

Planung und Kommunikation*

ATHANASIOS KARAFILLIDIS

Universität Witten/Herdecke

www.karafillidis.com

Planung ist zweifelsohne eine Lieblingsbeschäftigung von Organisationen. Das ist kaum zu übersehen. Nichts ist davor gefeit, geplant zu werden. Immerfort auf der Suche nach ungeplanten Lücken, die man nicht sich selbst überlassen darf, planen Organisationen ihre Budgets, ihren Personaleinsatz, ihre Produktzyklen, ihre Investitionen und ihre Produktionsverfahren. Sie planen sogar ihre Planung selbst und haben auch Pläne in der Schublade für den Fall, dass die aktuellen Pläne scheitern. Hat man einen Plan, so die allgemeine Vorstellung, kann schon nichts mehr schief gehen, und wenn doch: kein Plan ohne Plan B. Geplant werden aber nicht nur die unterschiedlichsten Dinge, sondern es wird auch kontinuierlich geplant. Planung steht nicht bloß am Anfang einer Entscheidungskette. Die unterschiedlichen, parallel arbeitenden und sich überlagernden Abteilungen, Hierarchieebenen, Projekte, Stellen und Aufgaben erfordern alle ihre entsprechenden Pläne, so dass stets irgendwo Planung stattfindet. Und schließlich ist diese kontinuierliche Planung nicht nur auf Planer beschränkt, auch wenn das formal so erscheinen mag. Es sind nicht nur bestimmte für Planung abgestellte Personen, die in Organisationen planen, während andere ihrem Tagesgeschäft nachgehen, sondern Planung wird von jedem Mitarbeiter als Teil seiner Mitgliedschaft erwartet.

Obwohl Pläne ihre Vorgaben eigentlich äußerst selten erfüllen und sogar eher regelmäßig verfehlen, planen Organisationen unbeeindruckt weiter. Ziele werden dann eben weniger eindeutig formuliert, um Spielraum für die Interpretation von Ergebnissen zu gewinnen. Das wird häufig so gehandhabt, ohne dass man deswegen böse Absicht unterstellen muss. Vor diesem Hintergrund werden auch die Appelle betriebswirtschaftlicher Planungsexperten und Berater verständlich, die nicht müde werden zu betonen,

* Ausgearbeitetes Vortragsmanuskript (Zürich, 15. September 2005). Ich danke Gaby Belz für die Einladung.

dass Ziele präzise und eindeutig formuliert werden müssen. Natürlich haben sie Recht. Aber die Wirklichkeit des Planens sieht anders aus. Eine derartige Praxis des Planens nährt die Vermutung, dass Planung mehr (oder weniger) zu sein scheint als die entscheidende Bedingung für optimale Zielerreichung.

Ich möchte in meinem Vortrag versuchen, aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten, was es mit dieser Faszination für Planung und Pläne in Organisationen auf sich hat. Mich interessiert das Phänomen Planung unabhängig davon, ob es lang- oder kurzfristige Planung, ökonomische oder politische Planung, operative, taktische oder strategische Planung, Budget-, Qualitäts-, Ressourcen-, Produktions- oder Personalplanung ist. Es geht um Merkmale und Effekte jedweder Planung. Wie ist sie möglich und was macht sie offensichtlich für Organisationen so unentbehrlich?

Mein Vorgehen wird ein soziologisches sein. Damit sage ich bereits, worüber ich nicht reden werde. Sie werden durch die folgenden Überlegungen nicht erfahren können, wie man besser, effektiver oder effizienter planen kann oder ob Planung per se gut oder schlecht ist oder ob Organisationen zu viel oder zu wenig planen. Soziologie zu betreiben heißt unter anderem, jedes Phänomen, das einen interessiert, in den Kontext von Kommunikation und ihrer Eigenarten zu stellen. Es heißt im Hinblick auf unser Thema außerdem, sich dessen bewusst zu sein, dass Planung nicht nur in Organisationen stattfindet und dass Planung in Organisationen immer auch gesellschaftliche Kontexte aufruft. Deshalb Planung und Kommunikation und nicht etwa: Planung und Entscheidung.

Aber ich habe diesen Titel nicht nur deshalb gewählt. Das „Und“ des Titels lässt nämlich auf interessante Weise offen, in welcher Beziehung Planung und Kommunikation zueinander stehen. Man kann es in mehreren Hinsichten spezifizieren, die stets mitgedacht werden müssen, wenn es um Planung in Organisationen geht. Erstens ist Planung selbst nichts anderes als Kommunikation, nämlich Kommunikation zwischen Planendem und Geplantem, in unserem Fall: zwischen Planer und Organisation.¹ Der Planer eröffnet der Organisation und die Organisation dem Planer Freiheitsgrade und setzt sie zugleich unter Bedingungen, so dass ein Spiel in Gang gesetzt wird, das Kausalitäten zwar voraussetzt, selbst aber keine Kausalität, sondern Kommunikation ist.² Die Kom-

¹ Vgl. W. Ross Ashby, Einführung in die Kybernetik, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1974 (engl. 1956), S. 363 ff.

² Dirk Baecker, Form und Formen der Kommunikation, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2005.

munikation der Planungsabsicht verändert die Organisation auf eine Art und Weise, die durch Planung nicht mitberücksichtigt werden kann. Die Mitarbeiter richten sich darauf ein, dass sie geplant werden. Das macht die Organisation für die Planung unvorhersehbar. Zweitens geschieht Planung immer im Kontext anderer Kommunikation, und Kontext bedeutet, dass intern und extern *andere* Kommunikation *gleichzeitig* mitläuft und allein deshalb schon nicht beeinflusst werden kann. Die Gegenwart der Organisation ist für Planung unerreichbar. Und daraus ergibt sich drittens, dass Planung kommuniziert werden muss, um in der Organisation einen Effekt zu haben, aber genau deswegen auch zum Scheitern verurteilt ist. Es gibt anschließend tausend gute Gründe, vom Plan auch wieder abzuweichen oder ihn zu sabotieren. Mikropolitische Interessen sind für Planung unkalkulierbar. Wenn ich folglich über Planung und Kommunikation rede, bedeutet das, kurz gesagt, darauf aufmerksam zu machen, dass Planung im System beobachtet wird und sich als Planung beobachtet weiß.

Obwohl ich keine Management-Tools vorstellen werde, die sie mit nach Hause nehmen können, um sie bei ihrem nächsten Projekt einzusetzen, so hoffe ich doch, dass der ein oder andere Gedanke bei der Arbeit an ihren eigenen Werkzeugen wiederauftaucht und ihnen einen anderen Blick auf ihre eigene Praxis oder die Praxis ihrer Kunden liefern kann. Das einzige, was die Soziologie nämlich für den Praktiker bietet, ist die Schärfung seines Blicks für Alternativen. Und das wiederum ist gar nicht so wenig.

Ich möchte das Thema Planung folgendermaßen angehen. Um die Grundlage für eine Perspektivenverschiebung des Themas zu schaffen, ist es zunächst notwendig, das gängige Bild von Organisationen als zweckgerichtete und rationale soziale Gebilde zu revidieren. Dann werde ich auf die Funktion von Planung für Organisationen eingehen und abschließend die Frage stellen, wie sich Planung angesichts der hier vorgestellten Figuren aus der soziologischen Systemtheorie und der Organisationstheorie beobachten lässt.

Organisation und Planung

Wenn man über Planung nachdenkt, denkt man zugleich über Organisation nach. Im Alltag werden Planung und Organisation kaum unterschieden: organisiert man eine Party, so ist das gleichbedeutend damit, dass man eine Party plant. Jede Veränderung unse-

rer Vorstellung von Organisation bringt deshalb auch eine Veränderung unserer Vorstellungen von Planung mit sich. Eine Organisation ist ohne Planung schlicht nicht vorstellbar und wahrscheinlich würde man auch niemanden finden, der sich einer solchen Organisation anschließen würde, weil die Ungewissheit ein individuell nicht zu bewältigendes Maß übersteigen würde. Ich möchte daher damit beginnen, gängige Vorstellungen von Organisation in Frage zu stellen, indem ich einfach ein anderes Bild an ihre Stelle setze.

