

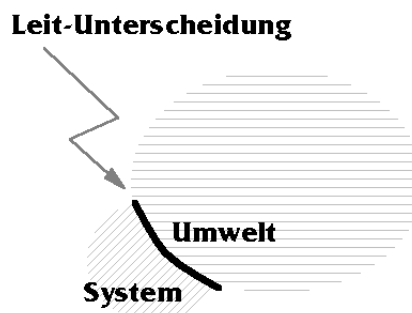
## 2 Klärungen vor dem Hintergrund der Luhmannschen Systemtheorie

### 2.1 Die Leitunterscheidung System/Umwelt

Traditionell wurde und wird ein System meist als eine irgendwie zusammengehörige Ansammlung von Dingen mit Beziehungen untereinander angesehen. Das ist klar und einfach und paßt scheinbar immer. Also wird dieses Konzept ohne weiteres auf soziale Systeme übertragen. Wiederum scheint es sofort naheliegend, einzelne Personen als die Elemente eines sozialen Systems zu identifizieren. Mit diesem Ansatz wird kaum ein Leser Schwierigkeiten haben, scheint er doch der alltäglichen Erfahrung unmittelbar zu entsprechen. Immer wenn man auf soziale Systeme trifft, sitzen da Personen herum oder tummeln sich sonstwie. Bevor wir diesen Grundgedanken wie angekündigt kritisch weiterverfolgen, schauen wir uns aber erst die Vorlage an, die Niklas Luhmann mit seiner Theorie sozialer Systeme beisteuert.

Luhmann hat einen völlig anderen Denkansatz, der noch dazu auf einer hohen Abstraktionsstufe einsetzt. So sind die nächsten Seiten vielleicht nicht ganz leicht zu lesen. Sie beschreiben gerade die Gedankengänge, die in entscheidenden Punkten selbständiges Umdenken sowie neues Handeln ermöglichen und fördern. Wie bei jeder wirklich guten Theorie werden mit ihr vertrackte Probleme einfacher, klarer, und neue Lösungen tauchen auf. Das ist der Lohn der Mühe.

#### Exkurs 2 – Ein Bausatz aus Unterschieden



Luhmann entwickelt seine Theorie ausdrücklich mittels Unterscheidungen. Er konstruiert sein Konzept, indem er an einer Unterscheidung die nächste anschließt. Begrifflich faßt er immer das, was im Bild durch die schwarze Linie repräsentiert wird, mit der beispielsweise eine Umwelt und ein System als Vorder- und Rückseite der Unterscheidung *zugleich* aufscheinen.

((*Exkurs Ende*))

Luhmann beschreibt ein „differenziertes System“ als bestehend „aus einer mehr oder weniger großen Zahl von operativ verwendbaren System/Umwelt-Differenzen, die jeweils an verschiedenen Schnittlinien das Gesamtsystem als Einheit von Teilsystem und Umwelt rekonstruieren“<sup>[5]</sup>. Also können wir festhalten: Luhmann betrachtet nicht Dinge, sondern er benennt Unterschiede, die Schnittlinien aufzeigen. Man steht also nicht mehr vor der Aufgabe, Einzelteile und ihre eventuelle Zusammengehörigkeit zu identifizieren, sondern das Konzept wird umgestellt auf die Formulierung eines Unterschieds, nämlich auf „die Leitdifferenz von System und Umwelt“<sup>[6]</sup>.

Das Luhmannsche Konzept bedarf so keiner besonderen Denkbemühungen (die versäumt werden könnten), um „ein System“ nicht in eine begrifflich illusionierte Vereinzelung und Isolation gleiten zu lassen; denn mit systemtheoretischer Begrifflichkeit wird nicht einfach „das System“ betrachtet, sondern der Unterschied zwischen Umwelt einerseits und System andererseits. Damit wird ein Umdenken erforderlich. Herkömmlicherweise sehen wir uns aufgefordert, zur Klärung erst *dieses* und dann *jenes* zu sehen. Luhmann analysiert genau diesen Vorgang, indem er die Begriffe so schärft und einsetzt, daß *dieses* und *jenes* mit der

