelten eines Systems, dessen Konstrukt sie sind und das sie selbst mit und aufgrund ihrer Kommunikation zugleich bilden. Personen sind Umwelt des Systems Organisation und über Kommunikation an dieses System angekoppelt, wobei das System letztlich nur aus diesen Kommunikationen mit relevanten Umwelten besteht. Hier findet sich nochmals wieder, was es heißt, Kommunikation abhängig *und* unabhängig von Psyche und Bewusstseinssystem des Menschen zu denken. Kommunikation ist abhängig von Psyche und Bewusstsein des Menschen, weil nur so Individuen und Personen jene Konstruktion von Beobachtungen vollziehen können, welche Kommunikation notwendigerweise braucht. Und sie ist gleichzeitig unabhängig von Psyche und Bewusstsein des Menschen, weil Kommunikation durch ihre permanente Reproduktion einen Eigenwert und eine Stärke entfaltet, welche Menschen zu Personen macht, die sie niemals sein wollten oder Menschen in Situationen bringt, in welche diese von sich aus niemals geraten wollten. Dies ist immer dann der Fall, wenn Menschen in Organisationen Anweisungen ausführen müssen, die sie nicht ausführen wollen, aber trotzdem ausführen, wenn MitarbeiterInnen von ihren Führungskräften gekündigt werden, ohne dass beide dies wollten oder wenn eine Veränderungsmaßnahme durchgeführt werden muss, weil „der Markt“ dies fordert. Immer dann pocht Kommunikation im Baeckerschen Theorieverständnis auf ihr Eigenrecht, ohne Rücksicht auf Personen oder Situationen.

In diesen kommunikativ herausfordernden Situationen werden schließlich auch BeraterInnen, vorrangig ProzessberaterInnen, beigezogen, um die Schmerzen der Ausdifferenzierung der Organisation in der Gesellschaft zu therapieren. Sowohl darin als auch durch den Ausgleich der strukturellen Inkonsistenz zwischen sozialen, technologischen und sachlichen Anforderungen einer Organisation sieht Baecker die Funktion der systemischen Beratung legitimiert. (Baecker 2003: 135) BeraterInnen, MitarbeiterInnen und Vorgesetzte stehen sozialen Systemen daher immer gleichzeitig vermittelt *und* unvermittelt gegenüber.

Bezogen auf die Definition von sozialen Systemen ist in Erinnerung zu behalten, dass soziale Systeme Konstruktionen von BeobachterInnen sind. „Systeme kann man nicht

küssen“, so pointiert es Fritz B. Simon. (Simon 2008: 23) Systeme sind also nirgends greifbar im Sinne einer Person. Soziale Systeme haben keine Leiblichkeit, keine Sinnesorgane, ja überhaupt keine Materialität, sie sind Konstrukte in ihrer reinsten Form. Das heißt, ich bin, um Zugang zu ihnen zu bekommen, auf Personen und die dahinter liegenden Individuen angewiesen. Genauer formuliert, bin ich auf die Kommunikationen der jeweiligen psychischen Systeme oder Bewusstseinssysteme angewiesen. Und noch genauer formuliert, bin ich auf die Kommunikation der Beobachtungen dieser Systeme angewiesen. Nur Personen haben die Ausstattung um mit sozialen Systemen in Kontakt zu treten. Dadurch steigt der praktische Stellenwert der Person im Theoriekontext wiederum massiv.

Wenn ich ein Dorf als soziales System interviewen will, muss ich mit den BewohnerInnen sprechen. Das Dorf als soziales System kann ich nicht direkt befragen. Ich benötige Personen als BeobachterInnen dieses sozialen Systems und muss sie nach ihren Beobachtungen fragen, um mir Aufschluss über das soziale System Dorf geben zu können.

Bezogen auf Beratung heißt dies, dass Organisationen als soziale Systeme streng genommen überhaupt nicht beratbar sind. Es fehlt die unmittelbare Kontaktmöglichkeit. Diese besteht auch hier ausschließlich in den Beobachtungen von Personen, die als Umwelt des Systems nicht zu ihm gehören, aber strukturell angekoppelt sind. Dies gilt für BeraterInnen wie für Organisationsmitglieder gleichermaßen, denn auch BeraterInnen können ihre Beobachtungen nur über Personen „in“ das System einspeisen. Personen sind daher der Königsweg im Zugang zu Organisationen, egal ob als Organisationsmitglied oder als externe/r BeraterIn. Es bedeutet für Beratung aber noch ein zweites. Wenn ich als BeraterIn nur Beobachtungen beobachten kann, dann ist Beratung immer Beobachtung zweiter Ordnung. Beratung kann nur aus einer Metaperspektive erfolgen. Dies ist in der Praxis auch ihr entscheidender Vorteil und zwar aus einem pragmatisch-operativen Grund: Selbstverständlich sind auch Organisationsmitglieder zu Beobachtungen zweiter Ordnung fähig und stellen diese auch an. Sie stehen dabei zum einen aber unter dem Verdacht, dass die Kommunikation ihrer Beobachtungen einen Zweck hat, z. B. ein strategisches Kalkül zu verfolgen oder sich bei Vorgesetzten gut zu

stellen, zum anderen, und dies ist der pragmatische Grund, kommen sie aus operativer Überlastung einfach zu selten dazu.

