

Essay

Systemtheoretische Perspektiven auf Organisationen – Luhmanns bekannte und unbekannte Schriften zur Organisation

Timon Beyes / Wolfgang Hagen / Claus Pias / Martin Warnke (Hrsg.), Niklas Luhmann am OVG Lüneburg: Zur Entstehung der Systemtheorie. Berlin: Duncker & Humblot 2021, 136 S., kt., 39,90 €

Niklas Luhmann, Die Wirklichkeit der Organisation. Schriften zur Organisation 1. Hrsg. Ernst Lukas und Veronika Tacke. Wiesbaden: Springer VS 2018, 439 S., gb., 59,99 €

Niklas Luhmann, Theorie organisierter Sozialsysteme. Schriften zur Organisation 2. Hrsg. Ernst Lukas und Veronika Tacke. Wiesbaden: Springer VS 2019, 514 S., gb., 89,99 €

Niklas Luhmann, Gesellschaftliche Differenzierung. Schriften zur Organisation 3. Hrsg. Ernst Lukas und Veronika Tacke. Wiesbaden: Springer VS 2019, 440 S., gb., 89,99 €

Niklas Luhmann, Reform und Beratung. Schriften zur Organisation 4. Hrsg. Ernst Lukas und Veronika Tacke. Wiesbaden: Springer VS 2020, 563 S., gb., 89,99 €

Niklas Luhmann, Vorträge, Lexikonartikel, Rezensionen. Schriften zur Organisation 5. Hrsg. Ernst Lukas und Veronika Tacke. Wiesbaden: Springer VS 2021, 567 S., gb., 89,99 €

Niklas Luhmann, Die Grenzen der Verwaltung. Berlin: Suhrkamp Verlag 2021 254 S., gb., 28,00 €

Besprochen von **Prof. Dr. Stefan Kühl**: Universität Bielefeld, Professur für Organisationssoziologie, E-Mail: stefan.kuehl@uni-bielefeld.de

<https://doi.org/10.1515/srsr-2022-2021>

Schlüsselwörter: Organisationstheorie, Systemtheorie, Luhmann, Theoriearchitektur

Hinweis: Eine ausführliche Fassung dieses Textes mit umfangreichen Fußnoten findet sich auf <https://sozialtheoristen.de/2022/07/14/systemtheoretische-perspektiven-auf-organisationen/#more-9660>

1 Theoriegebäude

Um seine Theorietechnik deutlich zu machen, hat *Niklas Luhmann* sehr stark auf Metaphern des Bauens zurückgegriffen. Es wimmelte in seinen Artikeln, darauf hat zuletzt Ernst Lukas aufmerksam gemacht, nur so von Vokabeln, wie „Aufbau“, „Einbau“, „Unterbau“ oder „Umbau“. Sie kämen in immer neuen Kombinationen vor – etwa „Systemaufbau“, „Selbstaufbau“ und „Komplexitätsaufbau“. Die Theorie sei „aus Bausteinen zusammengesetzt“ und man erfahre etwas über „Theoriearchitektur“ und „Theoriebautechnik“ (so Lukas, 2021, S. 197). Es ist die Rede von „Dunkelkammern“, in denen man „erst nach längerer Eingewöhnung etwas sieht“, von Orten, „an dem der Theoretiker seine inneren Erfolge“ haben und „sich in seiner Konstruktion sicher fühlen kann“. Es ist die Rede von „Scheintüren, an denen man sich vergebens abmüht“ sowie richtigen „Türen, die sofort wieder nach draußen führen“ (so schon Soentgen, 1992, S. 456 mit Verweis auf Luhmann, 1969, S. 142).

Beim Blick auf die frühen organisationssoziologischen Schriften *Luhmanns* kann man besonders in seinen kleineren, auf Verwaltungen fokussierenden Schriften, die unter anderem in Büchern wie „Recht und Automation in der öffentlichen Verwaltung“ (Luhmann, 1966a), „Theorie der Verwaltungswissenschaft“ (Luhmann, 1966b) und dem gerade posthum erschienenen „Grenzen der Verwaltung“ (Luhmann, 2021) mündeten, noch tastende Versuche mit einzelnen Theoriebautechniken erkennen. Aber spätestens bei der Lektüre der auf Organisationen insgesamt gerichteten Bücher „Funktionen und Folgen formaler Organisation“ (Luhmann, 1964a) sowie „Zweckbegriff und Systemrationalität“ (Luhmann, 1968) wird deutlich, dass es ihm früh schon um ein umfassendes Theoriegebäude ging. Sein Theoriegebäude hat *Luhmann* über eine Reihe von Artikeln, Buchkapiteln, Vorträgen und Rezensionen vorbereitet und weiterentwickelt, um dann mit seinem kurz nach seinem Tod erschienenen Buch über „Organisation und Entscheidung“ (Luhmann, 2000a) noch eine Reihe von Umbauten seiner Organisationstheoriethorie zu präsentieren. Die Vielzahl an *Luhmanns* Publikationen und Präsentationen, die parallel zu seinen Büchern erschienen sind, sind jetzt von Ernst Lukas und Veronika Tacke in einer sechsbändigen Reihe mit *Luhmanns* „Schriften zur Organisation“ zusammengetragen worden.

Die Publikationsstrategie der Herausgeber:innen unterscheidet sich von der Veröffentlichung anderer Arbeiten *Luhmanns*, die nach seinem Tod veröffentlicht wurden (siehe nur beispielsweise Luhmann, 2000b; Luhmann, 2002 oder Luhmann, 2017). Während es sich bei den meisten posthum veröffentlichten Büchern und Artikeln um Texte handelt, die lediglich in einem kleinen Kreis von Systemtheoretiker:innen als faksimilierte Kopien zirkulierten und erstmals durch die Veröffentlichung einer breiten Leser:innenschaft zugänglich gemacht wur-

den, werden in den sechs Bänden der „Schriften zur Organisation“ Beiträge zusammengetragen, die zum überwiegenden Teil in publizierter Form gut zugänglich sind und nur wenig neues bieten. Vieles aus den „Schriften zur Organisation“ ist deswegen bereits vertraut, während nur wenig weitgehend unbekannt ist. Zu letzterem gehören bisher nur als Manuskript zugängliche längere Texte, etwa über das Amt als Rollenkonzept in der Politik (Luhmann, 2018d), über die Mitbestimmung von Arbeitern (Luhmann, 2018e), über die Rolle von Organisationen in der industriellen Gesellschaft (Luhmann, 2019f), über die Organisation des Erziehungssystems (Luhmann, 2019e) oder über die Reform des öffentlichen Dienstes (Luhmann, 2020a). Darüber hinaus kommen eine Anzahl kürzerer, bisher nicht veröffentlichter Vorträge, Rezensionen, Lehrveranstaltungen und Lexikonartikel hinzu.