Klärung des Unterschieds zwischen beiden *gemeinsam* auftauchen. Dadurch werden wir durch diese Theorie quasi gezwungen, immer *das andere* mitzudenken, sobald wir Anstalten machen, über *das eine* nachzudenken, also gemäß Goethes Satz: „Jedes ausgesprochene Wort erregt den Gegensinn.“<sup>[7]</sup>

Natürlich ist dieser Gedanke abstrakt. Nirgends ist einem je eine System-/Umwelt-Differenz leibhaftig über den Weg gelaufen, aber wenn man diesen Gedanken einmal verinnerlicht hat, wird man nie wieder ein Unternehmen (oder eine Subunternehmung/Abteilung) ins Auge fassen können, ohne daß im Kopf eine Lampe mit der Frage aufleuchtet: Umwelt? Was ist mit der Umwelt? Mitarbeiter? Kunde? Markt? Zulieferer? Und was gibt es sonst noch? Und wie sieht es an den Schnittstellen aus?

## 2.2 Die Unterscheidung Element/Relation

Auch bei der gedanklichen Rekonstruktion des Systeminneren setzt Luhmann die gleiche Betrachtungsweise und Begrifflichkeit fort. Mit dem Begriff „Element“ lehnt er sich nicht zurück, als sei die Arbeit getan und er habe eine für sich denkbare Sache entdeckt. Der Begriff ‚Element‘ wird nach Luhmann gewissermaßen erst sinnvoll, wenn man sagen kann, was *nicht* Element ist. Erst durch diese Unterscheidung ist der Begriff dann klar theoretisch aufgehängt. Luhmann geht es bei seiner Theorie nach seinen eigenen Worten<sup>[8]</sup> um „eine selbsttragende Konstruktion“, in der sich die Begrifflichkeit mit gewisser Notwendigkeit entfaltet und dadurch „eine Haltbarkeit und Anschlußfähigkeit nach innen und nach außen“ gewonnen wird. So macht er sich auf die Suche nach der speziellen Unterscheidung, die wiederum von der Leitdifferenz System/Umwelt unterschieden werden kann. Mit dieser Überlegung entwickelt er die Leitdifferenz Element/Relation: „Die Differenz System/Umwelt muß von einer zweiten, ebenfalls konstitutiven Differenz unterschieden werden: der Differenz von *Element* und *Relation*. In jenem wie in diesem Fall muß man die *Einheit* der Differenz als *konstitutiv* denken. So wenig wie es Systeme ohne Umwelten gibt oder Umwelten ohne Systeme, so wenig gibt es Elemente ohne relationale Verknüpfung oder Relationen ohne Elemente.“<sup>[9]</sup>

Element bezeichnet nach Luhmann keinen beliebigen Bestandteil des Systems, sondern bezeichnet etwas, das in Einheit mit der Relation als Gegensatzpaar zwingend das System entstehen läßt. Diese Einheit darf man folglich nicht außer acht lassen, ohne beim Denken in die Betrachtung eines ganz anderen Systems überzuwechseln. Elemente des Systems sind die Einheiten, mit denen sich das System durch (Neu-)Relationierung konstituieren und ändern kann. Luhmann führt einen ganz simplen Vergleich für diese Überlegung an (ebd.): Analysiere ich ‚Haus‘, so finde ich mit dieser Theorie die Leitunterscheidung von Zimmern und deren Relationen. Betrachte ich hingegen Backsteine und Mörtel, so analysiere ich nicht mehr das System ‚Haus‘, sondern bin gedanklich im Subsystem ‚Mauer‘ angelangt. Hier zeigt sich die Stringenz, oder, wenn man so will, die Schönheit dieses Vorgehens. Man braucht ganz wenig, um viel daraus entwickeln zu können. Wozu sonst sollen Theorien dienen?

## 2.3 „Kommunikationen“ als Elemente des sozialen Systems

Wenn nicht Personen die Elemente von sozialen Systemen sind, was dann? Dazu Luhmann: „Auf die Frage, woraus soziale Systeme bestehen, geben wir mithin die Doppelantwort: aus Kommunikationen und aus deren Zurechnung als Handlung. Kein Moment wäre ohne das andere evolutionsfähig gewesen“<sup>[10]</sup>.

