

**U N I K A S S E L
V E R S I T Ä T**

WS 2021/22

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Modul „Masterarbeit“

Masterarbeit zum Thema

**Der Einfluss von Mitarbeitergesprächen auf den
Funktionserhalt von formalen Organisationen
Eine Untersuchung am Beispiel einer Universität**

Datum der Abgabe: 23.05.2022

Wörter: 19.929

Erstgutachter: Prof. Dr. Wolfgang Pippke

Zweitgutachter: Prof. Dr. Richard Merker

Verfasserin: Julia Jurytko

Studiengruppe: MPA44 NRW

Matrikelnummer: 35485041

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit Mitarbeiter:innengespräche (MAG) zum Funktionserhalt formaler Organisationen beitragen können. Um dieser Fragestellung auf den Grund zu gehen, wird die Systemtheorie nach Luhmann hinzugezogen. Auf dieser theoretischen Basis werden die Einflussmöglichkeiten auf den Funktionserhalt anhand formaler Vorgaben zu MAG untersucht. Als Untersuchungsbeispiel wurde das Kooperations- und Fördergespräch der Beispieluniversität Universität A¹ herangezogen. Die formalen Vorgaben bestehen aus einer Dienstvereinbarung, einem Leitfaden sowie einer Verfahrensbeschreibung bei einer virtuellen Durchführung. Die Dokumente werden anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring strukturiert. Auf dieser Basis erfolgt eine Diskussion der strukturierten Ergebnisse hinsichtlich der Einflussmöglichkeiten auf den Funktionserhalt formaler Organisationen. Anhand dieser Analyse zeigt sich, dass MAG für den Funktionserhalt von Bedeutung sind, da sie als eine Beobachtung zweiter Ordnung zu einer Reflektion und Optimierung vorhandener Strukturen beitragen können. Des Weiteren reduzieren die formalen Vorgaben die Komplexität und die Unsicherheit und können so Kommunikationen zwischen Mitarbeiter:in und Führungskraft beeinflussen. Aufgrund der organisationalen Zirkularität und der Autopoiesis können sie sich auf das gesamte Organisationsgeschehen – insbesondere auf die Entscheidungskommunikationen – auswirken und damit zum Funktionserhalt beitragen.

¹ Aus datenschutzrechtlichen Gründen wird auf die konkrete Bezeichnung im Folgenden verzichtet.

Gliederung

Abkürzungsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
1 Einleitung.....	1
1.1 Einstieg und Motivation.....	1
1.2 Stand der Forschung.....	2
1.2.1 Im Bereich der MAG.....	2
1.2.2 Im Bereich der Systemtheorie	4
1.3 Erkenntnisleitendes Interesse, Zielsetzung und Fragestellung.....	8
1.4 Vorgehensweise und Aufbau	9
2 Führungsinstrument MAG	9
2.1 Definitionsansatz.....	9
2.2 Weitere Begriffsabgrenzung	11
3 Luhmanns Systemtheorie und die formale Organisation	13
3.1 Abgrenzung sozialer Systeme	14
3.2 Selbst- und Fremdreferenz durch Beobachtung.....	17
3.3 Autopoiesis, Offenheit und Geschlossenheit	19
3.4 Strukturelle Kopplung und Interpenetration	20
3.5 Kommunikation als Operation sozialer Systeme	22
3.5.1 Einheit aus Information, Mitteilung und Verstehen	23
3.5.2 Anschlusskommunikationen durch Sinnreduktion und Erwartungen	25
3.5.3 Entscheidungskommunikationen formaler Organisationen.....	27
3.6 Strukturen und strukturbedingte Besonderheiten formaler Organisationen.....	28
3.6.1 Mitgliedschaft.....	29
3.6.2 Entscheidbare Entscheidungsprämissen	30
3.6.3 Unentscheidbare Entscheidungsprämissen.....	33
3.6.4 Rang und Kollegialität.....	34
3.6.5 Motivation, Einfluss und Karriere	35
3.6.6 (Natürliche) Führung	37
3.6.7 Konfliktpotenzial und -reduktion	38
3.6.8 Vertrauen, Enttäuschungen und Sanktionen.....	39

4	Funktionserhalt und MAG im Kontext der formalen Organisation.....	41
5	Konfrontation der theoriebasierten Erkenntnisse mit einem Praxisbeispiel	43
5.1	Methodik	44
5.2	Ergebnisse	48
5.2.1	Kontext der Dokumente.....	48
5.2.2	Ziele und Absichten.....	48
5.2.3	Themen und Inhalte	49
5.2.4	Vorbereitung und Planung.....	51
5.2.5	Durchführung	52
5.2.6	Nachbereitung und Dokumentation.....	53
5.3	Diskussion.....	54
5.3.1	Kontingenz- und Unsicherheitsabsorption durch Formalisierung der Vorbereitung und Planung sowie durch Ziel- und Absichtsverdeutlichung	54
5.3.2	Kontingenzerweiterung und anschließende -reduktion sowie informale Konfliktlösungsmöglichkeiten durch Formalisierung	55
5.3.3	Sanktions- und Konfliktregulierungsmöglichkeiten durch eine formalisierte Nachbereitung und Dokumentation mittels Selbstbeschreibungen	56
5.3.4	Themen und Inhalte zum Abgleich von Selbst- und Fremdbeobachtungen....	58
5.3.5	(In-)Flexibilität durch Formalisierung.....	61
5.3.6	Abwägung funktionaler Äquivalente und Limitationen.....	62
6	Fazit und kritische Würdigung.....	65
	Literaturverzeichnis	69
	Anhang.....	79
	Eidesstattliche Versicherung	Fehler! Textmarke nicht definiert.

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ebd.	ebenda
etc.	et cetera
ggf.	gegebenenfalls
grds.	grundsätzlich
i.e.S.	im engeren Sinne
KFG	Kooperations- und Fördergespräch/Kooperations- und Fördergespräche/Kooperations- und Fördergesprächs
MAG	Mitarbeiter:innengespräch/Mitarbeiter:innengespräche/Mitarbeiter:innengesprächs
s.	siehe
sog.	sogenannte/sogeannter/sogeanntes/sogeannten
u.a.	unter anderem
Universität A	Beispieluniversität
vgl.	vergleiche

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verschiedene Arten von Mitarbeiter:innengesprächen	11
Abbildung 2: Die drei Ebenen der Systembildung.....	15
Abbildung 3: Kommunikationsschema nach der Systemtheorie Luhmanns.....	23

1 Einleitung

Es erfolgt eine Einführung in das Thema, bevor der aktuelle Forschungsstand betrachtet wird. Hiervon ausgehend werden das Erkenntnisinteresse und die Zielsetzung dieser Arbeit dargelegt sowie die zu beantwortende Fragestellung erarbeitet. Das erste Kapitel endet mit einer Darstellung der Vorgehensweise und des Aufbaus dieser Arbeit.

1.1 Einstieg und Motivation

Gespräche zwischen Führungskräften² und Mitarbeitenden wurden mittlerweile als unerlässliches Führungs- und Personalentwicklungsinstrument in verschiedensten Organisationen anerkannt (Alter 2018: 1; Neuberger 2015: II; Stangier/Thies 2019: 3). Unter dem Mitarbeiter:innengespräch (MAG)³ wird im Folgenden ein institutionalisiertes sowie formalisiertes Gespräch zwischen Führungskraft und ihr unterstellten Mitarbeitenden verstanden, in welchem u.a. die Führungsperspektive oder die Art und Weise der Zusammenarbeit aus verschiedensten Anlässen thematisiert werden (Hossiep et al. 2020: 4).

Eine theoretische und eine praktische Auseinandersetzung mit MAG ist für Führungskräfte und Mitarbeitende von großer Bedeutung. Die Folgen für die Gesprächsbeteiligten sowie für das Organisationsgeschehen können auf diesem Wege bewusst gemacht werden, wodurch es erst möglich ist, von dem neu gewonnenen Wissen zu profitieren. Trotz der bekannten Vorteile von MAG werden sie häufig als „Es-muss-ja-gemacht-werden-Palaver“ (Miller 2013: 337) angesehen. Mit ihnen können neben den positiven Effekten wie einvernehmlich vereinbarte Ziele, durch Transparenz erreichte Akzeptanz, erhöhte Arbeitsqualität und -motivation, Eröffnung von Verbesserungsmöglichkeiten etc., auch viel Aufwand hinsichtlich Zeit und Planung sowie Diskussionen und Auseinandersetzungen verbunden sein (s. bspw. Mentzel et al. 2022: 13-20, 26ff., 127-131, 154-157; Rosenstiel 2020: 302-305; Saul 2012: 20-24, 55ff., 118; Seibt et al. 2017: 253, 274-277). Zudem sei vielen Führungskräften der Unterschied zwischen MAG und Alltagsgesprächen nicht bewusst oder es mangle nach deren Einführung an einer regelmäßigen Durchführung, wenn hierbei auf Freiwilligkeit gesetzt wird (König/Rehling 2007: 11). Dies kann zu Problemen führen, da MAG nicht nur für die

² Hierunter werden die direkten Vorgesetzten von Mitarbeitenden verstanden.

³ Der Begriff „Mitarbeitergespräch“ wird in der einschlägigen Literatur und dem üblichen Sprachgebrauch verwendet. Da diese Gespräche jedoch mit Mitarbeitenden jeglichen Geschlechts geführt werden, wird der Vollständigkeit halber nachfolgend von der gängigen Bezeichnung abgewichen und unter der Abkürzung „MAG“ das Mitarbeiter:innengespräch (bzw. Mitarbeiter:innengespräche) verstanden.

Beteiligten von Bedeutung sein können. Auch für die Organisation, wie bspw. eine Behörde, stellen MAG ein Instrument dar, mit dem u.a. der Zweck einer besseren Erreichung von operativen und strategischen Zielen angestrebt wird (KGSt 2002: 13 nach König/Rehling 2007: 12). Die Rolle von MAG für die Organisation als Ganzes rückt allerdings häufig in den Hintergrund bzw. wurde bisher noch nicht auf ihre grundlegende, organisationale Funktion hin untersucht. Dabei ist es für den Fortbestand von Organisationen notwendig, dass Führung, Personal und Organisation in Einklang gebracht werden, da sie sich gegenseitig bedingen (Pinnow 2011: 7). In der modernen Gesellschaft ringen Organisationen jeglicher Art, darunter auch einzelne öffentliche Verwaltungen, durch Wettbewerb und/oder Anpassungszwang um ihre Existenz. Demografischer Wandel, Fachkräftemangel und knappe Budgets sind nur wenige Gründe für diesen Wettbewerb. Die Sicherung ihrer Funktionsfähigkeit ist jedoch elementar für den Fortbestand, welcher durch die Dynamiken der Gesellschaft gefährdet sein kann (Fehlau 2013: 21ff.; Wegweiser GmbH Berlin Research & Strategy/Hertie School of Governance 2016: 17f.; Holler et al. 2017: 6ff.; Wimmer 2009: 222)⁴. Vor diesem Hintergrund ist es geboten, Funktionen von MAG und deren Einfluss auf den Funktionserhalt von Organisationen zu untersuchen.

1.2 Stand der Forschung

Um diese Problematik aufgreifen zu können, bedarf es zunächst einer Betrachtung des aktuellen Forschungsstandes im Bereich der MAG sowie der Organisationstheorien – insbesondere der Systemtheorien.

1.2.1 Im Bereich der MAG

MAG sind Instrumente, welche in der Führungs-, Personalentwicklungs- sowie Kommunikationsforschung regelmäßig Beachtung finden (s. bspw. Brenner 2020, Schleiken 2015, Welk 2015). Eine erste Auseinandersetzung mit MAG in Theorie und Praxis fand Mitte des

⁴ Holler, Franziska/Raffer, Christian/Carstens, Jens/Löffler, Lorenz (2017): Weniger Personal – mehr Aufgaben. Studie zur Entwicklung der Personaldichte kreisfreier Städte. Hg. von Institut für den öffentlichen Sektor. Onlinequelle: https://publicgovernance.de/media/Weniger_Personal_mehr_Aufgaben.pdf (Abrufdatum 02.01.2022); Wegweiser GmbH Berlin Research & Strategy/Hertie School of Governance (Hrsg.) (2016): Zukunftspanel Staat & Verwaltung 2016. Onlinequelle: https://www.hertie-school.org/fileadmin/2_Research/2_Research_directory/Research_projects/German_public_services_survey__Zukunftspanel/Be-richt_2016.pdf (Abrufdatum: 02.01.2022).

20. Jahrhunderts in den USA statt, bevor MAG in den 1970er Jahren den deutschsprachigen Raum erreichten (Hossiep et al. 2020: 1; Winkler/Hofbauer 2010: 8).

Die Forderung einer Leistungs- und Verhaltenseinschätzung durch Führungskräfte per Gesetz⁵ förderte die Etablierung und Weiterentwicklung dieses Instruments. Zunächst galt das MAG der strukturierten Information über Leistungen der Mitarbeitenden. Anschließend bildeten sich unterschiedliche Gesprächsarten zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden heraus (Hossiep et al. 2020: 2; Kals/Gallenmüller-Roschmann 2011: 173; Winkler/Hofbauer 2010: 8f.).

Neben Beurteilungsgesprächen, mittels derer die letzte Leistungsbeurteilung erläutert wird (Schirmer/Woydt 2016: 220), entwickelten sich außerdem Zielvereinbarungsgespräche. Die Mitarbeiter:innenorientierung an Zielen sollte der Ausrichtung des Unternehmens nach strategischen Gesichtspunkten dienen (Becker 2019: 118ff., Winkler/Hofbauer 2010: 8). Die anschließende Weiterentwicklung zu einem Tool zur Bemessung der leistungsorientierten Bezahlung ergab sich Anfang der 1990er Jahre. Von dort an wurden Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräche regelmäßig eingesetzt, um Strategien zu kommunizieren und umzusetzen (Drumm 2005: 552ff., 791; Winkler/Hofbauer 2010: 8).

Mit der Einführung des Tarifvertrages im öffentlichen Dienst ist es seit 2007 ebenfalls möglich, neben Beamtinnen und Beamten auch Angestellte entsprechend ihrer Leistung zusätzlich zu entlohnen, sodass auch im öffentlichen Sektor derartige Gespräche bedeutsamer geworden sind (Jörges-Süß 2007: 25; Winkler/Hofbauer 2010: 8f.).

Darüber hinaus haben sich zu diesen Gesprächsarten, welche insbesondere die Leistungserbringung zum Gegenstand haben, MAG etabliert. MAG beziehen sich mehr auf das soziale Miteinander, also die Zusammenarbeit und das Arbeitsumfeld, sowie auf die Kommunikation. Sie werden auf Augenhöhe zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in geführt (Braune/Alberternst 2013: 136f.; Härlin 2010: 166, 174; Hossiep et al. 2020: 2; Neuberger 2015: 5).

⁵ Gesetz zur Reform des öffentlichen Dienstrechts (Reformgesetz) vom 24.02.1997.

Aus der mittlerweile organisationsweiten Durchdringung und Geltung für alle Mitarbeitenden folgt aus der MAG-Umsetzung „ein einheitliches Führungsverständnis, Unternehmenswerte und weiterführende Personalentwicklungsmaßnahmen wie Potenzialeinschätzungen oder Nachfolgeplanungen“ (Winkler/Hofbauer 2010: 8).

Die zunehmende Bedeutung von MAG führte zu einer starken Verbreitung diverser Praxisratgeber zum optimalen Einsatz dieses Instruments in der einschlägigen Literatur. Diese Ratgeber behandeln Themen von der Vorbereitung, über die Durchführung bis zur Dokumentation und legen dar, welche Gesprächsarten wofür geeignet sind bzw. welchen Einfluss sie auf die Beteiligten haben und wie sich dies auf die Personen auswirken kann (s. bspw. Haller 2018, von Kanitz 2015, Stangier/Thies 2019). MAG werden demnach als erfolgreich angesehen, wenn durch ihren Einsatz von der Führungskraft die Leistungen der Mitarbeitenden und deren Motivation positiv beeinflusst werden sowie die Zusammenarbeit und damit die Beziehungen untereinander optimiert werden (Neuberger 2015: I-III, 5; Stangier/Thies 2019: 3, 8ff.).

Der Mensch steht im Mittelpunkt der bisherigen und aktuellen Betrachtungen. Um die Funktion der MAG aus Organisationssicht untersuchen zu können, bedarf es zudem einer Betrachtung der Organisation als solche und ihrer Funktionsfähigkeit. Denn, wenn MAG für die beteiligten Personen bedeutsam sind, wie verhält es sich mit der Organisation?

1.2.2 Im Bereich der Systemtheorie

Die Definition und die Untersuchungsweise der Organisation erfuhren in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen eine lange Entwicklung und sind weiterhin aufgrund der mannigfaltigen Problematiken und Komplexität nicht eindeutig festgeschrieben (Scherer/Marti 2019: 17). Es entstanden diverse Ansätze zu Organisationstheorien, welche sich hinsichtlich ihrer Fragestellungen, Analyseschwerpunkte und Begriffsabgrenzungen unterscheiden. Organisationstheorien dienen der systematischen und nachvollziehbaren Erklärung bzw. dem Verständnis des Ursprungs, des Fortbestands und der Funktionsweise von Organisationen (Scherer/Marti 2019: 17). In den Sozialwissenschaften existieren neben den institutionenökonomischen, den neoinstitutionalistischen oder den evolutionstheoretischen Ansätzen auch funktionalistische Ansätze. Dazu gehören die Systemtheorien (s. bspw. Kieser/Ebers 2019, Kals/Gallenmüller-Roschmann 2011). Sie ziehen bestimmte Funktionen zur Erklärung sozialer Begebenheiten heran und versuchen Dynamiken hinsichtlich Funktionalität,

Reproduktion und Selbstorganisation zu ergründen (Villányi et al. 2009: 337; Scherer/Marti 2019: 29; Willemse/Ameln 2018: 8).

Bis sich ein derartiges theoretisches Systemverständnis und damit ein Organisationsverständnis herausgebildet hatte, verging einige Zeit. Soziologisch fand die Systemtheorie ihren Anfang im 19. Jahrhundert. Weber betrachtete bei seiner Theorie der idealtypischen, klassischen Bürokratie zuvor die Rationalität von Herrschaft basierend auf Legalität, wohingegen Durkheim Gesetzmäßigkeiten aus Ursache-Wirkungsbeziehungen zur Erklärung sozialer Begebenheiten zu erkennen vermochte (s. bspw. Durkheim 1970, Weber 2002; Kieser 2019: 53ff.; Müller 2019: 15ff., 44; Scherer/Marti 2019: 30).

