

## Soziale Systeme

Modul III des Fernstudiengangs Systemisches Management

TU Kaiserslautern  
Zentrum für Fernstudien und universitäre Weiterbildung (ZFUW)

Athanasios Karafillidis

## Inhalt

Lernziele .....	3
Einleitung.....	4
0.....	8
1. System und Referenz .....	9
1.1. Analytische und empirische Systeme.....	10
1.2. System und Umwelt .....	15
1.3. Autopoietische Systeme .....	22
1.4. Systemreferenz.....	33
2. Form und Operation.....	38
2.1. Form der Unterscheidung.....	40
2.2. Der Kalkül .....	45
2.3. Re-entry und Zeit .....	47
2.4. Operationen und Kontexte.....	52
3. Beobachtung und Beobachter.....	58
3.1. Unterscheiden und Bezeichnen.....	59
3.2. Operation und Beobachtung .....	60
3.3. Beobachtung erster und zweiter Ordnung.....	61
4. Kommunikation und Medium .....	71
4.1 Kommunikation als Operation: Vollzug, Selektion, Ereignis .....	71
4.2. Kommunikation als beobachtende Operation: Information, Mitteilung, Verstehen .....	76
4.3. Kommunikation im Anschluss: Medien.....	84
4.4. Form und Medium .....	91
5. Sinn und Erwartung .....	95
5.1. Sinngenesse .....	98
5.2. Sinndimensionen.....	101
5.3. Erwartungsstrukturen .....	106
5.4. Doppelte Kontingenz .....	113
6. Kopplung und Umwelt.....	117
6.1. Geschlossenheit und Offenheit .....	117
6.2. Strukturelle Kopplung .....	122
6.3. Co-evolution .....	126
Lösungen zu den Übungsaufgaben.....	130
Einsendeaufgaben.....	133

## **Lernziele**

Dieser Studienbrief fungiert als soziologischer Kern innerhalb des Fernstudiengangs „Systemisches Management“. Er stellt die wichtigsten Begriffe und Zusammenhänge von Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme vor. Bei dieser Theorie handelt es sich um den bislang am weitesten entwickelten Versuch, die allgemeine Systemtheorie für die Soziologie fruchtbar zu machen.

Ziel dieses Moduls ist es, ein grundlegendes Verständnis der wichtigsten Begriffe dieser Theorie zu vermitteln, um dadurch eine andere Perspektive auf soziale Zusammenhänge zu gewinnen. Jedes Management findet ausnahmslos unter sozialen Bedingungen, meistens in Organisationen, statt. Kein Management kann sich daher erlauben, nichts darüber zu wissen, wie die Eigentümlichkeiten sozialer Dynamik zustandekommen und funktionieren.

Der theoretische Blick lenkt zunächst von den Offensichtlichkeiten des sozialen Lebens ab, um freie Sicht auf die ihm zugrundeliegenden Mechanismen zu erhalten – wobei freie Sicht nicht unmittelbar auch klare Sicht bedeutet. Die Augen müssen sich erst an diesen Blick gewöhnen, um die eigene Praxis auf den Begriff bringen zu können.

Dieses Modul versucht, sowohl die Sicht freizumachen als auch die Augen an diesen Blick zu gewöhnen. Es werden Probleme und Begriffe markiert und miteinander vernetzt. Nach Studium dieses Moduls sollte man ein Gespür dafür bekommen haben, wie man sich sozialen Systemen mit systemtheoretischen Mitteln nähern kann, was es mit Kommunikation auf sich hat und welche Rolle die Begriffe System, Sinn, Beobachtung und Form dabei spielen.

## **Einleitung**

Systemisches Management wird in dem Augenblick interessant und notwendig, wo man es mit sozialen Situationen und Zusammenhängen zu tun bekommt, die einen überfordern, weil sie sich weder durchschauen noch planen lassen. Man muss dabei nicht unmittelbar an Situationen schwieriger Umstrukturierungsprojekte in großen Organisationen denken. Es reicht bereits, sich vorzustellen, auf was man sich beim ersten Abendessen mit den Schwiegereltern einlässt und wie man versucht, einigermaßen unbeschadet aus der Sache herauszukommen. Auch wenn man in diesem Fall eher nicht Management empfehlen würde (aber durchaus ein solches beobachten kann), lässt sich an diesem Beispiel bereits ablesen, dass es kaum Situationen gibt, die transparent und planbar sind. Sobald man die Handlungen anderer Personen in die eigenen Überlegungen, Planungen und Kalküle mit einbezieht, baut man automatisch Ungewissheiten mit ein, die eine Durchschaubarkeit unmöglich machen.

