

## 4. Kontingenzformel Qualität

### *Rekonstruktion semantischer Kontexturen*

Nachdem nun die Epochenproblematik des Qualitätsmanagements nicht nur in den Gesellschafts- und Organisationsstrukturen markante Differenzen zutage gefördert, sondern auch immer wieder Hinweise auf unterschiedliche Bedeutungskontexte erbracht hat, soll nun versucht werden, diese semantischen Entwicklungslinien nachzuzeichnen. Dabei gehe ich von der Hypothese aus, dass der Begriff Qualität eine spezifische Funktion als »Kontingenzformel« übernimmt, die sich zwar im Zuge der funktionalen Differenzierung der Gesellschaft verändert, ohne jedoch an Bedeutung zu verlieren. Dies wird deutlich, wenn die Kontingenzformel Qualität in ihren Zusammenhängen mit anderen Kontingenzformeln (Perfektion, Bildung, Knappeit, Fortschritt) betrachtet wird. Deshalb empfiehlt es sich, in drei Schritten nach der Korrelation von Codierung und Programmierung im Prozess funktionaler Differenzierung zu fragen: zunächst im Horizont alteuropäischer Perfektionsvorstellungen, sodann im Prozess der Ausdifferenzierung funktionaler Kontingenzformeln in der Moderne und schließlich im Zusammenhang der dadurch notwendig gewordenen Respezifikationen für die Profession des Managements und ihr Verständnis von Organisationen.

Die Einführung neuer Verbreitungsmethoden hat nicht nur die Gesellschafts- und damit auch die Organisationsstrukturen verändert, sondern – mit z.T. erheblichen Verzögerungen – auch die Semantik(en) dieser Gesellschaft.<sup>1</sup> Selbstbeschreibungen sind nicht unabhängig von Gesellschaftsstrukturen möglich, denn die »Form der Differenzierung« der Gesellschaft schränkt »semantische Plausibilitäten« ein.<sup>2</sup> Gleichzeitig wird die gesellschaftliche Entwicklung, auch in ihren Organisationsformen, von semantisch plausibilisierten Sinnselektionen beeinflusst. Das Verhältnis von Gesellschaftsstruktur und Semantik ist also zirkulär zu verstehen. Dieser Zusammenhang lässt sich nicht nur für Verbreitungsmethoden und Erfolgsmethoden verfolgen,<sup>3</sup> sondern auch für den Begriff der Qualität. Die Unterscheidung von gut und schlecht ist jeweils anders zu verstehen, je nachdem, ob sie im Kontext teleologischer Perfektionsvorstellungen der Antike, in ethischen Reflexionstheorien moderner Moralvorstellungen oder als Leitdifferenz im Qualitätsmanagement eines Wirtschaftsunternehmens Verwendung findet. Und vermutlich

1 Vgl. Luhmann 1993d, 1993e, 1993f, 1999b sowie zusammenfassend 1998a, 866ff.; 2005a, 286ff.

2 Luhmann 2005a, 290.

3 Vgl. Luhmann 1968b, 1975a, 1994d.

wird auch die nächste Gesellschaft mit ihrer computergestützten Netzwerklogik nicht auf qualitative Unterscheidungen verzichten wollen. Daher soll der folgende Exkurs einige Stationen dieser semantischen Entwicklungsgeschichte kurz beleuchten, um auf dieser Grundlage zwischen Idealisierung, Paradoxierung und Entparadoxierung des Qualitätsmanagements unterscheiden zu können.

Jeder Code ist eine »Duplikationsregel«, der eine Bifurkation erzwingt – zunächst zwischen ja und nein, in der Folge auch zwischen anderen dualen Alternativen, immer aber, um die Anschlussfähigkeit von Kommunikation zu gewährleisten. Jede Codierung strukturiert Kontingenz: Sie erzeugt Geschlossenheit durch die Entscheidung für eine der beiden Alternativen, und gleichzeitig ermöglicht sie Offenheit, denn die andere Alternative wird in der Entscheidung mitgeführt. Diese Dichotomisierung, die das Ganze in ein Entweder/Oder entfaltet, schließt zunächst dritte Möglichkeiten aus und erleichtert somit die Fortsetzung der Kommunikation. Die dadurch erst ermöglichte Generalisierung bedarf aber der Respezifikation: Es braucht neben der Duplikationsregel auch Entscheidungsregeln, die die Bedingungen klären, unter denen der Code Anwendung findet. Diese Programmierung wurde mit Begriffen wie *kriterion*, *regula* oder *kanon* schon sehr früh thematisiert. Bereits in tribalen Gesellschaften wurde diese Dichotomisierung genutzt. Links oder rechts, Freund oder Feind, Leben oder Tod, profan oder sakral: »Die Duale entlasten gleichsam die Zwecke von kurzschlüssiger Selbstreferenz.«<sup>4</sup> Die Codierung strukturiert Kontingenz und reduziert dadurch Komplexität. Die Programme »begründen das, was im System unter der Bedingung seines Codes als richtiges Verhalten akzeptiert werden kann.«<sup>5</sup> Komplexitätsreduktion gelingt demnach erst durch Komplexitätssteigerung.

Die Parallelisierung von Code und Programm, wie sie heute geläufig erscheint, kann allerdings für archaische Gesellschaftssysteme noch nicht vorausgesetzt werden, auch wenn schon damals keine Codierung ohne Programmierung existieren konnte.<sup>6</sup> In stratifikatorischen Gesellschaften lässt sich zunächst eine Generalisierung von Religion und Moral beobachten. Sowohl bei der Tabuisierung als auch bei der Moralisierung von Kommunikation spielte die Unterscheidung von gut und schlecht beziehungsweise gut und böse eine zentrale Rolle. Und nicht zufällig taucht hier erstmals auch der Begriff der Qualität (*poion*, *qualitas*) als Unterscheidungshilfe (Kategorie) auf.

Um die »Genese dieser Architektur« zu verstehen, lohnt es sich, zwischen Dualität (Bivalenz) und Binarität zu unterscheiden. Nicht jedes

4 Luhmann 1993e, 40.

5 Luhmann 2009d, 202.

6 Vgl. ebd.

Dual taugt zur binären Codierung. Luhmann unterscheidet »qualitative Duale, die Vollständigkeit prätendieren« von »binäre[n] Schematismen im strengen Sinne, bei denen die bloße Negation genügt, um den einen Wert in den Gegenwert umzuformen und umgekehrt.«<sup>7</sup> Die Verfolgung von Zwecken ist auf eine solche asymmetrische Schematisierung durch Werte angewiesen. Werte können nicht bezweckt und Zwecke nicht selbst binarisiert werden.

»Werte strukturieren dichotomisch und geben eben deshalb nur Starthilfen für kommunikative Interaktion [...]. Zwecke projektieren eine asymmetrische Struktur, an die man Weiteres anschließen kann, um schließlich zu Handlungen zu kommen, die zweckrichtig (zweckmäßig) sind. Dadurch, dass beim Aufbau von Zweckorientierungen Werte verwendet werden müssen, bleiben beide Ebenen verknüpft. Aber sie lassen sich nicht aufeinander reduzieren. Werte können Zwecke nicht legitimieren.«<sup>8</sup>

Die Frage nach der Anwendung der Codes auf sich selbst und die daraus erwachsenden Paradoxien wird im nächsten Kapitel zu behandeln sein. Hier genügt zunächst der Hinweis, dass in der Antike und im Mittelalter entsprechend der Stratifikation dieser Gesellschaftsformen auch ihre Dualitäten hierarchisiert wurden. Wo Qualität als Kontingenzformel Verwendung findet, geschieht dies zumeist im Kontext oder zumindest im Horizont von Perfektionsvorstellungen, die ihrerseits Kontingenz bestimmbar und entscheidbar machen wollen. Sämtliche Programme kulminierten in der Idee eines übergeordneten Guten. Die Einheit dieser Gesellschaften wurde über das Prinzip des Guten konstruiert und nicht wie in der Moderne über Differenzen.<sup>9</sup> Man hat es in antiken und mittelalterlichen Semantiken mit »Vorformen strikter Binarisierung«<sup>10</sup> zu tun und muss mit qualitativen Diskontinuitäten rechnen. Erst die funktionale Differenzierung von Code und Programm wird die Kontingenzformel Perfektion ruinieren und die Kontingenzformel Qualität auf diabolische Weise reduzieren.

#### 4.1 Perfektion als Kontingenzformel

Die »alteuropäische« Semantik war ontologisch konzipiert. Sie beobachtete »mit Hilfe der Unterscheidung von Sein und Nichtsein«.<sup>11</sup> Alle übrigen Leitunterscheidungen (Ganzes und Teil, Oben und Unten, Zweck und Mittel) wurden mit Hilfe der Bewegungsmetapher der

<sup>7</sup> Luhmann 1993e, 37.

<sup>8</sup> Ebd., 43.

<sup>9</sup> Vgl. dazu Luhmann 1998a, 893ff.; 1993e, 9-44.

<sup>10</sup> Luhmann 2004b, 288.

<sup>11</sup> Luhmann 2005a, 292.

Grundunterscheidung nachgeordnet: Die Natur entfaltete sich in Richtung auf ein perfektes Ende. Der Physik folgte die Metaphysik, der Ontologie folgte die Logik, um vom Anfang her, *ab origo*, zu begründen, dass alles seine (gute!) Ordnung habe. Teleologie, Theologie und Ethos setzten auf diese im Ursprung (*arché*) grundgelegte Ordnung, mussten sich aber damit auseinandersetzen, dass empirisch diese gute Ordnung nicht unbedingt vorhanden war. Das Ziel (*telos*) wurde zur Zwei-Seiten-Form, die die Differenz von Perfektion und Korruption, von Gott und Mensch, Tugend und Laster bearbeitbar machte. Dieses Ziel motivierte Philosophie, Theologie und Ethik gleichermaßen. Die binäre Unterscheidung von gut und schlecht wurde genutzt, um Zielforstellungen teleologisch, eschatologisch und moralisch durchzubuchstabieren.

»Mit Perfektion ist zunächst nur gesagt, dass das Ziel der Wahrheitssuche erreicht, dass sie an ihr Ende gelangt und damit zur Ruhe gekommen ist. Nur wenn man Steigerungsskalen unterstellt, ist Perfektion zugleich der nicht mehr überbietbare Superlativ, in dem auch noch das Streben nach Besserem zur Ruhe kommt. Auch entfaltet als schön, bunt, raffiniert zusammengesetzt und genießbar, auch als Cocktailsbegriff hatte Perfektion aber etwas Endgültiges gemeint.«<sup>12</sup>

*Telos*, *eschata* und *ethos* umschreiben diese Vorstellungen vom Endgültigen im Kontext philosophischer, religiöser und moralischer Kommunikation. Teleologie, Eschatologie und die »Begleitgesänge« der Tugendethik stehen an der Wiege des Qualitätsgedankens, auch wenn das pubertierende Qualitätsmanagement heutzutage seine Herkunft nicht mehr kennen will.

#### 4.1.1 Telos: Natürliche Ordnung

Teleologie steht für ein Denken »vom Ende her«, von der perfekten Form, die es anzustreben gilt. Erst dann kommt die natürliche Bewegung zur Ruhe. »In der Perfektion kulminieren Natur und Moral, Sein und Sollen.«<sup>13</sup> »Est autem virtus nihil aliud nisi perfecta et ad summum perducta natura.«<sup>14</sup> Die perfekte Ordnung wird vorausgesetzt, problematisiert werden deren Defekte als *corruptio* oder *privatio* (*steresis*). So lässt sich bereits der Stoßseufzer des Xenophanes (um 500 v. Chr.) verstehen: »Wahrlich nicht von Anfang an haben die Götter den Sterblichen alles enthüllt, sondern mit der Zeit finden sie suchend das Bessere.«<sup>15</sup> Bereits für die Vorsokratiker war Qualität eine Unterscheidungshil-

<sup>12</sup> Luhmann 1992a, 211.

<sup>13</sup> Luhmann 2009c, 11f.

<sup>14</sup> Cicero, De legibus I, VIII, 25.

<sup>15</sup> Xenophanes, Fragment 18.

fe: »Die Menschen haben ihre Lust mehr an den Qualitäten als an der Substanz, das ist eine Grundtatsache unseres Lebens.«<sup>16</sup> Der Begriff der *areté* (»Bestheit«, perfekte Form des Seins) bleibt auch in der Akademie ein Schlüsselbegriff: Für Platon ist das Gutsein eine natürliche Folge der Idee des Guten.<sup>17</sup>

Die umfassendste Beschäftigung mit dem Begriff der Qualität ist Aristoteles (384–322 v. Chr.) zu verdanken, der in seinen ›Kategorien‹<sup>18</sup> eine weitgehend konsistente Vorstellung davon entwickelt, wie Sein und Substanz, Bewegung zum Ziel und Qualität als Kategorie zu verstehen sind. In dieser vermutlich noch zu Lebzeiten Platons (also vor 347 v. Chr.) entstandenen Schrift des Organons kündigt sich bereits die Abkehr von den platonischen Ideen an, die Aristoteles später als »leeres Geträller«<sup>19</sup> bezeichnen wird. Dem setzt Aristoteles ein anderes Realitätsverständnis entgegen, das der Substanz »einen neuen philosophischen Rang«<sup>20</sup> zuerkennt. In seiner Klassifikation von Prädikationsarten unterscheidet er zehn Kategorien essentieller und akzidentieller Prädikation. Auch wenn sich einige Kategorien als nicht immer kohärent erweisen,<sup>21</sup> so liefern sie dennoch eine »entscheidende Erklärung der Einheit der Ontologie und der in der Ontologie bestehenden Rangordnung von Substanz und Nichtsubstanz.«<sup>22</sup> Das selbstständig existierende Seiende ist von seinen abhängigen, nicht selbstständigen Eigenschaften zu unterscheiden.<sup>23</sup> Die spätere Metaphysik des Aristoteles mit ihren Schlüsselbegriffen Form und Materie, Wirklichkeit und Möglichkeit, Ziel und Bewegung findet ihren Höhepunkt in der Lehre vom »Ersten Unbewegten Bewegter, der absolut ersten Substanz, dem Ziel aller Weltbewegung«.<sup>24</sup> Unterschieden werden sechs Arten der Bewegung: Werden, Vergehen, Zunahme, Abnahme, Veränderung, Ortswechsel.<sup>25</sup> Auch »die Veränderung ist ein Wechsel bezüglich der Qualität.«<sup>26</sup> Und auch diese »Bewegung ist schlechthin der Ruhe konträr.«<sup>27</sup> In der Nikomachischen Ethik schließlich definiert Aristoteles das Gute als »das,

<sup>16</sup> Heraklit, Fragment 429.

<sup>17</sup> Platon, Politeia 507c–509b.

<sup>18</sup> Aristoteles 2006.

<sup>19</sup> Aristoteles, Analytica Posteriora I 22. 83a 30–35.

<sup>20</sup> Aristoteles 2006, 119.

<sup>21</sup> Vgl. Aristoteles 2006, 101.

<sup>22</sup> Aristoteles 2006, 120.

<sup>23</sup> Vgl. Aristoteles 2006, 120.

<sup>24</sup> Ebd., 121.

<sup>25</sup> Ebd., 37. (Kat. 14, 15).

<sup>26</sup> Ebd., 38.

<sup>27</sup> Ebd., 37. (Kat. 14, 15b).

wonach alles strebt<sup>28</sup> und als »das, um dessentwillen alles andere getan wird«.<sup>29</sup> Der Tugendhafte strebt von Natur aus nach dem Guten.

Aristoteles unterscheidet zehn Kategorien: Substanz (*ousía, substancia*), Quantität (*posón, quantitas*), Qualität (*poíón, qualitas*), Relation (*prós tí, relatio*), Wo (*poú, ubi*), Wann (*poté, quando*), Lage (*keisthai, situs*), Haben (*échein, habitus*), Wirken (*poiein, actio*), Leiden (*páschein, passio*). Diese Kategorisierung lässt einige Fragen offen, insbesondere das unklare Verhältnis zwischen »zweiter Substanz« und »Qualität«, aber auch die Frage nach der Vollständigkeit beziehungsweise der Ableitung der Kategorien.<sup>30</sup> Aristoteles selbst scheint dies zu ahnen: »Qualität gehört zu dem, wovon auf vielfache Art gesprochen wird.«<sup>31</sup> Er unterscheidet vier Arten der Qualität: (1) Haltung (*hexis, habitus*),<sup>32</sup> (2) Fähigkeiten (?), (3) Affektionen (*pathä*), (4) Figur (*schäma*) und Form (*morphä*). Der Zusammenhang mit Geschmacksfragen (Süße, Bitterkeit, Säuerlichkeit, Wärme und Kälte etc.) und somit der Zusammenhang von Qualität und Qual werden später Böhme und Hegel beschäftigen.<sup>33</sup>

Dass manches ungeklärt, manches »vage« und »willkürlich« bleibt, zum Beispiel die Einteilung in vier Arten der Qualität oder wenn Haltungen und Zustände zunächst bei Relativa und dann unter Qualitäten eingeordnet werden, hat Aristoteles wohl selbst gesehen: »Es braucht uns nicht zu verwirren ...«. »Es gibt beim Qualitativen auch Kontrarietät.«<sup>34</sup> »Das Qualitative lässt ein Mehr oder ein Weniger zu.« Oder noch deutlicher: »Dem Guten ist notwendig das Schlechte konträr.«<sup>35</sup> Aber gleichzeitig soll gelten: »Dem Schlechten ist bald das Gute, bald das Schlechte konträr.« Die moderne Logik hat darauf mit der Einführung der Relationenlogik reagiert, ohne damit den sich abzeichnenden Aporien zu entkommen.

Zuvor schon hatte sich bereits die Scholastik durch einzelne Widersprüche nicht davon abhalten lassen, die Qualitätskategorie auch in ihre ontologische Metaphysik einzubauen: Das höchste Gut (*summum bonum*) erscheint als letztes Ziel: Die *eudaimonia* des Aristoteles kulmiert bei Thomas von Aquin im *bonum perfectum*, »was außerhalb seiner nichts zu erstreben übrig lässt«.<sup>36</sup> Gottes Güte verströmt sich (»*bonum*

28 Aristoteles, Eth. Nic. A1. 1094 a3.

29 Ebd., A5. 1097 a18.

30 Vgl. dazu die Ausführungen von Oehler in Aristoteles 2006, 43ff.

31 Oehler 2006, 24 (Kat. 8b 25).

32 Dazu ebd., 25 der humorige Hinweis: »Menschen, die sich in einem Zustand befinden, haben nicht in jedem Fall auch eine Haltung.« Und als Beispiel: Sonnenbrand sei noch keine dunkle Qualität. (26)

33 Böhme 2009, 48ff.; Hegel 2012, 122; vgl. dazu Baecker 2013c, 156.

34 Ebd., 28.

35 Ebd., 35 (Kat. 11, 5).

36 Thomas von Aquin, S. th. I-II, q. 1a 6 co.: »Quod quidem si non appetitur ut bonum per-

*diffusivum sui*) und ermöglicht damit erst das tugendhafte Leben und das Glück des Menschen. Auf der Suche nach Kriterien richtiger Selektion boten sich nicht nur Philosophie und Ethik an, sondern insbesondere religiöse Soteriologien, die Erlösung zunächst kosmologisch, später zunehmend eschatologisch begründeten.

#### 4.1.2 Eschata: Himmlische Vollendung

Die teleologischen Vorstellungen der antiken griechischen beziehungsweise hellenistischen Philosophie waren problemlos anzuschließen an hierarchische Kosmologien und stratifizierte Gesellschaften. Die Vielfalt der Schöpfung (*diversitas*) erscheint geradezu als »Synonym für Perfektion«.<sup>37</sup> Mythologische Kosmogonien preisen etwa in Ägypten (*nut* als Himmelskönigin in der Neunheit von Heliopolis) und Babylon (*enuma elish*), in Israel (Schöpfungsberichte der *Genesis*) und im Iran (*avesta*) die perfekte Ordnung, die durch menschliche Verderbtheit (*steresis, corruptio, privatio*) gestört wird. So berichtet die biblische Genesis vom Schöpfungswerk JHWHS, der das *tohu wabohu*<sup>38</sup> zum (fast) perfekten Paradies umgestaltet, dabei seine Schöpfungstage jeweils als »gut« qualifiziert und schließlich am siebten Tag die Steigerungsformel »sehr gut« verwendet. Und auch der zweite Teil des doppelten Schöpfungsberichtes<sup>39</sup> lässt keinen Zweifel daran: Gott ist der Schöpfer des Guten, der mit der Unvollkommenheit des Menschen rechnet und trotz permanenter Enttäuschungen an seiner Erwählung festhält.

Entsprechend deutlich wird in beiden Schöpfungsmythen der Mensch »nicht mit dem Prädikat ‚gut‘ versehen.«<sup>40</sup> Denn von Anfang an (»prinzipiell«) verstößt der Mensch gegen die göttliche Schöpfungsordnung, handelt gegen Gottes Gebot und damit gegen seine eigene Natur: Die »kluge« Schlange verführt die »nackten« Menschen (ein Wortspiel: *harum – harummim*) mit einer nur scheinbar harmlosen Frage und der Aussicht, »wie Gott« (Gen 3,5) sein zu können, der Gutes und Böses erkennen könne. Die Folgen sind bekannt: Adam vertraut auf Eva, isst die ihm dargebotene Frucht vom Baum der Erkenntnis von Gut und Böse und muss fortan sein Brot im Schweiße seines Angesichtes essen (3,19). Auch der Mensch ist nun zum Unterscheiden gezwungen. Auch das »Paradies« war offenbar schon mit Arbeit verbunden. Aber erst jetzt, nach der Vertreibung in die Differenz, wird Arbeit zur »Mühsal« und

fectum, quod est ultimus finis, necesse est ut appetatur ut tendens in bonum perfectum.«

<sup>37</sup> Luhmann 1998a, 925.

<sup>38</sup> Martin Buber übersetzt das Hebräische *tohu wabohu* kongenial mit »Irrsal und Wirrsal«; vgl. Buber u. Rosenzweig 1984, 9.

<sup>39</sup> Vgl. zur Einheit des Berichtes als Inszenierung der »Unerzählbarkeit des Anfangs« Schmitz 2007, 18 Anm. 11.

<sup>40</sup> Ebd., 19.

zur »gesalzenen Arbeit« (3,17ff.), die weitere Differenzierungen erforderlich machen wird. Arbeit und Beruf erscheinen in dieser Perspektive als Sündenfall.

Der Vollständigkeit halber sei darauf hingewiesen, dass die beiden Teile des biblischen Schöpfungsmythos auch in einem größeren Zusammenhang gesehen werden können, der symbolisch die weitere Ausdifferenzierung des basalen Duals gut/schlecht nachzeichnet: Gen 4 thematisiert »eine neue Art des Sehens Gottes«.<sup>41</sup> Gott spricht zu Kain: »Nicht wahr, wenn du recht tust [im Original: gut handelst], darfst du aufblicken; wenn du nicht recht tust [im Original: nicht gut handelst], lauert an der Tür die Sünde [im Original eher: (Ziel-)Verfehlung] als Dämon. Auf dich hat er es abgesehen, /doch du werde Herr über ihn!« Gen 6–9 schließlich schildert die Sintflut als erstes Reformprojekt Gottes. »Gott steht – so sein ernüchterndes Urteil in Gen 6,5–8 – vor dem Scherbenhaufen seiner als ›gut‹ qualifizierten Schöpfung«<sup>42</sup> und kündigt Noah an, die sieben Schöpfungstage zurückzudrehen bis zur Wiederkunft der Urflut. Nachdem Gott die Urflut wieder zurückgedrängt hat, tauchen »neue Kategorien« auf: Noah wird nicht als »böse« oder »gut« bezeichnet, sondern als »gerecht«, »lauter« und »integer« »mit Gott gehend« (Gen 6,9) beschrieben.

Man lernt: »Noch nicht einmal die Flut hat den Menschen gewandelt – er ist und bleibt ›böse‹. Aber Gott hat sich gewandelt [...], der den paradoxen [...] Entschluss fasst, diese Welt und die potentiell ›bösen‹ Menschen, so wie sie sind, nie wieder zu vernichten (Gen 8,21) [...] und der Welt ganz grundlegend ihren Bestand zusichert (Gen 8,22).«<sup>43</sup>

Die Propheten mussten diese Warnung der biblischen Kosmologie immer wieder erneuern: »Es ist Dir gesagt worden, Mensch, was gut ist und was der Herr von dir erwartet.« (Mi 6,8) Gottes Geduld scheint dennoch unverwüstlich: In allen Entwicklungsstadien der biblischen Theologie bleibt JHWH der Schöpfer des Guten und Anwalt der Guten. Seine Güte bleibt eine seiner bevorzugten Eigenschaften. Der Mensch hingegen tut sich schwer, dem Beispiel Hiobs zu folgen: »Nehmen wir das Gute an von Gott, sollen wir dann nicht auch das Böse annehmen?« (Ijob 2,10) Das Gute ist zwar offenkundig eine Zwei-Seiten-Form, die jedoch zunächst am teleologischen Weltbild kaum Zweifel zulässt. Das Vertrauen in den Beistand und die Güte Gottes lässt Israel auch dunkle Zeiten bestehen. Der Auszug aus Ägypten und die Landnahme erscheinen geradezu als mythologisches Paradigma des Aufbruchs und der Veränderung.<sup>44</sup>

<sup>41</sup> Schmitz 2007, 30.

<sup>42</sup> Ebd., 35.

<sup>43</sup> Ebd., 38.

<sup>44</sup> Vgl. das »kleine geschichtliche Credo« (Gerhard von Rad) Dtn 26,5b-9.

Diese fundierende »Mythomotorik«<sup>45</sup> gerät erst in frühjüdischer Zeit ins Wanken. Ähnlich wie in Ägypten lässt sich im biblischen Buch Daniel sowie im fast zeitgleich redigierten äthiopischen Henochbuch ein »Umschlagen von fundierender in kontrapräsentische Mythomotorik«<sup>46</sup> beobachten. Ausgelöst in der Zeit Antiochos' III des Großen (242–187 v. Chr.) und verschärft durch die Religionsverfolgungen unter Antiochos IV. mit dem ebenso selbstherrlichen wie bedrohlichen Beinamen Epiphanes verdunkelt sich die frühjüdische Welterfahrung zur apokalyptischen Eschatologie.<sup>47</sup> Angesichts der erlebten Drangsal verschiebt sich alles Gute als endzeitliche Hoffnung in die Zukunft des kommenden Weltalters. Der neue Äon muss endlich die so lange entehrte Gerechtigkeit bringen. Je länger diese Erlösung auf sich warten lässt, desto dringlicher wird die Naherwartung des Endes und desto kleiner der Kreis derer, die noch auf Erlösung hoffen dürfen.

Diese Radikalisierung der frühjüdischen Eschatologie wird nicht nur in der Redaktionsgeschichte des äthiopischen Henochbuchs deutlich,<sup>48</sup> sondern auch im Urchristentum: Jesus von Nazareth (vor 4 v. Chr. – 30/31 n. Chr. Geburt) hat als Prophet der apokalyptischen Naherwartung offensichtlich auf zahlreiche Elemente der frühjüdischen Eschatologie zurückgegriffen, zugleich aber auch signifikante Unterschiede markiert: Seine »Antrittspredigt« (Mk 1,14f.) ruft nicht nur zur Umkehr (*metanoia*), sondern verkündet das Reich Gottes als »schon jetzt« im Anbruch und dennoch als »noch nicht« vollendet. Die von Jesus ins Zentrum seiner Theologie und Ethik gestellte Einheit von Gottes- und Nächstenliebe ist nur vor dem Hintergrund seiner eschatologischen Basileia-Botschaft zu verstehen: Es ist der gute und barmherzige Vater (*abba*),<sup>49</sup> der in Bälde als endgültig siegreicher König (*basileus*) erwartet wird. Diesem guten Gott allein kommt alle Ehre zu. Konsequent weist Jesus daher die Anrede »guter Meister« zurück, denn allein Gott ist gut (Mk 10,17 diff. Mt 19,16). Jesus als »der Repräsentant der Gottesherrschaft«<sup>50</sup> kann bereits mit dem Finger Gottes Dämonen austreiben (Lk 11,20), aber nicht aus eigener Vollmacht, sondern weil er bereits gesehen hat, dass der Satan wie ein Blitz vom Himmel fiel

<sup>45</sup> Assmann 1992, 40 bezeichnet damit einen »Komplex narrativer Symbole, fundierender und mobilisierender Geschichten, die gegenwartsdeutend und zukunftsweisend wirken«. Er folgt damit Ramon d'Abadal i de Vinyals 1958.

<sup>46</sup> Assmann 1992, 53; vgl. auch Assmann 1989, 345–378.

<sup>47</sup> Vgl. Müller 1991, 56.

<sup>48</sup> Vgl. Müller 1991 zur Tiervision (äthHen 90,24ff), zur apokalyptischen Zusitzung in der Zehnwochenapokalypse (äthHen 93,3–10; 91,12–17) sowie zu den typischen Paränesen (äthHen 92,94–104).

<sup>49</sup> Die *abba*-Anrede (»Papa«) begegnet als Gebetsanrede nur im Neuen Testament (Mk 14,36; Röm 8,15; Gal 4,6) und wird als *ipsissima vox* Jesu betrachtet. Vgl. dazu Merklein 1983, 84.

<sup>50</sup> Merklein 1983, 152.

(Lk 10,18). Was im Himmel bereits siegreich vollzogen wurde, steht auf Erden unmittelbar bevor. Der Aufruf in die Nachfolge Jesu beinhaltet »Zusage und Forderung«;<sup>51</sup> Gott kommt den Menschen mit seiner Barmherzigkeit entgegen, erwartet jedoch auch eine Umkehr der Bewertungsmaßstäbe nach seinem Beispiel. Die Seligpreisungen (Lk 6,20b–23 par Mt 5,3.6.4.11f) verheißen großen Lohn im Himmel für Arme, Hungernde, Weinende, Verleumdeten.<sup>52</sup> Der moralische Anspruch der frühjüdischen Apokalyptik wird nochmals radikalisiert: »Ihr sollt also vollkommen sein, wie es auch euer himmlischer Vater ist.« (Mt 5,48) Dieses Ethos war offenbar nicht für alle durchzuhalten. Bereits früh werden in der Kirche die Ansprüche der Wandercharismatiker von denen der Sympathisanten ihrer Botschaft unterschieden.<sup>53</sup> Theiß spricht von einer »Wertrevolution – im Vorschatten einer eschatologischen Wende, die von Gottes Handeln erwartet wird«.<sup>54</sup> »Schon jetzt und zugleich noch nicht« – diese Grundstruktur der jesuanischen Eschatologie wird fortan nicht nur christliche Perfektionsvorstellungen prägen, sondern in der Folge auch säkularisierte Fortschritthoffnungen und Optimierungsvorstellungen.