Was immer man sich jeweils unter einer Organisation vorstellt – die Organisationstheorie der letzten 40 Jahre raubt jede Illusion von Ordnung und Rationalität.³ Aus Ihrer eigenen Erfahrung heraus werden Sie wissen, dass Organisationen nur selten so organisiert sind, wie sie es nach außen vorgeben zu sein. Aber es ist schlimmer. Die Forscher Cohen, March und Olsen haben in einem 1972 erschienen Aufsatz den Gedanken, dass Organisationen bei weitem nicht so geordnet sind, wie gemeinhin angenommen wird, auf die Spitze getrieben. Organisationen, so die drei Autoren, sind *Garbage Cans* – also Mülleimer.⁴ Lässt man sich nach einer ersten Verwunderung auf diesen radikal formulierten Gedanken ein, erscheint er gar nicht so weit hergeholt. Es gibt empirisch nämlich zahlreiche Hinweise darauf, dass Organisationen keine rationalen Instrumente der Erreichung von zuvor definierten Zielen sind. Dazu verfehlen Organisationen ihre Ziele viel zu oft und Erfolge beziehungsweise Misserfolge sind oft erst im Nachhinein benennbar und bezifferbar.

³ Die Literatur ist nicht überschaubar. Erwähnung finden müssen allerdings James G. March und Herbert A. Simon, *Organizations*, zweite Auflage, Cambridge: Blackwell, 1993 (erste Auflage 1958); Niklas Luhmann, *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, dritte Auflage, Berlin: Duncker & Humblot, 1976 (erste Auflage 1964); James G. March und Johan P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen: Universitetsforlaget, 1976; Michel Crozier und Erhard Friedberg, *Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns*, Königstein/Ts.: Athenäum, 1979; Karl E. Weick, *Der Prozess des Organisierens*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1985 (engl. 1979); Nils Brunsson, *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*, Chichester: Wiley, 1985; Willi Küpper und Günther Ortman (Hrsg.), *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1988; W. Richard Scott, John W. Meyer (Hrsg.), *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*, Thousand Oaks: Sage, 1994; Klaus Türk, „Die Organisation der Welt“: *Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft*, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1995; Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung*, Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2000; Dirk Baecker, *Organisation als System*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1999 und ders., *Organisation und Management*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2003.

⁴ Michael D. Cohen, James G. March und Johan P. Olsen, *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, in: *Administrative Science Quarterly* 17 (1972), S. 1-25.

Lassen wir uns also einfach einmal auf diesen Gedanken ein. Was enthält der Mülleimer in diesem Mülleimer-Modell der Organisation? Er enthält Entscheidungen, die nach Problemen suchen; Fragen, die nach Entscheidungssituationen suchen, in denen sie geklärt werden können; Lösungen, die nach Sachverhalten suchen, für die sie eine Antwort sein können; und Entscheider, die nach Arbeit suchen. Doch damit ist keineswegs gemeint, dass der Mülleimer ein schieres Durcheinander bezeichnet, in dem alles, was passiert, dem Zufall überlassen ist. Eine solche Behauptung wäre empirisch kaum durchzuhalten. Der Witz an diesem Mülleimer ist ein anderer. Der Mülleimer steht für eine bestimmte *Struktur*. Er ist die Struktur, die sich Organisationen geben, um auch dann immerfort Entscheidungen treffen und Probleme bearbeiten zu können, wenn sie gar nicht wissen, was sie tun, weil Ziele uneindeutig sind, Probleme zu spät oder gar nicht erkannt werden und Entscheider gerade besseres zu tun haben (zum Beispiel Fusionen planen).

Dieses Bild von Organisationen als Mülleimer habe ich stellvertretend für einen Großteil der Organisationstheorie bemüht, weil es auch durch die Wortwahl radikal mit wirkungsmächtigen betriebswirtschaftlichen Vorstellungen bricht, die Organisationen mit Rationalität, Linearität und Steuerbarkeit verbinden. Außerdem macht der Mülleimer drei Dinge deutlich: (1) Organisationen sind für sich selbst nicht durchschaubar, das heißt sie wissen nicht, wie als nächstes entschieden wird, (2) Planung erscheint unter diesen Voraussetzungen der Intransparenz ein sehr gewagtes Unternehmen am Rande des Scheiterns und (3) solange weiter Entscheidungen kommuniziert werden können, kann eine Organisation weiter ihre Ziele suchen, ihre Entscheider beschäftigen und Probleme schaffen und bearbeiten.

Cohen, March und Olsen haben mit der Metapher des Mülleimers etwas beschrieben (und mit Computern simuliert), was erst später mit dem Soziologen Niklas Luhmann seinen theoretischen Ausdruck gefunden hat.⁵ Der Mülleimer ist nichts anderes als eine phänomenologische Beschreibung von Organisationen als soziale Systeme. Ich möchte an dieser Stelle deshalb knapp einige Grundgedanken der soziologischen Systemtheorie vorstellen, um einerseits ein wenig deutlicher zu machen, warum das Mülleimer-Modell

⁵ Vgl. Niklas Luhmann, Die Kontrolle von Intransparenz, in: Heinrich W. Ahlemeyer und Roswitha Königswieser (Hrsg.), Komplexität managen: Strategien, Konzepte und Fallbeispiele, Wiesbaden: Gabler, 1997, S. 51-76; ders., Organisation, in: Willi Küpper und Günther Ortman (Hrsg.), Mikropolitik, a.a.O., S. 165-185; ders., Organisation und Entscheidung, a.a.O.

bereits recht genau beschreibt, was Organisationen als soziale Systeme auszeichnet und um andererseits Denkfiguren zu gewinnen, mit denen man das Problem der Planung besser in den Blick bekommt. Die fünf Grundgedanken, um die es mir geht, sind *Komplexität*, die Bestimmung von *Operationen* eines Systems, die *Kommunikation von Entscheidungen* als Operationstyp von Organisationen, der im System und als System stets gegenwärtige *Beobachter* und der Umgang von Organisationen mit *Zeit*.

Systeme sind entgegen der gängigen Wortverwendung gerade nicht besonders geordnete, saubere, wohldefinierte Zusammenhänge, sondern chaotische, undurchsichtige und schlechtdefinierte Zusammenhänge, die einen Beobachter überfordern und sich dem Aufstellen einfacher Ursache-Wirkungs-Beziehungen versperren.⁶ Nur deswegen macht es überhaupt Sinn, von Systemen zu sprechen. Systeme sind immer nicht-triviale Maschinen.⁷ Sie sind als Phänomene erfunden worden, weil das Problem der *Komplexität* die Grenzen von Statistik und Kausalität sichtbar gemacht hat. Man spricht von Komplexität, wenn ein Phänomen weder statistisch, noch kausal beschrieben werden kann, weil seine Elemente einerseits zu heterogen sind, um Häufigkeiten, Mittelwerte und Verteilungen zu ermitteln und andererseits zu zahlreich sind, als dass eine eindeutige Identifikation von Ursachen und Wirkungen möglich wäre.⁸ Komplexität zu unterstellen bedeutet, dass man sich auf die Suche nach einem noch unbekanntem Mechanismus macht, der über das Aufrufen einer Unterscheidung für den Zusammenhang des beobachteten Phänomens sorgt.

Der Mülleimer ist eine metaphorische Einheitsbezeichnung für die Komplexität, die eine Organisation im Zuge ihres Operierens aufbaut. Die Systemtheorie interessiert jedoch weitaus spezifischer die Bestimmung einer Unterscheidung, die in der Lage ist, die unbestimmte Komplexität eines Mülleimers zu erzeugen. Das bringt mich zu einem zweiten Grundgedanken der Systemtheorie. Bei aller durch Komplexität bedingten Ü-

⁶ Zumindest kann man rasch feststellen, dass Ursache-Wirkungs-Ketten in der Regel nicht wie erwartet funktionieren. In Organisationen werden natürlich tagtäglich unzählige Kausalbeziehungen vorausgesetzt und geknüpft. Auch und gerade Planung ist ohne die Annahme kausaler Beziehungen zwischen Variablen nicht möglich. Es gibt in Organisationen sogar Beobachter, die immerzu damit beschäftigt sind, Kausalitäten zu rekonstruieren und zu dekonstruieren. Man nennt sie Manager. Die Tatsache, dass Organisationen als soziale Systeme sich nicht kausal erklären lassen und auch nicht so funktionieren, darf also nicht zugleich dazu verleiten, die Rolle der Kausalität im System zu unterschätzen.

⁷ Heinz von Foerster, Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich, in: ders., Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke, Herausgegeben von Siegfried J. Schmidt, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1997 (engl. 1984).

