

Till Jansen / Werner Vogd

Polykontexturale Verhältnisse – disjunkte Rationalitäten am Beispiel von Organisationen

Zusammenfassung: Organisationen stehen par excellence für die Kopräsenz unterschiedlicher, oftmals inkommensurabler Rationalitäten einer funktional differenzierten Gesellschaft. Im Rekurs auf die mehrwertige Logik Gotthard Günthers wird versucht, die hiermit verbundenen Verhältnisse in Organisationen konzeptionell als ein Arrangement von logischen Räumen (»Kontexturen«) zu fassen. Organisationale Praxis wird nun als eine wechselseitige Konditionierung unterschiedlicher Rationalitäten verstanden. Dabei zeigen sich verschiedene Techniken der Kopplung und Entkopplung, die einen Verbund von logischen Räumen konditionieren. Am empirischen Beispiel der Entscheidungsfindung im mitbestimmten Aufsichtsrat wird diese wechselseitige Konditionierung aufgezeigt.

Schlagworte: funktionale Differenzierung, Organisation, Polykontexturalität, mehrwertige Logik

Polycontextural conditions - disjoint rationalities at example of organizations

Abstract: Within organizations the often conflicting logics of a functional differentiated society become obvious. Organizations thus operate within different logics at the same time. The article conceptualizes this insight using Gotthard Günthers many-valued logic. From this perspective organizational practices present themselves as mutual conditioning of different logical domains (contextures). Different techniques of coupling and decoupling create compound-contextures. We demonstrate this using the case of a co-determined supervisory board as example.

Keywords: functional differentiation, organization, polycontexturality, many-valued logic

Organisationen sind das Paradebeispiel der Kopräsenz von Rationalitätskonflikten und Einheit. Dies lässt es so schwierig erscheinen, das, was in Organisationen der Fall ist, angemessen theoretisch zu konzeptionalisieren. Einiges kann man als Mikropolitik beschreiben (im Sinne von Crozier/Friedberg 1979) – aber eben nicht alles. Manches lässt sich als bürokratische Herrschaft beschreiben, anderes als Paradoxienmanagement oder entsprechend dem *Garbage-Can-Modell* als zufallsgesteuerte Kontingenzbewältigung (Cohen et al. 1972). Angesichts der empirisch beobachtbaren Verwicklungen wundert es nicht, dass erfahrene Organisationstheoretiker es auch mit dekonstruktivistischen Zugängen versuchen (so Ortmann 2003) oder Organisationen gar als raffinierte Weltverdrängungsmaschinen rekonstruieren (Brunsson 2006). Wie (und ob überhaupt) die in Organisationen beobachtbaren unterschiedlichen Rationalitäten, wenn nicht zu einer Einheit, so doch zumindest zu einer funktionablen Gestalt zusammenfinden, bleibt dabei jedoch eine theoretisch eher unterbelichtete Frage.

Die Systemtheorie fügt diesen Dimensionen pluraler Rationalitäten in Organisationen noch eine weitere hinzu, indem sie auf eine quer zur funktionalen Differenzierung liegende gesellschaftliche Situiertheit der Organisation verweist (siehe etwa Kneer 2001; Lieckweg 2001; Nassehi 2002; Luhmann 2000: 380ff.). Funktionssysteme erscheinen aus dieser Perspektive als stark beschränkte, rein rekursive Systemzusammenhänge, die auf die Kommunikation innerhalb eines Mediums beschränkt sind. So ist die Politik etwa nur in der Lage, Kommunikation im Medium Macht zu beobachten, während die Wirtschaft auf Zahlungen im Medium Geld beschränkt ist. Organisationen hingegen können verschiedene Funktionssysteme aufeinander beziehen und so strukturelle Kopplungen herstellen (Luhmann 2000: 397; Kneer 2001: 417; Lieckweg 2001). Organisationen beobachten und bearbeiten in ihren Praxen dann eine Vielzahl verschiedener Funktionsbezüge. Sie beobachten gleichzeitig politische Entwicklungen und die Tendenzen von Märkten und stellen in ihren Entscheidungen eine Verbindung zwischen beiden her. Sie beobachten die öffentliche Meinung und die wissenschaftliche Kommunikation und entwickeln hieraus neue Relationen in Forschung, Produktion oder Dienstleistung. Diese Entscheidungen können dann wieder von den Funktionssystemen selbst zur Strukturbildung in Anspruch genommen werden. In diesem Sinne dienen sie nicht nur als »Interdependenzunterbrecher« (Luhmann 2000: 394), sondern sie stellen den rein rekursiven Funktionssystemen auch Reflexivität zur Verfügung (Nassehi 2002).

Diese gesellschaftliche Situiertheit von Organisationen stellt sich aus Perspektive der Organisation in verschiedener Form da. In ihrer einfachsten Form erscheint das hiermit verbundene Problem als eine Frage verschiedener Rationalitäten in der Umwelt der Organisation: Die öffentliche Meinung folgt anderen Regeln als die Märkte und diese wieder anderen als etwa das Recht. Die Inkommensurabilität verschiedener Medien und Codes tritt als Problem inkongruenter Systeme außerhalb der Organisation selbst auf.

Darüber hinaus wird die Differenz in die Organisationen selbst hineinkopiert: Die Differenzierung der Umwelt wird im System selbst wieder aufgenommen, indem Subsysteme gebildet und mit Zwecken und Programmen ausgestattet werden. So kommt es zu Rechtsabteilungen, zu Abteilungen für Forschung und Entwicklung, zur Einrichtung eines Konzerncontrollings und einer Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit, deren Zwecksetzung und zentripetale Tendenzen über Hierarchie wieder aufgefangen werden (Baecker 1999: 90ff.).

Die Probleme inkongruenter Umwelten sowie pluraler Rationalitäten innerhalb einer Organisation sind bereits ausgiebig diskutiert und lange bekannt (so schon bei Luhmann 1999 [1964]). Die volle Reichweite der Situiertheit von Organisationen quer zur funktionalen Differenzierung scheint uns damit jedoch nicht voll erfasst. Denn sowohl die Rede von der Binnendifferenzierung als auch die Verlagerung des Problems widersprüchlicher Rationalitäten in ein System/Umwelt-Verhältnis übersieht, dass jede Operation einer Organisation (und jedes Ereignis in der Umwelt der Organisation) *polyvalent* ist. Multiple Rationalitäten erscheinen hier nicht nur als ein System/Umwelt-Problem, sondern als stets präsenter Sachverhalt, der die Organisation vor spezifische Herausforderungen stellt.

Der vorliegende Beitrag möchte den Versuch starten, diese Polyvalenz von Organisationen systematisch mithilfe der mehrwertigen Logik Gotthard Günthers zu fassen. Das

strenge Bild autopoietisch abgeschlossener, sich bestenfalls wechselseitig irritierender Systemeinheiten wird durch einen beschreibbaren und durch konkrete empirische Lagerungen konditionierten Komplex von Reflexionsbeziehungen abgelöst. Mit Günther erscheint die Pluralität von Rationalitäten nicht als Unterschied verschiedener Kommunikationsmedien, sondern als Differenz logischer Räume (Kontexturen), die einen Sachverhalt in Abhängigkeit und Folge von Reflexionsbeziehungen kontinuierlich neu konstituieren (und damit die Selbstidentität des Sachverhalts aufzulösen beginnen). In der Folge entstehen Konflikte, die nicht ohne Weiteres aufgehoben, sondern vielmehr erst durch die Einrichtung weiterer *polyvalenter* und *transjunktionaler* Praxen bearbeitet werden können. Die Kopräsenz unterschiedlicher logischer Räume generiert hier Bezugsprobleme, die dann nur durch weitere Kontexturen – sprich Reflexionsbeziehungen – gelöst werden können.