2. Schlussfolgerungen für die Organisationsberatung

Welche Konsequenzen ergeben sich aus dem Baeckerschen Organisations- und Kommunikationsverständnis für die Organisationsberatung? Dies ist unsere letzte Frage. Wir wollen sie hinsichtlich Interventionen an der Schnittstelle zwischen Person und Organisation im Kontext Führung konkretisieren.

Dazu ist bereits klar, dass die Schnittstelle zwischen Person und Organisation nur aus Kommunikation besteht. Insofern kann auch eine Intervention an dieser Schnittstelle nur aus und in Kommunikation bestehen. In Bezug auf Beratung wollen wir noch spezifizieren, dass Beratung hier ausschließlich Prozessberatung und nicht Fachberatung meint. Beratung, welche auf dem Theoriefundament der Systemtheorie agiert, bezeichnet sich selbst als „systemische Organisationsberatung“. (Simon 2007: 6)

Ein systemisches Beratungsverständnis beantwortet die Frage, mit welchem Selbstverständnis BeraterInnen ans Werk gehen, wenn sie Organisationen beraten, also wie sie für sich den Prozess der Beratung denken und gestalten. Systemisch zu beraten heißt anzunehmen, dass soziale Systeme Konstruktionen ihrer BeobachterInnen sind, dass sie autopoietisch, dass sie offen und operational geschlossen sind usw. Es bedeutet ferner, dass Beratung immer für ein gesamtes System und daher nie isoliert stattfindet. Ein Zusammenhang, der oft nicht transparent ist. Und schließlich heißt es, all diese Faktoren in einer Beratung ständig mitzudenken. Ich versuche mir als BeraterIn also auszurechnen, welche Folgen eine Intervention für das System hat und welche Kommunikationen aus dem System auf die Personen wie rückwirken werden usw., wissend, dass dies alles andere als ausrechenbar ist. Als KlientIn der Beratung steht immer das System und nie die Person im Fokus, obwohl hauptsächlich Personen als Kontaktquelle zum System dienen. Dies ist theoretisch wie praktisch die Herausforderung.

Beratung ist damit also zuerst auf die Beobachtung von Kommunikation im System verwiesen und kann letztlich nur aus diesen Beobachtungen bestehen. Beratung heißt demzufolge nichts anderes als Beobachtungen zur Verfügung zu stellen. Dazu gehören neben interpersoneller Kommunikation auch die symbolisch vermittelte Kommunikation wie z. B. durch Artefakte und Verhaltensweisen, durch Muster, Rituale und Gewohnheiten und schließlich gehören auch Strukturen, Funktionen und Entscheidungen dazu. Kurz alles, was in „generischer Intersubjektivität“ an Organisationskultur entstanden ist. (Weick 2007: 127) Nicht die Personen, welche gewisse Verhaltensweisen ausführen, sondern die generischen Muster sind die Schlüsselemente der Beobachtung für die Beratung. Personen müssen für eine Organisation immer austauschbar bleiben, die generischen Muster einer Organisation hingegen sind nicht austauschbar. In ihrer Reproduktion hält sich das System unabhängig von den Personen aufrecht. Deshalb muss auch jede Beratung mit einer entsprechenden Analyse beginnen, um zumindest in Ansätzen verstehen zu können, welche Muster in einer Organisation die bestimmenden sind und welche davon für den Beratungsauftrag relevant sind. Damit kommen wir zu einigen Spezifika von Beratung.

Wie kommt Beratung zustande bzw. warum ist Beratung überhaupt nötig? Denn die Frage, was BeraterInnen in einem selbstorganisierten System überhaupt tun, ist eigentlich eine gute. Wir können sie zunächst ganz pragmatisch in dem Sinn beantworten, dass es BeraterInnen nicht gäbe, wenn sie für das System keinen Sinn hätten. Ähnlich wie es ManagerInnen, MitarbeiterInnen etc. nicht gäbe, wenn sie für das System sinnlos wären. Dies besagt nämlich Autopoiese auch. Nun kommen aber insbesondere bei der systemischen Beratung einige Besonderheiten dazu.

