

Welchen Unterschied macht das Management?

Dirk Baecker

2006

<http://www.dirkbaecker.com/Management.pdf>

1. Zum Wortgebrauch

Die Worte "managen", "Manager" und "Management" sind in vielen Sprachen der Welt Lehnwörter aus dem Englischen. Sie sind in den umgangssprachlichen Wortgebrauch der anderen Sprachen eingegangen, haben jedoch wie etwa im Deutschen einen gewissen Fremdwortcharakter nicht verloren.

Diesen umgangssprachlichen Fremdwortcharakter machen sich die folgenden Überlegungen zunutze, indem sie davon ausgehen, dass das Phänomen des Managements bekannt, seine Beschreibung und Erklärung jedoch nach wie vor schwierig ist.

Der Rückgriff auf das Wort selbst hilft nur begrenzt weiter. Das englische Wort stammt von dem italienischen Wort *maneggiare* ab, das soviel bedeutet wie "handhaben", aber auch "ein Pferd in der Manege an der Leine herumführen." Diesen Charakter der Bezeichnung einer durchaus unwahrscheinlichen, ungewissen Tätigkeit, die mit dem Risiko der Überforderungen der Kräfte des Managers und des Scheiterns behaftet ist, hat das englische Wort *Managen* beibehalten. Das Lexikon führt Übersetzungen wie (a) "leiten, verwalten, regeln", (b) "zurechtkommen mit, fertig werden mit, handhaben", (c) "bewältigen, schaffen", (d) "es schaffen, etwas zu tun" an. Wenn der Fahrstuhl ausfällt, muss man versuchen, die Treppe zu "managen". Wenn der Abend schon spät ist, weiß man nicht, ob man noch einen weiteren Whisky *managen* wird: "Would you manage another whisky?", wird man dann unter Umständen gefragt. Wenn man in einer unangenehmen Situation ist, kann man jemanden fragen, ob er es managen, also "schaffen" wird, zu helfen. Vom *Managen* spricht man offenbar immer dann, wenn man zwar mit Schwierigkeiten rechnet, aber nicht weiß, ob sie aus der Situation resultieren oder aus demjenigen, der mit dieser Situation fertig zu werden versucht.

Dieser Sinn für eine ambivalent überfordernde Praxis hat sich im Wortgebrauch außerhalb der englischen Sprache nur bedingt erhalten. Zumal im Deutschen tritt an dessen Stelle ein Sinn für eine hierarchisch eingebundene, durch eine Organisation geregelte Tätigkeit, der im Englischen zwar auch vorhanden ist, aber nicht im Zentrum steht. Im Deutschen ist

Management die Tätigkeit von Geschäftsführern, die mehrere Untergebene ("Mitarbeiter"), aber auch mindestens einen Vorgesetzten haben und in einem Unternehmen, einem Verein, einem Theater oder einem Krankenhaus in einem betrieblichen Arbeitszusammenhang stehen. Im Amerikanischen kann schon derjenige ein "Manager" sein, der in einem Fastfood-Restaurant dafür sorgt, dass am Tresen ordentlich gearbeitet wird. Im Deutschen wird unter Management eine in der Regel gelingende, weil von Managern, die ihr Geschäft verstehen, ausgeübte Praxis verstanden. Schlechtes Management kommt zwar ebenso vor wie gutes, aber beides wird auf die entsprechenden, entweder bereits vorhandenen oder zu entwickelnden Fähigkeiten der Manager zugerechnet. Dass das Managen selbst eine riskante und problematische Tätigkeit ist, weil sie dort Verantwortung übernimmt, wo sie nicht selbst die Durchführung einer Arbeit in die Hände nimmt, wird reklamiert, wenn für die Profession geworben werden soll, ist aber kein selbstverständlich mitlaufender Wortsinn.

Auch diese Differenz zwischen dem angelsächsischen Wortsinn und dem Wortsinn in anderen Sprachen, für unsere Zwecke vor allem im Deutschen, machen sich die folgenden Überlegungen zunutze. Wir werden das hierarchisch und organisational eingebundene Management, das dazu tendiert, sich ein eher erfolgreiches Verhalten zuzuschreiben, unter dem Gesichtspunkt beobachten, welchen Beitrag diese Zuschreibungen bei der Bewältigung einer schwierigen Praxis leisten. Unsere Fragestellung könnte in diesem Sinne lauten: Wie managen es die Manager, als erfolgreiche Träger des Managements zu gelten?

Im Englischen bezeichnet man diejenigen, die sich im Deutschen als Manager bezeichnen, als *executives*, im Französischen als *cadres*. Der Soziologe Luc Boltanski (1982) hat diesen *cadres* eine Studie gewidmet, in der er darauf hinweist, dass diesen *cadres* zwar unklar sein kann, worin ihre Tätigkeit besteht, sie jedoch gleichsam im Gegenzug um so weniger daran zweifeln, welcher hierarchische Rang ihnen im Verhältnis zu denen zukommt, die ihnen nachgeordnet sind, und noch mehr im Verhältnis zu denen, die ihnen vorgeordnet sind. Hieran kann man erkennen, dass die Verschiebung der Nuance vom englischen zum deutschen Wortsinn eine Funktion haben kann: Das Spiel der Hierarchie profitiert davon, dass die Einsätze der Praxis eher ungewiss sind. Um so mehr nämlich kann es darauf ankommen, sich einer Sprache und eines Verhaltens zu befleißigen, die es erlauben, die Herausforderungen der Praxis als bewältigbar darzustellen und derart eine Organisation mitzutragen, in der sie dann auch bewältigt werden.

Wir halten fest, dass das Wort *Management* nach seinem Wortgebrauch eine Tätigkeit bezeichnet, deren Erfolg praktisch ungewiss ist, jedoch durch Organisation wahrscheinlicher

gemacht werden kann.

2. *Der Unterschied*

Management macht einen Unterschied. Soviel immerhin ist gewiss. Gestritten wird allenfalls darüber, welchen Unterschied es macht und ob dieser Unterschied zum Wohl oder zum Wehe der Organisation ausfällt, in der er getroffen wird. Gestritten wird auch darüber, wie viel Management von welcher Art für welchen Typ von Organisation erforderlich ist. Ist man in der Regel bereit, zu akzeptieren, dass privatwirtschaftlich verfasste Unternehmen ein gewisses Maß an Management benötigen, obwohl auch hier Unternehmer und Manager verschiedener Meinung sein können, so bedeutet dies nicht, dass man diesem Gedanken auch im Fall von Kommunen, Behörden, Schulen und Universitäten, Theatern und Orchestern, Armeen und Guerillaorganisationen, Kirchen, Klöstern und karitativen Einrichtungen oder Gerichten und Ingenieurbüros mit ebenso großer Bereitwilligkeit gegenübertritt. Zumeist hat man das Gefühl, dass der Manager gegenüber dem Eigentümer einen Unterschied macht, auf den ein Unternehmen im Hinblick auf seine Steuerung und Kontrolle auch im gesellschaftlichen Interesse nicht verzichten sollte, zugleich jedoch auch den Eindruck, dass das mit dem Management meist einhergehende Interesse an Profitabilität, mindestens aber Rentabilität der Organisation mit bürokratischer Verlässlichkeit, erzieherischem Ethos, künstlerischer Kreativität, militärischer Potenz, religiöser Inbrunst, fürsorglichem Engagement, juristischer Sorgfalt und professioneller Genauigkeit nicht immer identisch ist.

Hinzu kommt, dass man sich ebenfalls darüber streiten kann, mit welchen Fragestellungen es das Management einer Organisation berechtigterweise zu tun hat. Meist gibt es keine Diskussion darüber, dass das Management die Aufgabe hat, eine Organisation technisch effektiv und ökonomisch effizient zu machen. Aber wenn es darum geht, die Frage zu entscheiden, in welchem Ausmaß dies den steuernden und kontrollierenden Zugriff auf das Personal, die hierarchische Struktur, die verwendeten Technologien, den Umgang mit Lieferanten und Kunden betrifft, kann man sich durchaus vorstellen, nicht unbedingt Manager, sondern Professionelle anderer Provenienz, Psychologen und Soziologen, Ingenieure und Kommunikationsvirtuosen zum Zuge kommen zu lassen. Überhaupt fällt auf, dass dem Manager zwar zum einen unterstellt wird, dass er sich das Wissen dieser und anderer Professionen zu eigen machen kann, dass es zum anderen jedoch genau dann am einfachsten ist, ihn als Manager zu identifizieren, wenn er seine Perspektive keiner dieser Professionen unterwirft. Am leichtesten fällt es, ihm eine *betriebswirtschaftliche* Kompetenz

zu unterstellen. Aber selbst diese beschreibt ihn nicht vollständig, da das Management einer Organisation nicht nur darin besteht, diese Organisation einem betriebswirtschaftlichen Kalkül zu unterwerfen, sondern gleichzeitig auch darin, dieses Kalkül mit Blick auf die Zustände der Organisation dosieren und so eine Eigendynamik der Organisation inklusive ihres Personals in Rechnung stellen zu können, die mit Kosten- und Nutzenkategorien nicht erfasst werden kann (Baecker 2003).