⁸ Siehe Warren Weaver, Science and Complexity, in: American Scientist 36 (1948), S. 536-544.

berforderung eines Beobachters (Beraters, Managers, Planers etc.), der sich einem Organisationssystem widmet, ist eines gewiss: Er kann die Organisation *unterscheiden* von anderen sozialen und nicht-sozialen Zusammenhängen, sonst könnte er sich ihr gar nicht widmen. Und Organisationen können sich offensichtlich auch *selbst* von anderen Organisationen, Märkten und dem Rest der Gesellschaft unterscheiden. Ausgehend von diesen beiden Offensichtlichkeiten ist die Systemtheorie ein Versuch, den jeweiligen *Operationen* auf die Spur zu kommen, die Systeme benutzen, um sich für sich selbst und für andere von einer Umwelt unterscheidbar zu machen. Das ist also der zweite Grundgedanke dieser Theorie: dass Systeme sich von einer Umwelt unterscheiden können und dazu eine ganz bestimmte Operation verwenden.⁹

Der dritte Grundgedanke spezifiziert diese Annahme für die Soziologie und für Organisationen als eines bestimmten Typs sozialer Systeme. Für soziale Systeme im allgemeinen (d.h. für Interaktionen ebenso, wie für Organisationen und die Gesellschaft als umfassendes Sozialsystem) kommt als Operation, die einen Unterschied zur Umwelt macht und reproduziert, nur *Kommunikation* in Frage.¹⁰ Immer wenn Kommunikation stattfindet, handelt es sich um ein soziales System und immer, wenn ein soziales System in Gang kommt, kann es das nur durch Kommunikation. Denken wir an Organisationen als soziale Systeme heißt das: Organisationen sind Kommunikationssysteme. Aber das ist noch zu unspezifisch, denn es gilt schließlich für alle sozialen Systeme, dass ihre Elemente Kommunikationen sind. Die soziologische Systemtheorie behauptet deshalb, dass jede Organisation vom Kindergarten, über ein Unternehmen bis hin zu Vereinen, Krankenhäusern und Gefängnissen die *Kommunikation von Entscheidungen* als Operation benutzt.¹¹ Organisationen unterscheiden sich von ihrer Umwelt, indem sie Entscheidungen durch Vorgriff und Rückgriff auf andere eigene Entscheidungen reproduzieren. Nichts anderes wurde schon im Mülleimer-Modell behauptet. Der Mülleimer ist eine Struktur, die ein weiteres Entscheiden auch unter Bedingungen der Ungewissheit möglich macht, so dass die eigene Entscheidungsgeschichte fortgeschrieben werden kann. Es spielt dabei keine Rolle, ob Entscheidungen sich als falsch oder richtig, schnell oder langsam, autoritär oder demokratisch herausstellen. Entscheidend ist, dass weiter entschieden werden kann.

⁹ Vgl. Niklas Luhmann, Einführung in die Systemtheorie, Heidelberg: Carl-Auer, 2002.

¹⁰ Siehe Niklas Luhmann, Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1984.

¹¹ Luhmann, Organisation und Entscheidung, a.a.O.; Baecker, Organisation als System, a.a.O.

Man beachte, dass es um die *Kommunikation* von Entscheidungen geht. Mit „Entscheidung“ ist also kein menschlicher Entschluss gemeint. Welche Gefühle, Gedanken, unbewusste Muster oder andere Prozesse bei einem Mitglied der Organisation durch das Treffen einer Entscheidung aufgerufen werden mögen, interessiert die Organisation nicht. Zumal nur das soziale System Organisation bestimmen kann, was als Entscheidung gilt und wer als Entscheider beobachtet wird, und zwar unabhängig von formal zugeschriebenen Positionen.

Die Reproduktion von Entscheidungen ist das ausschlaggebende Moment, um Organisationen als soziale Systeme zu begreifen. Ein System ist eine Sequenz von Operationen, die sich trotz fortwährender Störungen reproduzieren können – für den Fall von Organisationen eine Sequenz von kommunizierten Entscheidungen. Diese Sequenz grenzt sich gegen andere mögliche Sequenzen, andere Kommunikationen oder auch gedankliche, biologische und physikalische Prozesse ab. Das alles ist dann für das System Umwelt. Aber eben nicht räumliche Umwelt, sondern *operativ generierte* und gleichzeitig mitlaufende Umwelt. Deswegen ist eine Organisation auch kein Objekt im Raum, sondern die Aufrechterhaltung einer Unterscheidung – einer Unterscheidung zu allem, was sich nicht in diese kommunikative Sequenz von Entscheidungen einfügt und das deshalb von der Organisation aus gesehen Umwelt ist.

Innerhalb dieser Grenzen des Erzeugens aufeinander bezogener Entscheidungen kann dann alles mögliche passieren: Intrigen, Klatsch, Machtspiele, Mobbing, Affären, Liebschaften, Plausch, Meetings, Flurgespräche usw. In die Beschreibung von Cohen, March und Olsen übersetzt könnte man sagen, dass in Organisationen selbstverständlich alles mögliche passiert, solange nur immer wieder lose gekoppelte Ströme von Problemen, Fragen, Lösungen und Entscheidern sich treffen, um dabei ein einziges Resultat zu produzieren: Entscheidungen, die als Grundlage für weitere Entscheidungen dienen können.

Das bringt mich zu einem vierten Grundgedanken. Denn um eigene Entscheidungen als eigene erkennen zu können, bedarf es eines *Beobachters*. Die Systemtheorie radikalisiert diesen Gedanken auf zweierlei Art. Zum einen ist das System selbst ein Beobachter, der sich von einer Umwelt unterscheiden kann und zum anderen sind alle Entschei-

dungen im System selbst wieder der Beobachtung ausgesetzt.¹² Der Untergebene beobachtet seinen Chef im Hinblick auf Entscheidungen, der wiederum beobachtet seine Abteilungsleiter und unterstellt ihnen Entscheidungen und so weiter. Dieser Vorgang läuft unabhängig davon, ob diejenigen, denen man Entscheidungen zuschreibt, selbst glauben, entschieden zu haben: Als Entscheider beobachtet, als Entscheider gehandelt. Prinzipiell jedes Organisationsmitglied, vom Vorstandsvorsitzenden bis hin zum Maschinenbediener, ist der Beobachtung als Entscheider ausgesetzt. Die Kommunikation von Entscheidungen ist keineswegs nur ein Geschehen, dem ein Entschluss vorausgeht, über etwas zu berichten, was zuvor hinter verschlossenen Türen entschieden worden ist. Die Entscheidung ist für die Organisation nicht unbedingt das, was zum Beispiel der Aufsichtsrat mitteilt, wenn er nach einer Sitzung vor die Tür tritt. Auch das kann als Entscheidung registriert werden, aber der Aufsichtsrat, um bei diesem Beispiel zu bleiben, entscheidet meistens viel mehr als nur das, was er als offizielle Marschroute auszugeben glaubt. Das verweist aber nicht auf irgendeine Verschleierungstaktik, in dem Sinne, dass er nicht alles mitteilt, was entschieden worden ist. Es bezeichnet vielmehr den Umstand, dass die Organisation ihren Aufsichtsrat beobachtet und diese Beobachtung von der Spitze nicht kontrolliert werden kann. So kann die Zustimmung für eine neue Produktreihe zum Beispiel auch mitkommunizieren, dass man die Entwicklung der anderen Produkte nicht mehr vorantreiben will, was in der Organisation ungeahnte Effekte haben kann. Ob das wirklich zum Plan gehört oder nicht, spielt dabei keine Rolle.

Ein fünfter und letzter Grundgedanke der Systemtheorie mit Bezug auf Organisation, auf den ich hier eingehen möchte, bringt uns direkt in die Nähe des Nachdenkens über Planung, denn es geht um den Faktor *Zeit*. Es gibt eine zentrale Besonderheit von Organisationen – und zwar ganz im Gegensatz zur Gesellschaft, in der sie ihren Unterschied reproduzieren –, die Planung nicht nur begünstigt, sondern auch überhaupt erst ermöglicht. Es ist ihr spezifischer Umgang mit *Zeit*. Organisationen sind, kurz gesagt, *Zeitmaschinen*. Ich möchte ein wenig erläutern, was ich damit meine.

In unserer heutigen Gesellschaftsform handhaben wir *Zeit* über die Differenz von Vergangenheit und Zukunft. Dabei erleben wir die Vergangenheit als festgelegt und bekannt, die Zukunft als veränderbar und gestaltbar, aber unbekannt. Das gilt zunächst

¹² Heinz von Foerster, Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich, a.a.O.

einmal auch für Organisationen. Die Zukunft ist auch für sie unbekannt. Sie sind aber deswegen Zeitmaschinen, weil sie dieses Zeitschema von Vergangenheit und Zukunft manipulieren. Das ist im Prinzip ihre Hauptbeschäftigung. Ungeachtet dessen, dass auch Organisationen sich über eine kaum zu bewältigende Ungewissheit technologischer, globaler, ökonomischer und politischer Entwicklungen beklagen (schließlich sind sie selbst Vollzug von Gesellschaft), kehren sie dieses Schema um.¹³ Sie legen die Zukunft fest und behandeln die Vergangenheit als veränderlich. Jede einzelne Entscheidung tut genau das. Sie legt Zukunft fest und kommuniziert zugleich mit, dass sie sich von vergangenen Ereignissen lösen kann, indem sie die Vergangenheit als einen Fundus von Alternativen behandelt.