Beide Seiten der Medaille, »jetzt« und »bald«, erlöst/vollendet, werden seit den Anfängen des Urchristentums für Anschlusskommunikationen genutzt. So bilden sich zwei Mythen, deren Einheit nur paradox formuliert werden kann: der *eschatologische* Mythos in den synoptischen Evangelien und der *christologische* Mythos vom präexistenten Gottessohn. Zukunft und Gegenwart, genauer: die diakonisch, liturgisch und kerygmatisch vergegenwärtigte Erlösungstat der Vergangenheit und die noch ausstehende Vollendung der Erlösung bilden den theologischen Rahmen jeder christlichen Ethik.<sup>55</sup> Dabei erfüllen beide Mythen unterschiedliche Funktionen: »Der eschatologische Mythos vom Gottesreich hat die urchristliche Wertrevolution inspiriert und motiviert – der christologische Mythos vom Gottessohn hat ihn dagegen traditionsfähig gemacht, so dass er mit den reaktionären Tendenzen der Realität koexistenzfähig blieb.«<sup>56</sup> Die im Verlauf der Kirchengeschichte immer wieder aufgeflammten Kontroversen (Eschatologie/Christologie, Jesus/Paulus, Gott/Mensch, Liebeskirche/Rechtskirche) konnten schließlich nicht verbergen, dass die Einheit der Unterscheidung von Immanenz

<sup>51</sup> Theiß 1992, 73.

<sup>52</sup> Dies entspricht dem apokalyptischen Makarismus in äthHen 58,2; 82,4.

<sup>53</sup> Sozial oder moralisch Stigmatisierte kommen neu zur Geltung. Vgl. Theiß 1992, 70: »Die charismatische Erneuerungskraft der urchristlichen Bewegung basiert auf der Selbststigmatisierungsbereitschaft ihrer führenden Mitglieder [...]. Stigma und Charisma bedingen einander.« Vgl. dazu grundlegend Ebertz 1987.

<sup>54</sup> Theiß 1992, 63.

<sup>55</sup> Ebd., 73.

<sup>56</sup> Ebd.

und Transzendenz auch in der zeitlichen Sinndimension von Vergangenheit und Zukunft nur als Paradoxie der Gegenwart verstanden werden konnte, die mythologisch entparadoxiert werden musste.

»[Die beiden Mythen des Urchristentums waren; TS] kein Programm zur Neuverteilung von Macht, Besitz und Bildung. Aber sie delegitimieren die vorhandenen Verteilungsstrukturen. Einmal kanonisiert, konnte man sie nicht mehr loswerden: Ins Herz der europäischen Kultur gerieten so Texte, die man immer wieder exegetisch entschärfen musste, damit sie nicht zu viel Unruhe hervorriefen.«<sup>57</sup>

Die endzeitlich motivierte und apokalyptisch intensivierte Forderung nach einer (permanenten?) Überbietung des Üblichen wurde durch die Erfahrung der »Parusieverzögerung« erheblich auf die Probe gestellt. Schon Paulus von Tarsus († 64 n. Chr.) hat einige Mühe, die Dringlichkeit der »Naherwartung«<sup>58</sup> zu konservieren: »Weil wir aber zuversichtlich sind, ziehen wir es vor, aus dem Leib auszuwandern und daheim beim Herrn zu sein. Deswegen suchen wir unsere Ehre darin, ihm zu gefallen, ob wir daheim oder in der Fremde sind. Denn wir alle müssen vor dem Richterstuhl Christi offenbar werden, damit jeder seinen Lohn empfängt für das Gute oder Böse, das er im irdischen Leben getan hat.« (2 Kor 5,8–10) Im Gericht wird Gott »jedem vergelten, wie es seine Werke verdienen.« (Röm 2,6; Zitat Ps 62,13) »[D]enen, die beharrlich Gutes tun und Herrlichkeit, Ehre und Unvergänglichkeit erstreben, gibt er ewiges Leben.« (Röm 2,7) Oder in der knappen Formulierung des ersten Petrusbriefes: Vor die Wahl gestellt zwischen Himmel und Hölle, sollen Christen »Eiferer für das Gute« werden (1 Petr 3,13).<sup>59</sup> Nicht zufällig erfinden sie deshalb die Askese als frühe Form der Einübung von Techniken der Selbstperfektionierung.<sup>60</sup> Gleichzeitig werden jedoch zunehmend auch »postapokalyptische Kompromisse«<sup>61</sup> erforderlich, damit aus den urchristlichen Konventikeln eine Staatsreligion werden konnte. Offenbar war nicht jeder in der Lage, den hohen Qualitätsan-

<sup>57</sup> Ebd., 78.

<sup>58</sup> Vgl. etwa 1 Kor 15,51: »Seht, ich enthülle euch ein Geheimnis: Wir werden nicht alle entschlafen, aber wir werden alle verwandelt werden.«

<sup>59</sup> Die Apokalypse des Johannes bietet dazu in ihrer Schilderung des Himmels durchaus Parallelen zu modernen QM-Prozessen: Der Engel erscheint als QMB mit den Schalen des Zorns der Fremdbewertung, der Engel des Lichts ermöglicht die Zulassung (Akkreditierung) zum Thronsaal, dort werden Dekrete (Verfahrensanweisungen) verlesen und Biten (Befähiger-Kriterien) formuliert. Der Abstand von Himmel und Erde (Benchmarking) ist offensichtlich. Die veränderte Perspektive ermöglicht schließlich eine neue Bewertung der Welt, vgl. dazu Lang u. McDannell 1990, 63ff.

<sup>60</sup> Vgl. Sloterdijk 2010, 16 zur *askesis* als Frühform des Trainings und zum frühchristlichen Mönchtum als »Athleten Christi«: »Üben ist die älteste und folgenreichste Form einer selbstbezüglichen Praxis.«

<sup>61</sup> Sloterdijk 2006, 148.

forderungen zu entsprechen. So beginnt eine ganz eigentümliche Geschichte der Entschärfung und der Re-Radikalisierung der christlichen Botschaft zwischen Wachsamkeitsdilemma und Profilverlust.

#### 4.1.3 Ethos: Sittliche Vollkommenheit

Die philosophischen und religiösen Perfektionsvorstellungen in der alt-europäischen Tradition der Antike liefen nicht auf ein perfektes Ziel zu; sie formulierten damit stets auch »ein Ethos der natürlichen Perfektion«.<sup>62</sup> Ethos meint hier im ursprünglichen Sinne »die moralische Komponente des gesellschaftlich-politischen Lebens«,<sup>63</sup> eben eine ganz »natürliche Einstellung«, die latent und wie selbstverständlich dafür sorgt, »Schranken der Vorbildhaftigkeit und zugleich Schranken der zulässigen Nachahmung zu definieren«.<sup>64</sup>

»Der Ethosbegriff diente damit der auszeichnenden Hervorhebung gegenüber anderem, das zwar auch zum Sozialsystem Gesellschaft gehörte, aber nicht im eigentlichen Sinne und nicht im Sinne menschlicher Perfektion. Man hört nichts von einem Ethos der Ruderer in den Galeeren. Die Auszeichnung ließ die Möglichkeit des Ungenügens, der privatio (stérésis) oder Korruption offen; sie benutzte deshalb einen normativen Naturbegriff, der es ermöglichte, sie als natürlich-gutes und damit glückliches Leben oder auch als perfekte Verfasstheit (héxis, habitus) des Menschen zu begreifen. Dies sind bis weit in die Neuzeit hinein traditionsbildende Unterscheidungen, die den Aufbau einer ethischen Semantik bestimmen und – für sich selbst unsichtbar – an sozialstrukturelle Differenzierungen angeschlossen waren.«<sup>65</sup>

Ganz selbstverständlich begründet die Philosophie seit Aristoteles ihre Teleologien im Rückgriff auf eine (wie auch immer geartete) ontologische Metaphysik. Und ebenso selbstverständlich arbeitet die Theologie in der Nachfolge sowohl weisheitlicher als auch apokalyptischer Traditionen an einer Moralphilosophie, die Strafen als göttliche Perfektionshilfen versteht, deren Paradoxie entweder tabuisiert oder narrativ cachiert werden muss: »Gott übt keine Rache, denn Rache heißt Böses mit Bösem vergelten, er aber straft nur um des Guten willen«.<sup>66</sup> In diesem Sinne unterscheidet bereits Clemens von Alexandrien verbesserungsfähige und unverbesserliche Sünder,<sup>67</sup> eine Differenzierung, die über Augustinus bis hin zur Erfindung des Fegefeuers führen wird.

<sup>62</sup> Luhmann 1998a, 21.

<sup>63</sup> Ebd., 937.

<sup>64</sup> Ebd., 938.

<sup>65</sup> Luhmann 2008a, 285.

<sup>66</sup> Clemens, Stromata VII, 26.

<sup>67</sup> Vgl. Le Goff 1991, 75.

Die Konditionierungsleistung der Sprache,<sup>68</sup> die »durch den Code erzwungene Bifurkation«, ermöglicht Religion und Moral, also Tabuisierung und Moralisierung von Kommunikation. Man könnte auch sagen, die »Erfindung der Moral« sei eine Leistung der Religion.<sup>69</sup> Der Code der Moral informiert, was annehmbar sein soll und was abzulehnen ist.<sup>70</sup> Dieser Moralcode fungiert offenbar bereits in einfachen Gesellschaften als Zweitcodierung der Kommunikation und leistet eine spezifische Form der Komplexitätsreduktion. Es gab damit nicht nur die Möglichkeit, Kommunikation im ja/nein-Schema anzunehmen oder abzulehnen, sondern gleichzeitig diese Annahme oder Verweigerung als gut oder schlecht zu qualifizieren.

»Vor allem geht es um einen im Verhältnis zur Sprache neuartigen Code, nämlich um die Unterscheidung von gutem und schlechtem Verhalten. Wie der Sprachcode selbst enthält auch dieser Code nur zwei Werte, und ebenfalls einen positiven und einen negativen Wert. Der Moralcode steht aber quer zum Sprachcode mit der Folge, dass sowohl das Annehmen als auch das Ablehnen einer Kommunikation sowohl gut als auch schlecht sein kann.«<sup>71</sup>

Trotz dieser evolutionären Vorteile der Bifurkation hat die moralische Dualisierung von ‚gut‘ und ‚schlecht‘ »nur begrenzte Tragweite«: Es entsteht kein »Superdual« für alle Lebenslagen, das alle anderen Duale dominiert. Im Gegenteil: Der Moralcode erzwingt weitere Differenzierungen, um Anschlussfähigkeit zu gewährleisten.

»Keine Generalisierung moralischer Symbole kann diese Schranke überwinden. Auch wenn jede Situation moralisch bewertbar ist, besagt dies nicht, dass jede Situation nur moralisch bewertbar ist.«<sup>72</sup>

Durch die moralische Zweitcodierung der (zunächst vor allem religiösen) Kommunikation entsteht ein »komplexes Gefüge von Konditionierungen, eben spezifisch moralische Komplexität«.<sup>73</sup> Diese Komplexität wird dadurch reduziert, dass »Bedingungen für Achtung bzw. Missachtung«, also Verhaltensregeln (»Programme«) formuliert wer-

<sup>68</sup> Luhmann 1998a, 230f.: »Die Codierung der Sprache bedeutet mithin, dass die Selbstkonditionierung der Gesellschaft Strukturen entwickelt, die es ermöglichen, Erwartungen im Hinblick auf Annehmbarkeit bzw. Ablehnbarkeit von Kommunikationen zu bilden. Erst über solche Strukturen wird die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation in Wahrscheinlichkeit transformiert. Erst durch solche Strukturen wird das geschlossene System für Umwelteinflüsse geöffnet.«

<sup>69</sup> Luhmann 1998a, 241 sieht darin eine »Reaktion auf die Sprachcodierung«.

<sup>70</sup> Vgl. ebd. 232.

<sup>71</sup> Ebd. 244.

<sup>72</sup> Luhmann 2008a, 116.

<sup>73</sup> Luhmann 1998a, 245. Vgl. Luhmann 2013, 142: »Das Bezugsproblem der Moral liegt in den Bedingungen, unter denen Menschen einander wechselseitig achten und als Interaktionspartner annehmen können.«

den.<sup>74</sup> Diese Bedingungen sind dabei immer »selbstreflexiv«: Jede moralische Wertung wirkt als Selbstverpflichtung. »Deshalb genügt für den Code der Moral zunächst die symbolisch generalisierte Form gut/schlecht ohne Bezugnahme auf die inneren Einstellungen der Person, deren Verhalten beurteilt wird.«<sup>75</sup>

»Solange die Gesellschaft noch stratifikatorisch differenziert ist und folglich eine Spaltenintegration voraussetzt, der moralischen Qualitäten zugewiesen werden, lässt sich eine moralische Neutralisierung der Mediencodes nicht erreichen, und dann fehlt es auch an jener Leichtigkeit des Übergangs zum Gegenwert, die dazu zwingt, auf systemeigenen Kriterien der Kontrolle zu bestehen.«<sup>76</sup>

Das Ethos sittlicher Vollkommenheit, wie es in stratifikatorischen Gesellschaften entwickelt wurde, hatte evolutiv offenbar deutliche Vorteile gegenüber den moralischen Vorstellungen segmentärer Gesellschaften.

Die moralische Dualisierung durch die Unterscheidung von gut/schlecht als »qualitative Bivalenz« suggeriert eine »Überblickbarkeit des Ganzen« und »sichert eine ausreichende Offenheit des Urteils«.<sup>77</sup> Sie ermöglicht einen ersten Zugang zum Problem, dem weitere Unterscheidungen folgen müssen. Diese werden durch den stratifikatorischen Gesellschaftsaufbau mit seiner Unterscheidung von oben/unten nahegelegt: Der Adel wird sich moralisch bald schon besonders zur Perfektion verpflichtet fühlen, aber auch dringlicher nach Begründungen suchen müssen für den Fall, dass er hinter den höheren moralischen (Selbst-) Ansprüchen zurückbleibt. Die moralische Dualisierung bewirkt quasi eine Anschubhilfe, um Kommunikation in Gang zu bringen, freilich mit dem Risiko, auch polemogene Wirkungen zu entfalten.

Da in moralischen Kommunikationen Konflikte vorprogrammiert sind, werden im Laufe der Evolution weitere Differenzierungen notwendig, schließlich auch Entlastung durch (»optimierte«) Organisationen, die die augenscheinliche Differenz zwischen moralischen Erwartungen und eigenem Erleben (vergeblich) zu kompensieren suchen. In diesem Prozess der Ausdifferenzierung, Generalisierung und Spezifikation von Achtungsbedingungen werden schließlich auch Programme der Perfektionierung möglich, zunächst fokussiert auf religiöse Virtuosen, später säkularisiert als organisationale Optimierungsprogramme im Sinne eines KVP-Prozesses. An der Wiege des Qualitätsmanagements stehen demnach Religion und Moral in ihrem Interesse, menschliches Verhalten als gut oder schlecht zu qualifzieren. Unterstützt werden bei-

<sup>74</sup> Vgl. ebd.

<sup>75</sup> Ebd. 246.

<sup>76</sup> Luhmann 1998a, 361.

<sup>77</sup> Luhmann 2008a, 117.

de durch die Philosophie, die sich bemüht, ihre teleologischen Perfektionsvorstellungen auch für die Gestaltung von *polis* und *oikos* zu nutzen.

#### 4.1.4 Oikos: Trinitarische Vorbilder

Die »theologische Genealogie von Ökonomie und Regierung«<sup>78</sup> hat Giorgio Agamben materialreich rekonstruiert. Die Ökonomie verdankt demnach ihre Entstehung einer Struktur analogie von Himmel und Erde beziehungsweise einer »Oszillation zwischen transzenter Fundierung und immanenter Wirkung«:<sup>79</sup> Was an Ordnungsleistungen in *polis* und *oikos* vollzogen wird, entspricht dem himmlischen Vorbild.<sup>80</sup> Das Bild vom wohlgeordneten Haushalt und seiner guten Führung (*oikonomia*) nach dem Vorbild göttlicher Heilsökonomie wird zur theologischen Leitmetapher.

»Ökonomie Gottes nennen wir jene Verwaltung oder Regierung aller Dinge, deren sich Gott von der Erschaffung der Welt bis zur Vollendung der Zeiten im Namen seiner Herrlichkeit und zum Heil der Menschen bedient.«<sup>81</sup>

Paulus bezeichnet sich nicht nur als Ökonom Gottes (1 Kor 9,17 u.ö.). Er spricht auch als erster über die »Ökonomie des Geheimnisses« (Eph 3,9), das ihm als »Verwalter der Geheimnisse Gottes« (1 Kor 4,1) anvertraut wurde. Irenäus, Tertullian und Origenes gelten als Väter der Trinitätstheologie. Und bis heute unterscheidet die katholische Dogmatik zwischen immanenter und ökonomischer Trinität.<sup>82</sup>

Die *oikonomia* als zweckmäßige Verwaltung und als Überprüfung beschäftigt bereits Xenophon (4. Jhd. v. Chr.).<sup>83</sup> Auch die frühe Kirche wird bald das Amt des Aufsehers (*episkopos*) einführen. Aufschlussreich erscheint in diesem Zusammenhang die veränderte Semantik: Schon Irenäus von Lyon (130–202 n. Chr.), der Christus als »Ökonom der Gnade des Vaters«<sup>84</sup> bezeichnete, ging es darum, »den Terminus ›oikonomia‹ dem gnostischen Kontext zu entreißen und ihn zum zentralen

78 So der Untertitel seines Buches über ›Herrschaft und Herrlichkeit:› »Jede Macht, sei sie menschlich oder göttlich, muss diese beiden Pole zusammenhalten, muss also zugleich Herrschaft und Regierung, transzende Vorschrift und immanente Ordnung sein.« Agamben 2010, 104.

79 Baecker 2011b, 10.

80 Vgl. Koselleck 1984, 392 spricht von der »Erfahrung einer göttlichen Ökonomie, die nacheinander erfüllt, was überzeitlich aufeinander zugeordnet ist.«

81 Johannes Henricus Maius, *Oeconomica temporum veteris Testamenti*, zit. n. Agamben 2010, 9.

82 Vgl. Müller 2012, 416ff.

83 Xenophon, *Oikonomikos*, Stuttgart 1956.

84 Irenäus, *Adversus Haereses* IV, 20,7: »Ökonom der Gnade des Vaters, zum Nutzen der Menschen, derentwegen er so große Ökonomien veranstaltet hat.«

strategischen Dispositiv des sich herausbildenden trinitarischen Paradigmas zu machen.«<sup>85</sup> Und Clemens von Alexandrien (150–215 n. Chr.) vollzieht jene folgenreiche Umkehrung des paulinischen Kompositums: Aus der »Ökonomie des Geheimnisses« wird das »Geheimnis der Ökonomie«.<sup>86</sup> Er bringt damit »einen Prozess in Gang, an dessen Ende der Gegensatz von Theologie und Ökonomie, von der Natur Gottes und seinem geschichtlichen Wirken stehen sollte.«<sup>87</sup>

Ökonomie als Kunst der Verwaltung und Haushaltsführung nach himmlischem Vorbild erscheint dann ausdrücklich bei Tertullian (160–220 n. Chr.), der die Hierarchie der Engel nach dem Vorbild irdischer Monarchien gestaltet wissen will.<sup>88</sup> In der himmlischen Bürokratie übernehmen die Engel eine Doppelfunktion: *ministrare* und *assistere*, den Dienst der Verwaltung und Kontemplation als Assistenz. Dieser Parallelismus von himmlischer und irdischer Bürokratie dient im Verlauf der Kirchengeschichte immer wieder als Legitimation für weltliche Machtverhältnisse.

»Auch die hier auf der Erde in der Kirche vorhandenen Rangstufen von Bischöfen, Priestern und Diakonen sind gewissermaßen ein Abglanz der Hierarchie der Engel und jener *oikonomia*, die nach den Worten der Schrift diejenigen zu erwarten haben, die nach dem Vorbild der Apostel in vollkommener Gerechtigkeit gelebt haben.«<sup>89</sup>

Noch in der Hochscholastik war dieser Gedanke sehr vertraut; »Die heilige Herrschaft, welche Hierarchie genannt wird, findet sich sowohl bei den Menschen als auch bei den Engeln.«<sup>90</sup> Die Differenzierung der englischen Bürokratie war offenbar so weit vorangeschritten, dass Thomas von Aquin (1225–1274) in seiner *Summa Theologiae* explizit drei Aufgaben zitieren konnte, die bereits der pseudonym (in Anlehnung an Apg 17,34) publizierende »Dionysios Areopagita« Anfang des sechsten Jahrhunderts in seinem Werk *De caelesti hierarchia* unterschieden hatte: Wie bei kirchlichen Beamten lassen sich auch die Engel gemäß den drei Funktionen des Läuterns (*purgare*), Erleuchtens (*illuminare*) und Vervollkommens (*perficere*) unterscheiden.<sup>91</sup>

<sup>85</sup> Agamben 2010, 48.

<sup>86</sup> Vgl. ebd., 69.

<sup>87</sup> Ebd., 66.

<sup>88</sup> Ebd., 59.

<sup>89</sup> Clemens 2, Bd. 2, 485f.

<sup>90</sup> Thomas von Aquin, *Summa Theologiae* I, q 108, 1,3.

<sup>91</sup> Wörtlich STh I, q 108 ar 1 co: »nam, ut dionysius dicit iii cap. cael. hier., ordo hierarchiae est alios quidem purgari et illuminari et perfici, alios autem purgare et illuminare et perficere.« Die Konsequenzen folgen erst im nächsten Argument des Aquinaten, wiederum mit dionysischer Quellenangabe (q 108 ar 2 ag 3): »praeterea, in ecclesiastica hierarchia distinguntur ordines secundum purgare, illuminare et perficere, nam ordo diaconorum est purgatus, sacerdotum illuminatus, episcoporum perfectivus, ut dionysius dicit v

Idealerweise nehmen damit »auch die irdischen Beamten ... ihrerseits englische Züge an und werden befähigt, wie die Engel zu läutern, zu erleuchten und zu vervollkommen.«<sup>92</sup> Damit werden irdische Kontrollverfahren und Versuche der Vervollkommnung auf lange Zeit untrennbar mit der theologischen Semantik verknüpft. Die Ökonomie und die von ihr entwickelten Kontroll- und Optimierungsprogramme werden vorsorglich getauft, nicht zuletzt wohl auch um diesen moralisch heiligen Bereich zu legitimieren und vor kritischen Rückfragen zu schützen. »Die providentielle *oikonomia* ist vollständig in eine Hierarchie übersetzt worden, in eine ›heilige Herrschaft‹, die sowohl die göttliche als auch die menschliche Welt von den himmlischen Engelschören bis hinunter zu den Nationen und Völkern der Erde durchwaltet.«<sup>93</sup> Damit aber lässt sich eine deutliche semantische Entwicklungslinie ziehen von den ersten teleologischen Kategorisierungen des Aristoteles über die eschatologisch-apokalyptische Dringlichkeit von Veränderungen in der Antike bis hin zur (zumindest vorläufig) wiedergewonnenen Ordnung im Mittelalter. So spricht tatsächlich einiges dafür, »dass die christliche Theologie von Anfang an nicht im Zeichen der Politik und des Staates steht, sondern in dem der Betriebswirtschaft. Die christliche Theologie enthält somit nicht nur eine Politik, sondern auch eine Ökonomie.«<sup>94</sup>

Nur am Rande sei noch notiert, dass der biblische Schöpfungsbegriff im Laufe der Theologiegeschichte zur *creatio continua* temporalisiert wird: Nach dem Vorbild Gottes müssen Kreativität und Konserve keine Gegensätze sein. »Das theologische Paradigma der Unterscheidung von Herrschaft und Regierung besteht in der Gliederung des göttlichen Wirkens in Schöpfung (*creatio*) und Erhaltung (*conservatio*).«<sup>95</sup> Gottes Herrlichkeit entspricht die *autoritas*, während *potestas* die ausführende Gewalt der (damals fraglos göttlich legitimierten) Regierung bezeichnet.

»Es gibt im allgemeinen zwei Tätigkeiten Gottes in der Welt: Eine, die die Welt einrichtet, eine andere, die die eingerichtete Welt regiert [*gubernat*]. [...] Desgleichen gehören zum Regierungsamt die Erhaltung der regierten Dinge und ihr Gebrauch gemäß dem Zweck, zu dem sie geschaffen wurden.«<sup>96</sup>

Diese Differenzierung hat Auswirkungen bis hinein in die moderne Führungslehre (Management und Leadership beziehungsweise Leiten

cap. eccles. hier. sed quilibet angelus purgat, illuminat et perficit. non ergo est distinctio ordinum in angelis.«

<sup>92</sup> Agamben 2010, 189.

<sup>93</sup> Ebd., 185.

<sup>94</sup> Ebd., 87.

<sup>95</sup> Ebd., 115.

<sup>96</sup> Thomas von Aquin, De regno, I, 14.

und Führen) und die Gouvernementalität.<sup>97</sup> Nichts ist so gut, dass es nicht gepflegt und »gewartet« werden müsste.

»Jedes vernünftige Geschöpf muss, insofern es Geschöpf ist, von Gott erhalten werden und bedarf der unablässigen Wartung [*manutentia*] durch den Schöpfer, denn würde er die Regierung der Dinge, die er geschaffen hat, einstellen, würden sie zugrunde gehen. [...] Doch zur Erhaltung des moralisch Guten der Geschöpfe genügt der allgemeine Einfluss der göttlichen Wartung nicht, es bedarf darüber hinaus der Gnade. Deshalb kann Gott weder bewirken, dass sich ein Geschöpf selbst erhält, noch, dass es von Natur aus nicht sündigen kann.«<sup>98</sup>

Vorläufiges Fazit: Fragt man nach den semantischen Entwicklungslinien des Qualitätsbegriffs, liefern die antiken Perfektionsvorstellungen eine Fülle von Anhaltspunkten, dass die Kontrolle von Qualität immer als religiös und moralisch motivierter Vorgang verstanden wurde. Über »zweckorientierte Semantiken«<sup>99</sup> war es dann kein weiter Weg mehr zur Engführung des Qualitätsverständnisses auf (nun zunehmend säkular verstandene) ökonomische Nutzenkalküle. Die Paradoxien der Perfektion werden dabei ebenso ausgeklammert wie die Folgen diabolischer Kommunikation, die noch nicht einmal als Verheißung zur Ruhe finden kann. Bevor diese ökonomische Korruption beleuchtet wird, muss jedoch zuvor noch eine für das Qualitätsmanagement entscheidende semantische Erfindung gestreift werden, die die Ökonomie der Theologie verdankt.

#### 4.2 Ausdifferenzierung moderner Kontingenzformeln

Die Funktionssysteme der Moderne nutzen symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien (Geld, Macht, Wahrheit, Liebe), um systeminterne Anschlussfähigkeit zu gewährleisten, und sie bilden dazu Kontingenzformeln (Perfektion, Gott, Freiheit) aus, die es erleichtern, mit Kontingenz umzugehen.<sup>100</sup> Dazu war ein langwieriger evolutionärer

<sup>97</sup> Foucault 2006a, 2006b. Vgl. dazu Bröckling 2000, 41–71; 131–167.

<sup>98</sup> Matthäus von Acquasparta, *Quaestiones disputatae de productione rerum et providentia*, 1956 (EA 13. Jhd.), 292.

<sup>99</sup> Luhmann 1998a, 410.

<sup>100</sup> Luhmann 1998, 407f. weist auf Ausnahmen hin: »Es gibt [...] keine symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien für Technologie, für Krankenbehandlung und für Erziehung. In diesen Fällen tritt das Problem, das die Autokatalyse von symbolisch generalisierten Medien in Gang setzt, nämlich das Problem sehr hoher Ablehnungswahrscheinlichkeit, gar nicht auf. Zumindest für Krankenbehandlung und für Erziehung sind eigene gesellschaftliche Funktionssysteme ausdifferenziert, die ohne eigenes Kommunikationsmedium zureckkommen müssen, vor allem mit hoher Abhängigkeit von organisierter Interaktion. Keiner der drei Problembereiche ist durch ein einzelnes Kom-

Prozess notwendig von der Kontingenzbewältigung über Perfektionsvorstellungen bis zur Ausbildung funktional differenzierter Gesellschaften in der Moderne. Die symbolisch generalisierte Kontingenzformel Qualität erfüllte offenbar bei der Komplexitätsreduktion im Medium der Perfektion eine subsidiäre Funktion. Vielleicht kann man sogar so weit gehen, dass der Begriff der Qualität es erst ermöglichte, den Prozess der Ausdifferenzierung funktionaler Subsysteme der Gesellschaft semantisch abzufedern und dadurch strukturelle Kopplungen zwischen verschiedenen Systemlogiken zu erleichtern.

#### 4.2.1 Theologische Summen: Formen religiöser Kontrolle

Das Mittelalter muss sich mit wachsenden Einschränkungen der Perfektionshoffnung auseinandersetzen. Die großen theologischen Summen des Hochmittelalters sind – wie die gotischen Kathedralen – ein Versuch, die Perfektion der Natur nachzuahmen und ihre Vielfalt in ebenso beeindruckender Ordnung darzustellen. Sie kombinieren das »Telos-Paradigma« mit dem stratifikatorischen »Oben-Unten-Schema«.<sup>101</sup> Da diese Versuche der Systematisierung und Kategorisierung notgedrungen hinter der vermuteten Perfektion göttlicher Ordnung immer zurückbleiben müssen, beginnt man, mit einer *qualitas occulta* zu rechnen. Noch werden die Perfektionsvorstellungen nicht aufgegeben. Aber der offenkundig vorhandenen Korruption des Ideals wird nun mit »Zwischenlösungen« begegnet. Aus der Vielzahl von bis in die Moderne hinein nachwirkenden Kompensationsgeschäften<sup>102</sup> seien die beiden Erfindungen der Beichte<sup>103</sup> und des Fegefeuers<sup>104</sup> herausgegriffen, die nicht nur die Bußpraxis entscheidend geprägt haben, sondern auch semantisch wie strukturell nachwirken bis hinein in moderne Optimierungsprogramme.

Die Ständeordnung des Mittelalters, die »für die Frommen das Beten, für die Besitzenden das Almosengeben und für die große Masse das Bußfasten« vorsah, wurde wesentlich dadurch beeinflusst, dass

munikationsmedium beherrscht, nicht durch Wahrheit und auch nicht durch Geld, obwohl der gegenwärtige Entwicklungsstand ohne ausdifferenzierte Wissenschaft und ohne Geldwirtschaft undenkbar wäre. Man muss deshalb davon ausgehen, dass die funktionale Differenzierung des Gesellschaftssystems bei aller Bedeutung der symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien nicht einfach dem Medienschema folgen kann, sondern sich nach den Problemen richtet, die die Gesellschaft auf ihrem jeweiligen Entwicklungsniveau zu lösen hat.«

<sup>101</sup> Luhmann 2005a, 300.