## Exkurs 3 – Eine lehrreiche Geistesstörung

Die Formulierung „aus Kommunikationen und aus deren Zurechnung als Handlung“ scheint auf den ersten Blick verwirrend zu sein. Nur ein genaueres Textstudium könnte Luhmanns Theoriekonstruktion ganz gerecht werden, wozu ich ausdrücklich einladen will<sup>[11]</sup>. Hier begnüge ich mich mit Vereinfachungen: Der Begriff Kommunikation läßt eine Kommunikation gewissermaßen (von Personen) losgelöst im Nichts schweben. Erst wenn man den Begriff

Handlung davon unterscheidend hinzufügt, kann eine Kommunikation mit Personen verbunden werden. Daß Luhmann hier keine theoretischen Mätzchen vollführt, kann an einem Beispiel gezeigt werden. Vergleicht man die Sätze: „Es wird gesagt“ und „*Ich* höre *ihn* sagen“, so enthält der zweite Satz ausdrücklich die Zurechnung von Kommunikation als Handlung von bestimmten Personen, der erste nicht. Dieser Unterschied hat durchaus praktische Relevanz. Man denke nur an die Geistesstörung, bei der eine Person die Zurechnung von Kommunikationen als Handlungen von Personen nicht mehr vollziehen und deshalb konkret nicht unterscheiden kann, ob das, was sie innerlich gehört hat, von ihr selbst oder von einer anderen Person ‚draußen‘ stammt. ‚Man hört dann Stimmen‘, sagt man, und diese Redewendung genügt je nach Kontext ohne weiteres, um einen Zustand von ‚verrückt sein‘ zu bezeichnen.  
*((Exkurs Ende))*

Kommen wir zur Kernaussage zurück: Personen können nicht die Elemente des sozialen Systems sein, argumentiert Luhmann, weil das soziale System mit seinen Elementen ja erst von Personen als etwas erzeugt werden muß, das wesentlich zwischen diesen Personen und außerhalb von ihnen ist. Kommunikation ist als Begriff zunächst vollständig getrennt von Personen. Eine Verbindung entsteht erst oder nur durch den Aspekt von Handlung, oder anders gesagt: Wir können Kommunikation(en) von den kommunikativ handelnden Akteuren unterscheiden. Kommunikation und Person sind zwei unterscheidbare Systeme, aber wir können beides nicht trennen (ohne die Kommunikation komplett zu verlieren, s. Exkurs 3).

Mitteilungen sind also an Handlungen gebunden, können nicht ohne Handlungen erfolgen, aber Handlungen allein reichen ebenfalls nicht aus. Man denke an die ‚Kommunikationswerte‘<sup>[12]</sup> ausdifferenzierter Handbewegungen in der Unterhaltung von Gehörlosen. Wer mit seinen Händen diese Kommunikationswerte nicht mitteilen und verstehen kann, kann in einer Begegnung mit Gehörlosen seine Hände bewegen soviel er mag; ohne den intendierten Verstehensprozeß in konkreten Personen wird keine Kommunikation daraus.

Kommunikation ist so gesehen das unvermeidlich gemeinsame Produkt von Personen. Dies hat eine sehr weitreichende Bedeutung für die Behandlung von Kommunikation im Unternehmen, wie wir später noch sehen werden.

Die Unterscheidung der Kommunikationsteilnehmer von ihrem Produkt ist in diesem Fall ungewohnt. Der Verzicht auf diese Unterscheidung im herkömmlichen Denken sorgt für allerlei Verwirrung in der realen Kommunikation. Luhmanns Verdienst ist es, eine Theorie und Begrifflichkeit zur Verfügung zu stellen, die im Bewußtsein von Personen vielleicht für eine neue Klarheit der Gedanken sorgt, und diese Klarheit kann dann in der Praxis wirksam werden. Ich warne aber davor, im Zusammenhang mit derartigen theoretischen Konzepten mit Kategorien wie wahr/unwahr zu operieren. Andererseits lohnt es sich herauszuarbeiten, daß eine Denkweise, die Kommunikation und Person nicht unterscheidet, im Bewußtsein von Personen und in deren Kommunikation ein Durcheinander wahrscheinlich macht, das seinerseits verhängnisvolle Entwicklungen begünstigt.