Man muss das mit der nötigen Genauigkeit verstehen. Organisationen sind als soziale Systeme selbstverständlich hochgradig geschichtsabhängig. Sie können ihre Vergangenheit nicht einfach abstreifen und ungeschehen machen. Auch für sie gilt, dass die Zukunft ungewiss und die Vergangenheit unveränderlich ist. Aber sie setzen mit jeder Entscheidung dieser derart konditionierten Zeitform etwas entgegen. Deswegen spricht man auch davon, dass Organisationen im Wesentlichen *Unsicherheitsabsorption* leisten.¹⁴ Jede Entscheidung absorbiert die Unsicherheit der Zukunft, schafft aber zugleich neue unsichere Lagen, auf die erneut mit Entscheidungen reagiert werden muss. Die Unsicherheit verschwindet also nicht, sondern wird immerfort mitproduziert als Hauptressource der Möglichkeit, weitere Entscheidungen zu treffen. Vor diesem Hintergrund wird verständlich, weshalb Organisieren und Planen oft synonym verwendet werden. Genauso wie Entscheidung ignoriert Planung das Unbekanntsein der Zukunft und kalkuliert stattdessen mit Sachverhalten, die sich noch nicht ereignet haben und deshalb unbekannt sind.

Es war nötig, diesen theoretischen Umweg zu gehen, um sich dem Thema Planung fundamentaler zu nähern als dies üblicherweise geschieht. Was folgt nun aus diesen Voraussetzungen wie Komplexität, der Kommunikation von Entscheidungen, der operativ vollzogenen Differenz von System und Umwelt, der Tatsache der Beobachtung und der Manipulation von Zeit, wenn wir beobachten, dass Organisationen beständig mit Pla-

¹³ Vgl. Luhmann, *Organisation und Entscheidung*, a.a.O., S. 152 ff.

¹⁴ Dieser Begriff taucht erstmals bei March und Simon, *Organizations*, a.a.O., auf. Systemtheoretisch ausgearbeitet wird er bei Luhmann, *Organisation und Entscheidung*, a.a.O.

nung und Plänen beschäftigt sind? Auf welche Probleme stößt Planung unter diesen Voraussetzungen?

- (1) Komplexität korrumpiert Planung. Die Elemente einer Organisation sind nur selektiv und lose miteinander gekoppelt¹⁵ und Komplexität heißt, dass man nicht genau bestimmen kann, welche Zusammenhänge aktuell jeweils realisiert sind und welche Zustände sich im Anschluss realisieren (lassen). Die Organisation ist für Beobachter intransparent. Das schließt sie selbst als Beobachter mit ein. Planung unter Bedingungen der Komplexität ist nicht unmöglich. Jedoch hielten sich Enttäuschungen über verfehlt Ziele in Grenzen, wenn Planung Komplexität ernst nähme. Es kreuzen immer Entscheider, mit denen man nicht gerechnet hat, Probleme, die bislang nur latent schlummerten, und Lösungen, die nun endlich umgesetzt werden wollen. Solange man nicht der Illusion aufsitzt (und das geschieht immer noch häufig genug), dass Planung faktisch Sicherheit oder Zielerreichung bedeutet, kann Planung Komplexität für die Organisation durchaus handhabbar, aber eben nicht beherrschbar machen. Planung kann den gegenwärtigen Zustand des Systems nie vollständig kennen und kann somit nicht anders, als Aspekte zu vernachlässigen, die sich im Nachhinein womöglich als entscheidend herausstellen.
- (2) Planung muss selbst eine Operation der Organisation sein. Was hier so selbstverständlich klingt, hat Konsequenzen in Bezug auf die Erfolgsaussichten von Planung. Eine Kommunikation von Planungsentscheidungen müsste eigentlich in Rechnung stellen, dass in einer Organisation *gleichzeitig* zahlreiche andere Entscheidungen getroffen werden. Das rationalistische Organisationsmodell tut so, als ob Planer für einen Augenblick aus der Organisation heraustreten könnten und dann in der Lage seien, kühl und objektiv zu betrachten, was denn wie zu planen sei. Die Organisation hält jedoch nicht still, während geplant wird. Sie läuft währenddessen weiter, und das gilt auch für ihre gleichzeitig vorhandene Umwelt. Ist die Planung abgeschlossen, ist das System ein anderes. Das kann keine Planung mitberücksichtigen, sonst wäre sie unabschließbar. Aber wahrscheinlich sind Organisationen deswegen auch permanent mit Planung beschäftigt.

¹⁵ Siehe zu loser Kopplung insbesondere Karl E. Weick, Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: Administrative Science Quarterly 21 (1976), S. 1-19.

- (3) Planung wird in der Organisation *beobachtet*. Die Kommunikation einer Planungsabsicht verändert das System auf eine Art und Weise, die man nicht voraussehen kann. Planung kann allein schon deswegen niemals zukünftige Zustände eines Systems determinieren. Hinzu kommt, dass erst die Beobachtung der Planung und ihrer möglichen Ergebnisse bestimmt, was die Planung für Effekte in der Organisation hat. Entscheidungen beobachten vorangegangene Planungsentscheidungen oder setzen sie einfach voraus und geben ihnen dabei eine andere Färbung. Das geschieht zeitgleich an unterschiedlichen Stellen der Organisation. Planung hat also einen Effekt auf die Organisation, nur kann niemand genau sagen welchen.
- (4) Gleichzeitigkeit im System und von System und Umwelt ist zweifelsohne die größte Schwierigkeit einer Operation, die Zukünfte manipulieren möchte. Geplant wird trotzdem. Im schlimmsten Fall verzögern Pläne aber das Ergreifen von Maßnahmen, weil sie Zukunftssicherheit vorgaukeln, die es nicht gibt. Beim Auftauchen von unerwarteten Ereignissen wird beim Vorhandensein eines Plans oftmals erst überprüft, wie der Plan aussieht, bevor man weitere Schritte unternimmt. Doch dann kann es schon zu spät sein. Planung kreiert eine Illusion, dass sie alles einschließt, was abläuft, so dass man ihr vertrauen kann.¹⁶ Auch höhere Genauigkeit im Detail hilft da nicht weiter. Sie verschärft die Probleme der Planung nur, denn mit jedem Detail, das man festlegt, multipliziert man die möglichen Abweichungen. Es entstehen noch mehr Unprognostizierbarkeiten.
- (5) Pläne gerinnen als Resultat von Planungsentscheidungen zu Strukturen der Organisation, die Erwartungen *normativ* leiten. Das führt dazu, dass nicht die Pläne an Realitäten angepasst werden, sondern vielmehr akribisch nach Bestätigung gesucht wird, dass die Pläne korrekt sind. Anders gesagt wird an ihnen festgehalten, obwohl sie nicht mehr angemessen sind.¹⁷

Diese Punkte führen die Unwahrscheinlichkeit gelingender Planung vor Augen. Die systemtheoretische Beschreibung der Verhältnisse in Organisationen sollte einen Kontext liefern, der das häufig zu beobachtende Scheitern von Planung nachvollziehbar macht. Dennoch stehen wir immer noch vor der Frage, warum Organisationen so sehr auf

¹⁶ Karl E. Weick, Sense and Reliability, in: Harvard Business Review, April 2003, S. 84-90.

¹⁷ Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe, Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity. San Francisco: Jossey-Bass, 2001, insb. S. 42 ff.

auf Planung setzen, obwohl ihnen bekannt sein müsste, dass die meisten ihrer Pläne sich nicht verwirklichen. Hier sieht man erneut, dass Organisationen ihre Vergangenheit als disponibel behandeln können – indem sie zum Beispiel vergangene Planungen einfach dem Vergessen überlassen.¹⁸ Sie erinnern lieber Erfolge als Misserfolge.

Funktion der Planung

Planung scheint, so der Verdacht, für Organisationen nicht deswegen wichtig zu sein, weil sie erfolgsversprechend oder zielführend ist. Deshalb stelle ich die Frage nach der *Funktion* von Plänen. Das ist ein typisch soziologisches Vorgehen. Es geht nicht um die Suche nach Ursachen und Wirkungen von Planung, sondern die Frage nach der Funktion wird der Frage nach Kausalität vorgeordnet.¹⁹ Die Funktion ist ein Bezugsgesichtspunkt, um Verschiedenes miteinander vergleichen zu können und um den Blick für andere – funktional äquivalente – Möglichkeiten zu öffnen.