Wir werden im folgenden eine Möglichkeit diskutieren, diese nur mit der eines Jokers zu vergleichende Qualität des Managers innerhalb eines Kalküls berechenbar zu machen, der der Struktur eines Spiels entspricht, in dem ein solcher Joker eine Rolle spielen kann. Wir werden den Manager – oder besser: das Management, denn wir haben es nicht nur mit Personen, sondern auch mit Funktionen und Institutionen zu tun, durch die eine Organisation gemanagt werden kann – in einen Kontext einbetten, an dem man ablesen kann, welchen Unterschied er macht und warum dieser Unterschied von der quecksilbrigen Art ist, die man gegenwärtig feststellen kann (Mintzberg 1973). Wir werden dabei an der Idee festhalten, dass Management nicht nur in privatwirtschaftlichen Unternehmen, sondern auch in Organisationen anderer Art auftreten kann, werden uns jedoch bemühen, die jeweils unterschiedlichen Formen, die Management in diesen anderen Organisationen annimmt, nicht im Dunklen zu lassen. Sicherlich ist Management nicht das Allheilmittel zur effizienten und effektiven Gestaltung von Organisationen. Sicherlich ist jedoch ebenso wenig die Annahme gerechtfertigt, dass ein Management in Behörden, Schulen oder Theatern nur Schaden anrichten kann.

3. Systemtheorie

Die folgenden Überlegungen gehen von Entwicklungen der soziologischen Systemtheorie aus, in denen der Indikationenkalkül von George Spencer-Brown zur Grundlage der Beschreibung von Operationen gemacht wird (Spencer-Brown 1997; vgl. Herbst 1976, 85 ff., Kauffman 1987, Simon 1993, 57 ff., Luhmann 1988a, Baecker 1993b und 1993c). Diese Grundlage wird hier an einer soziologischen Fragestellung der Organisations- und Managementtheorie erprobt (vgl. Luhmann 1997, Baecker 1993a, 1999 und 2003, Wimmer 2004), betrifft jedoch darüber hinaus kognitionswissenschaftliche Fragestellungen, die an die frühesten und besten Motive der Kybernetik anknüpfen (Varela 1990 und 1994). Es geht um die Entwicklung einer Kognitionswissenschaft der Kommunikation, die in der Lage ist, die aktuellen Zustände der Gesellschaft daraufhin zu beobachten und zu befragen, welche

Formen der Organisation und des Managements sie begünstigen und erfordern. Organisation und Management werden dabei nicht als gleichsam natürliche Koalitionäre betrachtet, sondern als unwahrscheinliche Produkte einer Koevolution, die sowohl auf der Seite der Organisation als auch auf der Seite des Managements mehr Variationen kennt, als es der Rationalismus der Betriebswirtschaftslehre wahrhaben will.

Der Ausgangspunkt dieser Entwicklungen der Systemtheorie ist nach wie vor die Bemühung um ein Verständnis jener Phänomene organisierter Komplexität, die weder aus so wenigen (maximal drei bis vier) Variablen heterogener Art bestehen, dass sie mithilfe des Kausalschemas erklärt werden könnten, noch aus so vielen als homogen angenommenen Elementen bestehen, dass sie statistisch beschrieben werden könnten. Statt dessen bestehen sie aus zahlreichen und heterogenen Elementen, die zusätzlich ein Element der "Organisation" aufweisen, das es ermöglicht, eine gewisse Ordnung zu erkennen und mit diesen Phänomenen in eine über den Aufbau von Erwartungen strukturierte Interaktion zu treten (Weaver 1948, Ashby 1961). An die Stelle von Ursache und Wirkung sowie der Abschätzung von Wahrscheinlichkeiten tritt im Umgang mit diesen Phänomenen eine Art *operational research*, die vom Verstehen des Phänomens auf seine Kontrolle umschaltet und unter dieser Kontrolle den Vergleich erwarteter mit tatsächlichen Daten versteht. Schau dir an, was passiert, nicht, warum es passiert; sammle niemals mehr Informationen als du für die gegenwärtig gestellte Aufgabe brauchst; und nimm nicht an, dass sich das System nicht ändert, das heißt stelle in Rechnung, dass du nur die Probleme lösen kannst, die sich heute stellen; dies sind die drei Regeln, die W. Ross Ashby (1958, 97 f.) als Essenz seiner Art von *operational research* beschreibt.

Die neueren Entwicklungen der Systemtheorie versuchen, eine ganze Reihe der frühen kybernetischen Einsichten in die Begründung der aktuellen Modellarbeit mit aufzunehmen, wählen jedoch in ihrer Zuspitzung auf das Indikationenkalkül Spencer-Browns zugleich eine Abkürzung, die damit etwas zu tun hat, dass eine der radikalen Ideen der frühen Jahre lange Zeit nicht recht ernst genommen worden ist und vielleicht auch erst vor dem Hintergrund des Indikationenkalküls ernst genommen werden kann (Baecker 2002 und 2004, 293 ff.). Diese Idee ist einer der Grundgedanken der mathematischen Kommunikationstheorie von Claude E. Shannon und Warren Weaver und bringt diese Theorie ebenso präzise wie beunruhigend auf den Punkt. Dieser Kommunikationstheorie wie auch der Spieltheorie und der Computerarchitektur John von Neumanns liegen mathematische Konzepte der statistischen Mechanik (J. W. Gibbs) zugrunde, die Phänomene organisierter Komplexität aus der Fähigkeit eines "Systems" ableiten, die eigene Ordnung trotz und wegen ungeordneter

Elemente (oder auch: die eigene Verlässlichkeit trotz und wegen unzuverlässiger Elemente) aufrechtzuerhalten (Wiener 1961). Bis heute weiß niemand, worauf diese Fähigkeit beruht. Es zu wissen, hieße ja auch bereits, es zu verstehen und damit die Komplexität zu verfehlen. Der Gedanke der "Selbstorganisation" und alle weiteren, die ihn ausbuchstabieren ("Emergenz", "Autopoiesis", "operationale Schließung", "strukturelle Kopplung" ...), sind Postulate, die axiomatisch eingeführt werden, um mit einem präzise bestimmten Nichtwissen arbeiten zu können.

Tatsächlich ist dies die epistemologische Selbstanwendung der Einsichten der statistischen Mechanik, mathematischen Kommunikationstheorie und Kybernetik. Der viel diskutierte Konstruktivismus ist die populärwissenschaftliche Fassung dieser Einsichten.

Weil diese Struktur eines Wissens, das sich als Nichtwissen weiß, so schwer zu durchschauen ist, konnte die gerade erwähnte Idee Shannons so lange überlesen werden. In der Form ihres Überlesens konnte sie dann allerdings um so verlässlicher den Strukturalismus eines Claude Lévi-Strauss, die Epistemologie eines Gregory Bateson, die Psychoanalyse eines Jacques Lacan, die Soziologie eines Niklas Luhmann und die Philosophie eines Jacques Derrida heimsuchen. Und wer weiß, ob wir gelernt hätten, die Idee zu lesen, wenn sie nicht so lange so fruchtbar überlesen worden wäre? Die Idee Shannons wird in seiner Definition einer "message" als "*one selected from a set of possible messages*" auf den Punkt gebracht (Shannon 1963, 31).

Man hat diese Definition fast immer als eine statistische und letztlich ingenieurwissenschaftliche Definition gelesen, die vielleicht ein Licht auf Struktur und Syntax der Kommunikation, aber nicht auf Semantik und Pragmatik werfen könne. Vor dem Hintergrund des Indikationenkalküls von Spencer-Brown kann man jedoch erkennen, dass im Umstand beziehungsweise in der Operation der Selektion, die eine bestimmte Nachricht im Kontext eines Auswahlbereiches möglicher anderer Nachrichten zu bezeichnen erlaubt, sowohl die semantische als auch die pragmatische Leistung der Kommunikation enthalten sind und Struktur und Syntax sich nur insoweit bestimmen lassen, als sie dieser Semantik und Pragmatik zuarbeiten (vgl. MacKay 1964).

