

Systemtheorie der Organisation. Niklas Luhmann

Veronika Tacke

Inhalt

1	Einleitung	2
2	Organisationen als Sozialsysteme	3
3	Systemtheorie und empirische Forschung	16
4	Kritiken und Weiterentwicklungen	18
	Literatur	19

Zusammenfassung

Der Beitrag stellt die Organisationstheorie Niklas Luhmanns vor. Nach Hinweisen auf theoretische Anschlusspunkte und sozialtheoretischen Grundannahmen (Abschn. 2.1) wird der Organisationsbegriff zunächst des Frühwerks (Abschn. 2.2) und sodann des Spätwerks dargelegt (Abschn. 2.3). Die Unterscheidung der Systemtypen Interaktion, Organisation, Gesellschaft schließt an (Abschn. 2.4) und leitet über zur Frage nach theorieeinschlägigen Studien (Abschn. 3). Am Ende wird nach Kritiken an dieser Theorie der Organisation gefragt (Abschn. 4).

Schlüsselwörter

Organisationssystem · Mitgliedschaft · Formalität/Informalität · Entscheidung · Gesellschaft

V. Tacke (✉)
Universität Bielefeld, Bielefeld, Deutschland
E-Mail: veronika.tacke@uni-bielefeld.de

1 Einleitung

Organisationen sind ein hervorstechendes Charakteristikum der modernen Gesellschaft. Sie kommen in allen Lebensbereichen vor, begleiten den Einzelnen täglich, und dies von der Wiege bis zur Bahre. Organisationen bestimmen über Karrieren und Schicksale, steuern schon früh Möglichkeiten sozialer Teilhabe. Kaum jemand könnte länger als wenige Tage oder Wochen ohne die Leistungen von Organisationen überleben.

Umso erstaunlicher ist, dass diese fundamentale Gegebenheit moderner Vergesellschaftung die Großtheoretiker der Soziologie nur wenig beschäftigt. Im Gesamtwerk von Michel Foucault, Pierre Bourdieu, Anthony Giddens oder Jürgen Habermas ist von Organisationen – wenn überhaupt – nur am Rande die Rede. Und auch bei Talcott Parsons ist die Theorie der Organisation nur ein nachträglich angefügter, mit dem Ganzen kaum verbundener Appendix.

In der Hall of Fame der Großtheoretiker der Soziologie gibt es dazu nur eine Ausnahme: Niklas Luhmann. Er beginnt seine Karriere als Organisationsforscher, und wendet sich auch bis zuletzt immer wieder Organisationen zu. Sein Blick auf Organisationen ist dabei weit mehr als der des intimen Sachkenners (der er als ausgebildeter und zunächst aktiver Verwaltungsjurist *auch* ist). Von Anfang an ist sein Interesse an Organisationen gesellschaftstheoretisch motiviert.

Während sich die ganz frühen Schriften noch selbst als Gesellschaftstheorie am Material der Organisation lesen lassen, werden Gesellschaftstheorie und Organisationstheorie im Zuge der Weiterentwicklung der Theorie stärker getrennt, ohne dass damit aber der theoretische Zusammenhang abbrisse. Denn zugrunde liegt die These, dass Organisationen sich einerseits als Systeme gegenüber der Gesellschaft verselbstständigen, die Gesellschaft mit ihren Funktionssystemen – für Wirtschaft, Politik, Recht, Wissenschaft, Erziehung, Kunst, Massenmedien usw. – also Umwelt von Organisationen ist, dass aber andererseits Organisationen nur in der Gesellschaft vorkommen und auch nur als Vollzug von Gesellschaft aufgefasst werden können. Organisationen, wie wir sie kennen, entstehen überhaupt erst mit und in der modernen Gesellschaft; erst diese Gesellschaft bringt sowohl den enormen Bedarf für Organisationen und organisiertes Entscheiden wie auch die strukturellen Voraussetzungen zur Bildung von Organisationen in allen gesellschaftlichen Kontexten hervor.

Auch wenn es darum geht, bestimmte Typen der Organisation, seien es Unternehmen, Wohlfahrtsverbände, Schulen oder Sportvereine, zu skizzieren, oder – wie von den Herausgebern dieses Handbuches erbeten – exemplarisch darzulegen, wie in der Perspektive der jeweiligen Theorie die *United Nations Organization* beschrieben würde, ist für die Systemtheorie die Unterscheidung von Gesellschaftssystem (samt Funktionssystemen) und Organisationssystem unverzichtbar. Zwar lassen sich die auffälligsten Besonderheiten und Problemlagen der UNO – insbesondere Mitgliedschaften und Entscheidungen betreffend – in den allgemein formulierten Begrifflichkeiten der Organisationstheorie Luhmanns rekonstruieren; eine gehaltvolle Beschreibung dieses

organisatorischen Gebildes wäre aber ohne Bezugnahme auf Strukturen der (Welt-) Gesellschaft – vor allem das weltpolitische System und seine Binnendifferenzierung in souveräne Nationalstaaten – nicht ausgekommen. Mit ihrer Gesellschaftstheorie, die bereits früh als Theorie der Weltgesellschaft angelegt war, ist die Luhmannsche Theorie dafür bestens gerüstet. Auch wenn wir an geeigneter Stelle (Abschn. 2.4) noch einmal auf das UNO-Beispiel zurückkommen, wollen wir in diesem Beitrag doch die allgemeine, also für alle Typen und Exemplare formulierte Theorie der Organisation Luhmanns ins Zentrum stellen.

2 Organisationen als Sozialsysteme

2.1 Theoretische Anschlüsse und sozialtheoretische Grundlagen

Wichtiger Anknüpfungspunkt für Luhmanns soziologisches Theorieprojekt ist die seinerzeit führende „grand theory“ von Talcott Parsons. Ihn fasziniert die Architektur dieser Theoriekathedrale, er übernimmt begriffliche Werkzeuge, folgt aber – was häufig übersehen wird – von Beginn an eigenständigen Ausgangspunkten und Grundkonzepten. Im Endausbau ist eine Konzeption entstanden, die sich fast vollständig von den parsonianischen Wurzeln entfernt hat. Schon am Begriff des Systems, also einem Zentralbegriff, ist das zu erkennen, der bei Parsons und Luhmann nicht dasselbe meint. Kurz gesagt: Wenn Luhmann Organisationen als soziale Ordnungen versteht, „die nicht nur von der Wissenschaft, sondern auch von ihren Mitgliedern im täglichen Leben als Systeme erlebt und behandelt werden“ (Luhmann 1964a, S. 41) oder wenn er später unterstreicht, „daß es Systeme gibt“ (Luhmann 1984a, S. 30), sind das fundamentale Einwände gegen einen bloß „analytisch“ aufgefassten Systembegriff bei Parsons.

Auf Distanz zu Parsons geht Luhmann auch in Bezug auf den Strukturfunktionalismus. Die Vorstellung, dass Strukturen notwendige Funktionen für die Bestandserhaltung von Systemen haben, überzeugt Luhmann nicht. Für seine Theorie sind vielmehr die Lockerungen der strengen Postulate des Funktionalismus bedeutsam, die Robert K. Merton formuliert hat (siehe dazu: Kette und Tacke 2015, S. 242 ff.). Zentral ist die Einsicht, dass die Erfüllung einer bestimmten Systemfunktion eben nicht an einer konkreten Struktur hängt, sondern es Strukturalternativen gibt.

Im Anschluss an diese Überlegung entwickelte Luhmann die mit seinem Namen verbundene „funktionale Analyse“ (vgl. Luhmann 1970a): Jede faktisch realisierte Struktur kann daraufhin befragt werden, welche Funktion sie erfüllt (d. h. hier: welches Problem sie für das System löst), und ob es andere Lösungsmöglichkeiten gibt, die die gleiche Systemfunktion ebenso gut oder besser erfüllen können („funktionale Äquivalente“).

Der systemtheoretische Beobachter ist ein funktional vergleichender Beobachter. Er knüpft an gegebene Strukturen an, nimmt aber eine das Alltagsdenken verfremdende, „inkongruente Perspektive“ (Kenneth Burke) ein (vgl. Luhmann 1964a,

S. 18).¹ Die funktionale Analyse eröffnet die Sicht auf andere Möglichkeiten (*Potenzielles*), die Gegebenes (*Aktuelles*) substituieren könnten. Die Klammerzusätze deuten die Nähe der funktionalistischen zu sinntheoretischen Grundlagen bei Luhmann an. Der Sinnbegriff bezieht sich auf die Einheit der Differenz von Aktualität (Realisiertem) und Potenzialität (Möglichem); Sinn ist selektives Aktualisieren von Möglichkeiten (Luhmann 1984a, S. 92 ff.). Zugleich ist damit die Bedeutung angesprochen, die der Phänomenologie Edmund Husserls bei Luhmann zukommt. Er übernimmt Theoriefiguren von Husserl in seinen systemtheoretisch-funktionalistischen Rahmen, reformuliert sie aber strikt soziologisch, bezieht sie also nicht auf Bewusstsein, sondern auf Soziales.² Aus der Phänomenologie bezieht Luhmann dabei jenes grundlegende Problem, für das in seiner (soziologischen) Theorie die Bildung von (sozialen) Systemen als Lösung gilt. Es ist das Doppelproblem der Komplexität und Kontingenz der modernen Welt: Das Erleben wird laufend mit einer Fülle von sinnhaften Möglichkeiten konfrontiert, die als *Komplexität* erscheint, soweit es „mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns gibt, als aktualisiert werden können“, und die als *Kontingenz* erscheinen, weil es eben Möglichkeiten sind, die als solche „auch anders ausfallen können, als erwartet wurde“ (Luhmann 1971, S. 34). Soziale Systeme sind mit ihrer sinnhaften Selektivität die Lösung dieses Grundproblems: Basal durch Grenzziehung reduzieren sie Komplexität im Verhältnis zur Umwelt; bestimmter Sinn wird damit selektiert, anderer ausgeschlossen.