Die Betrachtung von Organisationen als soziale Systeme bedeutet, dass die Funktionsfrage auf Kommunikation bezogen wird. Es geht um die *kommunikative* Funktion von Plänen.²⁰ Eine daraus sich ableitende Frage lautet: Was kommunizieren Pläne als Pläne, also unabhängig davon, was sie zum Inhalt haben? Und eine weitere Frage ist: Wie kommunizieren Pläne, also wie sorgen sie für eine Reproduktion der Organisation als kommunikatives System von Entscheidungen?

Orientiert an diesen beiden Fragerichtungen ist die Funktion der Planung für Organisationen eine doppelte. Nach außen sorgen Pläne für die Wahrung von Rationalität; intern erzeugen sie Entscheidungssituationen. Innen und Außen sind dabei nur Tendenzen, denn auch nach innen kann die Rationalität der eigenen Arbeit betont werden und auch nach außen werden Entscheidungssituationen produziert – vornehmlich, aber nicht nur,

¹⁸ Siehe zum Aspekt der *organizational forgetfulness* Nils Brunsson und Johan P. Olsen, *The Reforming Organization*, Bergen: Fagbokforlaget, 1997 (Erstauflage 1993).

¹⁹ Vgl. Niklas Luhmann, *Funktion und Kausalität* [1962], in: ders., *Soziologische Aufklärung 1: Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*, 6. Auflage, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1991, S. 9-30.

²⁰ Man kann die Funktionsfrage selbstverständlich auch auf betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte beziehen. In dieser Hinsicht sind die Funktionen der Planung Unsicherheitsreduktion, Koordination und Kontrolle, so Wolfgang H. Staehle, *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 7. Auflage, überarbeitet von Peter Conrad und Jörg Sydow, München: Vahlen, 1994, S. 512 ff. Es ist äußerst interessant zu betrachten, welche andere Färbung diese drei Funktionen bekommen, wenn man um die kommunikative Funktion von Plänen weiß.

in anderen Organisationen. Der Plan für ein neues Superwaschmittel kann Entscheidungsbedarf bei Konkurrenten bedeuten wie auch Behörden auf den Plan rufen (!), die dann womöglich die Filter ihrer Kläranlagen austauschen müssten. Anstatt von „innen“ und „außen“ zu sprechen, wäre es deshalb bei der Bestimmung der Funktion von Plänen besser und genauer zu unterscheiden, ob man sich den Plan selbst zurechnet, also als Ergebnis eigenen Handelns begreift oder ob man den Plan als etwas erlebt, das einem zugetragen wird. Handeln wird intern verbucht, Erleben hingegen extern.

Der Organisationstheoretiker Karl E. Weick hat diese Doppelfunktion von Plänen weiter heruntergebrochen und spezifiziert. Pläne sind für Organisationen, so Weick, nicht deshalb wichtig, weil sie es ermöglichen, Handlungen effektiv und erfolgreich auszuführen oder Ziele zu erreichen, sondern weil sie Symbole, Reklame, Vorwand für Interaktionen und Spiele sind.²¹

Pläne haben eine Symbol- und Reklamefunktion für Beobachter, die die Pläne erleben, also extern zuschreiben.²² Sie kommunizieren dadurch die Rationalität und Legitimität von Aktivitäten der Organisation.²³ Als *Symbole* kommunizieren Pläne externen Beobachtern, dass man intern weiß, wo es lang geht und was man tut. Sollte die Organisation nicht so genau wissen, wie es weitergeht oder Schwierigkeiten antizipieren, kann sie mit einem Plan signalisieren, dass die Lösungen bereits in der Schublade sind. Wir stellen zum Beispiel tagtäglich fest, dass an der Börse die Bekanntgabe von Plänen Tendenzen eines Unternehmens beeinflussen kann, und zwar ungeachtet dessen, ob der angekündigte Plan nun realisiert wird oder nicht. Pläne fungieren darüber hinaus aber auch hervorragend als *Reklame*: zum Überzeugen von Investoren, zum Hinhalten von Steuerbehörden und Gläubigern und zum Anlocken von Politikern, der Presse oder gesellschaftlicher Aufmerksamkeit. Pläne zeigen Organisationen von ihrer besten Seite.

Spiele und Vorwände für Interaktionen verkörpern die interne Funktion der Schaffung von Entscheidungssituationen. Pläne sind *Spiele*, weil es oft nicht um die Pläne selbst

²¹ Weick, Der Prozess des Organisierens, a.a.O., S. 22 f.

²² Man kann selbst gemachte Pläne durchaus auch erleben – nichts ist beruhigender als der soeben geschmiedete Plan in der Tasche.

²³ Sie wahren dadurch, mit anderen Worten, ihre Rationalitätsfassade. Insofern sind Pläne, im Sinne von John W. Meyer und Brian Rowan, Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: American Journal of Sociology 83 (1977), Heft 2, S. 340-363, auch eine Form des organisationsinternen Umgangs mit gesellschaftlich institutionalisierten Erwartungen, zu denen insbesondere die Rationalität von Organisationen zählt.

geht, sondern darum, die wahrgenommenen Problemlagen, vorhandenen Lösungen und tatsächlichen Entscheider sichtbar werden zu lassen und zu testen, und zwar durchaus im Sinne der zu Beginn angesprochenen Mülleimerstruktur. Auf diese Weise werden Entscheidungssituationen geschaffen und erprobt. Will ein Vorgesetzter wissen, wie es um seine Abteilung bestellt ist, lässt er sie etwas planen. Andererseits ist Planung ein hervorragendes Instrument für die Führung von Vorgesetzten. Kann man der Führungskraft einen Plan vorlegen, lässt sie einen gewähren. Pläne liefern endlich *Vorwände für Interaktionen*. Geht es darum, ein bestimmtes, zunächst vielleicht unwichtiges, Thema in die Aufmerksamkeit der Organisation zu bringen, entwirft man einfach einen Plan dazu. Der Plan sorgt dafür, dass verschiedene Entscheider öfter in Kontakt kommen und häufiger Informationen über laufende Ereignisse austauschen. So kommt es zu einer Erhöhung der Intensität des wechselseitigen Beobachtens und dadurch zur Schaffung von Situationen, in denen Entscheidungen erwartet und beobachtet werden.

Das spannende ist nun, dass wir im Hinblick auf diese Doppelfunktion die Möglichkeit haben, nach funktionalen Äquivalenten zu fragen. Spannend ist das deswegen, weil Alternativen zur Planung sichtbar werden. Das ist sowohl theoretisch von Interesse, weil man dann verschiedene Organisationen dahingehend vergleichen kann, wie sie diese Funktion möglicherweise anders als mit Plänen erfüllen, aber auch praktisch, denn falls Planung scheitert, kann man wissen, dass es Mechanismen gibt, die die kommunikative Funktion von Plänen übernehmen können. Funktionale Äquivalente müssen nicht exakt dasselbe Spektrum abdecken wie die Phänomene, zu denen sie äquivalent sind. Äquivalenz heißt nicht Kongruenz. Funktionale Äquivalente können auch breiter angelegt sein und zum Beispiel die Funktion von Plänen mit abdecken oder schmaler angelegt sein und nur die Spielfunktion von Plänen bedienen. Ich möchte auf drei funktionale Äquivalente von Plänen in Organisationen hinweisen, die in ihrer Funktion einerseits schmaler andererseits auch breiter ausfallen als Pläne: Geschichte, Klatsch und Mindfulness.

Geschichte ist ein funktionales Äquivalent für die externe Funktion von Plänen. Zum einen kann eine Organisation über Gründermythen, Erfolgsgeschichten und Tradition ihre Rationalität zur Schau stellen. Geschichte ist in dieser Hinsicht ein äußerst mächtiges Symbol. Ebenso ist Geschichte, gerade in Form von Tradition und langem Bestehen, sehr gut als Reklame geeignet und wird von zahlreichen Organisationen, insbesondere Unternehmen und Universitäten, so eingesetzt. *Klatsch* ist ein funktionales Äquiva-

lent für die interne Funktion der Schaffung von Entscheidungssituationen. Klatsch sorgt für einen Überschuss an Kommunikation und eine unbestimmte Multiplikation von Information (Redundanz). Er ist sowohl beliebtes Spiel als auch Vorwand für das Aufsuchen und Knüpfen von Kontakten. Entscheidungssituationen werden dadurch nicht deshalb geschaffen, weil es um den geschwätigen Inhalt einer solchen Kommunikation geht, sondern deshalb, weil über Klatsch hervorragend Fronten deutlich werden können, (heimliche) Entscheider sichtbar werden, Lösungen zirkulieren, Probleme kommuniziert und andere Beobachter beobachtet werden können. Das führt insgesamt dazu, dass sich Situationen mehren, die als Entscheidungssituationen interpretiert werden können.