Die Pointe dieser Definition liegt in einer Dreistelligkeit, die zu jener der Form der Unterscheidung, wie sie Spencer-Brown konzipiert, isomorph ist. Eine Nachricht, so ist der Definition zu entnehmen, kann erst dann als Nachricht gelten, wenn (1) diese Nachricht als (2) Auswahl dieser Nachricht aus (3) einer Menge von möglichen anderen Nachrichten gelesen werden kann. Man mag darin Karl Bühlers (1934) Sprachtheorie (ein Zeichen als:

Symbol, Symptom und Signal) ebenso wieder erkennen wie Niklas Luhmanns (1984, 193 ff.) dreistellige Definition der Kommunikation als Synthese von (1) Information, (2) Mitteilung und (3) Verstehen. Eine Nachricht ist nur dann eine Nachricht, wenn sie eine Selektion ist und wenn diese Selektion auf einen Auswahlbereich verweist, der entweder, wie im Fall des Alphabets, technisch bestimmt ist oder, wie im Fall von Kommunikation zwischen Lebewesen, sozial unbestimmt ist. Die Nachricht des Buchstaben "M" versteht man aufgrund ihres Auswahlbereiches einer festgelegten Zahl von Buchstaben des Alphabets. Die Nachricht des Satzes "Kommst du heute Abend zum Essen?" kann man nur verstehen, wenn man weiß und/oder unterstellt, wie die Beteiligten es üblicherweise mit dem Essen halten und wie sehr es ihnen darauf ankommt, mit Frage und Antwort eine bestimmte Botschaft zu verbinden. Technische Kommunikation rechnet mit den bekannten Wahrscheinlichkeiten einer bekannten Menge von Möglichkeiten. Soziale Kommunikation errechnet den möglichen Auswahlbereich und damit auch den Informationswert der Selektivität der ausgewählten Nachricht mit jeder Nachricht neu (so routiniert und institutionalisiert dies ab einem bestimmten Zeitpunkt auch sein mag).

Wir brauchen diesen Gedanken der mathematischen Kommunikationstheorie hier nicht zu vertiefen. Wesentlich ist für uns, dass sich Shannon mit dieser Definition vorstellte, etwas Bestimmtes (die ausgewählte Nachricht) im Kontext von etwas Unbestimmten (dem Auswahlbereich beziehungsweise dem Faktum des Ausgewähltwerdens) nicht nur lesen zu können, sondern lesen zu müssen, um die Nachricht als Nachricht (und nicht nur als Signal, das auf bestimmte Zustände hinweist) lesen zu können.

Um diesen Gedanken geht es auch in Spencer-Browns Begriff der Zwei-Seiten-Form, die er als Einheit der Differenz (1) einer markierten Innenseite einer Unterscheidung, (2) der Operation der Trennung der beiden Seiten der Unterscheidung und (3) der unmarkierten Außenseite der Unterscheidung versteht. Wir haben es mit einer dreistelligen oder dreiwertigen Zweiseitenform zu tun. Tatsächlich kann man den dritten Wert der Operation der Unterscheidung in der Spencer-Brownschen Form der Unterscheidung zwar sehen, explizite Erwähnung in der aufgeschriebenen Definition der Form findet er jedoch nicht. Dort heißt es (Spencer-Brown 1994, 4): "Call the space cloven by any distinction, together with the entire content of the space, the form of the distinction." Mit dieser *Form* werden wir arbeiten, um herauszufinden, was es mit dem Management einer Organisation auf sich hat, wenn man diese Organisation als ein Phänomen organisierter Komplexität begreift und das Management daher weder auf Kausalität noch auf Statistik zurückgreifen kann, um sich dieses Phänomen zueigen zu machen, sondern auf die kybernetische Idee der Bestimmtheit aus

Unbestimmtheit, der Zuverlässigkeit aus Unzuverlässigkeit, der Ordnung aus Unordnung beziehungsweise des *order from noise* (von Foerster 1993a, 211 ff.) angewiesen ist.

Es sei nur darauf hingewiesen, dass das Moment der Organisation im Phänomenbereich organisierter Komplexität im kybernetischen Sinne allgemein auf Ordnung im Sinne von Erwartbarkeit abstellt, während die Organisation, deren Management hier beschrieben werden soll, ein bestimmtes soziales System ist. Dieses Sozialsystem der Organisation gehört ebenso zum Phänomenbereich organisierter Komplexität wie die beiden anderen von Luhmann beschriebenen Sozialsysteme Interaktion und Gesellschaft. Wir unterscheiden im Folgenden bei Bedarf zwischen der kybernetischen und der sozialen Organisation (ohne damit unterstellen zu wollen, dass das Stichwort der kybernetischen Organisation nicht bereits auf ein eminent soziales Phänomen verweist).

Wie dies im Einzelnen zu verstehen ist, ist am Beispiel besser verständlich zu machen als am abstrakten Gedanken. Dennoch ergänzen wir die vorstehende Skizze um einige weitere Überlegungen, um die Reichweite des zu erprobenden Konzeptes anzudeuten. Wichtig ist zunächst, dass wir eine Eigenschaft des Kalküls, die Spencer-Brown erst gegen Ende des Kalküls offen legen kann, von Anfang an nutzen. Spencer-Browns Experimente im 12. Kapitel, "Re-entry into the form", haben unter anderem den Sinn, die Identität der Unterscheidung und des Beobachters nachzuweisen, einen Nachweis, den er erst vornehmen kann, wenn der Kalkül hinreichend weit entwickelt ist, um die Unterscheidungen, mit denen er arbeitet, in die Unterscheidungen wiedereinzuführen, mit denen er arbeitet (Spencer-Brown 1994, 69 ff.). Der Text des Kalküls endet mit der Feststellung: "We see now that the first distinction, the mark, and the observer are not only interchangeable, but, in the form, identical" (ebd., 76). In der Soziologie können wir mit dieser Einsicht starten: Jede Unterscheidung setzt einen Beobachter voraus, der sie trifft; wir können deswegen die Unterscheidung benutzen, um mit ihr auch den Beobachter zu bezeichnen, der sie benutzt. Dann kommt die Unterscheidung allerdings zweimal vor: als *cross* ist sie die Operation, die sie ist, und als *mark* bezeichnet sie sich und damit den Beobachter, der sie trifft. *Cross* und *mark* sind Ausdrücke des Kalküls von Spencer-Brown.

Das bedeutet jedoch, dass der Kalkül nicht nur die Unterscheidungsoperationen eines Beobachters wiederzugeben erlaubt, sondern zugleich spätestens dann, wenn er die Unterscheidungen, mit denen er arbeitet, in die Unterscheidungen wiedereinführt, mit denen er arbeitet, auch auf der Ebene der *Beobachtung zweiter Ordnung* formuliert ist. Beobachtung zweiter Ordnung ist die Beobachtung von Beobachtern erster Ordnung im Hinblick auf die

Form der Unterscheidungen, die sie verwenden (Luhmann 1990 und 1992). Wir werden daher jeden Auftritt eines Beobachters zweiter Ordnung als Hinweis auf die Emergenz eines selbstbeobachtungsfähigen Systems interpretieren können, ohne daraus ableiten zu können, dass dieses System für sich transparent ist. Im Gegenteil. Der Auftritt des Beobachters zweiter Ordnung führt neben der Unbestimmtheit, an welchen Wert der dreiwertigen Form der Unterscheidung des Beobachters erster Ordnung er anschließt, auch die vom Beobachter zweiter Ordnung benutzte Unterscheidung und damit deren Außenseite in das sich selbst beobachtende System ein.

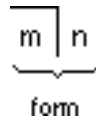
4. Die Mathematik

Das Indikationenkalkül Spencer-Browns ist eine Art qualitative Mathematik der Beschreibung von Eigenwerten rekursiver Funktionen, die es uns erlaubt, Beziehungen zwischen verschiedenen Sachverhalten zu notieren, ohne deswegen bereits genaue Aussagen über die Art dieser Beziehungen treffen zu müssen. Dieser Kalkül ist für unsere Zwecke deswegen geeignet, weil Management mehr als alles andere eine Kunst der Aufrechterhaltung von Nachbarschaften zu sein scheint, die mit Distanz ebenso wie mit Nähe arbeiten, dabei jedoch immer Wert darauf legen, dass die gepflegten Beziehungen variierbar bleiben, alte Beziehungen abgebrochen und neue Beziehungen aufgenommen werden können. Dies gilt gegenüber Personen und Märkten ebenso wie gegenüber Produkten, Technologien und Organisationsformen.

Diese qualitative Mathematik findet sich in dem Indikationenkalkül, das George Spencer-Brown entwickelt hat, um die Mathematik zu befähigen, mit selbstreferentiellen Aussagen umzugehen. Sie fand daher unter Systemtheoretikern, die es mit demselben Problem der Selbstreferenz zu tun bekommen, sobald sie Systeme nicht nur beobachten, sondern dabei zu berücksichtigen versuchen, dass lebende, psychische und soziale Systeme ihrerseits anderes beobachten und dabei auch sich beobachten, das größte Interesse (von Foerster 1993, Maturana 2000, Luhmann 1984, Luhmann 2002).

Das Indikationenkalkül geht von der Prämisse aus, dass alles, was entsteht, aus einer Unterscheidung entsteht. Damit etwas wird und ist, muss es sich unterscheiden. Diese Unterscheidung wird nicht wie bei Hegel als Produkt einer Negation verstanden, sondern ist eine positive Operation, die einen Zustand *m* (*marked state*) bezeichnet und dafür eine Unterscheidung trifft *und* benutzt, die eine Außenseite *n* (*unmarked state*) voraussetzt *und*

unbezeichnet lässt:



Diese Notation führt implizit einen wichtigen Unterschied ein. Man kann eine Unterscheidung entweder treffen (Spencer-Brown spricht von einem *cross*) und dadurch den Zustand markieren, den man markiert, oder man kann die Unterscheidung beobachten (Spencer-Brown spricht von einem *mark*). Erst der Beobachtung der Unterscheidung fällt auf, dass sie jene *form* hat, deren Entdeckung die vielleicht wichtigste Leistung Spencer-Browns ist, eine Form mit zwei Seiten, deren eine als Innenseite durch den horizontalen Balken asymmetrisch gegenüber der anderen, der Außenseite, hervorgehoben (markiert) wird, und einer Trennungslinie zwischen den beiden Seiten, ohne den diese nicht unterschieden werden könnten.