2 Konstruktionspläne

Die komplexe Anlage seiner Theoriearchitektur macht es schwierig, ein geeignetes „Ordnungsschemata“ für weit über hundertvierzig Beiträge zu finden, die *Niklas Luhmann* in über vierzig Jahren zu Papier gebracht hat – von seinem nie publizierten Promotionsversuch über „Die Organisation beratender Staatsorgane“ von 1956 (Luhmann, 1956) bis zu seinem 1997 fertig gestellten organisationssoziologischen Spätwerk (Luhmann, 2000c). Die Herausgeber:innen von *Luhmanns* „Schriften zur Organisation“ versuchen daher, „sachlich theoriesystematische mit historischen Gesichtspunkten zu kombinieren“ (Lukas & Tacke, 2019, S. 492). Der erste Band umfasst vorwiegend die frühen Schriften von *Luhmann* zur Organisation, in der besonders sein anfänglich an der Verwaltungswissenschaft orientierter Zugriff deutlich wird und eine Reihe der empirienahen Texte zu Organisationen wie der „neue Chef“ (Luhmann, 1962; dann Luhmann, 2016 und Luhmann, 2018c), das „Lob der Routine“ (Luhmann, 1964b; dann Luhmann, 1971b und Luhmann, 2018b) oder die „Vordringlichkeit des Befristeten“ (Luhmann, 1971a; dann Luhmann, 2018a) entstanden sind. Der zweite Band konzentriert sich auf seine Überlegungen zur Differenz von Interaktion, Organisation und Gesellschaft, zur Bedeutung von Entscheidungen in Organisationen, aber auch auf die Bedeutung von Organisationen in der modernen Gesellschaft, die *Luhmann* in späteren Texten beschäftigt hat. Der dritte Band greift dann *Luhmanns* Leitmotiv der funktionalen Differenzierung auf und trägt Beiträge zu Kirchen, Schulen, Unternehmen oder Gerichten zusammen. Die zentralen Aufsätze zu Verwaltungen finden sich – abweichend von dem Schema – auf die Bände eins, vier und fünf verteilt. Im vierten Band werden unter dem Begriff „Reform und Beratung“ die Texte zu Debatten außerhalb der Wissenschaft zusammen-

getragen, zu der *Luhmann* „als ‚Experte‘ für das Thema Organisation angesprochen wurde“ (Lukas & Tacke, 2020, S. 535). Der mit Abstand interessanteste – denn am stärksten auf unpublizierten Manuskripten basierende – Band ist der fünfte, in dem eine Vielzahl von bisher unbekannten Lehrveranstaltungsskripten, Vorträgen, Lexikabeiträgen und Rezensionen zusammengetragen werden. Im sechsten Band sollen sich dann Bemerkungen zu nicht aufgenommenen Texten, ein Lebenslauf *Luhmanns*, ein chronologisches Verzeichnis aller Schriften *Luhmanns* zur Organisation sowie die von *Luhmann* zitierte Literatur finden lassen.

Wenn man sich durch das umfangreiche und vielfältige Material durchwühlt, fällt auf, dass man mindestens drei alternative Auswertungsformen hätte sehen können. Eine erste Möglichkeit wäre es gewesen, die Sammelbände auf einen mit bisher nicht veröffentlichten längeren Texten und einen auf die unpublizierten Vorträge, Lexikabeiträge und Rezensionen zu konzentrieren, um nicht noch eine weitere Zitiervariante für bereits mehrfach publizierte und gut zugängliche Texte zu produzieren. Eine andere Strategie hätte darin bestehen können, die publizierten und nicht publizierten englischsprachigen Texte zusammenzutragen, um die sich verstärkende englischsprachige Rezeption *Luhmanns* zu unterstützen. Eine weitere Variante hätte darin bestehen können, den Vollständigkeitsanspruch aufzugeben, um thematisch stärker fokussierte und ausführlich eingeleitete kleinere sowie billigere Bände herauszugeben – einerseits zu spezifischen Themen wie Automation, Interaktion und Entscheidung, andererseits zu von *Luhmann* prominent behandelten Organisationstypen wie Verwaltungen, Schulen und Universitäten.

Aber die Diskussion, ob eine andere Anlage der Texte sinnvoller gewesen wäre, ist müßig. Egal, welche Rahmung gewählt worden wäre, die Herausgeber:innen hätten sich immer mit der Kritik konfrontiert gesehen, dass andere Ordnungsschemata geeigneter gewesen wären. Mit *Luhmann* gesprochen handelt es sich bei der Anordnung seiner Texte um das klassische Entscheidungsparadox, in der jede Entscheidung eine mehr oder minder willkürliche Engführung in einer faktisch nicht entscheidbaren Situation darstellt. Die Möglichkeit anderer Ordnungsschemata ist jedoch unproblematisch, weil aufgrund des Vollständigkeitsanspruches der Herausgeber jede Leserin und jeder Leser die Chance hat, eigene Wege zwischen den Büchern, Artikeln, Vorträgen und Rezensionen zu finden. Drei mögliche Wege sollen hier in aller Kürze angedeutet werden.

Systemtheoretische Zugänge zu Organisationen

Ein erster – bei einer chronologischen Ordnung der Texte naheliegender – Weg durch das *Luhmannsche* Theoriegebäude besteht darin, die theoretischen Umbau-

ten systematisch ins Blickfeld zu nehmen. Früh betrachtete *Luhmann* Organisationen als nur einen möglichen Typus von sozialen Systemen. Wie auch „Familien, Märkte oder Cocktailparties“ seien – so *Luhmann* in einem seiner Vorträge aus den späten 1960er Jahre – auch Organisationen dadurch gekennzeichnet, dass sie sich als ein „Sinnzusammenhang von Handlungen verschiedener Subjekte“) gegenüber einer Umwelt abgrenzen lassen (Luhmann, 2022d, S. 133).

Organisationen unterscheiden sich von allen anderen Systemen jedoch dadurch – und dieser Gedanke ist für *Luhmann* über die gesamte Zeit seiner Auseinandersetzung mit Organisationen zentral –, dass sie „die Mitgliedschaft an die Anerkennung bestimmter, meist ausdrücklich fixierter Verhaltenserwartungen binden“ können. Durch die „Formulierung von Verhaltenserwartungen als Mitgliedschaftsbedingung“ können Organisationen überhaupt erst stabilisiert werden (Luhmann, 2022d, S. 134). Deutlicher als in seinen bisher publizierten Texten macht *Luhmann* dabei in seinen Vorträgen deutlich, dass sich aus der Möglichkeit, die Mitgliedschaft an die Erfüllung von Verhaltenserwartungen zu binden, eine „Überlegenheit organisierter Systeme“ gegenüber anderen Systemen ableiten lässt. *Luhmann* selbst gesteht dabei zu, dass sein „theoretischer Ansatz“ – jedenfalls in dieser frühen Fassung – „eine Präferenz für Organisation hat“ (Luhmann, 2022d, S. 135).

Systeme grenzen sich dabei – im Sinne des anfänglichen systemtheoretischen Grundsatzes, Referenzen auf Akteure zu beziehen – von ihrer Umwelt ab und erlangen dadurch als „Sinnzusammenhang von Handlungen verschiedener Subjekte“ Autonomie. Autonomie heißt für *Luhmann* „nicht Willkür“, „schon gar nicht persönlich motivierte Willkür der Systemmitglieder“. Stattdessen geht es ihm darum, dass „die Aktionen der Umwelt nicht ungebrochen und rein kausalgesetzlich in das System hineinwirken, sondern an den Systemgrenzen gefiltert werden, selektiven, transformierenden, abstrahierenden Bearbeitungen unterworfen werden“. In diesem Sinne sind für *Luhmann* alle Organisationen „Systeme der Informationsverarbeitung, die ihre Selbständigkeit dadurch gewinnen und erhalten, daß sie Umweltinformationen nach eigenen Programmen behandeln“ (Luhmann, 1966a, 35f.).

