

Schriftenreihe der Hochschule Speyer

Band 20

Funktionen und Folgen formaler Organisation

Von

Niklas Luhmann

Fünfte Auflage



Duncker & Humblot · Berlin

NIKLAS LUHMANN

Funktionen und Folgen formaler Organisation

Schriftenreihe der Hochschule Speyer

Band 20

Funktionen und Folgen formaler Organisation

Mit einem Epilog 1994

Von

Niklas Luhmann

Fünfte Auflage



Duncker & Humblot · Berlin

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.


1. Auflage 1964
2. Auflage 1972
3. Auflage 1976
4. Auflage 1995
5. Auflage 1999

Alle Rechte vorbehalten

© 1999 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Druck: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin
Printed in Germany

ISSN 0561-6271
ISBN 3-428-08341-5

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

Vorwort

Vielerlei Umstände haben dazu beigetragen, daß die Unterlagen für diese Arbeit gesammelt werden konnten, daß das reichhaltige Angebot an einschlägiger Literatur gesichtet, die Grundkonzeption der Arbeit ausreifen und sie schließlich in eine mitteilbare Form gebracht werden konnte. Das Ziel war sehr bewußt, eine theoretische Aussage über formale Organisation zu versuchen. Bei der Vielfältigkeit dessen, was man organisieren kann, und bei der Fülle von Erfahrungen mit Organisationen, von Lebenserfahrungen und von wissenschaftlich kontrollierten Erfahrungen, auf die wir zurückblicken können, konnte ein solches Ziel, so schien mir, nur auf dem Wege einer scharfen Abstraktion erreicht werden. Abstraktion in Richtung auf eine koordinierende Synthese ist wohl unvermeidlich ein Vorgang, der sich im Einzelkopf vollzieht. Die Konsequenzen sind zu komplex, als daß sie im voraus ausdiskutiert werden könnten. So hat diese Arbeit alle Mängel eines Einzelunternehmens.

Um so mehr bin ich all denen zu Dank verpflichtet, die mir durch Vorschuß-Vertrauen, tatkräftige Mitwirkung und warnende Fingerzeige geholfen haben. Zunächst kam es über eine Reihe von Jahren auf das nachsichtige Verständnis von Vorgesetzten und Kollegen an, wenn ich pünktlich mit Dienstsclluß ihren Augen entschwand. Dann hat ein Stipendium der Graduate School of Public Administration der Harvard-Universität mir die Möglichkeit gewährt, reiche Anregungen aus der amerikanischen Organisationsforschung aufzunehmen und meine Vorstellungen in Auseinandersetzung mit der Systemtheorie Talcott Parsons' abzuklären. Gespräche mit Professor Parsons waren dabei von unschätzbarem Gewinn. Die Gelegenheit zur Ausarbeitung des Manuskriptes und zur Veröffentlichung ist mir durch die Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer geboten worden, deren Institut für Forschung und Information einen Arbeitsplatz und die notwendigen Hilfsmittel bereitstellte. Hier bekam der erste Entwurf eine diskutierbare Fassung. Mitglieder des Lehrkörpers der Hochschule, Professor Dr. Morstein Marx, Professor Dr. Ryffel und Professor Dr. Ule, haben diesen Entwurf gelesen. Ihnen bin ich für

guten Rat und wertvolle Anregungen dankbar. Außerdem hat Dr. Friedrich Rudolf Hohl, Langenhagen, geholfen, etwas Licht in manche dunklen Stellen zu bringen. So hat die Arbeit eine vielseitige Förderung erfahren, die mich verpflichtet, sie nunmehr einer ernsteren Prüfung in weiterem Kreise zu unterwerfen.

Niklas Luhmann

Einführung

In dem gleichen Maße, in dem der modernen industriellen Gesellschaft ein Drang zur umfassenden Organisation eigen ist, fällt dem Verwalten durch private wie auch durch öffentliche Stellen ein gesteigerter Einfluß auf die allgemeinen Daseinsformen zu. Das gilt nicht nur für die Erwerbs- und Arbeitsordnung im weitesten Sinne, sondern auch für die Voraussetzungen, von denen das Angebot von Gütern und Dienstleistungen an den täglichen Konsumenten abhängig ist. Man sollte meinen, daß der erhöhten Bedeutung des Verwaltens im menschlichen Lebenskreis ein vertieftes Verständnis ihres Wesens gegenüber stände. Darin läge jedoch ein großer Irrtum. Die Welt des Verwaltens ist ganz am Rand des staatsbürgerlichen Wissens geblieben.

Das trifft selbst auf die öffentliche Verwaltung zu, obwohl die Leistungspotenz des heutigen Repräsentationsstaates auf einsichtiger Beteiligung des Wählers beruht. Um so befremdlicher mag es daher zunächst scheinen, daß die öffentliche Verwaltung fast als schweigende Gewalt gekennzeichnet werden kann. Sie unterscheidet sich darin sowohl von der Gesetzgebung wie auch von der Rechtspflege, die beide ihre Funktionen in erheblichem Umfang durch geplante Unterrichtung erfüllen.