<sup>102</sup> Vgl. Marquard 2003, 64–81.

<sup>103</sup> Vgl. dazu Le Goff 1991; Angenendt 1997; Hahn 2000.

<sup>104</sup> Vgl. dazu Le Goff 1991; Ebertz 2004 zur »Offizialisierung des Fegefeuers« sowie zur »Zivilisierung des Jenseits«, 68ff.

seit der Erfindung des Fegefeuers (*purgatorium*) für Klerus, Adel und Bauernstand eine neue Chance bestand, das empirische Verhalten dem perfekten Ideal anzunähern, sei es zu Lebzeiten durch Ablasszahlungen oder posthum durch das Gebet der Angehörigen.

»[W]ir sollen für alle, auch für die, über die wir keine Gewissheit haben, beten, Almosen geben und Messen stiften. ... Die Opfer sind, ob sie nun denen, für die sie gebracht werden, nützen oder nicht, auf jeden Fall nützlich, die sie in Demut bringen ... So arbeitet, wer für seinen Nächsten betet, für sich selbst.«<sup>105</sup>

Die Verlagerung der Buße vom öffentlichen Raum in den Beichtstuhl, die Intensivierung der Gewissenserforschung durch das Ausmalen der Höllenstrafen sowie schließlich die Entschärfung des Risikos, im Jüngsten Gericht endgültig zur ewigen Höllenstrafe verdammt zu werden, sind wegweisend nicht nur für die Entwicklung theologischer Vorstellungen, sondern darüber hinaus für das Verständnis von (Selbst-)Kontrolle und (Selbst-)Vervollkommnung.

Die christliche Bußpraxis wird im Lauf der Kirchengeschichte zunehmend juridisch formalisiert. Bereits im 4. Jahrhundert wurde damit begonnen, Bußzeiten zu normieren.<sup>106</sup> Beichten war beliebig oft möglich. Seit dem 6. Jahrhundert sind Bußbücher in Gebrauch. Es entstehen allmählich religiöse Kontrollformen, die das gesamte Leben prägen. Das urchristliche Modell der eskalierenden Zurechtweisung (Mt 18,15–17) bot offenbar nicht genügend Handlungssicherheit und auf Leitungsebene zu wenig Einflussmöglichkeiten, der Weg über das Martyrium war im Kontext der römischen Reichskirche höchstens noch missionierend möglich, und Askese blieb auch in den Blütezeiten der Orden nur etwas für wenige religiöse Virtuosen. So werden im Mittelalter immer systematischer religiöse Kontrollen eingeführt, bis die Reformation mit ihrem Protest gegen den Ablasshandel eine radikale Wende einleitet, – um dann allerdings schon bald noch subtilere Kontrollformen einzuführen, die ihrerseits wiederum die Gegenreformation inspirieren konnten.

Aus der Verrechtlichung des jesuanischen Umkehrrufs zur Tarifbuße und mit Hilfe von Beichtordnungen, die sich seit dem 8. Jahrhundert ausbreiten, entsteht sukzessive die Beichtpflicht, wie sie schließlich vom 4. Laterankonzil (1215) als allgemeine Christenpflicht verordnet wird. »Auch die Gewissensprüfung wurde damit allgemeine Pflicht«.<sup>107</sup> Seither gilt die Mindestanforderung für alle getauften Erwachsenen beider Geschlechter obligatorisch, einmal jährlich die Ohrenbeichte abzulegen. Mancherorts wird darüber Buch geführt. In Österreich zum Bei-

<sup>105</sup> Radulphus Ardens (Ende 12. Jhd.), zit. n. Le Goff 1991, 272f.

<sup>106</sup> So Angenendt 1997, 629.

<sup>107</sup> Le Goff 1991, 262.

spiel werden noch im 17. und 18. Jahrhundert Bescheinigungen darüber ausgestellt, ohne deren Nachweis Nachteile auch bei der weltlichen Obrigkeit zu erwarten waren.<sup>108</sup>

Mit einer gültigen Beichte wird die durch die Sünde gestörte Ordnung wiederhergestellt. Der Vollzug der Buße wird in »Büchern der Werke« bilanziert, schon im 6. Jahrhundert tauchen erste Bußbücher als »Checklisten« auf.<sup>109</sup> In der christlichen Ikonographie erscheint immer häufiger das Endgericht, nicht selten mit Christus oder einem Engel als »Seelenwäger«. Dies alles sind bereits Anzeichen, dass sich der Blick von der Naherwartung des Endes auf die Vorbereitungszeit verschoben hatte. Die Kirche setzt nun eher auf Kontrolle als auf Erlösung. Die aus dem Kontroll- und Lossprechungsmonopol erwachsenden finanziellen Vorteile rufen in regelmäßiger Folge auch Reformer auf den Plan, die mit ihren meist biblisch begründeten Qualitätsansprüchen nicht selten als Häretiker auf dem Scheiterhaufen enden.

Erst im 12. Jahrhundert verschiebt Petrus Abaelardus (1079–1142) die Perspektive der Beichte von äußerem Verfehlungen auf deren Intention, offenbar nach prägenden Erfahrungen mit Heloise und einer einschneidenden Begegnung mit den Schergen seines Schwiegervaters Fulbert. Eine vollkommene (sic!) Reue geschieht aus Liebe zu Gott und nicht aus Angst vor einer Strafe.<sup>110</sup> In seiner *Ethica* (*Scito te ipsum*, spätestens 1141 entstanden) plädiert er für eine »radikale Verlegung der Sünde ins Innere«.<sup>111</sup> Dies führt paradoxe Weise zur Ausweitung sozialer Kontrollen. Nicht mehr nur das Verhalten, auch die Motive des Gewissens stehen nun auf dem Prüfstand. Die Formalisierung der Ohrenbeichte führt zu einer Sensibilisierung für die Motive des eigenen Handelns. »Subjektivität ergibt sich also als Folge sozialer Kontrollprozesse.«<sup>112</sup> Wer klug ist, prüft sein Gewissen, bereut sein Fehlverhalten, korrigiert sich selbst und sichert sich dadurch gute Startbedingungen beim Jüngsten Gericht.

»Die Klugheit, nämlich die *Unterscheidung des Guten und Bösen*, ist eher die *Mutter der Tugenden* als eine Tugend. Ihre Aufgabe ist es, die Anordnungen mit Rücksicht auf die Zeit oder den Ort und die Stellung der Person zu treffen.«<sup>113</sup>

Diese Internalisierung der Kontrolle hätte sich vermutlich weit weniger wirkungsvoll durchsetzen können, wenn nicht fast zeitgleich im 12.

<sup>108</sup> Vgl. Hahn 2000, 203.

<sup>109</sup> Ebd., 634.

<sup>110</sup> Hahn 2000, 204. Erst im 13. Jahrhundert wird das Konzept der *attritio*, der unvollkommenen Reue aus Angst, die Forderung nach der vollkommenen Reue (*contritio*) verdrängen, wie sie noch von Abaelard gefordert wurde.

<sup>111</sup> Hahn 2000, 198.

<sup>112</sup> Ebd., 200.

<sup>113</sup> Abaelard, *Ethica* §85.

Jahrhundert (um 1170) das Purgatorium als Incentive entstanden wäre, um eine Reinigung von lässlichen Sünden zu ermöglichen. Das Feuer bildet von alters her den dramaturgischen Rahmen für Reinigungsprozesse.<sup>114</sup> Ebenso zählt die stufenweise Läuterung zu den festen Topoi der Religionsgeschichte.<sup>115</sup> Spätestens seit Augustinus (354–430) unterscheidet auch die Kirche ein oder zwei *mittlere* Kategorien: Neben den »*boni perfecti*« und den »*valde mali*«, die ganz sicher im Himmel beziehungsweise in der Hölle landen, werden »die nicht ganz Guten« (*boni imperfecti*) von den »nicht ganz Schlechten« (*imperfecti sive minus mali*) unterschieden. Augustinus setzt damit auf eine »Mischung aus Sicherheit und Misstrauen«,<sup>116</sup> die nicht zufällig auch bei modernen Kontrollverfahren begegnet. Seine Differenzierung wird 1140 auch im *Decretum Gratiani* übernommen. Nun fehlte nur noch eine räumliche Klärung, wo der allmählich zugestandene Entwicklungsprozess stattfinden sollte.

»Die Schlechten kommen in die Hölle, die Guten sind dem Paradies versprochen, die weder ganz Guten noch ganz Schlechten müssen zuerst durchs Fegefeuer, bevor auch sie ins Paradies eingehen.«<sup>117</sup>

Petrus Cantor († 1197) und Simon von Tournai († 1201) sind die ersten Theologen des Fegefeuers,<sup>118</sup> die dieses Zwischenreich in die scholastische Dogmatik integrieren. Bei Gaufried von Poitiers († 1231) findet sich schließlich ein erster Hinweis, dass das Fegefeuer selbst in verschiedene finstere Stätten aufgeteilt wird. »[D]ie Parzellierung des Purgatoriums hatte begonnen«<sup>119</sup> – ein deutlicher Hinweis, dass das Fegefeuer sich einer Analogie zur gegliederten Ständeordnung verdankt. »Das Fegefeuer setzt ... die Projektion eines komplexen Rechts- und Strafsystems voraus.«<sup>120</sup> Der dritte Ort setzt einen Dritten Stand voraus.<sup>121</sup>

»Diese Glaubenspraxis sicherte der Kirche dank ihres vermeintlichen Einflusses auf das Schicksal der Toten eine stärkere Kontrolle über die Lebenden. Zudem machte die eucharistische Gabe ihre Intervention notwendig, und sie profitierte von den Almosen.«<sup>122</sup>

<sup>114</sup> Vgl. Le Goff 1991, 27ff. Vgl. zur Feuertaufe Mt 3,11; ferner 1 Kor 3,13.

<sup>115</sup> Vgl. exemplarisch die Esra-Apokalypse sowie die Stufenordnung des Origenes bis zur *apokatastasis* nach Apg 3,21.

<sup>116</sup> Le Goff 1991, 107.

<sup>117</sup> Ebd., 268.

<sup>118</sup> Ebd., 200ff.

<sup>119</sup> Ebd., 215.

<sup>120</sup> Ebd., 15.

<sup>121</sup> Ebd., 17.

<sup>122</sup> Ebd., 164.

Dogmatisiert wurde das Fegefeuer endgültig auf dem Konzil von Trient (1545/1563), als Reaktion auf die Reformatoren, die das Purgatorium wegen seiner fehlenden biblischen Begründung ablehnten.<sup>123</sup>

»Die durch das Fegefeuer erreichte Zähmung des Jenseits macht aus den Toten ein weiteres Werkzeug zur allgemeinen Überwachung der Gesellschaft.«<sup>124</sup>

Im Zusammenhang mit Buße und Purgatorium als Vorläufern moderner Kontrollverfahren ist noch auf ein weiteres interessantes Phänomen hinzuweisen: Die Reinigung bedurfte offenbar in beiden Fällen der schriftlichen Dokumentation. Im Himmel wie auf Erden wird Buch geführt über das Ergebnis von Kontrollverfahren. Und die Protagonisten brauchen »Arbeitshilfen«, um die steigenden Kontrollanforderungen bewältigen zu können. Deshalb entstehen Handbücher und Beichtspiegel als Übersetzungshilfen, deren Funktion durchaus äquivalent erscheint zu modernen QM-Handbüchern und Prozesschecklisten.

Schon im *Liber poenitentialis*<sup>125</sup> des französischen Scholastikers Alain de Lille (Alanus ab Insulis O.Cist, 1128–1202) wird die Verhältnismäßigkeit der Strafen erörtert. In mehr oder weniger systematischer Form finden sich dann vor allem nach dem 4. Laterankonzil Anleitungen für Beichtväter in eigenen Handbüchern, den *Summae confessorum* oder *de casibus conscientiae*.<sup>126</sup> Raimundo de Peñafort O.P. († 1275) begründet diese literarische Gattung, die im 13. Jahrhundert auch Johannes von Freiburg O.P. († 1314) verwenden wird.

Diese Bußsummen der Mendikanten waren nach Berufsgruppen gegliedert. Sie betonten die Eigenverantwortung für das gesamte menschliche Handeln, für familiäre Sitten und für den Broterwerb:

»Bei Ärzten wird beispielsweise gefragt, ob sie ihren Beruf mit hinreichenden Kenntnissen ausgeübt haben, ob sie gewagte Experimente gemacht und die bewährten Kunstregreln verlassen haben, ob sie Krankheiten von Patienten willkürlich in die Länge gezogen oder Schändliches verordnet haben, ob sie einen Abortus herbeigeführt und unsichere Medikamente angewandt haben, ob sie ihre Patienten zur Beichte angehalten oder ihnen das Wissen um den baldigen Tod vorenthalten haben, ob sie ihre Kranken in der nötigen Weise besucht und die Armen umsonst behandelt haben.«<sup>127</sup>

<sup>123</sup> Sloterdijk 2006, 168 weist daraufhin, dass Luther »die Modernität des dritten Weges [verachtete], den die katholische Kirche mit ihrer Einrichtung des neuartigen Kreditsystems eingeschlagen hatte«. »In dieser Hinsicht war der Katholizismus bereits viel weiter auf den Mammonismus der Neuzeit zugegangen, als es dem nachmals vielzitierten Geist des Protestantismus bei seiner Verbindung mit den des Kapitalismus je gelingen sollte.«

<sup>124</sup> Le Goff 1991, 24.

<sup>125</sup> Ebd., 209.

<sup>126</sup> Vgl. Hahn 2000, 207; dazu auch Angenendt 626ff.

<sup>127</sup> Ebd., 651.

Die Beichte betrifft also alle Bereiche, auch Berufliches. Alois Hahn weist in seiner Studie zur »Soziologie der Beichte und anderer Formen institutionalisierter Bekenntnisse«<sup>128</sup> zu Recht darauf hin, dass in einer komplexeren Welt auch »komplexere Respezifikationen allgemeiner moralischer Prinzipien« erforderlich sind, um »moralische Sicherheit« in der Beurteilung von Handlungen und Motiven zu erlangen.<sup>129</sup> Es ist vermutlich keine Übertreibung, wenn die Beichtpraxis als Dispositiv des Pastorates<sup>130</sup> auch als Keimzelle verstanden wird für organisationale Kontrollformen der Moderne.<sup>131</sup> Und ebenso erhellend dürfte es sein, dass das Beichtinstitut immer wieder oszilliert zwischen der Beachtung formaler Anforderungen und einer mehr oder weniger redlichen Selbstprüfung.<sup>132</sup> Hahn bemerkt treffend: »Es ist deshalb [angesichts der Kasuskomplexität nicht zuletzt in wirtschaftlichen Angelegenheiten; TS] sicher kein Zufall, dass die beiden vielleicht bedeutendsten ökonomischen Denker des Mittelalters, Antonio von Florenz und Bernardino von Siena, über beichtrelevante Fragen schrieben«:<sup>133</sup> Antonius um 1470 einen Bestseller unter den Beichthandbüchern und Bernhardin 1474 ein Standardwerk über Verträge und Wucher (*De contractibus et usuris*).

In der Reformation werden dann endgültig die Gewissenserforschung und die Überwachung des äußeren Lebens getrennt.<sup>134</sup> Die Beichte wird nicht etwa abgeschafft, die Reformatoren bestreiten nur ihre biblische Grundlegung und damit ihren sakramentalen Charakter. Gleichzeitig wird die Zulassung zum Abendmahl streng überwacht, so dass religiöse Kontrolle am Beginn der Neuzeit vielfach zweigleisig fährt: »als innere Selbststeuerung durch das Gewissen«, die wirksam kombiniert wird »mit äußerer disziplinierender Fremdkontrolle«.<sup>135</sup> Seit Max Weber wird über diesen Zusammenhang gestritten. Jedenfalls kann kein Zweifel daran bestehen, dass umfassende Kontrollen des individuellen Lebens wie des kollektiven Zusammenlebens ursprünglich religiös motiviert und moralisch spezifiziert waren. Spätestens im Calvinismus lässt sich eine

<sup>128</sup> Ebd.

<sup>129</sup> Ebd., 208.

<sup>130</sup> Vgl. Foucault 2005, 188-219 (Omnès et singulatium) verweist auf »eine eigenartige Technologie der Macht ..., die mit einer Hand voll Hirten die überwältigende Mehrheit der Menschen als Herde behandelte« (194). »Alle diese christlichen Techniken der Prüfung, des Bekenntnisses, der Gewissensleitung und des Gehorsams haben ein Ziel: die Individuen dazu zu bringen, ihre eigene ›Kasteierung‹ in dieser Welt zu bewerkstelligen. Aufschlussreich auch der Hinweis auf die Bedeutung der expandierenden Policey-Wissenschaft als Regierungskunst (ebd., 217).

<sup>131</sup> Vgl. Deleuze 1993b.

<sup>132</sup> Daher scheint es mir nicht ganz angemessen, wenn Angenendt 1997, 647 formuliert: »Im ganzen wandelte sich die Beichte vom Frageschema zur Selbstbeobachtung.«

<sup>133</sup> Hahn 2000, 208.

<sup>134</sup> So Hahn ebd., 215.

<sup>135</sup> Ebd., 217.

»enorme Steigerung der systematischen Handlungskontrolle in allen Lebensbereichen«<sup>136</sup> nachweisen. Weber spricht von einer »unendlich lästige[n ...] Reglementierung«, die »im denkbar weitgehendsten Maße in alle Sphären des häuslichen und öffentlichen Lebens«<sup>137</sup> eindringe. Ähnlich wie der Puritaner »zum Vater der modernen militärischen Disziplin«<sup>138</sup> stilisiert werden kann, lässt sich in diesem »Typus« auch der disziplinierte Qualitätsbeauftragte wiedererkennen.

Was als umfassender Anspruch der Kontrolle aller Lebens- und Arbeitsvollzüge ursprünglich nur Mönchen vorbehalten war, prägt nur auch das »weltliche« Lebensideal. Es geht um eine »systematische Selbstkontrolle« vor der radikalen religiösen Alternative von »erwählt« versus »verworfen«.<sup>139</sup> Verschärft wurde dies noch durch die Gegenreformation, die sich Devotion nicht allein als Selbstkontrolle vorstellen konnte, sondern immer eine geistliche Führung vorsah als »permanente Fremdkontrolle«.<sup>140</sup> Der *directeur de l'âme*, der nicht selten zugleich Berater und Bewerter (nämlich Beichtvater) war, trägt nicht zufällig bereits vergleichbare Züge mit dem frühen Typus des Wirtschaftsführers, der nie nur Erfolge bewertet, sondern durch seine Entscheidungen immer auch mitverantwortet. Weitere Stationen der Selbst- und Fremdkontrolle waren das Tagebuch (»Beichte ohne Beichtvater«<sup>141</sup>), die Autobiografie und der Roman als (fiktive) Selbsterforschung und schließlich die Psychoanalyse als »Form von Selbstkontrolle durch Selbstenthüllung«.<sup>142</sup>

»Das Insistieren auf Selbsterforschung und Selbstkontrolle entspringt ursprünglich einer Problematisierung der Heilsgewissheit. Das Resultat ist eine generelle Rationalisierung der Lebensführung.«<sup>143</sup>

Nur hat diese Rationalisierung nicht nur Auswirkungen auf die »Konstruktion des Selbst«, sondern eben auch auf die in der Moderne entstehenden Organisationsformen. Bis das Qualitätsmanagement als kollektive Beichte entstehen konnte, brauchte es allerdings noch mindestens zwei Feuertaufen durch Ökonomie und Pädagogik. Je weniger aussichtsreich die mittelalterlich spezifizierte und frühneuzeitlich radikalierte Kontrolle der Gesamtbioografie sein konnte, desto rascher vollzog sich die Entwicklung organisierter Kontrollformen. Die »metaphysische Rachebank«<sup>144</sup> verliert an Glaubwürdigkeitskredit. Wer weder zur

<sup>136</sup> Hahn 2000, 218.

<sup>137</sup> Weber 2008a [1904/05], 20.

<sup>138</sup> Ebd., 117 Fn. 4.

<sup>139</sup> Hahn 2000, 219.

<sup>140</sup> Ebd., 226.

<sup>141</sup> Ebd., 231.

<sup>142</sup> Ebd.

<sup>143</sup> Ebd., 221f.

<sup>144</sup> Sloterdijk 2006, 110.

Beichte geht noch Höllenfeuer fürchtet, der muss auf anderen Wegen diszipliniert werden.

#### 4.2.2 Ökonomische Kontrolle: Optimale Verwaltung der Knappheit

Wie kommt es nun zu dieser allmählichen Ausdifferenzierung des ökonomischen Qualitätsbegriffs?<sup>145</sup> Dazu genügt wohl kaum die Wertschätzung der Berufsarbeit durch das benediktinische Mönchtum (*»ora et labora«*) oder die Unterförderung des Protestantismus mit einer neuen Berufsethik. Welche Entwicklungen sind dann aber dafür maßgeblich, dass die Tugend des Haushaltens und die aus der göttlichen Ordnung abgeleitete Pflicht irdischer Planung durch den Hausherrn zunächst unmerklich ersetzt werden durch die Gesetze des freien Marktes und die Prinzipien des autonomen Unternehmers? Maßgeblich war auch noch im Übergang zur Neuzeit die teleologische Orientierung an Zwecken. Allerdings wurde die Verantwortung für die Zielerreichung zunehmend individualisiert, wohl auch als Folge wachsender Skepsis gegenüber den traditionellen Institutionen. Durch die dadurch angestoßene Trennung von Politik und Wirtschaft wurde die ursprüngliche »Symbiose der Ressourcenkontrolle«<sup>146</sup> aufgehoben: Es entstand das Bürgertum als eigenständige Säule der Gesellschaft und mit ihm eine ausgeprägte Orientierung an Profit und Konsum – beides für den Adel nach wie vor fraglose Selbstverständlichkeiten. Der Markt bezeichnet nicht mehr länger nur einen Handelsplatz, sondern wird zum Formbegriff. Knappheit, die nun für fast alle Lebenslagen über Preise geregelt wird, erscheint als neue Kontingenzformel am Horizont der modernen Gesellschaft. Die systematische Ausbreitung von Fernhandel und Handwerk führt – neben der Pädagogik – zu einer Ökonomisierung des Perfektionsideals und damit zugleich zur Säkularisierung religiös vertrauter Kontrollformen.

Nachdem die Verbreitung des Buchdrucks seit dem 15. Jahrhundert (Druckpresse um 1450) einen Überschuss an Vergleichs- und Kritikmöglichkeiten ausgelöst hatte, der die alte Naturteleologie zu sabotieren drohte, mussten andere Plausibilitäten gesucht werden. Dies geschah zum einen in der Ausdifferenzierung des Wissenschaftssystems durch die Gründung von ersten Universitäten (Bologna, Paris, Cambridge). Und zum anderen durch die Konzentration auf den Profit als handlungseitiges Selektionskriterium. »Jede Abstützung auf Perfektionen – sei es in der Qualität der Arbeit oder der Waren, sei es in Lebensart und standesgemäßem Einkommen der Kaufleute, sei es schließlich in einem

<sup>145</sup> Vgl. Sombart 1919; Schinzingier 1977; Luhmann 1994c.

<sup>146</sup> Vgl. Luhmann 1998a, 724.

Naturtrieb der Menschen, den die Vernunft zu zähmen und zu nutzen hätte – wird aufgegeben; und übrig bleiben Rentabilitätsrechnungen.<sup>147</sup> Geld wird zum Medium par excellence, nicht mehr nur zum Kauf von Seelenheil und Ämtern, sondern auch zur Befriedigung von lange als Todsünde stigmatisierten Bedürfnissen (*luxuria*).<sup>148</sup> So findet die Logik der Perfektion ihren Widerpart in der Logik der Knappheit.<sup>149</sup>

Wer sich am Profit orientiert, interessiert sich zwangsläufig auch für die Optimierung von Zweck-Mittel-Verhältnissen. Die Teleologie setzt nun ganz auf Zweckrationalität und sucht nach wirtschaftlichen Verfahren der Rationalisierung. Es kommt zu einer umfassenden »Individualisierung der Rationalitätszumutungen«.<sup>150</sup> Schon in der Antike und im Mittelalter kannte man zwar schon den Glauben an den technischen Fortschritt, allerdings nur in deutlicher Konkurrenz zur dominanten Abwertung von Handarbeit und Handwerk durch Oberschichtensemantiken.<sup>151</sup> Immerhin gibt es bereits im Mittelalter erkennbare Verbesserungsbedarfe: Schon die Hanse arbeitet im 13. Jahrhundert nachweislich mit Aufzeichnungen zur internen Erfolgskontrolle, ebenso die Nürnberger Holzschuher, deren Schuldbücher (1304–1307) erhalten sind. Und der Fugger-Kaufmann Matthäus Schwarz kommt in seiner »Musterbuchhaltung« 1518 der Betriebswirtschaftslehre schon ziemlich nahe, wenn er als Finanzierungskriterien Rentabilität, Liquidität, Sicherheit und Unabhängigkeit behandelt. Nicht nur der Fernhandel, auch die Zünfte öffneten sich in dieser Zeit der Qualitätssicherung, nachweislich im Reinheitsgebot von 1516, vor allem aber in der (eigentlich zunftwidrigen) Veröffentlichung von Lehrmaterial. So formuliert 1478 der Regensburger Dombaumeister Matthäus Roritzer (Roriczer) als Intention seines Werkmeisterbuchs der ›Fialen Gerechtigkeit‹, er habe es verfasst, »um zu bessern, wo immer etwas verbessert werden muss, und um die Künste zu verbessern und zu erklären.«<sup>152</sup> Schließlich entsteht in dieser Zeit offenbar unter Kaufleuten auch ein Bedarf an beschleunigten und fundierten Kontrollverfahren. Das kaufmännische Sicherheitsbedürfnis der Doppik, das Nebeneinander zweier Buchungskreisläufe, *contrarotulare*, wird zum Synonym eines neuen Berufsstandes und zur Wortwurzel für alle Kontrollbegriffe (contrôleur, Controlling). Die Kameralistik des 17. Jahrhunderts und noch die »Betriebswirtschaft« des Edward Baumstark (1792–1870) und die betriebswirtschaftliche Theorie des Erich Gutenberg (1897–1984) können hier anknüpfen.<sup>153</sup>

<sup>147</sup> Luhmann 1998a, 482.

<sup>148</sup> Vgl. Heller u. Schmidt 2010, 124–135.

<sup>149</sup> So Luhmann u. Schorr 1988, 68.

<sup>150</sup> Luhmann 1998a, 739.

<sup>151</sup> Vgl. Hahn 2000, 325.

<sup>152</sup> Zit. n. Zilsel 1976, 135.

<sup>153</sup> Vgl. Gutenberg 1983 [EA: 1951] u. 1998 [EA 1929].

Da die Wirtschaft nun auch die Kontrolle über Druckerzeugnisse übernimmt und diese gegen häufige Zensurmaßnahmen und Strafandrohungen trotzig behauptet, kann sich die »ökonomische Logik« zunehmend auch gegen Widerstände durchsetzen und so eine Fortschrittseuphorie auslösen.<sup>154</sup> Für das 17. Jahrhundert lässt sich ein regelrechter »Wohlfahrtsutilitarismus«<sup>155</sup> ausmachen. Der endgültige Befreiungsschlag gelingt aber erst im 18. Jahrhundert – mit einem Gedicht. Bernard de Mandeville (1670–1733) ermutigt in seiner Bienenfabel<sup>156</sup> 1714 und in einer kommentierten Fassung 1724 die englische Gesellschaft auf satirische Weise dazu, sich der Wirklichkeit »privater Laster und öffentlichen Vorteilen«<sup>157</sup> zu stellen. Damit beginnt eine »Entmoralisierung des wirtschaftlichen Handelns«. Schon Adam Smith (1723–1790) wird mehrfach auf die Bienenfabel rekurrieren,<sup>158</sup> um damit seinen Wirtschaftsliberalismus und seine Theorie der unsichtbaren Hand zu untermauern. Teleologie, Eschatologie und Ethik erscheinen nunmehr immer häufiger in einer vollständig säkularisierten Variante.<sup>159</sup> Der Profit als binärer Code und Knappeit als neue Kontingenzformel wirken nun weitaus häufiger als gesellschaftlicher »Integrationsmechanismus« als die Moral.

<sup>154</sup> Vgl. unten S. 216ff.

<sup>155</sup> Luhmann 1998a, 739.

<sup>156</sup> Mandeville [1724] 2012, 92:

»So klagt denn nicht: für Tugend hat's  
In großen Staaten nicht viel Platz.  
Mit möglichstem Komfort zu leben,  
Im Krieg zu glänzen und doch zu streben,  
Von Lastern frei zu sein, wird nie  
Was andres sein als Utopie.  
Stoltz, Luxus und Betrügerei  
Muss sein, damit ein Völk gedeih.«

<sup>157</sup> So der Untertitel der Fabel.

<sup>158</sup> Smith wird 1776 in seinem bahnbrechenden Werk *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* davon sprechen, dass jeder »nur an die eigene Sicherheit« denkt; »und wenn er dadurch die Erwerbstätigkeit so fördert, dass ihr Ertrag den höchsten Wert erzielen kann, strebt er lediglich nach eigenem Gewinn. Und er wird in diesem wie auch in vielen anderen Fällen von einer unsichtbaren Hand geleitet [Herv. TS], um einen Zweck zu fördern, den zu erfüllen er in keiner Weise beabsichtigt hat. Auch für das Land selbst ist es keineswegs immer das schlechteste, dass der einzelne ein solches Ziel nicht bewusst anstrebt, ja, gerade dadurch, dass er das eigene Interesse verfolgt, fördert er häufig das der Gesellschaft nachhaltiger, als wenn er wirklich beabsichtigt, es zu tun. Alle, die jemals vorgaben, ihre Geschäfte dienten dem Wohl der Allgemeinheit, haben meines Wissens niemals etwas Gutes getan. Und tatsächlich ist es lediglich eine Heuchelei, die unter Kaufleuten nicht weit verbreitet ist, und es genügen schon wenige Worte, um sie davon abzubringen.« (Smith 2013, 371).

<sup>159</sup> So bereits David Hume mit seiner Untersuchung über die Prinzipien der Moral, die um 1750 abgeschlossen wurde; vgl. Hume 2003, 48ff.