Sie hat sich aus der Organisationsentwicklung (OE) herausgebildet. Einer Richtung der Organisationsberatung, die ihrerseits auf der Human Relations Bewegung fußte und stark sozial-emanzipatorische und ideologiekritische Züge trug. Die entscheidende Stoßrichtung der OE war, Organisationen, welche von einem technisch-rationalistischen Selbstverständnis durchdrungen waren, wieder ein Stück humaner und sozialer zu machen. Mit der Forderung „Betroffene zu Beteiligten machen“ wurde das Schwergewicht der Beratung auf die Konstruktion von partizipativen

Kommunikationsarchitekturen gelegt, welche die Beteiligung der weniger Mächtigen in Entscheidungsprozessen sicherstellen sollte. Die heutige systemische Beratung stellt sich in diesem Sinn als eine Weiterentwicklung der OE dar. Sie hat von der OE die Sensibilität für kommunikative Prozesse in Organisationen übernommen und zugleich aber den Nachteil der normativen Übersteuerung abgelegt. Etwas übertrieben könnte man formulieren, dass mit der Wiedereinführung der Kommunikation in die Organisation, verbunden mit den Interventionen der OE, Organisationen gelernt haben, mit jenem höheren Maß an Unbestimmtheit umzugehen, welches es ihnen erlaubt, mehr Komplexität zu verarbeiten und sie sich daher in einer komplexeren Umwelt zurechtfinden. Eine Antwort auf die Frage, was BeraterInnen in einem selbstorganisierten System tun, wäre daher, sie sorgen dafür, dass ein höheres Ausmaß an Unbestimmtheit ertragen werden kann, um die herrschende Komplexität zu bewältigen. Teilweise arbeitet die systemische Beratung noch immer mit den partizipativen Beteiligungsarchitekturen der OE. Sie steht daher auch in der Spannung, die Balance zwischen Macht und Wirksamkeit bzw. Ohnmacht und Unwirksamkeit zu meistern.

Jeder Beratung stellt sich in ihrer Initialsituation die Frage nach der Ermächtigung von BeraterInnen und damit der Entmachtung von ManagerInnen. Da dieses Thema für beide Beteiligte ein gefährliches ist, wird darüber meist in der Form geredet, dass darüber geschwiegen wird. Die Beteiligten kommen zur stillschweigenden Übereinkunft, dass dies die beste Form der Anerkennung des Themas ist. Denn in der Tat stellen BeraterInnen die Rolle von ManagerInnen in Frage, die „LetztbeobachterInnen“ im System zu sein. Um diese Rolle auf Zeit übertragen zu bekommen, müssen BeraterInnen ihrerseits einen Autoritätsverzicht abgeben. Dieser besteht meist darin, dem Management bzw. den leitenden Funktionen eine Handhabe zu geben, die ihrerseits sicherstellt, dass die BeraterInnen fürs Management beobachtbar bleiben. Auch bei BeraterInnen ist wie bei ManagerInnen das Verhältnis zum System widersprüchlich konstruiert. Indem sie auf Autorität verzichten, bekommen sie Autorität. Indem sie dem Management die Oberhand zur „Beobachtung letzter Ordnung“ lassen, sichern sie sich das Recht, das Management zu beobachten.

BeraterInnen werden daher nicht umhinkommen, ManagerInnen in ihre AuftraggeberInnen einerseits und in ihren Beobachtungsgegenstand andererseits aufzuspalten. (Vgl. Baecker 2003: 339) Den Beobachtungsgegenstand beobachten die BeraterInnen, von den AuftraggeberInnen werden die BeraterInnen beobachtet.

BeraterInnen haben vor diesem Theoried Hintergrund also keine andere Chance, als zwischen den Rollen von Beobachteten und BeobachterInnen zu oszillieren. Sie müssen mit den Figuren des Autoritätsverzichts jeweils für die eine oder andere Rolle werben.

Beratung wird schließlich darin bestehen, diese Rollen entsprechend auszugestalten. D. h. den durch die Beratung ins System eingeführten Unterschied zwischen AuftraggeberInnen, also BeobachterInnen und ManagerInnen, also Beobachtete, zum eigenen Vorteil und im Sinn des Beratungsauftrages zu nützen. BeraterInnen haben keine andere Möglichkeit als mit diesen – durch sie eingeführten – Unterschieden zu arbeiten. Sie werden diese Unterschiede paradoxiegemäß zum einen hervorkehren und zum anderen zurücknehmen, weil einmal ein größerer Unterschied und einmal ein kleinerer Unterschied in diesen Rollen für die Beratung dienlich sein können. Betont werden die Unterschiede dadurch, dass die jeweils eigenen Rollen fokussiert und ihre Grenzen entsprechend respektiert werden. Nivelliert werden die Unterschiede dadurch, dass BeraterInnen einerseits auch AuftraggeberInnen beobachten, denn diese gehören als Struktur des Systems schließlich auch zum Beobachtungs- (= Beratungsauftrag) und sich aber andererseits von diesem Beobachtungsgegenstand auch beauftragen lassen, denn anders könnten sie sich nicht zureichend über die Strukturen des Systems informieren. (Vgl. Baecker 2003: 339) ProzessberaterInnen, vor allem systemische, werden es daher tunlichst meiden, einen an konkreten Strukturänderungen zu messenden Auftrag anzunehmen, denn dies ließe sie ihren Spielraum verlieren. Vielmehr werden sie sich darauf berufen, dass sie es dem System ermöglichen, sich seine Ziele selbst zu setzen, was freilich nichts daran ändert, dass genau darin ihr Auftrag besteht.