Da diese bisherigen linearen Ursache-Wirkungs-Überlegungen nicht zur Lösung komplexer Probleme beitrugen, wurden weitere systemtheoretische Ansätze entwickelt, bei denen verschiedene Einflussvariablen auf die Probleme wechselseitig einwirken können (König/Vollmer 2019: 17; Willemse/Ameln 2018: 8). Parallel zu Durkheim entwickelte Parsons eine handlungsbasierte Systemtheorie, welche die Systemstrukturen und die Funktionen in sozialen Systemen behandelt (s. bspw. Parsons 2009; Abels 2004: 229; Luhmann 2009a: 18 ff.; Schuldt 2012: 19; Siemon 2011: 125f.). Für die Erklärung sowie Steuerung bzw. Lösung komplexer Situationen wurden hierbei Erkenntnisse anderer Forschungsbereiche hinzugezogen. So wurden u. a. die Autopoiesis⁶, die Chaostheorie⁷, der Konstruktivismus⁸ und die Kybernetik⁹ in die systemtheoretischen Überlegungen einbezogen (s. bspw. Bertalanffy 1973, Hall/Fagen 1974, Fischer 1993, von Foerster 2013, Loistl 1996, Maturana 1982, Maturana/Varela 2009, Wiener 1965; Achouri 2009: 138ff., König/Volmer 2019: 17; Siemon 2011: 121f.; Waldherr 2012: 40ff.).

⁶ Ein System ist autopoietisch, wenn es seiner Umwelt gegenüber zugleich offen und geschlossen ist und wenn es überlebensnotwendige Produkte sowie die Grenze zur Umwelt selbst erzeugen kann, um sich selbst erneuern oder aufrechterhalten zu können (Böcher 1996: 136ff.; Maturana 1982: 141f., 158f.; Maturana/Varela 2009: 50f., 55f.; von Schlippe/Schweitzer 2016: 94).

⁷ Die Chaostheorie kombiniert und untersucht „ein Systemdenken, die Nichtlinearität, Unvorhersagbarkeit und Unsicherheit im Verhalten natürlicher und sozialer Systeme“ (Waldherr 2012: 39; Bungartz et al. 2009: 301f.).

⁸ Die Realität ist nach dem Konstruktivismus das, was eine beobachtende Person wahrnimmt. Sie konstruiert eine Wirklichkeit unter Berücksichtigung von wesentlichen Leitunterscheidungen, umfasst diese Realität aber nicht vollständig aufgrund blinder Flecken (Willemse/Ameln 2018: 9f.).

⁹ In der Kybernetik erster Ordnung wurde auf lineare Erklärungszusammenhänge zurückgegriffen, um Gleichgewichtsherstellung (Homöostase) und Veränderungen systemintern erklären zu können (von Schlippe/Schweitzer 2016: 101) Bei der Kybernetik zweiter Ordnung hingegen wurde hinsichtlich der Eigengesetzlichkeit vertreten, dass die Dynamik zwischen den Elementen nichtlinear und nicht vorhersehbar sei (Willemse/Ameln 2018: 14f.).

Erste Vertreter:innen der Palo-Alto-Schule¹⁰ rückten anschließend die Kommunikation in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen. Zeitgleich beschäftigten sich Habermas und Luhmann insbesondere damit, wie soziale Systeme als Ganzes funktionieren (Luhmann 1999a: 5, 11; Luhmann 2009a: 66ff.; Schuldt 2012: 18f.; Willemse/Ameln 2018: 15, 23). Während Habermas Teilbereiche der Gesellschaft betrachtete und Menschen als handelnde Subjekte ansah, strebte Luhmann eine allgemeingültige Theorie der Gesellschaft an. Diese sollte auf die verschiedenen Funktionssysteme der Gesellschaft wie die Wirtschaft, die Wissenschaft oder die Religion sowie auf die Subsysteme anwendbar sein. Es gelang ihm schließlich, mit seiner selbstreferentiellen Theorie sozialer Systeme eine Vorreiterposition im deutschsprachigen Raum zu erreichen (s. bspw. Luhmann 1994; Berghaus 2011: 19ff., 31; Villányi et al. 2009: 337; Willemse/Ameln 2018: 16, 23). Mittlerweile besteht eine heterogene Theorie- und Anwendungslandschaft mit weiteren Vertreter:innen systemtheoretischer Ansätze (Willemse/Ameln 2018: 1, 16).

Systemische Grundgedanken sind u.a. in der Psychologie, der sozialen Arbeit, der Organisationsberatung, dem Coaching oder der Führungsforschung wiederzufinden (s. bspw. Kühl 2007, König/Volmer/Fleer 2018, Kriz 2014, Malik 2015, Merten 2000, Miller 2001, von Schlippe 2010, von Schlippe/Schweitzer 2016). Die systemische Führung greift bspw. systemtheoretische Annahmen auf und wendet sie im Führungskontext an (s. bspw. Achouri, 2009: 141ff.; Pinnow 2011: 8). Dieses wird als notwendig erachtet, da sich die Organisationsstrukturen mit der Globalisierung, dem technologischen Fortschritt und den damit einhergehenden Anforderungen an Organisationen stark verändert haben. Die zunehmende Komplexität erfordere Flexibilität bzw. Agilität und eine veränderte Betrachtungsweise, welche die systemische Führung bietet (Handy 1994: 13; Pinnow 2011: 8, 10-13, 16f., 160). Eine weitere Möglichkeit zur Reaktion auf Komplexität stellt eine „agile Organisation“ dar. Durch diesen systemisch-fundierten Managementansatz ist es teilweise möglich, mittels bestimmter Methoden hinsichtlich der Organisationsstrukturen und -kulturen kurzfristig und ergebnisorientiert auf Veränderungen zu reagieren (s. bspw. Singh et al. 2013; Scheller 2017: 351; Slogar 2020: 21; 48, 58).

¹⁰ Namentlich Bateson, Watzlawick, Erickson, Haley und Satir.

Ferner werden in der Kommunikations- und Medienwissenschaft systemtheoretische Gedanken aufgenommen, diskutiert und hinsichtlich verschiedener Schwerpunkte ausdifferenziert (s. bspw. Görke 2008: 186ff.; Krotz et al. 2008: 18, Ziemann 2008: 157). Verbindungen zwischen gesellschafts- und kommunikationstheoretischen Fragestellungen werden u.a. von Ronneberger/Rühl (1992), Löffelholz/Rothenberger (2016), Marcinkowski (1993), Spangenberg (1993) und Merten et al. (1994) aufgegriffen. Ziemann (2008: 168) merkt hierzu kritisch an, dass bei Anwendung des systemtheoretischen Ansatzes Luhmanns unter kommunikationstheoretischen Aspekten häufig die Verknüpfung zur Gesellschaftstheorie übergegangen werde. Luhmanns Systemtheorie könne nicht nur für gesellschaftliche Fragestellungen „Universalitätsansprüche“ (Luhmann 1994: 33) für sich behaupten; sie sei auch als Kommunikationstheorie wesentlich (Ziemann 2008: 160).

Die Verknüpfung von Organisations-, Gesellschafts- und Kommunikationstheorie macht es möglich, die Systemtheorie auch in der Verwaltungswissenschaft anzuwenden. So werden u.a. Fragestellungen der öffentlichen Verwaltung hinsichtlich der Verwaltungsethik, dem Sparen in öffentlichen Haushalten, dem organisationalen Lernen oder dem Management aufgegriffen und analysiert (s. bspw. Beiträge in Remer (Hrsg.) 1982, Caspari et al. 2016, Jäger et al. 1996, Uerpmann 2006, Zielinski 2003; Thedieck/Banke 2014: 111).¹¹

Es ist festzuhalten, dass sich die Systemtheorie Luhmanns – anders als bei anderen theoretischen Konstrukten und Weiterentwicklungen – nicht auf einen bestimmten Inhalt bezieht. Luhmann war der Ansicht, dass seine Systemtheorie „den gesamten Gegenstandsbereich der Soziologie“ erfassen muss, indem „jeder soziale Kontakt [...] als System begriffen [wird] bis hin zur Gesellschaft als Gesamtheit der Berücksichtigung aller möglichen Kontakte“ (Luhmann 1994: 33). Er untersuchte Organisationen als formale Sozialsysteme und hob dabei die Bedeutung der Kommunikation als Hauptbestandteil dieser Systeme besonders hervor. Damit legt diese Theorie einen deutlichen und ausgearbeiteten Organisationsbegriff dar, welchen es in weiteren Theorieentwicklungen derart nicht mehr gab (Kette/Tacke 2015: 252, 259ff.). Luhmann fragt nach Problemen und Funktionen von Systemleistungen und nach vergleichbaren Alternativen zu diesen (Luhmann 1999a: 55; Martens/Ortmann 2019: 413-

¹¹ Uerpmann, Björn (2006): Landesforstverwaltungen als Lernende Organisationen: Eine systemtheoretische Analyse. Schriften aus dem Institut für Forstökonomie der Universität Freiburg, Bd. 25, Freiburg i. B.: Verlag des Instituts für Forstökonomie der Universität Freiburg, Onlinequelle: <http://hdl.handle.net/10419/58313> (Ab-rufdatum: 14.12.2021).

415). Mithin eignet sich die Theorie Luhmanns insbesondere für eine Untersuchung der Funktion von MAG in Organisationen.

1.3 Erkenntnisleitendes Interesse, Zielsetzung und Fragestellung

Wie der vorangegangene Forschungsüberblick zeigt, fehlt bisher eine Analyse und Einordnung der MAG-Funktion in das Gefüge einer Organisation unter systemtheoretischen Gesichtspunkten. Eine solche Untersuchung stellt damit ein Novum dar, das nicht nur nützlich, sondern auch notwendig dafür sein könnte, die Institutionalisierung von MAG zu optimieren, deren Bedeutung bei Organisationsmitgliedern zu stärken sowie insbesondere den Funktionserhalt der Organisation aufrecht zu erhalten. Aufgrund der Verknüpfung der Kommunikation mit einem gesellschaftlichen, organisationalen Kontext soll die Systemtheorie Luhmanns für weitere Überlegungen die theoretische Basis darstellen.

Ziel dieser Arbeit ist es, einen neuen Fokus zu setzen: Es soll nicht – wie in der bisherigen Forschung zu genüge erfolgt – das Für und Wider verschiedener Arten von MAG oder mögliche positive und negative Auswirkungen von MAG auf Führungskraft und Mitarbeitende untersucht werden. Vielmehr soll analysiert werden, welche Funktion ein MAG auf organisationaler Ebene ungeachtet der Individuen, stattdessen mit Blick auf das System, einnimmt. Der Einfluss von MAG auf Organisationen, im Speziellen auf den Funktionserhalt von formalen Organisationen, soll aus systemtheoretischer Perspektive betrachtet werden.

Der Mensch als Akteur mit seinen emotionalen Beziehungen soll zurückgestellt und stattdessen die Kommunikationen im sozialen System fokussiert werden. Es soll herausgefunden werden, welche Bedeutung MAG für die Organisation – einem autopoietischen, selbstreferentiellen, sozialen System – einnehmen. Weiterhin soll aufgezeigt werden, wie formale Organisationen ihre Funktionen erhalten, ihr Fortbestehen sicherstellen und welche Rolle MAG dabei spielen (können). Sollten MAG für die Organisation bedeutsam sein, kann dies auch zu einem positiven Umdenken bei Führungskräften und Mitarbeitenden in einem neuen Kontext führen sowie eine gezielte Umsetzung bestärken. Der Einfluss von MAG auf den Funktionserhalt einer Organisation soll daher auch an einem Praxisbeispiel untersucht werden.

Die zentrale Fragestellung lautet: *Inwieweit können MAG zum Funktionserhalt einer formalen Organisation beitragen?*

1.4 Vorgehensweise und Aufbau

Um den möglichen Einfluss von MAG auf den Funktionserhalt formaler Organisationen zu ermitteln, folgt zunächst eine theoretische Ausarbeitung, welche methodisch auf Literaturrecherchen beruht. Zunächst werden hierzu in Kapitel 2 MAG betrachtet und begrifflich abgegrenzt. Die weitere Grundlage bildet die Systemtheorie Luhmanns in Kapitel 3. Diese wird hinsichtlich der für diese Arbeit relevanten systemtheoretischen Besonderheiten dargestellt. Trotz der breiten Anwendbarkeit im gesellschaftlichen Kontext wird hierbei die formale Organisation fokussiert. In Kapitel 4 erfolgt ein Zwischenfazit. Dort soll eine erste Antwort auf die Forschungsfrage durch Eingliederung des MAG in die systemtheoretische formale Organisation gegeben werden. Ausgehend von diesem wird im 5. Kapitel eine qualitative Inhaltsanalyse in Form einer inhaltlichen Strukturierung der dienstlichen Vorgaben zum Kooperations- und Fördergespräch (KFG), einem besonderen MAG der Beispieluniversität Universität A¹² durchgeführt. Im Rahmen der Analyse soll der Einfluss des KFG auf den Funktionserhalt der Universität A untersucht, ggf. Verbesserungsvorschläge erarbeitet sowie die Generalisierbarkeit der Ergebnisse überprüft werden. Die Arbeit schließt mit einem Fazit und einer kritischen Würdigung.

2 Führungsinstrument MAG

Unter dem Begriff „Mitarbeiter:innengespräche“ werden in der einschlägigen Literatur verschiedene Gesprächstypen subsumiert.

Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden finden grundsätzlich häufig, wenn nicht sogar täglich statt. Nicht jedes Gespräch entspricht jedoch dem Verständnis eines MAG im Sinne dieser Arbeit. Aus diesem Grund folgen zunächst ein Definitionsansatz sowie eine begriffliche Abgrenzung von MAG.

2.1 Definitionsansatz

Allgemeine Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden finden im Arbeitsalltag ständig statt, um u.a. die routinemäßige Arbeitsverteilung zu besprechen, aufgekommene Hindernisse zu bewältigen oder Lob bzw. Kritik zu äußern. Sie erfolgen ungeplant sowie unorganisiert und haben den Zweck, zeitnah Informationen auszutauschen, Entscheidungen

¹² Auf die konkrete Bezeichnung wird aus datenschutzrechtlichen Gründen verzichtet.

vorzubereiten oder zur Aufklärung von Sachverhalten beizutragen. Auch Privatangelegenheiten können thematisiert werden (Boden 2020: 122-139; Saul 2012: 225, 230f.; Winkler/Hofbauer 2010: 2).

Gespräche mit Mitarbeitenden als Führungsinstrument müssen jedoch bestimmten Anforderungen gerecht werden, um ihre positiven Wirkungen entfalten und ihre Zwecke erfüllen zu können. Eindeutige Definitionen dieser sind in der Literatur jedoch rar. Sie können grds. wie folgt zusammengefasst werden:

Das [Mitarbeiter:innengespräch] ist ein zentrales Führungsinstrument, das in Form eines Dialoges Führungskraft und [Mitarbeiter:in] auf einer Ebene zusammenbringt. Es umfasst alle institutionalisierten oder formalisierten Personalführungsgespräche, die [der/die] Vorgesetzte mit [einem/einer] [Mitarbeiter:in] in Wahrnehmung [seiner/ihrer] Führungsaufgabe gestaltet, wobei eine beiderseitige Vorbereitung auf das Gespräch zugrunde liegt. Grundpfeiler des Gesprächs sind unter der Führungsperspektive auch die Thematisierung der Zusammenarbeit und die Ermutigung zu Rückmeldungen über das Führungsverhalten. Die Inhalte von [Mitarbeiter:innengesprächen] sind vielgestaltig und können abhängig vom Gesprächsanlass variieren. Bestandteile sind häufig eine umfassende Bilanzierung, die Verständigung über Ziele und die Besprechung der weiteren Entwicklung [des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin]

(Hossiep et al. 2020: 4f.).

Dieser Definition ist zu entnehmen, dass sich MAG auf verschiedene Inhalte beziehen und aus diversen Anlässen geführt werden können. Abbildung 1 zeigt eine Übersicht verschiedener Gesprächstypen.

Sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte können diese Gespräche initiieren. Anders als bei spontanen Alltagsgesprächen zeichnet das MAG sich durch die Notwendigkeit einer Terminvereinbarung bedingt durch eine längere Gesprächsdauer sowie durch eine beiderseitige Vorbereitung und Dokumentation aufgrund der herausragenden Bedeutung des Gesprächs aus (Mentzel 2020: 79; Welk 2015: 30f.; Winkler/Hofbauer 2010: 3). Gespräche mit Mitarbeitenden können zudem mit Regeln und Normen formalisiert und institutionalisiert werden, um eine organisationsweite Durchdringung zu ermöglichen (Kals/Gallenmüller-Roschmann 2011: 115; Neuberger 2015: 17f.; Welk 2015: 31).

<ul style="list-style-type: none"> • Abmahnungsgespräch • Anerkennungsgespräch • Antrittsgespräch • Aufklärungsgespräch • Aufwärtsbeurteilung • Austrittsgespräch • Belobigungsgespräch • Beratungsgespräch • Beurteilungsgespräch • Bewerbungsgespräch • Coachinggespräch • Commitment-Dialog • Delegationsgespräch • Diagnosegespräch • Disziplinargespräch • Einführungsgespräch • Entwicklungsgespräch • Ermahnungsgespräch • Ernennungsgespräch • Fachgespräch • Feedbackgespräch • Fehlzeitengespräch • Fördergespräch • Führungsdialog • Gehaltsgespräch • Halbjahresgespräch • Informationsgespräch • Interview • Jahresabschlussgespräch • Jahresgespräch • Januargespräch • Klimagespräch • Kompetenzbasiertes Interview • Kompetenzdialog 	<ul style="list-style-type: none"> • Konfliktgespräch • Konfliktlösungsgespräch • Kontaktgespräch • Kontrollgespräch • Kritikgespräch • Kündigungsgespräch • Laufbahngespräch • Lehrgespräch • Maßnahmengespräch • Mitarbeiterführungsgespräch • Motivationsgespräch • Performance Dialogue • Personalentwicklungsgespräch • Planungsgespräch • Potenzialgespräch • Präventionsgespräch • Probezeitablaufgespräch • Problemlösungsgespräch • Qualifizierungsgespräch • Quartalsgespräch • Reanimationsgespräch • Rückkehrgespräch • Sachgespräch • Schlechte-Nachricht-Gespräch • Standortbestimmung • Suchtgespräch • Tadelgespräch • Tantiemegespräch • Trennungsgespräch • Unterweisungsgespräch • Vorgesetztengespräch • Zielabgleichgespräch • Zielerreichungsgespräch • Zielvereinbarungsgespräch
--	---

Abbildung 1: Verschiedene Arten von Mitarbeiter:innengesprächen
(nach Hossiep et al. 2020: 4).

2.2 Weitere Begriffsabgrenzung

Für die beabsichtigte Untersuchung in dieser Arbeit ist es nicht ausreichend, zwischen Alltagskommunikation und formalisierten Gesprächen zu unterscheiden. Es bedarf einer weiteren Abgrenzung angesichts der stark differierenden Inhalte, verschiedener Zwecke und Auswirkungen. Insbesondere die Abgrenzung des MAG i.e.S. von Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgesprächen ist notwendig, wenngleich diese Gesprächstypen in der Praxis häufig aus Zeitmangel und Pragmatismus zusammengefasst werden (s. bspw. Proske/Reiff 2016, Welk 2015; Boden 2020: 159f.; Braig/Wille 2012: 87; Breisig 2005: 87-90).