Der legislative Bereich bietet schon deshalb ein Forum für öffentliche Auseinandersetzungen, weil dort die Ströme der politischen Repräsentation zusammenfließen. Gesetzgebung wird durch das wettbewerbliche Vordrängen von Bedarfsmitteilungen angeregt und ist gleichzeitig bestrebt, ihre Ergebnisse im Rückgriff auf die öffentliche Meinung zu rechtfertigen. Das offenbart sich in vielen Dingen: in Verbandsbeschlüssen, Parteiprogrammen, Regierungsvorlagen, Fraktionsverlautbarungen, Ausschußberichten, Plenardebatten, Abänderungsanträgen und Abstimmungsergebnissen. Die Volksvertretung muß nicht nur entscheiden können; es ist nicht minder wichtig, daß sie sich verständlich macht. Dazu muß sie über sich selbst aussagen.

Auch die Rechtspflege ist darauf angewiesen, über sich auszusagen, wenn sie der Verfassung und den Gesetzen unterworfen ist. Sie hat sich als rechtsanwendende Gewalt zu legitimieren. In der Ermittlung der in der Norm versteckt bleibenden Antwort auf die jeweilige konkrete Fallsituation des Rechtsstreits muß das Gericht den Zwang der gedanklichen Ableitung offensichtlich machen. Das geschieht in der Begründung des Rechtspruchs. Die der Rechtspflege gemäße Form ergibt

sich aus ihrem Wesen. Sie besteht in der sinnvoll unterrichtenden Mitteilung an die Parteien und gleichzeitig an die der Rechtsordnung unterworfenen Öffentlichkeit.

Demgegenüber bleibt die Verwaltung trotz ihrer wichtigen Aufgaben im Hintergrund. Aber das liegt auch gerade in der Natur dieser Aufgaben. Die Verwaltung wirkt nach zwei Seiten. Zum ersten dient sie der Beratung der Organe der politischen Willensbildung: dem Minister, dem Kabinett, dem Parlament. Zum zweiten obliegt es ihr, die aus der politischen Willensbildung hervorgehenden Entscheidungen zu vollziehen. In beiden Richtungen unterliegt die Verwaltung unverkennbaren Beschränkungen ihrer Freiheit, über sich selbst auszusagen.

Sie könnte schon deshalb eine wahrhaft eigene Stellungnahme nicht rechtfertigen, weil sie ihrem Wesen nach „Apparat“ ist, ein durch Verantwortlichkeit verpflichtetes Mittel, das seine Zwecke nicht selbst bestimmt. Als sachkundiger Berater der Organe der politischen Willensbildung steht die Verwaltung zwangsläufig im Schatten einer internen, wenn nicht sogar vertraulichen Beziehung. Insoweit wird ihre Tätigkeit unbesungen bleiben. Aber auch als vollziehender Arm nimmt die Verwaltung letzten Endes nur ihr vorgezeichnete Obliegenheiten wahr. Sie darf dabei nicht einen Gegensatz zu ihrem Auftraggeber bekunden, dessen Recht, für sich selbst zu sprechen, Vorrang beansprucht.

Für die Verwaltung ergibt sich aus diesen Beschränkungen ein erheblich vermindertes Vermögen zur Zwiesprache mit der Öffentlichkeit. Selbst wenn es sich darum handelt, unbegründeter Kritik zu begegnen, fehlt es „Apparaten“ gewöhnlich an institutioneller Beweglichkeit, um Angriffen mit der nötigen Schlagfertigkeit entgegenzutreten. Der Ellbogenraum ist zu knapp bemessen. Die abhängige Stellung der Verwaltung führt zu Vorsicht in ihren Äußerungsformen. Das fördert eine Neigung zum sinnverwischenden amtlichen Jargon. Dunkelheit ist ein Mittel der Selbstverteidigung. Zudem gibt das bürokratische System als technisch gebundene Arbeitsordnung trotz seiner erwiesenen Leistungsfähigkeit in gewissem Umfang aus seiner Eigenart dem bürokratischen Wesen Antrieb. Deckung empfiehlt sich bereits als Verteilung der Verantwortung und Verminderung des persönlichen Rechtfertigungszwangs. Das Streben nach Deckung ist andererseits der Mitteilbarkeit abhold.

Dennoch ist gerade die öffentliche Verwaltung so sehr auf staatsbürgerliches Verhalten angewiesen, daß sie ohne Pflege ihrer Beziehungen zum Publikum nicht auskommen kann. Als Mindestmaß muß sie dem Eindruck entgegenwirken, daß sie ihrer Kundschaft gleichgültig gegenüberstehe. Der Antragsteller findet sich in ihrem Hause meistens nur schwer zurecht. Wenn er nicht hilfsbereit empfangen wird, kann in ihm das Empfinden wach werden, daß der Mann am Schalter ihn als

Quelle der Belästigung betrachte. Die Abfertigungssprache mag zu knapp ausfallen und als Symptom der Arroganz aufgefaßt werden.