Eine solche Perspektive soll hier weniger als *l'art pour l'art* vorgeschlagen werden, sondern als zwar hoch abstrakter, aber dennoch empirisch gewinnbringender Zugang zu organisationalen Praxen. In das Zentrum der Aufmerksamkeit würde dabei die Frage rücken, in welcher funktionalen Beziehung verschiedene Kontexturen einer Organisation stehen und wie diese sich gleichsam selbst konditionieren. Denn Rationalitätskonflikte (die Inkommensurabilität unterschiedlicher logischer Räume) und deren Verschränkung führen zu Gestalten, in denen Differenzen nicht getilgt, sondern in Form verschachtelter, situativ aufeinander bezogener Reflexionsbeziehungen entfaltet werden. Neben neuen Erkenntnissen über das Arbeiten von Organisationen als polykontexturalen Arrangements würden so auch Erkenntnisse über die Reproduktion funktionaler Differenzierung möglich werden.¹

Organisationen als Verbundkontexturen

Spätestens mit der Entwicklung der Quantenphysik, so Günther (1976a: 324f.), funktioniert eine zweiwertige Logik nicht mehr, die nur eine einwertige Ontologie kennt. Nur zwischen Sein und Nicht-Sein, nur zwischen wahr und falsch unterscheiden zu können, reicht in einem Universum nicht mehr, in dem sowohl p als auch $\sim p$ (nicht p) gilt.² Es muss davon ausgegangen werden, dass eine solche einwertige Ontologie des Seins nur in der Lage ist, einen kleinen Ausschnitt der Welt zu begreifen, jenseits dieses Ausschnittes jedoch von einer Welt ausgegangen werden muss, in der Regeln jenseits der klassischen zweiwertigen Unterscheidung von wahr und falsch sowie ihrer einwertigen Ontologie des Seins bestehen, die Nicht-Sein nur als Negativkorrelat kennt (Günther 1976b: 125ff).

- 1 Insofern könnte man hier mit Renn (2006) auch von Übersetzungsverhältnissen sprechen, die Verbindungsverhältnisse schaffen, ohne dass es zu Hybriden oder Mischungen kommt.
- 2 Dies wird dann durch den merkwürdigen, durch die Quantentheorie gedeckten Befund deutlich, dass das Quantenteilchen im Doppelspaltexperiment sowohl durch den einen wie auch den anderen Spalt zu gehen scheint, was dann zur Paradoxie von Schrödingers Katze führt: Katze tot und \sim tot (Schrödinger 1935).

In einer ähnlichen Situation befindet sich eine Soziologie, die festgestellt hat, dass ein zweiwertiger Begriffsmechanismus die Komplexität des Sozialen nicht ausreichend zu fassen vermag (Bühl 1969). So muss man etwa feststellen, dass eine Entscheidung in einer Organisation sowohl ökonomisch rational wie auch irrational sein kann. So kann die Entscheidung für den Kauf eines anderen Unternehmens etwa gleichzeitig als eine ökonomisch rationale Entscheidung erscheinen, weil sie als solche präsentiert wird und sich vielleicht im Nachhinein tatsächlich als Erfolg erweist, sich gleichzeitig aber auch als völlig irrational darstellen, da sie aufgrund mikropolitischen Arrangements das Resultat innerbetrieblicher Machtkalküle ist. Sie kann sogar vom Betriebsrat als Erfolg gegen ökonomische Rationalisierung verkauft werden und gleichzeitig vom Management als gute Entscheidung im Sinne des Unternehmens. Eine Entscheidung kann gleichzeitig Element der Organisation sein und auch wieder nicht, etwa wenn sie im Sinne eines *recursive sense-making* einer korrupten Clique innerhalb des Managements attribuiert wird und sich die Organisation anschließend offiziell von ihr distanziert, doch gleichwohl wegen dieser Entscheidung verklagt wird und sich öffentlich für das Handeln der Organisation entschuldigt. Die Entscheidung erscheint auf diese Weise sowohl als Eigen- wie auch als Fremdleistung. Nicht anders verhält es sich mit rechtlichen Vorgaben, die offiziell umgesetzt, praktisch jedoch umgangen werden. In diesem Sinne sind Organisationen denselben Problemen ausgesetzt, die den Ausgangspunkt von Günthers Überlegungen bilden: Phänomene, die in sich selbst widersprüchlich und mit einer Ontologie des Seins und einer Logik von wahr oder falsch nicht zu fassen sind.

Um die hiermit verbundenen Lagerungen konzeptionell fassen zu können, schlägt Günther die Einführung einer Logik vor, die in der Lage ist, mit Mehrwertigkeiten zu arbeiten. Er entwirft hierzu zunächst eine Stellenwertlogik (Günther 1976b: 137f.) und baut diese später zu einer Logik der Polykontexturalität aus (Günther 1979). Die grundlegende Überlegung ist dabei, dass in der klassischen zweiwertigen Logik mit der Operation der Negation ein Schritt angelegt ist, der über die Zweiwertigkeit selbst hinausreicht: Durch die Axiomatik der klassischen Logik, dem Satz der Identität, dem Satz vom ausgeschlossenen Widerspruch und dem Satz des ausgeschlossenen Dritten wird eine Umtauschrelation zwischen p und $\sim p$ etabliert, in der beide Positionen durch die Differenz zu der je anderen bestimmt sind. Einzig die Negation bildet sich dabei selbst ab (Günther 1963: 26). Günther weist nun darauf hin, dass die Negation die Zweiwertigkeit *volens nolens* allein schon dadurch transzendiert, dass sie diese als Umtauschrelation der Werte überhaupt erst konstituiert, wenngleich innerhalb der Axiomatik die hiermit verbundene Reflexionsbeziehung selbst nicht bestimmt wird. Die Negation bildet für Günther entsprechend den Ausgangspunkt für den Aufbau einer mehrwertigen Logik. Sie erscheint in dem Sinne als eine *transjunktionale* Operation (Günther 1976a), als dass sie die Einheit einer bestimmten Zweiwertigkeit als Kontextur konstituiert. Indem jedoch der Blick auf diese Operation der Konstitution gerichtet wird, wird diese gleichsam transzendiert und die Möglichkeit des Aufbaus weiterer Kontexturen geschaffen. Die transjunktionale Operation ist in diesem Sinne der Hinweis auf die jeweilige Beobachterposition. Sie ermöglicht das Umschalten zwischen verschiedenen Kontexturen. Günther (1979: 188) führt hier als Beispiel die Suspendierung der Frage nach Recht und Unrecht durch die Frage der