Meist bekommt man die Überforderung nicht direkt zu spüren, denn man ist immer schon dabei, Situationen zu kontrollieren oder, wenn man so will, zu managen – ob an der Supermarktkasse, an der Börse, bei der Arbeit oder beim Elternsprechtag. Es fällt selten auf, wie sehr man damit beschäftigt ist, die Unwägbarkeiten des Alltags zu meistern. Die Überforderung wird mitgeführt, aber verdeckt, bis sie schließlich hin und wieder in Konflikt- und Krisensituationen sichtbar wird und einen bewussten Umgang einfordert. Krisen bringen das wacklige Gerüst, die unhinterfragten Interpretationen und selbstverständlichen Voraussetzungen von Kommunikationen und Handlungen ins Wanken und offenbaren den feinen Abstimmungsprozess, der allen sozialen Situationen zu eigen ist.

Mit diesem Hinweis auf die stets mitgeführte, aber selten aufgedeckte Überforderung sprechen wir nicht über einen Spezialfall, sondern über den Normalfall sozialen Zusammenlebens. Wir wollen die Normalität dieses Normalfalls, und nichts anderes ist die Funktion von Theorie, ihrer Selbstverständlichkeit berauben, um zu einem Verständnis dessen zu gelangen, wie soziale Ordnungsmuster entstehen und fort dauern. Diese Ordnungsmuster nennen wir soziale Systeme.

Dass wir unsere eigene Überforderung, die sich aufgrund kommunikativer Unsicherheiten und unerwarteter Ereignisse immer einstellt, hinausschieben und sogar vergessen machen können, liegt im Wesentlichen daran, dass wir uns auf

soziale Systeme verlassen, die unsere Umwelt strukturieren. Wir verlassen uns auf die Wirtschaft und ihren Geldmechanismus, wenn wir etwas erwerben wollen, auf die Politik und die Möglichkeit ihres Einsatzes legitimer Polizeigewalt, wenn wir nachts um zwei noch auf die Straße gehen, auf die Wissenschaft und ihre auf Wahrheiten basierenden Anwendungsmöglichkeiten, wenn wir eine Brücke passieren, Treppen steigen, Auto fahren oder Aufzüge benutzen. Genauso ist es in Organisationen, wo wir aufgrund hierarchischer Unterschiede, verschiedener Abteilungen, Aufgaben und Formulare ganz gleich ob als Mitarbeiter oder als Kunde, Bürger oder Insasse rasch feststellen können, was möglich ist und was nicht, und wen man wie in welchem Ton ansprechen kann. Und selbst das flüchtige Gespräch in der Bahn ist möglich, ohne dass man den Gegenüber jemals vorher gesehen oder kennengelernt haben muss. Man kann auf bestimmte Grußformeln oder andere Einstiegsmöglichkeiten zurückgreifen und redet nicht gleichzeitig, sondern nacheinander, und zwar weniger aus Höflichkeit, sondern vielmehr weil die Kommunikation sozialer Systeme sich nur so strukturieren kann. Manieren, Takt oder Rücksichtsnormen sind nur Absicherungsmechanismen, die dieses zeitliche Erfordernis des Nacheinander in der Interaktion gewährleisten können und es einfacher machen, das soziale Wagnis auf sich zu nehmen. Soziale Systeme und die dadurch mögliche Kommunikation liefern die notwendige Transparenz, um sich auf bestimmte Gegebenheiten einzulassen oder Gelegenheiten zu erkennen.

So weit so gut. Was in dieser Beschreibung aus individueller Sicht jedoch unterschlagen wird, ist, dass soziale Systeme kein Mittel zum Zweck der besseren Verständigung sind. Soziale Systeme entwickeln eine eigene Dynamik, die auf keinen der Teilnehmer zurückführbar ist. Was man einerseits sagt oder wie man sich verhält und was andererseits dadurch kommuniziert wird, fällt auseinander. Das Problem und die eigentliche Schwierigkeit aus Sicht des *common sense* offenbart sich darin, dass soziale Systeme selbst bestimmen, wie Kommunikation weiter verläuft. Dadurch werden sie intransparent und komplex, was nichts anderes bedeutet, als dass sie ihre Beobachter (inklusive sich selbst) überfordern. So muss man zu der eigenartigen Feststellung gelangen, dass soziale Systeme Transparenz durch Intransparenz erzeugen.

