

## Zu den systemtheoretischen Grundlagen von Entscheidungen in Unternehmen: Welchen Beitrag kann die Systemtheorie zum Verständnis der Entscheidungsprozesse im Unternehmen F. leisten?<sup>1</sup>

### 1.) Allgemeine systemtheoretische Grundlagen von Entscheidungsprozessen in Organisationen

#### Entscheidungen<sup>2</sup>

Im Gegensatz zur klassischen ökonomischen Entscheidungstheorie („*rational choice*“), die Entscheidungen aus subjektiven Präferenzen und rationalem Handeln<sup>3</sup> herleitet, stellt Niklas Luhmann den Entscheidungsbegriff auf intersubjektive Erwartungen um. Dieser Schritt weg von einem „*Allerweltsverständnis von Entscheidung ...*

---

<sup>1</sup> Die Arbeit wurde im Rahmen des Universitätslehrganges „*Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung*“ der ARGE Bildungsmanagement verfasst. Es handelt sich dabei um den Theorieteil einer größeren Dokumentation, Reflexion und Analyse eines Organisationsberatungsprojektes, an dem insgesamt vier Personen beteiligt waren. Bei dem Unternehmen, dessen formelle und informelle Entscheidungsprozesse Gegenstand der systemischen Beratung waren, handelt es sich um einen mittelgroßen Familienbetrieb im Gastronomiebereich, der im Großraum Graz angesiedelt ist und ca. 300 MitarbeiterInnen beschäftigt.

<sup>2</sup> Etymologisch leitet sich das Wort „*entscheiden*“ folgendermaßen her (siehe Kluge, Etymologisches Wörterbuch, 2011): mhd., zunächst von der richterlichen Entscheidung u. ä., also die Aussagen, Ansichten usw. voneinander trennen, um zur richtigen Einsicht zu kommen; im nhd. abgeschwächt und verallgemeinert;

<sup>3</sup> Rationalverhalten impliziert im Kern folgendes: 1.) Die ökonomischen Akteure maximieren ihren Nutzen, sie wählen also Alternativen, die den größten Nutzen im Vergleich zu den entstehenden Kosten versprechen. 2) Sie begehen dabei keine systematischen Fehler; sie verletzen etwa die Transitivitätsregel nicht, die besagt: wenn A gegenüber B bevorzugt wird und B gegenüber C, dann kann nicht C gegenüber A bevorzugt werden. Weiters wird angenommen, dass die individuellen Nutzenfunktionen unabhängig voneinander sind (mein Nutzen hängt nicht von deinem ab, es finden auch keine strategischen Interaktionen statt; beide Annahmen widersprechen offensichtlich vielen sozialen Verhaltensweisen). Die individuellen Präferenzordnungen werden überdies als stabil gegenüber der Zeit und verschiedenen Situationen angenommen – auch das eine unrealistische Annahme. Mit dem Konzept der „*Bounded Rationality*“ (das von H. Simon, 1959, stammt) wird versucht, die starken Annahmen der rational choice-Theorien abzuschwächen, um Ergebnisse zu erhalten, die auch dem Stand der psychologischen Forschung entsprechen: Ungewissheit, Zeit- und Informationsmangel, eingeschränkte menschliche Kapazitäten der Informationsverarbeitung werden in diesem Konzept berücksichtigt. Der Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahnemann (*Schnelles Denken, langsames Denken*, 2011) hat gemeinsam mit Amos Tversky in vielen Experimenten der „*behavioral economics*“ gezeigt, dass die Annahmen der strikten Rationalität nicht zu halten sind: So hat sich herausgestellt, dass alleine die Formulierungen, die so genannten „*Frames*“, mit denen eine Botschaft bei gleichem Inhalt vermittelt wird, mit unterschiedlichen Erfolgswahrscheinlichkeiten in Bezug auf Verhaltensänderungen verbunden sind. Mit Frames sind etwa *loss frames* gemeint, also der Verweis auf höhere Sterblichkeit bzw. gain frames wie der Hinweis der Ersparnis im Rahmen von Anti-Raucher-Kampagnen. Aus Sicht der Beratung wird damit experimentell bewiesen, was mit dem Konzept des „*re-framing*“ beabsichtigt wird. Auch vereinfachende Heuristiken (Faustregeln) führen zu systematischen kognitiven Verzerrungen, was ebenfalls dem strengen Rationalitätspostulat widerspricht.

etwa: *Wahl zwischen Alternativen*“ (Luhmann 1984, S.400) ist ein für die Konzeptualisierung der theoretischen Analyse radikaler Schritt, dessen Bedeutung, nicht zuletzt für die Beratungspraxis, nicht hoch genug eingeschätzt werden kann.

*„Von Entscheidung soll immer dann gesprochen werden, wenn und soweit die Sinnggebung einer Handlung auf eine an sie selbst gerichtete Erwartung reagiert ... Entscheidungslagen ergeben sich erst, wenn die Erwartung auf die Handlung oder ihr Unterbleiben zurückgerichtet wird, wenn sie selbst erwartet wird. Dann schafft die Erwartung die Alternative von Konformität oder Abweichung, und dann hat man zu entscheiden ... An die Stelle der Differenz von besser und schlechter im Hinblick auf Präferenzen ... setzen wir mithin die Differenz von erwartungskonform oder abweichend als konstitutiv für die Notwendigkeit zu entscheiden. Dies schließt den Fall des präferenzorientierten und ebenso den Sonderfall des optimierenden Entscheidens ein ... dies ist, soziologisch gesehen, nicht der ursprüngliche und wohl auch kaum der normale Fall, der ein Entscheidungsverhalten auslöst<sup>4</sup> ... Wir lassen bei der Bestimmung des Begriffes der Entscheidung offen, wer die Sinnggebung vollzieht: ob der Handelnde selbst oder ein Beobachter. Handeln ist, soweit überhaupt Entscheidung, immer für jemanden entscheiden – oft für den Handelnden selbst, zuweilen aber auch nur für andere ... Ferner ist der Begriff auch darin relativ, dass es sich um Erwartungen anderer oder auch um Erwartungen des Handelnden selbst handeln kann. Typisch liegen Gemengelagen vor. Man unterlässt das Zähneputzen nach dem Essen, weil das Taxi schon vorgefahren ist und man es nicht warten lassen oder fürs Warten nicht bezahlen möchte. Häufig sind es konfligierende Erwartungen, die Entscheidungen erzwingen ... Erforderlich ist nur, dass der Erwartungsbezug in die Sinnbestimmung aufgenommen wird, dass man also handelt, weil es erwartet wird. Der bloße Vollzug genügt nicht. Demnach verliert also ein Handeln, das zur Routine wird, den Charakter einer Entscheidung<sup>5</sup> ... Entscheiden ist nicht eine Bewusstseinszustand, sondern eine Sinnstruktur ... Die Entscheidung ist, wenn man das so formulieren darf, vor der Entscheidung eine andere als nach der Entscheidung ... Soll ich die Suppe zurückgehen lassen oder nicht, weil sie zu salzig ist (obwohl von einem Gast protestloses Essen erwartet wird)? Nach der Entscheidung steht die Auswahl fest ... Zwei Formen der Kontingenz: offene Kontingenz und Auch-anders-möglich-gewesen-sein der getroffenen Entscheidung kommen zur Einheit“ (Luhmann 1984, S.400ff).*