Schon Hegel wies darauf hin, daß die Amtsstube als unmittelbare Berührungsfäche zwischen Bürger und Dienststelle die Metaphysik des Staates restlos entzaubern könne, wenn der Beamte sich nicht als umsichtiger Treuhänder der Autorität erweise. In der verständnisvollen Förderung ihrer Außenbeziehungen bietet sich der Verwaltung trotz ihrer Abhängigkeiten noch ein weites Feld. Doch ist es auch Aufgabe der staatsbürgerlichen Erziehung, das Grundsätzliche der Zuständigkeitsordnung und des amtlichen Geschäftsgangs zum Gemeingut zu machen. Die große Zahl der Antragsteller, die als zusätzliche Belastung des „Apparats“ in ihm irrend herumtappen, ist selbst eine Ursache des bürokratischen Wesens.

Aber wenn die Verwaltung sich ihrer Öffentlichkeitsbeziehungen annimmt, bewegt sie sich in mancher Hinsicht auf glattem Boden. Allerdings leuchtet es ein, daß viele ihrer Tätigkeiten halb getan bleiben, wenn sie im Publikum keine Abnahme finden. Die Verbindung mit den Abnehmern ist deshalb für die öffentliche Verwaltung nicht minder wichtig als für die Privatwirtschaft. Beide haben Anlaß, den Bedürfnissen und selbst den psychologischen Tendenzen ihrer Kundenkreise Aufmerksamkeit zuzuwenden. Die öffentliche Verwaltung trifft hier jedoch schneller auf die Grenzen, die ihr entsprechend ihrer Rolle gezogen sind. Sie darf dem Publikum nicht Wünsche suggerieren und dadurch ihren Markt „aufbauen“. Sie darf sich nicht zum eifernden Wortführer ihrer Klientel machen. Sonst könnte ihr der Vorwurf gemacht werden, auf diese Weise einen indirekten Druck auf die Gesetzgebung auszuüben. Andererseits tragen auch die Normen des korrekten offiziellen Verhaltens dazu bei, daß für die Öffentlichkeit der Amtswelt eine gewisse Fremdheit anhaftet. Man muß hinzusetzen, daß das Gefühl der Distanz gegenüber dem „Apparat“ auch in den Bereichen der privaten Verwaltung in die Erscheinung tritt, vor allem im Großbetrieb, und zwar aus Gründen, die den hier skizzierten trotz mancher Modifikation nicht unähnlich sind.

Versteht es sich von selbst, daß der Mann der Verwaltung seine Welt klarer sieht? Wo er sie am schärfsten sieht, bietet sie sich seinem Blick als ein vertrauter Ausschnitt. Seine praktische Erfahrung greift auf erinnerte Sachverhalte zurück, die oftmals Denkgewohnheiten hervorbringen. Solche Denkgewohnheiten erleichtern die Arbeit, können sich aber im Extrem als Surrogat an die Stelle fortdauernder unabhängiger Beobachtungen und frischer Überlegung drängen. Dann wird der Mann der Praxis ein Opfer der Einspannung in den „Apparat“. Er erklärt sich seine Arbeitsbeziehungen in so stark vereinfachten Zusammenhängen,

daß ein neues Ausholen in der Erfassung seiner Berufssituation und seiner Eigenwirkung erschwert wird.

Diese Gefahr läßt sich natürlich nicht durch Länge der Erfahrung bannen, in deren Enge gerade der Ursprung der Schwierigkeit liegen mag. Nur anhaltender Wissensdrang kann helfen, ein nicht ermattendes Suchen nach neuen Antworten auf alte Fragen. Hier vereinen sich die Interessen der Praxis und der Wissenschaft. Wissen erwächst aus der Vielheit der empirischen Methoden, die das faktische Rohmaterial für vermittelbare Einsichten liefern. Mit dieser unentbehrlichen Leistung der Rohstoffbeschaffung kann es aber nicht sein Bewenden haben. Es bedarf der Verarbeitung, der Zusammenfügung der geprüften Tatsachen in einer Weise, daß sie darin „aufgehen“. Das ist die Hauptaufgabe der Theorie.

Dies Buch bietet eine Theorie, die dem Wesen der Organisation gerecht zu werden sucht. Sie ist daher in ihrer Anlage nicht auf eigentliche Verwaltungsstrukturen beschränkt, sondern bezieht sich auch auf andere Organisationen. Das leitende Interesse am Phänomen der Bürokratie führt jedoch immer wieder auf Verwaltungsgebilde zurück, in denen sich Funktionen und Folgen formaler Organisation vielleicht am besten aufzeigen lassen.