Zurechnungsfähigkeit an. Die transjunktionale Operation besteht in diesem Fall genau darin, die Frage nach Recht und Unrecht als Kontextur zu markieren. Logisch wird dies hier jedoch erst möglich, indem eine weitere Kontextur, die zwischen zurechnungsfähig und nicht zurechnungsfähig unterscheidet, formuliert und entschieden wird.³

Die Grundzüge eines solchen Gedankens sind freilich gerade in der Soziologie nicht neu. Vorformen lassen sich so schon in klassischen Texten finden. So hat beispielsweise schon Dilthey (1959: 51) darauf hingewiesen, dass ein Buch für einen Gelehrten je nach Kontext etwas anderes bedeutet, je nachdem, ob die darin stehenden Wahrheiten, die Möglichkeit, damit Geld zu verdienen, oder aber mit dem Urheberrecht rechtliche Seiten in den Vordergrund rücken. Mannheim wendet diesen Gedanken zum eigentlichen Kern seiner Wissenssoziologie: Dieselben Dinge erscheinen innerhalb verschiedener Ideologien als andere, sodass eine Verständigung über Ideologiegrenzen hinweg unmöglich scheint. Derselbe Sachverhalt erscheint hier je nach Referenzraum als ein anderer, während eine Kongruenz beider Räume nicht herstellbar ist. Besonders deutlich wird dies in seinen Analysen zum Konservatismus in der Weimarer Republik und den grundlegenden Differenzen zum Liberalismus (Mannheim 1984).

Während diese Konzepte auf Unterschiede in geschlossenen Denksystemen setzen, weist Goffman mit seinem Rahmenbegriff darauf hin, dass die Änderung von Bedeutungen ständig im Alltag geschieht. Goffman (1996) entwickelte den Rahmenbegriff in Anlehnung an Gregory Batesons Untersuchungen zum Spielverhalten von Tieren, in denen dasselbe Verhalten je nach Kontext Spiel oder Ernsthaftigkeit eines Kampfes bedeutet. Seine Analysen zeigen auf, dass Rahmen moduliert werden können, etwa in dem Sinne, dass im Modus des ›Als-ob‹ Täuschungen produziert, zwischen Spiel und Ernst differenziert, pädagogische Beispiele eingeführt oder in der ›Aufführung‹ verschiedene Realitätsebenen ineinander verschachtelt werden können. Die jeweiligen Kontexte wechseln hier in schneller Abfolge.

Mit Goffmans Rahmenanalyse ließe sich somit die Idee einer einzelnen Kontextur im Sinne einer Monotextur schon fassen (›etwas ist der Fall‹), jedoch nicht die Idee der Polykontextualität, da ihm hierzu die logischen Mittel fehlen. Etwas zugleich als ›Täuschung‹ wie auch als ›Realität‹, als ›Spiel‹ im Theater wie auch als ›blutigen Ernst‹ zu nehmen – und vielleicht ›noch als etwas Drittes und Viertes –, ist hier noch nicht möglich, da die Reflexionsverhältnisse hierarchisch ausgerichtet bleiben, also nicht eine heterarchische Kopräsenz unterschiedlicher Rahmen gedacht werden kann, bei der dann situativ mal der eine oder der andere Aspekt in den Vordergrund springt. Man bleibt, um mit einem Bild aus der modernen Physik zu sprechen, also weiterhin gezwungen, davon auszugehen, dass ein Teilchen entweder durch den einen oder anderen Spalt gehe, kann also noch nicht mit imaginären Werten rechnen, welche eine Reflexion zulassen, dass Teil-

3 Gerade an diesem Beispiel sollte klar werden, dass Bühls 2003 Kritik an Luhmanns Rezeption Gottfried Günthers nicht trägt. Denn die Polykontextualität baut gerade auf das Konzept einer Vielheit zweiwertiger Kontexturen, die ineinander verschachtelt sind.

chen auch durch beide Spalten gehen und dies dann zugleich das Gesamtergebnis konditioniert.⁴

Am ehesten passt die Idee der Polykontexturalität zu Bohnsacks Konzeption der multidimensionalen Typologie (Bohnsack 2010), denn hier lässt sich zumindest forschungspraktisch mit symmetrisch konzipierten Überlagerungen von Referenzen und Orientierungsrahmen umgehen, die dann jeweils standortabhängig aufleuchten, ohne dass damit der jeweils andere (teilweise auch gegenteilige Aspekt) negiert werden muss. Jedoch bleibt auch hier die Zurückführung auf einen Erfahrungsraum, der verschiedene Dimensionen integriert, letztlich als ein mit sich gleiches soziales Sein, das nur verschiedene Aspekthaftigkeiten aufweist.

Die Stärke von Günther liegt damit darin, einen logischen Apparat herausgearbeitet zu haben, um mehrwertige Verhältnisse konsistent und exakt beschreiben zu können. Mehrwertigkeit kann klar von relativ schwammigen Konzepten wie Kontextabhängigkeit unterschieden werden.

Ebenso bietet der Abstraktionsgrad Günthers weitere Möglichkeiten im Theoriedesign, die sich in klassischen soziologischen Theorien nicht in dieser Form finden. Wenn man so möchte, ist es Günther möglich, soziologischen Theoriebau in einem neuen Maß zu deontologisieren. Denn in den allermeisten verwandten Konzepten erscheinen Kontexte, Rahmen o. Ä. immer noch als einer Gruppe, einem Individuum oder einer Interaktion zugeordnet. Selbst in der Systemtheorie sind Code und Medium nur Eigenschaften eines Systems, das als ein Seiendes gedacht wird. Günther erlaubt hingegen die Möglichkeit, Kontexturen selbst zum Gegenstand zu machen, ohne sie letztlich immer wieder auf Gruppen, Systeme, Interaktionen o. Ä. zurückzuführen.

In der Folge ist ein weit höheres Abstraktionsniveau möglich. So kann man etwa davon reden, dass mehrere einzelne Kontexturen eine eigene Metastruktur aufbauen. Günther (1979: 191 ff.) spricht hier von *Verbundkontexturen*. Als Minimalbedingung für eine solche Verbundkontextur wird die Verschränkung dreier Elementarkontexturen benannt, wobei die dritte Kontextur das Verhältnis der anderen beiden Kontexturen zueinander regelt. Eine solche Figur kann im Konzept der doppelten Kontingenz gefunden werden. Während zwei psychische Systeme hier jeweils eine Kontextur darstellen (*Kontextur_{Ich}* sowie *Kontextur_{Du}*), deren Werte nicht ineinander überführbar sind, regelt die Kommunikation (*Kontextur_{Interaktion}*) das Verhältnis beider Kontexturen zueinander (Luhmann 1984).⁵

Eine Organisation kann ebenso als Verbundkontextur betrachtet werden, wenn sie auch einen wesentlich höheren Grad an Komplexität aufweist. Die Verschränkung ver-

4 In der Quantentheorie geschieht genau dies: Man rechnet mit sich überlagernden Wahrscheinlichkeitswellen, der Gleichzeitigkeit von auf unterschiedliche Lösungen verweisenden Potenzialen sowie dem beobachterabhängigen Kollaps in diskrete Zustände, die dann weiterhin einer klassischen Logik folgen. Vgl. Vogd (2013).