Wir haben es mit einer dreiwertigen Zweiseitenform zu tun: 1. Wert: Innenseite, 2. Wert: Außenseite, 3. Wert: die Unterscheidung als Trennung. Tatsächlich tritt keiner der drei Werte ohne die anderen und keine der beiden Seiten ohne die andere auf, so dass Spencer-Brown von *einer* Operation sprechen kann, deren Eigenschaften deutlich werden, wenn man sie auf ihre *Form* hin beobachtet.

Erst am Ende seines Kalküls kann Spencer-Brown eine weitere Prämisse offen legen, die ebenfalls bereits in dem Moment getroffen wurde, als die Form definiert und eine Notation entwickelt wurde: Jede Aussage über eine Unterscheidung und ihre Form ist zugleich eine Aussage über den Beobachter und seine Operation, so dass Unterscheidung und Beobachter letzten Endes identisch sind. Es gibt keine Beobachtung, die nicht eine Unterscheidung treffen würde. Und es gibt keine Unterscheidung, die nicht von einem Beobachter getroffen würde. Die Systemtheorie übersetzt dies in die Annahme, dass Unterscheidungen, um getroffen werden zu können, ein System voraussetzen, das sie trifft, und dass Systeme sich als beobachtende Systeme produzieren und reproduzieren, indem sie Unterscheidungen treffen. Tatsächlich muss sich ein System, noch bevor es irgendetwas beobachten kann, sich selbst von allem anderen unterscheiden, selbst wenn es in aller Regel erst an der Beobachtung des anderen lernt, dass es von allem anderen unterschieden ist.

Ein selbstreferentielles, sich und anderes beobachtendes System ist daher ein System, das durch die Form der in sich selbst wieder eingeführten Unterscheidung bezeichnet werden mag. Spencer-Brown spricht vom *re-entry* der Unterscheidung in den Raum der Unterscheidung und setzt dafür Gleichungen zweiten Grades, also auf sich selbst anwendbare und zu diesem Zweck unendliche Gleichungen voraus:



Man erkennt an dieser Notation, dass die Wiedereinführung der Unterscheidung in den Raum der Unterscheidung die Markierung der unmarkierten Seite voraussetzt, die jetzt als unmarkierte Außenseite der Unterscheidung durch die Wiedereinführung der Unterscheidung von einem neuen unmarkierten Zustand auf der rechten Außenseite der Form unterschieden wird.

Die systemtheoretische Interpretation der Form geht davon aus, dass sie die Beobachtung erster Ordnung (die Unterscheidung des markierten Zustands) und die Beobachtung zweiter Ordnung (der Form der Unterscheidung, das heißt neben dem markierten auch den unmarkierten Zustand sowie die Trennung der beiden Zustände) miteinander kombiniert. Diese Kombination impliziert jedoch einen neuen unmarkierten Zustand und eine neue Trennungslinie, so dass die Beobachtung zweiter Ordnung zwar mit Aufklärung (des Beobachters erster Ordnung), aber nicht mit Selbstaufklärung gleichgesetzt werden kann. Der Beobachter zweiter Ordnung muss in Kauf nehmen, dass seine Beobachtung der Form der Unterscheidung des Beobachters erster Ordnung als Operation der Beobachtung ihrerseits eine Beobachtung erster Ordnung ist, die wiederum von anderen auf ihre Form hin beobachtet werden kann. Der Beobachter zweiter Ordnung hat dem Beobachter erster Ordnung nur voraus, dass er vom beobachteten Beobachter auf sich selber schließen und sich als Beobachter erster Ordnung wissen sowie, zu einem späteren Zeitpunkt, auch selber beobachten kann.

Wir lassen weitere Eigenschaften des Kalküls hier auf sich beruhen und klären sie allenfalls, wenn und insofern wir sie beim Rechnen mit dem Kalkül brauchen.

5. Die Form des Managements

Wir gehen davon aus, dass Management einen Unterschied macht. Es trifft sich als Unterschied, indem es sich und das, was es will, von allem anderen unterscheidet:

$$\text{Management} = \overline{\text{Management}}$$

Mit dieser Gleichung bringen wir zum Ausdruck als unsere Absicht, die Frage nach der Operation des Managements als Frage nach einer Unterscheidung zu stellen, die das Management trifft, halten jedoch zugleich fest, dass das Management, was immer es tut, in seinem Tun mindestens sich selbst unterscheiden und bezeichnen, das heißt *sich* als Unterschied treffen muss.

Die nächste Frage ist dann jedoch: welchen Unterschied trifft das Management? Wir wissen aus dem Indikationenkalkül von Spencer-Brown, dass wir diese Frage nur beantworten können, wenn wir den markierten Zustands des Managements von seinem unmarkierten Zustand unterscheiden und für diese Unterscheidung das Treffen einer asymmetrisierenden Unterscheidung verantwortlich machen.

Wir suchen demnach nach dem spezifischen Typ einer Operation eines spezifischen Systems, das seinerseits dadurch bestimmt wird und eine interne Unbestimmtheit gewinnt, dass seine eigene Grenzziehung von diesem Typ der Operation nicht unabhängig zu denken ist. Das heißt, wir suchen nicht nur nach dem Unterschied, den das Management macht, sondern zugleich nach der Form dieses Unterschieds beziehungsweise nach der Form des Managements. Dazu müssen wir die Unterscheidung des Managements, ihre markierte Innenseite im Verhältnis zu ihrer unmarkierten Außenseite, in die Unterscheidung des Managements wiedereinführen. Wir benutzen dafür die von Spencer-Brown (1994, 69 ff.) entwickelte Figur des *re-entry*, des Wiedereintritts:

$$\text{Management} = \overline{\overline{\text{Management}}}$$

Damit ist gesagt, dass wir jetzt explizit nach der Außenseite des Managements fragen, wohl wissend, dass diese Außenseite als operativer Kontext des Managements nur bezeichnet werden kann, wenn sie ihrerseits von einer weiteren Außenseite unterschieden wird, die unbestimmt bleibt, jedoch für weitere Unterscheidungsoperationen, das heißt aus weiteren Beobachterblickwinkeln durchaus bestimmbar sein kann. Die Form des Managements ist die Wiedereinführung des Unterschieds, den das Management macht, in die Unterscheidung, die das Management macht. Wir sehen, dass die Transformation der Unterscheidung des Managements in eine berechenbare Form die Reflexion auf die Unbestimmtheit der Unterscheidung a) im Hinblick auf ihre Außenseite und b) im Hinblick auf die Art und Weise, wie die Unterscheidung getroffen wird, voraussetzt (Baecker 1993a). In dieser Kombination des Gedankens des Rechnens mit dem Gedanken der unbestimmten Stellen in dieser Rechnung liegt die Leistung und Herausforderung des Kalküls Spencer-Browns. Die Lektüre der Form der Unterscheidung von Spencer-Brown als allgemeiner Fall und allgemeines Konzept der spezifischeren Unterscheidung von System und Umwelt, *System* als Anschlusswert für weitere Operationen, *Umwelt* als vorausgesetzte, mitzuführende, aber prinzipiell unbestimmte Außen- und Reflexionsseite der Unterscheidung, liegt nahe.

Für die nächsten Schritte haben wir nun grundsätzlich zwei Möglichkeiten. Wir können die Managementliteratur daraufhin sichten, ob sie Hinweise enthält, wie die Fragen nach den beiden Seiten und den drei Werten des Managements beantwortet werden könnten. Wir können jedoch auch mit empirischen Fällen arbeiten und schauen, ob uns die Beschreibung dieser Fälle Antworten auf unsere Fragen liefert. Beide Möglichkeiten sind gleichwertig. Das Indikationenkalkül gibt keine Handhabe, herauszufinden, wie die Welt draußen wirklich ist, sondern nur eine Handhabe, die eigenen Beobachtungen dieser Welt zu sortieren und auf ihre Leistungsfähigkeit und ihre Voraussetzungen hin zu beobachten.

Mangels eines empirischen Falls, der in diesem Text ausgebreitet werden könnte, halten wir uns im Folgenden an die Managementliteratur. Auch hier stehen wir jedoch wieder vor der Wahl, da die Managementliteratur von verwaltungswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen bis zu psychologischen, sozialpsychologischen, soziologischen und esoterischen Modellen reicht. Die Wahl wird allenfalls dadurch eingeschränkt, dass wir nach einer gewissen Affinität zu systemtheoretischen Modellen suchen, das heißt nur diejenige Literatur in Betracht ziehen, die in der Angabe der Systemreferenz ihrer Aussagen explizit und nachvollziehbar ist. Mit Ausnahme der letztgenannten Modelle, deren Referenz meist

eine Welt umfassende Ganzheit ist, gilt dies jedoch wiederum für alle genannten Modelle, da diese mit der Referenz auf die Verwaltung, den Betrieb, die Psyche oder das Soziale eng umrissene Systeme bezeichnen. Was also tun?