Deutlich wird die frühe Abgrenzung *Luhmanns* von den damals populären zweckrationalen Ansätzen in der Organisationsforschung. Es genüge für eine Organisationstheorie nicht, so *Luhmann*, „einfach auf die Verwirklichung bestimmter Zwecke hinzuweisen“. Zwecke mögen „der Grund sein, aus dem man Organisationen einrichtet“, aber die „Kenntnisse des Zwecks“ genüge nicht, „um Organisationen zu begreifen“. Der Zweck sei, so *Luhmann* prägnant, „noch keine Theorie der Organisation“ (Luhmann, 2022b, S. 118). Schon hier wird eine frühe, dann konsequent durchgehaltene Skepsis gegen Steuerungsvorstellungen in Organisationen zur Schau gestellt. In den klassischen Steuerungsvorstellungen gin-

ge es letztlich immer darum, ein Ziel zu setzen, und dann mit der „Realität an dieses Ziel“ zu rücken. Spannender sei aber die Frage, „welche Differenz man überhaupt vermindern kann“ und „in welchem Umfang ein System nicht auch auf der Vergrößerung oder dem Stabilhalten von Differenzen beruht“ (Luhmann, 2020b, S. 461).

Ideengeschichtlich ist interessant, wie stark *Luhmann* seine allgemeine Systemtheorie am Beispiel von Organisationen – besonders von Verwaltungen – entwickelt. Für ihn sind die „Grundbegriffe einer systemtheoretischen Verwaltungswissenschaft“, das wird in seinem Buch zu den „Grenzen der Verwaltung“ deutlich, auch diejenigen, an denen er – wenn auch teilweise in veränderter Form – in seiner allgemeinen Systemtheorie festhält: System, Entscheidung, Erwartung und Funktion (Luhmann, 2021, S. 40). Schon in den späten sechziger Jahren fängt er dann an, systematisch die zentralen Begriffe Systeme, Erwartungen sowie Funktionen aus einer organisationssoziologischen Engführung herauszulösen und sie für unterschiedliche Systemtypen fruchtbar zu machen. Seine kurze Arbeit über Interaktionen, Organisationen und Gesellschaft als „Anwendungen der Systemtheorie“ sind Ausdruck davon (siehe Luhmann, 1975b; Wiederabdruck als Luhmann, 2019c; siehe posthum Luhmann, 2015 und neu als Luhmann, 2019b).

Nahezu exklusiv reserviert für Organisationen von den eben genannten und früh entwickelten Zentralbegriffen ist der Terminus der „Entscheidung“. Schon in seinen frühen organisationssoziologischen Arbeiten wird die Zentralität des Entscheidungsbegriffs deutlich. Die Fähigkeit von Organisationen, Entscheidungen zu treffen und ihre Mitglieder an Entscheidungsprämissen zu binden, basierte bereits in den frühen Formulierungen *Luhmann* an der „Anerkennung bestimmter, zumeist ausdrücklich fixierter Verhaltenserwartungen“ der Mitglieder durch ihre Eintrittsentscheidung (Luhmann, 2022b, S. 118). Aber nach der durch sein Buch „Soziale Systeme“ (Luhmann, 1984) markierten autopoietischen Wende werden die Überlegungen, Organisationen als Systeme zu bestimmen, „die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch die Entscheidungen, aus denen sie selbst bestehen, selbst anfertigen“, noch einmal radikalisiert (Luhmann, 1988, S. 166; im Wiederabdruck Luhmann, 2019d, S. 336).

Auseinandersetzung mit anderen theoretischen Ausrichtungen

Bei der Betrachtung einer Theoriearchitektur kann man den Blick darauf richten, auf welche Stilelemente anderer Theorien zurückgegriffen werden und welche implizit oder explizit verworfen werden. *Luhmanns* Hauptwerke über Organisationen sind – gerade im Vergleich zu den Grundlagenwerken anderer Organisationstheorien – dadurch gekennzeichnet, dass Auseinandersetzungen mit anderen Or-

ganisationstheorien eher en passant geführt werden. Insofern sind seine bisher unbekannten Lehrveranstaltungen, Vorträge und Rezensionen interessant, weil sie ermöglichen, *Luhmanns* Perspektiven auf andere Organisationstheorien systematischer herauszuarbeiten.

Die Kontingenztheorie war sicherlich die Theorie, die in dem Zeitraum, als *Luhmann* seine Organisationstheorie entwickelt hat, die größte Bedeutung hatte. Deren Grundannahme ist, dass abhängig von jeder Umweltsituation eine optimale Organisationsstruktur existiert (so schon der Verdacht bei *Luhmann*, 1964a, S. 151). Die lediglich modifizierte zweckrationale Perspektive dieser Organisationstheorie konnte aufgrund ihrer Vereinfachungen einen Systemtheoretiker nicht befriedigen, ja verdiente aufgrund ihrer „trivialen Einsicht“ nicht einmal die Bezeichnung als Theorie (*Luhmann*, 2000a, S. 363). Aber man erkennt bei *Luhmann* zumindest anfangs ein gewisses Interesse, wenn er – mit Verweis auf Tom Burns und George Stalker (1961) – auf die seiner Meinung nach relevanten Fragen eingeht, ob sich Organisationen eine „Spezifikation ihrer Zwecke“ oder „eine straffe Zentralisierung leisten“ können und welche „Motivationsstruktur“ für sie am geeignetsten sei (*Luhmann*, 2022b, S. 123). Letztlich würde aber, so die Einschätzung *Luhmanns*, die „Komplexität“ der Organisationssysteme selbst nicht zuletzt aufgrund quantitativer Erhebungsinstrumente „unterschätzt“ werden (*Luhmann*, 2000a, S. 34).

Besonders intensiv setzte sich *Luhmann* nicht nur in seinen frühen Büchern, sondern auch in zwei Rezensionen mit der auf Michel Crozier zurückgehenden strategischen Organisationsanalyse auseinander (*Luhmann*, 2022g und *Luhmann*, 2022f). Grundlegend sind in diesem besonders in Frankreich immer noch vertretenem Ansatz, dass „Mitglieder einer Organisation ihr Verhalten strategisch rationalisieren, also keineswegs passive, pflegebedürftige Opfer der Organisation, sondern rational handelnde Teilnehmer sind“. Das Organisationsmitglied erscheint in dieser Theorie „nicht mehr als emotional-widerstrebend, aber Verfügungskünsten erliegend, sondern als rationaler Taktiker, der gewisse Gegebenheiten akzeptiert, um in ihrem Rahmen das Bestmögliche zu erreichen“ (*Luhmann*, 2022g, 404ff). *Luhmann* hat für diese Sichtweise Sympathie und schreibt selbst an einer anderen Stelle, der „Mensch“ in Organisationen sei „ein rationaler Taktiker der Darstellung, ein Zentrum eigener Verhaltensstrategien“ (*Luhmann*, 2022i, S. 84). In *Luhmanns* Auffassung stellt Michel Crozier jedoch das Konzept der Macht in seiner Organisationsanalyse zu zentral, in dem es in einer „eigenartigen Fassung“ als „Fähigkeit zur Entscheidung im Unsicheren“ verstanden wird. Dass ein „Zusammenhang zwischen Unsicherheitsabsorption und Macht besteht“, wird zwar von ihm nicht bestritten, aber seiner Auffassung nach erklärt die „Unsicherheitsabsorption nicht die Machtchance, sondern setzt sie voraus“ (*Luhmann*, 2022g, 404ff).