Die salonfähig gewordene Nutzenmaximierung, durch scharfsinniges »Seelenheilkalkül« auch theologisch legitimiert, bewirkt nicht nur eine »laufende Kontrolle des Sündenpegels«, sondern eben auch eine (zumindest aus heutiger Sicht) riskante Reduktion des Rationalitätsbegriffs.<sup>160</sup> Diese Steigerungs- und Optimierungsinteressen führen schließlich auch zu einer Engführung des Qualitätsbegriffs im 19. Jahrhundert, auf dem dann die im 20. Jahrhundert entwickelten Verfahren der Qualitätskontrolle, der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements aufbauen.<sup>161</sup> Ein durchaus brüchiges Fundament, dessen Alter und Tiefe kaum einer der ingeniosen »Qualitätspioniere« zu kennen schien. Mit Hörisch lässt sich dahinter eine mangelhafte »ökonomische Aufklärung«<sup>162</sup> vermuten, insbesondere, was die Schwierigkeit betrifft, »Knappheitskalküle organisationsintern zu reproduzieren«.<sup>163</sup>

Die Engführung des Qualitätsbegriffs auf Effektivität und Effizienz lässt neben der Symbolik auch die Diabolik dieser Komplexitätsreduktion erkennen. Es handelt sich durchaus um »Folgeprobleme hochchristianer Strukturentscheidungen«.<sup>164</sup> Gegenwärtig ist eine fortschreitende »Ablösung vom Wissenschaftsbezug durch Wirtschaftsbezug« zu erleben – die Praxis erscheint »als letzte Instanz«.<sup>165</sup> Solange das Streben nach Profit alle übrigen Qualitätslogiken dominiert, werden kaum Spielräume bleiben. Wenn aber vorhandene Spielräume ohne Rücksicht auf wirtschaftliche Ergebnisse ausgenutzt werden, kann dies ebenfalls nicht lange gut gehen. Eine Lösung ist nicht in Sicht. Experimentiert wird mit Schrankenlosigkeit, Verabsolutierung, Verzicht, begrenzter Autonomie: Der Mensch muss seine eigenen Abhängigkeiten wählen können.<sup>166</sup> Er ist zur Freiheit verdammt. Kein Wunder also, wenn diese Aporie Pädagogik und Ethik auf den Plan rufen.

#### 4.2.3 Pädagogische Perfektionierung: Lernfähigkeit statt Bildung

In der frühen Pädagogik finden sich zahlreiche teleologische und theologische Spuren.<sup>167</sup> Deutliche Nachwirkungen zeigt vor allem die scholastische Semantik: Der Mensch hat den göttlich gebotenen Auftrag,

<sup>160</sup> Luhmann 2013, 312 nennt als Beispiel für die »Neuäquilibration von Knappheit« die »Umstellung der Armenpolitik von (moralisch zu beanspruchender) Hilfe auf (organisatorisch zu sichernde) Arbeit«.

<sup>161</sup> Vgl. dazu Küpers 1999, 233ff.

<sup>162</sup> Hörisch 2013, 81.

<sup>163</sup> Luhmann 2013, 310ff. verweist auf »Parallelentwicklungen der großen Kontingenzformeln Knappheit und Recht«: »Auf dem Markt lernt man leichter als vor Gericht.«

<sup>164</sup> Luhmann u. Schorr 1988, 93.

<sup>165</sup> Ebd., 92.

<sup>166</sup> Vgl. ebd., 90.

<sup>167</sup> Vgl. dazu Oelkers 1990, 24-72.

sich in der Liebe zu perfektionieren: »*Ultrum perfectio christiana vitae attendatur specialiter secundum caritatem*«.<sup>168</sup> Der Mensch wird dadurch von Kontingenz entlastet, dass ihm eine Annäherung an das göttliche Urbild gemäß Gen 1,26f. versprochen wird.<sup>169</sup> »Ce qui constitue l'être propre de l'espèce, sa raison, est donc bien son degré de perfection, c'est-à-dire ... le point de similitude de Dieu, qu'elle atteint«.<sup>170</sup> Die Vorstellung der natürlichen Perfektion des Menschen und damit die moralische Pflicht (Tugend) der Unterscheidung von Gut und Böse stehen am Beginn der Pädagogik. Kontingenz, so Oelkers, wird »abgelöscht« »und ein Heilsversprechen plausibel gemacht«:<sup>171</sup>

»Vollendung ist der Schlüssel zur pädagogischen Aspiration, den Menschen zum Menschen erziehen zu wollen. Die Reihe der pädagogischen Einwirkungen muss so kontrolliert werden, dass am Ende der Anfang im Optimum überboten wird. Das Höchste soll erreicht werden, und das lässt sich nur mit Hilfe des theologischen Begriffs der Vollendung ausdrücken.«<sup>172</sup>

Die pädagogische Utopie der Aufklärung »projektiert die Perfektion des Menschen und damit erst der Gesellschaft«.<sup>173</sup> Ob nun die »Natur« bei Rousseau, die »Wohnstube« bei Pestalozzi, der »Garten« bei Fröbel: Die Gestaltung einer perfekten Umgebung für erzieherische Maßnahmen weist immer über sich hinaus, nun allerdings nicht mehr zwingend auf ein auch in der Transzendenz verankertes Ziel (*telos*) der Pädagogik. Der mittelalterliche »Kosmos der Perfektionen«, der »nach dem Sündenfall unter Korruptionen leiden«,<sup>174</sup> hatte damit deutlich an Plausibilität verloren. Es geht nun um die Selbstperfektion des Menschen. Erziehung wird nicht länger als Aneignung der göttlichen Ordnung verstanden, die ganz selbstverständlich in der Familie zu leisten ist, oder als Überleitung in das Ewige (»*perfectio non in annis, sed in animis*«<sup>175</sup>), sondern außerhalb der Familie in einer eigens dazu geschaffenen Organisationsform Schule und schließlich sogar mit dazu

<sup>168</sup> Thomas von Aquin, STh II-II q 184,1. *De caritate* unterscheidet drei Formen des *perfectum*: »Uno modo perfectum simpliciter; alio modo perfectum secundum naturam; tertio modo secundum tempus.« (STh I q 2 1,5; 1,7.)

<sup>169</sup> So Oelkers 28. »Alle Anstrengungen, sich in der Nächstenliebe zu perfektionieren, sind allerdings begrenzt, »weil das Lernen die transzendenten Grenzen nicht überschreitet. Was erreichbar ist, begrenzt sich auf das Relative und das auch nur, weil das Absolute unverfügbar, doch zugleich eben wirksam ist. Erwerbbar ist ein Habitus des Guten, aber nicht das Gute selbst.« (24f.)

<sup>170</sup> François Marty: La perfection de l'homme selon Saint Thomas d'Aquin, Rom: Presses de l'Université Grégorienne 1962, 46; zit. n. Oelkers, a.a.O., 28.

<sup>171</sup> Oelkers, ebd., 29.

<sup>172</sup> Ebd., 24.

<sup>173</sup> Ebd., 26.

<sup>174</sup> Luhmann 2004b, 28.

<sup>175</sup> Paulinus von Aquileia (um 795), *Liber exhortationis* c. 43, zit. n. Koselleck 1984, 364.

ausgebildetem Personal, das die Auseinandersetzung mit den eigenen Möglichkeiten fördern sollte.

In diesem Kontext wird die alte Kontingenzformel natürlicher Perfektion allmählich ersetzt durch den Begriff der Bildung, der nicht zufällig auf das entstehende Wissenschaftssystem verweist, wo am frühesten vom Perfektionsprinzip auf Differenzen umgestellt wurde. Bildung ermöglicht eine Säkularisierung der teleologisch-metaphysischen Vollendungsvorstellungen, wie sie noch bei Erasmus von Rotterdam (1466–1536) oder Johann Amos Comenius (1592–1670) zu finden sind.<sup>176</sup> Menschliche Entwicklung muss sich jetzt nicht mehr zwangsläufig auf ein übergeordnetes Prinzip des Guten gründen.

Dieser Prozess der Ausdifferenzierung des Erziehungssystems verläuft auffallend häufig über den Begriff der *perfectibilité*, ein Ausdruck, der zwar bereits für das 13. Jahrhundert nachgewiesen werden kann,<sup>177</sup> jedoch erst im *siecle des Lumières* seine richtungsweisende Bedeutung erhält.

»In der Ablösung von den theologischen und ontologischen Traditionen, in denen für jedes Seiende in seinem Wesen Vollendung durch die Stufe festgelegt ist, ›von der aus es seinen Möglichkeiten gemäß zu keiner höheren mehr kommen kann‹ (Cusanus), führt die Unausschöpflichkeit des Seins zur Transformation begrenzter Vollkommenheit (*perfectio*) in eine nicht begrenzbare Perfektibilität des Geistes, der sich in sich unendlich zur Unendlichkeit Gottes und der Welt verhält.«<sup>178</sup>

Mit seinem *Émile ou De l'éducation* (1762) nimmt Jean-Jacques Rousseau (1712–1778) »Abstand von Perfektionsmodellen, die auf Summierungen beruhen«.<sup>179</sup> Vollendung erscheint nur noch als Möglichkeit, der eine wachsende Skepsis im Blick auf den sittlichen Reifungsprozess des Menschen gegenübersteht.<sup>180</sup>

<sup>176</sup> Wainwright 2003, 284: »Verglichen mit der christlichen Tradition fehlten dem modernen Streben nach Vollkommenheit göttliche Quelle und Maß an Güte ebenso wie die Aussicht auf eine Vollendung jenseits dieser Welt.«

<sup>177</sup> Vgl. Aegidius Columnae Romanus, *De Regimine Principum*, 1277/79; zit. n. Luhmann 2009f, 215 Anm. 22.

<sup>178</sup> Ritter 1972, 1042 beruft sich dabei auf die *Docta Ignorantia* des Nikolaus von Kues (III, 12); vgl. Cusanus 2014 [EA 1440], 509.

<sup>179</sup> Oelkers 1990, 38.

<sup>180</sup> Luhmann 2009f, 215: »Mit Rousseaus *Emile* wurde das *tabula rasa* Konzept durch den realistischeren Begriff der Perfektibilität ersetzt. Damit wird die als Natur postulierte Tendenz zur Perfektion aufgegeben und durch die bloße Bezeichnung einer Möglichkeit ersetzt. Darin ist Gelingen und Misserfolg vorgesehen, was immer als Erfolgskriterium eingeführt wird, und die utopische Inszenierung der Erziehung des *Emile* macht überdeutlich, wie unwahrscheinlich der Erfolg ist. Die Perfektibilität selbst garantiert ihn jedenfalls nicht.«

»In dem Maß, in dem unsere Wissenschaft und Künste zur Vollkommenheit fortschritten (sont avancés à la perfection), sind unsere Seelen verderbt worden«.<sup>181</sup>

Rousseaus *Émile* bekommt gar keine Chance, tatsächlich zu lernen, denn wirkliche Fehler bleiben ihm in dieser *éducation solitaire* erspart. »Weil das Lernen immer auch die Irrtümer steigert, erscheint es vorteilhafter, *nicht* zu lernen, als durch das beste Mittel – die Erziehung – die *Übel* zu perfektionieren.«<sup>182</sup> Dieser Versuch, eine »pädagogische Insel« zu konstruieren, findet in der Pädagogik ansonsten keine Zustimmung. Das Schlechte muss als empirische Realität auch Gegenstand der guten Erziehung sein. Das Glück ist dank pädagogischer Anstrengungen steigerbar, auch wenn der Mensch dabei immer wieder an die Grenzen seiner Natur stößt:

»Il est perfectible; et de là on a conclu qu'il s'est perverti. Mais pourquoi n'en pas conclure qu'il s'est perfectionné jusqu'au point où la nature a marqué les limites de sa perfection?«<sup>183</sup>

Unter dem Eindruck des Erdbebens von Lissabon kann Voltaire (1694–1778) Perfektion nur noch geschichtlich verstehen.<sup>184</sup> Immanuel Kant (1724–1804) denkt an eine »Perfektionierung des Menschen durch fortschreitende Kultur«.<sup>185</sup> Und Johann Heinrich Pestalozzi (1746–1827) versteht Vollendung als »sittliche Autonomie«, und zwar im Sinne einer »unendlichen Aufgabe«.<sup>186</sup> Nach wie vor erscheint Erziehung »gleichbedeutend mit einem Prozess der Optimierung«<sup>187</sup> des Menschen. In der Folge werden utilitaristische<sup>188</sup> und idealistische<sup>189</sup> Pädagogik weiter da-

<sup>181</sup> Rousseau 1995 [EA: 1750]: Discours sur les sciences et les arts, 14f.

<sup>182</sup> Oelkers 1990, 39.

<sup>183</sup> Voltaire 1963 [EA: 1756]: Essai sur les moeurs et l'esprit des nations et sur les principaux faits de l' histoire depuis Charlemagne jusqu' à Louis XIII, 24f.

<sup>184</sup> Vgl. dazu Oelkers 1990, 33f.

<sup>185</sup> Kant 1964 [OA: 1798/1800], 674 (»wenn gleich mit mancher Aufopferung der Lebensfreuden desselben«).

<sup>186</sup> So Oelkers 43. »Bei Pestalozzi erscheint «Vollendung» als sittliche Autonomie, aber das ist ein unerreichbarer höchster Punkt, relevant vor allem wegen der mitlaufenden These, dass alle gesellschaftliche Organisation demgegenüber nur imperfect sein könne.« (44)

<sup>187</sup> Ebd., 44.

<sup>188</sup> Die utilitaristische Pädagogik versucht, die Empfindungen des Menschen zu lenken. »Erziehung dient der Perfektionierung von Anlagen und auf diesem Wege der vollkommenen Entwicklung des Menschen.« Oelkers 1990, 40 verweist hier auf Trapp und Diesterweg, aber auch auf die Widersprüchlichkeit dieses Konzeptes: »Das Ende der Erziehung ist also die notwendige Bedingung für ihre Perfektion.« Vgl. ebd., 41.

<sup>189</sup> Für die idealistische Pädagogik (Schelling, Schleiermacher) ist Vollendung »nicht einfach Steigerung einer Qualität bis in ihr Optimum, also keine Größe, die von lernender Erfahrung abhängig wäre, sondern ein Prozess des Geistes selbst.« So Oelkers ebd., 41. Friedrich Schleiermacher verändert dann radikal den »Denkrahmen«: »Die Theorie der

rum ringen, wie man sich die Perfektionierung des Menschen vorzustellen habe. Am Ende jedoch bleibt bei allen Versuchen, »die Mitte zwischen Allmacht und Ohnmacht zu wahren und Vision und Wirklichkeit ... immer erneut mit Utopien zu verbinden«,<sup>190</sup> nur die Aporie.

»Das Optimum muss mit dem Absoluten verbunden werden, sonst kann es Gewissheit nicht geben. Höchste Ziele aber verlangen höchste Sicherung.«<sup>191</sup>

In ihren Anfängen wollte die Pädagogik »die *Nicht*kontingenz der Geschichte«<sup>192</sup> denken. Eine solche Pädagogik ist allerdings ohne eine transzendentale Absicherung überhaupt nicht denkbar. »Vollendung ist der Gottesname der klassischen Konzeption von Erziehung«.<sup>193</sup> Eine solche »pädagogische Theologie« war auch als »Moralpädagogik« nicht durchzuhalten und musste schließlich aufgegeben werden. »Es ist eben verkehrt anzunehmen, das Gute sei, und dann auch noch durch Erziehung, steigerbar.«<sup>194</sup> Erziehung ist und bleibt ein kontingentes Vorhaben. »Die pädagogische Konsequenz ist nicht die Preisgabe der Anschauung des Guten, wohl aber der Vision der Perfektionierung.«<sup>195</sup> Es gibt kein Entkommen aus dieser »Zwickmühle«: »Erziehung ist keine handhabbare Ursache, die kontrollierbare Wirkungen hervorbringt.«<sup>196</sup>

»Die Pädagogen [...] mussten im offenen Konzept der Perfektibilität einen Platz für sich selber finden, sie mussten es als ein Medium nehmen, in das man gute Absichten einpflanzen konnte. Für sie ist daher Perfektibilität die Fähigkeit immer vollkommener zu werden als Ausstattung des Menschen im Unterschied zum Tier. So gefasst erfüllt das Konzept eine Funktion für die Profession – ähnlich wie das Konzept der Erbsünde für die Theologen: Es ist schwierig, aber nicht unmöglich. Man kann Seelen retten oder junge Menschen bilden, allerdings nur mit professioneller Assistenz. Das Konzept ermutigt zu höheren Ansprüchen.«<sup>197</sup>

Erziehung [ist] das Prinzip, wovon die Realisierung aller sittlichen Vervollkommnung ausgehen muss.« Oder noch pointierter: »In der Vollendung ist Ethik Physik, und Physik Ethik.« »Die Frage, wie der Mensch erzogen werden soll, kann ›nicht anders als aus der *Idee des Guten* beantwortet werden.« Alle Zitate n. Oelkers, ebd., 47, 50, 53.

<sup>190</sup> Ebd., 57.

<sup>191</sup> Ebd.

<sup>192</sup> Ebd., 58.

<sup>193</sup> Ebd.

<sup>194</sup> Ebd., 64.

<sup>195</sup> Ebd., 61. »Wenn die Teleologie der Erziehung aufgegeben wird, wozu vor allem die Einsicht in die Subjektivität von Erlebnis und Erfahrung oder die Autonomie des Gedächtnisses zwingt, dann ist die grundlegende Relation der pädagogischen Theorie die von Handlung und Lernen oder von Situation und Prozess. So modelliert, trifft die pädagogische Intention immer auf einen Chaosfaktor, den keine Metaphysik beruhigen kann. Handlung und Lernen sind, heißt das, nie kausal verbunden, wie aber die Zielsetzung, Erziehung führt zur Vollendung, annehmen muss.« (62)

<sup>196</sup> Ebd., 70.

<sup>197</sup> Luhmann 2009f, 216.

Der pädagogischen Grundparadoxie, »auf Freiheit einzuwirken, um Freiheit zu bewirken«,<sup>198</sup> ist nicht zu entrinnen.<sup>199</sup> Nachdem nun nach der Ablösung vom Perfektionsgedanken auch die idealistischen Versuche gescheitert waren, diese Paradoxie mit der Kontingenzformel Bildung zu entparadoxieren, wurde nach neuen Kontingenzformeln gefahndet, um pädagogische Qualität zu spezifizieren. Deshalb wird Bildung zunehmend von »Lernfähigkeit« als Kontingenzformel verdrängt. Damit wird jedoch die Aporie nur von der Vergangenheit, in der Lernprozesse zur Bildung führten, in die Zukunft hinein verlagert, sodass Prozess und Ergebnis des Lernens im Dunkeln bleiben können. Mit der Problematik, nicht einfach nur Wissen zu sammeln, das ohnehin schon bald veraltet ist, verbindet sich die Absicht, das Lernen zu lernen, weshalb bis heute mit dem Begriff der Lernfähigkeit experimentiert wird. Im Bemühen um Fortschritt und in der Einsicht, dass sich Menschen ihrer pädagogisch und andragogisch begleiteten Selbstvervollkommenung gerne verschließen, wird man sogar so weit gehen, auf »lernende Organisationen« zu setzen.

#### 4.2.4 Fortschritt als Kompensation: Innovation als Abschied vom Optimum

Seit dem 17. Jahrhundert wird durch Autonomiegewinne für Wissenschaft, Ökonomie und Pädagogik das seit Aristoteles gepflegte »Rationalitätskontinuum« »auf verschiedene Weise geknackt«.<sup>200</sup> Zunächst geschieht dies durch eine »Subjektivierung der Rationalität« vor allem im Anschluss an Descartes.<sup>201</sup> Ziele verstehen sich nun nicht mehr von selbst, man braucht jetzt Motive.<sup>202</sup> Die massenhafte Verbreitung von Druckerzeugnissen sorgt für permanente Soll-Ist-Vergleiche. Lesen steigert die Autonomie, aber eben auch die Skepsis. So zerfällt in dieser Epoche auch die Einheit von Manieren und Moral. Man behilft sich noch mit Heuchelei oder mit der Berufung auf Werte. Die »Elastizitätsreserven moralischer Systeme« und der neuartige »Überschuss an Begründungsmöglichkeiten«<sup>203</sup> ermöglicht die moderne Ethik, die sich

<sup>198</sup> Luhmann 2004b, 283. Sie zu »camouflieren« wäre taktvolle Pädagogik.

<sup>199</sup> Dazu treffend Oelkers ebd., 46: »Anfang und Ende wären in einer Phasenfolge über Steigerungseffekte verbunden, die linear gedacht werden müssen. Die Wirkungen der Erziehung summieren sich zu einem Optimum und darin hat das pädagogische Geschäft sein Ende. Doch wann wäre das je der Fall? Empirisch kann ein solches Ende wegen der Lernbedingung nicht gedacht werden, denn durch Lernen wird jede Strukturbildung, auch die vermeintlich höchste, wieder flüssig, nur darum kann ja von einer Steigerung zwischen den Entwicklungsphasen gesprochen werden.«

<sup>200</sup> Luhmann 1987b, 639.

<sup>201</sup> Descartes 2009 [EA: 1641].

<sup>202</sup> Vgl. Luhmann 2006a, 56.

<sup>203</sup> Luhmann 2013, 147.

als Reflexionstheorie der Moral auf Begründungen spezialisiert und damit zunächst den neuzeitlichen Dauerbedarf für Alarmierungen zu decken scheint.

Neben der *Subjektivierung* ermöglicht die *Binarisierung* des Rationalitätsproblems neue Möglichkeiten der Verständigung. Spätestens im 19. Jahrhundert setzen sich binäre Codierungen für Funktionssysteme durch und erlauben dadurch eine fortgeschrittene funktionale Differenzierung. Vor allem geht es nun um Optimierung, um »wirtschaftliche Kalkulation der Nutzenverhältnisse von Zwecken und Mitteln«.<sup>204</sup> Diese teleologisch grundierte Zweckrationalität wird durch wertrationale Postulate zu disziplinieren versucht. Wertrationalität wiederum zügelt sich durch das Abwägen von Folgen des Handelns. Schließlich wird Verständigungsrationality als Ausweg vorgeschlagen, der sich durch vernünftige Gründe legitimieren muss.<sup>205</sup>

An der Schnittstelle dieser Versuche, das Rationalitätskontinuum zu sichern, steht mit dem Fortschrittsbegriff eine weitere qualitätsrelevante Kontingenzformel. Nicht nur Wirtschaft und Pädagogik setzen anstelle von göttlich garantierter Perfektion nun auf irdische Optimierungsprozesse. Fortschritt wird zur gesellschaftlichen Leitmetapher des 19. Jahrhunderts, bis diese Gesellschaft dann im 20. Jahrhundert endgültig Schiffbruch erleidet – ein Schiffbruch mit Zuschauern,<sup>206</sup> der im Ergebnis an der Rationalität jeglicher Rationalisierung zweifeln lässt. Zur Generalisierung und Inflationierung der Qualitätssemantik leistet der moderne Fortschrittsglaube einen zentralen Beitrag. Die Gesellschaft setzt auf Neues, das nun nicht mehr als verdächtig anders beargwöhnt, sondern als »Entwicklung«, »progrès«, »Evolution« begrüßt wird. Luhmann lokalisiert diese »Karriere der Semantik von Sequenzbegriffen«<sup>207</sup> für die Mitte des 18. Jahrhunderts, ungefähr gleichzeitig mit dem Begriff der Geschichte.<sup>208</sup>

Fortschritt als Begriff scheint »so neutral wie elastisch«, meint »eine Relationsbestimmung, die räumlich hier und dort, zeitlich jetzt und dann und früher aufeinander bezieht«.<sup>209</sup> In den allermeisten Kontexten geht es um »eine Bewegung zum Besseren«,<sup>210</sup> weshalb der Begriff die Qualität eines »quasi religiösen Hoffnungsbegriffs«<sup>211</sup> annehmen kann. Diskontinuitäten sind damit nicht ausgeschlossen. Rückschritte bestätigen als Ausnahme nur die Regel. So oszilliert der Begriff »zwischen

<sup>204</sup> Luhmann 1998a, 175

<sup>205</sup> Vgl. ebd., 174.

<sup>206</sup> Vgl. Blumenberg 1997.

<sup>207</sup> So Luhmann 1987b, 517, Fn. 39.

<sup>208</sup> Vgl. Koselleck 1984, 352.

<sup>209</sup> Ebd., 351.

<sup>210</sup> Ebd., 352.

<sup>211</sup> Ebd.

endlicher Perfektion, die unerreichbar bleibt, und einer endlosen Zielverschiebung, weil die Zwecke, die der Fortschritt erfüllen soll, selber als fortschreitend entworfen werden.«<sup>212</sup>

»Die als ›Fortschritt‹ begriffene Neuzeit scheint sich aus ihren natürlichen Vorgegebenheiten zu entfernen und in eine offene Zukunft hinein zu entwerfen.«<sup>213</sup>

Selbstverständlich kannte auch schon die Antike ein Fortschreiten, vor allem in Tugend und (Kriegs-)Technik, aber auch in Annäherung an das Reich Gottes in einer nach dem Muster der augustinischen Zwei-Reiche-Lehre »linear verlaufenden Weltzeit (*saeculum*) vom Anfang der Schöpfung bis zur Wiederkehr Christi«.<sup>214</sup> Augustinus setzt der Stoa entgegen, »dass wer zum Licht vorschreite, allmählich im Vorschreiten erleuchtet werde (*in lucem procedens, paulatim progrediendo illuminatur*). Die Fortschreitenden sind die noch nicht Vollendeten, die Strebenden.«<sup>215</sup> Ebenso kennen Patristik und Scholastik<sup>216</sup> ein »Fortschreiten auf Gott zu«.<sup>217</sup> Dabei handelt es sich aber immer um ein bruchloses soteriologisches Kontinuum. Die »Ambivalenz der Vervollkommnungsfähigkeit«<sup>218</sup> kam noch nicht in Sicht.

»Fortschritt« als geschichtlicher Oberbegriff ... blieb solange undenkbar, als man sich seit Christi Erscheinen im letzten Zeitalter der Welt wusste, in dem sich grundsätzlich nichts Neues mehr ereignen konnte.«<sup>219</sup>

Erst die Fortschritte der Wissenschaft (Francis Bacon: *progressus scientiarum*), vor allem aber der technische Fortschritt und mit ihm die beginnende Industrialisierung waren offenbar nicht mehr problemlos einzzuordnen in diese Kontinuität.<sup>220</sup> Schon für Leibniz wird die beste aller möglichen Welten »nur deshalb vollkommen sein, weil sie sich ständig verbessere«:<sup>221</sup> »*progressus est in infinitum perfectionis*«<sup>222</sup>. Insbesondere

<sup>212</sup> Ebd.

<sup>213</sup> Ebd., 353.

<sup>214</sup> Ritter 1972, 1034.

<sup>215</sup> Ebd., 1035.

<sup>216</sup> Spörle 1930, Freund 1957.

<sup>217</sup> Ritter 1972, 1035.

<sup>218</sup> Koselleck 1984, 378.

<sup>219</sup> Ebd., 363.

<sup>220</sup> Ausnahmen sind natürlich bis heute möglich: Vgl. etwa für das 17. Jahrhundert John Bunyan: *The Pilgrim's Progress from this World to that which is to come* (1678), hg. v. R. Charrock 1963. Vgl. dagegen Francis Bacon, *The Advancement of Learning*, 1605; Granovetter 1979.

<sup>221</sup> Koselleck 1984, 347.

<sup>222</sup> Leibniz: Kleine Schriften zur Metaphysik, zit. n. Koselleck 1984, 374. Vgl. dazu Lessings Brief an Moses Mendelssohn v. 21.1.1756: »Ich glaube, der Schöpfer musste alles, was er erschuf, fähig machen, vollkommner [sic!] zu werden, wenn es in der Vollkommenheit, in welcher er es erschuf, bleiben sollte«; zit. n. Koselleck 1984, 374.

wissenschaftliche Entdeckungen trugen dazu bei, die Fortschrittsmantik zu verselbständigen und Wege aus dem religiösen Zielkorridor aufzuzeigen. Und die Umsetzung wissenschaftlicher Ideen in Industrie und Technik konnte diesen Öffnungsprozess weiter befördern.<sup>223</sup> »Die Industrie und Arbeitsamkeit ist nun einer ins Unendliche fortgehenden Vergrößerung und Vermannichfältigung fähig.«<sup>224</sup> Damit war der Fortschritt zur Herausforderung des autonomen Menschen geworden.

Die Ausprägung des neuzeitlichen Fortschrittsbegriffs stützt sich auf seine »religiösen Herkunftsbedeutungen«, verwandelt aber nun »das stets zu erwartende Ende der Weltzeit in eine offene Zukunft«.<sup>225</sup>

»Zu einem geschichtlichen Begriff, der epochale Erfahrungen in sich versammelt, wird ›Fortschritt‹ freilich erst, wenn er als Kollektivsingular die Summe aller Einzelfortschritte in sich bündelt.«<sup>226</sup>

Die alten Perfektionsvorstellungen waren damit nicht verschwunden, sie bildeten vielmehr die Grundlage, auf der die Vergeschichtlichung der eschatologischen Hoffnung stattfinden konnte. »Das immer Gleiche der eschatologischen Erwartung wird abgelöst durch das immer Neue.«<sup>227</sup> Im Mittelpunkt des Interesses steht nun die prognostizierte, nicht mehr die prophezeite Zukunft. Auch wenn nun weniger auf Gott und dafür mehr auf die eigene Planungsarbeit vertraut wird: Immer noch geht es um kontinuierliche Verbesserungsprozesse.

»Der christliche ›profectus‹, zunächst ein transhistorischer Begriff, hatte eine verbesslungsfähige Zukunft erschlossen [...]: gerade in der Kontinuität lag die Evidenz des Fortschritts enthalten.«<sup>228</sup>

Im 19. Jahrhundert, motiviert durch Innovationen wie die Dampfmaschine, die Eisenbahn und die Telegraphie, wird Fortschritt nicht nur zum schlagwortartigen »Leitbegriff«<sup>229</sup> und zur politischen Botschaft,<sup>230</sup> sondern auch – trotz warnender Stimmen<sup>231</sup> – zur »Ersatzreligion«.<sup>232</sup>

<sup>223</sup> Vgl. Koselleck 1984, 393.

<sup>224</sup> So der Art. ›Bedürfnis‹ der »Deutschen Encyclopädie« Bd. 3 (1780), 160.

<sup>225</sup> Koselleck 1984, 371.

<sup>226</sup> Ebd., 388.

<sup>227</sup> Koselleck 2013, 30.

<sup>228</sup> Koselleck 1984, 370f.

<sup>229</sup> Ebd., 407.

<sup>230</sup> Vgl. dazu die Gründung des *ministère du Progrès* im Jahr 1848 unter Louis Blanc, der Fortschrittspartei Preußens 1861, des Fortschrittlchen Berliner Arbeitervereins 1863.