Wir stehen vor einer unentscheidbaren Situation, die wir dementsprechend nur entscheiden können. Denn: "Nur *die* Fragen, die prinzipiell unentscheidbar sind, können *wir* entscheiden" (von Foerster 1993b, 153). Wir entscheiden uns hier für eine Kombination betriebswirtschaftlicher mit soziologischen Modellen. Die betriebswirtschaftlichen Modelle haben den Vorzug, gleich zwei Referenzsysteme für das Management zu explizieren: den Betrieb und die Wirtschaft, und die soziologischen Modelle vermögen zum einen die Operation genauer zu benennen, die das Management vollzieht, und bewahren uns zum anderen davor, den Betrieb und die Wirtschaft für die notwendigen Voraussetzungen des Managements zu halten. Wo ein Betriebswirt Notwendigkeit sieht, sieht ein Soziologe Kontingenz. Es mag zwar sein, dass das Management ohne die beiden Referenzen auf den Betrieb und die Wirtschaft einen großen Teil seiner Bestimmtheit verliert, doch dies sollte uns nicht daran hindern, danach Ausschau zu halten, wie es diese Bestimmtheit, vielleicht auch unter einem anderen Namen, mit anderen Referenzen zurückgewinnen kann.

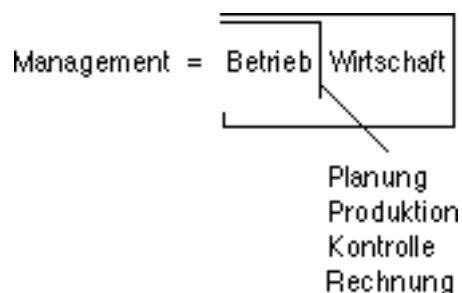
So wohlbegründet diese beiden Typen von Managementliteratur jedoch auch sein mögen, ist doch zu empfehlen, die folgenden, auf sie zurückgreifenden Überlegungen nicht als wissenschaftlich geklärte und abgesicherte Beantwortung der Formfrage des Managements zu lesen, sondern als beispielhafte Vorführung des Modells, das dazu einladen soll, mithilfe anderer Literatur oder mithilfe empirischer Beobachtungen das Modell mit anderen Ergebnissen zu erproben. Auch wir werden uns nicht nur auf die gerade genannte, sondern auch auf weitere Literatur beziehen.

Erich Gutenbergs *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre* (Gutenberg 1983, vgl. Gutenberg 1929) liefern vermutlich nach wie vor das ausgereifteste Modell des Managements in der Betriebswirtschaftslehre. Sie benennen die technische beziehungsweise produktive Effektivität und die wirtschaftliche beziehungsweise unternehmerische Effizienz als die beiden Referenzpunkte eines Managements, das allerdings als Akteur, der diese Referenzpunkte in der Organisation zum Einsatz bringt, eher vorausgesetzt als explizit genannt und behandelt wird. Geoffrey Vickers *Towards a Sociology of Management* (1967) hingegen ist frei von Referenzsystemen die soziologisch genaueste Antwort auf die Frage, was das Management operativ tut, wenn es etwas tut: Es kontrolliert, indem es Istzustände und Sollzustände miteinander vergleicht und die Differenz zwischen den beiden Zuständen in

das System zurückfüttert.

Man ergänze diese Beschreibung um den Gedanken, dass das Management nicht nur diesen Vergleich und diese Rückkopplung vornimmt, sondern auch die Zustände allererst definiert, die als Soll- und Istzustände miteinander verglichen werden (Luhmann 1988b, 324 ff.), und man hat eine bereits arbeitsfähige Soziologie des Managements in den Händen. Man bedenke ferner, dass die Kybernetik gute Gründe hatte, die Kontrolle aufgrund von Vergleich und Gedächtnis dem Verstehen vorzuziehen, sobald man es mit Phänomenen zu tun hat, deren Komplexität die eigenen Informationsverarbeitungsfähigkeiten übersteigt (Ashby 1958, insbes. 97 f.).

Wir hätten es also, um unsere Form des Managements zu beschreiben, mit dem Betrieb, der Wirtschaft und der Operation der Kontrolle zu tun. Die Form des Managements ist jedoch, wie jede Form, eine vierwertige Angelegenheit, so dass wir noch einen Wert unbesetzt hätten. Immerhin können wir vermutlich schon einmal folgende Form des Managements notieren:



Diese Gleichung bringt zum Ausdruck, dass die Form des Managements darin besteht, die Unterscheidung zwischen Betrieb und Wirtschaft planend, produzierend, kontrollierend und rechnend in sie selbst wiedereinzuführen, das heißt auf sich selbst anzuwenden. Damit ist gesagt, dass im Sinne technischer Effizienz der Betrieb den Betrieb und im Sinne ökonomischer Effektivität die Wirtschaft den Betrieb kontrolliert. Produktive Ziele und wirtschaftliche Gewinnerwartungen (bei gegebenen Kosten) definieren Sollzustände, von denen die beobachtbaren Istzustände entweder abweichen oder nicht. Das Management kontrolliert den Betrieb, indem es zum einen die Ziele setzt und die Erwartungen formuliert und zum anderen Maßnahmen ergreift, die die beobachtbaren Abweichungen zu reduzieren erlauben.

Die von der Form des Managements mitformulierte Asymmetrie der Unterscheidung zwischen Betrieb und Wirtschaft bringt zum Ausdruck, dass diese Kontrolle im Betrieb, dem markierten Zustand der Unterscheidung, nicht aber in der Wirtschaft, dem zunächst unmarkierten und nur durch die Operation der Wiedereinführung ebenfalls markierten Zustand der Unterscheidung, stattfindet. Die Wirtschaft bleibt unkontrolliert.

Interessant ist nun, dass diese re-entry-Operation zwar den Unterschied zwischen Betrieb und Wirtschaft als einen Unterschied der Kontrolle (inklusive Planung und Steuerung) zu bestimmen vermag, die re-entry-Operation selbst jedoch in der bisher zurate gezogenen Literatur unbestimmt bleibt. Sie ist die für die Wiedereinführung des Unterschieds zwischen Betrieb und Wirtschaft in diesen Unterschied selbst nicht reflektierte Voraussetzung dieser Operation, die nur durch eine Beobachtung der Form des re-entry, das heißt der Außenseite der Unterscheidung von Betrieb-und-Wirtschaft, reflektiert werden könnte. Wir können diese Voraussetzung des re-entry nur bestimmen, indem wir weitere Literatur heranziehen. Dafür scheint es im Wesentlichen drei Möglichkeiten zu geben.

Die erste Möglichkeit besteht darin, das Management als Interaktion zwischen Personen innerhalb des Betriebs zu begreifen (Weick 1985) und danach zu fragen, ob und wie diese Interaktionen durch die Referenz auf Wirtschaft gemanagt werden können. Die Antwort darauf liegt auf der Hand. Die Unterscheidung zwischen Betrieb und Wirtschaft innerhalb des Betriebs kann dazu genutzt werden, Fragen der Einstellung und Entlassung von Mitarbeitern im Hinblick auf Gewinnerwartungen und Kostenerwägungen zu entscheiden und an diese Entscheidung Bedingungen des Verhaltens im Betrieb zu knüpfen.

Die zweite Möglichkeit besteht darin, das Verhältnis von Betrieb und Wirtschaft weniger aus der limitierenden Perspektive der Wirtschaft als vielmehr aus der Entwicklungsperspektive der Organisation zu sehen. Zur Leitfragestellung, in die das Management seine Kontrollmöglichkeiten einhängt, wird dann weniger die Frage über die Einstellung und Entlassung von Mitarbeitern als vielmehr die Frage, welches organisatorische Potential wie genutzt werden kann, um kreativ, innovativ und nachhaltig die Möglichkeiten der Märkte zu erfassen und zu erschließen. Diese zweite Möglichkeit wird von der breiten Literatur zur Thematik der Organisationsentwicklung dargestellt, die von der Wiederentdeckung der *human relations* über die Konzepte des *organizational development* und des *organizational learning* im engeren Sinne bis zu zur Umformulierung der Marktperspektive von einem Rationalitäts- zu einem Motivationsgarant in der neueren Managementphilosophie reicht (Roethlisberger/Dickson 1949, Schein 1998, Senge 1990, Peters/Waterman 1991).