Interessant sind auch die Auseinandersetzungen *Niklas Luhmanns* mit den gerade in der englischsprachigen Organisationswissenschaft wichtigen institutionenökonomischen Ansätzen. In einer Rezension zur „Neuen Politischen Ökonomie“, die überraschenderweise in den „Schriften zur Organisation“ fehlt, beschreibt er als „treibendes Motiv“ dieser „individualistische[n], nutzentheoretische[n] oder vertragstheoretische[n] Analysen“ den Versuch, eine „ökonomische Betrachtungsweise unter Gesichtspunkten wie Präferenzen, Wahlmöglichkeiten, Kosten, Gewinnen und Verlusten“ auf „nichtökonomische Gebiete[...]“ auszuweiten (Luhmann, 1985, S. 115). Für *Luhmann* ist diese Perspektive am ergiebigsten, wenn es um „Forschungen geht, die die Konsequenzen individuellen Ausweichverhaltens zu ermitteln suchen“. Die „Kontingenz von unten“ – die Wahl, ob man „eine Norm befolgen oder übertreten“ will – hätte „Effekte auf Strukturen“, die nicht unbedingt den Träumen von einigen Soziologen von „einer anderen Gesellschaft“ entsprächen (Luhmann, 1985, S. 119). Nichtsdestotrotz wird insgesamt deutlich, dass *Luhmann* der Erklärungskraft der institutionenökonomischen Ansätze insgesamt für äußerst begrenzt hält. Die Analysen seien durchweg so gebaut, dass nur wenige Variablen ins Blickfeld genommen werden, sodass sie für statistische Analysen zugänglich seien. Aber – so die weitergehende Kritik von *Luhmann* – man würde den Eigenarten sozialer Systeme nicht gerecht werden, wenn man sie in einzelne Variablen zerlegt, um ihnen durch statistische Methoden „Erkenntnisse abzugewinnen versucht“ (Luhmann, 1985, S. 118).

Auffällig ist, wie wenig Bezug *Luhmann* auf den in der Organisationssoziologie eine Zeit lang einflussreichen Neoinstitutionalismus nimmt. Man erkennt, dass er den Erkenntnisgewinn in der Auseinandersetzung mit dem Neoinstitutionalismus als ein „Ein-Thesen-Ansatz“ für begrenzt hielt. Er erklärt den zeitweisen Erfolg der institutionellen Ansätze damit, dass nach der Kritik an der Kontingenztheorie wegen einem „Fehlen gesellschaftstheoretischer Reflexion“ Ansätze gefragt waren, die „kulturelle Übereinstimmung zwischen Organisationen und ihrer gesellschaftlichen Umwelt“ herausarbeiteten. In einer Art „Pendelbewegung“, in der in der Kontingenztheorie zuerst das „disembedding“ betont wurde, werde im Neoinstitutionalismus jetzt in einer simplen Gedankenfortführung lediglich wieder die „embeddedness“ akzentuiert. Letztlich sei dieser Ansatz allerdings, so die Einschätzung *Luhmanns*, aufgrund unklarer Begriffe ein „Desiderat“ geblieben, das nicht als eine neue „Theorie“ angesehen werden könne (Luhmann, 2000a, 35f.).

Den stärksten Einfluss auf *Luhmanns* Organisationstheorie hatte sicherlich die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. Der Grund dafür ist, dass der von Chester Barnard, Herbert A. Simon, James G. March, Johan P. Olsen und Michael D. Cohen herausgearbeitete Entscheidungsbegriff (siehe nur beispielhaft Barnard, 1938; H. A. Simon, 1957; March & Simon, 1958; Cohen et al., 1972; Cohen

& March, 1974; March & Olsen, 1975; March, 1978) gut an *Luhmanns* Verständnis von Organisationen anschlussfähig gewesen ist. Auch Überlegungen von Nils Brunsson, die stark in der Tradition der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie stehen (siehe nur beispielhaft Brunsson, 1982; Brunsson, 1985), sind für *Luhmann* immer dann interessant, wenn er die Abweichung von klassischen Rationalitätsvorstellungen konstatiert. Je stärker sich die genannten Vertreter jedoch durch institutionalistische Ansätzen verführen ließen (z. B. March & Olsen, 1989; Brunsson & Olsen, 1993) und dadurch den Fokus auf die Dynamiken innerhalb von Organisationen verloren haben, desto uninteressanter wurde die Theorie für *Luhmann*. Sie finden sich dann nur noch als in Fußnoten versteckte Ornamente, ohne auch nur ansatzweise eine tragende Funktion für sein Theoriegebäude zu haben.

Betrachtung unterschiedlicher Typen von Organisationen

Theoriearchitekten entwickeln ihre Vorgehensweise für einen bestimmten Gebäudetypus. Häufig passt dieser Stil sehr gut zu dessen Anforderungen. Mit wachsendem Erfolg wird der Stil dann auf Gebäude mit grundlegend anderen Funktionen übertragen, für die die Architektur dann häufig nicht mehr in der gleichen Art und Weise passend ist. *Luhmanns* Organisationssoziologie – und letztlich auch seine gesamte Systemtheorie – sind am Fall der Verwaltungen entwickelt worden. *Luhmanns* ersten Veröffentlichungen sind in verwaltungswissenschaftlichen Magazinen, Zeitschriften und Reihen erschienen. Es spricht also viel dafür, dass er selbst „am Anfang“ vorrangig Verwaltungswissenschaftler gewesen ist (so Wolfgang Hagen in Beyer et al., 2021, S. 20).

Aber schon in die „Die Grenzen in der Verwaltung“ und den kurz danach geschriebenen und 1966 publizierten Büchern „Theorie der Verwaltungswissenschaft“ (siehe Luhmann, 1966b) sowie „Recht und Automation in der öffentlichen Verwaltung“ (siehe Luhmann, 1966a, 15ff.) wird deutlich, dass Verwaltung nach kurzer Zeit nur noch als Prototyp für seine „allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme“ (Luhmann, 1975a; Wiederabdruck in Luhmann, 2019a) dient. Dabei wird von ihm mit Verweis auf die Leistung der Verwaltung durch die „Herstellung bindender Entscheidung“ zwar die Besonderheit von Verwaltungen hervorgehoben, letztlich aber diese nur als ein – wenn auch exemplarischer – Typus von Organisation behandelt (siehe dazu beispielhaft Luhmann, 2022k, S. 140).

Der Clou seiner Betrachtung über Verwaltungen besteht darin, dass sich die Autonomie der Verwaltung als soziales System daraus ergibt, dass sie nicht nur eine, sondern mehrere Umwelten hat. Statt durch eine dominante Umwelt – zum Beispiel durch die Politik – bestimmt zu werden, werde sie mit einer differenzier-

ten Umwelt konfrontiert (so genutzt in der Argumentation in Luhmann, 1966a, 22f.). Mit ihrer Orientierung am Publikum, an der Politik und am Personal sind Verwaltungen für Luhmann der typische Fall eines „Mehrgrenzensystems“ (Luhmann, 1966b, S. 79). Diese Ausrichtung an verschiedene Umwelten führt zwar innerhalb von Verwaltungen zu konkurrierenden Anforderungen, ermöglicht aber überhaupt erst die Ausbildung einer eigenen Systemautonomie (siehe dazu Luhmann, 2021, 190ff.).

Verwaltung als Modellfall formaler Organisationen werden von *Luhmann* dann eher implizit als Abgrenzungsfolie für andere Typen von Organisationen gewählt. Besonders interessant sind dabei seine Studien zu Organisationen, in denen Interaktionen nicht nur zur Koordinationszwecken eingesetzt werden, sondern die Leistungserbringung am Klienten in Interaktionen stattfindet. Die sich auf Interaktion stützende Leistungserbringung wird in diesen Fällen zwar weitgehend in Schulen, Kirchen oder Gerichten organisiert, aber sie können wegen dieser Bedeutung der Interaktion in der Leistungserbringung nur ansatzweise die „Rationalitätschancen des Formtypus Organisation ausschöpfen“. Dies kann, so die Überlegung *Luhmanns*, die „Ressentiments gegen Organisation“ bei diesen Typen erklären. „Ohne Organisation geht es nicht. Mit Organisation geht es auch nicht“ (Luhmann, 2019e, S. 180).