<sup>231</sup> Vgl. etwa zur Ambivalenz des Fortschritts Karl Marx: »Das Elend der Philosophie« (franz. 1847), MEW 4, 91f.: »Ohne Gegensatz kein Fortschritt; das ist das Gesetz, dem die Zivilisation bis heute gefolgt ist« Ebd., 97: »In der heutigen Gesellschaft, in der auf den individuellen Austausch basierten Industrie, ist die Produktionsanarchie, die Quelle so vieles Elends, gleichzeitig die Ursache alles Fortschritts.«

<sup>232</sup> So etwa Georg Gottfried Gervinus, Einleitung in die Geschichte des neunzehnten Jahrhunderts (Leipzig 1853), 167. Vgl. dazu auch Robert Blum, »Die Fortschrittmänner der

Mit Nietzsches Phantasma einer »stärkeren Spezies Mensch«<sup>233</sup> kündigt sich bereits eine Katastrophe an, von der sich die meisten Perfektionsillusionen nicht mehr erholen sollten.

Nach der Desillusionierung durch zwei Weltkriege ist es nicht verwunderlich, dass nun vielfach von Perfektion auf Evolution umgestellt wird. Im Rückblick auf die Entwicklung der Perfektionssemantik und der mit ihr verbundenen Steuerungs- und Kontrollvorstellungen erscheint vielmehr die »Transformation der Rationalitätssemantik als ein Zusammenbruch.«<sup>234</sup> Diese Desillusionierung muss vielleicht nicht immer so radikal ausfallen wie für Émile Durkheim, der davon überzeugt war, dass »der Fortschritt der Menschheit nicht existiert«.<sup>235</sup> Von einem allzu optimistischen Evolutionsbegriff ist man allerdings heutzutage offenbar viel weiter entfernt als Charles Darwin, der noch formulieren konnte: »All corporeal and mental endowments will tend to progress towards perfection«.<sup>236</sup>

Die Kontingenzformel Perfektion wird in der bürgerlichen Gesellschaft durch Prozessbegriffe ersetzt: Es geht nun um Fortschritt, Reflexion (Selbstkontrolle) und Evolution. Sämtliche Kontingenzformeln werden seit etwa der Mitte des 18. Jahrhunderts »mit Steigerungsinteressen identifiziert«<sup>237</sup> (mehr, besser, auch weniger). Dabei war es ein Fehler, den Steigerungsgedanken auf einen Wert zu beziehen. Damit fehlte eine Differenzierung zwischen den Systemreferenzen für Funktion, Leistung und Reflexion. So kam es zu falschen Annahmen, zum Beispiel dass Leistungssteigerung durch Reflexion möglich sei. Heute wissen wir: »die Identifikation von Kontingenzformeln mit Steigerungsinteressen [scheitert] an Gesichtspunkten der Rationalität«.<sup>238</sup>

Trotz ihrer Beständigkeit hat die Kontingenzformel Qualität an Brillanz verloren. Spätestens seit dem 17. Jahrhundert ist auch hier mit qualitativen Diskontinuitäten zu rechnen: Erst wenn Achtungsbedingungen negierbar werden, entsteht Bedarf für stärker generalisierte Codes der Kommunikationsmedien. Auf der Ebene generalisierter

Gegenwart« (1847), der am Vorabend der Revolution »ein Weihnachtsfest, ... die Geburt einer neuen Zeit« ersehnt und dazu die Mahnung formuliert, »auszuhalten auf der Bahn des Kampfes für den Fortschritt, für die Freiheit, für die Brüderlichkeit«; zit. n. Koselleck 1984, 411f.

<sup>233</sup> Vgl. Nietzsches Genealogie der Moral, 2013 [OA: 1887], 71: »Die Grösse eines ‚Fortschritts‘ bemisst sich sogar nach der Masse dess, was ihm Alles geopfert werden musste; die Menschheit als Masse dem Gedeihen einer einzelnen *stärkeren Species Mensch* geopfert – das wäre ein Fortschritt ....«.

<sup>234</sup> Luhmann 1987b, 639f.

<sup>235</sup> Ritter 1972, 1054 Anm. 25.

<sup>236</sup> Charles Darwin, zit. n. Ritter 1972, 1053.

<sup>237</sup> Luhmann 1977a, 207. Nur die Kontingenzformel ‚Gott‘ wird nicht »auf ein Steigerungsinteresse oder eine Maximierungsidee hin verdichtet« (ebd., 208).

<sup>238</sup> Vgl. ebd., 207f.

Kommunikationscodes setzen sich neue, strengere, systematisierte Formen der Behandlung des Negationsproblems durch: in Gestalt binärer Schematisierungen und in Abgrenzung zu alteuropäischen Perfektionsformeln wie *telos*, *theos* und *ethos*. Qualität als *ontologische* Kontingenzformel verliert damit an Bedeutung, außer in wenig selbstreflexiven Systemen wie der Ökonomie, speziell dem Marketing, und der Technik. Dort herrscht nach wie vor ein fast ungebrochenes Rationalitätsvertrauen. Binäre Codes werden, wenn nicht ignoriert, so zumindest idealisiert und dadurch in sehr stark generalisierter Form der Negation entzogen.

In rekursiv geübteren Logiken wird »der Blick aufs Ganze« zunehmend durch den »Blick auf Kontingenz« ersetzt.<sup>239</sup> Seither muss dort auf stabile (»absolute«) Selektionskriterien verzichtet werden. Substanzbegriffe werden durch Funktionsbegriffe ersetzt. Die moderne Gesellschaft lässt sich weder durch Religion noch durch Moral integrieren. Der Code gut/schlecht wird zwar häufiger denn je benutzt, »aber er läuft gleichsam leer. Es fehlt Konsens über die Kriterien, nach denen die Werte gut beziehungsweise schlecht zuzuteilen sind.«<sup>240</sup> Deshalb wird in der Moderne auch kein eigenes Funktionssystem der Moral ausdifferenziert. Mit dem moralischen Dualismus von gut/schlecht beziehungsweise gut/böse lässt sich »keine binäre Schematisierung erreichen«.<sup>241</sup> Darauf wird im Zusammenhang der Entstehung von organisationsethischen Konzepten noch zurückzukommen sein. Zunächst erfordert die Genealogie der Qualitätssemantik noch einen kurzen Blick auf die Probleme der Moderne, von der Illusion einer perfekten Steuerung von Organisationen umzustellen auf evolutionäre Bilder. Steuerung wird damit nicht negiert, wohl aber postheroisch korrigiert. Es geht um Drift und Steuerung.<sup>242</sup> Und es geht um die Frage, welche Auswirkungen die semantischen Brüche des Qualitätsbegriffs für das Verständnis der Managementrolle zeitigen.

<sup>239</sup> Vgl. Luhmann 2013, 32.

<sup>240</sup> Luhmann 1998a, 248: »Die Bistabilität des Codes mit Ausschließung aller weiteren Werte garantiert Abstraktheit, Abrufbarkeit, Invarianz. Aber die eben deshalb notwendigen Programme, die regeln, welches Verhalten positiv bzw. negativ zu beurteilen ist, sind nicht mehr durch Religion vorgeschrieben; und dafür hat es auch kein Substitut gegeben. Die moralische Kommunikation tritt noch unter dem Anspruch auf, für die Gesellschaft zu sprechen; aber in einer polykontexturalen Welt kann das nicht mehr einstimmig geschehen. Es ist nicht etwa so, dass die Unmoral auf Kosten der Moral zunimmt. Vielmehr gibt es immer wieder gute moralische Gründe, die Formen abzulehnen, auf die die Moral sich festgelegt hatte.« (ebd.)

<sup>241</sup> Luhmann 2008a, 116.

<sup>242</sup> Vgl. Simon 2009, 9ff.

### 4.3 Respezifikationen: Profession *und* Organisation

Der Ausdifferenzierungsprozess moderner Kontingenzformeln sowie die Brücken- oder Scharnierfunktion der basalen Kontingenzformel Qualität lässt sich rekonstruieren als »Bedingungsverhältnis« gesellschaftlicher Differenzierung, Generalisierung und Respezifikation.<sup>243</sup> Die Komplexität der modernen Gesellschaft mit ihren funktional differenzierten Rationalitäten erfordert »Möglichkeiten der Respezifikation«,<sup>244</sup> um Anschlussfähigkeit zu ermöglichen.<sup>245</sup> Die Respezifikation der Kontingenzformel Qualität in den verschiedenen Funktionssystemen (etwa als Produktqualität im Wirtschaftssystem, als Qualität der medizinischen Versorgung im Gesundheitssystem oder als Unterrichtsqualität im Erziehungssystem etc.) war offenbar nicht ausreichend, um anschlussfähige Entscheidungen zu gewährleisten. Kriterien für Rationalitätsurteile werden daher in der modernen Gesellschaft zunehmend über die Steuerung von Mitgliedschaftserwartungen geregelt, also über Professionen und Organisationen.<sup>246</sup>

Die Verwendung der Kontingenzformel Qualität in Zeiten wachsender »Rationalitätskepsis« ist mithin vergleichbar dem Pfeifen im finsternen Wald. Professionen wie Organisationen können gar nicht anders, als die Paradoxien von Identität und Entscheidung durch die Verwendung von Qualitätsformeln semantisch abzusichern, wenn sie sich nicht permanent der Gefahr aussetzen wollen, an diesen Paradoxien zu verzweifeln. Jedenfalls lassen sich funktional differenzierte Gesellschaften nicht mehr über Rationalitätsbehauptungen beschreiben, ohne mit Latenzen rechnen zu müssen. Dies ist womöglich das größte Verdienst der Professionssoziologie, nachdem der Professionsbegriff immer mehr mit dem Berufsbegriff verschmilzt und damit die ursprüngliche Funktion der klassischen Professionen allmählich wieder in Vergessenheit gerät. Waren es doch lange Zeit gerade diese Professionen, die als Garanten für Qualität verstanden wurden, allerdings mit zunehmender Skepsis, was die Motive der Professionellen angeht.<sup>247</sup> Mit Luhmann kann deshalb davon ausgegangen werden, »dass die Profession allein zur Respezifikation von guten Absichten nicht ausreicht. Das Zusammenspiel

<sup>243</sup> Luhmann im Anschluss an Ackerman u. Parsons 1966, 19-40.

<sup>244</sup> »Rationalitätsurteile werden damit abhängig von Mitgliedschaften in Einrichtungen der Respezifikation von Kriterien, und das sind, gesellschaftsweit gesehen, Organisationen und Professionen.« (ebd.)

<sup>245</sup> Dabei handelt es sich nach Luhmann 2013, 55 um ein Steigerungsverhältnis: »Je stärker die Differenzierung, desto höher die Ebene der Generalisierung, desto möglichkeitsreicher das System, desto größer die Anforderungen an Respezifikationsleistungen.« »Generalisierung kann nicht über das hinausgetrieben werden, was im System respezifizierbar ist, und das ergibt wiederum Schranken sinnvoller Differenzierung.«

<sup>246</sup> Vgl. dazu Luhmann 2002, 142ff.

<sup>247</sup> Vgl. Stichweh 1994a-b.

von Organisation und Interaktion ist unentbehrlich, und dies nicht zuletzt deshalb, weil die Organisation die Interaktion [...] *nicht steuern kann.*<sup>248</sup>

Angesichts des heute absehbaren Endes der Profession (nicht der Professionalität!) empfiehlt es sich jedenfalls, in Anlehnung an Parsons und Luhmann die »gesellschaftliche Leistung von Organisationen nicht mehr als Rationalität, sondern als Respezifikation zu beschreiben – als Respezifikation jener Unbestimmtheiten, die auf der Ebene der gesellschaftlichen Funktionssysteme unvermeidlich sind; aber auch als Respezifikation der Motive, die den Mitgliedern frei gebildeter Organisationen zugeschrieben werden können.<sup>249</sup> Erst die Kombination von Professionalität und strukturierter Reproduktion von Entscheidungen ermöglicht Komplexitätsgewinne, wie sie zur Ausdifferenzierung moderner Funktionssysteme erforderlich sind. »Durch Organisation gewinnt man vor allem die Möglichkeit der Differenzierung teilnehmender Systeme.<sup>250</sup> Und durch Profession gewinnt man für lange Zeit die Möglichkeit zur Integration von Motiven in relevanten Umwelten der Organisation, eine Funktion, die heutzutage mehr und mehr von Netzwerken übernommen wird, in denen professionelle Unterscheidungskriterien keine zentrale Rolle mehr spielen.

Unter den nunmehr beobachtbaren Bedingungen von Komplexität, Kontingenz und Konflikt bedeutet rationales Handeln in der modernen Gesellschaft eine Überforderung für alle Beteiligten. Rettungsversuche auf individualisierter Ebene (rational choice, Diskurs) münden daher in der Sackgasse individualisierter Rationalitätserwartungen.<sup>251</sup> Professionalisieren und Organisieren, so lautet die Antwort auf Intransparenz und Unsicherheit in allen Funktionssystemen, wenn auch in ganz unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Diese Ungleichzeitigkeit beschäftigt Professionstheorie und Organisationsforschung gleichermaßen. Dies wird hier im Fokus der gesellschaftlichen Funktion der Management-»Profession« zu beleuchten sein, wenn es um die spezifische Oszillation zwischen Ordnung und Störung der Organisation gehen wird. Auch wenn an dieser Stelle nicht auf die Debatten der Professions- und Berufssoziologie eingegangen werden kann: Es kann kein Zweifel daran bestehen, dass die Organisationsabhängigkeit der Professionen ebenso wie die Professionsabhängigkeit der Organisationen in der Theorie lange Zeit vernachlässigt wurden.<sup>252</sup>

<sup>248</sup> Luhmann 2002, 164.

<sup>249</sup> Ebd., 164f.

<sup>250</sup> Ebd.

<sup>251</sup> Vgl. ebd., 143.

<sup>252</sup> Vgl. ebd., 148.

Jede Anwendung professionellen Wissens ist »mit dem Risiko des Scheiterns belastet«.<sup>253</sup> Die Entstehung der klassischen Professionen und ihre Folgewirkungen für moderne Berufsbilder lassen sich geradezu als frühe Form des Risikomanagements verstehen: »Professionen arbeiten unter der Bedingung der Unsicherheit des Erfolgs ihrer eigenen Eingriffe und müssen deshalb ihren eigenen Arbeitsbereich abschirmen.«<sup>254</sup> Professionalität zeigt sich deshalb vor allem in der Bereitschaft, den Zugang zu Wissensressourcen durch Mitgliedschaftsbedingungen zu regeln. »Successful professions monopolize their areas of uncertainty.«<sup>255</sup> Dieses Risiko wird mit Prestige belohnt, das neben der Zugehörigkeit zur Profession »auf erfolgreicher Praxis« beruht, mithin also auf der Zuschreibung von »Qualität« als Ergebnis professioneller Selbstbeschreibung, auf Symbolik, Fachjargon und Artefakten, die diese Identitätskonstruktionen stützen sollen.<sup>256</sup> Bereits die spätmittelalterlichen Professionseliten verfügen »über eine ausreichend große Zahl komplexer Routinen«<sup>257</sup> im Umgang mit Unsicherheit (»prudentia«). Der Pfarrer, der Richter und der Arzt, später auch der Lehrer sind alleine akademisch legitimiert, die Vermittlungsrolle zwischen den Codewerten zu übernehmen (»moderatio«). Angesichts wachsender Skepsis, was zum Seelenheil dient (Religion), wie Krankheiten zu besiegen (Medizin) und Prozesse zu gewinnen sind (Recht), sind Professionen jedoch zunehmend auf Organisationen angewiesen, die ihre Arbeit stützen und schützen (Domkirchen, Hospitäler, Gerichte und Anwaltskammern). Nicht zuletzt unterstützt den Prozess der Professionalisierung die Organisation Universität, um im Funktionssystem Wissenschaft die nötigen Argumentationshilfen bereitzustellen, die die Professionen brauchen, damit Exklusion und Inklusion in ihrem Sinne geregelt werden können. Akademische Ausbildung besteht nicht zuletzt im Antrainieren von Schutzmechanismen zur Immunisierung gegen Kritik von außen, also durch Rekursion auf die »kognitive Elastizität des Kausalschemas«,<sup>258</sup> Erfolge sich selbst und Misserfolge den Eigenarten anderer (den Sündern, den uneinsichtigen Patienten oder den Angeklagten) zuzuschreiben.<sup>259</sup>

Will man die moderne Entwicklung der Kontingenzformel Qualität verstehen, lohnt ein Blick auf die Professionstheorie,<sup>260</sup> die erklären

<sup>253</sup> Ebd.

<sup>254</sup> Ebd.

<sup>255</sup> Fuchs 1996, 313.

<sup>256</sup> Vgl. Luhmann 2002, 148.

<sup>257</sup> Ebd., 149.

<sup>258</sup> Ebd., 152.

<sup>259</sup> Luhmann argumentiert ebd. mit dem Beispiel von Lehrer und Schüler und verweist auf das Technologiedefizit, so dass Misserfolge nicht zwingend auf Fehler oder mangelnde Ressourcen zurückzuführen sind.

<sup>260</sup> Stichweh 1994a; 1994b; 2005; 2008; vgl. auch Abbott 1988.

kann, warum die Entstehung von Professionen ein »Lösungsmuster für spezifische Probleme in modernen Gesellschaften«<sup>261</sup> darstellt. Damit erhellt sich möglicherweise auch ein bislang eher unbefriedigender Diskussionsverlauf über die Frage, ob nun Management eine Profession sei oder doch nur eine Hilfskonstruktion für mehr oder weniger ungeordnete Verhältnisse.

a) *Alteuropäische Wurzeln der Professionen:* Wie beim heutigen Managementberuf, so liegen auch die Wurzeln der klassischen Professionen im Spätmittelalter: Anders aber als der Beruf des Kaufmanns oder die Tätigkeit als Unternehmer entstehen die Professionen im Zusammenhang mit den drei oberen Fakultäten der Universitäten.<sup>262</sup> Neben Eigentum und Stand wird der Erwerb von Professionswissen zu einem eigenständigen, funktional äquivalenten Ordnungsfaktor. »Indem Professionen (Ärzte, Lehrer, Richter) als Berufsstände aufgefasst werden, wird die ständische Klassifikation diversifiziert, vor allem aber wird sie enthierarchisiert.«<sup>263</sup> Dabei sind Professionen Berufe eines besonderen Typs: Sie zeichnen sich durch eine reflexive Handhabung der Berufsidee aus<sup>264</sup> sowie durch ihren Anspruch der Vollständigkeit und die »Zentralität« ihrer Wissensbestände: Sie sorgen gesellschaftlich für die Beziehung zu Gott (Theologie), zu sich selbst (Medizin) und zu anderen (Recht) und decken damit von ihrem Selbstanspruch her das gesamte Wissen ab. Erst sehr viel später erlangt über die Ausdifferenzierung der philosophischen Fakultät und das Erziehungswesen mit dem (Gymnasial-)Lehrer im 19. Jahrhundert eine vierte Profession gesellschaftliche Anerkennung.

Professionelle Korporationen vertreten in der frühen Neuzeit lange noch Organisationen. Später sind sie die auffälligsten Assoziationen in professionalisierten Funktionssystemen.<sup>265</sup> So entsteht allmählich ein professioneller »Kernbereich«, der »durch eine spezifische Synthese von Bearbeitung komplexer personaler Probleme, Ausbildungslänge und Vermittlung ethischer Codes konstituiert« und »durch ihre Institutionalisierung in der und Ratifizierung durch die Universität«<sup>266</sup> gestützt wird. Seither kennt man »duale Eliten«, die akademisch und praktizierend tätig werden können.

<sup>261</sup> Stichweh 1994, 278.

<sup>262</sup> Stichweh weist darauf hin, dass die philosophische Fakultät zunächst »nur« als Propädeutikum fungierte; vgl. ebd., 281.

<sup>263</sup> Stichweh 2008, 331.

<sup>264</sup> Ebd., 330.

<sup>265</sup> Vgl. Stichweh 1994b, 364ff.

<sup>266</sup> Stichweh 1994a, 285.

*b) Professionen als Strukturform im Übergang zur Moderne:* Professionalität markiert neben dem Phänomen der Organisationsbildung »ein Phänomen des Übergangs von der ständischen Gesellschaft des alten Europa zur funktional differenzierten Gesellschaft der Moderne«,<sup>267</sup> das zur Zeit der Entstehung der modernen Territorialstaaten im 16. bis 18. Jahrhundert auch als System politischer Kontrolle fungieren kann: Vertreter der drei Professionen (v.a. die Kanoniker mit ihrer »Doppelqualifikation«) erscheinen als Repräsentanten des Monarchen, der damit Seele, Körper und Verhalten kontrolliert. Im Ergebnis erscheinen Professionen als Repräsentanten der Moderne und des akademischen Wissens. Nach der Depolitisierung der Funktionssysteme symbolisierten Pfarrer, Richter und Anwälte, Ärzte und Lehrer als »öffentliche Personen« den Anspruch auf mindestens moralische, wenn nicht gar politische Führung.

Die professionelle Fähigkeit zur Flexibilität und zur Gestaltung ganz verschiedener Einsatzfelder lässt sich noch heute gut nachverfolgen, etwa im Juristenmonopol in öffentlichen Verwaltungen, aber eben auch auf der Ebene des Managements. Noch immer schwingt dabei die Unterscheidung mit zwischen klassischen Berufen mit Selbstorientierung und jenen mit Kollektivitätsorientierung.<sup>268</sup> Während der Kaufmann mit seinen Geschäftsinteressen identifiziert wird, wird den klassischen Professionen »desinterestedness«<sup>269</sup> unterstellt. Die Defizite der ökonomischen Funktionslogik sollen durch Professionen gesellschaftlich kompensiert werden. Nicht zuletzt das Beamtentum findet hier seine Legitimation.

Zumindest im eigenen Selbstverständnis stilisieren sich Professionen als »institutionalisierte Altruismus«, der mit seinen Wissensbeständen und Dienstidealen intermediär zwischen Staat, Wissenschaft und Geschäftswelt vermitteln kann, während in der Geschäftswelt eine »Prävalenz des Selbstinteresses« und eine »strukturelle Werte-Vergessenheit« vorausgesetzt wird. Anders als in der Neuen Welt und vielleicht noch mit Ausnahme von England entwickeln sich daher in Europa die sozialen Rollen des Geschäftsmanns und des Unternehmers eher defensiv.<sup>270</sup> Stichweh verweist dazu auf die »differierende Marktstruktur« zwischen ökonomischen und professionellen Märkten. Die Logik professioneller Märkte liege dabei zwischen dem ökonomischen Markt, der auf die »zahlungskräftige Nachfrage« angewiesen sei, und dem Modus der Wissenschaft, die »seit dem 17. Jahrhundert immer als *öffentliches Gut* behandelt worden ist«: »Professionen entwickeln einen Typ profes-

<sup>267</sup> Stichweh 2008, 330.

<sup>268</sup> Vgl. Parsons 1939, jetzt in ders. 1954, 34-49.

<sup>269</sup> Ebd., 35.

<sup>270</sup> Vgl. dazu Kocka 1975, 110ff. zur Diffusion der Unternehmerfunktion sowie zur Trennung von Besitz und Kontrolle als Geburtsstunde des Managements.

*sioneller Märkte*, der gewissermaßen in der Mitte zwischen diesen beiden Mechanismen der Leistungserbringung und -verteilung liegt.“<sup>271</sup> Zwar sind die Professionen individualistisch wie die Ökonomie und wissensbasiert wie die Wissenschaft, aber sie produzieren und kontrollieren »professionstypische Knappheiten«, »Knappheiten der Zeit und der Aufmerksamkeit«<sup>272</sup> durch Begrenzung der Zahl der Professionellen. Parallel dazu gehen diese Professionellen dazu über, »die Orientierung an der *subjektiven Nachfrage* des Kunden/Klienten [zu] mediatisieren durch die Einführung des Konzepts eines *objektiven Bedarfs*, dessen Feststellung in die Definitionskompetenz des Professionellen fällt.«<sup>273</sup> Die Kontrolle der Bedarfsbefriedigung von Bedürfnissen kennzeichnet die Entscheidungskompetenz von Professionellen, ja, sie wird ein wesentliches Erkennungsmerkmal von Professionalität insgesamt. Dies lässt sich offenbar nicht allein wissenschaftlich-fachlich legitimieren, sondern bedarf der Absicherung durch eine entsprechende Professionsethik, die diese Form der Zugangskontrolle zu den knappen professionellen Ressourcen legitimieren kann.

Diese Professionsethik basiert auf einem individualisierten Klientenkonzept, das asymmetrische Interaktionen erlaubt, zugleich aber angewiesen ist auf die Kooperationsbereitschaft dieser Klientel. Sichergestellt wird diese Kooperation über die Entlastung von Unsicherheit – funktional analog zur Unsicherheitsabsorption durch Organisationen.<sup>274</sup> Religiöse, gesundheitliche und rechtliche Probleme erlauben keine routinierten Problemlösungen. Die Unsicherheit muss individuell (etwa durch Beichte und Absolution, durch Anamnese, Diagnose und Therapie oder durch Anklage beziehungsweise Revision) bearbeitet werden. Die Ungewissheit bildet die strukturelle Grundlage der Asymmetrie und liefert zugleich das Gestaltungspotential für individuelle Klientenbeziehungen. Vertrauen ist als »riskante Investition« eine »Folge von Asymmetrie und von Ungewissheit«, die durch geeignete »Settings« und Symboliken, die Verlässlichkeit signalisieren sollen, abgedeckt werden müssen.

Wo aber Setting und Symbolik nicht hinreichend beruhigen, muss die Kodifikation ethischer Verhaltensstandards unterstützend wirken. Der Hinweis auf Zulassungsmechanismen, Verschwiegenheit und wirtschaftliches Desinteresse kann jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich zunächst und teilweise noch bis hinein in die Gegenwart um

<sup>271</sup> Stichweh 1994a, 289.

<sup>272</sup> Ebd.

<sup>273</sup> Ebd.

<sup>274</sup> Vgl. bereits March und Simon 1993 [OA: 1958], 186ff sowie Luhmann 2006b, 184ff. Im Vorgriff: Je größer die Skepsis gegenüber den Vertretern der Profession, desto höher die Bereitschaft, sich auf Organisationen einzulassen, die diese wirksam kontrollieren können oder dies zu tun zumindest glaubhaft vorgeben.

eine »individualistische Institutionalisierung von Kontrollstrukturen«<sup>275</sup> handelt, wo Mechanismen und Kriterien der Professionskontrolle fehlen: »Kontrollen sind entweder Strukturkontrollen, die Antezendenzbedingungen der Handlungsausführung regeln, im Unterschied zu Prozess- und Ergebniskontrollen, oder sie betreffen einzelne Fälle und einzelne Professionelle.«<sup>276</sup>

Diese individualisierte korporative Kontrolle entspricht dem individualistischen »Operationsmodus« der Professionsethik.<sup>277</sup> War diese »zunächst eingebettet ... in einen Zusammenhang schichtgetragener Lebensführung« (die sogenannte »Etiquette«), so beginnt man im 20. Jahrhundert, auf »Kataloge formaler Verhaltensregeln« zu vertrauen.<sup>278</sup> Wo aber das Vertrauen schwindet, wächst die Zahl der schriftlich dokumentierten Willensbekundungen. Selbst in Zeiten der Globalisierung, in denen die Professionssoziologie ihr eigenes Ende voraussehen kann, gibt es weiterhin zahllose Bemühungen, die von der Professionsethik übernommene Ratlosigkeit in berufsethischen Fragen durch schriftliche Erklärungen und standesethische Codices zu sichern.<sup>279</sup> Auch wenn die Professionalisierung zweifellos ein »historisch innovative wie auch strukturtragendes Moment der modernen Gesellschaft«<sup>280</sup> darstellt, das das »professionelle Projekt« vieler Berufsgruppen (Sozialarbeiter, Wirtschaftsprüfer, Bestatter<sup>281</sup>) stimulieren konnte: die »Professionalization of Everyone«<sup>282</sup> markiert das Ende der Professionen und die Notwendigkeit, von einer spezifischen Professionssoziologie auf eine funktional differenzierte Berufssoziologie umzustellen.<sup>283</sup> Mit der Ausweitung der Funktionssysteme im 20. Jahrhundert (Massenkommunikation, Tourismus, Sport) und der Expansion des Wissenschaftssystems mit neuen wissenschaftlichen Berufen beginnt die Selbstrelativierung der klassischen Professionen. Der Begriff der Profession wird zum Synonym für akademische Berufe und verliert damit seine ursprüngliche Trennschärfe und Unterscheidungsfunktion.

<sup>275</sup> Stichweh 1994a, 301.

<sup>276</sup> Ebd., 302.

<sup>277</sup> Ebd.

<sup>278</sup> So Stichweh ebd., 306 mit Verweis auf den *Code of Professional Responsibility* der American Bar Association (ABA), die 1878 gegründet wurde.

<sup>279</sup> Vgl. nur exemplarisch die entsprechenden Verlautbarungen von Kammern und Verbänden zu den berufsethischen Regeln der klassischen Professionen; ferner zur Debatte unter Ärzten Bruchhausen u. Hofer 2010; zur Diskussion unter deutschen Juristen Kilian 2013, zum Berufsethos der Lehrerschaft Brezinka 1986; zu Fragen der (Berufs-)Ethik in der Psychotherapie Hutterer-Krisch 2001.

<sup>280</sup> Stichweh 2005, 40.

<sup>281</sup> Vgl. Stichweh 2008, 338.

<sup>282</sup> So fragt zu Recht kritisch Wilensky 1964.

<sup>283</sup> Vgl. etwa Kurtz 2001; Demszky von der Hagen u. Voß 2010.

c) *Monoberufliche und polyberufliche Funktionssysteme:* Vielleicht gerade wegen dieser Umbruchsituation kann die Professionssoziologie der Managementforschung durchaus hilfreiche Impulse geben, zumindest solange, wie es dieser nicht gelingt, sich von ihren Stammvätern zu emanzipieren.<sup>284</sup> Instruktiv sind dazu vor allem die Untersuchungen von Rudolf Stichweh, der auf strukturelle Unterschiede im Vergleich der Funktionssysteme verweist: Während im Wirtschaftssystem, in der Politik, im Sport sowie in der Wissenschaft eine »Diversität von Berufen« vorherrsche, gäbe es in anderen Funktionssystemen eine auffallende Privilegierung einer einzelnen »Leitprofession« zugunsten anderer Berufe innerhalb dieses Systems. Die Funktionssysteme der Gesundheit (mit dem Arzt), der Religion (mit dem Priester beziehungsweise dem Pastor), der Erziehung (mit dem Lehrer) und des Militärs (mit dem Soldaten) lassen demnach jeweils eine Leitprofession erkennen. Daneben rechnet Stichweh zu diesen monoprofessionellen Funktionssystemen auch noch das Rechtssystem mit dem Juristen, auch wenn sich hier mit Richter und Anwalt zwei unterschiedliche Leitprofessionen entwickeln könnten.<sup>285</sup> Gegenüber diesen Leitprofessionen, die jeweils den relevanten Wissenskorpus verwalteten, den Zugang zur Klientel kontrollieren und die Selbstbeschreibungen des Funktionssystems dominieren, haben es die anderen Berufe in diesen Funktionssystemen durchweg schwer, sich zu profilieren (wie etwa die Pflege im Krankenhaus, auch wenn sie sich akademisch qualifiziert hat oder etwa die Gemeindereferentin oder auch der Caritasdirektor in der Katholischen Kirche). Die Applikation des Wissens wird jeweils durch eine entsprechende »Dogmatik« der Leitprofession gesichert, aber auch durch die Kontrolle von Interaktionskontakten mit der individualisierten Klientel, wodurch trotz funktionaler Differenzierung und dadurch wachsender Distanz ein Mindestmaß an »oraler Kultur« und entsprechenden Anforderungen an die professionelle Vermittlungskompetenz komplexer Zusammenhänge gesichert bleibt.