Zielvereinbarungsgespräche beinhalten die zeitlich festgelegte Ausrichtung der Leistungserbringung der Mitarbeitenden nach Organisationszielen (Eyer/Haussmann 2018: 19; Miebach 2017: 221). Darüber hinaus sollten Aufgabenbereiche und Erwartungshaltungen, welche mit der Zielerreichung verbunden sind, dargelegt werden, um die Leistungen und Motivation zu steigern (Eyer/Haussmann 2018: 37, 51; Gfeller 2007: 278f.; Schirmer/Woydt 2016: 226). Ziele entsprechen einem angestrebten Endzustand und ermöglichen eine Bewertung der Leistung der Mitarbeitenden sowie ggf. eine anschließende Neuorientierung (Brenner 2014: 10; Mentzel et al. 2022: 127ff.).

Die bereits erbrachte Leistung, das Verhalten und das Potenzial¹³ der Mitarbeitenden sowie die Kontrolle dieser Leistungserbringung können Gegenstand von Beurteilungsgesprächen sein (Blickle 2019: 304ff.; Breisig 2005: 43ff.; Hossiep et al. 2020: 5, 85; Klug 2008: 68-72; Schleiken 2015: 13). Den Mitarbeitenden wird im Beurteilungsgespräch das Beurteilungsergebnis erläutert und Verbesserungspotenzial dargelegt, um zur Aufklärung, Leistungseinschätzung, Motivation und Leistungssteuerung beizutragen (Lohaus/Schuler 2014: 363ff.; Muck/Schuler 2004: 255; Schirmer/Woydt 2016: 220). Die Kommunikation zwischen den Gesprächsbeteiligten erfolgt eher asymmetrisch, indem die Führungskraft beurteilt und dem/der Mitarbeiter:in das Ergebnis darlegt (Brenner 2014: 4; Hossiep et al. 2020: 5; Lohaus/Schuler 2014: 401; Schleiken 2015: 13f.). Eine Beurteilung ist häufig standardisiert sowie institutionalisiert und wird Bestandteil der Personalakte. Das Beurteilungsgespräch ist u.a. zudem gesetzlich vorgeschrieben (§82 Abs. II Betriebsverfassungsgesetz¹⁴; Blickle 2019: 320; Hölzl/Raslan 2019: 21; Mentzel 2020: 62).

Derartige evaluative Gespräche werden gelegentlich miteinander kombiniert und ermöglichen im Anschluss Folgeentscheidungen über bspw. Beförderung, Versetzung oder die Höhe der leistungsorientierten Bezahlung (Hossiep et al. 2020: 99; Mentzel 2020: 62; Treier 2019: 223; Zoller/Nussbaumer 2019: 174f.).

In MAG i.e.S. hingegen liegt der Fokus nicht auf der Leistungserbringung oder den leistungsspezifischen Anforderungen. Stattdessen werden die Kommunikation und die Zusammenarbeit vergangenheits- und zukunftsbezogen thematisiert. Darüber hinaus kann eine

¹³ Zur weiteren Differenzierung von Beurteilungen s. Blickle 2019.

¹⁴ Betriebsverfassungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. September 2001 (BGBl. I S. 2518), das zuletzt durch Artikel 5 des Gesetzes vom 10. Dezember 2021 (BGBl. I S. 5162) geändert worden ist.

Feststellung des Stärken-Schwächen-Profiles, der Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten sowie der Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten erfolgen (Braune/Alberternst 2013: 137; Hossiep et al. 2020: 5; Winkler/Hofbauer 2010: 75f.). Es werden somit vermehrt soziale Aspekte thematisiert und Motivation, Informationsaustausch, Arbeitszufriedenheit, Entwicklung der Mitarbeitenden und der Organisation gefördert (Braune/Alberternst 2013: 137ff.). MAG sollten regelmäßig¹⁵ stattfinden, rechtzeitig terminiert sowie von beiden Gesprächspartner:innen vorbereitet und dokumentiert werden. Die Durchführung orientiert sich in der Regel an organisationsspezifischen Leitfäden, welche eine Struktur für die Vor- und Nachbereitung und den Gesprächsverlauf vorgeben. Das MAG kann zur Verdeutlichung des Führungsverständnisses und der Unternehmenskultur beitragen (Meixner 2017: 7; Winkler/Hofbauer 2010: 341ff.)¹⁶. Die Kommunikation erfolgt symmetrisch, sodass ein gleichberechtigter Austausch und eine beidseitige Erarbeitung von Problemlösungsansätzen möglich sind. Die Inhalte des MAG werden vertraulich behandelt und sind kein Bestandteil der Personalakte. In Ausnahmesituationen kann der Personenkreis um zusätzliche Personen erweitert werden (Boden 2013: 153; Hossiep et al. 2020: 5, 48).

Die Ergebnisse von Zielvereinbarungsgesprächen können bspw. in das MAG mit einfließen, stellen jedoch nicht den Hauptbestandteil dar (Boden 2013: 153; Braig/Wille 2012: 86; Klug 2008: 96). Aufgrund der abweichenden Schwerpunktsetzung und Durchführung ist das MAG von Beurteilungs- oder Zielvereinbarungsgesprächen zu trennen. In den folgenden Überlegungen sollen lediglich MAG i.e.S. mit dem Schwerpunkt auf o.g. soziale Aspekte berücksichtigt werden.

3 Luhmanns Systemtheorie und die formale Organisation

In knapp 30 Jahren entwickelte Luhmann aus einem funktional-strukturellen Ansatz eine Theorie autopoietischer, selbstreferentieller, sozialer Systeme (vgl. bspw. Luhmann 1999a mit Luhmann 1994; Krause 2005: 103, 108). Der anfängliche Fokus auf die Untersuchung von Effekten funktionaler Äquivalente in sozialen Systemen, insbesondere in Organisationen, wurde mit der Zeit etwas verschoben sowie um ein theoretisches Grundgerüst erweitert.

¹⁵ In der Literatur werden derartige Gespräche auch häufig unter der Bezeichnung „Jahresmitarbeitergespräch“ oder „Mitarbeiterjahresgespräch“ geführt, da eine jährliche Durchführung als optimal angesehen wird. Die Inhalte weichen jedoch gelegentlich voneinander ab (s. bspw. Proske/Reiff 2016, De Micheli 2017).

¹⁶ Meixner, Hanns-Eberhard (2017): Das Mitarbeitergespräch an Schulen – Chancen und Risiken. Onlinequelle: <https://docplayer.org/47136087-Das-mitarbeitergesprach-an-schulen-chancen-und-risiken.html> (Abrufdatum 09.11.2021).

Es wurden Aspekte wie bspw. die Autopoiesis ergänzt und die Anwendbarkeit als Kommunikations- statt Handlungstheorie anerkannt. Die letzte Theoriephase schließt die erste jedoch nicht kategorisch aus. Sie kann überwiegend als eine Konkretisierung und zugleich als eine Generalisierung angesehen werden (Drepper 2018: 18; Luhmann 1994: 11, 46; Krause 2005: 7, 43, 104-108; Reese-Schäfer 2011: 7ff.). In dieser Arbeit werden Eigenschaften der autopoietischen, selbstreferentiellen Systemtheorie dargelegt und zugleich ein Fokus auf organisationspezifische Besonderheiten wie die Funktion der Formalisierung gelegt. Letztere wurden im ersten Theorieansatz besonders detailliert erarbeitet (Luhmann 1999a: 28), weshalb auch auf diesen Ansatz zurückgegriffen wird. Eine paradigmatische und epistemologische Differenzierung der Theoriephasen wird aufgrund des geringen Mehrwerts für diese Arbeit nicht vollzogen. Es erfolgt eine Darstellung derjenigen theoretischen Aspekte, welche für die Untersuchung als bedeutsam eingestuft werden, da eine vollumfängliche Abbildung des Theoriegebildes zu umfangreich und nicht zielführend wäre.

3.1 Abgrenzung sozialer Systeme

In der Realität existieren verschiedene Arten von Systemen, welche durch die Systemtheorie auf verschiedenen vertikalen Ebenen beobachtbar sind. Anders als nach dem ontologischen Systemverständnis sind Systeme nach Luhmann soziale Kontakte, also aufeinander bezogene Operationen, welche als „entscheidende Aktivitäten“ (Berghaus 2011: 38) zu verstehen sind. Ausschließlich soziale Systeme führen diese Operationen aus und bestehen zugleich aus diesen (Luhmann 1994: 46ff., 92; Luhmann 2008: 14, 28f.; Luhmann 2019a: 4). Operationen beschreiben daher die „Reproduktion der ereignishaften Elemente“ (Luhmann 1994: 79) von Systemen. Ein System ist darüber hinaus etwas, das eine Unterscheidung von innen und außen durch die Abgrenzung einer eigenen Ordnung ermöglicht. Diese Ordnung zeichnet sich durch eine spezifische Struktur aus, welche zum Fortbestand des Systems beiträgt und sowohl durch das System selbst als auch durch die Umwelt beeinflusst wird (Luhmann 1994: 243; Luhmann 1999a: 23f.).

Autopoietische Systeme lassen sich, wie in Abbildung 2 dargestellt, entsprechend ihrer konstituierenden Art von Operationen und Strukturen in drei Typen einteilen: psychische Systeme, welche durch Gedanken und damit durch Bewusstseinsprozesse¹⁷ operieren, biologische Systeme (Organismen), welche durch Leben operieren, und soziale Systeme, welche durch Kommunikationen operieren (Drepper 2018: 39ff; Luhmann 1994: 92f.; 296f., 355f.; s. auch Luhmann 1999b, Luhmann 1999c).

Soziale Systeme lassen sich ebenfalls unterscheiden (vgl. Abbildung 2).

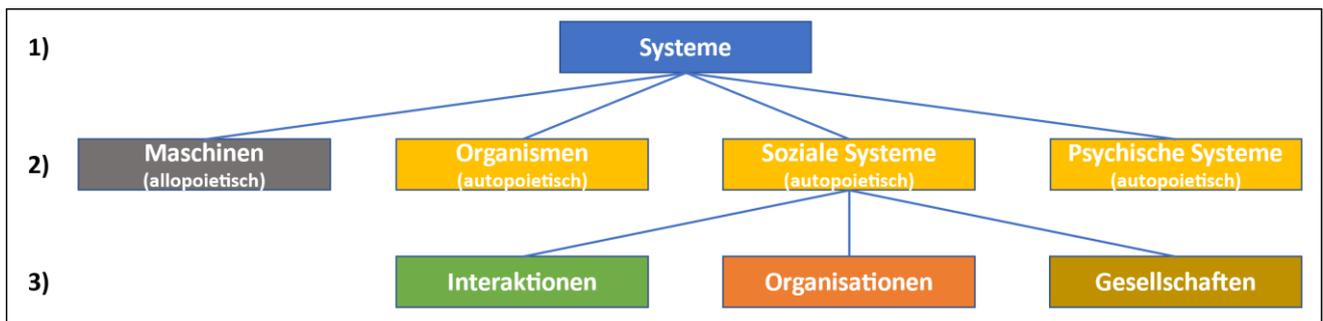


Abbildung 2: Die drei Ebenen der Systembildung
(eigene Darstellung, orientiert an Luhmann 1994: 16).

Interaktionssysteme entstehen, indem sich Anwesende gegenseitig wahrnehmen¹⁸ und daher kommunizieren können. Hierfür bedarf es der Medien¹⁹ „Körper“ und/oder „Sprache“. Interaktionssysteme können außerhalb von, zwischen und innerhalb von anderen Sozialsystemen stattfinden. Sobald eine Person²⁰ die Wahrnehmung bspw. durch Verlassen des Raumes

¹⁷ Bewusstseinsprozesse entsprechen einer Kombination aus „Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen“ (Luhmann 2008: 31) bzw. einem „Prozessieren von Aufmerksamkeit“ (Berghaus 2011: 61).

¹⁸ Wahrnehmung entspricht einer nicht zwingend beabsichtigten Informationsgewinnung (Luhmann 1994: 560).

¹⁹ Medien schaffen lose Kopplungen und damit eine Beziehung von verschiedenen Bereichen, die es ermöglicht, Inhalte aus Elementen des Mediums zu formen. So können Unterscheidungen (Sein/Nichtsein) bezeichnet und Unwahrscheinliches durch eine Art Handlungsreduktion mittels Programmierung wahrscheinlicher gestaltet werden. Bspw. muss Sprache mittels Sinns von psychischen oder sozialen Systemen aus Worten geformt werden, um Kommunikationen hervorzubringen. Die gesellschaftlichen Funktionssysteme sind hingegen voneinander abhängig, differenzieren sich aber nach Funktion, Leistung, Medium, Code und Programm. Für das Rechtssystem, welches der Konfliktlösung dient, entsprechen bspw. die Gesetzeslage, Rechtsprechung und Verträge der Programmierung, um schließlich über die Leitunterscheidung Recht/Unrecht entscheiden zu können (Krause 2005: 43ff., 50-53, 68f., 88, 93f., 193; Luhmann 1994: 137, 220, 278, 367, 603; Reese-Schäfer 2011: 127f.).

²⁰ Personen werden zum einen durch Teilnahme an Kommunikation sozialer Systeme, zum anderen aus intransparenten psychischen Vorgängen konstruiert (Luhmann 2011: 90f.). Menschen existieren nicht nach diesem Systemverständnis, sondern sind eine biologische und psychische Voraussetzung, um Gesellschaft beschreiben zu können (Berghaus 2011: 33).

durchbricht, endet die Existenz dieses Interaktionssystems (Luhmann 1994: 33, 571ff.; Luhmann 1999c: 814f.; Luhmann 2019a: 13, 62ff.).

Das Gesellschaftssystem umfasst jedes Erleben und Handeln, welches aufgrund von Sinnverarbeitung durch Kommunikationen erreichbar ist. Es beinhaltet somit auch alle Interaktions-, Organisations- sowie funktionsspezifischen Subsysteme²¹, welche zur Lösung verschiedener gesellschaftlicher Probleme differenzierbar sind. Gesellschaft grenzt sich durch ihre Kommunikationsoperationen als genuin Soziales insbesondere von psychischen und organischen Systemen ab, hat jedoch keine soziale Umwelt, da sie alles Soziale umfasst (Luhmann 1994: 555ff., 574ff.; Luhmann 1999b: 78ff., 90; Luhmann 1999c: 610ff.; Luhmann 2002: 13f.; Luhmann 2019a: 14f., 75ff., 89f.). Kommunikationszusammenhänge werden mittels verschiedener Medien innerhalb der Gesellschaft durch soziale Systeme hergestellt (Luhmann 1994: 135ff., 222ff.; Luhmann 2019a: 5; s. auch Luhmann 2009e).

Organisationen²² hingegen nehmen eine „intermediäre Stellung“ (Drepper 2018: 41) zwischen Interaktions- und Gesellschaftssystem ein. Die Kommunikation erfolgt auch, aber nicht nur unter Anwesenden. Organisationen nehmen differenzierte, gesellschaftliche Teilfunktionen wahr und bestehen im Wesentlichen aus kommunizierten Entscheidungen²³, welche eine operative Geschlossenheit gegenüber der Systemumwelt hervorbringen (Luhmann 1992: 166f.; Luhmann 2011: 63; Luhmann 2019a: 25, 69; Luhmann 2019b: 182). Ein soziales System wird formalisiert und folglich organisiert, um den Bestand des Systems durch Erstellung von Ordnung und Differenzierung von Umwelt fortzuführen. Die Formalisierung der Organisation bedeutet hier eine von Personen und Orientierungsinhalten unabhängige Geltung von Erwartungen²⁴ und Mitgliedschaftsregeln, die nicht ohne Weiteres gebrochen werden können (Luhmann 1999a: 21, 27, 29f.; Luhmann 2011: 63; Luhmann 2019a: 16, 69ff.; Luhmann 2019b: 118). In Organisationen gibt es auch informale Erwartungen. Es ist jedoch elementar, dass alle Erwartungen und Operationen nach einem sog. Sinn ausgewählt

²¹ S. bspw. Übersicht bei Krause 2005: 50.

²² Bspw. Wirtschaftsunternehmen, Non-Profit-Organisationen, Verwaltungen und Vereine.

²³ Entscheidungen entsprechen hier Kommunikationsprozessen und damit Ereignissen. Ein Wahlakt wird zur Entscheidung, wenn er kommuniziert und damit ein anschlussfähiges Organisationselement wird (bspw. Absprachen, Befehle, Beschlüsse, Verhandlungen, Verträge, Anweisungen, Bitten, Versetzungen) (Luhmann 2011: 46; Martens/Ortmann 2019: 422). Eine Entscheidung liegt vor, „wenn und soweit die Sinnggebung einer Handlung auf eine an sie selbst gerichtete Erwartung reagiert“ (Luhmann 1994: 400).

²⁴ Unter Erwartungen wird die Zumutung bestimmten Erlebens und Handeln zwischen sinnhaft agierenden Systemen verstanden (Krause 2005: 145; Luhmann 1994: 362f.).

werden, um dem Funktionserhalt und den Systemzwecken, bestehend aus der heruntergebrochenen, gesellschaftlichen Bedürfnisbefriedigung bzw. Problemlösung, gerecht werden zu können (Luhmann 1999a: 21, 27; Reese-Schäfer 2011: 26).

Wie das Gesellschaftssystem können sich auch Organisationen intern zur bestmöglichen Erfüllung verschiedener Bedürfnisse ausdifferenzieren.²⁵ Für die Subsysteme entsteht eine strukturierte Umwelt – das ursprünglich betrachtete System. Subsysteme können von dem übergeordneten System losgelöst betrachtet werden und eigene Strukturen entwickeln. Je mehr Differenzierung stattfindet, desto wichtiger ist die Integration der Subsysteme untereinander und Unterstützung durch das übergeordnete System, um einer Zersplitterung des Gesamtsystems entgegenzuwirken (Luhmann 1999a: 77f.; Luhmann 2019a: 71f., 109; Willemse/Ameln 2018: 54). In sozialen Systemen ist die unterste Differenzierungsebene das Kommunikationssystem, aus dem alle sozialen Systeme bestehen, weshalb Kommunikationen auch als „Letztelement“ bezeichnet werden (Luhmann 1994: 192; Luhmann 1999b: 105). Die Ausdifferenzierung in Subsystemen dient dazu, in einer instabilen, komplexen Umwelt die Systemzwecke, -bedürfnisse, -funktionen und -leistungen durch verschiedene Strategien bestmöglich mittels sinnhafter Kommunikation zu bilden oder zu erhalten (Luhmann 1994: 256-259; Luhmann 1999a: 75ff.; Luhmann 2009f.: 67; Luhmann 2019a: 71ff., 87ff.).

3.2 Selbst- und Fremdreferenz durch Beobachtung

Die Systemtheorie Luhmanns ermöglicht eine Beschreibung realer Systeme und ihrer Subsysteme. Systeme können sowohl sich selbst mit ihren Subsystemen (Selbstreferenz) als auch ihre jeweilige Umwelt²⁶ aus ihrer Sicht (Fremdreferenz) beschreiben, weshalb die Umwelt als systemrelativ bezeichnet werden kann. Die System-/Umwelt-Differenzierung wird durch Beobachtung – einer Art systemeigener Operation²⁷ – möglich. Allerdings handelt es sich bei Beobachtungen um eine subjektive Konstruktion der Wirklichkeit (Luhmann 1994:

²⁵ Bspw. verschiedene Ämter in einer Behörde.

²⁶ Umwelt meint in der Systemtheorie alles, was nicht innerhalb des Systems ist (Luhmann 1994: 249ff.; Luhmann 2008: 27f.).