#### **Exkurs 4 – Ein kommunikativer Unfall in der Armee**

Es war einmal ein Offizier, der unter Strabismus (Schielen) litt. Er ließ drei Rekruten zum Appell antreten, und es ergab sich folgender Wortwechsel:

(Sachlicher Befehlston) „Wie heißen Sie?“

(Zackige Antwort) „Gefreiter Müller.“

(Lautes Anschreien) „Sie habe ich nicht gefragt!“

(Trotzig reklamierend) „Ich hab doch gar nichts gesagt.“

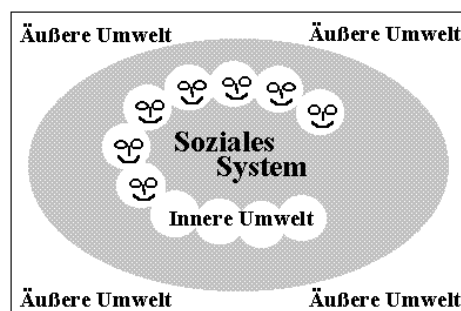
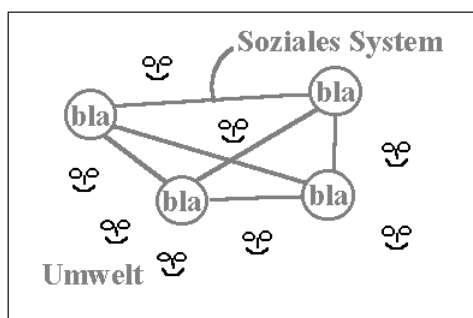
In diesem Dialog ist klar, wer die Kommunikation handelnd beginnt, mehrdeutig ist aber offensichtlich der Adressat der Frage. Immer der jeweils Nächste fühlt sich durch ein Schielauge angesprochen. Die Frage und der Rüffel des Offiziers sind buchstäblich aus seiner Sicht in keiner Weise zu beanstanden. Ebensowenig ist jede der Antworten für sich genommen zu beanstanden. Jeder hat nachvollziehbar etwas verstanden, aber nicht alle das gleiche. Interessant

wird die Sache, wenn man nach Lösungen für dieses Kommunikationsproblem sucht. Arbeitet man dabei mit einem Konzept, das besagt, das dargestellte System bestehe einfach nur aus Personen, folglich müßten diese sich ändern, wenn die Kommunikation in einen Konflikt mündet, so wird man bei nach wie vor konflikträchtigen Lösungen landen (abgesehen vielleicht von einer Augenoperation). Wenn man hingegen zunächst davon ausgeht, daß es nicht um Personen geht, sondern um die Kommunikation zwischen ihnen, so besteht der erste Lösungsschritt darin, ohne personifizierende Schuldvermutung ergebnisoffen zu analysieren, was eigentlich genau vorgefallen ist. Dann haben die vier Personen in einer Meta-Kommunikation gute Chancen, die mehrdeutige Reflexion als Ausgangspunkt des Mißverständnisses zu entdecken. Es gibt hier zwei Verstehensschleifen: (1) ‚Gemeint ist der, den ich mit dem rechten Auge anschau‘ im Gegensatz zu (2) ‚Gemeint ist der, der vom linken Auge angeschaut wird‘. Nun könnte die Mehrdeutigkeit der Adressierung durch den Offizier offen und respektvoll kommuniziert und bewußtgemacht werden. *Keiner hätte gemäß dem neuen Konzept etwas ‚falsch‘ gemacht.* Dadurch wäre personenbezogene Aggression als unproduktive Konfliktentwicklung zunehmend unwahrscheinlich gemacht, und eine Lösung könnte durch zusätzliche kommunikative Handlungen (z. B. Deuten) darin münden, daß unbeteiligte Beobachter den weiteren Verlauf der Geschichte überhaupt nicht mehr witzig finden.