Mindfulness ist ein Äquivalent, das weitaus breiter angelegt ist, als dass es nur die Funktion von Plänen besetzen könnte. Diesen Begriff führen Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe in ihrem 2001 erschienen Buch *Managing the Unexpected* ein, in dem sie die Arbeitsweise sogenannter High Reliability Organizations (HROs), zum Beispiel Flugzeugträger, Atomkraftwerke, Feuerwehr oder Notfallstationen, analysieren.²⁴ Er bezeichnet allerdings weniger ein Äquivalent für Pläne als für die Operation des Planens. Bislang habe ich zwischen Plänen und Planung nicht unterschieden. Allerdings drängt sich eine Klärung dieser Unsauberkeit jetzt auf. Es ging bislang um die Funktion der Resultate von Planung, nämlich Pläne. Die *Operation* der Planung hat für Organisationen als Zeitmaschinen hingegen eine Sicherheitsfunktion. Was man auch für Störungen begegnet: Planung ist klassisch immer ein Garant ihrer Bewältigung. Doch im Gegensatz zu diesem eher behäbigen und zeitintensiven Umgang mit Störungen durch Planung ist *Mindfulness* viel leichtfüßiger. Sie markiert einen postklassischen Umgang mit Störungen. *Mindfulness* jedes einzelnen Mitarbeiters ist die Bedingung für die Bewältigung unerwarteter Ereignisse und für eine hohe Zuverlässigkeit der eigenen Aktivitäten und Entscheidungen. Pläne machen hingegen *mindless*, so Weick und Sutcliffe, weil man sich zu sehr auf sie verlässt und die Aufmerksamkeit und Wachsamkeit vermissen lässt, die einer Organisation rasches Reaktionsvermögen auf unerwartete Störungen ermöglichen.

²⁴ A.a.O. Ich behalte den englischen Terminus bei. Im deutschen wäre Geistesgegenwärtigkeit eine gute, aber eben keine optimale Übersetzung.

In Bezug auf die Funktion der Sicherheit im Zusammenhang mit der Absorption von Unsicherheit²⁵ sind Planung und Mindfulness zwar äquivalent, aber ansonsten arbeiten sie vollkommen unterschiedlich. Planung hilft dabei, Störungen zu ignorieren, während Mindfulness Störungen antizipiert. Mindfulness bezieht sich auf jede einzelne Operation der Organisation und schließt die Wahrnehmungsfähigkeit von den in ihrer Umwelt beteiligten Individuen mit ein. Sie sitzt an der Schnittstelle zwischen System und Umwelt – zwischen der Organisation und den beteiligten Individuen – und ermöglicht ein kontinuierliches vorübergehendes Anpassen an vorübergehende Lagen. Sie bezeichnet damit eine der wenigen Möglichkeiten, die sich Organisationen heutzutage bieten, um trotz des (selbstverursachten) Tempos der Veränderungen im Spiel zu bleiben.

Form der Planung

Mit der Diskussion über die Funktion von Planung ist noch nichts über die interne Mechanik des Planens gesagt.²⁶ Es fehlt allerdings an einer Theorie der Planung, die weder an einer intrinsischen Willensbildung und der nachträglichen organisatorischen Umsetzung ihren Ausgang nimmt noch in der Vorgabe von rationalen Handlungsanweisungen durch gedankliche Vorwegnahme ihr Ende findet. Die Komponenten Wille, Umsetzung, Rationalität, Handlung und Zeitdifferenz zwischen Planung und Organisation finden sich noch heute in jeder Planungslehre.²⁷ Eine soziologische Theorie der Planung muss sich von diesen Annahmen lösen. Ihr Problem liegt in der Bestimmung einer *kommunikativen Operation*, die das Phänomen der Planung zu erzeugen in der Lage ist. Deshalb möchte ich abschließend noch einmal auf die Systemtheorie und ihr Interesse an Formen, Operationen und Kontexten zurückkommen, um die Frage zu klären, was Planung heißen kann. Was tut man, wenn man plant? Wir alle können mehr oder weniger planen.

²⁵ Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung*, a.a.O., S. 167, schlägt sogar im Hinblick auf eine Gesellschaftstheorie der Organisation wegweisend vor, Organisationen als Autopoiesis der *Form* von Sicherheit zu begreifen, die auf ihrer Außenseite Unsicherheit mitführt.

²⁶ Planung wird heute hauptsächlich im Rahmen von Controlling thematisiert oder unter Strategie subsumiert. Die Diskussion läuft häufig entlang der Differenz zwischen strategischer und operativer Planung. Siehe Jürgen Weber, *Einführung in das Controlling*, 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004; Helmut Willke und Peter Wollmann, *Controlling in „chaotischen“ Zeiten: Überlegungen zu einer kognitiven Wende in Planung und Controlling*, in: *Organisationsentwicklung* 3/2003, S. 26-39.

²⁷ Siehe bereits Erich Gutenberg, *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Erster Band: Die Produktion, 24. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 1983 (1. Auflage 1951). Aber auch Weber, *Einführung in das Controlling*, a.a.O.

Aber was können wir da eigentlich? Welche kleine Maschine wird in Gang gesetzt, wenn es daran geht, mit anderen gemeinsam etwas zu planen? Um mich dieser Frage zu nähern, die im Prinzip eine Frage nach der kommunikativen Form der Planung ist, werde ich auf zeittheoretische Überlegungen zurückgreifen müssen. Denn Planung versucht im wesentlichen, ein Zeitproblem der Organisation zu bearbeiten.²⁸

Das Unbekanntsein der Zukunft ist für ein System die größte Planungsressource.²⁹ Wäre nämlich die Zukunft festgelegt, könnte man sich keine alternativen Zukünfte denken, von denen die einen wünschenswerter wären als die anderen. Ganz im Sinne des Diktums von Heinz von Foerster, dass wir nur *die* Fragen entscheiden können, die prinzipiell unentscheidbar sind,³⁰ wird die Unentscheidbarkeit von in der Zukunft liegenden Zuständen einer Organisation durch Planung entschieden. Die Form, die der Zukunft im Fall von Planung gegeben wird, sind *Ziele*.³¹ Ziele sind keineswegs zuvor festgelegt, wenn man sich daran macht, eine Organisation aufzubauen, die diese Ziele erreichen soll. Die Organisationssoziologie ist in ihren Anfängen noch davon ausgegangen, dass Organisationen soziale Gebilde sind, die sich auf die Erreichung eines bestimmten Ziels hin bilden und orientieren.³² Versteht man Organisation aber als Kommunikationsnetzwerk von Entscheidungen, dann sind Organisationen nicht Ziele erreichende, sondern Ziele suchende Systeme.³³ Sonst würden sie schlicht und ergreifend aufhören zu operieren, wenn sie einmal ihr Ziel erreichen sollten.

Diese Sache gleichsam anders herum zu denken, also Ziele als etwas Nachträgliches zu betrachten, ist nur dann schwer nachzuvollziehen, wenn man vom handelnden Individuum ausgeht. Man hat eine Idee, sucht sich die Leute, besorgt das Kapital und es kann losgehen. Doch wann formuliert man eigentlich Ziele? *Wenn Kommunikation ins Spiel kommt*. Erst wenn man mindestens einer zweiten Person deutlich machen muss, was

²⁸ Den Ausgangspunkt einer Modalisierung von Zeitverhältnissen wählt auch Rolf Schulte, *Zeit und strategische Planung: Analyse der Zeitdimension zur Stützung der Unternehmenspraxis*, Wiesbaden: Gabler, 1996, für seine Überlegungen.

²⁹ Luhmann, *Die Kontrolle von Intransparenz*, a.a.O., S. 69.

³⁰ Heinz von Foerster, *Kybernetik*, Berlin: Merve, 1993, S. 73. Diese Freiheit bringt freilich mit sich, dass wir auch die Verantwortung für unsere Entscheidungen übernehmen müssen. Zu Verantwortung als typischem Korrekturmechanismus der Entscheidungsautorität in Organisationen siehe auch Kenneth J. Arrow, *The Limits of Organization*, New York: W.W. Norton, 1974, S. 61 ff.

³¹ In dieser Hinsicht besteht im Prinzip Einigkeit mit der betriebswirtschaftlichen Literatur. Siehe beispielsweise Staehle, *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, a.a.O. und Weber, *Einführung in das Controlling*, a.a.O., S. 80.

³² Vgl. zusammenfassend Renate Mayntz, *Soziologie der Organisation*, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1963.