Allerdings verschwindet ausgeschlossener Sinn nicht, sondern er bleibt als Horizont potenzieller Sinnzusammenhänge erhalten. Systembildung geht überdies einher mit dem Aufbau systemeigener Komplexität, also gesteigerten Möglichkeiten, Weltkomplexität zu erfassen und zu reduzieren. Systemdifferenzierung – die Wiederholung von Systembildung im System – ist ein Beispiel: Sie steigert die Möglichkeiten der Erfassung von Komplexität durch Multiplizierung spezialisierter Selektionsweisen von Umweltinformation *und* sie reduziert ihrerseits auch Komplexität, weil nun jedes Teilsystem nur einen Teil der Gesamtkomplexität im Blick haben muss (vgl. Luhmann 1984a, S. 262; mit Bezug auf Organisationen: Luhmann 1964a, S. 73 ff.). Der Aufbau von Systemkomplexität impliziert demzufolge, dass alle internen Prozesse es mit Reduktionsbedarfen externer *und* interner Komplexität zu tun bekommen.

Zu erwähnen ist schließlich, dass die Luhmannsche Theorie sich mit ihrem Begriffsinventar von Anfang an auch auf einzelne Disziplinen übergreifende Diskussionen in der allgemeinen Systemtheorie (*general systems theory*) und der Kybernetik stützte (einführend: Luhmann 2002, S. 40 ff.).

¹Im Vergleichsbereich funktionaler Vergleiche können sehr heterogene Objekte als funktional äquivalent und damit wechselseitig substituierbar erscheinen. So kann z. B. unter dem Gesichtspunkt der Funktion, den Status eines organisatorischen Stelleninhabers zu symbolisieren, eine Sekretariatsstelle durch einen Dienstwagen ersetzt werden (vgl. Luhmann 1958).

²Vgl. zum Verhältnis von Luhmannscher Systemtheorie und Husserls transzendentaler Bewusstseinsphilosophie Eley 1972; Knudsen 2006.

Solche transdisziplinären Referenzen und Kontakte gewinnen im Spätwerk Luhmanns noch einmal Bedeutung. Die Autoren und Konzepte, die Luhmann dabei mit Blick auf die eigene Theorieentwicklung sondiert und auf seine Weise adaptiert, sollen hier nur genannt werden: die Kybernetik zweiter Ordnung (des Physikers Heinz von Foerster), die mehrwertige Logik (des Philosophen Gotthard Günther), die Theorie der Autopoiesis (des Biologen Umberto Maturana) und die Formtheorie mit ihrer Begrifflichkeit des Unterscheidens/Bezeichnens (des Mathematikers Spencer Brown) (vgl. dazu: Luhmann 2002, S. 63 ff.).

Auch wenn Luhmann zeitlebens Entwicklungen in anderen Disziplinen als Herausforderungen für die eigene Theorie auffasste, übernahm er deren Begriffe nie direkt oder im Modus bloßer Analogiebildung. Stets respezifizierte er sie, übersetzte sie in Begriffe sinnhafter Sozialität. Das strikte Selbstverständnis als Soziologe erkennt man auch an der Trennung psychischer und sozialer Systeme. Auch wenn es sich gleichermaßen um Systeme handelt, die im Medium Sinn operieren, bilden psychischer und sozialer Sinn, Bewusstseins- und Kommunikationsanschlüsse operativ vollständig getrennte Systeme.

An dieser Stelle sind wichtige organisationstheoretische Vorläufer zu nennen, auf die sich Luhmann schon ganz früh stützte, vor allem die Arbeiten von Herbert A. Simon und seines Mitarbeiters James G. March (Simon 1947; March und Simon 1958). Wichtige Überlegungen und Konzepte werden erst im Blick auf diese Grundlagen und Vorläufer verständlich. Die Radikalität, mit der Luhmann zwischen psychischen und sozialen Systemen trennt, kann man auch als Antwort auf eine frühe Theorie der Organisation lesen, die Entscheidungen in Organisationen einerseits bereits soziologisch versteht, aber dann doch an individualistischen und psychologischen Annahmen hängen bleibt. Luhmann leistet hier den „Sprung“ in die Soziologie.

Bereits Chester I. Barnard (1938) hatte formuliert, dass Organisationssysteme nicht aus „human beings“, sondern aus Handlungen bestehen und folglich die Mitglieder als Personen nicht zum System, sondern zu dessen Umwelt gehören. Luhmann übernahm diese Annahme.³ Wie Barnard beschrieb er Organisationen anfangs als *Handlungssysteme*. Erst mit seinem sozialtheoretischen Hauptwerk *Soziale Systeme* (Luhmann 1984a) wurde dann der Kommunikationsbegriff zum Grundbegriff der Theorie. *Kommunikationen* gelten nun als die basalen Systemelemente; sie konstituieren im Modus ihrer Verknüpfung das Soziale. Theoretisch hat die Umstellung auf Kommunikationstheorie die Konsequenz, dass der Handlungsbegriff nun dem Kommunikationsbegriff untergeordnet wird; auch Handlungen

³ „Wenn soziale Systeme aus Handlungen bzw. aus Komplexen erwartbarer Handlungen (Rollen) – nicht aber aus Personen – bestehen, dann ist jede Person als andersartiges Aktionssystem Teil der Umwelt des Sozialsystems. Auch die Mitglieder einer Organisation gehören als konkrete Personen ihrer Umwelt an (...). Die Motivation ihrer Mitglieder ist daher eine Umweltstrategie organisierter Systeme, genau so wie die Beschaffung ihrer Geldmittel, der Absatz ihrer Waren, die Begründung ihrer Entscheidungen gegenüber einem Publikum von Nichtmitgliedern“ (Luhmann 1966, S. 34).

müssen dann als Ausdruck des kommunikativen Geschehens aufgefasst werden.⁴ Dies geschieht im Rückgriff auf Einsichten der Attributionsforschung: Handlungen werden nun als *Zurechnungen* der Kommunikation aufgefasst, sind damit Ausdruck nicht von Intentionen oder Präferenzen, sondern von Beobachtungen und Erwartungen, seien es eigene oder fremde. Auch wenn Handlungen nicht mehr als grundlegendster Begriff der Theorie gelten, kommt ihnen in der Theorie eine für das kommunikative Geschehen unverzichtbare Funktion zu. Denn erst durch Reduktion auf Handlung, also qua selektiver Vereinfachung des sinnhaft überschüssigen kommunikativen Geschehens, wird die Grundlage für kommunikatives Anschlussgeschehen geschaffen (vgl. Luhmann 1984a, S. 193). Für die Organisationsforschung wird Luhmann noch einen Schritt weitergehen und formulieren, dass Organisationen es mit einem spezielleren Fall der Handlungszurechnung zu tun haben: mit *Entscheidungen*. Im Rahmen von Organisationen wird demnach nicht einfach gehandelt oder Handeln beobachtet, sondern weil in diesen Systemen – wie wir noch sehen werden – alles Verhalten in besonderer Weise unter Erwartungsdruck gesetzt ist, wird es als Entscheidung beobachtet, unabhängig davon, ob diese dem System selbst (als organisatorische Entscheidung) oder der Person des Mitglieds (und damit der Umwelt) zugerechnet wird (vgl. Luhmann 1984b). Aber bevor wir die forciert entscheidungstheoretische Fassung der Luhmannschen Organisationstheorie in den Blick nehmen, die erst seit Mitte der 1970er-Jahre Form angenommen hat, schauen wir auf das organisationstheoretische Frühwerk, das nicht nur viele Verständnisgrundlagen für die weitere Entwicklung der Theorie liefert, sondern manchem Anhänger als eigentlicher „Leuchtturm“ dieser Organisationstheorie erscheint.

2.2 Organisation I: Die Formalorganisation

Mit *Funktionen und Folgen formaler Organisation* legt Luhmann (1964a) ein organisationstheoretisches Werk vor, das man einerseits integrativ nennen kann, weil es die seinerzeitige Forschung über Organisationen umfassend verarbeitet und würdigt, an dem andererseits aber trotz großer Anschaulichkeit zahlreiche kontraintuitive Züge auffallen. Dazu zählt die bereits erwähnte Annahme, dass die Mitglieder als Personen nicht zum System, sondern zur Umwelt zählen. Dazu zählt überdies die zweifellos gewöhnungsbedürftige Annahme, dass als Träger von Handlungen in dieser Theorie nicht Individuen gelten, sondern das soziale System. In seinem Frühwerk entwickelt Luhmann überdies eine Theorie der formalen Organisation, die mit ihrem Verständnis organisatorischer Formalität ebenfalls auf einer kontraintuitiven Überlegung aufsetzt. Denn angenommen wird, dass es sich bei formalen Erwartungen um eine „besondere Gruppe von Erwartungen“ handelt, und zwar um solche, für die bei Mitgliedern „unverbrüchliche formale Geltung beansprucht wird“ (Luhmann 1964a, S. 27). Während die Klassik Formalität wahlweise mit Zweckorientierung, Rationalität,

⁴Siehe zu Alternativen der Bestimmung des Verhältnisses von Kommunikation und Handlung Drepper 2017, S. 24 ff.

geplanter Arbeitsteilung und Koordination verband und Max Weber mit der formalen Rationalität der Bürokratie auf die Versachlichung und Unpersönlichkeit der Ordnung abhob (vgl. Luhmann 1964a, S. 29 f.), gründet Luhmann (s)eine Theorie der Organisation auf der Annahme, dass Verhaltenserwartungen formalisiert werden, indem sie für Mitglieder – und nur für Mitglieder – verbindlich gemacht werden. Dass er damit eine Organisationstheorie entwickelt, die keineswegs nur die Leistung der Formalisierung im Blick hat, sondern auch ihre Folgeprobleme, wird noch Thema sein.