5 An diesem Beispiel wird auch deutlich, dass die Rede von Kontexturen als logischer Domäne die theoretischen Probleme umgeht, die eine ontologische Auseinandersetzung mit demselben Gegenstand mit sich bringen würde. Man unterläuft so praktisch die Frage, was das Alter und Ego, was Ich, Du und Kommunikation eigentlich sind.

schiedener Kontexturen wird dabei durch die Entscheidungspraxen geleistet, über die sich die Organisation reproduziert (Luhmann 2000). Alles, was klassischerweise als Merkmal von Organisationen begriffen wird, ist der hier geleisteten Verkettung von Entscheidungen gegenüber als sekundär anzusehen. Zwecke, Ziele, Rationalitätsannahmen, Programme im weitesten Sinne, aber auch Mitgliedschaft und Stellenbeschreibungen folgen auf diese, sind aber nicht deren Voraussetzung.

Das Entscheidungssystem ist damit als eigene Kontextur zu begreifen, auf die alle weiteren in Organisationen auftretenden Kontexturen auf die eine oder andere Weise bezogen sind, ohne dass diese Kontexturen mit der Organisation als identisch zu sehen sind. Die Kontextur medizinischer Professionalität ist etwa im Bezug auf die Organisation eines Krankenhauses durchaus von hoher Relevanz, ist allerdings nicht mit dieser gleichzusetzen. Ebenso wenig lassen sich die Prozesse des Krankenhauses allein auf eine ökonomische oder eine rechtliche Kontextur reduzieren, aber auch nicht auf Fragen der Mikropolitik oder auf die subjektiven Konzepte und Vorstellungen der Organisationsmitglieder. Aber auch die Interaktionen, welche gemeinhin als »Interaktionen in Organisationen« (Kieserling 1999) begriffen werden, sind als separate Kontexturen zu betrachten. Sie sind zwar im funktionalen Sinne sehr wohl (auch) auf die Entscheidungsprozesse hin bezogen zu begreifen, jedoch wiederum nicht mit diesen identisch zu sehen. Organisationale Entscheidungsprozesse und Tratsch und Flurfunk sind zugleich abhängig sowie auch unabhängig voneinander.

Die Konzeption der Verbundkontexturen erlaubt es hier, zunächst sowohl Interaktion und Organisation als getrennte logische Räume zu betrachten, die dann jedoch durch eine dritte Kontextur – welche die Reflexionsbeziehung zwischen beiden aufspannt – formatiert werden. Die schwierige systemtheoretische Figur, dass Systeme sowohl als autonom als auch heteronom zu betrachten sind und eine Systemtheorie damit genau genommen immer auch eine System/Umwelt-Theorie darzustellen hat, bekommt hiermit eine andere Fassung. Anstatt unterschiedliche Systeme anzunehmen, die dann als – wie auch immer – miteinander strukturell gekoppelt zu betrachten sind, erhalten wir hier ein Set spezifischer logischer Räume, die in benenn- und rekonstruierbarer Weise – reflexiv aufeinander bezogen sind.

Für die Organisation stellt sich dabei das Problem der Gleichzeitigkeit verschiedener Kontexturen. So ist etwa ein Krankenhaus potenziell ständig wirtschaftlichen, rechtlichen sowie medizinischen Anforderungen ausgesetzt. Hinzu kommen Fragen der Reproduktion der ärztlichen Profession, mikropolitische Spiele und je nach Situation andere Kontexturen, etwa persönliche Animositäten oder Ansprüche der Pflege. Diese Kontexturen bestimmen ihre jeweiligen Wertausprägungen unabhängig voneinander. Eine Entscheidung, die fachlich richtig ist, kann wirtschaftlich oder rechtlich problematisch werden. Eine rechtlich und wirtschaftlich richtige Entscheidung kann Regeln der ärztlichen Profession widersprechen. Ein medizinisch richtiger Vorschlag kann sich als problematisch erweisen, weil – würde er angenommen – der Chefarzt von einem Assistenten bloßgestellt werden würde. Im Fall der allermeisten Entscheidungen liegt eine solche Inkongruenz zwischen verschiedenen Kontexturen vor. Es müssen Entscheidungen getroffen werden, die rechtlich problematisch sind, weil sie aus Sicht der medizinischen Praxis die

beste Möglichkeit darstellen. Gleichzeitig müssen Kompromisse im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit getroffen sowie Arrangements mit den Regeln der ärztlichen Profession und im Hinblick auf die Eigenarten der Hierarchie im Krankenhaus gefunden werden. Ebenso kann keine Organisation überleben, ohne dass persönliche Ambitionen beachtet werden – auch wenn dies manchmal auf Kosten von Wirtschaftlichkeit, Recht oder gar medizinischer Professionalität geht.

In der Folge entstehen Praxen, die auf dieses zugrunde liegende Problem reagieren und es bearbeiten. So kann die Differenz von Behandlungspraxis und Dokumentation ausgenutzt werden, um rechtlich abweichende Praktiken zu decken und eine wirtschaftlich vorteilhafte Interpretation der stattgefundenen Behandlung zu leisten. Anders herum kann die medizinische Praxis an die Richtlinien der Abrechnung angepasst werden, wenn dies den Patienten nicht schadet. Korruption durch persönliche Spiele und Mikropolitik kann wiederum durch Tratsch kompensiert werden, während an anderer Stelle ein Verstoß gegen die Hierarchie möglicherweise ausgeklammert und nicht weiter beachtet wird. Ebenso können sich aber auch transjunktionale Praxen ausbilden, welche die gleichzeitige Präsenz verschiedener Kontexturen verhindern, indem sie eine oder mehrere Kontexturen zeitweise ausklammern und an anderer Stelle betont präsentieren. Darüber hinaus kann es zur Installation transkontexturaler Semantiken und Praxen kommen, welche zu einer gegenseitigen Konditionierung verschiedener Kontexturen führt. So könnte etwa der Wert der gründlichen Dokumentierung der eigenen Arbeit als medizinischer Wert sowohl in administrativer als auch in wirtschaftlicher Hinsicht positiv belegt sein und so das Verhältnis der Kontexturen untereinander regeln.

Im Hinblick auf die empirische Organisationsforschung sowie auf die Gesellschaftstheorie stellt sich damit die Frage, wie im je konkreten Fall ein Arrangement verschiedener Kontexturen geschaffen wird, das eine Kollision vermeidet und Entscheidungsfindung sicherstellt. Im Sinne einer funktionalen Analyse (Luhmann 1970) wird dabei mit Günther nach einer Formalisierung gesucht, »welche die Möglichkeit des Möglichen behandelt«, um sehen zu können, »wie die Möglichkeiten sich gegenseitig binden, unabhängig davon, was dann real wird« (Esposito 2011: 133). Es wird gefragt, welche Praxen welche Funktion für die Kopplung und Entkopplung verschiedener Kontexturen haben und wie hierdurch praktikable Arrangements entstehen. Diese Perspektive soll im Folgenden am Beispiel eines mitbestimmten Aufsichtsrats vorgestellt werden.⁶

Politik und Wirtschaft im mitbestimmten Aufsichtsrat

Das folgende Beispiel stammt aus der Studie »Entscheidungsfindung zwischen Interessenvertretung und ökonomischer Rationalität«, die im Rahmen des Forschungsprojekts »High Performance Boards« an der Universität Witten/Herdecke durchgeführt wurde (Jansen 2011; 2012). Aus dieser Studie sollen im Folgenden zwei kurze Ausschnitte her-

6 Siehe zu ähnlichen Überlegungen am Beispiel der medizinischen Organisation Krankenhaus Vogd (2009) und einer mehr forschungspraktisch ausgerichteten Reflexion Vogd (2011).

ausgegriffen werden, die sich mit der Frage nach Kritik und Dissens unter den Aktionärsvertretern befassen.