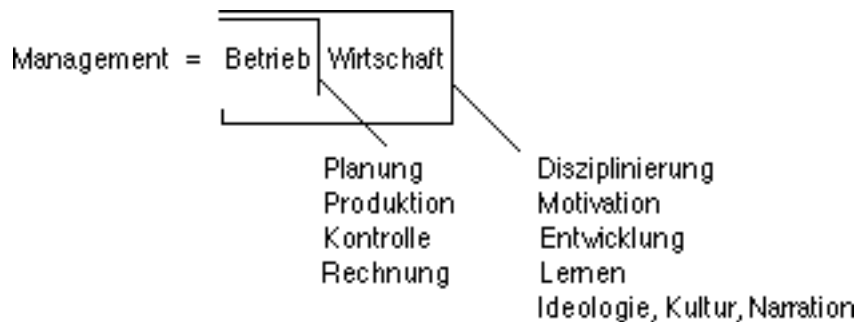
Drittens schließlich kann man die etwas distanziertere Perspektive der eher sozialwissenschaftlichen Forschung einnehmen und untersuchen, welche ideologischen, kulturellen und narrativen Muster der Selbstverständigung das Management einer Organisation aus der wirtschaftlichen Umwelt sowie, aber damit greifen wir vor, aus dem Unterschied, den die Wirtschaft in der Gesellschaft macht, bezieht, um mit diesen Muster sowohl die gesetzten Soll/Ist-Differenzen innerhalb des Betriebs als auch die Maßnahmen zur Verringerung dieser Differenzen zu legitimieren. Hier geht es um eine Diskurspolitik im engeren Sinne des Wortes, die bestimmte Verhaltensweisen rechtfertigt und es zugleich unmöglich macht, andere, davon abweichende Verhaltensweisen zu rechtfertigen (Bendix 1963, Schein 1985, Cziarnawska-Joerges 1997).

Alle drei Möglichkeiten haben es gemeinsam, die Wirtschaft so auf den Betrieb zu beziehen, dass letzterer zwar seinen Unterschied machen kann, dieser Unterschied jedoch als Bezug auf die Wirtschaft gefasst werden kann. Vermutlich ist diese scheinbar paradoxe Fassung des Unterschieds als Trennung-und-Bezug, wenn nicht sogar Trennung-zwecks-Bezug der Grund dafür, dass sich die Literatur nur ausnahmsweise in der funktionalen Nähe sowohl zur Betriebswirtschaftslehre als auch zur Soziologie sieht, die unsere Beobachtung innerhalb der Begrifflichkeit der Form des Managements offen legt. Die Regel ist eher, dass sich diese Literatur einen aufklärenden, kritischen und dekonstruktiven Zug zubilligt, womit sie nicht ganz Unrecht hat, wenn man berücksichtigt, dass ihre Thematisierung der Unterscheidung, wenn auch *avant la lettre*, damit denjenigen Wert der Form thematisiert, dem man philosophisch den Status des *supplément*, des scheinbar abgeleiteten, tatsächlich jedoch konstituierenden Dritten zuweisen würde (Ortmann 1999).

Tatsächlich sollte man nicht übersehen, dass die Fähigkeit, den Unterschied zwischen Wirtschaft und Betrieb zu ziehen, um den Betrieb zu konstituieren und die Wirtschaft als Referenzsystem zu präparieren, die beiden in ein Verhältnis der Nachbarschaft rückt, dessen operativer Wert in der Schaffung von Limitationalität, nicht aber in der Erübrigung von Bestimmbarkeit liegt.

Unsere Bestimmung der zwei Seiten und vier Werte der Form des Managements führt an ihrer entscheidenden Stelle, nämlich dort, wo man das größte Maß an Bestimmtheit erwarten sollte, weil dort die Unterscheidung getroffen wird, die den operativen Kern der Form konstituiert, auf eine entscheidende Unbestimmtheit, die in keiner Weise mit völliger Offenheit zu verwechseln ist, aber doch mehr und unterschiedliche Bestimmungen verträgt, als man dem Management einer Organisation gängigerweise zutraut.

Wir kommen zu dem Ergebnis, die Form des Managements auf der Grundlage der hier zurate gezogenen Literatur, die nur ein Ausschnitt aus einer Fülle weiterer Literatur ist, wie folgt zu notieren:



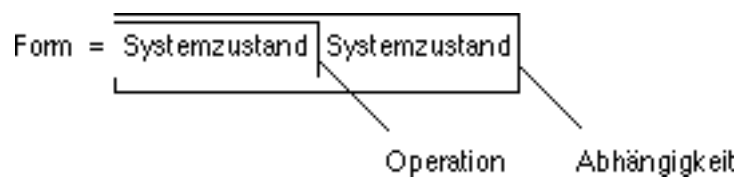
Disziplinierung ist das Stichwort der ideologiekritischen Forschung, die heute von der diskursanalytischen Forschung in den Fußstapfen von Michel Foucault fortgesetzt wird. *Motivation* ist das Stichwort einer Managementphilosophie, die auf der Einsicht aufsattelt, dass es nichts Ermüdenderes, also Demotivierenderes gibt als die Rationalität (Brunsson 1985). *Entwicklung* ist das Stichwort einer Organisationsentwicklungsliteratur, die nach wie vor der Gruppendynamik verpflichtet ist und selbst die neueren Verfahren der Organisationsstrukturaufstellung als Verfahren zur Lösung von Handlungs- und Denkblockaden und Stimulierung von Neugier, Reflexion und Sozialität begreift (Varga von Kibéd/Sparrer 2000). *Lernen* ist das Stichwort der *organizational learning*-Literatur, die sich durch keine Organisationstheorie, die darauf hinweist, dass Organisationen wegen ihrer Fähigkeit zu routiniertem, also gerade nicht lernfähigem Handeln gebaut worden sind (Weick/Westley 1996), von ihrer Absicht abbringen lässt, den Unterschied zwischen Betrieb und Wirtschaft stark zu machen. Und *Ideologie, Kultur* und *Narration* sind und bleiben die Stichwörter einer Literatur, die nicht weiß, wie ihr geschieht, wenn sie sieht, dass jede ihrer Aufklärungen allenfalls vorübergehend in der Schwächung des Betriebs, nach kurzer Zeit jedoch in seiner Stärkung durch Absorption derselben Diskurse, die ihn kritisieren, resultiert.

Immerhin ist damit jedoch deutlich geworden, warum die aktuelle betriebswirtschaftliche Literatur kaum noch weiß, wie sie der Hilfswissenschaften Herr werden soll, die ihr zu Hilfe eilen, um immer wieder neu zu untersuchen, wie die ebenso wählbare wie aufgezwungene Perspektive der Wirtschaft im Betrieb zur Geltung gebracht werden kann (Stahle 1991, Steinman/Schreyögg 1993). Pragmatiker empfehlen in dieser Situation den unbekümmerten

Griff in den Werkzeugkasten, je nachdem, welches Werkzeug von der Situation, der Mode oder den Vorgesetzten gerade für sinnvoll gehalten wird (Whitley 1984). Wissenschaftler empfehlen die Maxime 'drop the tools' als Königsweg zur Beratung (Weick 1996). Und Managementgurus empfehlen, sich durch die Kontingenz nicht irre machen zu lassen, sondern am Notwendigen festzuhalten, wo auch immer man seiner habhaft wird (Malik 2000).

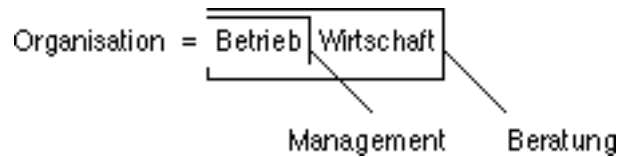
6. Eine systemtheoretische Interpretation

Über diesen Stand der Dinge kommt man nur hinaus, indem man eine systemtheoretische Interpretation der Form des Managements einführt, die das mathematische Kalkül der Form mit der Anweisung kombiniert, Systemreferenzen für die Zustände, Operationen und Abhängigkeiten anzugeben, die in den mathematischen Gleichungen formuliert werden.

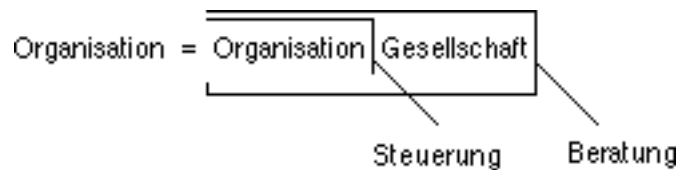


Damit ist gesagt, dass eine Form das Produkt einer Operation ist, die einen Systemzustand in Abhängigkeit von Systemzuständen in der Umwelt dieses Systemzustands definiert. Da *indication* und *distinction* die *beiden* Seiten *einer* Operation sind, gilt auch hier, dass der Systemzustand, den eine Operation hervorbringt, mit dieser Operation identisch ist, jedoch auf der Innenseite der Unterscheidung eigens bezeichnet wird, um deutlich zu machen, wo Anschlussoperationen anknüpfen können. Die Beobachtung erster Ordnung produziert Systemzustände, die Beobachtung zweiter Ordnung macht auf die Abhängigkeiten deutlich, die damit eingegangen werden.