Das Schwergewicht liegt also nicht in empirischen Ermittlungen aus erster Hand. Aber die Darstellung der hier entwickelten Theorie rückt eine Fülle von Tatsachen über das Leben in Organisationen ins Blickfeld. Vertrautes erscheint in unvertrauten Zusammenhängen, und weniger Vertrautes fügt sich ergänzend ein. Zwei Dinge werden dabei schon zu Anfang sichtbar. Zum einen erweist sich der Verfasser als Kenner des Organisationsmilieus der Verwaltung, was in der theoretischen Literatur nicht häufig ist. Zum zweiten zeichnet sich sein Werk nicht nur durch Klarheit der gedanklichen Linienführung, sondern auch durch prägnante Schreibweise aus. Wer Theorie für einschläfernd hält, wird für dies Buch eine Ausnahme konzedieren müssen.

Seine Ausgangsposition hat der Verfasser schon in einzelnen Aufsätzen umrissen. Es ist kennzeichnend, daß sie in Zeitschriften erschienen, die nach Gebieten verschieden sind: Verwaltungswissenschaft, Soziologie, Staatslehre. Wenn sich diese Wissenszweige zwar auseinanderhalten lassen, liegt nicht minder auf der Hand, daß es unter ihnen zahlreiche Berührungspunkte gibt. Gerade Organisationstheorie ist eine Art von Marktplatz für den Umsatz von Ideengut aus mehreren Disziplinen.

Aber es kommt natürlich nicht darauf an, unter welcher Rubrik der Bibliothekar dies Buch einstellen lassen mag. Daß es Soziologen anziehen wird, scheint außer Zweifel. Doch darf man hoffen, daß es in gleicher Weise als „Verwaltungsspiegel“ Aufmerksamkeit finden möge. Das

ist auch der Gesichtspunkt, unter dem die Hochschule für Verwaltungswissenschaften es in ihre Schriftenreihe aufgenommen hat. Die sachliche Verknüpfung ergibt sich weiter aus der Tatsache, daß Oberregierungsrat Luhmann mit der Hochschule als Referent an ihrem Institut für Forschung und Information verbunden ist. In dieser Eigenschaft ist er bereits in der Schriftenreihe als Mitverfasser einer der Praxis zugewandten verwaltungspolitischen Untersuchung aufgetreten.

Organisationstheorie kann sich heute nicht über Mangel an Baumaterial beklagen. Das lehrt das angefügte Schrifttumsverzeichnis. Es umfaßt diejenigen Veröffentlichungen, die der Verfasser bei seiner Arbeit verwerten konnte. Obwohl die Liste auch deutsche und andere europäische Studien enthält, ist das Vorherrschen amerikanischer Titel offensichtlich. Das bedeutet allerdings nicht, daß der Verfasser sich in Abhängigkeit gebracht hat. Die Aufzählung offenbart nur, daß in der Verwaltungswissenschaft wie auf anderen Gebieten die amerikanische Produktion nicht nur in Quantität, sondern auch in Qualität eine höchst beachtliche Stellung gewonnen hat. Dazu hat der schon im zweiten Weltkrieg einsetzende Durchbruch zur massiven Förderung der wissenschaftlichen Arbeit aus öffentlichen Mitteln wesentlich beigetragen. Zuwanderungen aus dem europäischen Raum, vor allem infolge der politischen Zwangssituationen der letzten Jahrzehnte, hat für Lehre und Forschung in den Vereinigten Staaten weitere Anregungen gebracht.

Vor hundert Jahren hätte es nahe gelegen, ein Werk wie dies an die Ideenwelt von Lorenz Stein anzulehnen, der unbeeilten Lesern auch heute noch viel zu sagen hat. Der Verfasser verdankt wichtige Grundlagen seiner Arbeit Talcott Parsons, der im Laufe einer fruchtbaren akademischen Tätigkeit der Harvard-Universität treu geblieben ist. Meine eigene Bekanntschaft mit Parsons geht auf die Jahre vor dem zweiten Weltkrieg zurück, als wir uns beide als Fakultätsmitglieder in die studentische Gemeinschaft des Adams House einbezogen sahen. Er war damals tief an den theoretischen Problemen interessiert, die ihm aus dem Lebenswerk Max Webers entgegentraten, dem ich selbst sehr nachhaltige Anregungen verdanke. Die Breite der Interessenentfaltung gibt Parsons einen besonderen intellektuellen Status. Sein Wirken ist nicht in einer bestimmten ideellen Tradition eingefangen.

Obwohl der Verfasser in wichtigen Dingen auf Talcott Parsons fußt, entwickelt er das, was er übernimmt, in selbständiger Weise. Für den Unterrichteten werden dabei manche Abweichungen sichtbar. Sie hier näher zu skizzieren, besteht kein Anlaß. Das klarzulegen, muß dem Buch vorbehalten bleiben. Ebensowenig wie das von Parsons geschaffene Fundament den Verfasser zur Nachahmung der Architektur verleitet hat, ist er auch sonst ein bloßer Übermittler amerikanischer Forschungsergebnisse. Das meiste des im Schrifttumsverzeichnis aufge-

fürten Materials ruft in den Vereinigten Staaten noch nach umfassender Systematisierung. Die Theorie, mit der Luhmann vor uns tritt, hat er dort nicht bereits vorgefunden und dann gewissermaßen ins Deutsche übertragen. Sie wird für amerikanische Fachvertreter ebenso beachtenswert sein wie für deutsche Leser aus Wissenschaft und Praxis.