Gerade aufgrund dieses starken Interesses an dem Zusammenspiel von Interaktion und Organisation sind seine Studien über einige von ihm intensiv bearbeiteten Organisationstypen von besonderer Relevanz: Seine Arbeiten zu religiösen – besonders kirchlichen – Organisationen sind zwar bekannt, aber erst in der Zusammenstellung der zentralen religionswissenschaftlichen Arbeiten wird deutlich, wie weit *Luhmanns* Theorie der religiösen Organisationen ausgearbeitet gewesen ist (siehe einschlägig die wieder abgedruckte Arbeit zur „Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen“, Luhmann, 1972; zusammen mit den Teilen über Organisation aus seinen beiden religionssoziologischen Büchern Luhmann, 1977 und posthum Luhmann, 2000b). Seine Überlegungen zu Gerichten waren nach seinem einschlägigen Buch über die „Legitimation durch Verfahren“ nicht zuletzt durch seine Überlegungen zur „Stellung im Rechtssystem“ (in Luhmann, 1993) geprägt. Seine erstmals in den „Schriften zur Organisation“ publizierte Arbeit über die „Organisation des Erziehungsprozesses“ aus den 1970er Jahren ist eine ausgearbeitete Theorie der Schule, in der er zeigt, wie weit man bei der Anwendung des Konzepts der Entscheidungsprämissen bei der Analyse konkreter Organisationstypen kommen kann (Luhmann, 2019e).

Andere Organisationstypen wurden dagegen von ihm eher sporadisch behandelt. Überraschenderweise werden Ministerien trotz eigenen frühen Berufserfahrungen im niedersächsischen Kultusministerium sowie starkem Interesse an der Politik der Gesellschaft nur vereinzelt im Kontext von Verwaltungen behandelt.

Die Theorie des Unternehmens, der Prototyp eines Organisationstypus, der seine Mitglieder über Zahlung von Geld motiviert, welches über den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen eingenommen wird, bleibt abgesehen von einem kurzen Beitrag über „Organisationen im Wirtschaftssystem“ (Luhmann, 1981) von ihm unausgearbeitet (siehe jedoch Martens, 1989 und umfassend Kette, 2017). Vereine, in denen Mitglieder über attraktive Zwecke und interessante Handlungen motiviert werden, nehmen keinen Stellenwert in seinen organisationssoziologischen Arbeiten ein (siehe jedoch in Anschluss an Luhmann Horch, 1983, 1985). Passend zu einer weitgehenden Ignorierung des Gesundheitssystem in seinen Arbeiten spielen auch Krankenhäuser trotz ihrer starken Interaktionsbasierung in seinen Betrachtungen keine Rolle.

Luhmann war sich der Unterschiedlichkeit der Organisationstypen früh bewusst. So macht er fast schon kontingenztheoretisch argumentierend darauf aufmerksam, dass der „Umfang, in dem Erwartungen formalisiert werden, [...] eine Variable“ ist, „deren Wert mit anderen Variablen korreliert werden“ kann. Es gäbe Organisationen, zum Beispiel Vereine, die mit einem „sehr geringen Bestand an formalisierten Erwartungen auskommen“, während andere „fast alles Verhalten formal“ regeln (Luhmann, 2022e, S. 13). Aber trotz dieses Bewusstseins über die Differenz erkennt man in seiner frühen Organisationssoziologie aufgrund seines anfänglichen Interesses an Verwaltungen eine gewisse Unwucht in Richtung stark formalisierter Organisationen (besonders deutlich in Luhmann, 1964a). Diese Unwucht findet sich in der gleichen Intensität in seinen späten organisationssoziologischen Arbeiten zwar nicht mehr (als Referenztext besonders Luhmann, 2000a), aber von einer ausbalancierten Behandlung unterschiedlicher Organisationstypen kann man bei *Luhmann* dennoch nicht sprechen. Das sich die Theoriearchitektur für präzise Analysen aller Organisationstypen eignet, ist noch zu zeigen.

3 Baustellen

Die Anforderungen an eine Theoriearchitektur sind hoch. Der Architekt, der ein Gebäude konstruiert, muss sich an Regeln halten. „Plan und das Gebäude“, so Fritz Simon in seiner Nutzung der Metapher, muss „statischen Anforderung gerecht werden, es sollte ästhetisch einigermaßen erträglich sein, es muss benutzbar sein“ (F. B. Simon, 2022). Das *Luhmann* die hohen Anforderungen an ein konsistentes und gleichzeitig komplexes Theoriegebäude wie kein anderer Soziologe bisher erfüllt, steht außer Zweifel. Während sich viele für die Organisationsforschung relevanten Theorien auf einzelne Aspekte konzentrieren – der Neo-Institutionalismus zum Beispiel auf die Gewinnung von Legitimation in der Umwelt,

die Prinzipal-Agenten-Theorie auf die Erzeugung von Handlungsmotivation von Organisationsmitgliedern oder die mikropolitischen Ansätze auf die Rolle von Macht in Organisationen – war es *Luhmanns* Anspruch, eine umfassende Theorie formaler Systeme zu präsentieren, die sowohl die internen Prozesse als auch ihr Verhältnis zur Umwelt präzise erfasst. Aber gerade mit Blick auf das jetzt komplett vorliegende – zugegebenermaßen beeindruckende – Gesamtwerk *Luhmanns* wird deutlich, dass eine ganze Reihe von Baustellen geblieben ist. Zumindest drei seien im Folgenden kurz umrissen.

Historische Perspektive

Angesichts von *Luhmanns* Arbeiten, die teilweise eine hohe Sensibilität für historisches Material zeigen (unübertroffen noch Luhmann, 1982), fällt auf, wie wenig *Luhmann* versucht, die Ausdifferenzierung von Organisationen im Detail nachzuzeichnen. Für ihn ist klar, dass sich Organisationen, anders als Interaktionen und Gesellschaften, erst im Laufe der funktionalen Ausdifferenzierung der Gesellschaft ausgebildet haben (siehe dazu auch in Wiederabdruck Luhmann, 2019g; Luhmann, 2019c; Luhmann, 2019b). Wie dieser Prozess aber im Detail abgelaufen ist, steht nicht im Zentrum seiner organisationssoziologischen Arbeiten. Er begnügt sich mit allgemeinen theoretischen Aussagen zur Ausdifferenzierung von Organisationen und einigen wenigen, dann aber hochinteressanten empirischen Exkursen.

Auch wenn klar ist, dass die genauen Konturen der Organisation erst in der modernen Gesellschaft entstanden sind, kann man Organisationen, so *Luhmann*, nicht einfach als „Erfindung der Neuzeit“ betrachten. Schon in der „alten Welt“ hätte es „Ämter und Ämterbürokratien“ für „sakrale, politische, militärische Zwecke“ gegeben. „Der Bau von Pyramiden, die Einrichtung und Erhaltung größerer Bewässerungssysteme, die Vorrats- und Verteilungswirtschaft der Tempel in mesopotamischen Städten wäre“, so *Luhmann*, „ohne hierarchisch strukturierte Organisation nicht möglich gewesen“. Es dürfte jedoch nicht übersehen werden, dass in jener Zeit das „tägliche Leben nur in Grenzsituationen mit Organisationen in Berührung“ gekommen sei. Es seien „Spezialbedürfnisse außerhalb des normalen Lebens, auf die Organisationen“ geantwortet hätten und entsprechend waren „nur wenige Menschen in organisierten Funktionen tätig“ gewesen. Es hätte „gleichsam besonderer Motive“ bedurft, „um in Organisationen einzutreten und auf diese Motive konnte die Organisation dann auch zurückgreifen“: „Wer jähzornig, kampfeslustig oder heldisch veranlagt war“, so seine prägnante Formulierung, „konnte ins Militär eintreten. Wer sich im Stande fühlte, ehelos zu leben, fand seinen Weg in die klerikale Hierarchie. Wer dagegen in keines dieser vor-

geformten Motivmuster passte, blieb außerhalb und führte ein normales Leben“ (Luhmann, 2022a, S. 185).