Wir können diese Formulierung nutzen, um in einem ersten Zugriff den Unterschied zwischen *Management* und *Beratung* einzuführen:



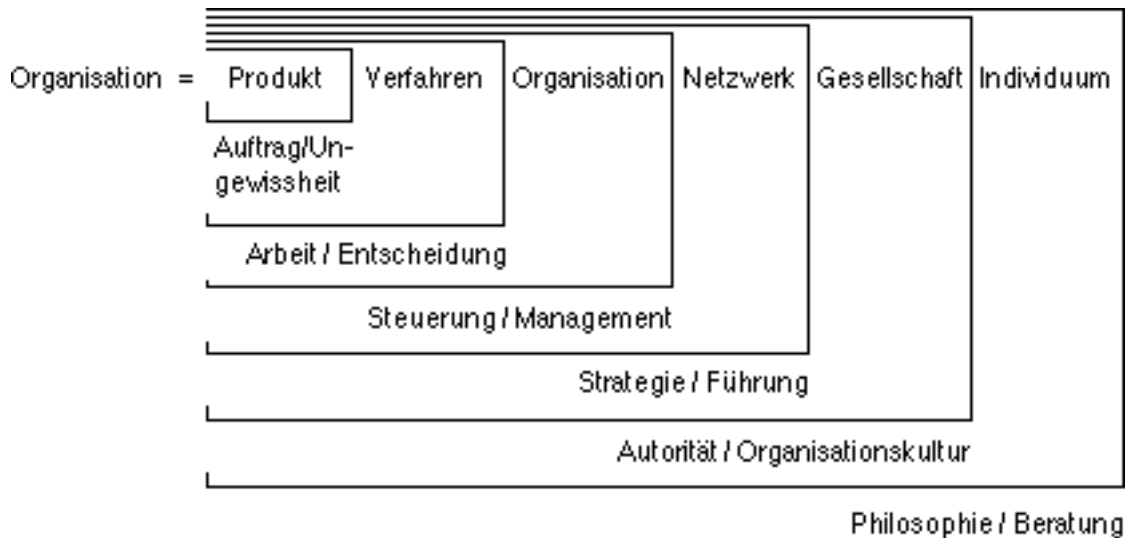
Indem wir das Management ebenso wie die Beratung auf die rechte Seite der Gleichung ziehen, machen wir deutlich, dass beide von Vorleistungen der Organisation in der Form der Organisation abhängig sind und nicht etwa, wie es im plandeterminierten Ansatz der betriebswirtschaftlichen Literatur angenommen wurde, ihrerseits die Urheber dieser Form sind. Um hinreichende Ansatzpunkte für die weitere Analyse zu bekommen, gehen wir jedoch über diese immer noch betriebswirtschaftliche Formulierung hinaus und starten stattdessen mit der Form:



Wir sprechen hier von Steuerung im Unterschied zu Management, um die Überlegung parallel zu führen, dass es andere Gestaltungs- und Führungsmöglichkeiten innerhalb von Organisationen gibt als die vom Management im klassischen Sinne benutzten und vorausgesetzten. Wenn man das Management im klassischen Sinne als die Anwendung von aus Gewinn- und Kostenüberlegungen abgeleitete Go- und Stoppregeln auf Projekte und Entscheidungen des Unternehmens definiert (Baecker 1999, S. 237 ff.), kommen für andere Organisationen andere, meist aus einem Professionsverständnis der Mitarbeiter und Führungskräfte abgeleitete Regeln in den Blick, die ebenfalls Managementaufgaben im Sinne von Entscheidungen über Projekte und Entscheidungen ermöglichen (Baecker 2003, S. 256 ff., insbes. S. 270 ff.).

Diese Form der von Gesellschaft unterschiedenen Organisation ist der Ausgangspunkt, der es uns ermöglicht, den Indikationenkalkül Spencer-Browns im Rahmen soziologischer und systemtheoretischer Überlegungen einzusetzen. Alles Weitere hängt von konkreten Problemstellungen ab, die wir hier nicht vorwegnehmen können, doch wird es sich

vermutlich lohnen, für ein allererstes Sortieren der Problemstellungen von folgender Gleichung auszugehen:



Man erkennt an dieser Form sechs miteinander konkurrierende, sich eventuell ergänzende, möglicherweise aber auch mit einander konfligierende re-entry-Operationen, deren letzte wir "Philosophie/Beratung" genannt haben (siehe im einzelnen Baecker 2006). Nach dieser Formulierung dreht sich letztlich alles um die Frage, mit welchen Verfahren (Personal, Technologie, Kapital) welche Produkte produziert werden und welche Arbeitsformen die Organisation definiert, um diese Produktion sicherzustellen. Das Produkt ist jedoch darüber hinaus dadurch determiniert, dass es von dieser Organisation in einem bestimmten Netzwerk angeboten wird, das zum einen definiert, welche Identitäten im Rahmen welcher Kontrollmöglichkeiten reproduziert werden können, und zum anderen gesellschaftliche Alternativen und Interpretationen, das heißt Ausweichmöglichkeiten und kulturelle Arbeit an einer Neuinterpretation, in Reichweite rückt.

Es obliegt dem Management, die Gesichtspunkte des Funktionssystems in der Organisation zum Tragen zu bringen, dass die Verfahren definiert werden können, mit deren Hilfe die Produkte erarbeitet werden. Und es obliegt der Führung, den Blick darüber hinaus auf die Gesellschaft zu lenken, die das Funktionssystem und damit die Organisation unter bestimmte Randbedingungen der Kommunikation setzt, die, wie man an der Form auf einen Blick erkennen kann, nicht etwa erst zum Tragen kommen, wenn die Organisation mit ihrer Arbeit

"fertig" ist, sondern bereits dann, wenn diese Arbeit als eine sinnvolle Arbeit bestimmt und mit Alternativen verglichen werden muss (Baecker 2006).

In allen bekannten Gesellschaften kommt eine bestimmte Organisationskultur zu Hilfe, wenn es darum geht, die gesellschaftliche Kommunikation, die die Voraussetzungen für Beratung, Management und Arbeit definiert, mit dem abzustimmen, was individuellen Bewusstseinslagen unter Mitarbeitern, Managern, Beratern, Auftraggebern, Kunden und sonstigen Beobachtern zugemutet werden kann. Aber diese Organisationskultur ist ihrerseits eine endogene Variable der Form und wird ihrerseits von einer evolutionär offenen Auseinandersetzung der Gesellschaft mit diesen individuellen Bereitschaften, Fähigkeiten und Ansprüchen gerahmt.

Wir haben die Form der Organisation auf der re-entry-Ebene mit jeweils zwei Möglichkeiten bezeichnet, um die klassisch objektivistische, immer schon entschiedene Organisation von der postklassisch konstruktivistischen, grundsätzlich unentscheidbaren Organisation zu unterscheiden (vgl. zu einer "postklassischen" Epistemologie: Smith/Plotnitsky 1995). Auf der allerersten (und in vielen Hinsichten schwierigsten) re-entry-Ebene, der Wiedereinführung der Unterscheidung des Produkts in die Organisation, bedeutet dies, dass wir es seit einigen Jahrzehnten nicht mehr mit über einen im Zweifel gesellschaftlichen Auftrag definierten Organisationen, sondern mit anhand ihrer Produkte laufend ihre Ungewissheit bearbeitenden Organisationen zu haben – beziehungsweise, in der Formulierung der Organisationstheorie, nicht mehr mit über ihre Ziele definierten, sondern mit Ziele suchenden Organisationen (March/Olsen 1976; Warglien/Masuch 1996; Luhmann 2000).

Auf der Ebene ihres zweiten re-entry beginnen Organisationen aller Art, orientiert am Vorbild gewinnorientierter Unternehmen, ihre Arbeit nicht mehr als quasi selbstverständliches Ergebnis ihrer Verfahren anzusehen, sondern selbst als Gegenstand von Entscheidungen zu betrachten, die sich aus einer Organisation ergeben, die ihrerseits laufend überprüft, welche Produkte sich in welchem Funktionssystem und welcher Gesellschaft unter Rückgriff auf welche Individuen (Mitarbeiter, Partner, Kunden) noch anbieten lassen. Auf der Ebene des fünften re-entry sind die klassischen Autoritätsstrukturen, wie sie aus der Befehlsstruktur des Militärs, der Gefolgschaftsidee der Klöster und Kirchen, der Disziplin der Familie oder der Machtstruktur der Politik entwickelt und in wie immer kameradschaftliche, kollegiale, widerspenstige oder intrigante horizontale Formen der Kooperation eingebettet wurden, zum Gegenstand organisationskultureller Kalküle und Initiativen geworden, die einerseits

organisational zu garantieren versuchen, was gesellschaftlich nicht mehr garantiert werden kann (Ebers 1985; Schein 1985), dabei jedoch andererseits eine Ebene der Thematisierung, das heißt Selbstbeschreibung der Organisation hervorbringen, die zu neuen Formen des Wiederhineinspiegelns der idiosynkratischen Individualität in die Organisation führen (Weick/Sutcliffe 2001). Auf der Ebene des sechsten re-entry schließlich haben wir es mit der Entdeckung zu tun, dass die in jeder Organisation offene Frage, wie man Individuen fasziniert und rekrutiert, heute unter Verweis auf eine Philosophie beantwortet wird, die in einer Beratung rückversichert wird, die laufend neu in Anspruch genommen und profiliert wird.