((*Exkurs Ende*))

Man kann von sozialen Systemen sprechen, wenn sich Kommunikationen als jeweils bestimmte Muster über die Zeit stabilisieren und man sie infolgedessen von der übrigen Kommunikation in der Umwelt unterscheiden kann. Sie bilden etwas, das man auch einen geschlossenen Kreislauf nennen kann, oder eben ein geschlossenes System, im Unterschied zu einem offenen System. (Ein soziales System zeichnet sich immer durch beide Aspekte aus, es ist offen und gleichzeitig geschlossen, je nach Betrachtungsweise<sup>E[13]</sup>. Ob man ein derartig widersprüchliches Phänomen nun dialektisch oder paradox nennt, ist ziemlich gleichgültig, solange man nicht einen Aspekt davon ignoriert, indem man beides zusammen als absolut unvereinbar denkt. Auf solche Dialektik treffen wir häufig, man denke nur an das Phänomen Licht, das eindeutig Wellencharakter besitzt, also masselos ist *und* das gleichzeitig ebenso eindeutig Teilchencharakter aufweist, je nachdem, wie wir es in wissenschaftlichen Experimenten befragen.)

### Exkurs 5 – Systemisches Konzentrat



Zusammengefaßt in knappster Form: Soziale Systeme werden durch Kommunikationen und den Relationen, mit denen sie sich aufeinander beziehen, gebildet. Handlungen können einen Kommunikationswert besitzen. Selbstreflexion ist sozialen Systemen immanent, weil Kommunikation unvermeidlich mit Selbstbezüglichkeit einhergeht. Psychische Systeme sind kein Bestandteil des sozialen Systems, sondern sie bilden eine Umwelt, die man innere Umwelt des sozialen Systems nennen kann. Die Umwelt ist alles, was nicht *systemintern* ist, und dieses ‚alles andere‘ ist immer komplexer als das System selbst.

((*Exkurs Ende*))

Luhmanns Formulierungen dienen der Theorie. Bei der Formulierung seiner Gedankengänge und Begriffe geht es ihm vordringlich nicht darum, bei beliebigen Lesern auf Vertrautes zu treffen, und darum darf es auch keinem Autor in erster Linie gehen, der eine neue Theorie präzise formulieren will. Mein Vorhaben ist eine Art Übersetzung, und so schauen wir nun, was wir mit Luhmanns Text weiter anfangen können. Er schreibt: „Die Theorie selbstreferentieller Systeme behauptet, daß eine Ausdifferenzierung von Systemen nur durch Selbstreferenz zustande kommen kann, das heißt dadurch, daß die Systeme in der Konstitution ihrer Elemente und ihrer elementaren Operationen auf sich selbst (...) Bezug nehmen. Systeme müssen, um dies zu ermöglichen, eine Beschreibung ihres Selbst erzeugen und benutzen.“<sup>[14]</sup> Das System kann sich selbst nur ausdifferenzieren, kann nur neue Elemente und Relationen erzeugen, indem es sich auf sich selbst bezieht und beziehen kann. Dieses Bezugnehmen auf sich selbst ist aber nur möglich, wenn das System realisieren kann, „wer kommunikativ gehandelt hatte“<sup>[15]</sup>. Demgemäß konstituiert sich ein soziales System durch Kommunikationen, die in einer Selbstreferenz auf Handlungen von Personen zurückgeführt werden können.

Bezüglich der Selbstreferenz sozialer Systeme können drei Aspekte unterschieden werden, nämlich Selbst-Konstitution, Selbst-Beobachtung und Selbst-Beschreibung. Ein soziales System nimmt also auf sich selbst Bezug, indem es sich selbst konstituiert, beobachtet und beschreibt. Wenn überhaupt von einem sozialen System gesprochen werden kann, dann existiert es in oder mit diesen drei Aspekten. Wenn beispielsweise keine explizite Selbst-Beschreibung vorliegt, dann bedeutet das nicht, daß dieser Aspekt fehlt, sondern es bedeutet, daß die Kommunikation in dieser Unternehmung gemäß einer impliziten Selbst-Beschreibung verläuft. Es sind immer alle drei Aspekte vorhanden oder beobachtbar, die Frage ist nur, inwieweit die Personen die Aspekte ihrer Kommunikation bewußt und ausdrücklich gestalten. Wenn sie letzteres nicht leisten, dann ereignet sich nicht nichts, sondern lediglich eine andere Kommunikation, als die Beteiligten vielleicht glauben.