Zunächst zur Formalisierung. Mitglied in Organisationen kann nur sein und bleiben, wer sich mit dem Eintritt in die Organisation generell, also im Modus einer Pauschalakzeptanz, bereit erklärt, formale Erwartungen anzuerkennen, anderenfalls nicht weiter Mitglied bleiben zu können, sei es gezwungenermaßen (Entlassung) oder, so Luhmann (1964a, S. 36), im Interesse an einer konsistenten Selbstdarstellung als Person. Nichtanerkennung von Erwartungen führt (über kurz oder lang) zum Ausschluss bzw. Austritt aus der Organisation. Was Luhmann erkennbar fasziniert, ist, dass mit der Mitgliedschaft ein folgenreicher *Mechanismus* etabliert ist. Er trennt nicht nur Erwartungen an Mitglieder von solchen an Nichtmitglieder, sondern er wirkt *systembildend* dadurch, dass er die freiwillige und entscheidbare Teilnahme durch ihre Konditionierung in Erwartungssicherheit ummünzt. Das wird einsichtig, wenn man die Kondition – „wenn es zur Nichtanerkennung der Erwartungen kommt, dann erfolgt Ausschluss“ – sinngemäß umkehrt: „Solange kein Austritt erfolgt, kann im System mit der Befolgung der Systemerwartungen gerechnet werden“. Die Kontingenz der Mitgliedschaft, der sinnhafte Horizont möglicher Nichtteilnahme, wird hier in seiner Funktion gesehen, zur Erwartungssicherung beizutragen – und damit in einem basalen Sinne zur Systembildung.

Formalisierung ist für Luhmann ein Mechanismus der Systembildung *par excellence*, weil er für die *Generalisierung* von Erwartungen in drei Dimensionen von Sinn zugleich sorgt. Formalisierung sichert *zeitlich* die Dauergeltung von Erwartungen, verleiht ihnen also Normqualität – man könnte auch sagen, die Qualität von „Organisationsrecht“. Offenkundig hat Luhmann das positive Recht vor Augen, wenn er unterstreicht, dass formale Erwartungen einerseits auch im Falle abweichenden Verhaltens fortgelten, es sich andererseits um Erwartungen handelt, die qua Entscheidung (die ihrerseits „organisationsrechtlich“ gedeckt sein müssen) änderbar sind. In *sozialer* Hinsicht ist die Generalisierung der Erwartungen durch Formalisierung gleichbedeutend mit Institutionalisierung. Für Luhmann bedeutet Institutionalisierung die Ausweitung von Konsens über die je aktuell Handelnden hinaus (Luhmann 1964a, S. 58), und zwar im Sinne einer erfolgreichen Überschätzung von Konsens (ausführlich: Luhmann 1970b). Sozialtheoretisch wird hier die Figur des Dritten (Georg Simmel) für die Konstitution von Sozialordnungen und speziell die Rolle des Publikums erkennbar: Es sind in Organisationen nicht vorrangig Vorgesetzte, die in direkten Beziehungen für ein Wohlverhalten der Untergebenen sorgen und Abweichungen einschränken, sondern es sind Kollegen, „die gar nicht mithandeln, sondern nur als zensierendes Publikum dienen, an dessen Meinungen sich die

Handelnden orientieren“ (Luhmann 1970b, S. 58). Man kann, anders gesagt, in formalisierten Systemen nicht damit rechnen, dass Abweichungen die Zustimmung der anderen Teilnehmer finden.

Die *sachliche* Generalisierungsleistung der Formalisierung betrifft die Stiftung eines konsistenten Komplexes formaler Erwartungen, der für alle Mitglieder in der Einheit der Mitgliedsrolle besteht, dabei mit Rollentrennung (nach außen) und Rollendifferenzierungen (nach innen) verbunden ist. Wie schon in der zeitlichen Dimension unterstreicht Luhmann auch hier, dass es nicht darauf ankommt, ob tatsächlich „die einzelne Erwartung mit den übrigen in einem sinnvollen Zusammenhang steht“, denn auch hier wird „die Prüfung der Frage (erspart) und durch eine Fiktion ersetzt“ (Luhmann 1970b, S. 63). Eine gewisse Konsistenz der Formalstruktur ist aber unverzichtbar. „Die Mitglieder müssen sinnvoll ineinandergreifend handeln können, ohne dabei gegen ihre formalen Pflichten zu verstoßen und ihre Mitgliedschaft zu gefährden“ (Luhmann 1970b, S. 63).

Luhmanns zentrales Argument, das er in *Funktionen und Folgen* an zahlreichen, zunächst grundlegenden und sodann abgeleiteten Organisationsproblemen durchbuchstabiert, wird an der Konsistenzanforderung der Formalität besonders deutlich. Denn die Anforderung an eine nicht widersprüchliche Formalstruktur schränkt extrem ein, was in Organisationen überhaupt formalisiert werden kann. Ein Sozialsystem, das „Normstabilität in veränderlichen Umwelten“ und „Systemidentität trotz mehrfacher Umwelten“ (Luhmann 1964a, S. 223) zu realisieren sucht, ist ohne Widersprüchlichkeiten nicht zu haben. Organisationen erfordern als komplexe Systeme daher immer auch Handlungen, die nicht formal erwartet und vorgeschrieben werden können. Ein Folgeproblem der Formalisierung ist damit, dass Verhalten nötig wird, für das die Formalstruktur keine Vorkehrung, keine Orientierung und damit auch keinen Schutz bietet, sodass Verhaltenslasten in die personale Umwelt des Systems abgeschoben werden, sofern das System nicht indirekte Hilfen und Entlastungen bereitstellt (vgl. etwa Luhmann 1964a, S. 229 ff.). *Informale Strukturen* übernehmen in diesem Zusammenhang positive Funktionen für das System, sind Kehrseite, aber auch Teilstruktur des formalisierten Organisationssystems. Informal sind sie, weil ihre Nichtbeachtung im Unterschied zu formalen Erwartungen nicht zum Verlust der Mitgliedschaft führt.

Ein eingängiges Beispiel für das zuvor Gesagte sind bei Luhmann die „Grenzstellen“ (Luhmann 1964a, S. 220 ff.), also all jene Stellen in Organisationen, die für einen „bestimmten Umweltsektor“ speziell zuständig sind (Luhmann 1964a, S. 221). Man mag vor allem an Pressesprecherinnen, Kundenbetreuer, Zug- und Flugbegleiter, Pförtner und Türsteherinnen und sinnbildlich an das gesamte Personal denken, das hinter Schaltern, Tresen oder Schreibtischen sowie per Telefon und heute auch via Internet für die Organisation mit speziellen Umwelten im Kontakt steht. Ihr „Systemauftrag“ ist in besonderem Maße widersprüchlich. Denn einerseits müssen sie für „Frieden an den Grenzen“ und eine ideale „Darstellung des Systems für

Nichtmitglieder“⁵ sorgen, also die Systemstruktur gegen Störungen von außen schützen bzw. sie in der Umwelt auch durchsetzen; andererseits und zugleich dienen sie mit Blick auf ratsame Strukturänderungen als „Antennen zur Warnung des Systems“, sollen also Verantwortung für neue Informationen übernehmen und Initiativen ergreifen (Luhmann 1964a, S. 223 f.).

Die Grenzstellen sind evidentestes Indiz dafür, dass in jeder einigermaßen komplexen Organisation Situationen entstehen, in denen die Formalstruktur versagt und es zur „Unvermeidbarkeit nichtlegitimierbaren Handelns“ kommt (Luhmann 1964a, S. 305). Systemprobleme werden zwar im Sinne des Systems gelöst, die Lösungen stehen aber im Widerspruch zu den formalen Erwartungen des Systems. Es werden „Handlungen notwendig, die nicht im Einklang mit den eigenen Normen stehen, aber der Anpassung des Systems an Umwelterwartungen dienen“ (Luhmann 1964a, S. 204). Diese als „brauchbare Illegalität“ bezeichnete Abweichung von formalorganisatorischen Regeln steht in funktionaler Perspektive nicht für ein moralisches Problem, sondern für ein unvermeidliches Strukturproblem der Organisation. An Brüche gesellschaftlich geltenden Rechts, wie sie etwa mit dem Korruptionsskandal bei Siemens oder dem Abgasskandal bei Volkswagen und Co. aufgefliegen sind, hat Luhmann dabei wohl nicht gedacht. Das zeigt auch seine Überlegung, „ob einiges davon möglicherweise durch gute Juristen zu retten wäre“ (Luhmann 1964a, S. 204).

Man kann festhalten, dass diese Theorie der Organisation auf der einen Seite sichtbar macht, wie Organisationen durch die Formalisierung ihrer Strukturen zu leistungsfähigen Sozialsystemen werden, sie auf der andere Seite aber gerade vorführt, dass Formalisierung ein notwendig beschränkter Mechanismus ist, weil nicht alle Systemprobleme in einen konsistenten Formalisierungszusammenhang gebracht worden sind; jedes formalisierte System bringt nicht nur informale Strukturen hervor, sondern ist auch auf informale Problemlösungsstrukturen angewiesen.