Kontrolliert werden also der Zugang zur eigenen Profession sowie deren Wissensbestände (»Dogmatik«), kontrolliert werden aber auch die anderen Berufe innerhalb des Funktionssystems, nicht zuletzt im Blick auf die Gestaltung der Interaktionsebene. Existenzbedrohliche oder bestandsgefährdende Probleme der Klienten erfordern eine »interaktive Dichte und Intimität des Kontakts«.<sup>286</sup> »Der Individualisierung und Interaktionsabhängigkeit entspricht, dass sich in den professionalisierten Funktionssystemen nur langsam Organisationen bilden, da sich weder

<sup>284</sup> Vgl. etwa Buß 2009, 61ff., der die Positionen von Smith, Sombart, Weber und Schumpeter referiert.

<sup>285</sup> Vgl. Stichweh 2008, 336.

<sup>286</sup> Stichweh 2008, 337.

Individualpraktiker noch die als individuelle Klienten betroffenen Personen sinnvoll zu Organisationen zusammenschließen können.«<sup>287</sup>

Die Subordination der anderen Berufe zeigt sich insbesondere in der Abhängigkeit von Entscheidungen der Leitprofession. Kompetenzerweiterungen oder gar die Zulassung neuer Berufe erfordern eine strukturelle Absicherung der Unterordnung unter die jeweilige professionelle Hierarchie. Die Leitprofession kontrolliert das betreffende Funktionsystem. Eine Beschleunigung der Organisationsbildung lässt sich in professionalisierten Funktionssystemen erst feststellen, wenn ausdifferenzierte Teilprofessionen integriert werden müssen, wie dies vor allem in der Entstehungsgeschichte des Krankenhauses nachgewiesen werden kann.<sup>288</sup>

*d) Management als epistemische Community:* Die hier nur skizzierte Parallelentwicklung monoprofessioneller Funktionssysteme neben den bereits seit ihrer Entstehung beruflich pluralen Systemen der Wirtschaft, der Politik und der Wissenschaft hat mittlerweile deutlich an Kontur verloren. Dies dürfte nicht nur mit Globalisierungsprozessen zu begründen sein, sondern findet vermutlich auch starke Motivanreize in der durch den Computer und seine Derivate ermöglichten Netzwerkgesellschaft. Die fortgeschrittene interne Differenzierung von Funktionssystemen und die dadurch weiter beförderte professionelle Pluralisierung »löst die faktische und normativ gestützte Kontrolle nur einer Leitprofession über ganze Funktionssysteme auf«.<sup>289</sup> Während Professionen in der Regel nur einem Funktionssystem verpflichtet waren, hatten Organisationen schon immer die Funktion, zwischen verschiedenen Funktionslogiken zu vermitteln. »Wahrscheinlich besteht der Funktionssinn von Organisationen genau darin, das, was in den jeweiligen Funktionssystemen an Anschlusslogiken und vor allem an Anschlusskräften erzeugt wird, an konkreten empirischen Orten zusammenzuführen.«<sup>290</sup>

Mit anderen Worten: Je mehr die Professionen an Kontur verlieren, desto größer wird der gesellschaftliche Bedarf an beruflicher Orientierung. Deshalb übernimmt die Organisation den angestammten Leistungsanspruch der Professionen und re-organisiert die Arbeitsteilung zwischen den Berufen und den Funktionssystemen.<sup>291</sup> Das Krankenhaus wird zum Paradebeispiel für den Bedeutungsverlust der klassischen Profession und für die dadurch verschärzte Notwendigkeit »multiprofessioneller«, genauer: interdisziplinärer beziehungsweise transdisziplinärer Kommunikation und Kooperation.

<sup>287</sup> Ebd., 338.

<sup>288</sup> Vgl. Vogd 2011b.

<sup>289</sup> Stichweh 2005, 41.

<sup>290</sup> Nassehi 2011, 29.

<sup>291</sup> So Stichweh 2008, 341.

Professionalität im Sinne einer (selbst-)kritischen Reflexion beruflicher Kompetenzen wird kaum an Bedeutung verlieren. Entsprechende Befürchtungen einer zunehmenden Deprofessionalisierung tragen vermutlich eher ideologische Züge. Allerdings setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass professionelles Handeln vor allem unter geeigneten organisationalen Rahmenbedingungen seine Wirkung entfalten kann. »Entscheidungen über das relative Gewicht verschiedener Berufsgruppen in einem bestimmten Funktionskomplex fallen jetzt zunehmend innerhalb von Organisationen, die in diesem Funktionskomplex ihren Tätigkeitsschwerpunkt haben.«<sup>292</sup>

Das Zeitalter der medialen Kritik und Kontrolle stellt durch seine »Hermeneutik des Verdachts« und das dadurch sich epidemisch verbreitende Misstrauen offenbar nicht nur die Professionen und ihre Privilegien in Frage, sondern bewirkt subkutan auch eine generelle »Erosion der Bereitschaft, an Kompetenz zu glauben und Vertrauen zu investieren«.<sup>293</sup> Damit wird eben jenen Kontrollformen Vorschub geleistet, denen sich die Professionen lange Zeit sehr erfolgreich entziehen konnten:

»Organisation und (massenmediale) Kritik wirken in die gleiche Richtung, und dies führt auf die Institutionalisierung von Evaluation und Rechnungsprüfung, von Qualitätskontrollen hinsichtlich erbrachter professioneller Leistungen und schließlich die Entstehung von Prozessrisiken und Schadensersatzklagen gerade auch in jenen professionellen Handlungsbereichen hin, die lange von kritischer Beobachtung isoliert schienen.«<sup>294</sup>

In der modernen Wissensgesellschaft kann somit nicht mehr von einer linearen Entwicklung von funktionaler Differenzierung und Professionalisierung ausgegangen werden. Vielmehr ist mit Rudolf Stichweh von einer »Orthogonalität von Wissen zum Prinzip der funktionalen Differenzierung«<sup>295</sup> auszugehen. Wissen ist kein Privileg einzelner Professionen mehr, sondern das höchst fragile Ergebnis transdisziplinärer, interorganisational vernetzter Lernprozesse. Darauf wird unter den abschließenden organisationsethischen Perspektiven zurückzukommen sein.

Wenn nun abschließend der Zusammenhang semantischer Kontexturen der Kontingenzformel Qualität mit dem Beruf des Managers beziehungsweise mit Management als einer sekundären Profession beobachtet wird, dann geschieht dies vor dem Hintergrund der generellen Asymmetrie von Disziplinen und Professionen<sup>296</sup> und der professio-

<sup>292</sup> Stichweh 2005, 41.

<sup>293</sup> Ebd.

<sup>294</sup> Ebd.

<sup>295</sup> Stichweh 2009, 341.

<sup>296</sup> Stichweh 1994a, 324.

onellen Kritik am ökonomischen Paradigma. Galten doch Professionen von Anfang an auch als Gegenmodell zur ökonomischen Rationalität des Kaufmanns beziehungsweise des kapitalistischen Unternehmers.

Nachdem nun die Differenz zwischen Unternehmertum und Management zwar nicht annähernd geklärt scheint, wohl aber der »Mythos des Allgemeinpraktikers<sup>297</sup> auch die Disziplin des (akademisch diplomierten) Kaufmanns erfasst hat, lässt sich die Entwicklung des Managementberufs nunmehr auch als sekundäre Professionalisierung beschreiben, wonach sich aus der Disziplin des Ökonomen mindestens potentiell der Zugang zum Managementberuf ableiten lässt.<sup>298</sup> Auch wenn einige traditionelle Elemente fehlen, so deuten Konvergenzen in der manageriellen Ausbildung, Tendenzen in der Besetzung von Führungspositionen, die Ausbildung von Führungsgrundsätzen und Modellen der Managementethik sowie die Selbstbeschreibungen einschlägiger Fachgesellschaften und Berufsverbände darauf hin, dass sich das Management als neuer Professionstypus, jedenfalls als besonderer Beruf verstehen lässt, der nicht zufällig am Ende der Professionen entsteht. Der Manager übernimmt nach seinem Selbstverständnis einen Teil der Verantwortung bisheriger Professionen in Wirtschaftsorganisationen. Es ist geradezu seine Aufgabe, die bisher von professioneller Seite wahrgenommenen Führungs- und Leitungsaufgaben zu übernehmen. Dazu gehört auch die Kontrolle der Kontrolleure. Das Management bearbeitet die Grenzen beziehungsweise die Paradoxien der Profession durch die Professionalisierung der Paradoxie: Paradoxiemanagement, das Nicht-Kontrollierbare zu kontrollieren, Professionalität zu organisieren und Organisationen zu professionalisieren, dies sind Aufgaben, wenn schon nicht der Monoprofession, so doch der Leitprofession des Managers, der vor allem aufgrund seiner Erfahrungen in diese Rolle kommt. Erfahrungswissen zählt als Prüf- und Entscheidungskriterium noch weit mehr als eine akademische Ausbildung.

#### 4.3.1 Führung? Professionalität als Schutz *und* Überforderung

Im Anschluss an Parsons<sup>299</sup> beschreibt Niklas Luhmann mehrfach die Respezifikation funktionaler Systeme über die Ausdifferenzierung von Professionen und Organisationen,<sup>300</sup> allerdings ohne ausdrücklich auf die Entstehung des Managements als Reaktion auf gesellschaftliche Differenzierungsprozesse in der Moderne einzugehen. Seine auffällige Zu-

<sup>297</sup> Ebd., 311.

<sup>298</sup> Ebd., 326.

<sup>299</sup> Vgl. Ackerman u. Parsons 1966, 36f.

<sup>300</sup> Vgl. etwa Luhmann 1987b, 32, 108f., 447ff.; 1998a, 188f.; 2002, 142-167; Luhmann u. Schorr 1988, 94-109.

rückhaltung gegenüber Führungstheorien und Managementpraktiken<sup>301</sup> ist vor dem Hintergrund seiner Entscheidungstheorie<sup>302</sup> durchaus plausibel. Eine Auseinandersetzung mit seinen Bedenken zur Reichweite von Führung sowie zur Zuschreibung von Managemententscheidungen kann hilfreich sein, den Umgang mit der Kontingenzformel Qualität in Organisationen besser differenzieren zu können.

Für Luhmann gehört es zu den wichtigsten Aufgaben des Managements, das Organisationsgedächtnis zu organisieren und dadurch Entscheidungsprämissen bereitzustellen, die Unsicherheit absorbieren und Komplexität reduzieren helfen:

»Sehr viele Informationen entstehen [...] in hochambivalenten, kontextabhängigen Formen und können schlecht »registriert« werden. Die Mitglieder der Organisation und vor allem das Führungspersonal können hier mit ihrem persönlichen Gedächtnis aushelfen, dessen Auswertung dann freilich subjektiv bleibt und erst durch Kommunikation verfestigt wird. Dabei profitiert die Organisation sowohl vom Vergessen als auch vom Erinnern ihrer Mitglieder, und dies in einer Weise, die schwer objektiviert werden kann. Eine der wichtigsten Aufgaben des ›Managements‹ dürfte es deshalb sein, ein jeweils persönliches Gedächtnis in ein Organisationsgedächtnis umzuformen, vor allem also: in die Akten zu geben. So entstehen Entscheidungsprämissen, die dann in den weiteren Operationen des Systems verwendet werden und ihnen Richtung geben können.«<sup>303</sup>

Mit anderen Worten: Luhmann setzt auf Organisation statt Interaktion. Inkonsistenzen auf der Ebene von Professionalität und Interaktion (Gruppendynamik, Führungsprobleme) lassen sich dort nicht lösen, weder durch Planung noch durch Partizipation.<sup>304</sup> »Die Lösung des Problems liegt in der Leugnung des Problems.«<sup>305</sup> Weil auch in Organisationen das Vortäuschen einer Einheitlichkeit von Motiven zur Heuchelei führen muss, diese Einsicht aber die Anschlussfähigkeit der Kommunikation gefährdet, deshalb lässt sich »das immer wieder aufgegriffene Bemühen um Reformen«<sup>306</sup> nicht ausrotten. »Reformen sind eine Art Ersatz für Evolution, die durch die administrative Zentralisierung des Systems und durch die politische Verantwortlichkeit seiner Spalte praktisch ausgeschlossen wird.«<sup>307</sup> Für diese Reformbereitschaft zahlt die Or-

<sup>301</sup> Luhmann 2006b mit zahlreichen Fundstellen in den Literaturangaben, jedoch nur mit wenigen eigenen Verwendungen des Management- bzw. Führungs-Begriffs; vgl. ebd., 85f., 138f., 218f., 324, 334, 356, 450.

<sup>302</sup> Vgl. oben S. 47ff. sowie 75ff.

<sup>303</sup> Luhmann 2006b, 85.

<sup>304</sup> Luhmann 2011, 6 spricht hier von »Komplementäreuphorien«.

<sup>305</sup> Luhmann 2002, 165.

<sup>306</sup> Ebd., 166.

<sup>307</sup> So Luhmann ebd. (speziell, aber nicht nur) für das Schulsystem.

ganisation jedoch einen hohen Preis: Da sich die »Nebenfolgen nicht kontrollieren« lassen,<sup>308</sup> ist davon auszugehen, dass das »Hauptresultat von Reformen die Erzeugung des Bedarfs für weitere Reformen ist. Reformen wären danach sich selbst generierende Programme für die Veränderung der Strukturen des Systems.«<sup>309</sup>

Man hat es hier mit einem interessanten Befund zu tun: Wenn es um klassische *Führungsfragen* geht, verweist Luhmann auf *Strukturfragen*. Aufgabe des Managements ist es, das Organisationsgedächtnis unabhängig zu machen vom individuellen Erinnerungsvermögen. Dazu gehört für ihn auch die Erinnerung an die Ambivalenz von Reformen. Kluges Management wird sich im Verständnis von Luhmann Reformen nicht ganz entziehen können, obwohl gerade das Organisationsgedächtnis in der Regel genügend Anlass bieten kann, an der Wirkung dieser Reformen zu zweifeln. Eingespannt zwischen die »Poesie der Reformen« und die »Realität der Evolution«, wird Führung gut daran tun, in der Kommunikation von Entscheidungen diese Ambivalenz des Wandels taktvoll zu thematisieren, etwa mit dem nachvollziehbaren Hinweis auf Generalisierungssperren<sup>310</sup> für Veränderungsrezepte.

Die (oft unanalysierten) Erfahrungen mit fehlschlagenden Reformen oder mit unerwarteten Ergebnissen haben schließlich dazu geführt, dass die Reformmöglichkeiten heute in der soziologischen Literatur eher skeptisch beurteilt werden (während die Management-Literatur gleichzeitig immer neue Strategieempfehlungen für die Planung von Innovationen ausarbeitet). [...] Außerdem sieht man heute deutlicher, dass alle Reformen sowohl konstruktive als auch destruktive Auswirkungen haben und dass sie den Beobachtern freistellen, ob sie mehr auf die konstruktiven oder mehr auf die destruktiven Effekte achten. Während der Status quo gewissermaßen als Pazifikationsformel der unterschiedlichsten Interessen gelten kann – er ist als Ergebnis der Geschichte das, was er ist –, lösen Reformprojekte diesen interessenpluralen Frieden wieder auf und revitalisieren die Differenzen. Bewirkt wird, was immer die Intention ist, zunächst einmal diese Differenz von Protagonisten und Betroffenen, und was faktisch geschieht, ergibt sich daraus, wie das zu reformierende System mit dieser Differenz umgeht. Wie immer heißt Erzeugung einer Bifurkation Erzeugung einer systemeigenen Geschichte.

<sup>308</sup> Ebd.

<sup>309</sup> Ebd., 166. Und deshalb gilt: »Die wichtigste Ressource der Reformer scheint daher eine Leistung des Systemgedächtnisses zu sein, nämlich das Vergessen.« (167)

<sup>310</sup> Luhmann 2006b, 356: »Während Managementphilosophien dazu tendieren, ihre Rezepte so weit möglich zu generalisieren, sind in die Evolutionstheorie Generalisierungssperren eingebaut. Gewiss bleibt die Evolutionstheorie selbst eine allgemeine Theorie. Aber wenn man untersuchen will, wie Variation, Selektion und Restabilisierung in konkreten Fällen zusammenwirken, muss man mit einschneidenden Unterschieden rechnen – im Falle von Organisationen zum Beispiel mit Unterschieden in der Variationsbreite möglicher Operationen oder mit Unterschieden in der Frage, wie weit Strukturfestigkeit des Systems gerade von der Umwelt erwartet wird.«

Kürzer gesagt: Zentralkompetenzen reichen aus, um das System aufzuscheuen, nicht aber, um es zu reformieren.«<sup>311</sup>

Führung kann also durchaus vorübergehend Ersatzsicherheiten<sup>312</sup> gewährleisten. Reformen sind dadurch allein aber nicht zwingend erfolgreich. Es bleibt vielmehr fraglich, worauf der Erfolg beziehungsweise Misserfolg einer Reform zurückzuführen ist. Linearkausale Analysen tragen diesbezüglich eher den Charakter von Rechtfertigungsversuchen beziehungsweise von Deplausibilisierungsstrategien der Gegenseite.

»Im Falle von Verlegenheiten sucht man große Männer oder Konsens, Exzellenz oder Übereinstimmung – nur weil man darin den Faktor sieht, der zur Lösung der Probleme führt. Es kommt zu Prozessen des ›abergläubischen Lernens. Aber daraus kann man keinen Vorwurf machen, solange nicht gezeigt werden kann, wie das Paradox des Entscheidens anders aufgelöst werden könnte.«<sup>313</sup>

Exzellenz oder Konsens als Verlegenheitslösungen? Diesen kritischen Hinweisen wird im Blick auf Qualitätsmanagement und Organisationsethik noch nachzugehen sein. Allzu vollmundige Absichtserklärungen zur Ganzheitlichkeit oder Totalität sind jedenfalls ein Warnsignal, das misstrauisch macht. Angesichts dieser »Krisen«-Phänomene heroischer Führung lässt sich ein Umschwung beobachten: Postheroisches Management setzt auf situative Kommunikation und Widerspruchsmanagement.<sup>314</sup> »Das Geschick im Reformmanagement müsste dann darin bestehen, Schismogenesen [im Sinne Batesons;<sup>315</sup> TS] zu vermeiden oder hinauszuschieben und die Vorschläge nicht im entweder/oder-Stil sondern als ›dies und noch das‹ zu formulieren.«<sup>316</sup>

»Damit scheinen sich, und das wird bereits viel diskutiert, die Anforderungen an Führungsfunktionen zu verändern. Die auf Schichtung, besserer Ausbildung und besserer Informationen beruhende Geste der Überlegenheit läuft mehr und mehr ins Leere. Das muss nicht bedeuten, dass es auf Personen (und damit auf Personalauswahl) weniger ankommt. Im Gegenteil; wenn jene Ressourcen des Autoritätsanspruchs entfallen, mag das, was sich

<sup>311</sup> Ebd., 334f.

<sup>312</sup> Vgl. ebd., 218: »Tatsächlich geht es aber darum, Sicherheit durch Unsicherheit zu ersetzen; und Führung ist insofern erforderlich, als man in Führungspersönlichkeiten eine Art Ersatzsicherheit finden kann, bis die Unsicherheitsabsorption wieder Tritt fasst und verlässliche Resultate liefert. Doch welche Rolle immer starke Führung dabei spielt: die Organisation braucht Zeit, um bei tief greifenden Strukturänderungen die verlorenen Sicherheiten wiederzugewinnen.«

<sup>313</sup> Luhmann 2006b, 139.

<sup>314</sup> Vgl. Baecker 1994b; 1999, 102ff; 2007e.; 2011b, 269ff.

<sup>315</sup> Vgl. Bateson 1981, 154ff.

<sup>316</sup> Luhmann 2006b, 334.

als Persönlichkeit der Beobachtung aussetzt, stärker gefordert sein als zuvor. Der Vorgesetzte wird sich stärker auf Kommunikation einlassen müssen. Das Problem liegt jedoch nicht in Fragen des ‚Tons‘ oder des Führungsstils. Eher geht es um eine Entsprechung der persönlichen Kompetenz mit den Anforderungen der Stelle. Diese Anforderungen scheinen sich in Richtung auf eine allgemeine Kompetenz für Situationsmanagement zu verschieben, wobei ‚Situationen‘ nicht zuletzt aus den ständigen Widersprüchen zwischen sinnvollen Desideraten und aus den entsprechenden ‚mikropolitischen‘ Konflikten der Spezialisten entstehen.«<sup>317</sup>

Es geht demnach in postheroischen Zeiten organisationaler Rationalitätsskepsis eher um »Kontingenzmanagement«<sup>318</sup> als um rational begründbare Führungsansprüche. Das Mysterium des Entscheidens, das früher gerne durch heroisches Management und entsprechende Führungstheorien entparadoxiert wurde, die ihrerseits häufig hochgradig mythologisch beziehungsweise charismatisch konstruiert waren, wird mittlerweile nicht mehr als Einzelleistung stilisiert, sondern als Paradoxie identifiziert. Das Management ist nicht der Produzent von Entscheidungen, sondern der Parasit<sup>319</sup> dieser Entscheidungsprozesse.

»Man darf vermuten, dass das Mysterium des Entscheidens die Überlegungen über Führungsqualitäten stimuliert, und zwar auf der Ebene der Beobachtung erster Ordnung ebenso wie auf der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung. Es kann keine davon unabhängige (nicht mit Auflösung des Entscheidungsparadoxes befasste) ‚Führungstheorien‘ geben.«<sup>320</sup>

Nicht zufällig entspricht daher die Zurückhaltung Luhmanns dem systemtheoretischen Abschied von zweckrationalen Entscheidungsmodellen: Das Management selbst arbeitet an der »Subversion von Rationalität«:

»Offenbar hatte die klassische Theorie der Rationalität so lange gehalten, weil sie ein Interesse an korrigierender Kritik zu vertreten wusste und befriedigen konnte. Oder so schien es jedenfalls, vor allem im Bereich der Organisation von Produktionsprozessen. Verlangt war, dass die Organisation wie auch die in ihr beschäftigten Personen ständig an den Grenzen ihrer Möglichkeiten operieren, oder sich anderenfalls einer auf Verbesserung ziellenden Kritik ausgesetzt finden. Inzwischen hat sich jedoch zumindest die organisationssoziologische Literatur (nicht jedoch die Literatur, die Management-Konzepte empfiehlt) von dieser Vorstellung getrennt. [...] In einer empirisch orien-

<sup>317</sup> Ebd., 324.

<sup>318</sup> Vgl. ebd., 409.

<sup>319</sup> Im Sinn von Serres 1987, der jenseits der herkömmlichen Logik nach dem Parasiten als dem ausgeschlossenen Dritten fragt und damit festgefügte Beziehungen stört.

<sup>320</sup> Luhmann 2006b, 138.

tierten Wissenschaft kann einfach nicht ignoriert werden, dass Entscheider im Allgemeinen und Manager im Besonderen sich gar nicht nach den Vorschriften der Modelle rationalen Entscheidens richten. Der Arbeitsalltag lässt dazu einfach keine Zeit. Nach wie vor spielt eine Vorstellung von Rationalität eine Rolle; aber das Interesse der neueren Theorie ist eher, zu verstehen, warum und wie es auch ohne Rationalität geht. Die ältere Kritik von Rationalitätsschwächen wird abgelöst durch ein Staunen darüber, wie Organisationen sich selbst aushalten und wie sie ihre eigene Entscheidungsfähigkeit erhalten können, ohne dies durch rationales Entscheiden garantieren zu können. Aus der ‚Subversion von Rationalität‘ ergibt sich die Frage nach den Möglichkeiten intelligenten Verhaltens, die diesen Bedingungen Rechnung tragen.<sup>321</sup>

Was bedeutet aber nun diese Skepsis für die Arbeitsplatzbeschreibung des Managements? Und welche Zusammenhänge lassen sich womöglich erhellern zwischen den postheroischen Aufgaben des Managements und der Kontingenzformel Qualität? Hier deuten sich unterschiedliche Kontrollformen an, ohne dass man gleich an ein Panoptikum im Sinne Bentham's<sup>322</sup> oder gar an Foucaults Panoptismus<sup>323</sup> denken müsste.

Hier ist nicht der Ort, die Geschichte der Führungstheorie, angefangen vom Scientific Management Taylors<sup>324</sup> oder Fayols<sup>325</sup> über die Gegenbewegungen der Human Relations<sup>326</sup> und der Verhaltenswissenschaft<sup>327</sup> beziehungsweise Entscheidungstheorie<sup>328</sup> bis hin zur gegenwärtigen Krise der Führungstheorie<sup>329</sup> auch nur ansatzweise nachzuzeichnen. Ein Schlüssel scheint dazu die systemtheoretische Differenzierung verschiedener Systemebenen zu sein, die für Organisation und Interaktion unterschiedliche Kommunikationsgrundlagen und damit auch verschiedene Kontrollmöglichkeiten nahelegt. Weder Individuen noch Interaktionen sind Trivialmaschinen, sie sind nicht linear kontrollierbar und steuerbar. Dieses »Technologiedefizit«<sup>330</sup> verweist auf die empirische Gegebenheit lockerer Kopplungen (»loose couplings«<sup>331</sup>). »Die Interaktion [...] findet selbstverständlich in der Organisation statt, aber

<sup>321</sup> Ebd., 450.

<sup>322</sup> Vgl. Bentham 2013 [OA: 1787]: Panopticon, or, The Inspection House.

<sup>323</sup> Vgl. Foucault 1994, 251ff.

<sup>324</sup> Taylor 1911; vgl. dazu Kieser 2006, 93ff.

<sup>325</sup> Fayol 1929; vgl. dazu Rudolph 1994, 135ff.

<sup>326</sup> Human Relations: Roethlisberger u. Dickson 1966 [OA: 1939] zur informellen Führung; zur Führungsstilforschung: Lewin, Lippitt, White 1939; zum Führungsverhalten: Shartle, Stogdill, Campbell 1949.

<sup>327</sup> Verhaltenswissenschaftliche Perspektive: Simon 1946; March u. Simon 1993 [OA: 1958]; Cyert u. March 1992 [OA: 1963]; Weick 1995 [OA: 1969]; Chandler 1999 [OA: 1977].

<sup>328</sup> Kahneman u. Tversky 2000.

<sup>329</sup> Dazu instruktiv Baeker 2011b, 257ff.

<sup>330</sup> Vgl. Luhmann u. Schorr 1982, 11–40.

<sup>331</sup> Vgl. Weick 1976 sowie 1995, 163ff.

zugleich wäre es völlig unrealistisch zu glauben, die Organisation könne die Eigendynamik [...] der Interaktion; TS] programmieren.«<sup>332</sup>

Luhmann selbst hat der Interaktion – nicht zuletzt wohl aufgrund seiner Skepsis gegenüber Gruppen in Organisationen – zunehmend weniger Aufmerksamkeit geschenkt,<sup>333</sup> gleichzeitig aber vertiefende Forschungsarbeiten dazu angeregt: André Kieserling untersucht in seiner Studie über Interaktionssysteme auch die Spezifik der »ungeselligen« Interaktion in Organisationen, allerdings ohne dabei näher auf Führungsfragen und die Abgrenzungsproblematik von Managementaufgaben in Interaktions- beziehungsweise Organisationssystemen einzugehen.<sup>334</sup> In der Tradition von Parsons und Luhmann sieht Kieserling eine vermittelnde Position der Organisation zwischen der Gesellschaft und ihren Interaktionen. Dabei muss das Verhältnis von Interaktion und Organisation rekursiv gedacht werden, dass also »nicht nur die Möglichkeiten der Interaktion durch die Organisation, sondern auch die Möglichkeiten der Organisation durch die Interaktion beschränkt werden«.<sup>335</sup> Damit sind nicht nur die Einflussmöglichkeiten auf der Ebene der *informalen* Organisation<sup>336</sup> gemeint. Bereits Goffman unterscheidet zwischen »personfunktionalen« und »systemfunktionalen« Begründungen für symbolische Interaktionsmuster.<sup>337</sup> Die systemtheoretische Rationalitätsskepsis bezieht sich auf Organisationen ebenso wie auf Interaktionen. Es wäre demnach problematisch, zweckrational nur auf die Sachdimension von Entscheidungen in organisierten Interaktionen zu achten und nicht auch auf deren Sozial- und Zeitdimension.<sup>338</sup>

Kieserling arbeitet aufschlussreiche Differenzen zwischen Interaktions- und Organisationssystemen aus: Interaktionen sind – anders als Organisationen – »nicht vollständig in Entscheidungen dekomponierbar«.<sup>339</sup> Auch die organisierte Interaktion als Kommunikation unter Anwesenden dient nicht nur der Reproduktion von Entscheidungen, auch wenn Handlungen Anwesender »zur Entscheidung aufgewertet« werden können.<sup>340</sup> »Die Organisation kann also die für sie maßgebliche Typik

<sup>332</sup> Luhmann 2002, 161.

<sup>333</sup> Vgl. Luhmann 1999a [EA: 1964], 331ff.; 2009b [EA: 1972], 9ff.; 2009b [EA: 1975], 25ff.; 2009c [EA: 1979], 93ff.; 1998a, 813ff.; vgl. dazu Kieserling 1999.

<sup>334</sup> Kieserling 1999, 335ff. Vgl. jedoch die berechtigte Kritik der »gefährlichen Literatur« über Führungsstile (357 Anm. 37). Zuvor auch der berechtigte Hinweis: »Schon der Umstand, dass Organisationen laufend Entscheidungen zumuten, stellt den Unterschied klar. In der geselligen Interaktion kommt es gerade umgekehrt darauf an, offenen Entscheidungsdruck zu vermeiden.« (337)

<sup>335</sup> Kieserling 1999, 341.

<sup>336</sup> Vgl. Barnard 1968 [OA: 1938], 114ff.

<sup>337</sup> Goffman 1973b, 118ff. über Rollendifferenz.