³³ March und Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, a.a.O.

man tut und bisher eigentlich getan hat, um sie zur Mitarbeit zu bewegen oder um ihr Kapital zu entlocken, macht es überhaupt Sinn und wird es notwendig, ein Ziel zu formulieren. Ziele folgen der Kommunikation, nicht umgekehrt. Und wenn man genau hinschaut, ist diese Reihenfolge zwischen Handlung und Zielen auch individuell gegeben. Man tut etwas, und das Ziel hilft anschließend dabei herauszufinden und zu strukturieren, worum es eigentlich geht und was als nächstes zu tun wäre.³⁴ Die Zeitdifferenz kann nur Sekundenbruchteile betragen und deswegen braucht man einen operativen Ansatz wie die Systemtheorie, um diesen Unterschied festzustellen.

Weder die Zukunft noch die dort festgemachten Ziele befinden sich tatsächlich in der Zukunft. Die Zukunft existiert nur in der Gegenwart und dasselbe gilt für die Vergangenheit. Die Differenz von Zukunft und Vergangenheit ist ein Schema, das immer nur gegenwärtig verfügbar ist und heutzutage das Erleben von Zeit ermöglicht und bestimmt. Bei Planung ist daher immer von einer gegenwärtigen Zukunft die Rede, die in eine zukünftige Gegenwart transformiert werden soll, in der man sich selbst als eine zukünftige Vergangenheit mitberücksichtigt. „Wenn man davon ausgeht, dass die Gegenwart eine Zwangslage ist, in der man handeln muss, aber nur wenig Spielraum oder wenig Zeit zur Verfügung hat, liegt es natürlich nahe, sich an Planung zu halten und zu überlegen, dass wir uns selbst sozusagen als Vergangenheit planen müssen, die in der Zukunft brauchbar ist. Wir müssen immer eine Mehrheit von Zeitverhältnissen denken, müssen die gegenwärtige Gegenwart von zukünftigen Gegenwarten unterscheiden, die noch unbestimmt sind, für die wir jedoch jetzt eine Vergangenheit sind. Die Zeit wird reflexiv in sich hineingespiegelt – und dies als Planungsmentalität (...).“³⁵

Offensichtlich ist Planung eine bestimmte Art und Weise der operativen Handhabung des Zeitschemas Vergangenheit/Gegenwart/Zukunft. Nun habe ich Organisationen mit ihrer Operation der Kommunikation von Entscheidungen bereits als Zeitmaschinen bezeichnet, die genau diese Bearbeitung leisten. Wie unterscheiden sich also Entscheidung und Planung? Gibt es überhaupt einen Unterschied? Zunächst einmal kann Planung selbst nur ein Resultat kommunizierter Entscheidungen sein – und zwar unter der genannten Voraussetzung, dass eine Organisation ausschließlich aus kommunizierten Entscheidungen besteht, die sich zudem an der Unterscheidung zwischen Mitglied und

³⁴ So auch Weick, *Der Prozeß des Organisierens*, a.a.O., S. 33 f. und passim.

³⁵ Luhmann, *Einführung in die Systemtheorie*, a.a.O., S. 213.

Nicht-Mitglied orientieren, um Entscheidungen überhaupt als eigene Entscheidungen markieren zu können. Während bei Entscheidungen hingegen offen bleiben kann, *worüber* entschieden wird, ist dieser Bezug bei Planung auf Entscheidungen beschränkt. Planungsentscheidungen sind Entscheidungen über Entscheidungen. Deswegen unterscheidet Niklas Luhmann zwischen Entscheidungen und Entscheidungsprämissen und reserviert den Begriff der Planung für Entscheidungen über Entscheidungsprämissen.³⁶ Das verweist auf den sachlichen Unterschied zwischen Planung und Entscheidung. Ihr sozialer Unterschied besteht darin, dass bestimmte Stellen und/oder Personen im System als planungsbefugt vorgesehen sind, die sich hierarchisch voneinander unterscheiden.

Was mir im Rahmen des bisherigen Zusammenhangs allerdings wichtiger ist, betrifft ihren zeitlichen Unterschied. Entscheidungsoperationen legen Zukunft *irreversibel* fest während Planung sie *reversibel* festlegt. Irreversibilität von Entscheidungen heißt nicht, dass einmal getroffene Entscheidungen zwangsläufig umgesetzt werden. Selbstverständlich ist es möglich, Entscheidungen zu revidieren. Das kommt sogar recht häufig vor. Aber das erfordert eine weitere Entscheidung, die ebenso irreversibel ist. Entscheidend in Bezug auf Irreversibilität ist, dass das Treffen einer Entscheidung, auch wenn sie zurückgenommen wird, einen strukturellen Effekt im sozialen System hat. Man weiß, dass diese Entscheidung getroffen worden ist und ob diese Tatsache dem Vergessen überlassen wird oder nicht, kann selbst nicht zum Gegenstand einer Entscheidung gemacht werden. Daher *bestimmen* Entscheidungen zukünftige Zustände im Augenblick ihres Auftretens und greifen dementsprechend eher zeitnah. Dass sich einige Entscheidungen als weitreichender erweisen als zunächst erwartet, lässt sich auch immer erst später feststellen und es ist dem Organisationssystem überlassen, welche Entscheidung es dafür auserwählt. Deswegen kommt es auch schon einmal zu mikropolitischen Streitigkeiten darüber, wem eine Innovation oder ein Versagen zuzurechnen ist. Irreversibilität ist indes kein Grund zur Beunruhigung. Denn nicht obwohl, sondern *weil* einzelne Operationen als irreversibel behandelt werden müssen, können soziale Systeme eine ungeheure *Variabilität* entwickeln, indem sie durch überst rasche und gleichzeitige Produktion immer weiterer Operationen für eine

³⁶ Luhmann, Organisation und Entscheidung, a.a.O., S. 222 ff. insbesondere 230 f. Entscheidungsprämissen legen keinesfalls fest, wie in Zukunft entschieden wird. Sie liefern eine Folie für ein im Sinne der jeweiligen Organisation konsistentes Entscheiden, die während einzelner Entscheidungen unhinterfragt vorausgesetzt wird. Sie strukturieren die Möglichkeiten zukünftigen Entscheidens. Das schließt es natürlich nicht aus, sie selbst zum Gegenstand von Entscheidungen zu machen. Planung tut genau das.

Produktion immer weiterer Operationen für eine vorübergehende Anpassung an vorübergehende Lagen sorgen. Nur aus diesem Grund ist die Bestimmtheit einer Entscheidung zu verkraften. Man kann ihr andere Bestimmtheiten entgegensetzen.

Planung legt Zukunft dagegen *reversibel* fest. Planungsentscheidungen sind Entscheidungen, mit der eine Organisation ihre Unsicherheitsabsorption steigert, indem sie mehrere mögliche gegenwärtige Zukünfte zugleich behandelt, dabei aber *unbestimmt* lassen kann, wie die zu realisierende Zukunft genau auszusehen hat und welche konkreten Entscheidungen diesbezüglich getroffen werden sollen. Reversibel ist Planung nicht, weil man sie einfach wieder widerrufen kann, was selbstverständlich auch möglich bleibt. Planungsentscheidungen teilen das soeben beschriebene irreversible Schicksal jeder anderen Entscheidung. Als historisch auftretendes operatives Ereignis ist Planung also nicht minder irreversibel als Entscheidung. Allerdings macht Planung es möglich, den Zeitraum, den sie übergreift, nicht als punktualisierte, sofort wieder verschwindende, sondern als dauernde Gegenwart zu behandeln, die eine Modifikation erlaubt.³⁷ Deswegen hat Planung in Organisationen auch diesen Charakter des Unabschließbaren. Man kann den Plan immer noch ändern, ihn eine zeitlang ruhen lassen oder auf ihn beharren. Über die reversible Festlegung von Zukunft durch Planung gewinnt ein soziales System seine Identität in Differenz zur Umwelt, die diese Planung entbehrt. Mit anderen Worten liefert Planung Organisationen die nötige *Invarianz*, um in turbulenten Umwelten einen Unterschied behaupten zu können. Es ist mit anderen Worten die Form ihrer Unbestimmtheit, die Organisationen Beständigkeit verleiht.

Dieser zeittheoretische Ausflug in die feinen Unterschiede von Planung und Entscheidung lässt sich in dem Gedanken zusammenfassen, dass Planung es dem System ermöglicht, *Zeit zu beobachten*. Planung führt *Zeit* explizit in das Kalkül der Organisation ein. Deshalb ist und bleibt Planung unentbehrlich – auch wenn sie nicht das tut, was sie zu tun vorgibt.

Ich möchte nun zurückkommen auf die Frage, *wie* Planung *Zeit* bearbeitet. Ich habe bislang erwähnt, dass Planung die beiden Zeithorizonte Vergangenheit und Zukunft in eine bestimmte Beziehung setzt und dass die Zukunft in diesem Kontext die Form von

³⁷ Siehe Niklas Luhmann, Temporalstrukturen des Handlungssystems: Zum Zusammenhang von Handlungs- und Systemtheorie [1980], in: ders., Soziologische Aufklärung 3: Soziales System, Gesellschaft, Organisation, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1993, S. 126-150.