Die bis heute nicht überbotene Besonderheit dieser Organisationstheorie beruht auf ihrem Umgang mit dem Konzept der Formalität. So gibt sie dem Begriff der Formalität – durchaus in der Tradition Max Webers – den Sinn von Rationalisierung und Leistungssteigerung mit, ohne deshalb allerdings die Rationalität und Effizienz formalisierter Systeme zu überschätzen – wie dies für die organisationstheoretische Klassik galt (mindestens außerhalb der Soziologie, aber zunächst auch für die organisationssoziologische Rezeption Webers; vgl. Drepper und Tacke 2018, S. 23 ff.). Das ist ein wichtiger Punkt, weil der Umgang mit Fragen der Rationalität und Effizienz der Formalstruktur ein wichtiger Treiber in der Entwicklung von Organisationstheorien war. So hatte auf der einen Seite der sogenannte Kontingenzansatz (*contingency approach*) (vgl. im Überblick: Kieser 2006) versucht, die klassische Annahme der Rationalität und Effizienz der Formalstruktur dadurch zu

⁵Vgl. Luhmann 1964a, S. 108 ff. Luhmann entwickelt hier das Argument, dass die formale Struktur – insbesondere der Zweck der Organisation – Darstellungsfunktion hat, d. h. eine adaptive Funktion mit Bezug auf die Anerkennung der Organisation in der Umwelt der Nichtmitglieder erfüllt. Für dieses Argument wird Jahre später der Neoinstitutionalismus bekannt (Meyer und Rowan 1977), der allerdings nur diese eine Funktion der Formalstruktur kennt, weshalb er dann von formalen Strukturen als „Rationalitätsmythen“ spricht.

retten, dass sie diese mit Bezug auf unterschiedliche Umweltbedingungen (oder: „situative“ Variablen) relativierte (im Überblick: Kieser 2006). Dieser Ansatz hat zwar umfangreiche empirische Forschungen angeregt, hat sich aber nicht halten können und gilt heute als gescheitert.⁶

Auf der anderen Seite haben verschiedene Organisationstheorien die Einsicht in die „begrenzte Rationalität“ (March und Simon 1958) von Organisationen zum Anlass genommen, um das Kind mit dem Bade auszuschütten: Sie haben den Begriff der Formalorganisation entweder gleich ganz aufgegeben (und sich stattdessen den mikropolitischen Machtspielen strategisch handelnder Akteure zugewandt; vgl. Crozier und Friedberg 1979) (siehe hierzu den Beitrag von Friedberg zur Strategischen Organisationsanalyse in diesem Band) oder sie haben Formalstrukturen zu „rationalisierten Mythen“ umdefiniert, die einen Rationalitätsglauben bedienen und auf diese Weise Legitimität und Unterstützung der Umwelt sichern; operative Funktionen vermag der Neoinstitutionalismus dabei in formalen Strukturen nicht zu erkennen (vgl. Meyer und Rowan 1977).

Zwar mag sich das Luhmannsche Frühwerk an manchen Stellen heute etwas altbacken lesen, aber so wie die Theorie angelegt ist, eignet sie sich wohl auch noch, um modernste – man mag auch sagen: „postmoderne“ – Formen von Organisation zu analysieren. Gemeint sind solche, die angeblich gar keine formalisierten Erwartungen an Mitglieder mehr kennen. Mit Luhmann ist die Frage nicht, ob sie den Unterschied Mitglied/Nichtmitglied nicht mehr kennen, sondern wie sie mit diesem Unterschied umgehen (sei es, dass sie explizite Erwartungen an Mitglieder auf Unterstellungen zurücknehmen oder eigene Gründe haben, die Unterscheidung zu verwischen).

2.3 Organisation II: Die Entscheidungsorganisation

In *Funktionen und Folgen formaler Organisation* kamen Entscheidungen wenig zur Sprache, immerhin aber an zentralen Stellen. Über Mitgliedschaften wird explizit entschieden (Eintritt/Austritt); ihre Entscheidbarkeit ist die Grundlage dafür, dass diese Rolle strukturgebende Wirkung für das gesamte System entfalten kann. Angenommen wurde überdies bereits, dass durch Formalisierung Strukturen normiert werden, die änderbar sind – aber eben nur durch Entscheidung. Der theoretische Stellenwert von Entscheidungen wird in der Weiterentwicklung der Theorie sodann aber in dem Maße gestärkt, wie Luhmann von einer funktional-strukturellen Theorie, die nach der Funktion von Strukturen fragt, zu einer operativen Theorie übergeht, die die Ereignishaftigkeit von Kommunikation (hier: Entscheidungen) und die Fluidität von Systemen (hier: Organisationen) unterstreicht. Am Ende dieser Entwicklung steht eine Theorie, die Organisationen als soziale Systeme versteht, die elementar aus Entscheidungen bestehen und die fortlaufend damit befasst sind, Entscheidungs-

⁶Unter stark gelockerten Prämissen hat er aber Nachfolge im sogenannten „Konfigurationsansatz“ der Managementforschung gefunden (vgl. Mintzberg 1991).

gen aus anderen Entscheidungen zu erzeugen. Niedergelegt ist diese Theorie im posthum erschienenen Spätwerk *Organisation und Entscheidung* (Luhmann 2000a).⁷

Zu den Leistungen Luhmanns gehört, dass er dem Entscheidungsbegriff, der von den wirtschaftswissenschaftlichen „Bischöfen der Wahltheorie“ (James G. March) wie auch von ihren Kritikern durchweg individualistisch aufgefasst wird, eine strikt soziologische Fassung gegeben hat. Ausgehend von Entscheidungen über konditionierte Mitgliedschaften sind Organisationen kommunikative Verknüpfungen von Entscheidungen; Entscheidungen sind die organisationsspezifische Form von Kommunikation: Eine Entscheidung kommuniziert eine Festlegung, präsentiert sich zugleich aber zwangsläufig als kontingent, d. h. teilt auch mit, dass sie hätte anders ausfallen können. Ohne den Sinnbezug auf nicht gewählte andere Möglichkeiten (Alternativen) wäre eine Kommunikation nicht *als Entscheidung* verständlich. Gemeint sind nicht lediglich spektakuläre Ereignisse, die sich in besonderem Maße als Entscheidung inszenieren, sondern gemeint ist die laufende Organisationskommunikation, die als solche, trotz aller Festlegungen, den Schatten der Kontingenz nicht los wird. Denn nur was die Form von Entscheidung annimmt, wird organisatorisch relevant, umgekehrt wird nicht dem System zugerechnet, was nicht die Form der Entscheidung hat. Dass es nicht zwangsläufig um Wahlakte geht, sondern Zurechnungen im Spiel sind, erkennt man gut daran, dass auch noch eine Nichtentscheidung als Entscheidung aufgefasst sowie ein zunächst als Handeln beobachtetes Verhalten auch noch nachträglich zur Entscheidung werden kann – qua Zurechnung. Auch in diesem Sinne ist die Entscheidungszumutung in Organisationen durchgreifend.

Kommunikationen haben nicht nur eine Mitteilungs-, sondern auch eine Informationskomponente. Und schon seit Entwürfen zu einer Theorie der Verwaltungswissenschaft ist für Luhmann die auf James G. March und Herbert A. Simon (1958) zurückgehende Einsicht zentral, dass organisatorisches Entscheiden auf selektiven Prozessen der Informationsverarbeitung beruht, wobei die mit Entscheidungen verbundene Unsicherheit im Entscheidungsprozess absorbiert wird – aber, so Luhmann, eben nicht wegentschieden werden kann. Unsicherheitsabsorption beruht darauf, dass nur Entscheidungsergebnisse (*inferences*) durch nachfolgende Entscheider/innen übernommen und weiterverarbeitet werden, ohne dass die Grundlagen (*evidences*) der vorausgehenden Entscheidung erneut überprüft werden (ebd., S. 165). Die bei March und Simon nur knappe Bemerkung gewinnt bei Luhmann an Gewicht, und zwar genuin systemtheoretisch: Denn indem Organisationen ihre

⁷Auf die Erläuterung der erst das Spätwerk kennzeichnenden Fundierung der Theorie in Paradoxien – und damit auch der „Paradoxie der Entscheidung“ (Luhmann 1993) – muss hier verzichtet werden, zumal das voraussetzen würde, zunächst in die unterscheidungs- und beobachtungstheoretischen Fundamente der Theorie einzuführen. Darauf muss hier schon aus Platzgründen verzichtet werden. Aufgrund der im Laufe der Entwicklung der Theorie ansteigenden Abstraktionslage ihrer Begriffe ist aber ohnehin nicht ratsam, die Auseinandersetzung mit dieser Organisationstheorie mit dem posthum erschienenen Spätwerk zu beginnen – oder – sofern doch – vorbereitend Luhmann 1981, 1984b, 1988 zu lesen.

Entscheidungen als Prämissen weiterer Entscheidungen verwenden und diese von Unsicherheiten entlasten, entsteht über die wechselseitige Relevanz der Entscheidungen füreinander ein rekursiv-geschlossener Entscheidungszusammenhang. Qua *operativer Selbstbezüglichkeit* der Entscheidungen konstituiert sich das System in Differenz zur Umwelt. Wie jeweils entschieden wird, hängt nicht von „Sachlagen“ oder Umweltinformationen ab, sondern davon, wie im System zuvor entschieden wurde (Selbstreferenz). Die *operative Geschlossenheit* des Entscheidungszusammenhangs geht mit *Offenheit* aber insofern einher, als stets *über* etwas entschieden wird (Fremdreferenz).