Die Stärke des Luhmannschen Konzepts besteht darin, daß der gesamte begriffliche Baukasten, der notwendig ist, gewissermaßen an einem Stück zusammenhängend bereitgestellt wird, damit wir all das bezeichnen können, womit sich ein soziales System konstituiert. So ist in der Theorie kein Stückwerk mehr möglich; wir haben sozusagen immer alles oder nichts vor uns. Auf diesem Weg gelingt Luhmann eine sehr erhellende Darstellung der Rolle, die das Verstehen in der Kommunikation spielt: „daß Verstehen ein unerläßliches Moment des Zustandekommens von Kommunikation ist, hat für das Gesamtverständnis von Kommunikation eine sehr weittragende Bedeutung. Daraus folgt nämlich, daß Kommunikation nur als selbstreferentieller Prozeß möglich ist. Wenn auf eine kommunikative Handlung eine weitere folgt, wird jeweils mitgeprüft, ob die vorausgehende Kommunikation verstanden worden ist. Wie immer überraschend die Anschlußkommunikation ausfällt, sie wird auch benutzt, um zu zeigen und zu beobachten, daß sie auf einem Verstehen der vorausgehenden Kommunikation beruht. Der Test kann negativ ausfallen und gibt dann oft Anlaß zu einer reflexiven Kommunikation über Kommunikation. Aber um dies zu ermöglichen (oder zumindest: zu erübrigen), muß ein Verstehenstest immer mitlaufen, so daß immer ein Teil der Aufmerksamkeit für Verstehenskontrolle abgezweigt wird“<sup>[16]</sup>. Diese Theorie besagt, daß Selbstbezugnahme einem sozialen System immanent ist – also ohne Selbstreflexion kein System.

## **Exkurs 6 – Kein Vogel ohne Flügel – keine Kommunikation ohne Selbstreflexion**

Man stelle sich ein Gespräch vor, in dem ein Teilnehmer permanent damit antwortet, daß er erst einmal seine Selbstreflexion verbal nachzeichnet und erklärt: „Also ich habe Sie jetzt so verstanden, daß ...“. Wahrscheinlich reagiert der andere darauf bald peinlich berührt oder verdreht vielleicht entnervt die Augen. Wie kann man sich diese Reaktion erklären, als würde etwas Überflüssiges erläutert? Wie kann es überflüssig erscheinen, den Verstehensprozeß ausdrücklich zu erläutern, der aktuell im Bewußtsein abläuft, den aber niemand von außen unmittelbar beobachten kann?

Die praktische Qualität des Luhmannschen Konzepts kann man sich mit diesem alltäglichen Beispiel verdeutlichen. Nach Luhmann ist Kommunikation begrifflich immer mit Selbstreflexion gekoppelt, und jegliche Antwort enthält ohnehin implizit den Inhalt dessen, was zuvor verstanden wurde. Es ist keine Antwort möglich, die nicht auf irgendeine Weise auch enthielte, wie die antwortende Person den Beitrag des Vorredners verstanden hat.

Falls die Antwort auf einem Verständnis aufbaut, das nicht nachvollzogen werden kann, dann nennen wir das gegebenenfalls ‚verrückt‘. So oder so wird beim Kommunizieren ein parallel laufender Vorgang als *selbst-verständlich* vorausgesetzt, den Luhmann ‚Verstehenstest‘ nennt und der das Aussprechen der inneren Reflexion normalerweise überflüssig macht.