Heute hätte sich diese Situation umgekehrt: „Eine normale Lebensführung“ sei „ohne Organisation nicht mehr möglich“. Die meisten von uns führten „irgendwelche organisierten Tätigkeiten aus“. „Wir alle“ seien „von Organisationen abhängig“. „Die Proportion von organisierten zu nichtorganisierten Tätigkeiten“ habe sich verschoben (Luhmann, 2022a, 185f.). Aber für *Luhmann* handelt es sich „nicht nur um ein quantitatives Problem“, sondern „zugleich um Veränderungen im Qualitativen“ (Luhmann, 2022a, S. 186). Der „Organisationsmechanismus“ setze, so *Luhmann*, „Mobilität von Mitgliedschaft“ und „Variabilität von Verhaltensregelungen“ voraus. Die sich daraus ergebenden „kombinatorischen Chancen“ rentierten sich bei einem „Entwicklungsstand des Gesellschaftssystems, der hinreichende Größenverhältnisse, personale Mobilität und spezifische Zwecke“ ermögliche. Organisationen könnten dann wiederum genutzt werden, um „durch Person- und Zweckselektion Kombinationsgewinne zu erzielen und diese wiederum einzusetzen, um die Selektivität sowohl in Bezug auf Personen als auch in Bezug auf Regeln zu steigern“ (Luhmann, 2019e, S. 120–121).

Die grundlegende Linie der Ausdifferenzierung von Organisationen in der modernen Gesellschaft ist aus einer systemtheoretischen Perspektive klar. Es fehlt jedoch eine Gesamtdarstellung der Ausdifferenzierung von Organisationen (aus einer anderen Theorieperspektive bisher nur Türk et al., 2006). Es könnte von Vorteil sein, wenn sich – auch in Vorbereitung solcher Gesamtdarstellungen – das Interesse der Organisationssoziologen von empirisch überforschten Modethemen wie Personalmanagement, Nachhaltigkeit oder Digitalisierung auf die bisher weitgehend ignorierten historischen Forschungsthemen verlagern. Der maßgebliche Vorzug würde darin liegen, dass eine historisch sensible Soziologie das Phänomen heute existierender Organisationen besser einfangen kann, weil deren unterschiedliche Ausprägungen nur in ihrer Zeitlichkeit begriffen werden können.

Organisationen in der Weltgesellschaft

Man erkennt in den frühen Schriften von *Luhmann* ein ausgeprägtes Interesse an Organisationen in Entwicklungsländern (siehe die Rezeption unter anderem von Cohn, 1960; Blau & Scott, 1962; Eisenstadt, 1963; Riggs, 1964). Für ihn dienen die Organisationen in den Entwicklungsländern als Beispiel, um zu zeigen, wie wenig selbstverständlich die Ausdifferenzierung von Organisationen als soziale Systeme sind. Er zeigt, dass es Verwaltungen in Entwicklungsländern nur schwerlich gelingt, eine unabhängige Verwaltung einzurichten – nicht weil es nicht möglich wäre, „Rechtsnormen zu formulieren und auszulegen“, sondern weil der „Stand

der sozialen Differenzierung es nicht erlaubt, Politik und Verwaltung institutionell [zu] trennen“ (Luhmann, 1966a, S. 27).

So wird die Stärke seiner „Theorie der Verwaltung“ gerade in der Kontrastierung zwischen Industrie- und Entwicklungsländern deutlich. In Industrieländern würden Interessen weitgehend außerhalb der Verwaltung vollzogen – „wenn-gleich im intensiven Kontakt mit ihr und im Vorgriff auf ihre Entscheidungsmöglichkeiten“, während in Entwicklungsländern das Verwaltungshandeln durch das „relativ eindeutige Staatsziel wirtschaftliche Entwicklung“ geprägt wäre. In Industrieländern würden Verwaltungen davon profitieren, dass die „Legitimität des programmgerechten Entscheidens“ vorausgesetzt werden kann, während in Entwicklungsländern das Verwaltungshandeln einer „Konsensproblematik“ unterliegt und nicht selten „Gewalt als Ausweg“ gesucht wird. In Industrieländern wird dies dadurch erleichtert, dass ihre Verwaltungen von der „Institutionalisierung“ sowie eines damit einhergehenden „hohen Maßes an Rollentrennung“ profitieren und die „Trennung von dienstlich und privat“ zum „traditionellen Bild des Beamten“ gehört (Luhmann, 2022j, 98ff.).

Dieses Interesse an Organisationen in der Weltgesellschaft nimmt jedoch bei *Luhmann* kontinuierlich ab. Die Texte, in denen er sich mit Staaten in der südlichen Hemisphäre auseinandersetzt – maßgeblich natürlich „Kausalität im Süden“ (Luhmann, 1995) –, beschäftigen sich nur am Rande mit Organisationen. In seinen späten organisationssoziologischen Texten wird nur noch cursorisch darauf verwiesen, dass das Webersche Bürokratiemodell nicht als „geeignete Norm für die Modernisierung von Entwicklungsländern“ angesehen wird (Luhmann, 2000a, 17f.), dass sich in Entwicklungsländern die Personalauswahl häufig nach „organisationsexternen Beziehungen zwischen Patronage und Klienten“ richtet (Luhmann, 2000a, S. 295) und „Familien noch eine bedeutende Rolle im Zusammenhalt von Imperien sehr verschiedener Organisationen“ spielen (Luhmann, 2000a, S. 408). Internationale Organisationen, die häufig in der Form von Meta-Organisationen eine zentrale Rolle im Verständnis der Weltgesellschaft spielen, kommen in seinen Analysen kaum vor (siehe aber Ansätze bei Koch, 2008).

Die Kritik von *Luhmann* an der frühen Weltgesellschaftsforschung, dass sie das „Verhältnis von gesamtgesellschaftlicher Evolution und organisiertem Aktivismus theoretisch nicht geklärt“ habe und es dringend einer Gewichtung des Faktors Organisation im „Kontext der Weltgesellschaftsbeschreibung bedürfte“, ist berechtigt. Es würde, so der Tadel, zwar der „hohe Aufmerksamkeitswert organisatorischer Strukturen in der Weltgesellschaft“ von „Regierungsapparaten und internationalen Korporationen bis hin zu internationalen Organisationen oder gar internationalen Konferenzen“ konstatiert, ohne aber eine umfassende Theorie vorzulegen. *Luhmann* selbst hat interessante Ideen, wenn er zum Beispiel vorschlägt, dass „die Gesellschaft nur noch als Parasit der von ihr selbst geschaffe-

nen Bürokratie existiert“ und deshalb „die Selbstbeschreibung der Gesellschaft sich parasitär an die Beobachtungserleichterung durch Bürokratie halten müsse“ (zu allem Luhmann, 2022h, S. 531). Ansprüche an eine Theorie der Organisationen in der Weltgesellschaft erfüllen diese Gedanken aber nicht.