Die Verknüpfung von Entscheidungen ist bei aller Ereignishaftigkeit und Unbestimmtheit nicht dem bloßen Zufall überlassen. Sinnhafte Orientierung gewinnen Entscheidungen durch *Strukturen*, d. h. durch Erwartungen an Entscheidungen. Sie werden von Luhmann als durch Entscheidung erzeugte *Entscheidungsprämissen* gefasst. Es gibt Entscheidungen, die nicht nur für eine einzelne Entscheidung, sondern für eine unbestimmte Zahl weiterer Entscheidungen als Prämisse fungieren. Durch sein Gesamtwerk hindurch hat Luhmann dabei drei organisatorische Strukturtypen unterschieden: Entscheidungsprogramme, Kommunikationswege und Personal (vgl. Luhmann 2000a, S. 222 ff.).⁸ *Entscheidungsprogramme* bezeichnen sachliche Regulative für richtiges Entscheiden und können in zwei Formen von Programmtypen vorkommen. *Zweckprogramme* definieren Outputs, im Hinblick auf die über angemessene Mittel zu entscheiden ist. *Konditionalprogramme* setzen beim Input an, regeln Anlässe des Entscheidens konditional: *Wenn* ein bestimmter Auslöseanlass eintritt, *dann* sind Entscheidungen im Sinne der Regulative zu treffen. Beide Programmformen können verbunden und verschachtelt werden. Und beide Programmformen sichern auf ihre Art und Weise Flexibilität des Entscheidens. Luhmann (1964b) „lobte“ aber vor allem die „Routineprogramme“ für ihre häufig übersehene Flexibilität: Konditionierung erlaubt, *zeitlich* unbestimmt zu lassen, *wann* und *wie oft* ein Ereignis eintritt, ohne deshalb auf Strukturierung des Entscheidens verzichten zu müssen. Bei *Kommunikationswegen* handelt es sich hingegen um Organisationsentscheidungen im engeren Sinne (vgl. Luhmann 1981, S. 366), d. h. um all jene Strukturen in Organisationen, die regeln, wer mit wem aus welchem Anlass kommuniziert. Eingeschlossen sind hierarchische Dienstwege, aber auch komplexere Formen der Projektorganisation (vgl. Besio 2009). Als dritte Entscheidungsprämisse wird bei Luhmann das *Personal* der Organisation erfasst. Gemeint ist, dass Personalentscheidungen als Prämissen für eine Vielzahl weiterer Entscheidungen fungieren. Anhand von Ausbildungen und entlang von Personalität wird für Entscheidungen erwartbar, was erwartet werden kann.

Luhmann hat mit den drei Entscheidungsprämissen eine vergleichsweise puristische Form der Beschreibung des Strukturrepertoires der Formalorganisation vorgelegt, allerdings erlaubt Kombinatorik gleichwohl erheblichen Komplexitätsaufbau.

⁸Strukturen werden allgemein als Erwartungen bzw. Erwartungserwartungen definiert (vgl. Luhmann 1984a, S. 411 ff.); im Falle von Organisationen betrifft dies Erwartungen, die auf Entscheidung beruhen: Entscheidungsprämissen.

Je nach Generalisierungsniveau der Beobachtung werden damit Strukturtypen der Organisation ebenso wie individuelle Organisationen beschreibbar. Aber gerade weil auf *struktureller* Ebene sehr spezifische Typen und Formen der Organisation entstehen können, ist es die *operative* Ebene der Entscheidungsproduktion, die verständlich machen kann, dass es sich bei so verschiedenen Gebilden wie einem Automobilkonzern, einem Kindergarten, einem Krankenhaus und der UNO gleichermaßen um Organisationen handelt. Spätestens aber, wenn Organisationstypen wie Schulen, Theater, Verwaltungen oder auch individuelle Gebilde wie die UNO oder die Uni Bielefeld in den Blick genommen werden, stellt sich die Frage nicht nur nach intern entschiedenen Strukturen, sondern auch nach Systemen in der Umwelt, die mit ihren Strukturen Ermöglichungs- und Einschränkungsbedingungen für bestimmte Organisationen und Organisationstypen bereithalten.

2.4 Interaktion – Organisation – Gesellschaft

Wenngleich in der Organisationssoziologie gestartet, galt Luhmanns Interesse seit dem Ende der 1960er-Jahre der Ausarbeitung seines gesellschaftstheoretischen Projekts. Er knüpft dabei vor allem an die Tradition von Theorien gesellschaftlicher Differenzierung (bei Spencer, Durkheim, Parsons) an (vgl. Schimank 1996, S. 150 ff.). Im Lichte unseres Themenzusammenhangs ist dabei die Besonderheit interessant, dass Luhmann die These der *funktionalen Differenzierung* der modernen Gesellschaft mit einer These ihrer *sozialen Differenzierung* verschränkte. Die These *funktionaler* Differenzierung, die im Werk und im Fach die weitaus prominentere ist, besagt, dass die moderne Gesellschaft primär durch die Ausdifferenzierung und Verselbstständigung von Funktionssystemen – für Politik, Recht, Wissenschaft, Wirtschaft, Krankenbehandlung, Erziehung, Religion, Kunst, Sport, Massenmedien – gekennzeichnet ist. Soweit diese Systeme anhand der Form ihrer Leitdifferenzen (binären Codes) erlauben, *alles* in der je selektiven Perspektive des eigenen Systems zum Thema zu machen, tendieren diese Systeme zum einen zu globaler Relevanz; sie machen sich zum anderen gerade mit der Ersetzbarkeit von Lösungen mit ihren Problemstellungen (Funktionen) gesellschaftlich unersetzbar. Die These *sozialer* Differenzierung steht gewissermaßen quer dazu. Sie stellt darauf ab, dass sich im Laufe der gesellschaftlichen Evolution drei Typen von Systemen „unterschiedlicher Bauweise und Komplexität“ (Tyrell 2006, S. 296) herausgebildet haben, die Luhmann auch als „Systemebenen“ bezeichnet: *Gesellschaft, Organisation und Interaktion* (Luhmann 1975). Organisationssysteme entstehen dabei evolutionär erst mit der modernen Gesellschaft; sie schieben sich zwischen das Gesellschaftssystem (mit den ausdifferenzierten Funktionssystemen) und Interaktionssysteme. Während Gesellschaft und Interaktion als universal gelten können, handelt es sich bei Organisationen also um eine späte Errungenschaft. Zwar bezweifelt Luhmann nicht, dass es Großbürokratien und Armeen schon in den frühen Hochkulturen gab; neben der quantitativen Zunahme von Organisationen sieht er aber vor allem im „ungewöhnlichen Ausmaß an Regulierbarkeit und Änderbarkeit des Verhaltens“, das erst unter Strukturvoraussetzungen der modernen Gesellschaft möglich wird, sowie im nun

erreichten „Umfang, in dem Organisation sozial relevantes Handeln erfasst und regelt“, auch eine „qualitative Differenz“ (Luhmann 1969, S. 387).

Das Maß an theoretischer Komplexität, das sich aus der Verschränkung der beiden differenzierungstheoretischen Achsen auch für organisationssoziologische Analysen ergibt, kann hier nur angedeutet werden (vgl. Luhmann 2000a, Kap. 13; Tacke 2001a; Drepper 2003; Tyrell 2015; Drepper und Tacke 2018, Kap. 5). Nur drei Punkte seien hervorgehoben:

- (1) *Die Systemtypen sind verschachtelt.* Gesellschaft, Organisation und Interaktion bezeichnen „gleichermaßen“ (Tyrell 2015) Sozialsysteme; allerdings ist die Gesellschaft zugleich das umfassende System, das Organisationen und Interaktionen in sich einschließt. Auch Organisationen sind demnach Vollzug von Gesellschaft (sie kommen nicht außerhalb von Gesellschaft vor); gleichwohl ist die Gesellschaft (mit ihren Funktionssystemen) aber Umwelt organisierter Entscheidungskommunikation; Organisationen gehen also nicht in der Logik der Funktionssysteme auf. Und erreichen Organisationen einerseits mit ihren Entscheidungen Autonomie im Verhältnis zur gesellschaftlichen Umwelt, können sie doch nicht als autark gelten. Zum einen stellt erst die moderne Gesellschaft mit ihren ausdifferenzierten Funktionssystemen – insbesondere für Wirtschaft (Arbeitsmärkte, Geldwirtschaft), Recht (Verträge), Erziehung (Wissen und Können) – überhaupt die Strukturvoraussetzungen für massenhafte Organisationsbildungen in allen Bereichen der Gesellschaft bereit (vgl. Drepper und Tacke 2018, S. 82 ff.), zum anderen stellen die Funktionssysteme wichtige Strukturen der Unsicherheitsabsorption für Organisationen bereit. Das verweist auf den nächsten Punkt.
- (2) *Organisationen sind Multireferenten.* Sie richten sich zwar an einem Funktionssystem der Gesellschaft zumeist primär aus (z. B. als Unternehmen an der Wirtschaft, als Parteien an der Politik usw.) und absorbieren dadurch in erheblichem Maße Unsicherheit für ihre Operationen. Sie beziehen sich aber mit ihren Entscheidungen und Strukturen dennoch auch auf weitere Funktionssysteme (große Unternehmen unterhalten nicht nur Einkaufs-, Produktions- und Verkaufsabteilungen, sondern auch z. B. Forschungs-, Ausbildungs-, Rechts- und Presseabteilungen).
- (3) *Unterscheidung von Systemreferenzen (Polykontextualität).* Wenn gesellschaftliche Ausdifferenzierung bedeutet, dass verschiedene soziale Systeme entstehen, die die Welt in je selbstbezüglicher Weise beobachten (konstruieren), dann können Systeme in der Umwelt jeweils nur in Abhängigkeit der je eigenen sinnhaften Grenzziehungen und Systemkontexturen auf dem „Systemradar“ erscheinen. Für systemtheoretische Analysen bedeutet dies, Systemreferenzen ernst zu nehmen, etwa klar zu unterscheiden, ob die organisatorische Infrastruktur des politischen Systems im Zentrum des Interesses liegt, Systemreferenz der