<sup>338</sup> Vgl. dazu Kieserling 1999, 350.

<sup>339</sup> Kieserling 1999, 355.

<sup>340</sup> Ebd.

des Operierens nicht bis in die Interaktion durchziehen.«<sup>341</sup> Diese bleibt ein vertrauter Fremdkörper, ein Parasit der Organisation, auch »wenn die Organisation selbst es ist, die Interaktionen veranstaltet und stattfinden lässt. In das Verhältnis der Organisation zu ›ihren‹ Interaktionen sind jedenfalls beträchtliche Informationsverluste hineinorganisiert.«<sup>342</sup> Es ist ein Merkmal und eine Entlastungsfunktion von Interaktion, »dass es auf dieser Ebene auch so etwas wie Distanz zur permanenten Entscheidungszumutung der Organisation gibt.«<sup>343</sup>

»Die Organisation macht sich in der Interaktion bemerkbar. Die Interaktion ›reflektiert‹ die Organisation in sich selbst.«<sup>344</sup>

Gerade deshalb aber scheint es nicht angemessen, zwischen Organisation und Interaktion eine hypothetische Arbeitsteilung zwischen Normal- und Krisenfall vorzunehmen.<sup>345</sup> Die Interaktion identifiziert nicht nur Krisenphänomene, sondern leistet permanent einen Abgleich mit abrufbaren Mustern aus dem Organisationsgedächtnis. Notfalls werden auch Gerüchte gestreut, um die Validität von Hypothesen zu belegen.<sup>346</sup> Gerade diese Mehrdeutigkeit und Intransparenz erfordert die Aufmerksamkeit des Managements für Interaktionen.

Angesichts der verwirrenden Vielfalt von Begriffszuordnungen im semantischen Feld von Steuerung ([Unternehmens-]Führung, Leitung, Management) schlage ich vor, der klassischen Aufgabenverteilung von Koontz und O'Donnell<sup>347</sup> zu folgen, dabei allerdings konsequent zwischen den beiden Systemtypen Interaktion und Organisation zu unterscheiden und dafür möglichst ebenso konsequent die Begriffe ›Führung‹ (Steuerungsversuche in Interaktionssystemen) und ›Leitung‹ (Steuerungsversuche in Organisationssystemen) zu verwenden.

<b>Organization:</b>	<b>Interaction:</b>
Planning	Directing
Organizing	Staffing
Controlling	

Natürlich handelt man sich mit dieser Unterscheidung die Schwierigkeit ein, dass weder Führung noch Leitung damit absolut gesetzt wer-

<sup>341</sup> Ebd., 358.

<sup>342</sup> Ebd.

<sup>343</sup> Ebd., 359.

<sup>344</sup> Ebd., 360.

<sup>345</sup> So Kieserling ebd., 359.

<sup>346</sup> Vgl. Gärtner 2001, 106ff.

<sup>347</sup> Koontz u. O'Donnell 1972, 46ff. sprechen bereits vom »need for Coordination« (50).

Vgl. bereits Fayol 1916, 48.

den können. Oder noch verwirrender: Es gibt keine Führung ohne Leitung und keine Leitung ohne Führung. Natürlich brauchen komplexe Interaktionssysteme Organisation; und Organisationssysteme brauchen Interaktion. Und dennoch unterstellt man dieser Unterscheidung einen heuristischen Mehrwert, der sich an der Einführung von Qualitätsmanagement, also ebenfalls einem manageriellen Steuerungsversuch, sehr gut zeigen lässt.

Zunächst aber noch einige Anmerkungen zu klassischen Führungstheorien:<sup>348</sup> Häufig wird dabei zwischen Personalführung und Unternehmensführung unterschieden. Unternehmensführung diene der »Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Prozessen des Unternehmensgeschehens sowie deren strukturelle Begleitung«.<sup>349</sup> Abgesehen davon, dass dieses »Geschehen« vermutlich in den meisten Organisationen durch Interaktionen und die dort kommunizierten Erwartungen »strukturell begleitet« wird: Wenn jede Steuerung Führung heißt, bleibt der Unterschied zwischen formaler Positionsmacht und anerkannten Führungsansprüchen ein Problem. Es macht eben einen Unterschied, ob etwa Zielvereinbarungsgespräche als Managementinstrument per Leitungssentscheidung (sic!) eingeführt wurden, oder ob die jeweils situativ konkrete Ausgestaltung dieses Instrumentes als Führungspraxis gelingt oder eben misslingt (Gesprächsführung als Führungsentscheidung). Über die Qualität und die Akzeptanz des Managements wird immer in Interaktion und Organisation zugleich entschieden. Das fehlende Instrument wird nicht durch Beziehungsqualitäten kompensiert werden können, ebenso wenig wie fehlende Empathie durch das bloße Bereitstellen einer Technik. Auch wenn sich diese Unterscheidung alltagssprachlich allein schon wegen unterschiedlicher Terminologien in verschiedenen Managementmilieus nicht durchhalten lässt, so bleibt eine Differenzierung der Systemtypen dennoch theoretisch wie praktisch sinnvoll, zumal damit die Unterscheidung von Leadership und Headship<sup>350</sup> beziehungsweise von Führung und Management produktiv irritiert werden kann. Auch wenn man damit weit entfernt ist von Ganzheitlichkeitsillusionen<sup>351</sup> und Hegemonialansprüchen einzelner Reflexionssysteme:<sup>352</sup> Management braucht am besten beides:

<sup>348</sup> Vgl. Weibler 2004, Sp. 299ff. unterscheidet vier Theorie-Cluster: a) situative Ansätze, b) Ego-Zentren (»Führer«), c) Alter-zentrierte Ansätzen (»Geführte«) und d) Interaktions-theorien als Vermittlungsversuch. Macharzina u. Wolf 2010, 35-122 unterteilen ebenso fragwürdig in »unternehmensorientierte« und »umweltorientierte« Führungstheorien; vgl. dagegen die kritischen Differenzierungen bei Neuberger 2002, 11ff.

<sup>349</sup> Weibler 2004, 295.

<sup>350</sup> Vgl. bereits Gibb 1969, 205ff.

<sup>351</sup> Es bleibt dabei, »dass es niemals möglich ist, »das Ganze ganz zu erforschen«, so Luhmann 2009b, 10.

<sup>352</sup> Etwa wenn Schreyögg 2004, Sp. 1520ff. Unternehmensführung bzw. Management als »Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre« (1521) vereinnahmen will, im Ergebnis jedoch

Führungscompetenzen und Leitungskompetenzen, auch wenn letztere gerne als Organisationskompetenz beziehungsweise als Fähigkeit, Strukturfragen und Formalisierungsprozesse angemessen zu klären, verhandelt werden. Es zeichnet sich bereits hier deutlich ab, dass die Kontingenzformel Qualität beide Systemtypen tangiert: die Qualität der Interaktionsprozesse (Prozessqualität) ebenso wie die Strukturqualität. Und Ergebnisqualität müsste dann wohl schließlich beides umfassen: die Qualität der Interaktionsergebnisse wie auch die Qualität der Ergebnisse der Organisation insgesamt.

#### 4.3.2 Leitung? Organisation als Managementkompetenz

Neben der *Personalführung* (im Unterschied zur *Unternehmensführung*) setzt Management also auf Strukturvorgaben, auf Regeln, Routinen und Standards, kurz: auf Entscheidungsprämissen. Solche Strukturvorgaben reduzieren Komplexität, weshalb komplexe Gesellschaften immer häufiger auf diese Organisationsleistung angewiesen sind. Es besteht kein Zweifel daran, dass »der Sinn von Organisation in der Bereitstellung von Respezifikationsmöglichkeiten für zu allgemein geratene Ziele liegt«.<sup>353</sup> Deshalb kann Steuerung in Organisationen nicht aufgehen in der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen und Interaktionen. Entsprechende Kompetenzen sind notwendig, aber nicht hinreichend, damit Steuerung nicht nur auf der *personalen*, sondern auch auf der *organisationalen* Ebene gelingt. Leitungskompetenzen und Leitungsaufgaben lassen sich ganz unterschiedlich segmentieren, klassisch etwa als »planen«, »organisieren« (also vor allem »delegieren«) und »kontrollieren« oder aber »institutionell« mit Blick auf die Unterscheidung von Eigentümern und Geschäftsleitung oder aber von *stakeholdern* im Unterschied zur traditionellen Orientierung am *shareholder value*.<sup>354</sup>

Die Problematik der Abgrenzung liegt dabei in erster Linie weder zwischen den Leitungsaufgaben noch in der Abgrenzung der beiden Managementfunktionen nach den beiden Kommunikationsebenen (Interaktion/Organisation), sondern in der Gefahr eines linearen Missverständnisses dieser Differenzierung. Führung und Leitung können nicht nacheinander abgearbeitet werden, auch wenn sich situativ unterschiedliche Schwerpunktsetzungen beobachten und im Rahmen nachträglicher Rationalisierungsversuche rechtfertigen lassen. Und ebenso wenig lassen sich die drei klassischen Leitungsaufgaben linearisieren (um nicht

für die »Neue Logik des Managementprozesses« (1526) vor allem kybernetische, soziologische und systemtheoretische Ansätze zur Bearbeitung der aktuellen »Dilemmata« empfiehlt.

<sup>353</sup> Luhmann 2002, 158 mit Verweis u.a. auch auf unzureichende Profitziele.

<sup>354</sup> Vgl. Schreyögg 2004, Sp. 1522f.

weitere Differenzierungsansätze zu nennen). Wer plant, kontrolliert zugleich; und jede Kontrolle ist immer auch eine Intervention in bisherige Planungen. Darauf wird bei der Diskussion der Grenzen des PDCA-Zyklus zurückzukommen sein. Es handelt es also vermutlich um zirkuläre Prozesse, die nicht von außen, sondern nur selbstreferentiell gesteuert werden.

»Auf Organisation geht zurück, dass die Interaktion anfangen und aufhören kann, dass sie planmäßig wiederholt werden kann und dass bei schlimmen Vorfällen das Geschehen als Entscheidung rekonstruiert und disziplinarisch geahndet werden kann.«<sup>355</sup>

Es geht also um »Kann«-Bestimmungen und nicht um ein »Muss«. So kommt es einmal mehr auf den Beobachter an und auf seine Einschätzung der »Qualität« des Geschehens. Aber auch die Organisation als Beobachterin kann keine 1:1-Kongruenz zwischen Interaktion und Organisation »herstellen«. Diese »Schwäche hierarchischer Durchgriffsmöglichkeiten«<sup>356</sup> ist zugleich eine Stärke der Organisation. »Auch das heißtt, dass weder für Teilnehmer noch für Systemzentralen eine zuverlässige Kontrolle über das Verhältnis von Aufwand und Ertrag möglich ist.«<sup>357</sup> Kontrolle ist also nicht gleich Kontrolle. Auch wenn in Interaktionen Entscheidungen (bewusst) vermieden werden, kann es sich um Kontrollversuche handeln, die künftige Entscheidungen oder sogar Entscheidungsprämissen der Organisation beeinflussen. Die Weicksche Unterscheidung verschiedener Kontrollformen (*Control by Premises, Control by Paradigms, Control by Enacted Stability*<sup>358</sup>) betrifft Führungs- wie Leitungssysteme, also sowohl Interaktion wie Organisation. Jede dieser Kontrollen kann eine Irritation darstellen, auf interaktionaler und/oder organisationaler Ebene. Aber damit ist noch nichts darüber ausgesagt, ob diese Kontrollirritationen auch zu künftigen Kontrolldeterminanten werden. Von daher lässt sich auch ein neuer Zugang zur »lernenden Organisation«<sup>359</sup> gewinnen und mit etwas mehr Realismus die »fünfte Disziplin«<sup>360</sup> trainieren. Um es im Anschluss an Dirk Baeckers Begriff der manageriellen Störung<sup>361</sup> zu formulieren:

355 Luhmann 2002, 164.

356 Ebd., 157.

357 Ebd.

358 Weick 1993, 346-379.

359 Vgl. dazu Argyris u. Schön 2008 [OA: 1996]; kritisch dazu Baecker 2003b, 179-197, der die Chancen einer »verlernenden Organisation« hervorhebt.

360 Senge 1998 [OA: 1990] 73ff. sieht in der »fünften Disziplin« den »Eckpfeiler der lernenden Organisation«. Die »Kerndisziplinen« zum »Aufbau einer lernenden Organisation« sind für ihn: a) Personal Mastery, b) Mentale Modelle, c) Die gemeinsame Vision und d) Das Team-Lernen.

361 Vgl. Baecker 2011, 7: »Störung, nicht Steuerung, ist der Oberbegriff für Führung und Management, seit sich die Organisation von der klassisch pyramidalen Hierarchie auf die

Führung stört die Routinen der Organisation. Oder in der soeben vorgeschlagenen Nomenklatur: Führung stört durch Interaktion, Leitung stört durch Organisation.

#### 4.3.3 Oszillation als Qualitätsmerkmal: Das Ambiguitätsparadox des Managements

Die Debatte, was nun den Vorzug verdiene: eine umsichtige Personalführung oder klare Strukturvorgaben, geht also am Kernproblem des Managements vorbei. Die Reproduktion von Entscheidungen erfordert anschlussfähige Operationen auf der Ebene der Interaktion wie auch der Organisation. Oder anders formuliert: Organisationen brauchen Führung *und* Leitung. Die Qualität des Managements hängt von der Kontrolle beider Managementfunktionen ab. Dies muss nicht zwingend in einer Person erfolgen, zumal Management heute auf verschiedenen Ebenen wahrgenommen wird. Nicht unbedingt für den einzelnen Manager, wohl aber für das Management der Organisation insgesamt kommt es darauf an, dass das Management zwischen Führen und Leiten zu oszillieren lernt. Und dass beide Managementfunktionen zu einer der Organisation und ihrer Situation angemessenen Balance finden, mit anderen Worten: zu einem stabilen Ungleichgewicht, das in der Organisation als »stimmig« kommuniziert wird.

Luhmann verwendet – vermutlich erst im Anschluss an Spencer Brown<sup>362</sup> – den Begriff der Oszillation gerne und häufig für Organisationsprozesse,<sup>363</sup> weshalb eine Übertragung auf Managementprozesse naheliegt.<sup>364</sup> Auch hier lohnt sich eine Synopse der einschlägigen Belegstellen in den Hauptwerken von Niklas Luhmann: erneut steht man damit vor der Notwendigkeit, Unterscheidungen zu treffen und damit jeweils zwischen den zwei Seiten der Unterscheidung zu *oszillieren*, etwa zwischen vertraut/unvertraut, gefährlich/harmlos und eben auch zwischen gut/schlecht.<sup>365</sup> Die Einheit dieser Differenzen bleibt je-

postklassische Netzwerkorganisation umstellt. Steuerung setzt auf eine lineare Zweck/Mittel-Relation, Störung auf eine oszillierende Innen/Außendifferenz.« Zu fragen ist daher, »wie man Störung organisieren kann, wie man Negation positiv wenden kann und wie man die Unterbrechung von Routinen selbst zur Routine zumindest von Management und Führung werden lassen kann.« (ebd., 9)

<sup>362</sup> Vgl. Spencer-Brown 1999, 52, 56.

<sup>363</sup> Vgl. Luhmann 1998a, 749, 771, 2006a, 27, 38 Anm. 35, 52 und vor allem 2006b, 9, 65, 73, 116, 128, 155, 157, 163f., 224, 227f., 235, 250, 258, 284, 304, 318, 333, 351, 401, 417 Anm. 2, 431, 435, 446, 454, 465f. Auffällig ist hingegen das völlige Fehlen dieses Begriffs im Grundlagenwerk Luhmanns 1987b, mit Ausnahme einer einzigen unspezifischen Verwendung (547). Dies ist umso auffälliger, als dort die Formtheorie Spencer-Browns bereits umfassend rezipiert wird.

<sup>364</sup> Vgl. Littmann u. Jansen 2000, 15ff.; Baecker 2011b, 115f., 151f., 310ff., 328ff.

<sup>365</sup> Vgl. Luhmann 206b, 163.

weils unsichtbar. Ähnliches gilt dann mit Luhmann auch für die Paradoxie des Managements schlechthin, also die Oszillation zwischen den beiden Seiten der Entscheidung, etwa zwischen Kontinuität und Wandel, zwischen Stabilität und Reform. Auch das gängige Qualitätsmanagement oszilliert nach Luhmann zwischen Engagement für Reformen und Misstrauen gegenüber den Reformern:

Was die Konsequenzen betrifft, muss man nicht gleich auf ›Schizophrenie‹ setzen oder mit postmodernen Philosophen und Literaturwissenschaftlern auf ›Dekonstruktion‹ der Ausgangsannahmen. Es mag uns genügen, die Art der Paradoxieauflösung, die das System wählen wird, für unvorhersehbar zu halten. Am wahrscheinlichsten ist vielleicht, dass das System ins *Oszillieren* [Herv. TS] gerät zwischen Verfolgen der anspruchsvollen Ziele und Misstrauen gegen die, die das empfehlen. Oder dass sich im System verschiedene Meinungen bilden und eine Kluft aufreißt zwischen Anhängern und Gegnern, Eiferern und Kritikern, mit der man leben kann, solange sie sich nicht zu einem Dauerkonflikt verhärtet. Oder dass man mit Ambivalenzen reagiert, etwa sich Erfolge bestätigt, wo jedermann weiß, dass sich nichts geändert hat. Und schließlich hilft die Zeit mit dem wohltätigen Schleier des Vergessens, mit neu andrängenden Problemen und neuen Modeterminologien (wie etwa ›Kultur‹).«<sup>366</sup>

Die Codierung der Funktionssysteme stellt quasi eine Oszillationshilfe dar, sie regelt funktionsspezifische Oszillationen,<sup>367</sup> etwa durch die vom Management angeleitete Erinnerung an Entscheidungsprämissen als Oszillatoren für die Kontrolle von Entscheidungsprozessen.<sup>368</sup> Deren Kommunikation zwingt zu Vereinfachungen:

»Sie [die Entscheidungsprämissen als Oszillatoren; TS] legen die künftigen Entscheidungen noch nicht fest, sie können ja nicht jetzt schon in der Zukunft entscheiden. Aber sie fokussieren die Kommunikation auf die in den Prämissen festgelegten Unterscheidungen, und das macht es wahrscheinlich, dass man künftige Entscheidungen mit Bezug auf die vorgegebenen Prämissen unter dem Gesichtspunkt der Beachtung oder Nichtbeachtung und der Konformität oder Abweichung beobachten wird, statt die volle Komplexität der Situationen jeweils neu aufzurollen. Das sind natürlich erhebliche Vereinfachungen, die aber dadurch kompensiert werden, dass sie die andere Seite der Form nicht ausschließen, sondern mit im Blick behalten.«<sup>369</sup>

»Auch die Produktion von Entscheidungsprämissen ist Reproduktion«.<sup>370</sup> Aus der Oszillation zwischen Selbst- und Fremdreferenz, zwi-

<sup>366</sup> Luhmann 2006b, 115f.

<sup>367</sup> Vgl. Luhmann 1998a, 749.

<sup>368</sup> Vgl. Luhmann 2006b, 224, 258.

<sup>369</sup> Ebd., 224.

<sup>370</sup> Ebd., 228.

schen System und Umwelt beziehungsweise Selbst- und Fremdbeobachtung entsteht Unbestimbarkeit,<sup>371</sup> eine hinreichende Ambivalenz<sup>372</sup> und dadurch eine spezifische »Bistabilität«,<sup>373</sup> um die Anschlussfähigkeit von Entscheidungen zu gewährleisten.<sup>374</sup>

»Offenbar sind Organisationen nichtkalkulierbare, unberechenbare, historische Systeme, die jeweils von einer Gegenwart ausgehen, die sie selbst erzeugt haben. Offenbar sind es Systeme, die sich selbst und anderes beobachten können, also zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz oszillieren. Offenbar verdanken sie ihre Stabilität einem Netz loser Kopplungen, nicht einer ›Technik‹ strikter Kopplungen.«<sup>375</sup>

Schließlich verweist der Oszillationsbegriff auf die notwendige Intransparenz, in der das Management operieren muss: Subjekte imaginieren die Zukunft in einer permanenten Oszillation »zwischen Selbst- und Fremdreferenz oder zwischen Erfolg und Misserfolg nach jeweils angenommenen Kriterien«.<sup>376</sup> So kondensieren Systemidentitäten. »Sie regeln, was vergessen und was erinnert werden kann, legen also fest, was aus der Vergangenheit präsent bleibt; und sie regulieren damit zugleich den Oszillationsspielraum der Zukunft, das heißt die Formen, in denen Erwartungen [...] der Erfüllung bzw. der Enttäuschung ausgesetzt sind.«<sup>377</sup> Ohne Oszillation gelingt keine Temporalisierung und damit auch keine Entparadoxierung. Ein Re-entry der Form in die Form, die Wiedereinführung einer Unterscheidung in den Bereich des durch sie Unterschiedenen, führt zwingend zur Bistabilität und damit zum Oszillieren.<sup>378</sup>

<sup>371</sup> Ebd., 235.

<sup>372</sup> Vgl. ebd., 435. »Die Unterscheidung Problem/Problemlösung ermöglicht also Verständigungen mit Dissensvorbehalt. Oder auch vorläufige Verständigungen, bei denen man noch nicht absehen kann, wie weit sie reichen.«

<sup>373</sup> Ebd., 73, 227.

<sup>374</sup> Ebd., 65: »Da Entscheidungen, die die Autopoiesis des Systems fortsetzen nur im System getroffen werden können (und nicht in der Umwelt), zugleich aber als Operationen eine Differenz von System und Umwelt erzeugen, erzwingt jede Operation des Systems eine Kopplung von Selbstreferenz und Fremdreferenz - von Selbstreferenz im Sinne der Bezugnahme auf das Netzwerk der eigenen Entscheidungen und von Fremdreferenz im Sinne der Motivierung von Entscheidungen, die nie allein darin liegen kann, dass im System bereits entschieden worden ist. Das System zwingt sich, anders gesagt, durch Grenzziehung und operative Schließung zu einem ständigen Oszillieren zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz, und die Oszillator-Funktion ist in die Operation der Entscheidungskommunikation so eingebaut, dass wirksam ausgeschlossen wird, dass das System sich an sich selbst oder an die Umwelt verliert. Nur so ist es möglich, bei operativer Schließung Umweltoffenheit zu reproduzieren.«

<sup>375</sup> Ebd., 9.

<sup>376</sup> Ebd., 73.

<sup>377</sup> Luhmann 1998a, 772.

<sup>378</sup> Vgl. Luhmann 2006b, 417 Anm. 2. Vgl. dazu ebd., 446f.: »Das System errechnet seine Identität, indem es in der Form Rationalität oszilliert. Man hebt für Weltausschnitte die

»Alle Entscheidungen finden sich mit einer unbekannten Zukunft konfrontiert, mit jenem Spielraum für Oszillationen, den sie zugleich in eine bestimmte Richtung lenken und dadurch reproduzieren. Das Unbekanntsein der Zukunft ist die wichtigste und die bleibende, ständig erneuerte Ressource der Entscheidungsprozesse. Personen dienen deshalb als *greifbare Symbole für das Unbekanntsein der Zukunft*.«<sup>379</sup>

Das Management mit den ihm zugeschriebenen und hierarchisch verankerten Entscheidungskompetenzen personifiziert sozusagen die unbekannte Zukunft der Organisation. Sie repräsentiert Kontingenz, und sie kann dies am besten, wenn sie das Unbekanntsein, das so, aber eben auch anders Mögliche in Führungsinteraktionen *und zugleich* mit nicht anwesenden Mitgliedern, also in Form von Leitungsstrukturen kommuniziert. Solche Oszillationen in Entscheidungsprozessen zwischen Vergangenheit und Zukunft<sup>380</sup> balancieren zwischen Wissen und Nichtwissen. Im Ergebnis bilden sich »kognitive Routinen«<sup>381</sup> als Erwartungsstrukturen, als Resultat permanenter Oszillation zwischen Selbst- und Fremdreferenz.<sup>382</sup>

»In Bezug auf die Vergangenheit braucht das System Gedächtnis, das heißt: die je gegenwärtig aktualisierte Fähigkeit, zu erinnern und zu vergessen. In Bezug auf die Zukunft muss das System sich auf Oszillationen einstellen, zum Beispiel auf Oszillation zwischen Wissen und Nichtwissen oder zwischen transparenten und opaken Objekten, auf Oszillation zwischen Code-

Unterstellung, es ist so, wie es ist, auf, und ersetzt sie durch Schemata, die ein Oszillieren zwischen positivem und negativem Wert ermöglichen. Man tut das Gute, indem man das Schlechte bekämpft, und hält sich für gesund, wenn keine Krankheitssymptome auffallen. Sobald jedoch strukturelle Merkmale als Bedingungen oder Kennzeichen von Rationalität verwendet werden, und genau dies hatte die klassische Organisationstheorie mit Merkmalen wie Zweckorientierung oder Hierarchie versucht, verlagert sich die Oszillation in andere Unterscheidungen. Man kann jetzt zum Beispiel nach nichtrationalen (informalen, emotionalen, motivationalen) Bedingungen der Rationalität fragen; man kann das Problem der Rationalität in Kontextbedingungen rationalen Handelns (Vertrauen zum Beispiel) verschieben oder dazu übergehen, Rationalitätsschäden zu registrieren. Diesen Weg hat die Organisationstheorie des 20. Jahrhunderts mit großem Erfolg beschritten, und das Ergebnis ist, dass man zwischen der Selbstbeschreibung der Systeme und der wissenschaftlichen Analyse von sich selbst beschreibenden Systemen unterscheiden muss. Mit Hilfe dieser Unterscheidung und auf dem Wege der Beobachtung zweiter Ordnung kann man erkennen, dass auch die bloße Darstellung von Strukturen und Entscheidungen als rational rational sein kann, auch wenn sie von der Realität abweicht und sie höchst selektiv repräsentiert. Rationalitätskriterien bekommen damit einen Doppelsinn je nach dem, ob sie auf die Ebene der Beobachtung erster Ordnung oder auf die Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung bezogen werden.«

<sup>379</sup> Ebd., 284.

<sup>380</sup> Vgl. ebd., 157, 401.

<sup>381</sup> Vgl. ebd., 250: »Entscheidungsprämissen, die in die Umwelt ausgelagert, also in *fremdreferentieller Perspektive* konstruiert werden.«

<sup>382</sup> Vgl. dazu ebd., 250ff.

werten, also zwischen als gut und als schlecht bewerteten Entscheidungen, und nicht zuletzt auf Oszillation zwischen Schwerpunkten im Bereich der Selbstdarstellung und im Bereich der Fremddarstellung, die beide nur in Endlos-Horizonten immer weiterer Exploration gegeben sind.«<sup>383</sup>

Erneut taucht die Grundparadoxie des Managements auf, die offenbar darin besteht, die Paradoxie des Entscheidens ins Oszillieren zu bringen.<sup>384</sup> Jede Entscheidung knüpft an vergangene Entscheidungen an, aktiviert also die Gedächtnisfunktion der Organisation; und zugleich eröffnet jede neu entschiedene Rationalisierungsmaßnahme Spielräume für weitere Rationalisierungsversuche. Reformen produzieren nicht zwingend Verbesserungen, wohl aber zwangsläufig den Bedarf für neue Reformen. Jede angestoßene Veränderung, jede verkündete Reform löst eine solche Oszillation zwischen Erinnern und Vergessen aus.<sup>385</sup>

»Auf Grund der klassischen Annahmen konnte man sich Reformen als lineare Prozesse vorstellen, die von der Planung und Entscheidung bis zur Durchführung verlaufen. Die Wirklichkeit sieht anders aus. Sobald die Reformabsicht bekannt wird, wird die Situation unübersichtlich. Es kommt zu Stellungnahmen dafür und dagegen, zu Modifikationen, zu Festlegungen und zu Vorwegnahmen der verschiedensten Art. Es kommt zu Verzögerungen und zu einem Oszillieren zwischen alten und neuen Vorstellungen, und die Reformabsicht muss in Anpassung an die sich ändernden Situationen immer wieder neu beschrieben werden. Die Durchführung der Reform erfordert dann strategisches Verhalten in immer neuen Situationen.«<sup>386</sup>

Planungsprozesse mit entsprechenden Zieldefinitionen sind demnach nur dann produktive Irritationen, wenn das mutmaßliche Verfehlten der Zielerreichung, ja sogar die Veränderung der Zieldefinition als vorläufiges Ergebnis der Umsetzungskontrolle mit thematisiert wird.

»Autopoiesis bedeutet Evolution ohne Führung durch Anpassungsverbesserungen. Und wenn man Entscheidungen als jeweils neu, als Beginn einer jeweils neuen Geschichte begreift, heißt das nichts anderes, als dass eine Zukunft erzeugt wird, die jeweils wieder neue Startpunkte enthält und deshalb, soweit entscheidungsabhängig, nicht vorausgesehen werden kann. Man braucht damit Reformprojekte nicht zu entmutigen, aber sie müssen in Kauf nehmen, dass unbekannt ist und bleibt, was künftige Entscheidungen aus ihnen machen. Oder anders gesagt: dass Reformen ein eigenständiges Oszillieren zwischen Zielerreichung und Zielverfehlung und sogar zwischen ihren und anderen Präferenzen erzeugen. Evolution ist dann gleich-

<sup>383</sup> Ebd., 465.

<sup>384</sup> Vgl. ebd., 304.

<sup>385</sup> Vgl. ebd., 318.

<sup>386</sup> Ebd., 333.

sam der zusammenfassende Begriff für die Unprognostizierbarkeit künftiger Entscheidungen.«<sup>387</sup>

»Richtige« Entscheidungen haben in der Regel eine kurze Mindesthaltbarkeit. Es empfiehlt sich daher, nicht von »optimalen« Entscheidungen auszugehen oder gar »optimale Zustände« zu erwarten, denn möglich sind allenfalls situativ und kontextuell angemessene Entscheidungen, die dann womöglich (und eben nicht zwingend) auch *brauchbare Ergebnisse* ermöglichen.

»Vor allem wird man zeitbeständige Richtigkeitsvorstellungen nach dem Motto ›einmal richtig – immer richtig‹ aufgeben müssen. Komplexität des geforderten Ausmaßes erfordert eine Temporalisierung von Komplexität. Jede spätere Entscheidung leistet ein ›redescription‹ der vorangehenden Entscheidungen, hält sich eben damit im System und schafft sich zugleich einen Spielraum für eigene Kontingenz und damit für eigene Entscheidbarkeiten.«<sup>388</sup>

Dieses in seiner Dynamik eher offene Managementverständnis lässt sich als Paradoxiemanagement<sup>389</sup> oder auch als »Oszillodox« beschreiben. Unter dieser prägnanten Headline beschäftigen sich die Littmann und Jansen mit der »permanenten Neuerfindung der Organisation« im Zeitalter der »Virtualisierung« und empfehlen angesichts der Dekonstruktion von Rationalitätskonstrukten wie Steuerung, Effizienz und Kontrolle das »Oszillodox«, also »Oszillationen in Paradoxien«.<sup>390</sup> Maßgeblich ist für sie der Paradoxiebegriff Luhmanns: »Die Paradoxie ist die Orthodoxie unserer Zeit.«<sup>391</sup> Beide Autoren verweisen auf Managementmoden als Reflex auf Paradoxien der Organisation.