²⁷ Krause (2005: 91) weist darauf hin, dass Beobachtungen nicht als Operation deklariert werden sollen, da sie erst durch Operationen wie Kommunikationen – den „selbstbeobachtenden Operationen“ (Luhmann 2009a: 300) – ermöglicht werden.

30f., 34-37, 245-249, 599f.; Luhmann 2002: 14; Luhmann 2009f: 9, 16f., 37ff.; Luhmann 2011: 470).

Eine Systembetrachtung kann nur durch Abgrenzung von einer Umwelt erfolgen, indem das System in ein soziales Konstrukt anhand subjektiver Leitunterscheidungen²⁸ und anschließender Beschreibung eingeordnet wird. Durch die Beschreibung erhält das Beschriebene eine Form, woraus eine Beobachtung resultiert (Luhmann 1998: 7, 225f.; Luhmann 1994: 31; Luhmann 2002: 14; Luhmann 2009f: 7f., 21).

Aus einer Auswahl kontingenter²⁹ Möglichkeiten wird eine bestimmte Unterscheidung selektiert. Die Selektion sagt immer etwas über das beobachtende System aus, da es nur in Bezug auf sich selbst (selbstreferentiell) beobachten kann. Es selektiert aufgrund eines selbstgewählten Sinns und kann so zwischen Erleben durch externe Sinnzurechnung oder Handeln durch interne Sinnzurechnung differenzieren (Luhmann 1994: 124). In Organisationen fungieren Strukturen und Sinnselektionen als Unsicherheitsabsorption.

Da Beobachten immer nur aus der Perspektive des beobachtenden Systems erfolgen kann, entsteht zwangsläufig ein sog. „blinder Fleck“, der außerhalb der subjektiven Wahrnehmung liegt und einem unsichtbaren Informationsmangel entspricht. Distanziert betrachtet, ist es möglich, diesen blinden Fleck zu entdecken. Doch auch bei dieser Beobachtung zweiter Ordnung gibt es blinde Flecken, die ihrerseits nur durch einen erneuten Perspektivwechsel beleuchtet werden können (Luhmann 1989: 10ff.; Luhmann 2009e: 42-45; Luhmann 2009f: 7f., 16).

Beobachtungen und Operationen sind demnach systemeigen, bilden eine Grenze zur Umwelt und sorgen damit für Geschlossenheit, indem sie mittels ihrer Operationen zwischen Selbst- und Fremdreferenz³⁰ unterscheiden können. Die Umwelt kann nur mittels systemeigener Beobachtung konstruiert werden, da die funktionalen Einheiten sich nur aufgrund dessen erschließen lassen (Berghaus 2011: 25f., 43; Luhmann 1994: 31, 60f.; Luhmann 2002: 14).

²⁸ Leitunterscheidungen entsprechen bspw. in den gesellschaftlichen Funktionssystemen binären Codes, welchen generalisierten Medien zugeordnet werden können (bspw. Recht/Unrecht) (Luhmann 1994: 137, 220, 278, 367, 603; Luhmann 1999c: 750; Luhmann 2009f: 17f., 25, 65).

²⁹ Kontingenz umfasst alle möglichen, nicht zwingend erforderlichen Ereignisse, wobei ungewiss ist, welches Ereignis eintreten wird (Luhmann 1994: 47, 152; Martens/Ortmann 2019: 414).

³⁰ Für eine weitere Abgrenzung s. Luhmann 1994: 59f..

3.3 Autopoiesis, Offenheit und Geschlossenheit

Wie in Kapitel 1.2.2 erwähnt, bedeutet Autopoiesis, dass Systeme zur Bestandssicherung bzw. Anpassung aus eigenen Operationen und Strukturen, aus denen sie zugleich bestehen, weitere Operationen und Strukturen bilden oder jene aufrechterhalten. Hierfür bedarf es der fortlaufenden Entstehung von Unterscheidungen (Luhmann 1994: 26, 60ff.; Luhmann 1999b: 65ff.; Luhmann 2009a: 101ff., 109ff.; Luhmann 2011: 52; Maturana 1982: 141f., 158f.; Maturana/Varela 2009: 50f., 55f). Systemspezifische Operationen können nur an vorangegangene eigene Operationen anknüpfen. Für den Anschluss an eigene Operationen ist die basale³¹ Selbstreferenz notwendig, da bei allen Operationen die Möglichkeit eines weiteren Anschlusses bedacht werden muss (Abels 2004: 253; Luhmann 1994: 11, 57f., 601f.). Indem aus kontingenten Möglichkeiten eine Anschlussoperation selektiert wird, ergibt sich die operationale Geschlossenheit und damit eine Einheit, welche Emergenz³² bildet. Sie sorgt dafür, dass die Funktionen und damit der Bestand des Systems aufrecht erhalten bleiben (Luhmann 1994: 602; Luhmann 2008: 14-23, 26-37; Luhmann 2009a: 92ff., 117).

Durch Anschlusskommunikationen bilden soziale Systeme fortlaufend Prozesse und Muster, welche Selektionskomplexität, die grundsätzlich in der Umwelt aufgrund umfassender Kontingenz vorherrscht, reduzieren. Diese Strukturen verringern die Anschlussmöglichkeiten auf eine gewisse Auswahl – eine systemeigene Komplexität (Luhmann 1999a: 71, 102ff.; Luhmann 2019a: 123). Die Autopoiesis trägt dazu bei, dass sich Sozialsysteme gegenüber ihrer Umwelt abgrenzen und sich zugleich durch Strukturanpassung gegen externe Einflüsse verteidigen können (Luhmann 2008: 14, 56ff.; Luhmann 2009a: 95f., 110).

Systemübergreifend ist diese Anschlussfähigkeit nicht gegeben. Soziale Systeme können sich nur durch selbst produzierte, operationale Kommunikationen reproduzieren (Luhmann 1999a: 87; Schuldt 2012: 24). Nichtsdestotrotz findet ein „Austausch“ mit der Umwelt statt, sodass trotz der Geschlossenheit von einer „informationellen Offenheit“ (Krause 2005: 30) gesprochen werden kann. Das Ausmaß der Umweltoffenheit bestimmt das System selbst. Informationen können als Umweltereignisse und Irritationen im System mittels Beobachtung und Sinnzuweisung aufgenommen werden, wenn es der operative Code, das Medium

³¹ Basal bedeutet auf der Ebene der Letztelemente (Kommunikationen) (Luhmann 1994: 600).

³² Emergenz ist ein Ordnungsniveau, welches über die reine Zusammenfassung einzelner Handlungen oder Eigenschaften hinausgeht und neue soziale Qualitäten hervorbringt, sobald sich neue Interaktionen durch Kommunikationen gebildet haben (Luhmann 1994: 43f.; Martens/Ortmann 2019: 419; Villányi et al. 2009: 340; Willemsse/Ameln 2018: 29, 35, 43f.).

des Systems bzw. die organisationalen Strukturen zulassen (Luhmann 1994: 63, 200, 606; Luhmann 2009a: 95ff.; Luhmann 2011: 56ff.). Die jeweilige Umwelt ist jedoch nicht widerspruchslös und starr. Dies erschwert die Konstitution von Systemen und Operationen. Sie lässt Unsicherheiten sowie systeminterne Konflikte aufgrund der Differenzen von Umwelt (Fremdreferenz) zu vorhandenen strukturbedingten Erwartungen (Selbstreferenz) auftreten. Diese erfordern Systemdynamiken, damit das System angemessen auf Irritationen reagieren und den Funktionserhalt sicherstellen kann. Irritationen werden zu Informationen transformiert, aus denen neue systeminterne Unterscheidungen möglich werden. Gleichmaßen stellen diese Dynamiken auch eine Gefahr für das System dar, da nicht nur die Grenze zur Umwelt, sondern auch die inneren Subsystemgrenzen aufrechterhalten werden müssen. Dies gelingt nur durch Formalisierung (Luhmann 1999a: 79; Luhmann 1994: 363; Luhmann 2011: 220).

Dennoch setzen Systeme den Bestand der Umwelt zwingend voraus. So können soziale Systeme nicht ohne biologische oder psychische Systeme existieren (Luhmann 1994: 238f., 297; Luhmann 1999b: 125). Strukturelle Kopplung und Interpenetration beschreiben eine gegenseitige Abhängigkeit von Systemen, auf die im Folgenden eingegangen wird.

3.4 Strukturelle Kopplung und Interpenetration

Strukturelle Kopplungen³³ bedeuten, dass Ereignisse als beobachtete Handlungen in verschiedenen (Sub-)Systemen gleichzeitig geschehen können, sie aber i.e.S. kausal nicht zusammenhängen (Luhmann 1994: 293).

Wie zuvor erwähnt, dienen Medien der Formung von Informationen durch Bildung einer losen Kopplung von Elementen. Es ist u.a. zwischen Medien wie Sprache, Schrift und symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien (bspw. Geld, Macht oder Rechtsprechung; s. Übersicht bei Krause 2005: 50 oder Reese-Schäfer 2011: 186f.) als Formgebung von Sinn zu unterscheiden. Generalisierung³⁴ von Sinn meint ein Instrument zur Komplexitätsbewältigung zwischen Umwelt und System, welches einen symbolischen Zusammenhang herstellt, indem es zu einer bestimmten Selektion motiviert (Drepper 2018: 186-189; Luhmann 1994: 137, 220ff.; Luhmann 2009a: 226f., 308).

³³ Für die Differenzierung zwischen loser und fester Kopplung s. bspw. Krause 2005: 70ff..

³⁴ Grds. bedeutet Generalisierung bezüglich Erwartungen die Abstraktion einer Vielheit in sachlicher, zeitlicher und sozialer Hinsicht (Luhmann 1994: 445ff.).

Reagiert das System auf die beobachteten, irritierenden Informationen aus anderen Systemen, handelt es sich um einen Informationsverarbeitungsprozess aufgrund struktureller Kopplung. Die externe Information wird intern verarbeitet (Luhmann 2009a: 274ff.; Thedieck/Banke 2014: 113).

Kommunikationen und Beobachtung setzen die Existenz von psychischen Systemen voraus, da ohne Verarbeitung durch psychische Systeme keine Kommunikationsselektionen zur Konstitution von Sozialsystemen möglich wären. Kommunikation wird jedoch nicht von Bewusstseinsystemen, sondern ausschließlich von anderen sozialsystemimmanenten Kommunikationen erzeugt. Allerdings muss das sozial Wahrgenommene von dem Bewusstsein verarbeitet werden, bevor etwas kommuniziert wird. Es besteht daher eine Interpenetration – eine notwendige strukturelle Kopplung – zwischen psychischem und sozialem System, ohne diese zu vermischen (Krause 2005: 73, 206; Luhmann 1999b: 103, 113, 378; Luhmann 2008: 114f.; Luhmann 2009a: 122ff., 268-272). Interpenetration findet auch zwischen Teilsystemen innerhalb einer Organisation statt. Zwischen den einzelnen Subsystemen herrscht zwangsläufig Interpenetration, also parallele und gegenseitige Komplexitätsverarbeitung durch eigene Kommunikationen und Strukturen, die zum Fortbestand der organisationalen Funktionen erforderlich sind. Die Einheit der Subsysteme erhebt eine eigene Systemkomplexität und ist damit emergent (Luhmann 2019a: 109ff., 116, 131ff.).

Systeme greifen wechselseitig auf die jeweilig andere Komplexität zu, um sich selbst konstruieren und zugleich abgrenzen zu können. Sie nutzen die gleichen Medien wie Sinn und Sprache (Luhmann 1994: 290ff.). Medien begrenzen die kontingenten Möglichkeiten und reduzieren damit die Unwahrscheinlichkeit von Kommunikationen. So dient Sprache, formbar durch Worte/Zeichen, der Generalisierung von Sinn zur Vermittlung von Kommunikation oder das Medium Schrift, formbar durch Zeichen, der Verbreitung von Kommunikation (Luhmann 1994: 95, 137, 220ff., 603; Luhmann 2008: 42ff.; Luhmann 2009a: 319). Das Medium Sprache hat den Zweck, Kommunikation verständlich zu machen und eine Kopplung herzustellen. Psychische Systeme operieren sinnvoll mittels des Bewusstseins durch Gedanken im Medium Sprache. Soziale Systeme hingegen operieren sinnvoll mittels Kommunikationen im Medium Sprache (Luhmann 1994: 92ff.; Luhmann 1999b: 44ff., 103, 106ff., 113). Allerdings muss dies nicht von Erfolg gekrönt sein, da Systeme durch ihre operationale Geschlossenheit nur subjektiv beobachtete Informationen als innere Irritation aufnehmen können (Luhmann 1994: 32, 92, 367ff.; Luhmann 1999b: 81, 104f., 108f.; Luh-

mann 2008: 37ff.; Luhmann 2009a: 276ff.). Durch Schrift ist es in Organisationen u.a. möglich, Entscheidungskommunikationen festzuhalten und in Zukunft auf diese zurückzugreifen (bspw. computerbasiert). Dies führt nicht zwangsläufig zur Inflexibilität, sondern kann insbesondere Änderungen und Innovationen durch Erinnerung an Vergangenes auslösen (Luhmann 2011: 160).

Neben Sprache und Schrift ist Sinn³⁵ das wesentlichste Medium bzw. der „Operationsmodus“ (Reese-Schäfer 2011: 24), welcher der System-/Umwelt-Differenzierung und der von struktureller Kopplung gestützten Autopoiesis dient. Er ergibt sich aus der Sicht eines jeden beobachtenden Systems, indem er die Möglichkeiten eines Erlebens oder Handelns nach eigenen Maßstäben bei jedem neuen Kommunikationsprozess selektierbar macht (Luhmann 1994: 101, 122f.; Luhmann 2002: 15; Luhmann 2009a: 230). Er bietet eine Art Handlungsdevise für psychische und soziale Systeme und stellt eine für die Interpenetration und Autopoiesis unabdingbare Gemeinsamkeit beider Systemtypen dar. Erst durch Sinn werden Grenzen sowie interne Anschlussmöglichkeiten geschaffen (Luhmann 1994: 92ff, 95, 101, 123ff., 265ff., 297f.; Reese-Schäfer 2011: 26). Die beobachtete Irritation kann nur dann Informationsverarbeitung durch Kommunikationen veranlassen, wenn der Sinngehalt dieser Information selektiv in den Prozess von bereits kommuniziertem, sozialem Sinn eingeordnet werden kann. Sinn dient mithin der Verarbeitung von Komplexität und Selbstreferenz angesichts der Informationsverarbeitung und ermöglicht eine Ordnung durch Selektionsmöglichkeiten (Abels 2004: 241f.; Luhmann 1994: 95, 104f., 122ff.; Krause 2005: 41f.).

3.5 Kommunikation als Operation sozialer Systeme

Die voran genannte Kommunikation ist eine Operation, welche in Verbindung mit Strukturen, wie Normen und Erwartungen, soziale Systeme bildet, System und Umwelt voneinander abgrenzt und Autopoiesis herstellt (Luhmann 1999a: 71, 190ff.).

³⁵ Erläuterung der Sinndimensionen s. Luhmann 1994: 114-122; Luhmann 2009a: 239ff..

3.5.1 Einheit aus Information, Mitteilung und Verstehen

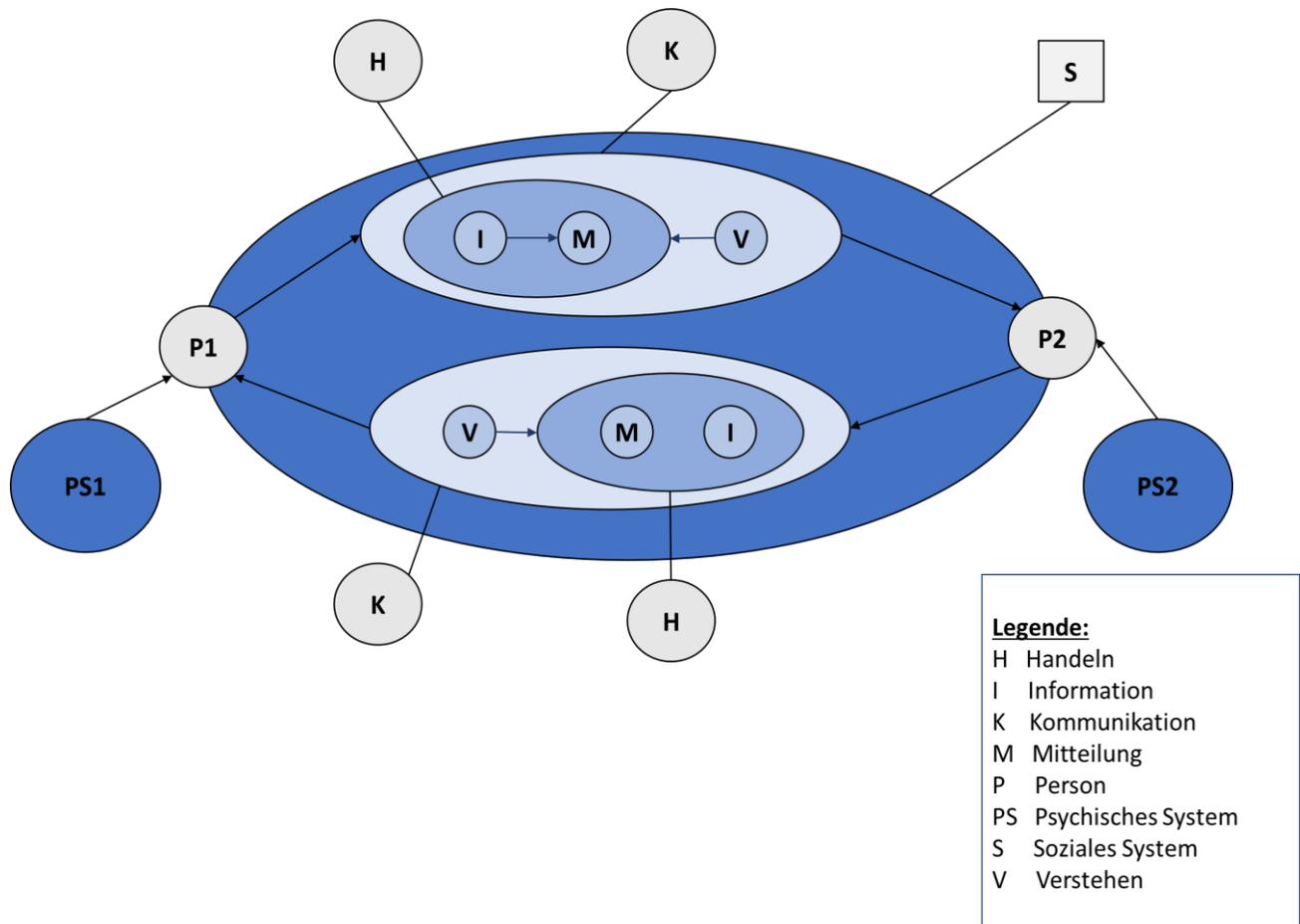


Abbildung 3: Kommunikationsschema nach der Systemtheorie Luhmanns
(nach Krause 2005: 38).