Die *Wiederholung* der reflexiven Schleife durch die ausdrückliche Formulierung: ‚Ich habe Sie so verstanden‘ wird eher ausnahmsweise dann als sinnvoll erlebt, wenn die vorhergehende Kommunikation Anlaß zu vertrauensbildender Metakommunikation gibt, wenn der Antwortende beispielsweise in einer heiklen Phase der Kommunikation das Wissen um die Bedingtheit und Fragwürdigkeit der eigenen Antwort vorweg kommunizieren möchte. Auf diese Weise unterwirft er sein Verstehen der Kontrolle des anderen. Das ist eine starke Maßnahme, denn der andere ist nun gezwungen, sich festzulegen, wie er verstanden werden will. Es handelt sich dabei also um ein vorgehen, mit dem die Qualität der Kommunikation sichergestellt werden soll. Genauso können Aktivitäten der Personalentwicklung als qualitätssichernde Maßnahmen im Unternehmen aufgefaßt und durchgeführt werden. (Wenn man es mit der Qualitätssicherung übertreibt, dann werden die Prozesse uneffektiv, und eine entsprechende Kommunikation wird als störend empfunden).

Zusammenfassend betrachtet geht es hier um die Sicherung der Effektivität und Qualität von Kommunikation, also um *die Prozeßsicherheit der Einheit von Information, Mitteilung und Verstehen*.

*((Exkurs Ende))*

Nun sage niemand, diese Feststellungen hätten keine praktische Bedeutung, aber nicht in dem Sinne, daß man aus dieser Theorie etwa schlußfolgern müßte, ein Unternehmen müsse eigens mit Personalentwicklungsmaßnahmen für Reflexion sorgen, damit es überhaupt ein Unternehmen werden könne. Nein, diese Theorie besagt, daß die Selbstreflexionen im Verbund mit einem Verstehensprozeß *so oder so* stattfinden, gleichgültig ob sie nun explizit oder implizit kommuniziert werden. Explizite Reflexion bedeutet bewußte oder ausdrückliche Einflußnahme auf sich selbst. Implizite Reflexion bedeutet unbewußte und nicht ausdrücklich kommunizierte Einflußnahme. So kommen wir zu einer vielsagenden Analogie zwischen Menschen (als psychischen Systemen) und Unternehmen (als sozialen Systemen): *So wie das Unbewußte recht weitgehend das Leben einer Person ausmacht und beeinflusst, so macht das nur implizit kommunizierte weitgehend ein Unternehmen aus und beeinflusst es*.

Untersuchen wir das genauer, um zu sehen, was unter impliziter Kommunikation verstanden werden kann. In einer Führungscrowd falle eine Entscheidung. Diese Entscheidung werde ausdrücklich von niemandem angefochten, allerdings schwebe die Äußerung eines Teilnehmers ungeklärt mit im Raum, der murmelte: ‚Es wird schon gutgehen.‘ Man kann sich lebhaft vorstellen, daß hierbei ‚der Ton die Musik macht‘. Jedenfalls macht es einen Unterschied, ob überhaupt Zweifel in irgendeiner Form mitschwingen oder nicht, und es macht darüber hinaus einen Unterschied, ob Zweifel in einer offenen ausdrücklichen Form kommuniziert und abgearbeitet werden oder ob sie gewissermaßen verdrängt werden und im verborgenen Raum des Impliziten wirken. Jede dieser Möglichkeiten bildet je eigene Prämissen für den weiteren Gang des Geschehens.

Mit dieser Unterscheidung ist keine automatische Wertung verbunden. Vielmehr wäre die Vorstellung naiv, ein System könne implizite Kommunikation verhindern. Oder umgekehrt formuliert: Es gibt keine Kommunikation, die in einem strengen Sinn ‚alles‘ sagt. Das ‚Wichtige‘ muß immer genügen. Die genannte Unterscheidung (explizit/implizit) ist allerdings bei

der Analyse konkreter Situationen hilfreich, und sie macht nachfolgende situationsbezogene Wertungen und Entscheidungen fundierter. Sie kann einer Unternehmung helfen, auf bedeutende implizite Inhalte in der Kommunikation aufmerksam zu werden, sei es, um sich vor ungluten Überraschungen zu schützen oder um verdeckte Ressourcen verfügbar zu machen. So wird insbesondere die strategische Überzeugung im Alltag meist nur implizit kommuniziert. Wenn man davon einen Begriff hat, dann kann man diesen Gedanken im Einzelfall nutzbringend in die Kommunikation einbringen.