In seinem Standardwerk *„Organisation und Entscheidung“* (Luhmann 2000) hält Luhmann bereits in der Einleitung einige weitere, zentrale Aspekte von Entscheidungen in Organisationen fest:

---

<sup>4</sup> An einer anderen Stelle merkt Luhmann an: *„Das normale Leben kommt ohne Superlative aus“*, schränkt aber im Hinblick auf Unternehmen ein: *„... in denen auch die Erwartung rationalen Entscheidens im Sinne von Optimierung oder Maximierung, also im Sinne einzig-richtigen Entscheidens eine Rolle spielt. So mag man in organisierten Betrieben (sic!) mit solchen Erwartungen rechnen müssen und dadurch genötigt sein, Entscheidungen über ein Entscheidungsverhalten zu treffen, das sich sehen lassen kann.“* (Luhmann 1984, S. 403)

<sup>5</sup> An dieser Stelle kommt Luhmann dem bekannten Gedanken von Heinz von Förster (Ethics and Second Order Cybernetics, 1992) sehr nahe: *„Only those questions that are in principle undecideable, we can decide“*, d.h. Routinehandlungen, die vielleicht sogar automatisiert ablaufen, haben nicht den Charakter von Entscheidungen.

„Gerade weil Organisationen ... für die moderne Gesellschaft, ja für das moderne Leben so wichtig und so unentbehrlich geworden sind, könnte es wichtig sein, ihre 'Eigenlogik' besser begreifen zu können ... Offenbar sind Organisationen nicht kalkulierbare, unberechenbare, historische Systeme, die jeweils von einer Gegenwart ausgehen, die sie selbst erzeugt haben ... kommen wir zur Frage, durch welche Operationen eine Organisation sich von anderen autopoietischen Systemen unterscheidet ... Die Antwort lautet: durch Entscheidung.<sup>6</sup> Das führt zu der Frage, wodurch Entscheidungen sich unterscheiden und sich trotz ihrer, ja wegen ihrer Unterschiedlichkeit verknüpfen lassen. Die Antwort gibt der Begriff der Absorption von Unsicherheit. Das könnte die Auffassung nahe legen, dass Organisationen durch Verknüpfung von Entscheidungen Unsicherheit in Sicherheit transformieren. Das trifft zwar zu, reicht aber nicht aus, um das Reflexions- und Selbständerungspotenzial von Organisationen zu begreifen. Dem dient die Unterscheidung von Entscheiden und Entscheidungsprämissen ... Entscheidungsprogrammen, Personal, Kommunikationswegen ... Die Prämisse von Organisation ist das Unbekanntsein der Zukunft und der Erfolg von Organisation liegt in der Behandlung dieser Ungewissheit: ihrer Steigerung, ihrer Spezifikation und der Reduktion ihrer Kosten.“ (Luhmann, 2000, S.7ff).

Was bedeutet das, was will Luhmann uns damit sagen?<sup>7</sup> Entscheidungen sind Kommunikationsergebnisse, es sind keine bewusstseinsinternen Festlegungen, sondern soziale Ereignisse. Soziale Handlungen sind daher immer dann als „Entscheidungen“ zu begreifen, wenn sie auf eine an sie gerichtete Erwartung reagieren. Es entscheidet der, der als Entscheider behandelt wird. Offen bleibt fürs erste, ob es sich um Eigen – oder Fremderwartungen handelt, werden die Erwartungen vor oder nach dem Ereignis getroffen, lassen sich zurechnungsfähige Handlungsträger identifizieren, sieht der Akteur die Entscheidung als seine oder nicht?

---

<sup>6</sup> An anderer Stelle betont Luhmann, dass diese Entscheidungen kommuniziert, also mitgeteilt werden müssen, bei Entscheidungen handelt es sich also um Kommunikation und nicht um Bewusstseinsereignisse (Luhmann 2000, S. 63, 67, 123). Wobei für Luhmann Kommunikation keine Handlung, sondern ein Ereignis ist, dass aus den drei Selektionen Information, Mitteilung und Verstehen besteht (Luhmann 1984, S. 191ff)

<sup>7</sup> Luhmann ist deshalb oft so schwer zu verstehen, weil er häufig ein sehr hohes Abstraktionsniveau wählt, was aber angesichts seines Anspruches, einen „Grundriss einer allgemeinen Theorie“ zu entwickeln, nicht verwundert. Seit Hauptwerk „Soziale Systeme“ (1984) beginnt denn auch programmatisch: „Die Soziologie steckt in einer Theoriekrise“. Diese möchte Luhmann überwinden. Luhmann geht mit dem Blick des Staunenden an die (soziale) Welt heran, er fragt sich, wozu wohl diese soziale Praxis gut ist und ob es nicht auch anders möglich wäre (Kieser/Ebers 2014, S. 407). Luhmann geht es immer um die Eindämmung von Kontingenz (d.h. dass Sachverhalte weder notwendig noch unmöglich sind, dass sie so, aber „auch-anders-möglich“, aber nicht beliebig wären) und Komplexität („komplex wollen wir eine zusammenhängende Menge von Elementen bezeichnen, wenn auf Grund immanenter Beschränkungen ... der Verknüpfungskapazität der Elemente nicht mehr jedes Element jederzeit mit jedem anderen verknüpft sein kann“, Luhmann 1984, S.46). Kontingenz ist ihm Freiheit (auch anders entscheiden zu können, viele Wahlmöglichkeiten zu haben) und Bedrohung (die Überfülle an Möglichkeiten bedroht uns) zugleich. Er stellt sich die Frage, wie dieses Übermaß an Möglichkeiten, an Komplexität mit Hilfe von sozialen Institutionen und Organisationen wieder eingeschränkt wird: Wie werden Organisationen mit dem täglich drohenden Chaos, dem Übermaß an Möglichkeiten fertig? Kritik an der theoretischen Herangehensweise von Niklas Luhmann findet sich zusammenfassend in Kieser/Ebers (2014), S. 435ff.

## Unsicherheitsabsorption

Luhmann geht von einem recht fundamentalen Verständnis von Unsicherheit aus, eine Unsicherheit, die auch durch noch so „rationales“ Handeln und Entscheiden nicht aus der Welt zu schaffen ist:

*„Unsicherheit entsteht bei gleichzeitigem Anfall von Wissen und Nichtwissen, entsteht also auf Grund dieser Differenz. Dabei sind Wissen ebenso wie Nichtwissen jeweils soziale Konstruktionen, die in dem System erstellt werden, das sie benutzt“* (Luhmann 2000, S.184)