„Kommunikation ist Prozessieren von Selektion“ (Luhmann 1994: 194). Information „I“, Mitteilung „M“ und Verstehen „V“ ergeben zusammen Kommunikation „K“ (s. Abbildung 3). Bei jedem dieser drei Bestandteile wird aus verschiedenen Möglichkeiten mittels Sinns eine Selektion ausgewählt. Sobald ein Bestandteil fehlt, findet keine Kommunikation statt (Luhmann 1999a: 192; Luhmann 1999b: 190; Luhmann 2009a: 293).

Information entsteht durch Beobachtung. Sie wird folglich von jedem System selbst konstruiert, während der Sinnhorizont der vorherigen Selektion aktualisiert wird. Eine zielgerichtete Informationsübermittlung von „Person 1“ zu „Person 2“ (s. Abbildung 3) ist daher nie möglich (Luhmann 1994: 193ff.; Luhmann 1999b: 71f.; s. auch Kapitel 5 in Luhmann 1999c). Die Information des einen Systems muss vom anderen System nach eigenen Maßstäben durch Differenzierung von Mitteilung und Information generiert werden. Es handelt sich um eine Irritation, welche eine Neukonstruktion im anderen System hervorruft, die

durch Sinn von seiner Selbstreferenz und der operationalen Geschlossenheit abhängt (Luhmann 1994: 195, 212; Luhmann 1999b: 86, 97; Luhmann 1999c: 815; Luhmann 2009a: 295f.).

Kommunikation kann auch als reflexiv bezeichnet werden. Neben der aus der Umwelt bezogenen Information kann Kommunikation auch über systemeigene Kommunikation erfolgen – sich also selbst beobachten (Luhmann 1994: 199, 210f.; Luhmann 1999b: 86, 141). Wird dies verschriftlicht oder in ähnlicher Weise festgehalten, handelt es sich um „Selbstbeschreibungen“ (Luhmann 1994: 247f.; Luhmann 2011: 417).

Wurde Information konstruiert, folgt die Mitteilung, deren Art und Weise ebenfalls zunächst selektiert werden muss. Es muss ausgewählt werden, ob und wie viel von der beobachteten Information mitgeteilt wird und wie diese Mitteilung erfolgen soll (Luhmann 1994: 195ff.; Luhmann 2008: 111f.).

Anschließend bedarf es noch des Verstehens. Information und Mitteilung werden hierzu vereinfacht als Handlung „H“ (s. Abbildung 3) wahrgenommen und durch Zurechnung von Selektionen beobachtet (Luhmann 1994: 203, 226f.; Luhmann 2008: 112; Luhmann 2011: 123; Luhmann 2019a: 161). Systemtheoretisch gibt es keine konkreten Handlungen, da es in sozialen Systemen keine Menschen, sondern nur Kommunikationen und beobachtbar handelnde Personen „P“ gibt (s. Abbildung 3; Luhmann 1994: 226). Krause (2005: 28, 39) weist auf die Schwierigkeit hin, dass soziales Handeln und Erleben nicht mit Kommunikationen gleichzusetzen seien. Mitteilung und Information können unter Bezugnahme auf das System als Handeln und eine mitgeteilte Information kann als Erleben unter Bezugnahme auf die Umwelt verstanden werden. Die Zurechnung von Selektionen durch Handlung ermöglicht es, eine Verbindung zwischen mehreren psychischen Systemen (P1, P2) herzustellen (s. Abbildung 3). Dennoch sind diese zueinander „black boxes“ (Luhmann 1994: 156). Ein psychisches System kann bspw. nicht die Gedanken des anderen lesen. Es herrscht doppelte Kontingenz, welche gegenseitiges Verstehen erheblich erschwert. Die vereinfachte Handlungsdarstellung sorgt aber dafür, dass die Kommunikationskomplexität durch Handlungserleben reduziert wird, was zugleich einen Anschluss von weiteren Kommunikationen vereinfacht (Luhmann 1994: 155-160, 191ff., 228, 233, 240f.).

Für das Verstehen der mitgeteilten Information ist ein weiteres psychisches System notwendig, welches aus mehreren Verständnismöglichkeiten eine auswählt und den verstandenen Sinn seinen Anschlusskommunikationen zugrunde legt. Verstehen bedeutet die Annahme,

dass etwas mitgeteilt wird, sowie die Selektion aus den Verständnismöglichkeiten, also der eigenen Informationskonstruktion. Es beinhaltet eine Selbstbeobachtung und -reflexion durch sinnhafte Deutung und Differenzierung von Information und Mitteilung und fügt Information und Mitteilung zusammen (Luhmann 1994: 110f., 196ff., 207; Luhmann 1999b: 97, 442; Luhmann 2009a: 299ff.).

3.5.2 Anschlusskommunikationen durch Sinnreduktion und Erwartungen

Wenngleich der zeitliche Verlauf von Kommunikation durch Informationsselektion beginnt, entsteht sie erst durch Wahrnehmung und Verstehen der Unterscheidung von Information und Mitteilung. Dennoch kommt es nicht darauf an, dass mit Kommunikation Konsens erreicht wird. Aufgrund der Tatsache, dass möglicherweise Informationen verschwiegen, übersehen oder anders gedeutet werden, sind Kommunikationen immer mit Unsicherheiten verbunden und Dissens ist nicht unwahrscheinlich. Kommunikation verzeichnet nach der Systemtheorie Erfolg, wenn sie anschlussfähig ist, also zum System(fort)bestand beiträgt. Andernfalls würde das System mangels Kommunikation als basales Letztelement aufhören zu existieren (Luhmann 1999b: 72, 90f., 141, 190, 229; Luhmann 2008: 41; Luhmann 2009a: 115, 261f., 303; Luhmann 2009c: 199).

Für die Anschlusskommunikation ist die mitgeteilte Reduktion von Sinn bedeutsam. Dem Mitteilungsinhalt wird ein bestimmter Sinn zugrunde gelegt, nach dem selektiert wurde und anschließend selektiert werden soll. Wird einer Person ein Verhalten zugerechnet, entstehen Erwartungen im Medium Sinn sowie in sinnhafter Form von anpassbaren symbolischen Generalisierungen. Bei dieser sog. vierten Selektion handelt es sich um eine Erwartung bzw. um einen mitgeteilten Sinnvorschlag, welcher anschließend angenommen bzw. verstanden oder abgelehnt bzw. nicht verstanden werden kann. Dies erwirkt einen Transformationsprozess in der Verständnisselektion. Es werden bestimmte Anschlussmöglichkeiten in Aussicht gestellt und das eigene Erwarten und Verhalten daran ausgerichtet (Luhmann 1994: 139f., 203, 392, 412f.). Die Verständnisselektion beinhaltet somit einerseits die Erkenntnis der Annahme und andererseits das Verständnis des inhaltlichen Sinns der Mitteilung, welches ebenfalls angenommen oder abgelehnt werden kann. Kommunikation wirkt sich durch dieses Sinnverständnis auf den Zustand des/der Empfangenden aus (Luhmann 1994: 203ff.; Luhmann 1999b: 83). Der Sinn kann dementsprechend auch als „Bedeutung“ aus Sicht des Beobachtenden gesehen werden (Schuldt 2013: 27).

Die Sinnselektion entspricht schließlich der ersten Informationsselektion, indem sie als Voraussetzung zur anschließenden Informationskonstruktion gewählt wird (Berghaus 2011: 101; Luhmann 1994: 204). Dies erklärt sich darin, dass Sinn eine Unterscheidung von Aktuellem sowie von verschiedenen Möglichkeiten sinnhaften Erlebens und Handelns – die „konstituierende Differenz des Mediums Sinn“ (Luhmann 2009f: 22) – ermöglicht. Es wird aus möglichen Inhalten ein aktueller Inhalt ausgewählt, welcher neue Möglichkeitsspektren aktiviert, die ihrerseits anschließend gewechselt, geändert oder konkretisiert werden können. Die Komplexität wird folglich mit jeder Sinnselektion aktualisiert und eröffnet eine neue Kontingenz, die durch die neue Sinngebung begrenzt wird (Luhmann 1994: 47, 100f., 217; Luhmann 1999b: 190-194; Luhmann 2009a: 233; Luhmann 2011: 183-186).

Jede Selektion birgt daher nicht nur Möglichkeiten, sondern aufgrund der „black boxes“ immer auch Risiken, welche durch Chaos und Überforderung entstehen (Luhmann 1994: 47, 165, 217f., Luhmann 1999b: 190f.). Da grds. mindestens zwei Instanzen³⁶ an Kommunikation beteiligt sind, wird hierbei auch von doppelter Kontingenz gesprochen. Allerdings führt dies nicht zu einer Steigerung von Unwahrscheinlichkeit. Doppelte Kontingenz beinhaltet Lösungen zur Unsicherheitsabsorption. Zwischen den Instanzen findet eine Beeinflussung durch Sinn statt, welche Anschlusskommunikationen fördert und folglich zur Autopoiesis und damit zum Systemerhalt beiträgt (Luhmann 1994: 154ff., 165, 177; Luhmann 1999b: 336f., 813ff.; Luhmann 2011: 184ff.). Der aus Unsicherheit und Risiken resultierenden Komplexität wirken soziale Systeme mittels Strategien und Maßnahmen entgegen. Es werden gleichartige Sinnselektionen angestrebt, welche schließlich zu einer funktionalen Systemausdifferenzierung und zur Organisationsbildung beitragen (Luhmann 1994: 179, 196, 200, 207; Luhmann 1999a: 182; Luhmann 1999b: 96f., 442; Luhmann 2009a: 300, 303). Erwartungen geben der Kontingenz in der Systemumwelt eine Form und machen sie durch eine Differenz von Erfüllung/Nichterfüllung erfahrbar (Luhmann 1994: 362f.). Darüber hinaus sind Komplexität und Kontingenz notwendig, um über eine Selektionsauswahl zu verfügen. Nur so ist es möglich, dynamisch auf verschiedenste Irritationen reagieren zu können (ebd.: 397; Luhmann 1999a: 60).

Da sich kommunikative Ereignisse als Alternativen aus kontingenten Reaktionsmöglichkeiten in einem Kreislauf anderen Ereignissen anschließen, ergibt sich für soziale Systeme eine

³⁶ „P1“ und „P2“ (s. Abbildung 3) entsprechen bei Luhmann „Ego“ und „Alter“ (s. bspw. Luhmann 1994: 153).

zirkuläre Kausalität, die sich von der linearen Kausalität bspw. der Naturwissenschaften unterscheidet. Es handelt sich vielmehr um einen rekursiv geschlossenen Prozess, aus dem sich weitere Kommunikationen bilden und der Systemerhalt sichergestellt wird (Luhmann 1994: 64, 68ff., 267; Luhmann 2009a: 305; Martens/Ortmann 2019: 420).

Die in Kapitel 3.5.1 und 3.5.2 dargelegten Besonderheiten systemtheoretischer Kommunikation treffen auch auf Entscheidungskommunikationen zu.

3.5.3 Entscheidungskommunikationen formaler Organisationen

Organisationen konstruieren ihre unbekannte und unsichere Umwelt mittels Beobachtungen und kommunizieren auf dieser Basis Entscheidungen (Luhmann 2011: 215f.). Nicht jede als Handlung wahrgenommene Kommunikation ist eine Entscheidung. Doch bereits zur Mitgliedschaft einer Organisation bedarf es Entscheidungen (ebd.: 68).

Entscheidungskommunikationen müssen durch Erwartungen beobachtbar werden und eine Reaktion auf an sie gestellte Erwartungen ausdrücken, um als Entscheidung anerkannt zu werden (Luhmann 2015: 278; Luhmann 2019a: 313). Entscheidungen sowie die abgelehnten Entscheidungsmöglichkeiten werden daher ebenfalls durch die Entscheidungsbegründung preisgegeben. Sie sind somit eine auf Beobachtung basierende Unterscheidung von Alternativen. Organisationale Kommunikation transformiert mithin Kontingenz, indem durch den Informationsverarbeitungsprozess Unsicherheiten produziert und zugleich absorbiert werden. Ein gewisses Entscheidungsspektrum ist daher in Organisationen durch eine formale Erwartungsstruktur vorgegeben, welche selbst durch Entscheidungen entstanden ist (Luhmann 1994: 401ff.; Luhmann 2011: 64, 132ff., 215f.; Luhmann 2019a: 162f., 168).

Organisationen reagieren mittels Entscheidungen auf informative Irritationen und reflektieren sich daraufhin selbst. Entscheidungen enthalten immer einen Sinn, welcher durch die Entscheidungen selbst festgestellt wird, sowie die Erwartung, dass die Anschlusskommunikation diesen Sinn in sich aufnimmt (Luhmann 2011: 142f.). Sie stellt ein Bindeglied zwischen der Bezeichnung von Vergangenen und der Formung von Zukünftigem dar. Das Gedächtnis des psychischen Systems unterscheidet diese beiden Zeiten, was für das soziale System jedoch einen blinden Fleck darstellt. Das Gedächtnis der Einzelnen wird somit für Entscheidungen zur Notwendigkeit (ebd.: 68, 156). Die Vergangenheit wird durch Entscheidungen beschrieben und ein zukünftiger Zustand wird angestrebt. Die tatsächliche Zukunft

bleibt aber unbekannt, da die Anschlusskommunikationen so oder anders eintreten können. Dies ergibt die organisationale Autopoiesis (ebd.: 181; Luhmann 2015: 282f.).

3.6 Strukturen und strukturbedingte Besonderheiten formaler Organisationen

Damit die (Re-)Produktion von Entscheidungskommunikationen zur Konstitution von Organisationen möglich ist, bilden sich gemeinsame Erwartungen und daraus generelle Erwartungs- bzw. Kommunikationsstrukturen, welche die operationale Anschlussfähigkeit stützen (Luhmann 2009a: 103ff.). Die Erwartungsstrukturen schränken Kontingenz ein, ermöglichen eine Abgrenzung zur Umwelt und stellen zugleich Stabilität, eine gewisse Flexibilität, Vorhersehbarkeit sowie Nachvollziehbarkeit hinsichtlich der Kommunikationen her (Jäger et al. 1996: 35f.; Luhmann 1994: 258f., 397; Luhmann 1999a: 29; Luhmann 2011: 23ff.).

Erwartungen werden in Organisationen für diverse Fälle zu Strukturen generalisiert. Deren Anerkennung wird als Mitgliedschaftsbedingung vorausgesetzt (Luhmann 1994: 437ff.; Luhmann 1999a: 56f.). Die Generalisierung sinnhaften Erlebens und Handelns erfolgt zeitlich, sachlich und sozial. Eine Maximierung dieser sich gegenseitig bedingenden Dimensionen entspricht der Formalisierung von Erwartungen, welche der Organisation ihren formalen Charakter verleiht (Luhmann 1999a: 59f.). Zeitliche Generalisierung bedeutet Stabilität und Unabhängigkeit gegenüber Einzelfällen hinsichtlich Dauer und Enttäuschungen. Damit die Norm soziale Akzeptanz erfährt, bedarf es zugleich sachlicher und sozialer Generalisierung. In sachlicher Hinsicht werden Widersprüche und Zusammenhanglosigkeit vorgebeugt. Die soziale Dimension enthält eine Verknüpfung mit Rollen und Institutionen. Rollen und damit auch zum Teil Personen können als sachliches Bündel mehrerer Verhaltenserwartungen gesehen werden. Der Konsens über die erwarteten Normen, ausgeweitet auf einen Personenkreis, nach dem sich die Rolleninhaber richten, bedeutet die soziale Institutionalisierung (Luhmann 1994: 430; Luhmann 1999a: 56ff.).

Die formalen Strukturen betreffen allerdings nur einen Teil des Systems, welcher aufgrund bedeutsamer Konsequenzen oder Schwierigkeiten formal festgehalten werden muss. Der weitaus größere Teil setzt sich aus informalen Erwartungen und Strukturen zusammen, welche sich wiederum an den formalen Erwartungen orientieren (Luhmann 1999a: 268f., 275; Luhmann 2011: 10; Martens/Ortmann 2019: 415, 425). Sie beeinflusst durch formalisierte Strukturen zugleich informale Erwartungen (Luhmann 1999a: 271). Diese nicht-entscheidbare Informalität ist notwendig, um Elastizität sicherzustellen und schnelle Reaktionen auf

Veränderungen zu ermöglichen, da eine vollständige Formalisierung Prozesse blockieren würde (ebd.: 272, 276; Martens/Ortmann 2019: 429).

3.6.1 Mitgliedschaft

Mitgliedschaft ist eine notwendige Voraussetzung zur Konstitution formaler Organisationen. Sie beinhaltet einzuhaltende Teilnahmebedingungen, wodurch die Ausrichtung des Organisationssystems abstrahiert und nach außen eine Mitgliedschaft-/Nichtmitgliedschaft-Differenz dargestellt wird (Luhmann 1999a: 36ff.; Luhmann 2009e: 42f.; Luhmann 2011: 111; Luhmann 2019a: 16).

Eine Stellendifferenzierung und -ordnung sowie stellenspezifische Entscheidungsprämissen helfen der Organisation dabei, Entscheidungen Personen zuzurechnen und Kommunikation sichtbar zu machen, um so zur organisationalen Autopoiesis beizutragen (Luhmann 2011: 147). „Die inhaltsleere Ordnungsvorstellung der Stelle ist das Kernstück struktureller Elastizität“ (Luhmann 1999a: 141). Mit institutionalisierten Stellen werden bestimmte Erwartungen verknüpft, welche unabhängig von den Personen, die die Stellen erhalten, aufrechterhalten werden. Verschiedene Mitgliedschaftsrollen füllen diese Stellen aus (ebd.: 144; Luhmann 2019a: 73, 201). Rollen werden zunächst als stabil hinsichtlich ihrer Aufgabenwahrnehmung, ihrer begrenzten Mittel, Befugnisse sowie Kommunikationsstrukturen angesehen. In Anbetracht einer Stelle ist es jedoch erforderlich, dass diese Vorgaben zugleich innerhalb eines bestimmten Rahmens variabel sind, um auf irritierende Dynamiken reagieren zu können. Selbst wenn die Entscheidungsprämissen geändert werden, bleibt eine Stelle grds. bestehen. Sie stellt den organisationalen Rahmen für die dort einzusetzende Person dar (Luhmann 1999a: 144; Luhmann 2009c: 51; Luhmann 2011: 233).

Die Mitgliedschaft formalisiert in zeitlicher, sachlicher und sozialer Dimension nach innen die Verhaltenserwartungen an ein Mitglied und schneidet diese auf Mitgliedsrollen zu, so dass Motivationspotenzial abstrahiert, bestimmte Mitgliedschaftsmotive gebündelt sowie für die Dauer der Mitgliedschaft unterstellt werden können und zugleich der Respekt gegenüber sich selbst gewahrt werden kann. Formale Bedingungen, welche an die Erwartungen geknüpft und durch Entscheidungen ins Leben gerufen werden, sind bspw. ein Arbeitsvertrag, Stellenbeschreibungen, Organisationshandbücher oder Leitbilder (Luhmann 1999a: 36-41, 60ff.; Luhmann 2011: 84, 110-113; Luhmann 2019a: 70; Willemsse/Ameln 2018: 201, 203, 206).