Die Ausgangsposition für die Mitglieder des Aufsichtsrats ist dabei denkbar komplex. Das Gremium ist gesetzlich zur Berufung und Kontrolle des Vorstands verpflichtet. Es muss also für die Organisationen Entscheidungen bereitstellen, welche die Arbeit der Geschäftsführung sicherstellen. Dabei wird über die Kombination verschiedener Karrieren in dem Gremium – insbesondere über die paritätische Mitbestimmung – eine Vielzahl unterschiedlicher Kontexturen ineinander verschränkt. Betriebsräte und Gewerkschaftsvertreter müssen mit Bank- und Industrievorständen zusammenarbeiten. Leitende Angestellte, die oftmals direkt unter dem Vorstand angesiedelt sind, müssen diesen überwachen, wie auch betriebliche Arbeitnehmervertreter ihre Vorgesetzten überwachen sollen. Die Kontextur betrieblicher Arbeitnehmervertretung wird mit einer gewerkschaftlichen verschränkt, trifft unter Umständen auf eine Logik der Renditemaximierung, die von Großinvestoren vorangetrieben wird und/oder auf traditionell-patriarchalische Unternehmer, welche etwa den Werten eines Familienunternehmens folgen. Und dennoch müssen unter diesen Bedingungen Entscheidungen getroffen werden.

Möchte man diesen Sachverhalt etwas präziser fassen, lässt sich das Bezugsproblem des Aufsichtsrats in der Produktion von Entscheidungen sehen (*Kontextur*_{Organisation}). Diese ist in einen rechtlichen Rahmen eingebettet (*Kontextur*_{Recht}), der es beispielsweise problematisch erscheinen lässt, wenn in Sitzungsprotokollen Konflikte deutlich werden, die als Rechtsverletzungen ausgelegt werden. Daneben bestehen die *Kontextur*_{betriebliche Arbeitnehmervertretung}, die *Kontextur*_{Gewerkschaft} sowie die *Kontextur*_{Leitende Angestellte} die im Bezug auf eine *Kontextur*_{Arbeitnehmervertretung} zu einer Verbundkontextur gekoppelt werden. Diese steht der *Kontextur*_{Anteilseignerververtretung} gegenüber.⁷

Die *Kontextur*_{Anteilseignerververtretung} rekuriert dabei auf das Konzept ökonomisch-rationaler Entscheidungsfindung. Es wird davon ausgegangen, dass die unterschiedlichen Vertreter ihre Argumente austauschen und dann im Anschluss an die Diskussion die bestmögliche Entscheidung getroffen wird. Man könnte also vor diesem Hintergrund sagen, dass die *Kontextur*_{Anteilseignerververtretung} selbst wieder eine Verbundkontextur nicht nur verschiedener Personen, sondern verschiedener sachlicher Kontexturen darstellt, in die zudem noch die individuellen Interessen der Großinvestoren hineinspielen. Je nach Aufsichtsrat wäre so beispielsweise von der *Kontextur*_{Kapitalmarkt}, der *Kontextur*_{Produktion}, der *Kontextur*_{Produkt}, der *Kontextur*_{Markt} und weiteren auszugehen. Mit Blick auf das wirtschaftliche Primat mögen sich die Anteilseigner zwar einerseits gemeinsam am Abstraktum »Gewinnmaximierung« orientieren (*Kontextur*_{Wirtschaft}) und im Hinblick auf diese die Einheit der *Kontextur*_{Anteilseignerververtretung} beschwören, doch kann selbst in Situationen, in denen keine Partialinteressen von Großinvestoren artikuliert werden, angesichts der Komplexität unternehmerischer Sachlagen nicht davon ausgegangen werden, hier zu ei-

7 Welche Kontexturen jeweils benannt und in die Analyse mit einbezogen werden, ist nicht beliebig, sondern entscheidet sich einmal aufgrund der jeweiligen Fragestellung und ist danach eine hermeneutisch zu beantwortende Frage.

ner einheitlichen Vorstellung zu gelangen, wie eine richtige Entscheidung auszusehen habe.⁸

Diesem Problem wird durch eine Praxis begegnet, die eine sachliche Diskussion zulässt, die Pluralität unterschiedlicher Meinungen jedoch im richtigen Moment suspendiert, um Entscheidungsfindung sicherzustellen und um die Einheit der Anteilseignervertreter gegenüber den Arbeitnehmervertretern aufrechtzuerhalten: Im Zweifelsfall ist es die Stimme des Aufsichtsratsvorsitzenden, die zählt. Diese Orientierung ist allen Anteilseignervertretern gemein. Zwar wird die Einheit des Managements mit der Fiktion sachlicher, wirtschaftlicher Rationalität begründet. Performativ kann diese jedoch stets wieder unterlaufen werden, wenn klar ist, dass Dialog, Mikropolitik oder Ähnliches nicht greifen. Dies wird im folgenden Interviewausschnitt deutlich:⁹

Interviewer: »Wären Sie soweit gegangen auch gegen die Anteilseigner zu stimmen?«

[Anteilseignervertreter] Schmidt: »Nein. Ich hätte, ich hätte diese andere Meinung hätte ich klar im, in dem Anteilseignergremium, äh zum Ausdruck gebracht und hätte dann auch, sag ich mal, bisschen arrogant wie ich bin, ich hätte die Anteilseigner gedreht, in den mir wichtigen Dingen hätte ich die gedreht«

Interviewer: »Okay«

Schmidt: »Ja? Aber ich würde nicht, äh, in 'ner Anteilseignersitzung, entweder verstehe ich die Argumente, dann schließ ich mich denen an, oder ich krieg sie gedreht und dritte Variante ist, äh, ich krieg die in einer mir wichtigen Sache nicht gedreht, und dann geh ich aus dem Gremium raus«

Im Zweifelsfall, so der Befragte, werde er entweder versuchen, seine Kollegen umzustimmen, oder er werde das Gremium verlassen – selbst wenn man die Frage dahingestellt lässt, wie stark die Betonung auf die Überzeugungsversuche nur ein Entsprechen der Semantik rationaler Entscheidungsfindung ist, wird hier deutlich, dass gerade eben jene Semantik eine Abweichung nie rechtfertigen würde: Selbst wenn man es besser weiß, stimmt man nicht gegen das Wort des Aufsichtsratsvorsitzenden und bricht die Einheit der Anteilseignerbank (*Kontextur_{wir}*). Dabei wird die Illusion der rationalen Entscheidung insofern aufrechterhalten, als dass nur die Möglichkeiten des Austritts oder der sachlichen Überzeugung – in welche Richtung auch immer – eingeräumt werden. Die Gegenstimme ist ausgeschlossen.