Das Konzept der Unsicherheitsabsorption, das in der Organisationstheorie eine lange Tradition<sup>8</sup> hat, lässt sich wie folgt zusammenfassen (Luhmann 2000, S. 183ff, Simon 2007, S. 66ff, Wimmer 2012, S. 36f): Vor der Entscheidung liegen alle Alternativen offen da (Luhmann spricht von „*offener Kontingenz*“), alles ist gewissermaßen möglich, angesichts einer ungewissen Zukunft. Nach der Entscheidung „*verdichtet sich die Kontingenz*“, man sieht dann nur noch, dass auch anders entschieden werden hätte können. Aber immerhin: Es wurde entschieden. Die anfängliche Unsicherheit (jede Entscheidung wäre möglich gewesen) wird „*kommunikativ in eine vorübergehende Sicherheit und Orientierung stiftende Festlegung transformiert*“ (Wimmer 2012, S. 37). Oder in den Worten von Luhmann: „*Nur mittels Entscheidungen kann man eine prognostizierbare Zukunft erzeugen.*“ (Luhmann 2000, S. 186). Jedenfalls können an Entscheidungen wieder andere Entscheidungen an- und fortsetzen, um die Autopoiese des Systems aufrecht zu erhalten. Für Luhmann ist damit Unsicherheit kein „*dysfunktionaler Zustand*“:

*„Im Gegenteil: fortbestehende und immer wieder neu generierte Unsicherheit ist die wichtigste Ressource der Autopoiesis des Systems. Denn ohne Unsicherheit bliebe nichts zu entscheiden, die Organisation fände im Zustande kompletter Selbstfestlegung ihr Ende und würde mangels Tätigkeit aufhören zu existieren.“* (Luhmann 2000, S. 186).

Griffig fasst F.B. Simon die Sache zusammen:

*„Entscheidungen sind die Operationen, durch die Organisationen sich reproduzieren: Ohne Alternativen keine Unsicherheit, ohne Unsicherheit keine Entscheidungen, ohne Entscheidungen keine Organisation.“* (Simon 2007, S. 69)

---

<sup>8</sup> James March, Herbert A. Simon, Organizations, 1958: „*Uncertainty absorption takes place when inferences are drawn from a body of evidence and the inferences, instead of the evidence itself, are then communicated*“, d. h. wenn aus einer Sammlung von Beweisen Schlussfolgerungen gezogen werden und in der Folge nur noch diese Schlüsse kommuniziert werden, dann wird Unsicherheit absorbiert.

## Entscheidungsprämissen<sup>9</sup>

Entscheidungsprämissen legen den Spielraum für (operative) Entscheidungen fest, sie geben den Rahmen vor, innerhalb dessen frei entschieden werden kann. Sie sind also die verallgemeinerten Bedingungen, unter denen „normale“ Entscheidungen in Organisationen getroffen werden können.

*„Sie 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 ...“* (Luhmann 2000, S. 224).

Die Entscheidungsprämissen schränken also den Entscheidungsspielraum ein, ohne die einzelnen Entscheidungen im Detail festzulegen. Das Verhältnis von Prämisse zu Entscheidung ist dabei aber „weder ein logisches noch ein kausales“ (Luhmann 2000, S. 222f). Wimmer (2012, S. 38) fasst dieses Verhältnis folgendermaßen zusammen:

*„Entscheidungsprämissen bündeln all jene rahmensetzenden Festlegungen, die das alltägliche Geschehen in Organisationen letztlich anleiten ... Entscheidungsprämissen und operatives Entscheiden im Alltag stehen zueinander in einem zirkulären Verhältnis wechselseitiger Stabilisierung und Veränderung.“*

Es lassen sich unterschiedliche Arten von Entscheidungsprämissen in Organisationen feststellen, die drei wichtigsten werden nachfolgend näher behandelt.

(1) Entscheidungsprogramme: *„Wir wollen solche regulativen Bedingungen für richtiges (oder im anderen Fall: fehlerhaftes) Entscheiden Entscheidungsprogramme nennen“* (Luhmann 2000, S. 225). Gemeint ist eine Menge von Regeln, die die abzuarbeitenden Handlungsschritte vorgeben. Luhmann unterscheidet in der Folge die primär inputorientierten Konditionalprogramme („wenn-dann-Schemata“, es werden Bedingungen und Konsequenzen unterschieden) und primär outputorientierte Zweckprogramme (die Ziele und Mittel kennen). Programme kommen in Organisationen immer dann zur Anwendung, wenn die zukünftigen Aufgaben in etwa absehbar sind (etwa in der Produktion). Diese Programme lassen sich auch leichter ändern.

(2) Kommunikationswege: *„ ... können auch Kommunikationswege vorgeschrieben werden, die eingehalten werden müssen, wenn die Entscheidung als eine solche der Organisation Anerkennung finden soll.“* (Luhmann 2000, S. 225). Dabei kommt es nach Luhmann auf die festgelegten Kompetenzen an (etwa, bindende Weisungen erteilen zu können oder auch das Recht auf Anhörung), er verweist in diesem Zu-

---

<sup>9</sup> Auch dieser Begriff wurde von Herbert A. Simon in die Diskussion eingeführt. Simon definierte, enger als Luhmann, Rollen als Entscheidungsprämissen; siehe H.A. Simon (1957), Models of Man, Social and Rational.

sammenhang auf den Begriff der „*formalen Organisation*“ (in Bürokratien etwa der Dienstweg). Wenn die Problemlösungsmuster für längere Zeit wirksam sein sollen, dann schlagen sie sich zumeist in Strukturen („*Kommunikationswegen*“) nieder (Simon 2007, S. 73).

(3) Personen: Die „*Regulierung des Personaleinsatzes*“ gehört ebenfalls zu den Entscheidungsprämissen. Simon (2007, S. 74) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass in Situationen, in denen Organisationen mit viel Nichtwissen konfrontiert sind, es in diesem Falle klug sei, Personen mit einem hohen Maß an Verantwortung auszustatten. Personen können, lt. Simon, Organisationen zudem vor Erstarrungstendenzen bewahren, weil sie immer ein gewisses Maß an Unvorhersehbarkeit (Personen sind immer fest an ihr psychisches System gekoppelt) mitbringen.

Schließlich gehört auch die Organisationskultur zu den (unentscheidbaren) Entscheidungsprämissen (Luhmann 2000, S. 241). Abschließend sei darauf verwiesen, dass diese drei Typen von Entscheidungsprämissen in keiner dauerhaften Hierarchie, keiner Über – oder Unterordnung zueinander stehen. In einer bestimmten Situation, in der sich eine Organisation befindet, kann die Person den Entscheidungsrahmen vorgeben, dann wieder die formale Struktur und schließlich die Programme mit ihren Regeln (Simon 2007, S. 75).