Zielen bekommt. Die Form eines Ziels wird beobachtet durch die Unterscheidung von verschiedenen zukünftigen Zuständen des Systems, im Hinblick auf die man sich als wünschenswerte Vergangenheit sehen möchte. Aber welche Form bekommt die Vergangenheit?

Die Vergangenheit der Planung einer Organisation wird in Form von *Realitäten* verfügbar gemacht. Es gibt für die Organisation bestimmte feststehende Tatsachen, von denen sie ausgeht und die sich ihr als Konstanten darstellen. Hier ist keineswegs so etwas wie „die“ Realität gemeint (deswegen auch Plural!), die für alle Systeme dieselbe ist, sondern Realität ist das, was ein System im Laufe seines Operierens und seiner Erfahrung von Widerständen seiner Operationen gegen eigene Operationen jeweils als Realität aktuell, also während der Planung, erinnert.³⁸ Das kann der in Kommunikationen antizipierte Einwand des Vorstands oder des Kollegen genauso sein, wie die fehlende Kundenakzeptanz oder die Ähnlichkeit zu einem Konkurrenzprodukt, die man allesamt nur am Widerstand zu registrieren in der Lage ist, den andere Kommunikation in der Organisation produziert. Wie sonst sollte man über die fehlende Kundenakzeptanz Bescheid wissen können, wenn sie die Organisation nicht kommunizieren würde?

Wenn Planung in einer bestimmten gegenwärtig vollzogenen Relation zwischen Vergangenheit und Zukunft besteht und Planung der Zukunft die Form von wählbaren Zielen gibt und die Vergangenheit als Realitäten behandelt, mit denen die Organisation leben muss, dann können wir nun die Form der Planung bestimmen. Allerdings müssen wir zusätzlich die Einschränkung einführen, dass die Beziehung zwischen den beiden Seiten der Unterscheidung Ziele und Realitäten durch *Minimierung* der Differenz *gesteuert* wird. Planung erweist sich damit als ein bestimmter Typ von Steuerung, wenn man mit Niklas Luhmann unter Steuerung jede Absicht verstehen darf, die auf die Veränderung bestimmter Differenzen abzielt.³⁹ Würde man den Gedanken der Minimierung dieser Differenz weglassen, bliebe es in diesem konkreten Fall unbestimmt, was zu tun ist, und man hätte es auch nicht mit Steuerung zu tun. Würde man andererseits die Differenz zwischen Zielen und Realitäten zu maximieren versuchen, so erhielte man einen anderen Typ von Steuerung, nämlich die Form der *Sabotage*. Deswegen mag es so nahe

³⁸ Zu diesem Realitätsbegriff als Widerstand eigener Operationen gegen eigene Operationen Niklas Luhmann, *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, 2 Bände, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1997, S. 93 und passim.

³⁹ Luhmann, *Die Kontrolle von Intransparenz*, a.a.O., S. 68.

liegen, Planungen in der Organisation zu sabotieren, weil dabei dieselbe Differenz einfach mit umgekehrter Absicht kommuniziert wird.⁴⁰

Die soziale Form der Planung ist die Minimierung der Differenz zwischen Zielen und Realitäten.⁴¹ Das heißt Planung geschieht, wenn Entscheidungen die Minimierung dieser Differenz vollziehen. Zum Zwecke einer knappen und zusammenfassenden Darstellung des Gesagten möchte ich nun ganz unvermittelt auf ein Instrument zurückgreifen, das ursprünglich vom Mathematiker George Spencer Brown entwickelt und von Dirk Baecker in jüngster Zeit für die Soziologie fruchtbar gemacht worden ist.⁴² Es ermöglicht, Unterscheidungen zu notieren und den Zusammenhang des Unterschiedenen kompakt sichtbar zu machen. Planung lässt sich nach den hier vorgestellten Überlegungen folgendermaßen notieren:

$$\text{Planung} = \boxed{\begin{array}{|c|c|c|} \hline \hline \hline \text{Ziele} & \text{Realitäten} & \text{Minimierung} \\ \hline \hline \hline \end{array}}$$

Zu dieser Notation muss man an dieser Stelle nicht mehr wissen, als dass (1) die Haken *vollzogene Unterscheidungen* markieren und somit zugleich den Unterschied und den Zusammenhang des Unterschiedenen (hier also von Zielen, Realitäten und Minimierung) verdeutlichen, (2) das Arrangement von Unterscheidungen inklusive des Raums, den sie eröffnen und der unmarkiert bleibenden Außenseite (rechts von „Minimierung“) die *Form* der Unterscheidung genannt wird, (3) der unten geschlossene Haken als *re-entry* (also: Wiedereintritt der Unterscheidung) bezeichnet wird und die *Kommunikation*

⁴⁰ Siehe dazu Joseph Bensman und Israel Gerver, *Crime and Punishment in the Factory: The Function of Deviancy in Maintaining the Social System*, in: *American Sociological Review* 28 (1963), S. 588-598.

⁴¹ Vgl. Dirk Baecker, *Postheroisches Management: Ein Vademecum*, Berlin: Merve, 1994, S. 142.

⁴² George Spencer Brown, *Laws of Form* [1969], New York: The Julian Press, 1972; Dirk Baecker, *Die Form des Unternehmens*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1993; ders., *The Form of the Firm*, Manuskript, Witten 2003/2005, erscheint in *Organization: The Critical Journal on Organization, Theory and Society* 13, no. 1 (2006), Special Issue on „Niklas Luhmann and Organization Studies“; ders., *Welchen Unterschied macht das Management?* Manuskript, Witten 2002/2004 (beide Manuskripte unter <http://homepage.mac.com/baecker>); ders., *Lenin's Twist, or the R-Factor of Communication*, in: *Soziale Systeme* 8 (2002), S.88-100 und ders., *Form und Formen der Kommunikation*, a.a.O.

dieser Variablen zu beschreiben erlaubt, also wie sie füreinander Freiheitsgrade definieren und sie zugleich unter Bedingungen setzen und (4) die Beziehungen zwischen den Variablen als offen beschrieben werden müssen, und zwar in dem Sinne, dass die Bestimmung der einen Seite etwas über die Bestimmung der anderen Seite aussagt, es aber unbestimmt bleibt, ob sich diese Bestimmung als Nachbarschaft, Bindung, Simultanität, Kausalität oder Ähnlichkeit vollzieht.

Die Gleichung zeigt auf einen Blick, dass Planung in der kommunizierten Absicht besteht, die Unterschiede zwischen Zielen und Realitäten zu verringern. Dabei macht es keinen Unterschied, und das macht die Stärke der Planung aus, ob man die Realitäten den Zielen annähert oder die Ziele den Realitäten. Beide Möglichkeiten sind durch das re-entry mit angezeigt, denn wie man sieht, schließt die Operation der Minimierung in der Gleichung sowohl die Ziele als auch die Realitäten mit ein. Das Ganze kann nur deswegen funktionieren, weil die Zukunft ungewiss ist und bleibt. Das System kann demgemäß seine Zieldefinitionen variabel und substituierbar halten und mehrere Ziele im System zugleich handhaben. Die Realitäten der Vergangenheit, mit denen man rechnet, verändern sich wiederum mit jeder Nuancenverschiebung der Zielfestlegung gleich mit. Plant man ein 3-Liter Auto, erinnert man andere Operationen und erlebte Widerstände, als wenn man ein Elektroauto plant. Plant man eine Doppelbelegung von Einzelzimmern, rekonstruiert man die Organisation als Belegungsproblem, während eine Budgetplanung sie eher als Haushaltsproblem begreift.

Gaby Belz stellt in ihrer Einladung die Frage, ob es für das Spannungsverhältnis zwischen Kontrolle durch Planung und „Schwimmen auf hohem Niveau“, das heutzutage in Organisationen zu beobachten ist, hilfreiche Erkenntnisse aus der Forschung gibt. Ich lasse gern offen, ob die von mir vorgestellten Erkenntnisse für diese Frage tatsächlich hilfreich sind. Ich möchte aber betonen, dass es zwischen Kontrolle und „Schwimmen“ für Organisationen kein Spannungsverhältnis gibt. Organisationen benutzen Planung, um sich kontrollieren zu können. Sie kontrollieren sich durch Beobachtung ihrer Planungsabsichten. Aber es ist mitunter die Form der Planung, die es ihnen erlaubt, sich in Bezug auf alles andere ein Schwimmen auf hohem Niveau leisten zu können.