Nimmt man den Begriff der Entscheidung als Wahl aus kontingenten Möglichkeiten ernst, so wird deutlich, dass eine andere Praxis die tatsächliche Entscheidungsfindung strukturiert. Dies zeigt sich auch in folgendem Zitat:

8 Die Komplexitätslasten bringen dann erst den ›Entscheider‹ hervor oder um mit Heinz v. Foerster (1989: 30) zu sprechen: »Wir können nur jene Fragen entscheiden, die prinzipiell unentscheidbar sind«.

9 Die folgenden Zitate stammen aus Jansen (2011).

Anteilseignervertreter Kohl: »... sehr-sehr gutes Verhältnis habe, und auch nie gar keinen Zweifel daran gelassen habe dem [Vorname] Gerhard in allen, in allen Fragen dann auch äh zu unterstützen, weil, ich mein, wir wollen ja auch eine gewisse Disziplin, und es gab durchaus kritische äh, kritische Situationen, als wir, also auch zu Personalthemen, und-und hier sind natürlich, die-die Arbeitnehmerseite ist nicht immer auf einer Linie mit der Kapitaleseite, und da ist es erforderlich, dass die Kapitaleseite (räuspert sich) geschlossen ist und das war nicht immer der Fall, und in solchen Fällen hab ich natürlich dann [Vorname] Gerhard schon massiv dann-dann unterstützt.«

Die Entscheidungsfindung unter den Anteilseignervertretern entspricht also insofern der *Kontextur*_{Wirtschaft} und der damit einhergehenden Illusion der Rationalität, als dass eine Norm der kontroversen Diskussion besteht. Um jedoch der *Kontextur*_{Organisation} gerecht zu werden, wird die Entscheidung im Zweifelsfall im Rekurs auf die Spitze der Hierarchie getroffen.

Der Vorsitzende, auf den hierzu zurückgegriffen wird, zeigt sich dabei selbst als eine polykontexturale Chimäre. Als *primus inter pares* erscheint er einerseits als der Entscheider, dem im Zweifelsfall bedingungslos zu folgen ist (*Kontextur*_{Ich-Autorität}), andererseits aber eben als Sprecher des gemeinsamen, geteilten Erfahrungsraums der Anteilseigner, in dem Einstimmigkeit im Sinne des Primats der Gruppe erwartet wird (*Kontextur*_{Wir}), was dann aber heißt, dass ein Anteilseignervertreter zwar Einfluss nimmt (»hätte ich die gedreht«) sich aber selbst wiederum von den Stimmungen der anderen abhängig macht (»dann schließ ich mich denen an«). Als dritte Variante bleibt nur die Gruppe zu verlassen, was im Sinne der polykontexturalen Beschreibung dann heißt, dass die Gruppe in ihrer Einstimmigkeit erhalten bleibt, indem »Ich« geht. Hiermit sind die Arrangements beschrieben, welche zu einem stabilen Eigenwert führen, also im Sinne der transjunktionalen Konditionierung der empirisch relevanten logischen Räume als kohärente – gleichsam sich selbst stabilisierende – Lösungen erscheinen.

Diese Situation wird nun dadurch verkompliziert, dass die *Kontextur*_{Wirtschaft} zwar eine kontroverse Diskussion nahelegt und über diese Diskussion erst die Einheit der Anteilseignervertreter gegenüber den Arbeitnehmervertretern produziert wird. Gleichzeitig aber schafft eine kontroverse Diskussion nicht das Bild von Einheit gegenüber den Arbeitnehmervertretern. Diversität und Homogenität müssen also arrangiert werden:

Aufsichtsratsvorsitzender Gerhard: »Das Vorgespräch äh wo Sie, ich sag' mal, in der Anteilseigner-Vorbesprechung mit dem Vorstand (.) äh sehr offen reden können und sagen, was Ihnen alles nicht gefällt. So, schwierig wird's dann, äh wenn Sie, ich sag' mal, in Anwesenheit der Mitarbeiter, also des leitenden Angestellten und der anderen Mitarbeiter, äh da sollten Sie einen Vorstand nicht demontieren. (..) Das ist ja für dessen (.) Wirkungsgrad im Unternehmen nicht gut (.) Ja, auch wenn Sie dann mit dem einen oder anderen Thema nicht einverstanden sind. So, und das ist die Frage nicht, dass Sie nichts ansprechen, sondern äh wie Sie die Dinge ansprechen. Und da ist, ich sag' mal eine Art, die der Herr Kohl hat, vielleicht nicht gerade zielführend (..) Das

kann man dann etwas abgestuft machen. Also in der (.) Vorbesprechung kann ich schon sehr Tacheles reden. Äh in der Prüfungsausschusssitzung äh denke ich waren wir auch relativ klar, aber das ist dann etwas abgeschwächt. So, und-und die Kollegen wie Lampe und so, die verstehen das auch. So, im großen Kreis öh muss man das etwas sachter. Das ist nicht, dass man die Leute gar nicht anspricht, sondern dass man sie etwas abgeschwächt.«

Auf das Problem des Konflikts zwischen Einheit und Diversität wird durch eine Trennung von Anwesenheit und Abwesenheit reagiert. In einem gestuften Verfahren werden verschiedene Arenen geschaffen, denen je ein bestimmtes Verhältnis von Diversität und Einheit zugeordnet wird. Dieses Verhältnis dient dann als Verbundkontextur und ist tragbar, weil an anderer Stelle eine andere Rahmung vorgenommen wird. In diesem Sinne wird hier eine transjunktionale Operation vorgenommen. Zwei Kontexturen werden hier durch eine dritte in ein Arrangement gebracht, ohne dass hierdurch die Eigenlogiken der zum Arrangement gebrachten Kontexturen aufgehoben werden.

Ebenso lässt sich in diesem Zitat eine weitere Transjunktion beobachten, wenn der Aufsichtsratsvorsitzende auf den Anteilseignervertreter Kohl hinweist, der die transjunktionale Operation nicht beherrscht, die die Kontexturen des rationalen Diskurses und der Einigkeit arrangiert. Um also das konditionierte Verhältnis zwischen beiden Kontexturen nicht zu gefährden, wird eine dritte eröffnet: Die *Kontextur*_{Personalität}: Indem die Attribution der Abweichung auf die Person des Anteilseignervertreters Kohl vorgenommen wird, kann die Eigenlogik der Praxis erhalten werden. Es wird eine intransparente, nicht kontrollierbare und irgendwie eigenartige Kontextur des »Du« konstruiert, der sämtliche Verstöße gegen die *Kontextur*_{Anteilseignerververtretung} attribuiert werden können. Auf diese Art können nicht passende Werte rejiziert werden (sie erscheinen jetzt als eine persönliche Macke eines Akteurs) und das Arrangement der verschiedenen aufeinander verweisenden und ineinander verschränkten Kontexturen wird erhalten.