### Paradoxie des Entscheidens

Luhmann nähert sich der Paradoxie<sup>10</sup> des Entscheidens von der Paradoxie der Beobachtungen:

*„Eine Beobachtung liegt immer dann vor, wenn eine Unterscheidung gemacht wird, um die eine (aber nicht die andere) Seite der Unterscheidung zu bezeichnen ... Der Begriff ist elementarer anzusetzen als Begriffe wie Ding, Ereignis, Symbol, Handlung, Entscheidung, die sämtlich immer schon Unterscheidungen voraussetzen, während Beobachten das bezeichnende Unterscheiden selbst bezeichnet ... Wie ist es möglich, eine Unterscheidung zu benutzen, aber nur ihre eine Seite, also nicht die Unterscheidung selbst zu bezeichnen? ... Wir finden uns somit vor einer fundamentalen Paradoxie: Jede Beobachtung erzeugt Beobachtetes und Nichtbeobachtetes.“* (Luhmann 2000, S.126f)

Daran schließt er seine Herleitung der Paradoxie des Entscheidens:

*„Entscheidungen sind Beobachtungen. Sie beobachten mit Hilfe von Unterscheidungen, die wir Alternativen genannte hatten ... Die Entscheidung bezeichnet die-*

---

<sup>10</sup> Kieser/Ebers (2014, S.431) ist zuzustimmen, wenn sie schreiben: „Luhmann ist stark von Paradoxien fasziniert ... Von operativen Paradoxien spricht er, wenn die Bedingungen der Möglichkeit einer Operation – z. B. einer (wohlbegründeten) Entscheidung – mit Bedingungen ihrer Unmöglichkeit einhergehen.“

*jenige Seite der Alternative, die sie präferiert ... Alternativen sind besondere Arten von Unterscheidungen. Sie sehen, wie jede Unterscheidung, zwei Seiten vor, setzen aber voraus, dass beide Seiten der Unterscheidung erreichbar sind, also beide Seiten bezeichnet werden können" (Luhmann 2000, S. 132f)*

Wie ist diese Paradoxie des Entscheidens zu verstehen? Im Kern ist der oben bereits zitierte Satz von Heinz von Förster gemeint („*Only those questions that are in principle undecideable, we can decide*“), der besagt, dass Fragen, die aus Regel oder Routinen ableitbar sind, keine Entscheidungen notwendig machen; hier können Computer die Aufgabe erledigen. Aber wenn es um begründete Entscheidungen im emphatischen Sinn geht, für die eben keine Regeln, keine guten Gründe zur Hand sind, genau dann sind diese Entscheidungen eigentlich unmöglich. Diese Paradoxie bzw. dieses Dilemma aus Sicht etwa von Managern, die entscheiden müssten, hat etwa zur Folge, dass es bei der Darstellung von Entscheidungen nicht selten zu Mystifikationen (Luhmann 1984, S. 135ff) kommt: es heißt dann, die Entscheidung sei Ausdruck von Willkür, es wird über Motive spekuliert, vielleicht war Charisma im Spiel oder Eingebung oder Intuition; auch spielt Hierarchie eine wichtige Rolle, weil Entscheidungssysteme zum Aufbau einer Hierarchie tendieren (die wichtigsten Entscheidungen müssen dann „*weiter oben*“ getroffen werden). Auf Grund der beschriebenen Paradoxie des Entscheidens und der Kontingenz aller Entscheidungen kommt Luhmann zu einer Position großer Skepsis in Bezug auf die individuelle und organisatorische Rationalität:

*„Gegenwärtig beeindruckt zwar vor allem Enttäuschungen mit den traditionellen Rationalitätserwartungen: keine optimalen Problemlösungen, keine Konsistenz und keine zeitliche Stabilität der Präferenzen, kein Verlass auf lineare, längerfristige Kausalpläne. Aber die Enttäuschungen diesen Typs ... könnten auch mit einer Umstellung der Erwartungen auf einen anderen Begriff der Rationalität beantwortet werden ... In Bezug auf die Zukunft muss das System sich auf Oszillation einstellen, z.B. auf Oszillation zwischen Wissen und Nichtwissen, auf Oszillation zwischen Codewerten, also zwischen gut und schlecht bewerteten Entscheidungen ...“ (Luhmann 2000, S. 464f)*

Kieser/Ebers (2014, S. 432) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Organisationen auf diese nicht erfüllbaren Imperative der Rationalität bzw. auf Probleme, die sie nicht lösen können, mit Problemverschiebungen reagieren:

*„Solche Problemverschiebung ereignet sich in zeitlicher, räumlicher, sachlicher und sozialer Dimension. Oszillation, Problemflucht und Aussitzen, Problemexport, die Re-definition oder aber die Abwälzung von Problemen sind dann probate Mittel. Hierarchie und Arbeitsteilung helfen bei all diesen Arten der Verschiebung ... Hierarchien etwa erlauben eine Problemverschiebung ´nach oben´ oder ´nach unten´ unter Vermeidung oder jedenfalls Invisibilisierung eines infiniten Regresses.“*

Damit wäre etwa der Umstand der Überforderung vieler Manager angesprochen, denen etwas aufgebürdet wird, mit dem sich eigentlich die Organisationen auseinandersetzen müssten. Anstatt die Paradoxie des Entscheidens zur Kenntnis zu nehmen und etwa Fehler zu tolerieren bzw. unternehmerisches (d. h. chancen- und risikobehaftetes) Denken zu belohnen, wird von Managern verlangt, komplexe Situationen zu beherrschen (etwa die Auswirkungen der Globalisierung), die beim besten Willen nicht zu beherrschen sind. Das führt zum „*kommunikativen Fassadenbau*“: es wird etwa versucht, das Chaos hinter einer Scheinrationalität zu verbergen; so zu tun, als ob man genau wüsste wie es weitergeht; dem Zufall wird der große Plan „*untergejubelt*“.

F. B. Simon (2007) schreibt in diesem Zusammenhang unter „*Paradoxie-Management*“:

*„Wenn man diese Fähigkeit (nämlich Uneindeutigkeit auszuhalten, Anm. J.S.) als Persönlichkeitsmerkmal definieren wollte, über das Führungskräfte verfügen sollten, so könnte es am besten als Ambiguitätstoleranz charakterisiert werden ... Gemeint ist damit die Fähigkeit, Mehrdeutigkeit, Ambivalenz, Antinomie und Unsicherheit zu ertragen und Widersprüche nicht sofort durch eine Schwarz-weiß-Logik zu beseitigen“* (Simon 2007, S.122)

## **2.) Überlegungen im Übergang von Systemtheorie zur systemischen Organisationsberatung**

Auf einer weniger abstrakten Ebene als Niklas Luhmann behandeln auch Klaus Scala und Ralph Grossmann in ihrem Buch „*Supervision in Organisationen*“ das Thema Entscheidungen in Organisationen und stellen gleich am Beginn des Kapitels programmatisch fest: „*Eine Organisation ist so gut wie ihre Entscheidungen*“ (Scala/Grossmann 2002, S. 54) und weiter heißt es:

*„Noch nie war so viel entscheidbar wie in der modernen Gesellschaft. Und es wird fast ausschließlich in Organisationen entschieden ... Entscheidungen in Organisationen sind quasi die Drehscheibe der Weltgeschichte geworden ... Die Steuerungsleistung von Organisationen läuft über Entscheidungen. Diese erfordern einen Aufwand, und so ist es verständlich, dass Organisationen Entscheidungen auf ein Minimum zu reduzieren versuchen ... Organisationen als eingefrorene Entscheidungen ... Bewusste Lern- und Veränderungsprozesse in Organisationen laufen über Entscheidungen. Diese sind das Sprachrohr, durch das ein Team, ein Vereinsvorstand oder ein Geschäftsführer deutlich machen können – für sich selbst und für die anderen – was man will ... An die Entscheidungen der einen können andere anknüpfen, dazu Stellung nehmen und sich ihrerseits entscheiden. Entscheidungen lösen Entscheidungen aus ... “* (ebd., S.54f).