Beobachtung also das politische System ist (Luhmann 2000b, S. 228 ff.), oder ob Organisationsprobleme „politischer Organisationen“ (Hoebel 2012) in der Systemreferenz der Organisation im Fokus stehen.⁹

Vor diesem Hintergrund der Systemtypologie und der mit ihr verbundenen Komplikationen können wir nun auch noch einmal auf das Beispiel der UNO zurückkommen. Evident ist zunächst, dass diese Organisation nur in ihrer Einbettung in Strukturen der Weltgesellschaft, konkret des globalen politischen Systems, verständlich wird; auch lassen sich an der UNO und um sie herum Interaktionszusammenhänge von zum Teil enormer Größe beobachten, die unter Bedingungen der Anwesenheit ihrer Teilnehmer eigene Systemdynamiken im Verhältnis zu Politik und Organisation entfalten können (dabei sind UNO-Generalversammlung, UNO-Sicherheitsrat und UNO-Konferenzen nur die sichtbarsten Beispiele).

Während in der Systemreferenz der globalen Politik zumeist nur die Nationalstaaten und ihre „internationalen Beziehungen“ im Blick stehen,¹⁰ fällt in der Systemreferenz der Organisation an der UNO auf, dass es sich um eine Organisation mit zwei Mitgliederumwelten handelt. Denn nicht nur sind fast alle *Nationalstaaten* des *weltpolitischen Systems* erklärte Mitglieder der UNO (die bei der UNO durch Botschafter und Delegierte vertreten sind), sondern auch sind für die UNO weltweit rund 45.000 *Individuen* in *organisatorisch definierten* Mitgliedsrollen tätig.

Organisationssoziologisch gerät damit eine Organisation in den Blick, die die Formalisierung des Verhältnisses zu ihren (individuellen) Mitgliedern nicht dazu einsetzt, um Probleme in einer Umwelt aus Nichtmitgliedern zu lösen, sondern vielmehr dazu, Probleme zu lösen, die in einer anderen Mitgliederumwelt anfallen. Das Organisationsproblem der UNO resultiert dabei daraus, dass es, ihrem programmatischen Zweck gemäß, in Fragen von Frieden, Menschenrechten, Klimaschutz etc. auf politische Entscheidungen dieser Mitglieder ankommt, sich das Verhältnis zu diesen Mitgliedern aber nicht bzw. nur äußerst begrenzt formalisieren lässt. Nicht nur der Umstand, dass es um souveräne Staaten geht, sondern auch die Tatsache, dass die UNO auf Inklusion aller im völkerrechtlichen Sinne infrage kommenden Staaten als Mitglieder setzt, sie also ihren Zielen gemäß Exklusion meidet oder sogar ausschließt, schränkt das Potenzial der Formalisierung erheblich ein. Nur Mitglieder, die als austauschbar behandelt werden können, können auch auf die Anerkennung von Regeln für Mitglieder verpflichtet werden (siehe oben, Abschn. 2.2). Allerdings könnte die UNO politisch nichts ausrichten, wenn sie sich von den nationalen Interessen und Konflikten ihrer Mitglieder nicht in einem gewissen Umfang – als eigenständiges System – unabhängig machen könnte. Auf der einen Seite kann die

⁹Siehe zum Verhältnis der Systemreferenzen Interaktion/Organisation Kieserling 1999, Kap. 11.

¹⁰In der Systemreferenz der Politik und ihrer politikwissenschaftlichen Reflexion stehen typischerweise nur die Staaten und deren „internationale Beziehungen“ im Blick. Die UNO, obwohl Großorganisation auf Basis von individuellen Mitgliedschaften, kommt dabei allenfalls als Verwaltungsinstrument, als Bühne für Diplomatie oder als Arena der Interessenpolitik der Staaten in den Blick, nicht aber als Organisation mit systemischem Eigengewicht. Mit Bezug auf Luhmann wurde das Desiderat aber auch von Politikwissenschaftlern inzwischen gesehen. Siehe Koch 2008.

UNO also von diesen Interessen und Konflikten in der Umwelt der Staaten nicht absehen, weil, so Kieserling (2016), es diese Konflikte sind, die „ihren Verständigungsbemühungen das Daseinsrecht geben. Andererseits wären diese Bemühungen wenig sinnvoll, könnten sie die Frontstellungen jener Konflikte nur reproduzieren“. Grundlegend wird also systemtheoretisch interessant, wie und mit welchen Mitteln es der UNO als Organisation gelingt und gelingen kann, Entscheidungsautonomie gegenüber den Staaten der Welt zu gewinnen und so zu stabilisieren, dass eine programmgemäße Mobilisierung von Einfluss in Bezug auf diese Mitgliederumwelt möglich wird.¹¹ Dazu wäre etwa die Rolle der Vertreter der Staaten (Botschafter, Delegierte) genauer in den Blick zu nehmen. Weder darauf noch auf die Komplexität des UNO-Gebildes – mit all seinen Subsystemen, Gremien und Ausgründungen – können wir aber an dieser Stelle eingehen. Ausgespart bleiben hier auch die ungezählten NGOs, die mit ihren Mitgliedern und Aktivisten in der UNO und um sie herum damit beschäftigt sind, globale politische Themen zu mobilisieren, mit ihrem professionellen Personal aber auch in die weltweite Umsetzung der UNO-Programme involviert sind. Auch dies verweist auf ein weites Feld für spezifisch organisationssoziologische Forschungsfragen.

3 Systemtheorie und empirische Forschung

Wie lässt sich auf die Frage nach dem Verhältnis von Systemtheorie und empirischer Forschung knapp, aber doch angemessen antworten? Ganz unangemessen wäre es, umgehend zur Aufzählung von einschlägigen empirischen Studien überzugehen. Unterschieden werden muss hier mindestens zwischen dem Autor, seiner Theorie und deren Rezeption.

Niklas Luhmann selbst war, um mit dem *Autor* zu beginnen, Theoretiker durch und durch. Allerdings hat sich wohl kein Organisationstheoretiker vor oder nach ihm auf einen vergleichbaren Fundus an Forschungsliteratur gestützt. Mindestens für das Frühwerk gilt überdies, dass die auf eigene Erfahrung (als Ministerialbeamter) gegründete Anschaulichkeit höher nicht hätte sein können (siehe nur: „Der neue Chef“, Luhmann 1962). Vom Autor kann man aber dessen *Theorie* unterscheiden, zumal auch andere als Luhmann selbst mit ihr arbeiten. Bemühungen allerdings, das Verhältnis von Systemtheorie und Empirie methodologisch zu klären, gibt es nur wenige, diese immerhin aber mit Bezug auf Organisationen (Vogd 2004a; Besio und Pronzini 2008). Stellt man an die methodologische Übersetzung der Luhmannschen Systemtheorie in empirische Forschung dieselben Ansprüche an Genauigkeit, wie man sie der Theorie bescheinigen kann, werden – insbesondere an Theoriegrundlagen des Spätwerks – die damit verbundenen Herausforderungen sichtbar.

Gleichwohl gibt es natürlich eine „normalwissenschaftliche“ *Rezeption* der Luhmannschen Theorie in der organisationssoziologischen Forschung. Im Blick auf

¹¹Siehe mit der These von Leistungsvergleichen zwischen Staaten als Substitut für fehlende Formalisierung im Verhältnis zu den Staaten: Youssef 2018.