Das Modul „Soziale Systeme“ versucht einen Eindruck davon zu vermitteln, wie diese offensichtlich paradoxe Formulierung zu verstehen ist. Die soziologische Systemtheorie, wie sie insbesondere von Niklas Luhmann entwickelt worden ist, bietet zum einen miteinander vernetzte Begriffe an, die eine Be-

schreibung von Regelmäßigkeiten sozialer Systeme erlauben, um auf diese Weise einige ihrer Aspekte transparent zu machen, nimmt aber zum anderen die Komplexität ihres Gegenstands ernst und baut ihre Begriffe deswegen so, dass deutlich wird, dass Intransparenz kein Funktionsfehler, sondern die entscheidende Ressource eines Systems ist.

Diese Anforderung an die Begrifflichkeit ist mitunter dafür verantwortlich, dass dieses Theorieangebot hinreichend abstrakt angelegt sein muss, um einen Rahmen liefern zu können, der die Beschreibung sozialer Systeme auf angemessenem Niveau ermöglicht und dadurch mit überraschenden Perspektiven bereichert. Man sollte nicht den Fehler machen, Abstraktheit als Wirklichkeitsferne zu interpretieren. Abstraktion ist eine Technik, die in einer kompakten empirischen Wirklichkeit trotz der darin vorhandenen mannigfaltigen Unterschiede Ähnlichkeiten isolieren kann. Nur dann lässt sich Verschiedenes als vergleichbar behandeln, was eine unabdingbare Voraussetzung für die Entwicklung eines Blicks für Alternativen in praktischen Situationen ist.

Das Modul soll im Wesentlichen in die Theorie sozialer Systeme einführen und ihre Begriffe vorstellen. Dadurch gewinnt man eine Perspektive auf die eigene (berufliche) Praxis, die zwar ungewöhnlich ist, aber genau deswegen andere Möglichkeiten sichtbar macht. Durch dieses Instrumentarium lässt sich lernen, mit der erwähnten Intransparenz zu rechnen, und zwar zu rechnen im Sinne eines Erwartens des Unerwarteten und im Sinne der Möglichkeit, sie in das eigene gestalterische Kalkül mit einbeziehen zu können.

Systemisches Management wäre dann in seiner allgemeinsten Form eine Art und Weise des Umgangs mit der Ungewissheit, die allen sozialen Systemen aufgrund ihrer Intransparenz innewohnt. Das wäre zugegeben eine sehr allgemeine Auffassung von Management. Bezieht man sie jedoch auf die gebräuchliche, enge Vorstellung von Management wird sichtbar, woraus systemisches Management seine Attraktivität gewinnt und warum es sich als äußerst brauchbar für das künftige Management von und in Organisationen aller Art erweisen kann. Eine Einführung in die Theorie sozialer Systeme ist dafür deshalb unerlässlich, um in Erfahrung bringen zu können, was man eigentlich zu managen versucht beziehungsweise worin man sich schon immer verwickelt findet, wenn man managed und gemanaged wird.

Was wir im Folgenden tun, ist ein paradoxes Unterfangen. Wir können und wollen die Lektüre der Schriften Niklas Luhmanns und insbesondere von „So-

ziale Systeme“ nicht ersetzen, tun es aber, weil man als Studienbrief sonst nur eine Verpflichtungserklärung zum Kauf und zur Lektüre dieses Meilensteins der soziologischen Theorie hätte verschicken müssen. Dennoch haben wir natürlich versucht, die späteren Entwicklungen der Theorie sozialer Systeme, insbesondere die wachsende Prominenz des Formbegriffs und seines Kalküls, hier zu berücksichtigen und die Theorie zum Teil von etwas verschobenen Ausgangspunkten her aufzurollen, um die Unmöglichkeit zu wagen, sowohl einen lernbaren Text zu produzieren als auch die Komplexität der Theorie ohne Abstriche zu würdigen. Deshalb sind sperrige Formulierungen hier und dort nicht zu vermeiden gewesen.

Während wir die *Komplexität* der Theorie in vollem Umfang zu wahren versuchen, ist das in Bezug auf die *Vielfalt* der Theorie unmöglich. Ein Gesamtüberblick der Theorie kann nur durch ein Studium der zahlreichen Veröffentlichungen Niklas Luhmanns selbst gewonnen werden. Daher sei allen, die wissen wollen, was die Theorie sozialer Systeme sonst noch alles zu bieten hat, sein Werk ans Herz gelegt.