Aus diesen Überlegungen wird deutlich, welche zentrale Funktion Entscheidungen für Organisationen haben: Mit ihnen wird gesteuert, über sie lernen und verändern sich Organisationen. Werden diese Überlegungen in den Rahmen einer Organisationsdiagnose gestellt, so ergeben sich, lt. Scala/Grossmann, etwa folgende Fragestellungen: Wie wird mit Entscheidungen in einer Organisation umgegangen? Welche Logiken und Perspektiven werden berücksichtigt? Welche Rolle spielt die Stabilisierung der sozialen Struktur (Einflusssphären, Bestätigung von Positionen)? Welchen Stellenwert haben Wissen, Fachkompetenz, Partizipation, Mitarbeiterzufriedenheit, Wirtschaftlichkeit, Kundenorientierung? Welche Aufgaben und Probleme werden mit welchem Aufwand entschieden? Welche Variationen bei den Entscheidungsverfahren gibt es? Wer wird bei welchen Entscheidungen eingebunden? Wie wird der Widerspruch zwischen größtmöglicher Partizipation und Effizienz gelöst? Wird in der Organisation zu wenig entschieden (werden Entscheidungen etwa verschleppt) oder zu viel und zu oft? Wie ist das Verhältnis von Entscheidung und Umsetzung? (ebd. S. 56). Schließlich wagen sich die Autoren an eine Definition der Effizienz von Entscheidungen: aus ihrer Sicht hängt diese von zwei Parametern ab, nämlich von der Qualität der Entscheidung (fachliches Know-how, Sorgfalt beim Recherchieren der Argumente, etc.) und der Akzeptanz bei den von Entscheidungen Betroffenen.

Auf einer anderen, für die Analyse des gegenständlichen Unternehmens F. aber besonders relevanten Ebene, setzen die Überlegungen von F. B. Simon zu den besonderen „*Spielregeln*“ in Familienunternehmen an (Simon 1999). In einem Kontinuum zwischen Unternehmen auf der einen Seite und Familien auf der anderen zeigen sich folgende wesentliche Unterschiede: In einem Unternehmen sind die Akteure austauschbar, in der Familie sind sie dies gerade nicht. Im Unternehmen bleiben die Spielregeln der Kommunikation konstant, in der Familie sind die Funktionen variabel. Dort sind die Mitglieder kündbar, hier sind sie es eben nicht (dem Sohn bleibt die Mutter immer Mutter, bis sie stirbt). Auch unterscheiden sich Gefühle, die Frage der „*Bilanzierung*“ (werden ich unmittelbar „*entlohnt*“ für alles, was ich mache oder erst möglicherweise sehr viel später) und der Art der Kommunikation (schriftlich oder oral dominieren) zwischen den beiden Organisationsformen. Was folgt daraus für Entscheidungen in Familienunternehmen? In diesem Fall werden die Spielregeln von zwei unterschiedlichen sozialen Systemen vermischt, indem sie gleichzeitig gelten. Das kann Vorteile, aber auch Nachteile haben, auf die Simon hinweist (Simon 1999,

S.22): Die Personenorientierung von Familien ist Teil der Identität von Familienunternehmen, was etwa bei der Kundenorientierung, aber auch in Situationen, bei denen die Loyalität der Mitarbeiter besonders gefragt ist (etwa in Krisenzeiten) hilft, nicht hilfreich ist sie jedoch bei der Austauschbarkeit – dann besteht die Gefahr, dass das Unternehmen in ärgere Schwierigkeiten gerät, wenn etwa ein wichtiger Funktionsträger kündigt oder auch nur länger krank wird. Der hohe Stellenwert der Personen ist auch dann kein Vorteil, wenn damit die von Familien bekannte Haltung einhergeht, „um des lieben Friedens“ alle Konflikte unter den Teppich zu kehren; mangelnde Konfliktkultur kann für Organisationen fatale Wirkungen entfalten.

#### Was folgt daraus? (Versuch einer Übersetzung)

- Entscheidungen sind keine individuellen Akte, sondern soziale Ereignisse, es sind Reaktionen auf Erwartungen, eigene und fremde. Meist herrscht zwischen beiden eine Gemengelage vor. Darüber hinaus sind konfligierende Erwartungen nicht selten.
- Zentral ist auch die Frage, ob es um erwartungskonforme oder von den eigenen/fremden Erwartungen abweichende Entscheidungen sind?
- Organisationen sind nicht kalkulierbare, unberechenbare, historische Systeme.
- Routinehandlungen sind keine Entscheidungen.
- Organisationen sind soziale Systeme, die aufgrund ihrer autopoietischen Struktur operativ geschlossen und dennoch partiell offen sind für Umwelteinflüsse (Stichwort: strukturelle Koppelung). Damit zeichnet Organisationen ein hohes Maß an Eigenlogik, um nicht zu sagen, Eigensinn aus.
- Der Erfolg von Organisation liegt in der Behandlung jener fundamentalen Ungewissheit, die sich aus einer ungewissen Zukunft ergibt. Die Unsicherheit wird temporär aufgehoben durch die Entscheidung, es entsteht kurzzeitig Orientierung und Sicherheit.
- Entscheidungsprämissen (Regelwerke, Kommunikationswege, Personen, Unternehmenskultur) legen den Rahmen für Entscheidungen fest. Zentrale Fragen in diesem Zusammenhang wären etwa: Welche Prämissen spielen wann welche Rolle? Kommt es zu Verschiebungen je nach Entscheidungssituation?
- Die Paradoxie des Entscheidens führt dazu, dass die eigentlich wichtigen Entscheidungen nicht wirklich „entscheidbar“ sind, weil die Grundlagen dafür fehlen.

Daher geht es auch bei Entscheidungen in Organisationen meist weit weniger rational zu, als gemeinhin angenommen wird.

- Welche Mystifikationen zieht diese Paradoxie des Entscheidens nach sich: Die Entscheidungen werden als Willkür, Charisma, als Ausdruck bestimmter Motive gesehen; sie werden der Hierarchie angelastet, d. h. nach unten oder nach oben verschoben.
- Welche Problemverschiebungen finden Anwendung: Aussitzen, Problemflucht, Problemexport, Abwälzen?
- Es bräuchte, vor allem im Management, die Fähigkeit, Uneindeutigkeiten/Ambiguitäten auszuhalten.
- Eine Organisation ist so gut wie ihre Entscheidungen.
- Wie wird das Unternehmen über Entscheidungen gesteuert?
- Bewusste Lern- und Veränderungsprozesse in Organisationen laufen über Entscheidungen.
- Auf welche Art werden Entscheidungen etwa der Geschäftsführung als Sprachrohr im Unternehmen verwendet, um zu signalisieren, was gewollt wird?
- Was sagt eine Organisationsdiagnose wie im Unternehmen entschieden wird?
- Die Personenorientierung in Familienunternehmen kann ein Vorteil sein (hohe Loyalität, Kundenorientierung, etc.), aber auch Gefahren (Abhängigkeit von einzelnen Individuen, fehlende Konfliktkultur, etc.) mit sich bringen.