In Deutschland allerdings ist ein Buch wie Luhmanns ein selteneres Erzeugnis. Selbst empirisch betriebene Verwaltungswissenschaft, die sich dem großen Wurf einer fertigen Theorie noch nicht gewachsen wähnt, ist hier um ihren Lebensraum bemüht. Die Stellung, auf die Deutschland in diesem Bereich seit den Anfängen des Kameralismus Anwartschaft zu haben schien, ist im vergangenen Jahrhundert dem Triumphzug der Labandschen Jurisprudenz zum Opfer gefallen.

Zwar wird niemand den Einfluß des rechtsstaatlichen Denkens auf die Zähmung der ungebundenen Autorität unterschätzen wollen. Wir wissen, daß Verwaltung sich erst durch die Vorstellung ihrer unbedingten Rechtsunterworfenheit in das System der öffentlichen Verantwortung einordnet und damit der freien Gesellschaft fähig wird. Aber das Recht kann nur ihm gemäß Aufgaben erfüllen. Dazu rang sich selbst die alte Garde unter den englischen Verfassungsrechtslehrern durch, denen übrigens das kontinentaleuropäische Verwaltungsrecht eine gefährliche Zauberei der allen Banden abholden Exekutive zu sein schien. Auch der schärfste Verfechter der *rule of law* mußte schließlich anerkennen, daß die Methodik des Verwaltens, genau so wie erfolgreiche Geschäftsführung im Erwerbsleben, nicht nach rein juristischen Prototypen geformt werden kann. Das war die Schlußfolgerung, zu der am Ende (1915) der lange unerschütterliche Professor A. V. Dicey gelangte, ohne damit das Prinzip der Rechtmäßigkeit der Verwaltung im geringsten auflockern zu wollen.

Theorien sind Kunstwerke, auch wenn sie an Mängeln leiden. Sie sind Hirngespinnste, im besten Sinne. Man findet sie nicht, indem man sich in der Landschaft umsieht. Sie müssen gemacht werden. Dahinter verbirgt sich die Absicht, außer den Bäumen auch „den Wald“ zu sehen, also nicht nur Bäume nebeneinander und hintereinander, sondern in einer Gesamtkonzeption.

Für eine solche Gesamtkonzeption kann man nicht den Anspruch erheben, daß sie wesensnotwendig da ist, sondern nur, daß sie sich konzipieren läßt. Theorie geht sammelnd, ordnend, bezugnehmend vor, um das zerstreute, empirisch gewonnene Forschungsgut kenntlich zu machen, aufzustapeln und zusammenhängend vorzuführen. Theorie ist Verstehenshilfe. Das gibt ihr einen hohen Rang. Sie ist brauchbar nur insoweit, als sie solche Verstehenshilfe leistet. Die Eleganz einer Theorie liegt darin, daß ihr Nutzen befriedigt. Gute Theorie macht Wissen erfaß-

bar und sagt uns mehr, als wir ohnehin wüßten. Die letztinstanzliche Wertung der Theorie bleibt ihren Benutzern vorbehalten.

Mehr mutet sich auch der Verfasser nicht zu. Er spricht von seiner Arbeit als einem „Ansatz“. Er bekennt, daß er seine Konzeption noch in anderen Richtungen hätte durchspielen sollen. Darin liegt keine falsche Bescheidenheit. Theorie ist ein umstrittenes Gebiet, das man nur hinreichend gerüstet betreten sollte. Dies Buch genügt solchen Anforderungen. Daß es aufmerksame Kritiker finden wird, läßt sich erwarten.

Aus kritischer Würdigung der vom Verfasser geleisteten Arbeit wird der Verwaltungswissenschaft mancher Gewinn zufließen. Ebenso darf man annehmen, daß die Praxis der Verwaltung davon profitieren wird. Auf ihr lagert die Notwendigkeit, sich in der eigenen Sphäre einfühlungsbereit an Gegenwart und Zukunft zu orientieren, einen verlässlichen Ausgangspunkt für die Erfassung ihrer Aufgaben zu beziehen, die ins Heute hineingeschleppten Binsenweisheiten von gestern vorurteilsfrei zu überprüfen und im Wechsel der Umstände und Einsichten die eigene Leistungskraft verantwortlich zur Geltung zu bringen. Ein ungewöhnliches Buch ist dafür ein guter Text, gerade wenn es keine Maximensammlung bietet.