Die Entwicklung und Einführung des Unterschieds von Fachberatung und Prozessberatung hat vor diesem Hintergrund vielleicht auch keinen anderen Sinn, als Spielräume für möglichen Autoritätsverzicht zu eröffnen. Fachberatung erkaufte sich die

Einschleusung in die Strukturen des Systems durch den Verzicht auf Autorität in Prozessfragen, und umgekehrt erkaufte sich Prozessberatung die Offenheit des Systems für die Beratung durch den Verzicht auf Autorität in fachlichen Fragen. Was der aktuellen Diskussion um Vorteile und Nachteile der so genannten „Komplementärberatung“ zusätzliche Brisanz gibt. (Vgl. Königswieser 2006) Ein Autoritätsverzicht in dieser Form genügt dem Management üblicherweise, um jene Überlegenheitsgefühle aufrechterhalten zu können, die dessen Strukturwert im System bestimmen. Immerhin muss es sich wappnen, für die Entscheidung zum Einsatz und der Folgen der Beratung zur Verantwortung gezogen zu werden.

BeraterInnen spielen ein Spiel mit der Organisation und zwar das Spiel *der* Organisation. Sie beobachten, indem sie sich beobachten lassen. Indem sie das Spiel der Organisation mit sich spielen lassen, *zeigen* BeraterInnen dem System das Spiel, das es spielt. Die Organisation kennt das Spiel und kann es selbstverständlich auch spielen, nur es weiß oft nicht (mehr), wie es sich anfühlt und welche Konsequenzen es für die SpielerInnen und deren Umgebung hat. Dies wird von der Prozessberatung sozusagen live vorgeführt und rückgespiegelt. Das System kann sich in der Beratung an sich selbst erleben. Dies ist der Unterschied, den systemische Beratung erzeugt. Dies weiß das System grundsätzlich auch, es kann sich diesen Unterschied nur selbst nicht geben. Ähnlich wie es zum Spiegelbild den Spiegel braucht.

Genauso wie – einem bekannten Hegelwort nach – Bekanntes noch nicht erkannt ist, erhält das System durch den Spiegel der Beratung die Möglichkeit sich neu und anders zu erkennen. Insbesondere die Grenzen von Routinen und unhinterfragte Kontexte werden dadurch wieder disponibel gemacht und versorgen das System mit der notwendigen Vitalität, um aktuelle oder zukünftige Herausforderungen zu meistern. Wie das im jeweiligen genau zu geschehen hat, dazu enthält sich systemische Beratung der Aussage und vertraut auf die Selbstorganisationsfähigkeit jedes Systems. Dabei geht es darum, durch Nachfragen oder Entwickeln von Alternativen einen Optionsraum für eigenverantwortliche Entscheidungen zu generieren, Systeme anzuleiten, inhaltlich adäquate Entscheidungsgrundlagen zu erarbeiten und die Kooperationsfähigkeit der beteiligten Systeme zu steigern. Z. B. indem mentale Modelle, Vorurteile, Erfahrungen

und andere Prädispositionen wieder zur Disposition gestellt und damit bearbeitbar gemacht werden. (Vgl. Wimmer 2008: 50) Dies ist die eigentliche Leistung der systemischen Beratung, zunächst zur Reflexion, dann zu einer alternativen Handlungsweise anzuregen. Geschickte Beratung zwingt das System, sich selbst zu geben, was die Beratung ihr zu geben verweigert, worauf sie dem System aber Lust macht. Sie macht den Unterschied sichtbar, was jetzt zu haben gut wäre und genau dadurch motiviert sie zu neuem Handeln. Darin besteht ihr Verdienst. Den Schritt selbst tut bereits die Organisation.