### **3.) Einige Reflexionen zu den Entscheidungsprozessen im *Unternehmen F.* im Lichte der theoretischen Grundlagen**

Nachfolgend sollen die systemtheoretischen Überlegungen zu Entscheidungen in Unternehmen konfrontiert werden mit den Beobachtungen, Wahrnehmungen, Eindrücken, Gefühlen, Resonanzen, die im Rahmen des OE-Projektes (bei der Auftragsklärung, den Workshops mit Geschäftsführern und Mitarbeitern und in den Interviews im Rahmen der Analysephase) gesammelt werden konnten.<sup>11</sup> Dabei ist mit dem Problem umzugehen, dass Entscheidungen von Natur aus „*flüchtige Ereignisse*“ darstellen, die oft „*hinter verschlossenen Türen*“ stattfinden, für Außenstehende je-

---

<sup>11</sup> Es soll um zwei Arten von Beobachtungen gehen, „*harte*“ empirische Evidenz, die wissenschaftlichen Anforderungen genügt, einerseits und „*weiche*“ Beobachtungen, Wahrnehmungen, Gefühle, Resonanzen, Spiegelphänomene, Übertragungen/Gegenübertragungen, die einer systemischen Beraterlogik folgen. Letztlich changiert die folgende Darstellung zwischen diesen beiden Perspektiven.

denfalls schwer einsehbar sind. Da ist dann rasch der Bereich der Spekulationen, um nicht zu sagen, der „*Gschichtln*“ (W. Fürnkranz), erreicht. Dies gilt es im Auge zu behalten.

Zwei theoriegeleitete Fragestellungen können für die nachfolgenden Überlegungen als Orientierung dienen:

- Welche Unterschiede machen einen Unterschied im *Unternehmen F.*?
- Welche Funktion erfüllt eine bestimmte (soziale) Praxis für das *System F.* und gäbe es dazu funktionale Äquivalente?

### (Kommunikation<sup>12</sup> von) Entscheidungen

Nachfolgend werden einige Beobachtungen und Aussagen wiedergegeben, um einen zumindest vagen Eindruck des Entscheidungssystems F. zu vermitteln.

#### *Während eines Workshops auf oberster Führungsebene:*

+ „*Alles bleibt an uns hängen ...*“ (Ergänzung aus Beratersicht: könnte auch heißen, wir wollen keine Entscheidungen abgeben und fühlen uns dadurch überfordert?!)

+ „*Wir diskutieren alles ...*“ (mögliche Ergänzung aus Beratersicht: ... und entscheiden nichts!)

+ Während des Workshops wurden die Geschäftsführer ersucht, eine Skalierungsfrage (*Wie beurteilen sie die gegenwärtige Situation in Bezug auf täglich fällige und grundsätzliche Entscheidungsprozesse?*) zu beantworten, mit dem Ergebnis: 5 - 5,5 - 6 für die Tagesentscheidungen und um 9 für Grundsatzentscheidungen. In der weiter Diskussion stellte sich jedoch dann heraus, dass die Grundsatzentscheidungen aus Sicht der Geschäftsführer wesentlich besser verlaufen als die täglich fälligen Entscheidungen (bei denen es offensichtlich eher zu Reibereien kommt).

---

<sup>12</sup> In vielen Bereichen scheint die Kommunikation im Unternehmen F. klaglos zu funktionieren, in anderen wiederum ist sie „*offensichtlich ein Wahnsinn*“ (lt. Aussage einer Trainerin). Da wird dann anlässlich eines Interviews davon gesprochen, dass wir „*eh ziemlich viel zwischen den Zeilen gesprochen*“ haben; oder einem Küchenleiter „*fällt dann gleich die totale Fehlkommunikation ein*“; oder eine Restaurantleiterin hat „*den Eindruck, dass die Art der Kommunikation, das Schwammige, ein Umgang ist, den die MA von anderen Betrieben ... empfinden*“; ein Kellner wiederum wünscht sich, „*die Mitarbeiter nicht im Unklaren zu lassen*“; beim Thema offizieller und inoffizieller Informationsweitergabe meint er: „*Ich würde jetzt, ehrlich gesagt, am liebsten keine Antwort darauf geben*“; „*... gewisse Dinge könnte man offener bereden*“. Die zitierten Aussagen sollten nur zur Illustration dienen, wie im Unternehmen F (nicht ausschließlich, aber auch) kommuniziert wird.

+ In diesem Workshop wurden die Geschäftsführer von einem Berater auch aufgefordert, Wünsche aneinander zu formulieren (was soll bleiben, was sich ändern?), weil zu diesem Zeitpunkt sehr viel Unklarheit im Beratungssystem, jedenfalls aber im Beratersystem herrschte (aus Sicht der Berater schienen die Geschäftsführer ziemlich um den heißen Brei zu reden): Nachdem weiterhin große Unklarheit herrschte, gab sich ein Geschäftsführer offensichtlich einen inneren Ruck und formulierte seine Anforderungen und Erwartungen an einen ihm untergebenen Geschäftsführer: Dieser solle proaktiver mit den einzelnen Standorten arbeiten (nicht zuletzt in Bezug auf Umsätze und Kosten) und sich weniger um Details von einzelnen Reparaturarbeiten kümmern; mit einem verschmitzten Lächeln und der Aussage „*die Wünsche kenne er eh schon seit Jahren*“ kommentierte der Angesprochene diese Wünsche seines Vorgesetzten.

+ Personalentscheidungen auf unterer Ebene werden offensichtlich vom einem Geschäftsführer gefällt, nicht zur ungeteilten Freude der ihm vorgesetzten Geschäftsführer.

*Aussagen, während der Interviews in der Analysephase:*

+ Um zu Entscheidungen zu kommen, müssten, lt. Aussagen einer Person des mittleren Managements, sehr weite Wege gegangen werden: „*Die Wege sind einfach zu lang, Abläufe sollten vereinfacht werden ... es ist sehr umständlich*“. Obwohl er eine Management-Funktion innehatte, darf er, aus seiner Sicht, selber keine Entscheidungen treffen: „*Wir haben halt sehr viele Chefs ... Ich hätte halt gerne die Möglichkeit, selber und schneller zu entscheiden*“.

+ Eine anderer Person auf derselben Führungsebene behauptet wiederum von sich, er habe „*hohe Entscheidungsgewalt*“.

+ Eine Person im Büro beschreibt die Situation ihres Vorgesetzten (ein Geschäftsführer) folgendermaßen: „*Herr ... entscheidet alles*“ ... *Herr ... will auch alles wissen – über alles informiert sein ... Wenn es ein Problem gibt, wird Herr ... kontaktiert, der entscheidet, macht es gegebenenfalls selbst ... Es gab in den letzten Jahren viele Reibereien im Büro.*“

+ Eine Person aus dem oberen Management sagte über den Haustechniker, dass er sich keine Entscheidungen zutraue; um dann mit einem Lächeln hinzuzufügen: „*... aber das sei auch wieder gut*“.

Diese Beobachtungen und Wahrnehmungen sollen nur einen ansatzweisen Eindruck geben, wie im Unternehmen F. entschieden wird bzw. wie darüber gesprochen und gedacht wird.