Organisationstheorie stellt heutzutage ihre Wissenschaftlichkeit dadurch unter Beweis, daß sie sich wertneutral gibt. Mehr noch: Sie mißtraut institutionell proklamierten Zwecken, entkleidet die Mittelwahl aller vorschnell behaupteten Rationalität und behandelt den Nexus von Ursache und Folge als fragwürdig. Sie blickt von außen in die Organisation hinein, als wäre diese ein Ameisenhaufen. Sie läßt nicht einfach gelten, was die Ameisen über sich selbst zu sagen scheinen. Sie sucht nach verdeckten Gesetzmäßigkeiten, nach unterdrückten Handlungsmotiven. Auf diese Weise kommen Bilder zustande, die einem umgekrempelten Handschuh gleichen. Wer nur die glänzende Außenseite sehen möchte, könnte geneigt sein, sich gegen solche anscheinende Verkehrung zu verwahren. Aber es ist kaum zu leugnen, daß das Material und die Anfertigung beim Umkehren klarer erkennbar werden.

Das führt andererseits nicht dazu, daß die Menschen, aus deren Verhalten sich die Organisation erhält, zu Ameisen zusammenschrumpfen. Im Gegenteil: Wenn sie ihren Blick dafür schärfen, daß das organisatorische Gebilde als Gesamtkomplex sich lediglich aus ihren eigenen Vorstellungen abstrahiert und letzten Endes nur durch ihr Tun Realität gewinnt, erkennen sie gleichzeitig das Maß ihrer Freiheit. Diese Freiheit wird sich immer sowohl gegen wie an die Organisation wenden, in der kaum ernst gemeinten Beschwerde vor dem Personalbüro nicht minder als in der tief empfundenen Fehdeansage an den Mann an der Spitze, der sich bei seinen souveränen Entschlüssen hinter der Vorzimmerleibgarde zu verbarrikadieren scheint.

Die Verbalisierung des Organisationszwecks und der Organisationsbeziehungen dient dabei als Verfassungswortlaut, auf den sich jeder berufen kann, obwohl vorausgesetzt werden darf, daß keine Verfassung alle Umstände abschließend ordnet. So ist der Beteiligte imstande, der Unterjochung durch den institutionellen Nimbus entgegenzutreten, der sich allzu leicht in Organisationen zu entwickeln vermag. Selbst die erwartete Dienstleistung sollte Freiheitsbekundung bleiben. Das kann für den Beteiligten eine Bastion seines Eigenwesens und für die Organisation eine Quelle der Vitalität bedeuten.

Fritz Morstein Marx

Inhaltsverzeichnis

Einführung	7
Einleitung: Absicht und Methode	17
I. Teil: Grundbegriffe	
1. Kapitel: Soziale Systeme	23
2. Kapitel: Formale Organisation	29
3. Kapitel: Mitgliedschaft als Rolle	39
1. Eintritt und Austritt S. 40 — 2. Rollenkombinationen im System S. 46 —	
3. Konstituierende Erlebnisleistungen S. 50	
II. Teil: Systemfunktionen der Formalisierung	
4. Kapitel: Generalisierung von Verhaltenserwartungen	54
5. Kapitel: Formalisierung der Erwartungsstruktur und Grenzdefinition	59
1. Zeitlich (Normen) S. 61 — 2. Sachlich (Rollen) S. 63 — 3. Sozial (Institutionen) S. 68 — 4. Systemvertrauen S. 72	
6. Kapitel: Formalisierung und Systemdifferenzierung	73
1. Funktion der Systemdifferenzierung S. 75 — 2. Formale Erwartungen als integrierende Struktur S. 79 — 3. Auswahl der Differenzierungsgesichtspunkte S. 84	
7. Kapitel: Motivation der Mitglieder	89
1. Trennung von Motivationsstruktur und Kommunikationsstruktur S. 90 —	
2. Generalisierung der Autoritätsunterwerfung S. 96 — 3. Trennung von Motiv und Zweck S. 100 — 4. Trennung von Teilnahmemotivationen und Leistungsmotivationen S. 104	
8. Kapitel: Darstellung des Systems für Nichtmitglieder	108
9. Kapitel: Formalisierung von Einfluß	123
1. Zeitlich (Macht) S. 127 — 2. Sachlich (Autorität) S. 129 — 3. Sozial (Führung) S. 132	
10. Kapitel: Elastizität und Änderungen der Erwartungsstruktur	137

III. Teil: Sekundäre Funktionen der Formalisierung

11. Kapitel: Rangfragen	156
12. Kapitel: Verantwortung und Verantwortlichkeit	172
13. Kapitel: Formalisierung des Kommunikationsnetzes	190
14. Kapitel: Führer und Vorgesetzte	206
15. Kapitel: Grenzstellen	220
16. Kapitel: Formalisierung von Konflikten	239
17. Kapitel: Enttäuschungen, Fehler und Sanktionen	251

IV. Teil: Zusammenarbeit in formalen Organisationen

18. Kapitel: Formalität und faktisches Verhalten	268
19. Kapitel: Erwartungsstruktur und Kontaktstruktur	272
1. Verbalisierung und Verteidigung der Kontakte S. 277 — 2. Organisatorische Fiktionen S. 278 — 3. Kommunikationsschranken S. 280 — 4. Elastische Programmierung S. 282	
20. Kapitel: Trennung formaler und informaler Rollen	283
21. Kapitel: Eigenrecht der Situation	295
22. Kapitel: Brauchbare Illegalität	304
23. Kapitel: Kollegialität	314
24. Kapitel: Verfall und Überleben elementarer Verhaltensweisen	331
1. Hilfe und Dankbarkeit S. 334 — 2. Tausch S. 338 — 3. Scherz S. 341 — 4. Persönliche Achtung S. 347 — 5. Formen des Bekanntwerdens S. 355 — 6. Takt und Höflichkeit S. 358 — 7. Indirekte Kommunikation S. 363	
25. Kapitel: Emotionale und funktionale Stabilisierung	372