Dass dies ein anspruchsvolles, mitunter schwieriges Unterfangen ist, dürfte verständlich sein. Wird doch in einem solchen Prozess der reflexiven Bespiegelung das Selbst der Organisation sichtbar. Es wird, je nach Lichtverhältnissen, je nach dem Winkel des Spiegels und der Reinheit der Reflexion (Beratungsauftrag), die Organisation – mindestens in Teilen – für sich selbst erlebbar. Es wird transparent, wie sie sich selbst in ihrem Verhältnis zur Umwelt konstituiert. Baecker meint daher, dass jede Beratung auch Therapie ist. In dem Sinn nämlich, dass sich das System als stabil genug erweist, sich der Konfrontation mit seinem eigenen Selbst auszusetzen. Es also gewissermaßen dem Blick in den Spiegel standhält und nicht meint, ihm ausweichen zu müssen. (Baecker 2003: 342)

Das Geschäft von BeraterInnen ist es, so könnte man zusammenfassen, zu verstehen. Das Geschäft von ManagerInnen ist es, verstanden zu werden. BeraterInnen müssen kommunizieren, dass sie verstehen. ManagerInnen müssen kommunizieren, um verstanden zu werden. Dies gilt jeweils ex post. Erst im Nachhinein muss sich eine Anweisung von ManagerInnen als sinnvoll erweisen. Wäre sie von vornherein klar, bräuchte es die ManagerInnen nicht. Ihre Beobachtungen würden sich dann nicht von den Beobachtungen anderer unterscheiden. Auch für die BeraterInnen gilt dies im Nachhinein. Eine Beratung, bei welcher im Vorhinein schon feststeht, was herauskommt, „weiß“ entweder schon, wonach sie eigentlich erst suchen soll (Scheinauftrag) oder will sich nicht wirklich auf die Mühen eines vielleicht schmerzhaften Findungsprozesses einlassen. Diese Art der Vermeidung nach der „Wasch mich, aber mach mich nicht nass-Methode“ ist durch permanente Auftragsklärung in der Beratung abzuwenden.

Nach Ableitung dieser grundlegenden Implikationen für die Organisationsberatung wollen wir zum Abschluss noch einige Konsequenzen des Baeckerschen Theoriegebäudes in der Anwendung auf den Kontext Führung in der Beratung darstellen. Wir haben hier nicht mehr die Zeit und den Raum dies im sachangemessenen Umfang zu tun und beschränken uns daher auf einige Hinweise. Was lässt sich also für die Beratung von Organisationen im Kontext Führung aus der Theorie Baeckers ziehen?

Abgesehen davon, dass aus der Baeckerschen Theorie keine Aussagen abzuleiten sind, was im Sinn einer Beratungsmaxime im konkreten Fall gute Führung bzw. schlechte Führung wäre, ist festzustellen, dass sie insofern als postmodern zu bezeichnen ist, als sie überhaupt keine inhaltlichen Fragen und Probleme von Führung in der Praxis erörtert. Für die Führungsberatung hat dies einerseits den Nachteil, dass allen Beteiligten die mühsame Suche nach Lösungen für konkrete Probleme nicht erspart bleibt. Andererseits wird aber der Blick dafür geschärft, dass Probleme und daher auch Lösungen nicht nur in konkreten Inhalten bestehen können, sondern auch in der Art und Weise, wie diese hervorgebracht werden. Die formtheoretischen Überlegungen dieses Ansatzes leisten dazu einen Beitrag.

Weiters führt der Baeckersche Ansatz zu einem differenzierten Verständnis von Hierarchie. Hierarchie als die produzierte Eigenleistung der Organisation zu verstehen, denn sie als selbstverständliche Voraussetzung jeder Aufbauorganisation zu nehmen, fördert den Respekt der Beratung für diese Eigenleistung. Sie lässt Beratung sensibler werden, wenn es um Machtfragen geht bzw. um die Weiterentwicklung der Hierarchie zu einer Heterarchie. Hier liefert Baecker Argumentationslinien welche BeraterInnen unterstützen, Führung zu überzeugen, sich differenzierter und angstloser mit der Weiterentwicklung des internen Macht- und Hierarchiegefüges auseinanderzusetzen.

Ein nächster Punkt, der für Beratung von Führung interessant ist, liegt in der Tatsache, dass Personen als funktionale Zuschreibungen definiert werden. Dies kann BeraterInnen für die Attribution von Problemen wie Lösungen auf konkrete Menschen sensibilisieren. Aus meiner Erfahrung ist dies ein häufig anzutreffendes Muster in Organisationen:

Probleme sowohl wie Lösungen werden kausal Personen zugeschrieben, nicht aber der Art und Weise des Prozessierens von Information und Kommunikation. Eine Beratungspraxis welche davon ausgeht, dass Systeme aus Menschen und nicht nur aus Kommunikationen bestehen, kann sich von dieser Zurechnungspraxis nicht ausreichend distanzieren. Mit Hilfe der Systemtheorie kann man sich diesem Problem – jedenfalls theoretisch – leichter entziehen. Für das Lenken der Führungsaufmerksamkeit auf die personenunabhängigen, funktionalen Aspekte des Themas liefert der Ansatz Baeckers damit die notwendigen theoretischen Hintergründe.