Diese Formalisierung der Mitgliedsrolle hat zudem den Zweck, die Rollen innerhalb und außerhalb eines Systems, welche ein und dieselbe Person innehat, voneinander derart zu trennen, dass die Systemgrenzen aufrechterhalten bleiben (Luhmann 1999a: 65f.). Personen sind nur insofern Organisationsbestandteil, als dass sie bestimmte Verhaltensweisen mitbringen (Drepper 2018: 166; Luhmann 2011: 83ff.). Driften die persönliche Rolle und die Stelle auseinander – sei es aus situativen Gründen oder durch Entscheidung der Führungskraft (bspw. bei einer Versetzung) – ist es geboten, Betroffene rechtzeitig zu beteiligen und zu informieren, damit sie Veränderungen verstehen und annehmen können (Luhmann 1999a: 146ff.).

3.6.2 Entscheidbare Entscheidungsprämissen

Neben den Verhaltenserwartungen werden auch Kommunikationsbeziehungen formalisiert, damit Mitteilungen so angepasst sind, dass sie dem Informationsbedarf der Empfangenden entsprechen und zum Systembestand beitragen können, anstatt einer reinen Selbstdarstellung gleichzukommen (Luhmann 1999a: 195; Luhmann 2011: 152).

Personal, Entscheidungsprogramme sowie Kommunikationswege können als Entscheidungsprämissen und damit als formale Strukturbestandteile verstanden werden, welche u.a. zur Bildung von Kommunikationen und Verhaltenserwartungen beitragen. Sie generalisieren Komplexitäts- und Unsicherheitsabsorption, geben Unterscheidungsprämissen und eine Informationsverteilung zwischen den Stellen vor, sodass Entscheidungen aufgrund dessen kommuniziert und Organisationszwecke verfolgt werden können (Luhmann 1994: 393, 432; Luhmann 1999a: 193ff., 196; Luhmann 2011: 222ff.; 417ff). Allerdings führen sie nicht kausal zu bestimmten Entscheidungen, sodass zugleich neue Unsicherheiten durch Gestaltungsspielräume generiert werden. Vorerst stellen sie aber eine gewisse Stabilität her, sodass Entscheidungen gemäß dem Einzelfall regelkonform konstruiert werden können. Sie leiten zur Umweltkonstruktion, Informationsverarbeitung und Unsicherheitsabsorption an. Dies ist in Organisationen notwendig, da es – anders als in Funktionssystemen der Gesellschaft – keine binären Codes zur System-/Umwelt-Differenzierung gibt (Luhmann 2011: 222ff., 227ff., 238).

Es ist unerheblich, ob die mit den Entscheidungsprämissen verbundenen Absichten auch den persönlichen Absichten entsprechen. Die Prämissen sollen lediglich zur Kontingenzbeschränkung, zur organisationalen Zielerreichung sowie zur Zweckentsprechung sorgen, um

zum Systembestand beitragen zu können (Luhmann 1999a: 36ff.; Luhmann 2009e: 42f.; Luhmann 2011: 111; Luhmann 2019a: 16).

Die Entscheidungsprämissen werden in selbstreferentiellen Selbstbeschreibungen, welche den Kommunikationsprozess auf Handlungen reduzieren, festgehalten und können durch Reformentscheidungen geändert werden. Generalisierte Entscheidungsprämissen sind nötig, um die Orientierung der Organisationsmitglieder und deren Gedächtnisleistung gleichmäßig zu lenken. Zur Umsetzung dieser Selbstbeschreibungen bedarf es aufgrund der generalisierten Anwendbarkeit einzelfallbezogener Selektionen (Luhmann 1994: 263, 393; Luhmann 2011: 417ff.; Luhmann 2019a: 73, 130). Eine regelmäßige Strukturanpassung ist allerdings notwendig, da die Formalisierung die Aufnahme neuer Themen blockieren kann (Luhmann 1999a: 193ff., 196).

Entscheidungsprogramme sind festgelegte Regeln und Bedingungen, welche Funktionen und Aufgaben im organisationalen Kontext in Abgrenzung zur Umwelt festlegen sowie Entscheidungen über Normeinhaltung/-abweichung ermöglichen (Luhmann 1994: 432; Luhmann 2011: 225, 257; Luhmann 2019a: 127). Sie entsprechen dem in einer Organisation „Aufgegebenen“ und beinhalten eine vorgezogene, generalisierte Unsicherheitsabsorption und ein Organisationsgedächtnis, da sie festlegen, an was sich zu erinnern bzw. was zu vergessen ist (Luhmann 2011: 256ff., 261, 275). Um Entscheidungsprogramme umsetzen zu können, bedarf es kognitiver Leistungen, welche ihre Anwendbarkeit oder ggf. ihre Anpassungsnotwendigkeit ermitteln und Entscheidungsalternativen dahingehend abwägen (ebd.: 261f.). Konditionalprogramme sind inputorientierte Entscheidungsprogramme, welche eine Unterscheidung von Bedingung und Konsequenz³⁷ vornehmen. Die auslösende Bedingung geschieht zeitlich relativ vor der ausgelösten Operation, sodass angesichts der Zukunftsgerichtetheit eine genaue Bezeichnung der Bedingung möglich ist. Dies lässt eine zeitliche Abfolge mehrerer Programme und ein sukzessives Tätigwerden verschiedener Stellen zu (ebd.: 261ff.; Luhmann 2019a: 127). Zweckprogramme sind outputorientiert und stellen eine zukünftige Unterscheidung zwischen Mitteln und Zweck her (ebd.). Zwecke werden als Norm konstruiert und können daher unterschiedlich ausfallen (bspw. Umsatzziele). Da die Zukunft jedoch unbestimmt ist und Elastizität erfordert, muss die Mittelwahl ggf. eingeschränkt werden (Luhmann 2011: 266-269).

³⁷ Sowohl die Kondition als auch die Konsequenz können bestimmt/unbestimmt formuliert werden (Luhmann 2011: 264).

Das Personal als „Agglomerat von individuellen Selbsterwartungen und Fremderwartungen“ (ebd.: 280) wird durch Mitgliederaufnahme und durch eine auf Mitgliedereignung basierende Stellenzuordnung zur Entscheidungsprämisse. Organisationsmitglieder sind demnach „zu motivierende Persönlichkeiten“ (Luhmann 2016: 143), welche zugleich einen Teil der Systemumwelt darstellen. Sie beeinflussen und begrenzen aufgrund ihrer psychischen Selektionskompetenzen Entscheidungsoperationen. Entscheidungen werden Adressierten zugerechnet. Damit wird zur Unsicherheitsabsorption beigetragen, da aneinander Erwartungen über Anschlusskommunikationen gestellt werden (Luhmann 2008: 142ff.; Luhmann 2011: 225, 285-289; Luhmann 2019a: 128, 141f.). Die Organisationserwartungen an die Stellen sowie die persönlichen Fähigkeiten und Einstellungen müssen für eine positive Personalentscheidung (Personalrekrutierung/-selektion) übereinstimmen. Personalentwicklungsmaßnahmen gewinnen daher auch eine gewisse Bedeutung für den Funktionserhalt (Luhmann 2011: 101, 285ff.; Luhmann 2019a: 128). Bei der Personalversetzung innerhalb der Organisation können jedoch Probleme auftreten. Ein Abgleich der Stellenanforderungen mit bekannten Personalbeurteilungen dient grds. einer möglichen Besetzung. Dies gestaltet sich aber schwierig, wenn zusätzlich (noch) nicht formalisierte Stellenanforderungen durch die neue Person (in positiver oder negativer Hinsicht) bekannt werden. Weiterhin lässt die vorherige Beurteilung möglicherweise auf eine (Un-)Geeignetheit schließen, die sich nachträglich als falsch herausstellt, wenn die vorherigen Stellenanforderungen nicht vergleichbar zu den neuen waren (Luhmann 2011: 292f.).

Organisationsvorschriften bzw. Kommunikationswege (bspw. Dienstwege oder Geschäftsordnungen) können detaillierte Entscheidungsprogramme ergänzen oder ersetzen und werden für bestimmte Fälle generell vorgeschrieben. Sie sind elementar für die Formalisierung und die Autopoiesis, da sie die Anknüpfungspunkte von Entscheidungen festlegen und Entscheidungen als organisationszugehörig erklären. Um Kommunikationsadressierte bestimmen zu können, sind Stellen mit Kompetenzen auszustatten, was Kommunikationsnetze durch Machtzuschreibung und durch Verweise auf Beteiligungserfordernisse an Kommunikationsvorgängen entstehen lässt. Einerseits muss der oder die Stelleninhaber:in über kognitive und motivationale Fähigkeiten verfügen, um stellenbezogene Entscheidungen treffen zu können. Andererseits müssen Entscheidungen adressierbar sein. Kommunikationswege tragen zur Unsicherheitsabsorption bei, indem bei hoher struktureller Diversifikation aufgrund von spezialisierten Stellen vorgegeben wird, wer wen in welchem Fall bei Entschei-

dungen involvieren muss (Luhmann 2011: 225, 316f.; Luhmann 2019a: 126; Martens/Ortmann 2019: 430). Da Zuständigkeiten durch die Stellenspezifikationen jedoch vor der Stellenbesetzung festgelegt wurden und Entscheidungen angesichts der eigenen Zuständigkeit nicht in Frage gestellt oder aufgeklärt werden dürfen, können Unsicherheiten entstehen, wenn die Kompetenzen nicht erfüllt werden (Luhmann 2011: 320f.). Entscheidungen irritieren auf diese Weise das System intern an unterschiedlichen Orten und sorgen dort für neue Informationen. Zwangsläufig gehen mit Entscheidungen aber auch Informationsverluste einher, welche nötig sind, um anschließend Selektionen zu ermöglichen und ein Organisationsgedächtnis durch Vergessen und Erinnern zu etablieren (ebd.: 316ff.).

3.6.3 Unentscheidbare Entscheidungsprämissen

Neben entscheidbaren Entscheidungsprämissen gibt es zugleich unentscheidbare, welche sich auf die Organisationskultur zurückführen lassen. Sie führen ebenfalls ans Ziel, entsprechen aber möglicherweise nicht den formalen Regeln. Die Organisationskultur besteht aus Werten und entsteht ungesteuert durch kommunikative Unterhaltungen, welche informal neben den formalen Kommunikationen erfolgen. Werte vermitteln Zusammengehörigkeit sowie Moral und dienen der Orientierung mittels Selbstreferenz. Sie werden aber nicht direkt kommuniziert, da sie dann von persönlichen Intentionen, Interessen oder auch Konflikten beeinflusst werden würden. Organisationale Werte sind vergangenheitsorientiert und können sich mit gesellschaftlichen Werten decken. Die Organisationskultur wird allem Organisatorischen zugrunde gelegt, weshalb sie ebenfalls entscheidungserheblich ist (Luhmann 2011: 145, 241-249).

Ferner gibt es durch Fremdreferenz entstandene kognitive Routinen (bspw. Adressen von Kunden/Kundinnen oder Lieferzeiten). Hierbei handelt es sich um in Kommunikationen gespeicherte Identifikationen mit der Umwelt. Sie entstehen in der Entscheidungspraxis durch regelmäßigen Gebrauch oder Abruf und entwickeln eine Abhängigkeit. Sobald sie nicht mehr verwendet werden, geraten sie in Vergessenheit. Kognitive Routinen tragen zur Unsicherheitsabsorption bei, indem sie aus der Selbst-/Fremdreferenz-Differenz entstehen und durch Wiederholbarkeit der Beobachtungen Selektionen entlasten (ebd.: 250f.).

Sollte durch die informalen Regeln den formalen widersprochen werden, beziehen diese sich dennoch auf sie, da andernfalls der Systemerhalt gefährdet werden würde. Informale Regeln füllen den Gestaltungsspielraum der Formalen aus und entsprechen denjenigen Bedürfnissen

des Systems, welche durch Formalität nicht erfüllt werden können (ebd.: 145f.; Luhmann 1999a: 285, 301).

3.6.4 Rang und Kollegialität

Die Herrschaftsstellung über eine Situation, welche sich in Kommunikationen aufgrund der gewählten Sinnreduktion in Anschlusskommunikationen offenbart, kann in Organisationen formalisiert sein. Der Rang ergibt sich dort aus den Rollen und den an diese gestellten Erwartungen. Er stellt eine Dimension des Status dar und gibt vor, wer im Zweifelsfall vorrangig zu einer Entscheidung berechtigt ist (Luhmann 1999a: 157-159). Der Rang vereinfacht Entscheidungen darüber, welches Verhalten als angemessen angesehen werden kann und entspricht einer „Rahmensteuerung elementarer Kontakte“ (ebd.: 160).

Der Status kann in zeitlicher, sozialer und sachlicher Hinsicht generalisiert werden. Die zeitliche Dimension gleicht einer gewissen Zuverlässigkeit des Ranges durch Pflichten wie Gehorsam und Strukturankennung, wenngleich es Verfehlungen oder Missachtungen gibt (ebd.: 161). Die sachliche Dimension der Statusgeneralisierung folgt aus den festgelegten Stufen, also den Differenzen der Rangrelationen, welche nicht verhandelbar sind. Die soziale Generalisierung erstreckt sich über die Mitglieder des Systems, welche vollumfassend von der formalen Statusordnung berücksichtigt werden müssen, um Rangfragen zu vermeiden (ebd.: 162).

Auch informale Normen orientieren sich an der Statusordnung (ebd.: 163). Die Statusordnung ist mit Stellen verknüpft, sodass sie personell, aber nicht funktionell variabel ist. Welchen Rang eine Stelle einnimmt, wird anhand systemweit anerkannter Gesichtspunkte (bspw. Ausbildung oder Dienstalter) entschieden und legitimiert (ebd.: 164, 167). Die Anerkennung von Statusordnungen und damit das mögliche Abweichen von Selbstdarstellungsinteressen sowie vom tatsächlichen Status kann durch Ausdruck von Respekt relativiert werden. Respekt wahrt die Würde der Personen auf beiden Seiten. Dabei wird die Kommunikation auf das Nötigste reduziert und es wird ggf. nachgegeben. Dies verhindert eine Ausnutzung des Status durch Begrenzung der Selbstdarstellungsinteressen (ebd.: 169).

Mitarbeitende des gleichen Rangs sind durch die Rollen organisatorisch verbunden. Zwischen ihnen herrschen kollegiale Einstellungen und Erwartungen. Diese sind nicht formalisiert, werden aber allgemein anerkannt, da sonst die Zusammenarbeit nicht problemlos funktionieren könnte (ebd.: 314 ff.). In der Beziehung zur Führungskraft gestaltet sich dies

schwieriger, da die Kommunikationen zu ihr grds. formaler Natur und informal schwerer zu kontrollieren sind (ebd.: 319). Die kollegialen Verbindungen schützen durch gegenseitige Erwartungen den Status des/der Vorgesetzten vor natürlicher Führung eines Kollegen oder einer Kollegin. Darüber hinaus motivieren die Loyalitätserwartungen im Kollegium dazu, dass die Organisation nach außen hin formal gewahrt bleibt und ein selbständiges Agieren einer Einzelperson verhindert wird (ebd.: 320).

3.6.5 Motivation, Einfluss und Karriere

An die Mitgliedsrolle werden, wie bereits dargestellt, verschiedene formale und informale Erwartungen gestellt. Motive, die dazu führen, sich diesen Erwartungen zu beugen, können verschieden ausfallen. Die Motivation, eine Rolle innezuhaben und in der Organisation zu verbleiben, ist aber homogen. Persönliche und dienstliche Motive können somit variieren (Luhmann 1999a: 39, 42f.).

Motive können definiert werden als „Formen der Kommunikation, explizite oder implizite Zuweisung von Gründen für bestimmte Handlungen“ (Luhmann 2011: 95). Durch sie werden Zusammenhänge aus Interpretationen von vergangenem Verhalten und zukunftsvisierte Erwartungen hergestellt, sodass sich Wünsche und Zufriedenheit aus Wertschätzung und Situationsvergleichen ergeben können (Luhmann 1999a: 89; Luhmann 2011: 95). Je nach persönlichen Charaktereigenschaften können Motive unterschiedlich ausfallen. Motive erzeugen eine zeitkontinuierliche Stabilität und zugleich Diskontinuität durch Motivänderungen (Luhmann 2011: 96). Bereits die Entscheidung, Mitglied zu werden, folgt einem Motiv durch die gestellten, ggf. noch unbekanntem Rollenerwartungen (bspw. hierarchische Unterordnung) kombiniert mit in unbestimmter Zeit zu erlangenden Systemvorteilen (bspw. Gehaltszahlungen) (Luhmann 1999a: 93f.; Luhmann 2009c: 13). Welche Motive an wen kommuniziert werden können, ist nach der Differenzierung offiziell/privat ausgerichtet und ist von dem/der Adressierten abhängig (Luhmann 2011: 96). Der Fortbestand des Systems wird durch Motive gesichert, da auf deren Erfüllung trotz Veränderungen, Enttäuschungen oder Belastungen vertraut wird. Zugleich reduziert die Aufgabenkonzentration im Rahmen der Mitgliedschaftsrolle den Motivationsaufwand anderer. Die generalisierte Motivation von Mitgliedern führt dazu, dass die Organisationszwecke hiervon unabhängig aufrechterhalten und verfolgt werden, auch wenn sich diese ändern. Sie machen bspw. Dank, Anerkennung und Sonderleistungen überflüssig (Luhmann 1999a: 93-97, 101, 334f., 354).

Werden Entscheidungen kommuniziert, entsteht dadurch eine Differenz von Vergangenheit und Zukunft, da mit Entscheidungen Anschlusskommunikationen beeinflusst werden sollen. Die Differenz entspricht keinem Motiv, sondern einem Zweck, durch den die zukünftige Gegenwart angestrebt wird. Das Systemgedächtnis wird hierdurch strukturiert und die Organisationen werden als „Zweck suchende Systeme“ (Luhmann 2011: 165) beschreibbar (ebd.: 162ff.). Die Organisationszwecke müssen hierzu derart formuliert und gepflegt werden, dass sie verschieden motivierte Mitglieder unter sich vereinen können. Sie sind hinsichtlich der Motivation funktional äquivalent zum Entgelt (Luhmann 1999a: 109; Martens/Ortmann 2019: 433). Diese Aufgabe wird insbesondere den Führungskräften zuteil, um Konflikte und eine daraus folgende Unmöglichkeit von Entscheidungen zu vermeiden (Luhmann 1999a: 102).

Motivation stellt somit eine Verbindung zu Außensystemen, wie u.a. den psychischen Systemen der Mitglieder, her und kann die Umwelt beeinflussen. Einfluss bedeutet die „funktionale Beziehung einer Kommunikation auf das externe Bestandsproblem eines Systems“ (ebd.: 123). Er trägt zur Unsicherheitsabsorption und zum Fortbestand des Systems mittels Autopoiesis bei, wenn er generalisiert wird und die Dimensionen zeitlich, sachlich und sozial bestmöglich ausgefüllt werden: Einfluss bedeutet Macht, wenn erwartet wird, dass Kommunikationen wiederholt angenommen werden. Autorität hingegen liegt vor, wenn auch die Annahme von Alternativkommunikationen erwartet werden kann. Sie verkürzt den Kommunikationsprozess durch die Unterstellung, dass Entscheidungen durch Beleg der Informationsquelle und daraus hervorgehende Schlussfolgerungen begründet werden können. Führung bedeutet wiederum Annahme des Einflusses anderer Personen (ebd.: 124, 129-133; Luhmann 2009a: 304; Luhmann 2011: 201f., 204, 215-221).