Zunächst einmal entstand bei Betrachtung der Aussagen und Wahrnehmungen beim Berater der Eindruck: Ziemlich verworren, unklar und undurchsichtig, wie es da zugeht. Da stellt sich natürlich aus Beratersicht sofort die Frage: Handelt es sich um ein Spiegelphänomen bzw. um eine Resonanz im Beratersystem, das/die aus dem Kundensystem herrührt? Empfinden die Handelnden die Situation ebenfalls als verworren, unklar und undurchsichtig? Dafür würde etwa sprechen, dass auf Geschäftsführer-Ebene offensichtlich große Unklarheit darüber herrscht, wie die Qualität der Entscheidungsprozesse einzuschätzen ist (siehe die Antworten zur Skalierungsfrage, die oben angeführt wurden). Anders betrachtet könnte diese Unklarheit auch nur der Ausdruck davon sein, dass die Berater sich nicht lange genug im Feld aufgehalten haben und daher nicht genügend Informationen und Wahrnehmung für ein gesichertes Urteil haben.

Aber wir wollen zunächst zur Hauptfrage dieses Kapitels zurückkehren: Was hilft uns die Systemtheorie bei der Klärung des Nebels, der sich um die Entscheidungsprozesse im System F. zu legen scheint?<sup>13</sup> Wie im ersten Teil des Kapitels ausgeführt, sind Entscheidungen aus Sicht der Systemtheorie also Reaktionen auf Erwartungen, wobei typischerweise „*Gemengelagen*“ vorliegen zwischen eigenen und fremden Erwartungen. Die wesentliche Differenz besteht lt. Luhmann zwischen „*erwartungskonform oder abweichend*“. Häufig liegen „*konfligierende Erwartungen vor, die Entscheidungen erzwingen*“. Die autopoietische Struktur des Systems F. ist operativ geschlossen, d. h. Entscheidungen werden getroffen, um die Möglichkeit weiterer, daran anschließender Entscheidungen zu eröffnen. Daraus ergibt sich die „*Eigenlogik*“ des Systems. Aber was ist gerade der Eigen-Sinn im Unternehmen F. in Bezug auf das Entscheidungssystem? Auffällig ist zunächst zweierlei: (1) Die große Heterogenität im System, also große Unterschiede<sup>14</sup> nach verschiedenen Dimensionen; und (2)

---

<sup>13</sup> Wir sind hier wieder mit dem Problem „*der großen Flughöhe*“, des hohen Abstraktionsniveaus konfrontiert, das v. a. von N. Luhmann häufig gewählt wird. Da bedarf es dann eines weiteren Vermittlungsschrittes, um den Anschluss an die konkrete Praxis etwa in einem Unternehmen zu finden.

<sup>14</sup> Aus Sicht des Beraters J.S. machen folgende Unterschiede im System F. einen (erheblichen) Unterschied: alte/neue Standorte werden etwa mit sehr unterschiedlicher Aufmerksamkeit der (aktuellen) Eigentümer bedacht; autoritärer/freundschaftlicher Umgangston wechseln ab je nach Beziehungslagen der beteiligten Akteure, woraus wahrscheinlich eine weitere bedeutende Differenz resultiert: Angst /Offenheit im Umgang; klaglos funktionierende/deutlich gestörte Kommunikationsformen; Aufbruch zu neuen Standorten/Konsolidierung der bisherigen Standorte oder anders formuliert: Verändern/Beharren; und eine weitere wesentlich Differenz besagt: *bist ein gelernter Kellner, dann bist du wer im*

die Janusköpfigkeit der Entscheidungsprozesse: das eine Gesicht zeigt anscheinend völlig problem- und klaglos funktionierende Entscheidungen, das andere zeigt Situationen, in denen nicht und nicht entschieden wird bzw. erscheinen die Entscheidungslagen mehr als verworren. Da stellt sich natürlich rasch die Frage: Gibt es Muster? Diese würden wahrscheinlich klarer zu Tage treten, wenn man den in der Fußnote 14 angeführten Differenzen weiter nachgehen würde. Mit Luhmann ließe sich darüber hinaus festhalten, dass die „*Gemengelagen*“ von fremden und eigenen Erwartungen, von erwartungskonform und abweichend im Unternehmen F. ein besonders kunterbuntes Durcheinander ergeben. Konfligierende Erwartungen scheinen jedoch nicht Entscheidungen zu erzwingen (wie Luhmann meint), sondern diese eher auf die lange Bank zu schieben. Der eine Geschäftsführer kennt die Erwartungen der anderen, kümmert sich aber nicht weiter darum. Warum ist das so? Gibt es (vermutete oder tatsächliche) Abhängigkeiten, die die Situation auf einer „*wenig rationalen Ebene*“ stabilisieren. Vielleicht ist das so, weil damit die für das System passende Balance zwischen Bewahren/Verändern stabilisiert wird? Wenn die Entscheidungsprozesse unterteilt werden in zwei Ebenen, nämlich strategische (etwa neue Standorte zu eröffnen) und operative (täglich fällige) Entscheidungen und letztere weiter in technische und kaufmännische Entscheidungslagen unterschieden werden, dann scheint die Anschlussfähigkeit, die operative Geschlossenheit der Entscheidungen auf den unterschiedlichen Ebenen manchmal gestört zu sein. Diese Störung scheint ein Ausfluss der „*Spielverteilung*“ auf Geschäftsführerebene zu sein, der Art und Weise, wie die Spielanordnung zwischen „*Veränderern*“ und „*Bewahrern*“ gewählt wurde; schließlich, wer „*Neu*“ und „*Alt*“ vertritt. Hier muss ein weiterer Aspekt erwähnt werden, nämlich die fehlende Klarheit bei den Stellenbeschreibungen (welche Aufgaben sind konkret damit verbunden?), die dazu führt, dass mit vielen Funktionen im Unternehmen eine Vielzahl von Fragezeichen verbunden ist.<sup>15</sup> Daraus folgt eine ziemliche Unklarheit in der Rollengestaltung bzw. eine deutliche Dominanz von Persönlichkeitsstrukturen in der Ausgestaltung. Stellt man die Frage, welche Funktion die oben erwähnte mangelhafte Anschlussfähigkeit von Entscheidungen auf verschiedenen Ebenen bzw. welche Funktion überhaupt nicht-getroffenen Entscheidungen im System erfüllen, dann könnte gesagt werden: Sie schaffen eine Balance, ein

---

*Unternehmen (hast etwas zu sagen), bist kein gelernter Kellern, hast du eigentlich nichts zu sagen* (auch wenn du beispielsweise Eigentümer bist; dazu passend die entsprechende Aussage einer Trainerin).

<sup>15</sup> In einem Interview ist das besonders deutlich zum Ausdruck gekommen, nämlich als der Interviewte auf die Frage, wofür er eigentlich zuständig sei, antwortete: „*Das ist eine gute Frage!*“

(prekäres/stabiles?) Gleichgewicht von Bewahren und Verändern, die/das im System verarbeitet werden kann. Hinzu kommt, dass nicht entschiedene Entscheidungen (1) die Unsicherheit, wie denn letztlich entschieden werden wird, verlängern (also die Unsicherheitsabsorption torpedieren; siehe weiterführend unten) und (2) halten sie auf einer gänzlich anderen Ebene das Konfliktniveau auf einem für das System erträglichen Ausmaß; dies ist gerade für ein Familienunternehmen ein nicht unwesentlicher Aspekt (siehe weiterführend unten)