diese fällt zum einen auf, dass von großem Umfang nicht gesprochen werden kann, was zweifellos auch mit Sprachgrenzen und der ausstehenden Übersetzung der organisationssoziologischen Werke zu tun hat. Zum anderen sind vorhandene Studien in Bezug auf gewählte Organisationstypen, Systemreferenzen, Problemstellungen, Anschlüsse an das Früh- oder Spätwerk sowie auch theoretische Auslegungen, methodologische Grundannahmen und gewählte Forschungsmethodiken ausgesprochen disparat. Mit Mitteln der Systemtheorie beforcht wurden Organisationen mittlerweile in wohl allen gesellschaftlichen Funktionskontexten. Schon aus der Verschiedenheit der Strukturbedingungen resultiert eine recht hohe Heterogenität der Studien, die noch einmal dadurch anwächst, dass einerseits systemtypische gesellschaftliche Debatten aufgegriffen werden (z. B. Verwaltungsreformen (Kleidat 2011), Bankenregulierung (Kette 2008; Kussin 2008), (De-)Professionalisierung (Vogd 2004a, b; Tacke 2005; Büchner 2018) oder Risiko (Tacke 2000, 2001a; Büscher 2004) und andererseits die organisationssoziologische Auseinandersetzung mit betreffenden Spezialsoziologien gesucht wird (wie Medizinsoziologie (Vogd 2004a, b), Wissenschaftssoziologie (Besio 2009), Finanzmarktsoziologie (Kette 2008; Kussin 2008), Soziologie der sozialen Arbeit (Büchner 2018) usw.). Sehr unterschiedlich wird auch mit der Systemtypendifferenzierung (siehe Abschn. 2.4) umgegangen. So wurden zum einen „Verschachtelungen“ beschrieben, also wechselseitige Bedingungs- und Entlastungsverhältnisse mindestens zwischen Organisationen und gesellschaftlichen Teilsystemen (Kette 2008; Kussin 2008; Hecke 2017), wobei mithin auch noch die Ebene der Interaktion einbezogen wird (Zilcher 2015; Petzke 2014); zum anderen werden „Verstrickungen“ und „Balancierungen“ im Verhältnis der Systeme rekonstruiert, wobei Organisationen dann als „Treffraum“ (Luhmann) verschiedener funktionsspezifischer und weiterer Sinnbezüge sichtbar werden (Vogd 2004a; Besio 2014). Wenngleich eine lose Kopplung von Theorie und Methode festzuhalten ist, die Luhmann auch selbst konstatierte (Luhmann 1970a), gibt es gewisse Korrelationen zu Werkphasen. Während erst das sinn- und kommunikationstheoretische Spätwerk zu anspruchsvollen Methoden der rekonstruktiven Kommunikationsanalyse drängt, sei es der dokumentarischen Methode nach Bohnsack (Vogd 2007, S. 316 ff.) oder der objektiven Hermeneutik nach Oevermann (Kussin 2008), stützen sich die am Frühwerk ausgerichteten „funktionalen Analysen“ mit ihrer Frage nach „Funktionen und Folgen“ auf den üblichen Kanon qualitativer Methodik. Scheinen einerseits Fragen zum Verhältnis von Organisation und Gesellschaft für die systemtheoretische Organisationsforschung besonders kennzeichnend (siehe Tacke 2001b; Drepper 2003; Kette 2008; Kussin 2008), lassen sich andererseits vergleichsweise wenige Studien nennen, die ihre Problemstellung „nur“ durch eine organisatorische System/Umwelt-Unterscheidung einschränken. Am ehesten trifft das – nicht zufällig – auf Studien zu, die im Beratungskontext entstanden sind (Kühl 2007; Gruber 2015), die managerielle Diskurse aufgreifen (von Groddeck 2011a, b; Besio 2014) oder die spezielle Fälle von Organisationsversagen untersuchen (Culjak 2015). Zu erwähnen sind am Ende noch Arbeiten, die sich mit Luhmanns Organisationstheorie an historische Phänomene und Fragen

heranwagen, vom Holocaust (Kühl 2014) über das kanonische Kirchenrecht als Organisationsrecht (Hecke 2017) bis zum Reichskammergericht im Alten Reich (Schwarting 2017).

4 Kritiken und Weiterentwicklungen

Man darf davon ausgehen, dass die von Luhmann vorgelegte „grand theory“ für wohl jedes seiner markantesten sozial- und gesellschaftstheoretischen Konzepte kritisiert worden ist. Umso erstaunlicher ist aber, dass es an seiner Theorie der Organisation keine ausformulierten Kritiken gibt.

Man kann dafür mehrere Gründe finden. Erstens provoziert der Systembegriff speziell in der Anwendung auf Organisationen niemanden. Die Organisationssoziologie entstand theoriehistorisch gesehen überhaupt erst mit dem Systembegriff (Mayntz 1961; Tacke und Drepper 2018, S. 16 ff.); und selbst wenn deshalb dem Systembegriff nicht immer und überall theoretischer Status zuerkannt wurde, wird er (mit seinem Gegenbegriff: Umwelt) doch auch von systemtheoretisch unverdächtigen Autoren wie selbstverständlich benutzt (vgl. nur Scott 1986). Das könnte mit der hohen Evidenz zu tun haben, die die Unterscheidung innen/außen im Falle von Organisationen hat. Zweitens liegt hier eine Theorie vor, die so angelegt ist, dass sie zahlreiche organisatorische Phänomene zu erschließen vermag (einschließlich solche, für die es eigene „Ansätze“ gibt: z. B. Legitimitätssicherung in der Außendarstellung, Mikropolitik, Organisationskultur). Man kann ihr, anders gesagt, nicht vorwerfen, sie behandle ihren Gegenstand nur in der punktuellen Fokussierung eines Organisationsphänomens. Ein drittes Argument betrifft die eigentümliche Rezeptionsgeschichte dieser Organisationstheorie, die allerdings eigens zu schreiben wäre. Feststellen muss man wohl, dass Luhmann häufig zitiert, aber die Theorie nicht wirklich gelesen wird. Vielleicht liegt es daran, dass der Abstand dieser einzigen „grand theory“ der Organisation zur Normalwissenschaft so groß ist, dass es schwerfällt, Anschluss zu finden. Leicht zugänglich ist ihre „inkongruente Perspektive“ bei aller organisatorischen Alltagsanschauung jedenfalls nicht. Vielleicht spielt hier eben auch eine Rolle, dass der Systembegriff, weil er so gängig war und ist, vielen trivial erscheint und sie die Besonderheiten dieser soziologischen Theorie der Organisation übersehen lässt. Vielleicht haben auch Luhmanns Anhänger selbst dazu beigetragen. Die einen stellen ihn gern als bloßen „Vertreter“ einer „systemischen Organisationstheorie“ (Simon 2007) dar, andere lesen auch die Organisationstexte als allgemeinsoziologische Texte – die sie ja auch sind. Ein nachdenklicher Beobachter hat das anlässlich eines Kolloquiums zum posthumen Erscheinen des organisationstheoretischen Spätwerks festgestellt: „Gern wurde über das Gedächtnis der Organisation gesprochen, über Paradoxien der Zeit oder die Frage, wie sich

organisatorische Netzwerke definieren lassen. Weniger gern, wie sich feststellen ließe, ob das von Luhmann gezeichnete Bild der Organisation zutrifft. [...] Die Organisation schien mitunter eher ein Text als eine Wirklichkeit zu sein“.¹² Manche mögen daraus den Schluss ziehen, diese Organisationstheorie sei – weil unverstanden – schon erledigt. Andere sehen, dass es hier noch einiges zu entdecken gibt.

Literatur

- Barnard, Chester I. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Besio, Cristina. 2009. *Forschungsprojekte. Zum Organisationswandel in der Wissenschaft*. Bielefeld: transcript.
- Besio, Cristina. 2014. Strategien der Balance. Vermittlung zwischen Moral und Profit am Beispiel von Energiekonzernen. *Sociologia Internationalis* 52(1): 93–118.
- Besio, Cristina, und Andrea Pronzini. 2008. Niklas Luhmann as an empirical sociologist – methodological implications of the system theory of society. *Cybernetics & Human Knowing* 15(2): 9–31.
- Büchner, Stefanie. 2018. *Der organisierte Fall. Zur Strukturierung von Fallbearbeitung durch Organisation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Büscher, Christian. 2004. *Handeln oder abwarten? Der organisatorische Umgang mit Unsicherheit im Fall der Jahr-2000-Problematik in der IT*. Wiesbaden: Dt. Universitätsverlag.
- Crozier, Michel, und Erhard Friedberg. 1979. *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein: Athenäum.
- Culjak, Anna. 2015. *Organisation und Devianz. Eine empirische Fallrekonstruktion der Havarie der Costa Concordia*. Wiesbaden: Springer VS.
- Drepper, Thomas. 2003. *Organisationen der Gesellschaft. Gesellschaft und Organisation in der Systemtheorie Niklas Luhmanns*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Drepper, Thomas. 2017. *Operativität und Typik. Sinn- und kommunikationstheoretische Studien zur Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Eley, Lothar. 1972. *Transzendente Phänomenologie und Systemtheorie der Gesellschaft, Zur philosophischen Propädeutik der Sozialwissenschaften*. Freiburg: Rombach.
- Groddeck, Victoria von. 2011a. *Organisation und Werte. Formen, Funktionen, Folgen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Groddeck, Victoria von. 2011b. Rethinking the Role of Value Communication in Business Corporations from a Sociological Perspective. Why Organisations Need Value-Based Semantics to Cope with Societal and Organisational Fuzziness. *Journal of Business Ethics* 100:69–84.
- Gruber, Alexander. 2015. *Beraten nach Zahlen: Über Steuerungsinstrumente und Kennzahlen in Beratungsprojekten*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hecke, Simon. 2017. *Kanonisches Recht: Zur Rechtsbildung und Rechtsstruktur des römisch-katholischen Kirchenrechts*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hoebel, Thomas. 2012. Politische Organisationen. In *Handbuch Organisationstypen*, Hrsg. Maja Apelt und Veronika Tacke, 63–90. Wiesbaden: Springer VS.
- Kette, Sven. 2008. *Bankenregulierung als Cognitive Governance. Eine Analyse zur gesellschaftlichen Verarbeitung von Komplexität und Nichtwissen*. Wiesbaden: Springer VS.

¹²Jürgen Kaube, Einlass in den Nachlass und die Folgen für die aktenkundigen Angestellten im System: Niklas Luhmann über Organisation und Entscheidung. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17.02.2000.