Schluß: Menschen und Maßstäbe 382

Epilog 1994 398

Literaturverzeichnis 406

Sachverzeichnis 430

Einleitung

Absicht und Methode

Jede Organisation erhebt den Anspruch, Gesichtspunkte für richtiges Handeln aufzustellen und notfalls durchzusetzen. So will sie verstanden werden, und im täglichen Leben wird sie so erlebt. Der einzelne mag sich beugen oder widersetzen, sich gedankenlos anpassen oder nach Hintertüren suchen; in jedem Falle steht die Organisation zuvor in Geltung und scheidet das mögliche Handeln in erlaubt und unerlaubt.

Daher lag es für die Wissenschaften, die sich mit Organisationen befassen: die allgemeine Organisationslehre, die Betriebswissenschaft und die Verwaltungswissenschaft, zunächst einmal nahe, das richtige Handeln in Organisationen zu erforschen, es kritisch zu würdigen, um es gegebenenfalls durch richtigeres Handeln zu ersetzen. So wurden in der klassischen Organisationslehre Prinzipien richtiger Organisation gesucht. Die Betriebswissenschaft verfolgte die Möglichkeiten, optimale Zweck/Mittel-Relationen in Einzelunternehmen zu verwirklichen. Die Verwaltungswissenschaft sah, nachdem sie sich von der rein deskriptiven und ermahnenden Verwaltungslehre abgewandt hatte, Gewinn in der juristischen Methode: Je stärker das Verwaltungsgeschehen rechtlich durchgearbeitet werde, desto sicherer lasse sich feststellen, welches Handeln richtig sei. All diese Wissenschaften fanden ihre Grundlagen in gewissen Axiomen: den Organisationsprinzipien, dem Prinzip wirtschaftlicher Rationalität oder der Verbindlichkeit positiven Rechts, für die sie eine Doppelgeltung als praktischer Orientierungsgesichtspunkt und als wissenschaftliches Axiom zugleich beanspruchten.

Die systematische Geschlossenheit dieser normativen Wissenschaftskonzeption mußte mit einem Verlust wichtiger und interessanter Themen bezahlt werden. Nicht nur, daß es — außer vagen Hinweisen auf die Schwäche der menschlichen Natur — keine Erklärung für Normverstöße und Abweichungen gab. Auch viele effektive Normvorstellungen, und gerade diejenigen des elementaren sozialen Zusammenlebens: die Normen des Taktes und der Dankbarkeit, der Ermittlung gemeinsamer Ansichten, des Tausches von Gunsterweisen, der Ausbildung und Beachtung von Prestige- und Schonungsansprüchen, der Umgehung offener Konflikte etc. blieben außer acht, weil sie sich nicht formalisieren und nicht widerspruchlos in ein Rechts- oder Zwecksystem

einfügen ließen. Die behandelten Normen wurden als ideal geltende Typen eingeführt. Damit wurde zeitliche Stabilität, sozialer Konsens und sachliche Widerspruchsfreiheit postuliert; zumindest fand sich kein Ansatz, die Frage zu stellen, wie es um diese Dinge in Wirklichkeit steht. Das faktische Verhalten in Organisationen blieb außerhalb des erfaßten Themenkreises. Methodisch konnte diese Position korrekt verteidigt werden durch den Hinweis, daß keine Wissenschaft konkrete Dinge oder Ereignisse in all ihren Aspekten behandeln könne, daß man stets analytisch-selektiv vorgehen müsse, und daß die Wahl ihrer Gegenstände einer Wissenschaft nicht zum Vorwurf gemacht werden könne.

Ein gewisses Unbehagen ließ sich bei den Methoden und Ergebnissen dieser Wissenschaften jedoch nicht länger unterdrücken. Ihre Basis hat sich als recht schmal erwiesen. Jene Prinzipien der richtigen Organisation, der wirtschaftlichen Rationalität und der rechtlichen Geltung eignen sich schlecht als wissenschaftliche Axiome. Aus ihnen folgt wenig. Und selbst wenn man sie anreichert mit gegebenen Organisationszielen oder mit den Taten des Gesetzgebers, kommen keine Erkenntnisse heraus, die sich auf das faktische Verhalten in Organisationen beziehen.