Fazit: Polykontexturale Verhältnisse

Organisationen stehen *par excellence* für kommunikative Arrangements, in denen unterschiedliche, oftmals inkommensurable Rationalitäten bearbeitet werden müssen. Als solche sind sie stets in der Situation, mit unterschiedlichen logischen Räumen umgehen zu müssen, die stets gleichzeitig präsent sind. Diese Kontexturen sind unabhängig voneinander, aber dennoch ineinander verschränkt. Sie verweisen aufeinander, da sie durch die Entscheidungskommunikation der Organisation zu einer Verbundkontextur zusammengefügt werden. Dabei entstehen, als Reaktion auf die gleichzeitige Präsenz inkommensurabler Kontexturen, verschiedene Formen von Arrangements, Praxen der Rejektion und der Transjunktion, welche die verschiedenen Kontexturen in ein Verhältnis bringen, das Entscheidungsfindung zulässt.

Mit Blick auf die systemtheoretische Organisationsforschung lässt sich nun auch fragen, »wie« eigentlich entschieden wird. Luhmann und Baecker setzen hier letztlich auf

»Willkür«,¹⁰ was mit Blick auf den nicht ganz unberechtigten Deziisionismusvorwurf soziologisch letztlich unbefriedigend bleibt. Aus der hier vorgestellten Perspektive lässt sich demgegenüber mehr sagen. Zunächst wird deutlich, dass es eine begrenzte Anzahl an Lösungen gibt, mit denen die relevanten Kontexturen in ein Arrangement zu bringen sind. Das Zufallsmoment – oder wenn man so will: die Willkür – ist damit nicht aufgehoben, wird aber nun balanciert, indem die Kontexturen *verschränkt* sind. Homolog zu dem aus der Quantentheorie bekannten Phänomen der Verschränkung treffen wir jetzt auf Reflexionsverhältnisse, entsprechend denen mehrere Ereignisse oder Sachverhalte an sich unbestimmt sind, insofern man sie isoliert betrachtet, in ihrer Beziehung sich dann aber zeigt, dass wenn ein Aspekt bestimmt ist, die anderen es ebenso sind. Um hier in Hinblick auf Organisationen zu sprechen: Die weiterhin als kontingent zu bestimmenden Entscheidungen (denn mit v. Foerster kann nur prinzipiell Unentscheidbares entschieden werden) können nur im Kontext der Koproduktion der eingebetteten Reflexionsverhältnisse getroffen werden. Unkonditionierte Willkür gibt es nur im Falle von Wahnsinn, nicht jedoch im Kontext jener kommunikativen Einbettung, welche Karrieren mit Organisationen koppelt, um auf diesem Wege das Sensorium für die Lösungsräume zu entwickeln, welche *viable* Arrangements der Konjunktion und Transjunktion der empirisch relevanten Kontexturen darstellen. Welche das im konkreten sind, ist dann je neu zu bestimmen.

Wie dies geschehen kann, wurde am Beispiel der Konstruktion einer einheitlichen Anteilseignerbank in einem mitbestimmten Aufsichtsrat gezeigt. Hier wurde sichtbar, wie die Einheit der Anteilseignervertretung durch die Divergenz rationaler Semantik und hierarchischer Praxis ermöglicht wird, wie diese zudem auf verschiedene Arenen verteilt wird, in denen auf der einen Seite der heterogene und der kontroverse Diskurs sowie auf der anderen Seite die Einigkeit gegenüber den Arbeitnehmervertretern gesichert werden kann. Dabei wurde deutlich, wie flexibel auf Probleme und Herausforderungen reagiert werden kann, indem etwa Störungen auf einzelne Personen attribuiert werden können.

Allerdings zeigt sich auch, wie fragil ein solches Arrangement ist. In jeder Abweichung, in jeder Störung liegt eine fundamentale Erschütterung eines komplexen Gebildes verborgen, die sich nicht restlos ausschalten lässt. Denn in jeder Zweiwertigkeit, könnte man mit Günther sagen, liegt in der Bewegung der Negation der Verweis auf etwas Drittes, das eine neue Kontextur öffnet.

Mit dieser Argumentation sollte deutlich gemacht werden, wie eine klassische Logik des Entweder-oder in der Organisation transzendiert werden kann. Sie wird durch ein Sowohl-als-auch ersetzt, das gleichwohl nicht in die Beliebigkeit eines *anything-goes* abrutscht, sondern vielmehr auf komplex verschachtelte Verhältnisse hinweist und das *Wie* dieser Verschachtelung zu erhellen vermag. Damit wird nicht nur ein Weg ermöglicht, den Reichtum kommunikativer Praxen aufzuschließen, sondern auch ein Blick auf die Herstellung funktionaler Differenzierung gewonnen, da eben jene reflexiven Verhält-

10 Siehe hierzu illustrativ Baeckers Rezension von Luhmanns Organisation und Entscheidung (Baecker 2000).

nisse beleuchtet werden, die die »bloße *Rekursivität*« der Funktionssysteme mit »Strukturvorgaben« versorgt (Nassehi 2002: 461).

Die seitens der Systemtheorie proklamierte Idee der Polykontexturalität würde damit ernst genommen. Allerdings wird hierdurch auch das strenge Bild autopoietisch abgeschlossener, sich bestenfalls wechselseitig irritierender Systemeinheiten abgelöst. Anstelle des unscharfen Bildes strukturell gekoppelter und sich wechselseitig irritierender Systeme gelangen wir nun zu einem beschreibbaren und durch konkrete empirische Lagerungen konditionierten Komplex von Reflexionsbeziehungen.¹¹ Es zeigt sich, dass von einer Vielheit von Rationalitäten ausgegangen werden muss, die immer gleichzeitig Gültigkeit haben, die jedoch durch transjunktionale Operationen in ein Verhältnis gesetzt werden. Es wird verständlich, warum das Soziale in Organisationen weder zerfällt noch zu einer Einheit findet. Es wird aber auch deutlich, warum Autonomie in Organisationen keine persönliche Willkür ist, sondern auf der Bistabilität der Arrangements komplexer Reflexionsverhältnisse beruht.

Die hier vorgestellten Überlegungen lassen sich gut verbinden mit den neueren Ansätzen der Organisationsforschung. Gerade auch im Bild der »polyphonen Organisation« (zur Übersicht vgl. Belova et al. 2008) wird deutlich, dass moderne Organisationen nicht mehr einstimmig einer Primärlogik zugerechnet werden können, sondern dass die Frage des Arrangements multipler Wirklichkeiten, einen wesentlichen Teil der ablaufenden organisationalen Prozesse auf sich zieht. Auch neuere skandinavische Arbeiten aus dem Neoinstitutionalismus weisen Parallelen zu dem hier vorgeschlagenen Ansatz auf. So lässt sich etwa Brunssons »Mechanism of Hope« in weiten Teilen so lesen, dass im Prozess des Organisierens (Weick 1998) ständig Reflexionsverhältnisse geschaffen werden, welche andere unhintergehbare Reflexionen (etwa die Gleichzeitigkeit von Hoffnung und Hoffnungslosigkeit) in eine praktikable Beziehung setzen. Hier ergeben sich dann selbstredend auch Anregungen für neoinstitutionalistische Theoriediskurse, die empirisch immer weniger an dem Befund heterogener »institutional logics« (Friedland/Alford 1991) vorbeikommen, aber bislang noch nicht über die methodologischen oder logischen Ressourcen verfügen, ihre Beobachtungen anders als mit akteurs- oder konflikttheoretischen Mitteln zu beschreiben.