»Die Paradoxie zeichnet grundsätzlich eine zunächst unangenehme Mischung aus Selbstbezüglichkeit und Unentschiedenheit aus. Der Satz von Epimenides ›Dieser Satz ist falsch‹ ist ebenso wie der Ausspruch eines Kreters ›Alle Kreter sind Lügner‹ paradox konstruiert. Diese selbstbezüglichen Aussagen werden unentscheidbar, da die Bedingungen der Möglichkeit, unter denen die Sätze wahr sind, gleichzeitig die Bedingungen ihrer Unmöglichkeit sind. Paradoxien sind die Einheit dieser Differenz von Möglichkeit und Unmöglichkeit: Die Aussagen sind wahr *und* gleichzeitig deswegen unwahr. Paradoxien sind die Gleichzeitigkeit, die Einheit einer Unterscheidung und damit zunächst unentscheidbar. Paradoxien fordern aufgrund der Unentschiedenheit zum erneuten und nach Möglichkeit anderen Nach-denken auf. Es werden weitere Unterscheidungen notwendig, und die kosten Zeit.«<sup>392</sup>

<sup>387</sup> Vgl. ebd., 351.

<sup>388</sup> Ebd., 464f.

<sup>389</sup> Vgl. dazu Simon 2007b, 68–87; auch in Simon 2013.

<sup>390</sup> Littmann u. Jansen 2000, 15

<sup>391</sup> Ebd.; vgl. Luhmann 1998a, 1144.

<sup>392</sup> Littmann u. Jansen 2000, 16.

Mit Verweis auf die bahnbrechende Arbeit von Herbert Simon zu den Sprichwörtern der Verwaltung<sup>393</sup> benennen Littmann und Jansen gänzige »Paradoxien der Organisation und ihre Oszillationsprozesse«:<sup>394</sup>

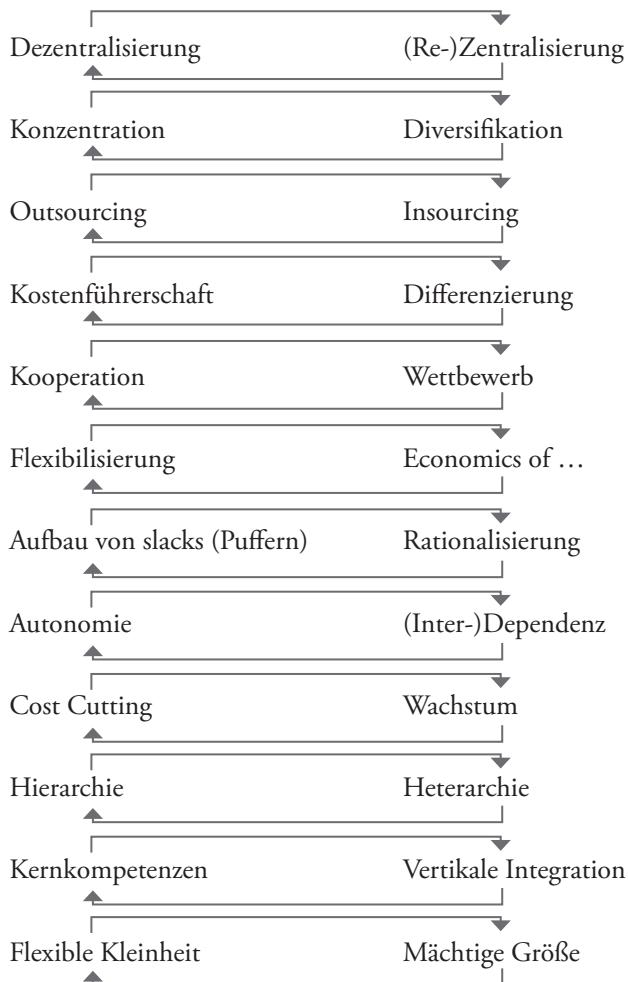


Abb. 9: Paradoxien der Organisation und ihre Oszillationsprozesse  
(Auswahl aus Littmann und Jansen 2000)

393 Simon 1946, 53-67.

394 Littmann u. Jansen 2000, 17.

Als »*Kernparadoxon der Organisation*« identifizieren Littmann und Jansen die Routinisierung von Innovationen: »Die Organisation muss im Wettbewerb durch eine Stabilisierung der Wandelfähigkeit Innovationsprozesse routinisieren, indem sie sich ihre Identität durch Veränderung erhält.«<sup>395</sup> Deshalb müssen Manager heute »*Paradoxiekünstler*«<sup>396</sup> sein. Paradoxien sind für Organisationen nicht nur »unvermeidlich«. Sie können »als Promotoren für Systembewegungen« genutzt werden. Littmann und Jansen erläutern dies an Luhmanns Schmerzmetapher im Funktionskontext eines Immunsystems:

»Der Widerspruch scheint, ähnlich wie der Schmerz, eine Reaktion auf ihn selbst zu erzwingen oder doch sehr nahezulegen. Um anschließen zu können, ist es nicht nötig, dass man das, was dem Gewohnten widerspricht, kennt; dass man sich darum bemüht, zu erkennen, was es an sich ist; oder gar: dass man das Widersprechende in seinem Eigenrecht würdigt. Der Widerspruch ist eine Form, die es erlaubt, ohne Kognition zu reagieren. Es genügt die Charakterisierung, die darin liegt, dass etwas in die semantische Figur des Widerspruchs aufgenommen wird. Eben deshalb kann man von einem Immunsystem sprechen und die Lehre von den Widersprüchen einer Immunologie zuordnen; denn auch Immunsysteme operieren ohne Kognition, ohne Umweltkenntnis, ohne Analyse der Störfaktoren auf Grund einer bloßen Diskrimination als nichtdazugehörig.«<sup>397</sup>

Diese immunologische Logik<sup>398</sup> verweist auf eine Alarmierfunktion von Paradoxien, ähnlich der Alarmierfunktion, die Luhmann bei aller Skepsis der Ethik zugesteht.<sup>399</sup> Für die Protagonisten des »Oszillodoxes« bedeutet dies: »Beim Beobachten der Parodoxie [wohl eher: beim Scheitern dieses Versuchs; Anm. TS] wird für einen Augenblick die Konstruktion einer geordneten, reduzierten Komplexität zerstört und die Organisation aus ihrer einseitigen Erstarrungstendenz gerissen. So wird das System alarmiert, historisch rekonstruierte Erfolgsfaktoren zu verstetigen, die mit großer Sicherheit später krisenauslösend werden. Damit immunisiert sich die Organisation mit Hilfe der Parodoxie.«<sup>400</sup> Paradoxien können unter noch zu klärenden Rahmenbedingungen der Prävention dienen.

»Das System immunisiert sich nicht gegen das Nein, sondern mit Hilfe des Nein; es schützt sich nicht gegen Änderungen, sondern mit Hilfe von Änderungen gegen Erstarrung in eingefahrenen, aber nicht mehr umweltadä-

<sup>395</sup> Littmann u. Jansen 2000, 18.

<sup>396</sup> Ebd.

<sup>397</sup> Luhmann 1987b, 505.

<sup>398</sup> So Luhmann ebd., 507.

<sup>399</sup> Vgl. Luhmann 1998a, 404; vgl. dazu 1987b, 528.

<sup>400</sup> Littmann u. Jansen 2000, 19.

quaten Verhaltensmustern. Das Immunsystem schützt nicht die Struktur, es schützt die Autopoiesis, die geschlossene Selbstreproduktion des Systems. Oder um es mit einer alten Unterscheidung zu sagen: es schützt durch Negation vor Annihilation.<sup>401</sup>

Paradoxien sind demnach gerade wegen ihrer Unentscheidbarkeit und die dadurch erzwungenen Verzögerungen eine autopoietisch vitale Überlebensstrategie. Sie »schaffen einen *wertvollen Zeitverlust*«.<sup>402</sup>

»Bevor entschieden werden kann, werden zunächst weitere Unterscheidungen, weitere Reflexionen notwendig. Diese zeitaufwändige Reflexion schützt vor übereilten, unbedachten und einseitigen Reflexen, Automatismen und Routinen. Die Organisation wird sich dabei über die eigene Unterscheidungs- und Selektionspraxis bewusster. Sie erzeugt mehr Bilder der Organisation über die Organisation. Bei der Beobachtung von Paradoxien wird gleichzeitig das *Korrekturpotential* mitgeliefert. Die im Vorfeld von einseitig getroffenen Entscheidungen verschwundenen Alternativlösungen werden erinnerbar und reaktivierbar.«<sup>403</sup>

Oszillodoxe Organisationen sind keine »Entweder-Oder«-Organisationen, sondern »Sowohl-als-auch«-Organisationen, sie sind »Organisationen, die die Paradoxien nicht einseitig aufzulösen versuchen, sondern in ihnen oszillieren können.«<sup>404</sup> Oszillationsfähige Organisationen sind schwerer zu imitieren als andere, die darauf vertrauen, dass die Widersprüche ihrer Organisation durch Managementmoden gelöst werden. Es hat gerade vor dem Hintergrund eigener Management- und Beratungserfahrungen der beiden Autoren durchaus seine Berechtigung, wenn Littmann und Jansen Beratungskonzepte als »Parasiten« bezeichnen und sich in der Analyse des Oszillodoxes wesentlich an Simon, Luhmann und Baecker orientieren.<sup>405</sup> »Die einflussreichsten Organisationstheorien der Nachkriegszeit sind durchweg Theorien, die implizit oder explizit Widersprüche innerhalb der Organisation zum Thema machen. Die gesamte Organisationsforschung scheint unablässig damit beschäftigt zu sein, die Rationalitätsprämissen der Organisation zu »dekonstruieren« – und dies lange bevor man über dieses Wort verfügte.«<sup>406</sup>

Auch für Dirk Baecker bedeutet die Einsicht in die Paradoxie des Managements und die Folgen des dadurch ermöglichten Oszillierens einen Zugewinn an Gelassenheit:

<sup>401</sup> Luhmann 1987b, 507.

<sup>402</sup> Littmann u. Jansen 2000, 19.

<sup>403</sup> Ebd.

<sup>404</sup> Ebd., 21.

<sup>405</sup> Ebd., 20: »Das Schöne an den Paradoxien für den Berater ist der vorhersehbare Korrekturbedarf der einseitigen Lösung durch die jeweils andere Seite der Unterscheidung.«

<sup>406</sup> Baecker 1999, 104f.

»Wir verabschieden uns hiermit von einer Auffassung von Management, die dieses auf die besonders effiziente Form der Problemlösung reduziert. Stattdessen plädieren wir für eine Auffassung, die das Raffinement und die Effektivität des Managements darin sieht, Ungewissheiten, Unbestimmtheiten und Unentscheidbarkeiten so zu präparieren, das heißt, zu erzeugen und zu rahmen, dass im System der Organisation diejenigen Gewissheiten geschaffen, Bestimmungen vorgenommen und Entscheidungen getroffen werden können, die Aussicht auf Erfolg haben – von der Aussicht auf einen erfolgreichen nächsten Schritt bis zur Sicherung eines langfristigen Überlebens des Unternehmens.«<sup>407</sup>

Für die »Organisation als temporale Form«<sup>408</sup> bedeutet dies ebenfalls eine neue, entspannte Perspektive auch auf die erkennbare Ausweitung und Beschleunigung von Kontrollverfahren.<sup>409</sup>

»Die temporale Form der Organisation kombiniert Oszillation und Gedächtnis zu einem Formkalkül der Selbsterhaltung. Ausdifferenzierung (decoupling, Autonomie) ist nur um den Preis der Wiedereinbettung (embedding, Kopplung) zu haben, doch daraus entstehen komplizierte Architekturen der Organisation, die die betriebswirtschaftliche ebenso wie die soziologische Forschung vor erhebliche Herausforderungen stellen.«<sup>410</sup>

Einerseits betten Gedächtnisoperationen der (Organisations-)Kultur »Identitäten in ambivalente Kontexte ein«; andererseits kann sich die Organisation für die Zukunft auf die »Oszillationsfähigkeit der Kultur« verlassen: »Oszillationen«, so Baecker, »entkoppeln Kontrollprojekte, indem sie sie mit Negationen ihrer selbst ausstatten.«<sup>411</sup> Das wird Thema des nächsten Kapitels sein müssen. Jedenfalls darf vermutet werden, »dass Managementkompetenzen in Organisationen aller Art immer schon darauf beruht haben, die Organisation zum Oszillieren zu bringen und diese Oszillation für evolutionäre Veränderungen zu nutzen.«<sup>412</sup> Oszillation lässt sich als Managementkompetenz verstehen, die mit Evolution rechnet als dem Nicht-Zufälligen und dennoch Nicht-Machbaren. »Die oszillierende Organisation ... stellt sich unter anspruchsvolle Bedingungen der Korrektur und Selbstanpassung.«<sup>413</sup>

»Die unbekannte Zukunft versetzt die Entscheidung in eine Oszillation, die zur Subversion und der daraus folgenden Evaluation der Werte aller Varia-

<sup>407</sup> Baecker 2011b, 116f.

<sup>408</sup> Vgl. dazu grundlegend ebd., 310-334.

<sup>409</sup> Vgl. dazu bereits Luhmann 1998a, 410ff.

<sup>410</sup> Baecker 2011b, 312.

<sup>411</sup> Ebd., 310.

<sup>412</sup> Ebd., 329.

<sup>413</sup> Ebd.

blen genutzt werden kann, die in dem Moment, in dem sie neu bestimmt werden, Werte annehmen, die im Kontext derselben Unterscheidungen zum Gegenstand des Gedächtnisses der Entscheidung werden.«<sup>414</sup>

Der Prozess des Entscheidens ist also weniger statisch als häufig angenommen: Entscheidungen sind das Ergebnis von Oszillationen, die vorübergehend so kommuniziert werden können, als sei die Oszillation zum Abschluss gekommen. Dies ist eine für das Management charakteristische Entparadoxierung seiner Grundparadoxie. Dies gilt offenbar auch für Reformen, die zwar womöglich zur Lösung von Problemen beitragen können, dafür aber häufig neue Probleme schaffen. Deshalb könnte es sich lohnen, Qualitätsmanagement ebenso als Oszillation zu verstehen und nicht mehr als Patentrezept für Kontrollverfahren oder gar für Optimierungsprozesse. Qualitätsmanagement wäre unter diesen Voraussetzungen ein Beitrag, die Wirkung von Reformen zu beobachten und dabei Oszillationen zur Gestaltung weiterer Lernprozesse zu nutzen.<sup>415</sup>

Die Respezifikation funktionaler Systeme durch Profession und Organisation löst die dadurch sichtbar gewordenen Inkonsistenzen nicht auf. Dies gilt offensichtlich auch für die Kontingenzformel Qualität, die nur mühsam diese Widersprüche verdecken kann. Die Vereinnahmung des Qualitätsbegriffs durch Funktionssysteme erlaubt es, im Zeitverlauf ganz unterschiedliche Positionen und Polarisierungen zu rechtfertigen.

»Der Ausgleich des Drucks der in der Respezifikation erscheinenden Inkonsistenzen liegt mithin in einem Nebeneinander von Normaloperation und Reformbemühungen. Damit kann das Problem auf die Zeitdimension übertragen werden und erscheint dann als unschädliche Inkonsistenz im Nacheinander.«<sup>416</sup>

Die Respezifikation generalisierter Erwartungen über Professionen und Organisationen bleibt schließlich nicht ohne Folgen für den Begriff der Moral. Sie »reagiert auf die zunehmende Komplexität ihres Funktionsbereiches dadurch, dass sie in sich selbst Möglichkeiten der Relationierung schafft.«<sup>417</sup> Die Steigerung der Komplexität in Funktionssystemen und Organisationen bewirkt mithin auch »Komplexitätssteigerungen der Moral«.<sup>418</sup> Moral gerät nun auch in Organisationen

<sup>414</sup> Ebd., 331.

<sup>415</sup> Vgl. Luhmann 2006b, 318.

<sup>416</sup> Luhmann 2002, 167.

<sup>417</sup> Luhmann 2008a, 144.

<sup>418</sup> Ebd., 156.

unter »Komplexitätsdruck«<sup>419</sup> und reagiert darauf mit der Selbstbeschränkung auf »Fälle mit Folgenkontrolle« und Expansion »durch Einbeziehung von Nebenfolgen«.<sup>420</sup>

#### 4.3.4 Postheroische Organisationsethik: Konsens und Kontrolle

Wollte man es etwas überspitzt formulieren, so könnte man aus der Managementaufgabe der Oszillation auch eine doppelte Verantwortung im moralischen Sinne ableiten: einerseits die Führungsverantwortung des Managements für die Gestaltung von organisierten Interaktionen und andererseits seine Leitungsverantwortung für die Gestaltung von Organisationsstrukturen. Fast könnte man, diesmal sehr überspitzt, von einer Oszillation zwischen Interaktions- und Strukturkontrolle sprechen, wären da nicht die Vorbehalte gegenüber einseitigen Kontrollverfahren und die Undurchschaubarkeit der Wechselwirkungen zwischen Interaktion und Organisation. Dies hält die nach wie vor unter der Prämisse von Zweckrationalität arbeitende Wirtschaftsethik nicht davon ab, für die Meso- und Mikroebene eine klare Arbeitsteilung zwischen Unternehmensexethik<sup>421</sup> und Führungsethik<sup>422</sup> zu postulieren.<sup>423</sup>

	<b>Mikroebene</b> Führungsethik	<b>Mesoebene</b> Ordnungsethik
Personal	Personalführungsethik	Personalordnungsethik
Alle Stakeholder	Unternehmensführungsethik	Unternehmensordnungsethik

Abb. 10: Wirtschaftsethische Schubladen (nach Göbel<sup>424</sup>)

Unterschieden wird in solchen Ansätzen eine Personalführungsethik, der es um die »Gestaltung der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern«<sup>425</sup> gehen soll, während sich die Unternehmensführungssethik »der Gestaltung der Beziehung zwischen Führungskräften und Stakeholdern« widmen soll. Vorgeschlagen wird dann etwa eine Verankerung der »ethischen Dimension« in den Unternehmenszielen, ein

<sup>419</sup> Ebd.

<sup>420</sup> Vgl. ebd., 161.

<sup>421</sup> Vgl. pars pro toto Kreikebaum 1996, Leisinger 1997, Göbel 2006, Küpper 2006, Clausen 2009.

<sup>422</sup> Vgl. dazu Berkel 2013 [EA: 1997 noch unter dem Titel Unternehmenskultur und Ethik], Jäger 2001, Kuhn u. Weibler 2012, Kottmann u. Smit 2014.

<sup>423</sup> Vgl. exemplarisch Göbel 2006, 99ff., 167ff.

<sup>424</sup> Ebd., 170.

<sup>425</sup> Ebd., 171.

Einbau von Kontrollen zur »Einhaltung ethischer Grundsätze« in Planungsprozessen, eine Verankerung von Stellen, »welche die Führungskräfte hinsichtlich ihrer moralischen Verantwortung unterstützen«, eine geeignete Personalauswahl, -entwicklung und -führung, die »Moralität als wichtige[n] Aspekt« integriert und »Informationssysteme«, »die Informationen bereitstellen, die für verantwortungsvolle Entscheidungen erforderlich sind«. Und wenn dies alles nicht ausreichen sollte, bleibt noch eine ethische Allzweckhilfe: »Die Unternehmenskultur sollte [sic!] verantwortungsvolles Handeln auf allen Ebenen unterstützen.«<sup>426</sup> Ob »im Ergebnis« dann tatsächlich »aus den verantwortungsbewussten, individuellen Unternehmensführungsentscheidungen eine verantwortungsunterstützende institutionelle Unternehmensordnung« entstehen kann, bleibt fraglich. Nicht zufällig enden solche betriebswirtschaftlichen Ansätze mit Hinweisen auf das nötige »Goodwill-Potenzial« und die tugendethischen Wurzeln und Grenzen der Institutionenethik.<sup>427</sup> Die organisationsethische Relevanz von Kommunikationsprozessen und Kontrollverfahren kommt dabei nicht oder nur schematisch in den Blick.<sup>428</sup>

So bleibt die »ethische Dimension« merkwürdig blass, erst recht wenn »ethische Führung« aus normativen Ansätzen der anglo-amerikanischen »Führungstheorie« kopiert wird und der empirisch nachgewiesenen »guten Führung« problemlos das Prädikat »ethisch« zugewiesen wird.<sup>429</sup> Angesichts dieser neuen Unübersichtlichkeit und fehlender Steuerungsskepsis bleiben der Führungsethik zumindest in ihren anspruchsvollerer Varianten, die auf Rezepte verzichten möchte,<sup>430</sup> nur Beschwörungsformeln wie »Ambiguitätstoleranz«<sup>431</sup> und der Glaube an Konsensfiktionen unter der Überschrift »Ambivalenzmanagement«.<sup>432</sup> Die vorgeschlagenen Auswege aus der Orientierungskrise über Haltungsfragen<sup>433</sup> oder Institutionstheorien,<sup>434</sup> also über Werte- und Kulturpostulate scheint

<sup>426</sup> Alle Zitate in diesem Absatz aus Göbel 2006, 175f.

<sup>427</sup> Vgl. ebd., 183ff.

<sup>428</sup> Vgl. ebd., 214ff.; 271ff.

<sup>429</sup> Vgl. Lang u. Rybníková 2014, 313ff. Demgegenüber wird im Folgenden der Begriff »ethisch« für Reflexionsprozesse reserviert, so dass Führung zwar moralisch ist, weil sie über Kriterien der Anerkennung bzw. Missachtung verfügt. Ethisch sind daher nur die Moral-Beobachtungen zweiter Ordnung (auch der Führungsebene), nicht die moralische Kommunikation selbst.

<sup>430</sup> Vgl. etwa Kuhn u. Weibler 2012.

<sup>431</sup> Vgl. dazu grundlegend Frenkel-Brunswik 1949; Reis 1997; aktuell Müller-Christ 2010.

<sup>432</sup> Vgl. dazu bereits Simon 1993 sowie aktuell 2013.

<sup>433</sup> So schon als Entparadoxierungsstrategie von Aristoteles 1985, 1120b 7-9 [4. Jhd. v.Chr.] bis Scheler 2014 [OA: 1913] und Weber 1988 [OA: 1919] nachweisbar; vgl. zur Ambivalenz der Debatte um Haltungsfragen Reiner 1974, 539f.

<sup>434</sup> Vgl. zur Institutionsdebatte bereits Luhmann 1970, sodann Powell u. DiMaggio 1991; Scott 2014; Luhmann 2002, 159 empfiehlt hier zu Recht, die »Theorie der Organisation vom Problem der Respezifikation [zu] trennen und nicht beides im (undefinierten) Begriff der Institution [zu] verschmelzen.« Vgl. dazu auch Heintel u. Götz 2000.

in einer Sackgasse zu münden. Weder die Ansätze der Diskursethik<sup>435</sup> noch die der eher systemisch denn systemtheoretisch inspirierten Institutionenethik nehmen die Zweifel an den Rationalitätsprämissen der Wirtschaftsethik wirklich ernst. »Anzuerkennen ist, dass keine Organisation ihre eigenen Werte unabhängig von entsprechenden Wertungen ihrer gesellschaftlichen Umwelt setzen kann«.<sup>436</sup> Führungsethik muss deshalb nicht gleich über Bord geworfen werden. Es braucht allerdings schon eine Auseinandersetzung mit der Kritik der Prozessethik, wonach es nicht genügen kann, in Organisationskontexten nur auf individualisierte Verantwortungskonzepte zu setzen. Der durchaus moralisch konnotierte Vorwurf der Ethiknaivität auch an die Adresse des Managements und der Organisationsblindheit an die Adresse der klassischen Führungsethik hat durchaus seine Berechtigung. Jedenfalls lässt sich durch solche Beschwörungsrituale die gewachsene Skepsis gegenüber der Ethik nicht deplausibilisieren. Darüber kann auch der wellenartig auftretende Ethik-Boom nicht hinwegtäuschen.

Wenn im Kontext der Differenzierung von brauchbaren und unbrauchbaren Qualitätsmanagementversuchen die Paradoxie des Entscheidens in den Mittelpunkt der Überlegungen gestellt wird, dann bedeutet dies auch, nach der Entscheidungsqualität zu fragen und diese eben nicht individualistisch als »Führungsverantwortung« eng zu führen. Entscheidungsqualität entsteht nicht durch heroische Allmachtphantasien, sondern durch postheroisches Management, das die Organisation durch geeignete Kommunikations- und Kontrollprozesse in die Lage versetzt, ethisch reflektierte Entscheidungen zu organisieren. Dazu hat die Organisationsethik, angeregt nicht zuletzt durch die Prozessethik,<sup>437</sup> berechtigte Anfragen gestellt, auch wenn die Antworten bisher im Mainstream der Wirtschaftsethik kaum Gehör finden konnten. Immer noch gilt: »Organisationen reagieren zwar auf Irritationen oder auf Kritik, aber sie personalisieren das Problem.«<sup>438</sup> Moralisiert wird ständig in Organisationen, auch über die Frage, was gute und was schlechte Führung kennzeichnet. Moralische Probleme und Dilemmata werden personifiziert: »Der Fehler wird nicht der Organisation, sondern der Person zugerechnet.«<sup>439</sup> Das Dilemma wird versuchsweise über Ambiguitätstoleranzbelastungsproben Einzelner zu lösen versucht. Diese Sackgasse zu verlassen, setzt nicht nur ein systemtheoretisch verändertes Organisations- und Managementverständnis voraus, sondern auch einen anderen Zugang zur Ethik in Organisationen. »Die gute Absicht [...] gewinnt

<sup>435</sup> Vgl. Habermas 1983; 1991; Ulrich 2008.

<sup>436</sup> Luhmann 2002, 159.

<sup>437</sup> Vgl. bereits Berger u. Heintel 1998, 209ff.; 295ff. und vor allem Heintel u. Krainer 2010.

<sup>438</sup> Luhmann 2002, 160.

<sup>439</sup> Ebd.

mit Hilfe von Organisation Form, und insofern kann man auch erkennen und eventuell korrigieren, wenn irgendetwas falsch läuft.“<sup>440</sup>

Wenn also im Folgenden die Paradoxien des Managements und deren Folgen für die Qualität des Qualitätsmanagements beobachtet werden, wird dies auch Konsequenzen haben müssen für die Konstruktion einer Organisationsethik im Kontext dieser Managementparadoxien. Wie gesehen, erklären Organisationen als autopoietische Systeme – mehr noch als Professionen – die »Persistenz von Systemen mit erheblichen Rationalitätsdefekten«.<sup>441</sup> Eben diese Rationalitätsdefekte, die manchmal nur noch mühsam mit Kontingenzformeln überspielt werden können, sind die Prüffolie für künftige Managementmodelle und Qualitätskontrollen. Normative Ethikkonzepte helfen hier nicht weiter. Sie sind wie ihr Pendant der linearen Managementmodelle eine »Flucht vor dem Problem der Respezifikation ..., das sich aufdrängt, wenn man nicht mehr an rationales Entscheiden glaubt«.<sup>442</sup> Anstelle voreiliger zweckrationaler »Lösungen« wird im Folgenden auf die Respezifikationsleistungen der Organisation geschaut, die unter der Überschrift Qualitätsmanagement Kontrollverfahren unterschiedlicher Art entwickelt hat, um mit Unsicherheit und Unbestimmtheit leben zu können; es wird aber auch auf die »Respezifikation der Motive«<sup>443</sup> geschaut, die den Mitgliedern der Organisation dadurch eröffnet werden.

Die Kontingenzformel Qualität, dies dürfte inzwischen deutlich geworden sein, ermöglicht jedenfalls keine ausreichende Spezifikation. Allerdings ist diese Schwäche zugleich auch eine semantische Stärke. Sie erlaubt *semantische* Kopplungen zwischen den Funktionssystemen und ermöglicht dadurch erst dauerhafte *strukturelle* Kopplungen. Für die modernen Funktionssysteme gilt Luhmanns Diktum: »Gerade die Differenzierung verschiedener Kontingenzformeln erlaubt überlegte Kombinationen«.<sup>444</sup> So lassen sich, wie verfolgt werden konnte, die Kontingenzformeln Gott und Perfektion jahrhundertlang problemlos kombinieren, ebenso wie Freiheit und Gerechtigkeit. Und das Wirtschaftssystem arbeitet bis heute mit der Kombination von Qualität und Knappheit. Für ausdifferenzierte Funktionssysteme gilt: »Man muss die Systemabhängigkeit und damit die Kontingenz der Kontingenzformeln begreifen«,<sup>445</sup> und zwar gerade ihre Funktionalität »teils in substitutiver, teils in kompensatorischer Äquivalenz«.<sup>446</sup>

<sup>440</sup> Ebd.

<sup>441</sup> Ebd., 160.

<sup>442</sup> Ebd., 159.

<sup>443</sup> Ebd., 165.

<sup>444</sup> Luhmann 2013, 317.

<sup>445</sup> Ebd., 315.

<sup>446</sup> Ebd., 318. »Auf dieser letztmöglichen Abstraktionsebene kann zwischen disjunktiver und konjunktiver Äquivalenz nicht differenziert werden.«

»Mit der Abstraktion von Einheitsformeln ist die Autonomie der Funktionssysteme noch nicht ausgefüllt. Aus der Einheitsformel können die Bedingungen der Respezifikation nicht hergeleitet werden. Gerade das ist ihre Funktion: Unabhängigkeit trotz Abhängigkeiten zu ermöglichen; und die Frage ist, wie die Reflexion verfährt, damit Kontingentes als Notwendiges und Unbestimmtes als Bestimmtes behandelt werden kann.«<sup>447</sup>

Dies bedeutet aber gerade nicht, dass nicht auch Frühformen und Rudimente überholter Kontingenzformeln bis heute eine Rolle spielen können (zum Beispiel das Optimum als Derivat des *perfectum*) und dass mit der unspezifischen Kontingenzformel Qualität bis heute eine Einheitsformel zur Verfügung steht, die sowohl Rationalitätsillusionen befördert wie auch Rationalitätsgewinne ermöglicht. Eben dieser Differenz dienen die folgenden drei Kapitel, in denen es um Qualitätsmanagement, Risikomanagement und Organisationsethik gehen wird und um den Zusammenhang zwischen diesen drei Entparadoxierungsstrategien.

447 Luhmann u. Schorr 1988, 94.