Freilich soll nicht verschwiegen werden, dass in der Konzentration auf die Funktionalität von Kommunikationsoperationen die Gefahr liegt, Komponenten, deren funktionaler Charakter entweder nicht mehr gegeben ist oder schwer aufzuzeigen ist, aus dem Fokus zu verlieren. Führung und damit auch Beratung von Führung stehen in Gefahr, durch Unterscheidungsoperationen auszublenden, woraus diese Unterscheidungen entstanden sind. „Ganzheitliche“, wertorientierte Betrachtungsweisen müssen bewusster eingenommen werden, da sie aufgrund der aufsplitternden und zerlegenden Herangehensweise der Theorie ausgeblendet werden. Trotzdem bleibt das Kommunikationssystem durch psychische bzw. Bewusstseinsysteme irritierbar und der eventuell ausgeblendete Aspekt kann in die Kommunikation aufgenommen werden. Die ambivalente Positionierung von Personen und Kommunikation als zugleich wichtig und unwichtig, als abhängig und unabhängig von Psyche und Bewusstsein des Menschen provoziert auch eine ambivalente Einstellung der Beratung zu diesem Problemkreis in Organisationen. Wenn diese Einstellung seitens der BeraterInnen mit einer entsprechend wertschätzenden Arbeitshaltung, sowohl Menschen wie Systemen gegenüber, untermauert ist, kann diese Ambivalenz jedoch abgemildert werden.

Wenn Führung nichts anderes bedeutet als Organisationen aus der Übersetzungsleistung von gesellschaftlichen in organisationale Fragestellungen immer wieder neu zu erfinden, so ist Beratung von Führung ebenfalls auf den gesellschaftlichen Kontext verwiesen. Dies kann sich in der Interventionskonstruktion, in der Reflexion von Fragestellungen und im Aufbereiten von Irritation niederschlagen. Damit manifestiert sich ein Vorteil, den eine soziologische Systemtheorie gegenüber Theorien hat, welche den Kontext der

Gesellschaft nicht explizit in ihr Theoriegebäude integrieren bzw. Führung sogar explizit auf diesen Kontext beziehen. Denn wenn es um Fragen der Zukunftsfähigkeit von Organisationen geht, kann es nur von Vorteil sein, dass die Außenperspektive dieser Zukunftsfähigkeit mitberücksichtigt wird.

Wenn Führung „in seinen besten Momenten nichts anderes [ist] als die Fähigkeit, Irritationen in Ordnungen und Verfahren umzusetzen, die für weitere Irritationen empfänglich und empfindlich bleiben“, dann hat Beratung von Führung implizit immer den Auftrag, die Irritabilität des Systems zu unterstützen. (Baecker 1994: 9) Ohne hier die Debatte aufzunehmen, ob die Anpassung von Systemen an ihre Umwelt durch Irritation von außen, also z. B. durch Beratung gesteuert werden kann oder nicht, hat Beratung – will sie wirksam werden – keine andere Möglichkeit, als eine Irritation für das System zur Verfügung zu stellen. Irritabilität ist das Einfallstor von Entwicklungs- und Lernfähigkeit von Systemen. Dies ist ein deutlicher Hinweis darauf, was Beratung zu leisten hat.

Insofern Führung immer Auftraggeberin von Beratung ist und insofern Führung für die Aufrechterhaltung der Irritabilität von Systemen verantwortlich ist, ist Beratung nichts anderes als die *Fortführung* von Führung mit anderen Mitteln. Dies ist aber nur dann produktiv, spannend und anregend, wenn auch die Führung selbst irritiert wird und dies geht nur dann, wenn sich zuvor die Beratung irritieren lässt. So steckt ein letzter deutlicher Hinweis bzw. eine Warnung an die Beratung in der Systemtheorie: Halte deine eigene Irritabilität aufrecht und zwar auf höchstem Niveau. Es ist eine deutliche Warnung vor Routinen, welche hier der Beratungszunft entgegenschlägt. Die Warnung zu glauben, weil man BeraterIn ist, könne man sich Irritationen sparen – weit gefehlt! Vielmehr ist es das Kalkulieren mit der Wahrscheinlichkeit des Scheiterns, welche systemische Beratung erfolgreich macht. Das eigene Wissen als Nicht-Wissen zu behandeln, die Fülle an eigenen Erfahrungen als Wahrscheinlichkeit für eine Überraschung zu verstehen, darin besteht die Paradoxie der systemischen Beratung und gleichzeitig ihr Erfolgsgeheimnis.