Verhältnis zu anderen Systemtypen

Man kann bei *Luhmann* ein ausgeprägtes Interesse an Systemen beobachten, die sich innerhalb von Organisationen ausbilden. So behandelt er in seinen frühen Schriften intensiv das heute weitgehend aus der Forschung verschwundene Phänomen der informalen Subsystembildung in Form von Cliques (Luhmann, 1964a, S. 324). Auch die Eigenlogik von Interaktionen – also dem Systemtypus, der auf gegenseitiger Wahrnehmung basiert – in Organisationen stößt früh auf sein Interesse (Luhmann, 1964a, 295ff.).

Andere Systemtypen wie Familien oder Bewegungen interessieren *Luhmann* vorrangig, um in Abgrenzung zu diesen die Besonderheiten von Organisationen herauszustellen. Dabei stellt er heraus, dass Familien nicht mit Organisationen verwechselt werden dürfen, weil das „Eltern/Kindes-Verhältnis“ nicht „durch Austritt beendbar“ ist und deswegen keine „autonome Formalisierung“ in Familien möglich ist, sich darüber hinaus auch die Liebesbeziehung der Eltern nicht durch „formalisierte Erwartungen“ eingrenzen lässt (Luhmann, 2022e, S. 61).

Weitgehend ungeklärt bleibt dabei aber, wie Systeme zu konzeptualisieren sind, in denen verschiedene Systemlogiken zusammenkommen. So finden sich in *Luhmanns* Publikationen zur Organisation fast keine Aussagen zu Familienunternehmen, obwohl gerade aufgrund des Kontrastes zwischen einer eher auf Erwartungsbildung über Rollen fokussierten Organisation und der stärker auf Erwartungsbildung über Personen basierenden Familien interessante soziologische Beobachtungen möglich gewesen wären (und immer noch sind). Auch über Bewegungsorganisationen finden sich kaum Aussagen, obwohl gerade die Differenz in der Genauigkeit bei der Bestimmung von Mitgliedschaften zwischen Bewegungen und Organisationen interessante Erkenntnisse ermöglichen. Weitgehend unbestimmt bleibt bei *Luhmann* ferner das Verhältnis von Freundgruppen und Organisationen, obwohl gerade dies unter dem Gesichtspunkt der Klärung des Verhältnisses der Erwartungsbildung über Rollen und Personen interessant sein könnte.

Der zentrale Grund liegt sicherlich darin, dass er sein Interesse an Verschachtelungen von Systemtypen sehr früh auf seine bekannte Trias „Interaktion – Organisation – Gesellschaft“ begrenzt hat (siehe dazu früh natürlich Luhmann, 1975b; Wiederabdruck als Luhmann, 2019c). *Luhmann* war dabei der Meinung,

dass „alle reale Systeme entweder Interaktionen oder Organisationen oder Gesellschaften“ sind (Luhmann, 2022c, S. 237). An diese Unterscheidung wird von *Luhmann* in späteren Schriften „gebetsmühlenartig erinnert“ (so Hoebel, 2019, S. 3). Die Dogmatisierung dieser Trias nicht nur bei *Luhmann* selbst, sondern auch bei anderen Systemtheoretikern verbaut letztlich aber den Blick für eine Vielzahl interessanter Fragestellungen in der Organisationssoziologie.

Literatur

- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Beyes, T., Hagen, W., Pias, C. & Warnke, M. (2021). Einleitung. In T. Beyes, W. Hagen, C. Pias & M. Warnke (Hrsg.), *Niklas Luhmann am OVG Lüneburg: Zur Entstehung der Systemtheorie* (S. 9–28). Duncker & Humblot.
- Blau, P. M. & Scott, W. R. (1962). *Formal Organizations*. Chandler.
- Brunsson, N. (1982). The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions. *Journal of Management Studies*, 19, 29–44.
- Brunsson, N. (1985). *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. John Wiley & Sons.
- Brunsson, N. & Olsen, J. P. (1993). *The Reforming Organization*. Routledge.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock.
- Cohen, M. D. & March, J. G. (1974). *Leadership and Ambiguity: The American College President*. McGraw-Hill.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olson, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1–25.
- Cohn, B. S. (1960). The Initial British Impact on India: A Case Study of the Benares Region. *The Journal of Asian Studies*, 19, 418–431.
- Eisenstadt, S. N. (1963). *The Political Systems of Empires*. Free Press.
- Hoebel, T. (2019). Grenzen der Entscheidbarkeit: Rezension zu „Schriften zur Organisation 2. Theorie organisierter Sozialsysteme“ und „Schriften zur Organisation 3. Gesellschaftliche Differenzierung“ von Niklas Luhmann. *Soziopolis*. <https://www.sozopolis.de/grenzen-der-entscheidbarkeit.html>
- Horch, H.-D. (1983). *Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen: Analyse und Untersuchung einer alternativen Form menschlichen Zusammenarbeitens*. Campus.
- Horch, H.-D. (1985). Personalisierung und Ambivalenz. *Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 37, 257–274.
- Kette, S. (2017). *Unternehmen: Eine sehr kurze Einführung*. Springer VS.
- Koch, M. (2008). *Verselbständigungsprozesse internationaler Organisationen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (1956). *Die Organisation beratender Staatsorgane*. Unveröff. Ms.
- Luhmann, N. (1962). Der neue Chef. *Verwaltungsarchiv*, 53, 11–24.
- Luhmann, N. (1964a). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1964b). Lob der Routine. *Verwaltungsarchiv*, 55, 1–33.
- Luhmann, N. (1966a). *Recht und Automation in der öffentlichen Verwaltung: Eine verwaltungswissenschaftliche Untersuchung*. Duncker & Humblot.

- Luhmann, N. (1966b). *Theorie der Verwaltungswissenschaft*. Grote.
- Luhmann, N. (1968). *Zweckbegriff und Systemrationalität*. Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1969). Die Praxis der Theorie. *Soziale Welt*, 20, 129–144.
- Luhmann, N. (1971a). Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten. In N. Luhmann (Hrsg.), *Politische Planung* (S. 143–164). WDV.
- Luhmann, N. (1971b). Lob der Routine. In N. Luhmann (Hrsg.), *Politische Planung* (S. 113–143). WDV.
- Luhmann, N. (1972). Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen. In J. Wössner (Hrsg.), *Religion im Umbruch* (S. 245–285). Ferdinand Enke.
- Luhmann, N. (1975a). Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme. In N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung 2* (S. 39–50). WDV.
- Luhmann, N. (1975b). Interaktion, Organisation, Gesellschaft. In N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung 2* (S. 9–20). WDV.
- Luhmann, N. (1977). *Funktion der Religion*. Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1981). Organisationen im Wirtschaftssystem. In N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung 3: Soziales System, Gesellschaft, Organisation* (S. 390–414). WDV.
- Luhmann, N. (1982). *Liebe als Passion: Zur Codierung von Intimität*. Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1985). Neue Politische Ökonomie: Essays über: Erik Boettcher/Philipp Herder-Dorneich/Karl-Ernst Schenk (Hrsg.): Jahrbuch für Neue politische Ökonomie. Band 1 bis 3. Tübingen: J.C.B. Mohr 1982–1984. *Soziologische Revue*, 8, 115–120.
- Luhmann, N. (1988). Organisation. In W. Küpper & G. Ortman (Hrsg.), *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (S. 165–186). WDV.
- Luhmann, N. (1993). *Das Recht der Gesellschaft*. Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1995). *Kausalität im Süden*. Soziale Systeme, 1, 7–28.
- Luhmann, N. (2000a). *Organisation und Entscheidung*. WDV.
- Luhmann, N. (2000b). *Die Religion der Gesellschaft*. Suhrkamp.
- Luhmann, N. (Hrsg.). (2000c). *Short Cuts*. Zweitausendundeins.
- Luhmann, N. (2002). *Die Politik der Gesellschaft*. Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2015). Ebenen der Systembildung - Ebenendifferenzierung (unveröffentlichtes Manuskript 1975). In B. Heintz & H. Tyrell (Hrsg.), *Interaktion – Organisation – Gesellschaft revisited: Sonderheft der Zeitschrift für Soziologie* (S. 6–42). Lucius & Lucius.
- Luhmann, N. (2016). Der neue Chef. In J. Kaube (Hrsg.), *Der neue Chef* (S. 7–42). Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2017). *Systemtheorie der Gesellschaft*. Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2018a). Die Knappheit der Zeit und Vordringlichkeit des Befristeten. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 1: Die Wirklichkeit der Organisation* (S. 355–384). Springer VS.
- Luhmann, N. (2018b). Lob der Routine. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 1: Die Wirklichkeit der Organisation* (S. 293–332). Springer VS.
- Luhmann, N. (2018c). Der neue Chef. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 1: Die Wirklichkeit der Organisation* (S. 275–292). Springer VS.
- Luhmann, N. (2018d). The „Office“ as Role-Concept of the Polity. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 1: Die Wirklichkeit der Organisation* (S. 37–46). Springer VS.
- Luhmann, N. (2018e). Worker Participation in Decision-Making. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 1: Die Wirklichkeit der Organisation* (S. 255–274). Springer VS.
- Luhmann, N. (2019a). Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 2: Theorie organisierter Sozialsysteme* (S. 219–236). Springer VS.