Literatur

Baecker, Dirk (1999): *Die Form des Unternehmens*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Baecker, Dirk (2000): »Organisation als Begriff. Niklas Luhmann über die Grenzen des Entscheidens«. In: *Lettre International* 49, S. 97-101.

11 Der Begriff der strukturellen Koppelung besagt nur, dass eine Koproduktion und wechselseitige Konditionierung von Systemen stattfindet, demgegenüber erlaubt die hier vorgeschlagene Perspektive die Reflexionsbeziehungen herauszuarbeiten, welche in den Konditionierungsprozess eingehen, da sie empirisch als unhintergebar erscheinen. Dies ist wesentlich mehr, als nur davon zu sprechen: Irritation findet statt und führt zu Veränderung, die dann andere Systeme zu Veränderungen veranlasst.

- Belova, Olga/King, Ian/Sliwa, Martyna (2008): »Introduction: Polyphony and Organization Studies: Mikhail Bakhtin and Beyond«. In: *Organization Studies* 29(4), S. 493–500.
- Bohnsack, Ralf (2010): »Dokumentarische Methode und Typenbildung – Bezüge zur Systemtheorie«. In: John, Rene/Henkel, Anna/Rückert-John, Jana (Hg.): *Die Methodologien des Systems. Wie kommt man zum Fall und wie dahinter?* Wiesbaden: VS-Verlag, S. 291–320.
- Brunsson, Nils (2006): *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of the Rational Organization*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Bühl, Walter L. (1969): »Das Ende der zweiwertigen Soziologie. Zur logischen Struktur der soziologischen Wandlungstheorien«. In: *Soziale Welt* 20(2), S. 162–180.
- Bühl, Walter L. (2003): »Luhmanns Flucht in die Paradoxe«. In: Merz-Benz, Peter-Ulrich (Hg.): *Die Logik der Systeme. Zur Kritik der systemtheoretischen Soziologie Niklas Luhmanns*. Konstanz: UVK, S. 225–256.
- Cohen, Michael D./March, James/Olsen, Johan P. (1972): »A Garbage Can Model of Organizational Choice«. In: *Administrative Science Quarterly* 17(1), S. 1–25.
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1979): *Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns. Zur Pathologie organisierter Systeme*. Königstein/Taunus: Athenäum.
- Dilthey, Wilhelm (1959): *Einleitung in die Geisteswissenschaft*. Gesammelte Schriften. Band 1. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Eposito, Elena (2011): »Kann Kontingenz formalisiert werden?«. In: *Soziale Systeme* 17(1), 120–137.
- Friedland, Roger/Alford, Robert R. (1991): »Bringing society back in«. In: Powell, Walter/DiMaggio, Paul (Hg.): *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, S. 232–263.
- Goffman, Erving (1996): *Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Günther, Gotthard (1963): *Das Bewußtsein der Maschinen. Eine Metaphysik der Kybernetik*. Baden-Baden, Krefeld: Agis-Verlag.
- Günther, Gotthard (1976a): »Cybernetic Ontology and Transjunctional Operations«. In: Ders.: *Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik*. 1. Aufl. Hamburg: Meiner, S. 249–328.
- Günther, Gotthard (1976b): »Die gebrochene Rationalität«. In: Ders.: *Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik*. Hamburg: Meiner, S. 115–140.
- Günther, Gotthard (1979): »Die Theorie der ›mehrwertigen‹ Logik«. In: Ders.: *Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik. Zweiter Band: Wirklichkeit als Poly-Kontextualität*. Hamburg: Meiner, S. 181–202.
- Jansen, Till (2011): *Entscheidungsfindung zwischen Interessenvertretung und ökonomischer Rationalität. Eine Fallstudie im paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrat*. Berlin: Logos.
- Jansen, Till (2012): »Unternehmensmitbestimmung als Arrangement von Politik und Ökonomie. Eine Fallstudie im mitbestimmten Aufsichtsrat«. In: *Soziale Welt* 63(2), S. 163–181.
- Kieserling, Andreas (1999): *Kommunikation unter Anwesenden: Studien über Interaktionssysteme*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Kneer, Georg (2001): »Organisation und Gesellschaft. Zum ungeklärten Verhältnis von Organisations- und Funktionssystemen in Luhmanns Theorie sozialer Systeme«. In: *Zeitschrift für Soziologie* 30(6), S. 407–428.
- Lieckweg, Tania (2001): »Strukturelle Kopplung von Funktionssystemen über Organisationen«. In: *Soziale Systeme* 7(2), S. 267–289.
- Luhmann, Niklas (1970): »Funktionale Methode und Systemtheorie«. In: Ders.: *Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 31–53.
- Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1999 [1964]): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.

- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Hg. v. Dirk Baecker. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mannheim, Karl (1984): *Konservatismus. Ein Beitrag zur Soziologie des Wissens*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Nassehi, Armin (2002): »Die Organisation der Gesellschaft. Skizze einer Organisationssoziologie in gesellschaftstheoretischer Absicht«. In: Allmendinger, Jutta/Hinz, Thomas (Hg.): *Organisationssoziologie*. Opladen: Westdeutscher Verlag (KZfSS Sonderheft 42), S. 443–478.
- Ortmann, Günter (2003): *Organisation und Welterschließung. Dekonstruktionen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Renn, Joachim (2006): *Übersetzungsverhältnisse. Perspektiven einer pragmatistischen Gesellschaftstheorie*. Weilerswist: Velbrück
- Schrödinger, Erwin (1935). »Die gegenwärtige Situation in der Quantenmechanik«. In: *Die Naturwissenschaften* 23 (48), S. 807-812, 823-828, 844-849.
- Vogd, Werner (2009): »Systemtheorie und Methode? Zum komplexen Verhältnis von Theoriearbeit und Empirie in der Organisationsforschung«. In: *Soziale Systeme* 15(1), S. 97–136.
- Vogd, Werner (2011): *Systemtheorie und rekonstruktive Sozialforschung – eine Brücke. 2., erweiterte und vollständig überarbeitete Auflage*. Opladen: Barbara Budrich.
- Vogd, Werner (2013): *Von der Physik zur Metaphysik – eine soziologische Rekonstruktion des Deutungsproblems der Quantentheorie*. Weilerswist: Velbrück.
- v. Foerster, Heinz (1989): »Wahrnehmung«. In: Baudrillard, Jean/Böhringer, Hannes/Flusser, Vilém (Hg.): *Philosophien der neuen Technologie*. Berlin: Merve, S. 27–40.
- Weick, Karl E. (1998): *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Anschriften:

Till Jansen
 Fakultät für Kulturreflexion
 Lehrstuhl für Soziologie
 Alfred-Herrhausen-Str. 50
 58448 Witten
 till.jansen@uni-wh.de

Werner Vogd
 Universität Witten/Herdecke
 Fakultät für Kulturreflexion
 Lehrstuhl für Soziologie
 Alfred-Herrhausen-Str. 50
 58448 Witten
 werner.vogd@uni-wh.de