E. Schlusswort

Nach Ausarbeitung unserer Forschungsfragen bleibt trotzdem vieles offen. Einige Ideen für sinnvolle weitere Forschungsvorhaben möchte ich noch skizzieren. Meines Erachtens wäre z. B. die Ausarbeitung eines konkreten Praxisfalls der Beratung vor dem Hintergrund der Baeckerschen Theorie interessant. Einerseits, um die Implikationen und Konsequenzen eines Vorgehens nach diesem Modell im Detail herauszuarbeiten. Andererseits, um die Theorie mit Fragen aus der Praxis zu respezifizieren. Weiters wäre eine Kritik und Konfrontation der Baeckerschen Theorie mit anderen Modellen der Organisationstheorie aufschlussreich. Insbesondere Theorien betriebswirtschaftlicher oder organisationspsychologischer Provenienz könnten hier interessante DiskussionspartnerInnen sein, was die Konstitution des Gegenstandes Organisation betrifft. Auf der Ebene der Kommunikation wäre interessant, welche Auswirkungen ein rein an der Operation der Kommunikation orientierter Kommunikationsbegriff für die Frage nach der inhaltlichen Qualität von Kommunikation in der Praxis hat. Die systemtheoretische Zergliederung von Personen und Menschen in das Prozessieren von Operationen hat Rückwirkungen normativer Natur, welche hier in Analyse und Kritik fast gänzlich ausgespart wurden. Und auf der Ebene der Theorieanlage wäre schließlich wissenschaftstheoretisch grundsätzlich die Frage zu diskutieren, inwieweit eine Theorie, welche die Paradoxie in den Kern ihrer Konstruktion aufnimmt, sich nicht überhaupt gegen Kritik immunisiert, da immer auch das Gegenteil von dem Behaupteten gilt.

Mit diesen Hinweisen lasse ich es nun bewenden. Ich bedanke mich bei den Leserinnen und Lesern, welche mir bis hierher gefolgt sind, für ihr Interesse und ihre Geduld. Über weiterführende Kritik und Diskussion würde ich mich sehr freuen.

F. Literaturverzeichnis

- Baecker, Dirk (1994): Postheroisches Management. Ein Vademecum. Berlin: Merve.
- Baecker, Dirk (1997b): Wieviel Organisation braucht die Organisation? Oder warum wir uns in schlecht definierten Systemen wohler fühlen. In: Organisationsentwicklung 16, S. 18 – 25.
- Baecker, Dirk (1999a): Organisation als System. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (1999b): Die Form des Unternehmens. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 2. Auflage.
- Baecker, Dirk (2003a): Organisation und Management. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk/Kluge, Alexander (2003b): Vom Nutzen ungelöster Probleme. Berlin: Merve.
- Baecker, Dirk (2005): Wer rechnet schon mit Führung? In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 24, S. 7 – 17.
- Baecker, Dirk (2007a): Form und Formen der Kommunikation. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2007b): Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2008): Kommunikation. Stuttgart: Reclam.
- Baecker, Dirk (2009): Die Sache mit der Führung. Wien: Picus Verlag. (= Reihe Wiener Vorlesungen Band 142).
- Becker, Gary S. (1976): The Economic Approach to Human Behavior. Chicago: Chicago University Press.
- Berger, Charles R./Calabrese, Richard J. (1975): Some Exploration in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Communication. In: Human Communication Research 1, S. 99 – 112.
- Boos, Frank/Heitger, Barbara (2004): Veränderung – Systemisch. Management des Wandels. Praxis, Konzepte und Zukunft. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Elias, Norbert (1976): Über den Prozess der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen. Band 1: Wandlungen des Verhaltens in den weltlichen Oberschichten des Abendlandes. Band 2: Wandlungen der Gesellschaft: Entwurf zu einer Theorie der Zivilisation. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Fink, Eugen (1990): Welt und Endlichkeit. Hrsg. von Franz-Anton Schwarz. Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Foerster, Heinz von/Pörksen, Bernhard (1998): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Foerster, Heinz von (1993): Wissen und Gewissen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Glaserfeld, Ernst von (1998): Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 2. Auflage.
- Greiner, Antonius (2008): „Im brunnetiefen Grund der Dinge“ – Welt und Bildung bei Eugen Fink. Freiburg: Alber.
- Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Heidegger, Martin (1996): Vom Wesen der Wahrheit. In: Wegmarken. Gesamtausgabe Band 9. Hrsg. von Friedrich-Wilhelm von Herrmann. Frankfurt a. M.: Vittorio Klostermann, 2. Auflage.
- Heider, Fritz (1958): The Psychology of Interpersonal Relations. London: Wiley.
- Königswieser, Roswitha/Exner, Alexander (1999): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Klett-Cotta, 2. Auflage.
- Königswieser, Roswitha/Sonuc, Ewald/Gebhardt, Joachim (Hg.) (2006): Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Krusche, Bernhard (2008): Paradoxien der Führung. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Leiffer, Eric M./Rajah, Valli (2000): Getting Observations: Strategic Ambiguities in Social Interaction. In: Soziale Systeme. Zeitschrift für soziologische Theorie 6, S. 251 – 267.
- Lewin, Kurt (1982): Feldtheorie. In: Kurt-Lewin-Werkausgabe Band 4. Hrsg. von Karl-Friedrich Graumann. Bern: Huber.
- Luhmann, Niklas (1971): Sinn als Grundbegriff der Soziologie. In: Habermas, Jürgen/Luhmann, Niklas: Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung? Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 25 – 100.
- Luhmann, Niklas (1975): Macht. Stuttgart: Enke.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1992): Die operative Geschlossenheit psychischer und sozialer Systeme. In: Fischer, Hans Rudi/Retzer, Arnold/Schweitzer, Jochen (Hg.): Das Ende der großen Entwürfe. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1993): Die Paradoxie des Entscheidens. In: Verwaltungsarchiv, 84. Band, Heft 3, S. 287 – 310.
- Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2006): Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag, 2. Auflage.