Der Grund für dieses Unzureichen liegt vielleicht einfach darin, daß die normativen Organisationswissenschaften eine Orientierungsperspektive des täglichen Lebens übernehmen und sich daran binden¹. Gewiß wird diese Perspektive der Rationalität oder der Rechtsgeltung nun ausgearbeitet, kritisch gesichtet, von Irrtümern und Widersprüchen befreit und dann dem Praktiker geläutert zurückgegeben. Doch es bleibt eine Perspektive der Handlungsrechtfertigung, deren wissenschaftlicher Wert für das Verstehen und Erklären faktischer Verhaltensweisen nicht geprüft wurde. Solchen Wissenschaften liegt eine vorsoziologische Einheit der Welt des Praktikers und des Wissenschaftlers zugrunde.

Demgegenüber gewinnt seit dem 19. Jahrhundert eine Erkenntnis-technik an Bedeutung, die gerade entgegengesetzt verfährt: die das naive, direkte, unreflektierte Erleben der Alltagsorientierung in der Welt durch ihm fremde Perspektiven erläutert². Kenneth Burke³ hat

¹ Immerhin ist es selten geworden, daß diese These so mutig formuliert wird wie von Koch 1957 S. 581: „Menschliches Handeln ist der wissenschaftlichen Analyse nur dann zugänglich, wenn es rational vollzogen wird, d. h. wenn es ausschließlich auf Zielvorstellungen des Handelnden (Zwecke) zurückgeführt werden kann. Tätigkeiten, die sich nicht rational begründen lassen, können nicht mit Verstandesmitteln begriffen werden.“

Hier und im folgenden wird mit Angabe von Name, Jahr der Publikation und ggf. Seitenzahl zitiert. Mehrere Publikationen eines Autors in einem Jahr werden durch Zusatz der Buchstaben a, b usw. unterschieden. Die bibliographischen Angaben finden sich im Literaturverzeichnis.

² Darin konnte Schopenhauer noch zu Beginn des industriellen Zeitalters das Wesen des Lächerlichen erblicken. So selbstverständlich war damals noch

dafür die glückliche Bezeichnung „perspective by incongruity“ gefunden: die Erschließung von gemeintem, erlebtem Sinn durch etwas, was nicht mitgemeint war und den Erlebniszusammenhang verletzt. Die Geschichtswissenschaft mit ihrem Bemühen um Übersetzung ferner Zeiten in moderne Sprache, Marx' Rückbeziehung kultureller Ideale auf Möglichkeiten wirtschaftlicher Bedürfnisbefriedigung, Nietzsches gewaltsamer Stil der Unfrömmigkeit, Freuds Psychoanalyse mit der führenden Rolle des Unbewußten oder die Verfremdungs- und Überraschungstechniken moderner Kunstbewegungen sind bekannte Beispiele, Husserls phänomenologische Reduktion des natürlichen Erlebens die radikalste Formulierung des Prinzips. Wo die Soziologie sich darum bemüht, latente Funktionen des Handelns in sozialen Systemen aufzudecken, wendet sie die gleiche Erkenntnisteknik an.

Kehren wir zum Thema der Normen richtigen Handelns zurück, die in einem sozialen System offizielle Geltung besitzen, so wird deutlich, daß nicht ihr immanenter Sinn und ihre Richtigkeit, sondern ihre Funktion uns beschäftigen muß. Normen dienen nicht nur der Vorzeichnung richtigen Handelns. Sie bilden zugleich — was etwas ganz anderes ist — die Struktur eines sozialen Systems faktischen Verhaltens⁴. Sie lösen bestimmte Probleme der Stabilisierung von Verhaltenserwartungen, die auftreten, sobald Handlungen verschiedener Menschen ein soziales System bilden. In dieser strukturgebenden Bedeutung haben Normen eine Funktion für den Bestand des einzelnen Handlungssystems. Wenn man nach dieser Funktion fragt, tritt man aus der alten Auslegungs- und Gehorsamperspektive heraus und würdigt die Normsetzung kritisch, d. h. im Hinblick auf andere Möglichkeiten.

Die funktionale Analyse versteht Handlungen, Verhaltenserwartungen, Normen und Symbole als systembildende Leistungen. Sie setzt sie dadurch dem Vergleich mit anderen, funktional äquivalenten Leistungsmöglichkeiten aus, an die der Handelnde selbst nicht denkt und nicht zu denken braucht. Seine Handlung wird so in einem ihm fremden Sinne, in einem erweiterten Horizont, als ablösbar, ersetzbar, austauschbar gesehen; sie erscheint als Systembeitrag variabel⁵. So kommt es zu einer etwas respektlosen Art, formale Normen zu behan-

die ungebrochene Fortsetzung der Lebenserfahrung in der Wissenschaft, daß die Wissenschaft durch diese Bestimmung des Komischen nicht betroffen wurde. Siehe 1858 Bd. I § 13; Bd. II Kap. 8.

³ Burke 1935 S. 95 ff.

⁴ Mit dieser Einsicht hat die moderne Soziologie einen ihrer tragenden Grundgedanken und ihre Selbständigkeit als Wissenschaft gefunden. Vgl. dazu Parsons 1937 und ders. 1951.

⁵ Zur methodischen Ausarbeitung dieses Gedankens vgl. Luhmann 1958 und 1962 b.