So wie Kommunikation der Selbstreferenz bedarf, kann man mit Luhmann umgekehrt feststellen: „Als interne Beobachtung (Selbstbeobachtung [des sozialen Systems]) kann nur gelten, was in den Kommunikationsprozessen des Systems zum Thema gemacht wird; denn das System ist sich selbst nur durch Kommunikation zugänglich.“<sup>[17]</sup> Damit wird darauf hingewiesen, daß ein Unternehmen als soziales System nur durch Kommunikation etwas über sich und die Umwelt erfährt, oder umgekehrt, was nicht kommuniziert wird, sei es implizit oder explizit, kann im System nicht relevant werden. Das Unternehmen kann nur auf das reagieren, was kommuniziert wurde.

### **Exkurs 7 – Panik auf der Titanic?**

Die Feststellung, ein soziales System merke absolut nichts von der Welt, es sei denn, diese Welt werde Gegenstand von Kommunikation, ist weitreichend und verdient die Beschreibung anhand eines praktischen Beispiels. Legendär ist die Geschichte vom Untergang der Titanic. Das Schiff lief auf einen Eisberg zu, während das Leben an Bord munter einfach weiterging. Das soziale System an Bord eines Schiffes bleibt tatsächlich unberührt, *bis* ein drohendes Unheil oder bereits die Havarie irgendwo im System beginnend kommuniziert wird. An dieser immer wieder erzählten Geschichte fasziniert gerade der Umstand, wie sich ein soziales System unabhängig von der äußeren Realität in Selbstorganisation aufrechtzuerhalten vermag, solange nur das rein physische Unbeschadetsein den psychischen Systemen erlaubt, entsprechende Anschlußmöglichkeiten etwa für gesellige Festlichkeiten bereitzuhalten und zu realisieren. Kein soziales System ist vor solchen Ereignissen geschützt – es sei denn, es sorgt mit besonderen Verfahrensweisen speziell dafür, daß die Außenwelt systematisch beobachtet wird – *und* es muß darüber hinaus dafür gesorgt sein, daß die Ergebnisse dieser Beobachtung auch im System kommunikativ verarbeitet werden und dann in geeignete Reaktionen münden können.

*((Exkurs Ende))*

Was ist mit diesem theoretischen Konzept bis hierher unter anderem gewonnen?

- Mit der Formulierung des Leitunterschieds – soziales System/Umwelt – kann weder das eine noch das andere in der Betrachtung vereinzelt aus dem Blick geraten.
- Ein soziales System wird nicht mehr personenzentriert aufgefaßt, sondern als gemeinsames Produkt aller beteiligten Personen, das mit *eigener* Dynamik zwischen diesen Personen entsteht.
- Kommunikation, Verstehen und Selbstreferenz können von einem sozialen System weder versäumt werden, noch müssen sie (voluntaristisch) aufgezwungen werden. *Jeweils steht nicht das ‚Ob‘ praktisch und theoretisch in Frage, sondern das ‚Wie‘ und ‚Was‘.*

[Der Text ist entnommen aus: Peter Schlötter, *Das ‚Spiel ohne Ball‘ im Unternehmen*, Klett-Cotta, 2006, Layout und Seitenangaben anders als im Original.]

[5]Luhmann, *Soziale Systeme*, 1987, S. 22 (Hervorh. v. Verf.).

[6]Luhmann, 1987, S. 23.

[7]Goethe, *Wahlverwandtschaften* II,4; hier zitiert aus: *dtv-Lexikon der Goethe-Zitate*; München, dtv, Bd.2 1972.

[8]Luhmann, 1987, S. 11.

[9]Luhmann, 1987, S. 41.

[10]Luhmann, 1987, S. 240.

[11]Luhmann, Baecker (Hrsg.), 2004.

[12]Luhmann, 1987, S. 233.

[13]Luhmann behandelt dieses Thema etwas anders und widerspricht der „klassischen Entgegensetzung“ (Luhmann, 1987, 64f). Aber darauf soll hier nur hingewiesen werden.

[14]Luhmann, 1987, S. 25

[15]Luhmann, 1987, S. 241

[16]Luhmann, 1987, S. 198

[17]Luhmann, 1987, S. 247.