Motivation findet sich zudem bei Karrieren wieder. Karriere ist „in Form gebrachte Kontingenz“ (Luhmann 2011: 102), da sie bedeutet, dass Personen trotz Mitgliederwechsel in der Organisation verbleiben und Stellen personengerecht zugeteilt werden, um die Karriere fördern (oder ausschließen) zu können. Karriere entspricht nicht zwangsläufig einem höheren Rang, sondern kann auch einen niedrigeren Rang oder ein auf der gleichen Höhe Stagnieren bedeuten. Das Erreichen anderer Stellen entspricht dem Karriereumfang, welcher durch Selbstbeobachtung und Selbstselektion³⁸ ermöglicht, aber von Fremdselektion wie externen

³⁸ Die Entscheidung zur Karriere wird selbst kommuniziert und kann nicht angeordnet werden.

Organisationsfaktoren beeinflusst wird (ebd.: 102f., 106f.). Es können durch Karrieren Personen auf Rollen verteilt und eine positive oder negative Motivation erzeugt werden (ebd.: 106). Freiwilliges Engagement oder Selbstverwirklichungsbestrebungen sind dadurch, dass diese kommuniziert werden müssen, performativ und damit paradox. Information und Mitteilung widersprechen sich hierbei durch die Differenz von Selbst- und Fremdreferenz und damit durch die Differenz von psychischem und sozialem System, welche mittels Sinns strukturell gekoppelt sind. Das Sozialsystem muss diesbezüglich eigene Lösungen erarbeiten, um die Autopoiesis nicht zu gefährden (ebd.: 115f.). Die Systemtheorie grenzt Selbstverwirklichungsabsichten von Mitgliedern und andere systemtheoretisch nichtfunktionale Aspekte aus, da sie nur Organisationsfunktionen wahrnimmt (Martens/Ortmann 2019: 434).

3.6.6 (Natürliche) Führung

Durch Führung, dem sozial generalisierten Einfluss, sollen Verhaltenserwartungen von Mitarbeitenden ausgebildet und erhalten werden. Mitarbeitende soll so die Organisationszwecke anstreben und nicht eigenen Zielsetzungen entsprechend agieren, um den Funktionserhalt des Systems sicherzustellen. Allerdings können institutionalisierte Normen als gefestigte Erwartungen Probleme hervorrufen, da sie eine flexible Reaktion auf Umweltveränderungen erschweren. Führung unterstützt in diesen Problemlagen und ist funktional eine Alternative zu institutionalisierten Normen (Luhmann 1999a: 207).

Führungskräfte können sich auf die Aufgabenausrichtung bezüglich der Systemzwecke und Dynamiken konzentrieren. Sie orientieren sich ihrerseits an ihren Vorgesetzten, da sie ihnen gegenüber verantwortlich sind und von ihnen Umwelteinflüsse dargelegt bekommen. Führungskräfte müssen als Informationsverarbeitungsstelle Informationen interpretieren und an Mitarbeitende weitergeben. Zusätzlich fungieren sie als Stelle des Informationsbesitzes. Beide Funktionen dürfen jedoch nicht vermischt werden, da nicht jede Information für jede anfragende Stelle vorgesehen ist. Führungskräfte müssen eine Filterung vornehmen und tragen so zur Unsicherheitsabsorption und zum Systemfortbestand bei (ebd.: 210f.).

Informale Erwartungen von den Mitarbeitenden an die Führungskraft wie bspw. Loyalität, Interessenvertretung, Arbeitserleichterungen, Beförderungen sind notwendig, um ein gutes Verhältnis zwischen diesen zu schaffen und die Einflussmöglichkeiten der Führungskraft zu stärken (ebd.: 212f.). Unterschiedliche, womöglich widersprüchliche informale Erwartungen kommen in unterschiedlichen Situationen zum Vorschein und können Konflikte oder

Missverständnisse begünstigen. Diese stellen eine Herausforderung dar, da die Führungskraft verschieden reagieren, unterschiedliche informale Rollen annehmen und Entscheidungen kommunizieren muss, um Vorgänge nicht zu blockieren. Da die formale Rolle im System akzeptiert werden muss, kann sich die Führungskraft immer auf ihre Entscheidungen berufen und sich daran orientieren. Dies gilt insbesondere dann, wenn Gefahr besteht, dass sie die informalen Erwartungen nicht erfüllen kann. Sie kann ferner auf informaler Weise formale Vorgaben anders ausdrücken, um Akzeptanz ihrer Erwartungen bei den Mitarbeitenden herbeizuführen (ebd.: 215, 290f.).

Doch nicht nur formale Führungskräfte können in Organisationen führen. Wenn es ein Mitglied angesichts seiner Persönlichkeit (Charisma, Wissen etc.) schafft, andere Mitglieder von etwas zu überzeugen, handelt es sich um natürliche Führung. Führungskräfte erhalten allerdings durch die Macht ihrer Rolle eine Autorität, wenngleich sie keine natürlich führende Person sind. Diese Funktion dient dazu, Erwartungen eindeutig zu vermitteln und Sanktionen bei Missachtung umzusetzen. Fehlen der Führungskraft jedoch natürliche Führungsqualitäten, kann dies zulasten der Mitarbeitendenmotivation und der Zufriedenheit gehen (ebd.: 208f.; Willemse/Ameln 2018: 211).

3.6.7 Konfliktpotenzial und -reduktion

Konflikte sind sich widersprechende Kommunikationen. Sie liegen vor, „wenn Erwartungen kommuniziert werden und das Nichtakzeptieren der Kommunikation zurückkommuniziert wird“ (Luhmann 1994: 530). Die Erwartungsannahme zumutung und damit der speziell zugrunde gelegte Sinn werden abgelehnt. Konflikte entspringen somit einer kontingenten Selektion. Es geht damit eine Gefahr für die Autopoiesis einher, da zunächst die bisherige Erwartungsstruktur unterbrochen wird und eine unbestimmte Komplexität vorherrscht. Widersprüche haben aber weiterhin eine Anschlussfähigkeit, da aufgrund ihrer bestimmten Form ein Sinnanschluss und eine Strukturänderung möglich sind. Es wird somit nur eine mögliche Beendigung des Systems kommuniziert (ebd.: 508f., 513, 530ff.; Luhmann 2019a: 22, 93ff.).

Konflikte können entstehen, wenn bspw. um Einflussnahme innerhalb des sozialen Systems konkurriert wird. Die formalisierte Struktur grenzt aber die Möglichkeiten für Konflikte ein, da um bereits formal vorgegebenes nicht gestritten werden kann. In formalen Organisationen werden Konflikte grds. durch Entscheidungen reduziert: Entscheidungen durch Ver-

handlung über Mitgliedschaftsbedingungen oder Entscheidungen durch Vorgesetzte. Derartige Konfliktregulierungsmechanismen werden mit der Mitgliedschaft anerkannt und ermöglichen eine gewisse Toleranz (Luhmann 1999a: 244; Luhmann 2019a: 98).

Eine systeminterne funktionale Differenzierung führt zu einer Reduzierung von Konfliktpotenzial, da die Systemstruktur mehrmals durchbrochen wird. Es kann eine Abgrenzung von anderen Subsystemen erfolgen, die dennoch über die Vorgesetzten verbunden sind (Luhmann 1999a: 241). Andererseits werden durch diese Differenzierung auch erst Konflikte geschaffen, da die verteilten Informationen und Rollenerwartungen Konfliktpotenzial beherbergen (ebd.: 241; Luhmann 2019a: 94).

Eine Konfliktregulierung ist zudem durch Mitteleinschränkung bzw. Hierarchie oder Hinzuziehung Dritter möglich. Ersteres ist die Vorgabe bestimmter Mittel zur Konfliktbewältigung wie bspw. ein Verbot von Gewaltanwendung oder die Festlegung von Entscheidungsbefugnissen. Dritte hingegen erweitern die Unsicherheit durch zusätzliche Selektionsoptionen und können durch Parteiergreifung zu einer Umstrukturierung führen. Diese Regulierungsmöglichkeiten verhindern jedoch keine Konflikte. Sie regeln lediglich den Umgang mit diesen und vermeiden ein Nachaußentreten des Konflikts (Luhmann 1994: 539ff.; Luhmann 2019a: 98).

Doch gibt es auch informale Konfliktregulierungsmöglichkeiten wie bspw. der Rückbezug auf bestimmte Beziehungen innerhalb des Systems, welche sich auf die Verantwortung und die Verantwortlichkeit hinsichtlich verschiedener Informationen auswirken (Luhmann 1999a: 245). Eine Ursache von informalen Konflikten können Änderungen sein, welche formal ohne Rücksicht auf informale Auswirkungen entschieden werden (ebd.: 250). Die informale Konfliktordnung entlastet jedoch den formalen Weg. Informale Inhalte bleiben dadurch informal bzw. werden erst gereift auf den formalen Konfliktweg gegeben, da sie im informalen Status keine Anerkennung auf formalem Weg finden würden. Somit können Konflikte zur Elastizität sowie zur Stabilität eines Systems und damit zum Funktionserhalt beitragen (ebd.: 246f.; Luhmann 2019a: 98f.).

3.6.8 Vertrauen, Enttäuschungen und Sanktionen

„Vertrauen ist die Erwartung einer künftigen Befriedigung, die zum Motiv für eigenes, sich festlegendes Verhalten wird“ (Luhmann 1999a: 72) und entspricht einem „universale[n] so-

ziale[n] Tatbestand“ (Luhmann 1994: 181). Vertrauen sowie Misstrauen entstehen aus doppelter Kontingenz. Eine Handlung kann erwartet werden, aber aufgrund der Kontingenz anders ausfallen und so das Risiko einer Enttäuschung erhöhen. Das Bewusstsein dieses Risikos erwirkt Misstrauen (ebd.: 179). Sicherheit ergibt sich folglich aus der auf Vertrauen basierenden Struktur und ermöglicht die Bildung von sozialen Systemen und der Autopoiesis. Bei Misstrauen hingegen wird die Unsicherheit durch Kontrollstrategien wie Sanktionen überbrückt (ebd.: 180f.).

Wird eine Verhaltenserwartung als Norm gewertet, wird in sie vertraut, sodass sie einzuhalten und die Enttäuschungswahrscheinlichkeit diesbezüglich gering ist. An ihr wird forthin festgehalten, wengleich sie enttäuscht oder von ihr abgewichen wird, wohingegen einfache, kognitive Erwartungen nach einer Enttäuschung emotionale Reaktionen oder Erwartungskorrekturen hervorrufen können (ebd.: 437ff., 453; Luhmann 1999a: 56f., 252ff.). Die Festigung dieser Erwartungsstrukturen dient der Sicherheitsherstellung, der Widerstandsfähigkeit gegen Irritationen sowie der Komplexitätsreduktion (Luhmann 1994: 418f.; Luhmann 1999a: 55; Luhmann 2009b: 118ff.). Werden Strukturen allerdings angepasst, entspricht dies einem organisationalen Lernen. Strukturen regulieren folglich dauerhaft Komplexitätsunterschiede zwischen System und Umwelt, wohingegen ereignishaft Kommunikation im Moment ihres Erscheinens wieder vergehen (Becker 2013: 69; Luhmann 1994: 250, 259, 397; Luhmann 1999a: 60).

In Organisationen müssen Mitglieder die formale Erwartungsstruktur als Mitgliedschaftsbedingungen akzeptieren. Sie legitimiert dazu, bei Verstößen Sanktionen anstelle von emotionalen Reaktionen einzuführen. Sanktionen entsprechen in ihrer Funktion im negativen Sinne der Motivation. Mit diesen soll bezweckt werden, dass Fehler sich nicht wiederholen. Die Mitgliedspflichten werden daher mit Folgen verknüpft, die im Rahmen der Motivation positiv, im Rahmen der Sanktion negativ ausfallen (Luhmann 1999a: 255). Die höchste Sanktion kann den Zwang zur Beendigung der Mitgliedschaft und damit den Entzug der Systemvorteile bedeuten. Sie tritt ein, wenn ein Fehler und die verletzte Erwartung nachträglich nicht anerkannt werden und eine strikte Verweigerung des Mitglieds vorliegt, welche sich auch nicht anderweitig entschuldigen lässt (ebd.: 62, 156f.). Mildere Sanktionen orientieren sich daran, befreien aber von der Schuld, wenn der Fehler anerkannt und bei der Fehlerinterpretation glaubhaft mitgewirkt wurde (ebd.: 256f.).

Um eine motivierende Wirkung zu entfalten, ist es notwendig, dass Erwartungen und Sanktionen widerspruchsfrei, zentral und personenunabhängig generalisiert und formalisiert werden. So ist es möglich, Verfehlungen als solche zu identifizieren, bei bestimmten Verfehlungen mit einer Sanktion zu rechnen sowie beides als Mitgliedschaftsbedingung zu akzeptieren (ebd.: 258f.). Auch informale Sanktionen sind möglich, da nicht alle Sanktionen vorbestimmt werden können. Diese äußern sich bspw. in „taktvolle[n] Formen des Ausdrucks abweichender Meinungen“ (ebd.: 262, 309).

Verantwortlichkeit für Fehler geht über Verantwortung hinaus und bezieht sich auf die Fehlermöglichkeiten, welche sowohl aus unzureichender als auch aus vorhandener Information entstehen können (ebd.: 182). Als Verantwortung, einem Bestandteil der Mitgliedschaftsrolle, kann die Verpflichtung zu fehlerfreiem Handeln im Rahmen von bestimmten Verhaltenserwartungen, ergänzt um die Delegation von Aufgaben, verstanden werden (ebd.: 172f.). Sie wirkt sich auf die Formalisierung und damit auf den Fortbestand von sozialen Systemen aus, indem sie zu Entscheidungen führt, welche trotz Unsicherheit oder Informationsmängeln getroffen werden müssen (ebd.: 173, 176f.). Es muss ohne Gewissheit über die Informationen anderer vertraut werden, um verantwortlich entscheiden zu können (ebd.: 174f.; Luhmann 2011: 197). Um ein Funktionieren der Organisation durch die sonst zu groß werdende Unsicherheit bezüglich der Informationen abzusichern und die Stellen hinsichtlich ihrer Verantwortung zu entlasten, werden ihnen verschiedene Kompetenzen (Informationsverarbeitung oder Informationsbesitz) eindeutig zugeschrieben. Luhmann spricht hierbei von einem „gegliederte[n] Gedächtnis“ (ebd.: 179).

Die Verantwortlichkeit für Fehler steigt mit höherem Hierarchiestatus und wird damit umfassender. Sie kann nicht nach unten delegiert werden und entspricht keiner festen Struktur. Stattdessen wird sie durch informelle Regeln ergänzt, indem die Unsicherheitsabsorption mit zunehmender Verantwortung allgemein anerkannt wird. Dies rechtfertigt Kontrollen und Forderungen durch Führungskräfte (ebd.: 183, 187f.). Über Fehler wird ggf. auch aufgrund von Status oder Bagatellsituationen hinweggesehen, was den Funktionserhalt zusätzlich fördert (ebd.: 310).

4 Funktionserhalt und MAG im Kontext der formalen Organisation

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, inwieweit MAG zum Funktionserhalt formaler Organisationen beitragen können.

Es konnte anhand der Literaturrecherchen festgestellt werden, wie sich der Funktionserhalt in formalen Organisationen nach der Systemtheorie Luhmanns grundsätzlich darstellt. Der organisationale Funktionserhalt wird angestrebt, indem mittels Autopoiesis fortlaufend Anschlusskommunikationen von Entscheidungen produziert werden, aus denen die Organisation entsteht bzw. forthin besteht (vgl. Kapitel 3.3, 3.5). Ergänzend zu den Entscheidungskommunikationen müssen Strukturen aus generalisierten Erwartungen vorherrschen, welche die Komplexität der Systemumwelt systemintern reduzieren und damit eine handhabbare Kontingenz für Kommunikationen und die damit verbundenen Selektionen bietet (vgl. Kapitel 3.3, 3.4). Entscheidungskommunikationen als Letztelemente von Organisationen sowie die verschiedenen Erwartungsstrukturen schaffen eine Abgrenzung zwischen System und Umwelt, die wiederum systemintern bei den Subsystemen wiederzufinden ist. Mit diesen Eigenschaften gehen auch strukturelle Kopplungen bzw. Interpenetration mit anderen Systemen sowie besondere Mitgliedschaftsbedingungen einher (vgl. Kapitel 3.4, 3.6). Die Formalität von Organisationen, welche in diesen Mitgliedschaftsbedingungen mündet und durch informale Erwartungsstrukturen ergänzt wird, sorgt schließlich für Unsicherheitsabsorption, Komplexitätsreduktion sowie Kontingenzbewältigung und erwirkt damit weitere Anschlussmöglichkeiten der Kommunikation, die für den Funktionserhalt elementar sind.

Die formalen Strukturen und daraus resultierende Besonderheiten, welche es in anderen Sozialsystemen derart nicht gibt, sind u.a. Entscheidungsprämissen, eine Statusordnung aus der bspw. rangspezifisch unterschiedliche Rollenerwartungen hervorgehen, Mitgliedermotivation, Konfliktregulationsmechanismen sowie die Sanktionsmöglichkeiten bei Verstößen gegen Strukturen. All diese Besonderheiten können Entscheidungskommunikationen beeinflussen bzw. durch Entscheidungskommunikationen selbst beeinflusst werden und zum Funktionserhalt beitragen, da Organisationen sich aus den Entscheidungskommunikationen (re-)produzieren. Da Organisationen sich in gekoppelte Subsysteme untergliedern, um durch jeweilige Unterfunktionen Komplexitätsreduktion und Kontingenzbegrenzung erzeugen zu können, sind die organisationalen Besonderheiten auch auf den Ebenen der Organisationseinheiten erfahrbar (vgl. Kapitel 3.1, 3.2, 3.4).

Auch MAG können mittels generalisierter Erwartungsstrukturen formalisiert und in Organisationen institutionalisiert werden. In Kapitel 2 wurde aufgezeigt, dass die Vorgaben zu MAG sich von der Vorbereitung, über die Durchführung mit inhaltlichen und thematischen Vorgaben bis hin zur Nachbereitung erstrecken und damit bestimmte Absichten und Ziele für die Organisation verfolgt werden. Werden im MAG Erwartungen und Strukturen sowie

bisherige Entscheidungskommunikationen besprochen, handelt es sich um eine Selbstbeobachtung des Systems und damit um eine Beobachtung zweiter Ordnung (vgl. Kapitel 3.2, 3.5.1). Es wird auf einer Art Metaebene kommuniziert und gegenseitige blinde Flecken durch Betrachtung von Vergangenen und Ermittlung sowie Vereinbarung von Änderungen für die Zukunft identifiziert. Hierzu müssen vergangene Differenzierungen analysiert und der bisherige eigene Sinn, welcher den Kommunikationen zugrunde gelegt wurde, durch das MAG irritiert und ggf. aktualisiert werden. Die Sinnaktualisierung kann sich auf die Selbst- und Fremdreferenz der Mitarbeitenden und der Führungskraft auswirken. Künftige Kommunikationen und Strukturen – das genuin Soziale – können mithin beeinflusst werden und mittels organisationalen Lernens zum Funktionserhalt beitragen (vgl. Kapitel 3.3, 3.4, 3.5.1, 3.6.8).