### Unsicherheitsabsorption

Wie oben beschrieben wurde, besteht das zentrale Wesensmerkmal von Entscheidungen darin, dass sie die anfängliche Unzahl von potenziell möglichen Alternativen trennen in „*Durch die Entscheidung ausgewählt – nicht ausgewählt*“ und damit die Unsicherheit in eine „*vorübergehende Sicherheit und Orientierung*“ (Wimmer 2012) transformieren. Dieser Vorgang ist mit „*Unsicherheitsabsorption*“ gemeint. Was am System F. auffällt ist der Umstand, dass manche Entscheidungen (meist handelt es sich um grundsätzliche Entscheidungen) offensichtlich rasch und klaglos getroffen werden. Andere werden auf die lange Bank geschoben, wie etwa: die Nicht-Umsetzung einer Kündigung, obwohl die Entscheidung bereits getroffen war; die fehlende Entscheidung bezüglich Stellenbeschreibungen (etwa in Zusammenhang mit dem Aufgabenprofil eines Geschäftsführers); wackelige Tische werden an einem Standort über längere Zeit nicht ausgetauscht; die defekte Lüftung wird ebenso nicht repariert wie das lecke Abflussrohr im Keller an einem anderen Standort; niemand kümmert sich offensichtlich um die fehlende Parkgenehmigung für ein Dienstauto; auch wird das Problem der „*Schlängenbildung*“ im Eingangsbereich in einem Lokal und die daraus resultierenden Unannehmlichkeiten für die Gäste nicht angegangen. Warum diese Probleme nicht in Angriff genommen werden, mag im Einzelfall je spezifische Gründe haben. Auffällig ist dennoch, das Verschleppen der Entscheidung, aus, zumindest von außen, nicht wirklich nachvollziehbaren Gründen.

Stellt man sich wiederum die Frage nach der Funktion, die diese „*perpetuierten Unsicherheitslagen*“ für das System haben, könnte man folgende Hypothese ins Treffen führen: Möglicherweise braucht das System F. diese aufgeschobene Unsicherheit, weil damit eine gewisse Spannung, ja Betriebstemperatur im System erzeugt wird: Man könnte auch formulieren, dass diese aufgeschobenen Entscheidungen das Sys-



tem „*am Kochen*“ halten - die richtige Ofentemperatur ist ja für einen Gastronomiebetrieb keine irrelevante Variable.

### Entscheidungsprämissen

Die Entscheidungsprämissen (Programme/Handlungsanleitungen, Kommunikationswege/formale Organisation, Personen) legen den Spielraum, den Rahmen für Entscheidungen fest. Im System F. scheinen Personen und Kommunikationswege die entscheidenden Prämissen zu sein. Was für ein Familienunternehmen nicht ungewöhnlich ist; die Unklarheit, die mit den Aufgaben von verschiedenen Funktionen verbunden ist, führt ebenfalls dazu, dass persönliche Charakteristika für die Ausgestaltung einer Rolle große Bedeutung haben.

### Paradoxie des Entscheidens

In Unternehmen geht es meist weit weniger rational zu, als man gemeinhin annehmen möchte; so auch im Unternehmen F. Das hat wenig mit den handelnden Personen zu tun, an denen diese Verhalten häufig festgemacht wird, sondern mit der oben angesprochenen fundamentalen Unsicherheit einerseits und mit der Paradoxie des Entscheidens andererseits; es hat also systemische/systemtheoretisch erklärbare Ursachen. Daher sollte man sich nicht wundern über alle möglichen „*Irrationalitäten*“ auf die der außenstehende Betrachter zu stoßen glaubt. An dieser Stelle soll aus Platzgründen nur der von F.B. Simon (2007) erwähnte Begriff der „*Ambiguitätstoleranz*“ herausgegriffen werden: Und hier kann festgehalten werden, dass auf Ebene der Eigentümer durchaus die Fähigkeit, mit Mehrdeutigkeiten, Ambivalenzen und Unsicherheiten umzugehen, besteht. Aber auch andere Teile des Systems, ja das System insgesamt, scheinen recht tolerant mit Ambiguitäten umgehen zu können. An anderen Stellen glaubt man wiederum auf recht rigide Strukturen zu stoßen.

### Organisationen sind so gut wie ihre Entscheidungen – steuern, lernen, verändern

Der Umstand, dass das Unternehmen F. professionelle Berater ins Haus geholt hat, um die „*Selbstreflexionskapazitäten*“ etwa in Bezug auf die Entscheidungsprozesse zu erhöhen, kann durchaus als Indiz dafür angesehen werden, dass das System über Entscheidungen „*Lern- und Veränderungsschleifen*“ einziehen möchte. Auch ist in diesem Zusammenhang hervorzuheben, dass gerade längerfristig bedeutsame Grundsatzentscheidungen (etwa die Eröffnung von neuen Standorten) recht klaglos

zu funktionieren scheinen, d. h. es wird das Unternehmen doch recht deutlich über Entscheidungen gesteuert und verändert.

### Entscheidungen in Familienunternehmen

Familienunternehmen sind personenorientierter als andere Unternehmen. Das hat den Vorteil, dass die Mitarbeiter häufig loyaler der Firma gegenüber sind (im Unternehmen F. scheint die Mitarbeiterfluktuation niedriger zu sein als in vergleichbaren Firmen), auch fällt ihnen die Kundenorientierung häufig leichter. Die Gefahren sind in der Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitern<sup>16</sup> - dies wird meist erst sichtbar, wenn diese Personen länger krank werden oder das Unternehmen verlassen - und in einer wenig ausgeprägten Konfliktkultur zu sehen: in Familien werden *um des lieben Friedens willen* nicht selten Konflikte auf die lange Bank geschoben; da schwelen sie dann weiter. Der letzte Aspekt war, insbesondere auf der oberen Führungsebene, besonders deutlich im Rahmen eines Workshops spürbar: Ein recht wertschätzender Umgang zwischen den handelnden Personen, aber keine Übung in der Handhabung von so genannten „heißen Eisen“, wie es Interessenskonflikte meist sind.

#### **4.) Literatur**

Kieser, A., Ebers, M. (Hrsg.) (2014), Organisationstheorien, Kohlhammer, Kapitel 11  
„*Organisation in Luhmanns Systemtheorie*“, Stuttgart.

Luhmann N. (1984/2012), Soziale Systeme, Grundriss einer allgemeinen Theorie,  
suhrkamp taschenbuch

Luhmann, N. (2000/2011), Organisation und Entscheidung, 3. Auflage, VS Verlag

Simon, F. B. (2007), Einführung in die systemische Organisationstheorie, Kapitel 6  
„*Organisation und Entscheidung*“, S.66-75

Simon, F. B., (1999), „*Familien, Unternehmen und Familienunternehmen. Einige Überlegungen zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den Folgen ...*“ in: Organisationsentwicklung 4/1999, S. 16-23.

Scala/Grossmann, (2001) Supervision in Organisationen, Juventa Verlag, München.

Wimmer, R. (2012) „*Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management*“, in: Rüegg-Stürm/Bieger

---

<sup>16</sup> Von Seiten der Geschäftsführung kam im Rahmen eines Auftragsklärungsgespräches die Bemerkung, dass die Eigentümer gerne auch dann ruhig schlafen können möchten, wenn sie nicht im Unternehmen (weil gerade auf Urlaub) sind bzw. eine wichtige Person krank ist.

(Hrsg.), Unternehmerisches Management. Herausforderungen und Perspektiven,  
S. 7-65.