- Luhmann, N. (2019b). Ebenen der Systembildung - Ebenendifferenzierung. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 2: Theorie organisierter Sozialsysteme* (S. 59–120). Springer VS.
- Luhmann, N. (2019c). Interaktion, Organisation, Gesellschaft: Anwendungen der Systemtheorie. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 2: Theorie organisierter Sozialsysteme* (S. 11–28). Springer VS.
- Luhmann, N. (2019d). Organisation. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 2: Theorie organisierter Sozialsysteme* (S. 335–360). Springer VS.
- Luhmann, N. (2019e). Organisation des Erziehungsprozesses. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 3: Gesellschaftliche Differenzierung* (S. 117–180). Springer VS.
- Luhmann, N. (2019f). Die Rolle von Organisationen in der industriellen Gesellschaft. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 2: Theorie organisierter Sozialsysteme* (S. 435–450). Springer VS.
- Luhmann, N. (2019g). Überlegungen zum Verhältnis von Gesellschaftssystemen und Organisationssystemen. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 2: Theorie organisierter Sozialsysteme* (S. 3–10). Springer VS.
- Luhmann, N. (2020a). Bemerkungen zur Reform des öffentlichen Dienstes. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 4: Reform und Beratung* (S. 129–148). Springer VS.
- Luhmann, N. (2020b). Fragen an Niklas Luhmann. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 4: Reform und Beratung* (S. 453–474). Springer VS.
- Luhmann, N. (2021). *Die Grenzen der Verwaltung*. Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2022a). Die Bedeutung von Organisationen in der modernen Gesellschaft: Vortrag Lüneburg, 11.11.1973. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 5: Vorträge – Lexikonartikel – Rezensionen* (S. 185–192). Springer VS.
- Luhmann, N. (2022b). Funktionen und Folgen formaler Organisation: Vortrag Berlin 30.8.1968. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 5: Vorträge – Lexikonartikel – Rezensionen* (S. 117–134). Springer VS.
- Luhmann, N. (2022c). Interactions, Organizations, Societies as Social Systems: Vortrag, 5. Kongress der World Organization of Systems and Cybernetics (WOSC), Mexiko-City, 10.8.1981. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 5: Vorträge – Lexikonartikel – Rezensionen* (S. 237–242). Springer VS.
- Luhmann, N. (2022d). Organisation als soziales System: Vortrag Quickborn 1968. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 5: Vorträge – Lexikonartikel – Rezensionen* (S. 133–138). Springer VS.
- Luhmann, N. (2022e). Organisationssoziologie: Lehrveranstaltung Münster WS 1967/1968. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 5: Vorträge – Lexikonartikel – Rezensionen* (S. 3–62). Springer VS.
- Luhmann, N. (2022f). Rezension - Michel Crozier/Erhard Friedberg: L'acteur et le système. Paris 1977: in: *Organization Studies*, 1 (1980). In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 5: Vorträge – Lexikonartikel – Rezensionen* (S. 525–527). Springer VS.
- Luhmann, N. (2022g). Rezension - Michel Crozier: Le phénomène bureaucratique. Paris 1963: in: *Der Staat* 4 (1965), S. 238–241. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 5: Vorträge – Lexikonartikel – Rezensionen* (S. 403–407). Springer VS.
- Luhmann, N. (2022h). Rezension - Peter Heintz: Die Weltgesellschaft im Spiegel von Ereignissen. Diessenhofen 1982: in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 35 (1983), S. 149–150. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 5: Vorträge – Lexikonartikel – Rezensionen* (S. 530–534). Springer VS.

- Luhmann, N. (2022i). Soziologische Aspekte der Büroarbeit: Vortrag Tagung des Arbeitskreises Büroplanung der Firma Pohlschröder, Dortmund, 3.2.1966. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 5: Vorträge – Lexikonartikel – Rezensionen* (S. 79–90). Springer VS.
- Luhmann, N. (2022j). Wandel der Gesellschaft - Wandel der Behörde als Sozialgefüge: Vortrag Düsseldorf 31.5.1966. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 5: Vorträge – Lexikonartikel – Rezensionen* (S. 95–100). Springer VS.
- Luhmann, N. (2022k). Zur Soziologie des öffentlichen Dienstes: Vortrag Barsighausen, 24.10.1968. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 5: Vorträge – Lexikonartikel – Rezensionen* (S. 139–144). Springer VS.
- Lukas, E. (2021). Niklas Luhmann als Pionier der Informatik. In J. Pohle & K. Lenk (Hrsg.), *Der Weg in die „Digitalisierung“ der Gesellschaft: Was können wir aus der Geschichte der Informatik lernen?*. Metropolis-Verlag.
- Lukas, E. & Tacke, V. (2019). Editorische Notizen zu Band 2 und 3. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 2: Theorie organisierter Sozialsysteme* (S. 491–500). Springer VS.
- Lukas, E. & Tacke, V. (2020). Editorische Notiz. In N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation 4: Reform und Beratung* (S. 535–544). Springer VS.
- March, J. G. (1978). Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice. *Bell Journal of Economics and Management Science*, 9, 587–608.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1975). The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3, 147–171.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions*. Free Press.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons.
- Martens, W. (1989). *Entwurf einer Kommunikationstheorie der Unternehmung: Akzeptanz, Geld und Macht in Wirtschaftsorganisationen*. Campus.
- Riggs, F. W. (1964). *Administration in Developing Countries. The Theory of Prismatic Society*. Houghton Mifflin.
- Simon, F. B. (2022). Theoriearchitektur. <https://www.carl-auer.de/magazin/kehrwoche/theoriearchitektur>
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior* (2. Aufl.). The Free Press.
- Soentgen, J. (1992). Der Bau. Betrachtungen zu einer Metapher der Luhmannschen Systemtheorie. *Zeitschrift für Soziologie*, 21, 456–466.
- Türk, K., Lemke, T. & Bruch, M. (2006). *Organisation in der modernen Gesellschaft*. Springer VS.