- Kette, Sven, und Veronika Tacke. 2015. Systemtheorie, Organisation und Kritik. In *Systemtheorie und Differenzierungstheorie als Kritik. Perspektiven in Anschluss an Niklas Luhmann*, Hrsg. Albert Scherr, 232–265. Weinheim/Basel: Juventa.
- Kieser, Alfred. 2006. Der Situative Ansatz. In *Organisationstheorien*, Hrsg. Alfred Kieser und Mark Ebers, 6. Aufl., 164–194. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieserling, André. 1999. *Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kieserling, André. 2016. Unverbindlich gültig. *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*. 24.07.2016.
- Kleidat, Carl Peter. 2011. *Bedingungen der Akzeptanz von Reform*. Wiesbaden: Springer VS.
- Knudsen, Sven-Eric. 2006. *Luhmann und Husserl: Systemtheorie im Verhältnis zur Phänomenologie*. Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Koch, Martin. 2008. *Verselbständigungsprozesse internationaler Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, Stefan. 2007. Formalität, Informalität und Illegalität in der Organisationsberatung. Systemtheoretische Analyse eines Beratungsprozesses. *Soziale Welt* 58(3): 271–293.
- Kühl, Stefan. 2014. *Ganz normale Organisationen. Zur Soziologie des Holocaust*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kussin, Matthias. 2008. *Organisation der Regulierung – Regulierung der Organisation. Zum erweiterten Fokus internationaler Bankenaufsicht*. Wiesbaden: Springer VS.
- Luhmann, Niklas. 1958. Der Funktionsbegriff in der Verwaltungswissenschaft. *Verwaltungsarchiv* 49:97–105.
- Luhmann, Niklas. 1962. Der neue Chef. *Verwaltungsarchiv* 53:11–24.
- Luhmann, Niklas. 1964a. *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas. 1964b. Lob der Routine. *Verwaltungsarchiv* 55:1–33.
- Luhmann, Niklas. 1966. *Theorie der Verwaltungswissenschaft: Bestandsaufnahme und Entwurf*. Köln: Grote.
- Luhmann, Niklas. 1969. Gesellschaftliche Organisation. In *Erziehungswissenschaftliches Handbuch*, Hrsg. Thomas Ellwein, Hans-Hermann Groothoff, Hans Rauschenberg und Heinrich Roth, Bd. I, 387–407. Berlin: Rembrandt.
- Luhmann, Niklas. 1970a. Funktionale Methode und Systemtheorie. In *Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*, 31–53. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas. 1970b. Institutionalisierung – Funktion und Mechanismus im sozialen System der Gesellschaft. In *Zur Theorie der Institution*, Hrsg. Helmut Schelsky. Düsseldorf: Bertelsmann Universitätsverlag.
- Luhmann, Niklas. 1971. Sinn als Grundbegriff der Soziologie. In *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie*, Hrsg. Jürgen Habermas und Niklas Luhmann, 25–100. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas. 1975. Interaktion, Organisation, Gesellschaft. In *Soziologische Aufklärung 2: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*, 9–20. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas. 1981. Organisation und Entscheidung. In *Soziologische Aufklärung 3: Soziales System, Gesellschaft, Organisation*, 335–389. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas. 1984a. *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas. 1984b. Soziologische Aspekte des Entscheidungsverhaltens. *Die Betriebswirtschaft* 44(4): 591–603.
- Luhmann, Niklas. 1988. Organisation. In *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Hrsg. Willi Küpper und Günther Ortmann, 165–185. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas. 1993. Die Paradoxie des Entscheidens. *Verwaltungsarchiv* 84:287–310.
- Luhmann, Niklas. 2000a. *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas, Hrsg. 2000b. Politische Organisationen. In *Die Politik der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Luhmann, Niklas. 2002. In *Einführung in die Systemtheorie*, Hrsg. Dirk Baecker. Heidelberg: Carl Auer.
- March, James G., und Herbert A. Simon. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- Mayntz, Renate. 1961. Die Organisationssoziologie und ihre Beziehungen zur Organisationslehre. In *Organisation*, Hrsg. Erich Schnauffer und Klaus Agthe, 29–54. Berlin/Baden-Baden: Dt. Betriebswirte-Verlag.
- Meyer, John W., und Brian Rowan. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83(2): 340–363.
- Mintzberg, Henry. 1991. *Mintzberg über Management. Mythos und Realität*. Wiesbaden: Gabler.
- Petzke, Martin. 2014. Religion im Schema von Interaktion, Organisation und Weltgesellschaft: Der Fall des pfingstlich-evangelikalischen Christentums. In *Zeitschrift für Soziologie, Sonderheft: Interaktion – Organisation – Gesellschaft revisited*, Hrsg. Bettina Heintz und Hartmann Tyrell, 294–317. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Schimank, Uwe. 1996. *Theorien gesellschaftlicher Differenzierung*. Opladen: UTB.
- Schwarting, Rena. 2017. *Organisation der Rechtsprechung am Reichskammergericht (1495–1806). Eine empirische Untersuchung anhand der historischen Reichskammergerichtsforschung*. Unveröff. Dissertationsschrift. Fakultät für Soziologie, Universität Bielefeld.
- Scott, W. Richard. 1986. *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Simon, Herbert A. 1947. *Administrative Behavior: A Study of the Decision-making Process in Administrative Organization*. New York: Macmillan.
- Simon, Fritz B. 2007. *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl Auer.
- Take, Veronika. 2000. Das Risiko der Unsicherheitsabsorption. Ein Vergleich konstruktivistischer Beobachtungen des BSE-Risikos. *Zeitschrift für Soziologie* 29(2): 83–102.
- Take, Veronika, Hrsg. 2001a. *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Take, Veronika. 2001b. BSE as an organizational construction: a case study on the globalization of risk. *British Journal of Sociology* 52(2): 293–312.
- Take, Veronika. 2005. Schulreform als aktive Deprofessionalisierung? Zur Semantik der Lernerorganisation im Kontext der Erziehung. In *Organisation und Profession*, Hrsg. Thomas Klatetzki und Veronika Take, 165–198. Wiesbaden: Springer VS.
- Take, Veronika, und Thomas Drepper. 2018. *Soziologie der Organisation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Tyrell, Hartmann. 2006. Zweierlei Differenzierung: Funktionale und Ebenendifferenzierung im Frühwerk Niklas Luhmanns. *Soziale Systeme* 12(2): 294–310.
- Tyrell, Hartmann. 2015. Interaktion, Organisation, Gesellschaft – Niklas Luhmann und die Soziologie der Nachkriegszeit. *Soziale Systeme* 20(2): 337–386.
- Vogd, Werner. 2004a. *Ärztliche Entscheidungsprozesse des Krankenhauses im Spannungsfeld von System- und Zweckrationalität: Eine qualitativ rekonstruktive Studie unter dem besonderen Blickwinkel von Rahmen (frames) und Rahmungsprozessen (framing)*. Berlin: VWF.
- Vogd, Werner. 2004b. Ärztliche Entscheidungsfindung im Krankenhaus bei komplexer Fallproblematik im Spannungsfeld von Patienteninteressen und administrativ organisatorischen Bedingungen. *Zeitschrift für Soziologie* 33(1): 26–47.
- Vogd, Werner. 2007. Empirie oder Theorie? Systemtheoretische Forschung jenseits einer vermeintlichen Alternative. *Soziale Welt* 58:295–321.
- Youssef, Ramy. 2018. Rankings statt Stellenordnungen? Funktionen und Folgen von Leistungsvergleichen in internationalen Organisationen. In *Vergleich und Leistung in der funktional differenzierten Gesellschaft*, Hrsg. Christopher Dorn und Veronika Take, 41–71. Wiesbaden: Springer VS.
- Zilcher, Oliver. 2015. *Evolutionstheater: Theaterrevolution zwischen der Organisation künstlerischer Produktion und der Beobachtung durch die massenmediale Theaterkritik*. Dissertation, Fakultät für Soziologie, Universität Bielefeld.

Weiterführende Literatur

- Büchner, Stefanie. 2018. *Der organisierte Fall. Zur Strukturierung von Fallbearbeitung durch Organisation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Culjak, Anna. 2015. *Organisation und Devianz. Eine empirische Fallrekonstruktion der Havarie der Costa Concordia*. Wiesbaden: Springer VS.
- Drepper, Thomas. 2003. *Organisationen der Gesellschaft. Gesellschaft und Organisation in der Systemtheorie Niklas Luhmanns*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Drepper, Thomas, und Veronika Tacke. 2018. *Soziologie der Organisation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Groddeck, Victoria von. 2011. *Organisation und Werte. Formen, Funktionen, Folgen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kette, Sven. 2008. *Bankenregulierung als Cognitive Governance. Eine Analyse zur gesellschaftlichen Verarbeitung von Komplexität und Nichtwissen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kleidat, Carl Peter. 2011. *Bedingungen der Akzeptanz von Reform*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, Stefan. 2007. Formalität, Informalität und Illegalität in der Organisationsberatung. Systemtheoretische Analyse eines Beratungsprozesses. *Soziale Welt* 58(3): 271–293.
- Luhmann, Niklas. 2018. In *Schriften zur Organisation, Band 1: Die Wirklichkeit der Organisation*, Hrsg. Ernst Lukas und Veronika Tacke. Wiesbaden: Springer VS.
- Luhmann, Niklas. 2019. In *Schriften zur Organisation, Band 2: Theorie organisierter Sozialsysteme*, Hrsg. Ernst Lukas und Veronika Tacke. Wiesbaden: Springer VS.
- Luhmann, Niklas. 2019. In *Schriften zur Organisation, Band 3: Gesellschaftliche Differenzierung*, Hrsg. Ernst Lukas und Veronika Tacke. Wiesbaden: Springer VS.
- Stichweh, Rudolf. 1999. Niklas Luhmann (1927–1998). In *Klassiker der Soziologie, Bd. II: Von Talcott Parsons bis Pierre Bourdieu*, Hrsg. Dirk Kaesler, 206–229. Stuttgart: Beck.