Wir belassen es in diesem Aufsatz bei dieser noch unzureichenden Skizze, weil die Fragen des Modells an anderem Ort ausführlicher ausgearbeitet werden müssen und können (Baecker 2006).

7. Ausblick

Vielleicht erkennt man jedoch bereits die Pointe dieses Modells: Es geht darum, zum einen den Anschluss an gesellschaftliche Selbstverständlichkeiten zu gewinnen, an so genannte Trivialitäten, die robuste, weil von unterschiedlichen Beobachtern nachvollziehbare Ausgangspunkte liefern, und zum anderen jede dieser Selbstverständlichkeiten mithilfe einer tiefenscharfen Analyse, die nach Operationen, Zuständen und Abhängigkeiten fragt, nach Bedarf problematisieren zu können.

Nur so kann es gelingen, für Management und Beratung Ansatzpunkte für ihre Wiedergewinnung von Handlungs-, Reflexions- und Entscheidungsfähigkeit zu finden, die mit dem abgestimmt sind, was Management und Beratung tagtäglich leisten, ohne dass dies Beobachtern bislang jeweils nachvollziehbar war.

Literatur:

- Ashby, W. Ross (1958): Requisite Variety and Its Implications for the Control of Complex Systems, in: *Cybernetica* 1, S. 83-99.
- Ashby, W. Ross (1961): Principles of Self-Organization. In: Heinz von Foerster, G. W. Zopf, jr. (Hrsg.), *Principles of Self-Organization*. New York: Pergamon, S. 255-278.
- Baecker, Dirk (1993a): *Die Form des Unternehmens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (Hrsg.) (1993b): *Kalkül der Form*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (Hrsg.) (1993c): *Probleme der Form*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Baecker, Dirk (1999): *Organisation als System*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2002): *Wozu Systeme?* Berlin: Kadmos.
- Baecker, Dirk (2003): *Organisation und Management*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2004): *Wozu Soziologie?* Berlin: Kadmos.
- Baecker, Dirk (2005): *Wer rechnet schon mit Führung?* In: *OrganisationsEntwicklung* 24, Heft 2, S. 62-69.
- Baecker, Dirk (2006): *The Form of the Firm*. In: *Organizations: The Critical Journal on Organizations, Theory and Society* 13, no. 1, S. 109-142.
- Bendix, Reinhard (1963): *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*. Reprint, New York: Harper & Row.
- Boltanski, Luc (1982): *Les cadres: La formation d'un groupe social*. Paris: Minuit (dt. *Die Führungskräfte: Die Entstehung einer sozialen Gruppe*. Aus dem Französischen von Hella Beister, Frankfurt am Main: Campus, 1990).
- Brunsson, Nils (1985): *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Change and Action*. Chichester: Wiley.
- Bühler, Karl (1934): *Sprachtheorie: Die Darstellungsfunktion der Sprache*. Berlin: Fischer.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1997): *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago: Chicago UP.
- Ebers, Mark (1985): *Organisationskultur – ein neues Forschungsprogramm?* Wiesbaden: Gabler.
- Gutenberg, Erich (1929): *Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie*, Berlin: Spaeth & Linde.
- Gutenberg, Erich (1983): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd 1: Die Produktion*. 24. Aufl., Berlin: Springer.
- Herbst, Ph. G. (1976): *Alternatives to Hierarchies*. Leiden: Nijhoff.
- Kauffman, Louis H. (1987): *Self-Reference and Recursive Forms*, in: *Journal of Social and Biological Structure* 10, S. 53-72.
- Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1988a): *Frauen, Männer und George Spencer Brown*, in: *Zeitschrift für Soziologie* 17, S. 47-71.
- Luhmann, Niklas (1988b): *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1990): *Sthenographie*. In: *ders. u.a., Beobachter: Konvergenz der Erkenntnistheorien?* München: Fink, S. 119-137.
- Luhmann, Niklas (1992): *Beobachtungen der Moderne*. Opladen: Westdeutscher Verl.
- Luhmann, Niklas (1997): *Die Kontrolle von Intransparenz*, in: *Heinrich W. Ahlmeier und Roswita Königswieser (Hrsg.), Komplexität managen: Strategien, Konzepte und Fallbeispiele*. Wiesbaden: Gabler, S. 51-76
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verl.
- Luhmann, Niklas (2002): *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- MacKay, Donald M. (1964): *Communication and Meaning - A Functional Approach*. In: *F. C. S. Northrop und Helen H. Livingston (Hrsg.), Cross Cultural Understanding: Epistemology in Anthropology*. New York: Harper & Row, S. 162-179.
- Malik, Fredmund (2000): *Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit*. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt.
- March, James G., und Johan P. Olsen (1976): *Ambiguity and Choice in Organizations*, 2.

- Aufl., Bergen: Universitetsforlaget, 1979.
- Maturana, Humberto R. (2000): *Biologie der Realität*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mintzberg, Henry (1973): *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Ortmann, Günther (1999): *Organisation und Dekonstruktion*, in: Georg Schreyögg (Hrsg.), *Organisation und Postmoderne: Grundfragen – Analysen – Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler, S. 157-196.
- Peters, Thomas J., und Robert H. Waterman (1991): *Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. Aus dem Amerikanischen von Hartmut Reddmann, 3. Aufl., München: mvg-Verlag.
- Roethlisberger, F.J., und William J. Dickson (1949): *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Cambridge, Mass.: Harvard UP.
- Schein, Edgar H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, dt. 1995.
- Schein, Edgar H. (1998): *Organisationsentwicklung und die Organisation der Zukunft*, in: *Organisationsentwicklung* 17, Nr. 3, S. 41-49.
- Senge, Peter M. (1990): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Shannon, Claude E. (1963): *The Mathematical Theory of Communication*. In: ders. und Warren Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, Ill.: Illinois UP, 29-125.
- Simon, Fritz B. (1993): *Unterschiede, die Unterschiede machen: Klinische Epistemologie: Grundlagen einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik*. Neudruck Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Smith, Barbara Herrnstein, und Arkady Plotnitsky (1995): *Networks and Symmetries, Decidable and Undecidable*. In: *South Atlantic Quarterly* 94, no. 2: Special Issue on Mathematics, Science, and Postclassical Theory, Hrsg. Barbara Herrnstein Smith und Arkady Plotnitsky. Durham, NC: Duke UP, S. 371-388.
- Spencer-Brown, George (1994): *Laws of Form*. Limited edition, Portland, Ore.: Cognizer Pr. (dt. *Gesetze der Form*. Aus dem Englischen von Thomas Wolf. Lübeck: Bohmeier 1997).
- Staehe, Wolfgang H. (1991): *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 6., überarb. Aufl., München: Vahlen.
- Steinmann, Horst, und Georg Schreyögg (1993): *Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*. 3., überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Varela, Francisco J. (1990): *Kognitionswissenschaft – Kognitionstechnik: Eine Skizze aktueller Perspektiven*. Aus dem Englischen von Wolfram Karl Köck, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Varela, Francisco J. (1994): *Ethisches Können*. Aus dem Englischen von Robin Cackett, Frankfurt am Main: Campus.
- Varga von Kibéd, Matthias, und Insa Sparrer (2000): *Ganz im Gegenteil: Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen*. 2., korr. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Vickers, Geoffrey (1967): *Towards a Sociology of Management*. New York: Chapman & Hall.

- von Foerster, Heinz (1993a): Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke. Hrsg. von Siegfried J. Schmidt, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- von Foerster, Heinz (1993b): KybernEthik. Berlin: Merve.
- Warglien, Massimo, und Michael Masuch (Hrsg.) (1996): The Logic of Organizational Disorder. Berlin: de Gruyter.
- Weaver, Warren (1948): Science and Complexity, in: American Scientist 36, S. 536-544.
- Weick, Karl E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Aus dem Amerikanischen von Gerhard Hauck, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Weick, Karl E. (1996): Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies. In: Administrative Science Quarterly 41, S. 301-313.
- Weick, Karl E., und Kathleen M. Sutcliffe (2001): Managing the Unexpected: Assuring High-Performance in an Age of Complexity. San Francisco: Jossey-Bass, dt. 2003
- Weick, Karl E., und Frances Westley (1996): Organizational Learning: Affirming an Oxymoron, in: Stuart Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord (Hrsg.), Handbook of Organizational Studies. London: Sage, S. 440-458.
- Whitley, Richard (1984): The Development of Management Studies as a Fragmented Adhocracy, in: Social Science Information 23, S. 775-818.
- Wiener, Norbert (1961): Cybernetics, or Control and Communication in the Animal and the Machine. 2. Aufl., Cambridge, Mass.: MIT Pr.
- Wimmer, Rudolf (2004): Organisation und Beratung: Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.