- Luhmann, Niklas (2009a): Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 4. Auflage.
- Luhmann, Niklas (2009b): Vertrauen. Stuttgart: Lucius & Lucius, Nachdruck der 4. Auflage.
- Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart: Lucius & Lucius, 6. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage.
- Reese-Schäfer, Walter (2001): Niklas Luhmann zur Einführung. Hamburg: Junius, 4. Auflage.
- Schlippe, Arist von/Schweitzer, Jochen (1997): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 3. Auflage.
- Schmidt, Gunther (2004): Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Schmidt, Gunther (2005): Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Schuster, Norbert (2006): Leadership in sozialen Organisationen. Von der zentralen Aufgabe des Contingency Mastering. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik. Heft 1, S. 62 – 78.
- Simon, Fritz B. (1999a): Meine Psychose mein Fahrrad und ich. Zur Selbstorganisation der Verrücktheit. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 7. Auflage.
- Simon, Fritz B. (1999b): Die Kunst nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 2. Auflage.
- Simon, Fritz B./Weber, Gunthard (2004): Vom Navigieren beim Driften. „Post aus der Werkstatt“ der systemischen Therapie. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Simon, Fritz B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Simon, Fritz B. (2008): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 3. Auflage.
- Sparrer, Insa (2002): Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Spencer Brown, George (1969): Laws of Form. New York: Julian.
- Stahle, Wolfgang H. (1992): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen.

- Tomm, Karl (1996): Die Fragen des Beobachters. Schritte zu einer Kybernetik zweiter Ordnung in der systemischen Therapie. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 2. Auflage.
- Varga von Kibéd, Matthias (2009): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 6. Auflage.
- Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (1996): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Hans Huber, 9. Auflage.
- Watzlawick, Paul (1993): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn – Täuschung – Verstehen. München: Piper, 21. Auflage.
- Watzlawick, Paul (2005): Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Bern: Hans Huber, 6. Auflage.
- Weick, Karl E. (2007): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 4. Auflage.
- Weihe, Richard (2004): Die Paradoxie der Maske. Geschichte einer Form. München: Fink.
- Welsch, Wolfgang (1992): Topoi der Postmoderne. In: Fischer, Hans Rudi/Retzer, Arnold/Schweitzer, Jochen (Hg.): Das Ende der großen Entwürfe. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- West, Richard/Turner, Lynn H. (2006): Understanding Interpersonal Communication. Making Choices in Changing Times. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Wildfeuer, Armin G. (2006): Person. In: Kasper, Walter et al. (Hg.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg: Herder, 8. Band, 3. völlig neu bearbeitete Auflage, Sp. 42 – 46.
- Wimmer Rudolf (2008): Ersatzmanagement ist der Sündenfall jeder Beratung. In: Revue für postheroisches Management. Heft 2, S. 48 – 54.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Masterthesis ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keiner anderen Prüferin bzw. keinem anderen Prüfer als Prüfungsleistung eingereicht.

Mir ist bekannt, dass Zuwiderhandeln mit der Note „nicht genügend“ (ohne Möglichkeit einer Nachbesserung oder Wiederholung) geahndet wird und weitere rechtliche Schritte nach sich ziehen kann.

Diese Arbeit wurde neben der gedruckten Version auch auf CD-Rom zur Prüfung der o.g. Erklärung bei der zuständigen Prüferin bzw. dem zuständigen Prüfer hinterlegt.

Wien, 3. November 2010

Dr. Antonius Greiner