Um konkrete Einflussmöglichkeiten eines MAG auf den Funktionserhalt formaler Organisationen untersuchen zu können, werden nachfolgend formale Vorgaben zu einem MAG aus der Praxis mit den systemtheoretischen Grundlagen konfrontiert und diskutiert.

5 Konfrontation der theoriebasierten Erkenntnisse mit einem Praxisbeispiel

Die Universität A ist ein Arbeitgeber bzw. Dienstherr mit diversen Tätigkeitsschwerpunkten für knapp 6.000 Beschäftigte in Wissenschaft, Technik und Verwaltung (Universität A 2021a; Universität A 2021c)³⁹. Ihr Bestand sowie die Ausgestaltung jeglicher Tätigkeiten sind überwiegend durch festgeschriebene Normen wie Gesetze, Verordnungen und Richtlinien geregelt (s. bspw. HG NRW, HRG⁴⁰). Als Körperschaft öffentlichen Rechts des Landes Nordrhein-Westfalen (§§1, 2 HG NRW⁴¹) ist die Universität A eine formale Organisation im Sinne Luhmanns (Luhmann 2019b: 117f., 182). Sie orientiert sich u.a. am funktionalen Teilsystem der Wissenschaft und der Erziehung und umfasst verschiedene Subsysteme

³⁹ Homepage der Universität A (Universität A 26.05.2021a, Abrufdatum: 01.11.2021); Homepage der Universität A (Universität A 27.08.2021c, Abrufdatum: 01.11.2021).

⁴⁰ Hochschulrahmengesetz (HRG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Januar 1999 (BGBl. I S. 18), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 15. November 2019 (BGBl. I S. 1622) geändert worden ist.

⁴¹ Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hochschulgesetz – HG) vom 16. September 2014 (GV. NRW. S. 547), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 25. März 2021 (GV. NRW. S. 331).

(bspw. Fakultäten und Arbeitsgruppen im wissenschaftlichen Bereich; Dezernate, Stabstellen und Sachgebiete im nichtwissenschaftlichen Bereich) (Bora 2001: 171; Luhmann 2019b: 182ff.; Universität A 2021b)⁴². Mitgliedschaftsbedingungen werden u.a. in Arbeitsverträgen bzw. öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnissen sowie Dienstvereinbarungen geregelt (§§2, 3 BeamtStG⁴³; §§1, 2 TV-L⁴⁴). Wie an anderen Organisationen werden auch an der Universität A MAG – die KFG – eingesetzt. Die Vorgaben zum KFG werden aufgrund ihrer Formalisierung nachfolgend hinsichtlich der übergeordneten Fragestellung nach ihrem Einflusspotenzial auf den Funktionserhalt der formalen Organisation näher untersucht.

5.1 Methodik

Ziel dieser Untersuchung ist es, die wesentlichen formalen Vorgaben zum KFG zu identifizieren und zu strukturieren. Auf dieser Basis soll anschließend diskutiert werden, inwieweit das KFG unter systemtheoretischen Gesichtspunkten zum Funktionserhalt der Universität A beitragen kann. Dabei lassen sich ggf. Optimierungspotenziale erkennen und Folgerungen für andere Organisationen generalisieren.

Die qualitative Inhaltsanalyse mittels inhaltlicher Strukturierung durch deduktive und nachrangig induktive Kategorienanwendung in Anlehnung an Mayring stellt für die Untersuchung eine systematische und regelgeleitete Methode dar. Sie wurde grds. entwickelt, um umfangreiches Kommunikationsmaterial anhand von definierten Verfahrensschritten zu analysieren (Mayring 2015: 11, 61, 67f., 97ff.; Mayring 2016: 115). Dies gewährleistet – entgegen der Kritik zu qualitativen Analysemethoden (s. bspw. Lamnek/Krell 2016: 448; Mayring 2019: 5-7) – Nachvollziehbarkeit sowie intersubjektive Überprüfbarkeit (Mayring 2015: 61f.). Wenngleich die zu analysierenden Dokumente keine „fixierte Kommunikation“ (ebd.: 13) darstellen, eignet sich ein an Mayring orientiertes Verfahren aufgrund der vergleichbaren Absicht, Aussagen über die zu analysierenden Dokumente, deren Inhalt sowie die damit verfolgten Ziele und Wirkungen ableiten zu können (ebd.: 13, 61).

Die Analyse folgt der übergeordneten Fragestellung dieser Arbeit (vgl. Kapitel 1.3). Die umfangreichen Literaturrecherchen aus Kapitel 2 und 3 sowie die regel- und theoriegeleitete

⁴² Homepage der Universität A (Universität A 07.06.2021b, Abrufdatum: 01.11.2021).

⁴³ Beamtenstatusgesetz (BeamtStG) vom 17. Juni 2008 (BGBl. I S. 1010), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 28. Juni 2021 (BGBl. I S. 2250) geändert worden ist.

⁴⁴ Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) vom 12. Oktober 2006 in der Fassung des Änderungstarifvertrages Nr. 11 vom 2. März 2019.

Vorgehensweise stützen diese Untersuchung und damit den Erkenntnisfortschritt. Die Analyseergebnisse entsprechen dem Forschungsfeld.

Auf einer Internetseite werden den Beschäftigten der Universität A diverse Dokumente und Informationen zum KFG digital in Schriftform bereitgestellt (vgl. Anhang 2, Anhang 3)⁴⁵. Anlass zur Einführung des KFG und damit zur Erstellung dieser Dokumente war die Implementierung eines Instruments zur Optimierung der Kooperation, Kommunikation und Zusammenarbeit sowie zur Personalentwicklung (Universität A 2015: 1)⁴⁶. Die untersuchungsrelevanten Dokumente wurden aufgrund des Fokus auf die formale Organisation ausgewählt. Es handelt sich hierbei um die formal beschlossenen und zwingend anzuwendenden Dokumente zum KFG. Sie sind über eine Intranet-Suchfunktion sowie über die Internetseite der Personalabteilung auffindbar. Von der Untersuchung ausgenommen sind optionale oder zur vereinfachten Umsetzung angebotene Formulare sowie ergänzende bzw. generell verwendbare Dokumente. Als untersuchungsrelevant wurden die Dienstvereinbarung zum KFG (Universität A 2015), der Leitfaden zum KFG (Universität A 2020)⁴⁷ und die Verfahrensbeschreibung zum KFG per Videokonferenz (Universität A 2021d)⁴⁸ eingestuft. Letztere wurde aufgrund der fortwährenden Pandemie und der abweichenden, aber verpflichtenden Regelungen von der Dienstvereinbarung bzw. von dem Leitfaden berücksichtigt.

Für die inhaltliche Strukturierung nach Mayring wurden anhand der theoretischen Vorkenntnisse (vgl. Kapitel 2, 3) und der übergeordneten Forschungsfrage (vgl. Kapitel 1.3) ein Kodierleitfaden mit Kategorien entwickelt (vgl. Anhang 4)⁴⁹. Da MAG verschieden formalisiert werden können (vgl. Kapitel 2.2) und die organisationale Formalität sich u.a. aus den formalen Strukturen ergibt (vgl. Kapitel 3.6), wurden die Kategorien hinsichtlich der Formalisierungs- und Abgrenzungsmöglichkeiten zum MAG auf theoretischer Basis deduktiv identifiziert und definiert. Vor dem Hauptdurchlauf der Strukturierung wurden zwei Pretest-Durchläufe durchgeführt, um die Anwendbarkeit der Kategorien zu überprüfen (Mayring 2015: 61ff., 67, 97f., 103f.; Mayring 2020: 498f.). Im Zuge dessen wurden zusätzlich bei den meisten Hauptkategorien induktiv anhand des vorliegenden Materials Unterkategorien gebildet sowie die Definitionen dahingehend überarbeitet. Dieses Vorgehen war notwendig,

⁴⁵ Diese Anhänge wurden aus datenschutzrechtlichen Gründen für die Veröffentlichung dieser Arbeit entfernt.

⁴⁶ Intranet der Universität A (Universität A 17.12.2015, Abrufdatum: 01.02.2022).

⁴⁷ Intranet der Universität A (Universität A November 2020, Abrufdatum 01.02.2022).

⁴⁸ Intranet der Universität A (Universität A November 2021d, Abrufdatum: 01.02.2022).

⁴⁹ Dieser Anhang wurde aus datenschutzrechtlichen Gründen für die Veröffentlichung dieser Arbeit entfernt.

um die Ergebnisse anhand einer Subsumption weiter zu komprimieren und zu strukturieren, damit im Anschluss eine Diskussion ermöglicht und ggf. generalisierbare Aussagen getroffen werden können. Die Definitionen wurden anschließend um Ankerbeispiele und Kodierregeln ergänzt (ebd.; Kuckartz/Rädiker 2022: 129; Mayring 2008: 11f.; Mayring/Fenzl 2019: 636; Stamann et al. 2016: 23).

Da die Dokumente bereits vorlagen, mussten sie für die Analyse nicht noch geschaffen werden. Die Kategorienanwendung erfolgte zunächst deduktiv hinsichtlich der Hauptkategorien und nur nachrangig induktiv hinsichtlich der Unterkategorien. Der subjektive Einfluss beschränkt sich daher überwiegend auf die Dokumentenwahl, welche jedoch transparent begründet wurde und damit nachvollziehbar ist (Mayring 2016: 47).

Die Dokumente wurden nacheinander inhaltlich strukturiert. Eine Differenzierung der Dokumente innerhalb der Strukturierung fand nicht statt, da die Vorgaben gesamtheitlich hinsichtlich der Auswirkungen des KFG auf den Funktionserhalt untersucht werden sollen. Eine Differenzierung fand nur bei inhaltlicher Erwähnung der Dokumente bzw. bei Zuordnung zum Dokumentenkontext statt. Diejenigen Textstellen, welche sich inhaltlich den festgelegten Kategorien zuordnen ließen, wurden als Analyseeinheiten identifiziert. Der größtmögliche Textbestandteil als Kontexteinheit umfasst ganze Absätze oder Paragraphen, wohingegen die Kodiereinheit als kleinster Textbestandteil auf wenige Wörter bzw. Satzteile beschränkt wurde. Für die Analyse wurden zu den gewählten Kategorien die entsprechenden Analyseeinheiten in den Dokumenten identifiziert, paraphrasiert und ggf. generalisiert. Die Textstellen wurden auf den wesentlichen Inhalt reduziert, sofern dies möglich war. Deshalb wurden bspw. die inhaltlichen Differenzierungen bei KFG mit Beschäftigten des wissenschaftlichen Mittelbaus und mit weiteren Mitarbeitenden zusammengefasst und generalisiert. Redundante Einheiten wurden nicht weiter berücksichtigt. Anschließend wurden die Inhalte strukturiert und in einer Ergebnistabelle zusammengetragen, um sie hinsichtlich der Fragestellung diskutieren zu können (vgl. Anhang 5)⁵⁰.

Da qualitative Analysen den klassischen Gütekriterien wie Reliabilität, Validität und Objektivität nicht vollumfänglich genügen können, wurden in der einschlägigen Literatur Gütekriterien qualitativer Forschung entwickelt, welche die besonderen Charakteristika dieser For-

⁵⁰ Dieser Anhang wurde aus datenschutzrechtlichen Gründen für die Veröffentlichung dieser Arbeit entfernt.

schungsmethode berücksichtigen: Verfahrensdokumentation, argumentative Interpretationsabsicherung, Regelgeleitetheit, Nähe zum Gegenstand, Kommunikative Validierung und Triangulation. Dennoch müssen diese an die jeweils gewählte Methode angepasst werden (Flick 2019: 485; Krüger/Riemeier 2014: 145; Lamnek 2016: 145; Mayring 2016: 141f., 144-148; Steinke 1999: 205). In der vorliegenden Untersuchung wurde die Methodenwahl der inhaltlichen Strukturierung nach Mayring nachvollziehbar begründet. Das Vorverständnis, das Analyseinstrumentarium sowie die Auswertung wurden dokumentiert. An dem von Mayring definierten Vorgehen wurde sich orientiert und die Umsetzung dezidiert und systematisch erläutert. Der Kodierleitfaden beinhaltet Definitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln und wurde auf alle Dokumente gleichermaßen angewandt. Ferner wurden die mit der Analyse verbundenen Ansprüche erfüllt, indem die zuvor theoretisch ermittelten Ergebnisse an dem Praxisbeispiel überprüft und intersubjektiv interpretiert werden konnten, was auch die Gegenstandsnahe bestätigt. Die Interpretation erfolgte entsprechend dem theoretischen Vorverständnis. Aufgrund der vordefinierten Hauptkategorien, der nachrangigen Unterkategorienzuordnung sowie der transparenten, theoriegeleiteten Vorgehensweise würde eine Wiederholung der Untersuchung zu annähernd gleichen Ergebnissen führen. Die Diskussionsergebnisse sind insofern verallgemeinerbar, als dass sie auf systemtheoretischen Grundlagen beruhen, welche aufgrund ihres Abstraktionsgrades auf andere Organisationen übertragen werden können.

Eine kommunikative Validierung sowie Triangulation kommen bei der gewählten Methodik zum Analysezeitpunkt jedoch nicht infrage. Einerseits ist ungewiss, inwieweit eine Überprüfung durch die Betroffenen der formal beschlossenen Dokumente hilfreich sein kann, da grds. übergeordnete, organisationspezifische Ziele und Absichten mit der Erstellung der Dokumente verfolgt wurden. Andererseits ist es der Interpretation bzw. Diskussion bereits anhängig, dass sie je nach Datenquelle, Interpret, Theorieansatz oder Methode anders ausfallen kann (Flick 2019: 485; Lamnek 2016: 145f.). Es sind jedoch Anschlussuntersuchungen denkbar, anhand derer die Interpretationsergebnisse bspw. mit weiteren Praxisbeispielen oder von anderen Interpreten ergänzt oder erweitert werden können. Ferner sind hierauf aufbauend Interviews mit den Betroffenen möglich, um weitere oder andere Ergebnisse zu erhalten. Dies würde nachträglich einer Art kommunikativen Validierung sowie Triangulation gleichkommen.

5.2 Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der inhaltlichen Strukturierung dargelegt (vgl. Anhang 5)⁵¹. Das KFG ist hinsichtlich der verfolgten Ziele und Absichten (K2)⁵², der Themen und Inhalte (K3), der Vorbereitung und Planung (K4), der Durchführung (K5) sowie hinsichtlich der Nachbereitung und Dokumentation (K6) formalisiert. Zudem enthalten die Dokumente Verweise auf den Kontext derselben (K1).

5.2.1 Kontext der Dokumente

Die Dienstvereinbarung ist gemäß §70 LPVG NRW⁵³ ein personalvertretungsrechtlicher Vertrag, welcher zwischen der Universität A und den wissenschaftlichen/künstlerischen sowie den weiteren Beschäftigten zur Regelung der KFG-Durchführung geschlossen worden ist. Ihre Geltungsdauer verlängert sich regelmäßig um ein weiteres Jahr, wenn sie nicht rechtzeitig gekündigt wird. Die Beteiligungsrechte des Personalrates bleiben hiervon unberührt (k1.1).

Der Leitfaden zum KFG ist eine Anlage zur Dienstvereinbarung und beinhaltet Vorgaben zur Vorbereitung und Durchführung. Er wurde von dem Sachgebiet Personalentwicklung erstellt und wird regelmäßig mit den Personalräten abgestimmt (k1.2).

Die Verfahrensbeschreibung ergänzt den Leitfaden in Ausnahmefällen um Vorgaben zur Durchführung des KFG als Videokonferenz (k1.3).

Die Dokumente zum KFG gelten für bestimmte Personengruppen in den Bereichen Technik, Verwaltung und wissenschaftlicher Mittelbau. Weiteren Tätigkeitsbereichen ist das KFG freigestellt bzw. eine sukzessive Heranführung an die Umsetzung ist geplant. Eine Evaluation des KFG findet regelmäßig, spätestens alle drei Jahre statt (k1.4).

5.2.2 Ziele und Absichten

Mit der Umsetzung des KFG werden diverse Ziele und Absichten (K2) verfolgt.

⁵¹ Dieser Anhang wurde aus datenschutzrechtlichen Gründen für die Veröffentlichung dieser Arbeit entfernt.

⁵² Für die Zuordnung zu den Kategorien (K) und Unterkategorien (k) aus Anhang 4 erfolgen Verweise in Klammern hinter den jeweiligen Ergebnisdiskriptionen. Dieser Anhang wurde aus datenschutzrechtlichen Gründen für die Veröffentlichung dieser Arbeit entfernt.

⁵³ Personalvertretungsgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (LPVG NRW) vom 3. Dezember 1974 (GV. NW. S. 1514), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 17. Dezember 2021 (GV. NRW. S. 1465) geändert worden ist.

Zwischen den Alltagskommunikationen soll das KFG die Chance eines strukturierten Gesprächs in ruhiger Atmosphäre auf Augenhöhe ohne Zeit- und Beurteilungsdruck bieten, in dem das Arbeitsverhalten mit Zielen, Regeln und Vereinbarungen gelenkt und überprüft werden soll. Es soll zur Personalentwicklung und Vermittlung von Qualifikationen für künftige Anforderungen beitragen.

Weiterhin wurde es eingeführt, um die Zusammenarbeit, Kommunikation sowie Kooperation zu optimieren und ein von Offenheit und Vertrauen geprägtes Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in zu schaffen. Mitarbeitende sollen die Möglichkeit erhalten, an Veränderungen und Verbesserungen im Arbeitskontext u.a. hinsichtlich der Arbeitszielsetzungen und der Arbeitsbedingungen teilzuhaben. Ferner wird Raum zum Freisetzen kreativer Ideen durch Aussprache und Verstehen und zur Konfliktbewältigung geschaffen.

Insgesamt soll das KFG zu einer Optimierung des Arbeitsklimas, der Aufgabenerfüllung und der Verantwortungsübernahme durch Schaffung von Transparenz sowie zu einer partnerschaftlichen, von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung geprägten und erfolgsförderlichen Gesprächskultur und einer offenen und diversitätsgerechten Organisationskultur beitragen.

Übergeordnete Ziele sind die Schaffung einer hohen Qualität in Lehre und Forschung und guter Studienbedingungen sowie die Erzielung und die Unterstützung von ausgezeichneten Studienergebnissen durch alle Mitarbeitenden. Hierbei sollen auch die individuellen Bedürfnisse der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen im wissenschaftsstützenden und wissenschaftlichen Bereich berücksichtigt werden (K2).

5.2.3 Themen und Inhalte

Damit diese Ziele und Absichten erfüllt werden, sollen die vorhandenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Qualifikationen der Mitarbeitenden reflektiert und individuelle Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten, Zukunftschancen sowie konkrete Maßnahmen besprochen bzw. vereinbart werden. Hierbei müssen besondere Anforderungen in den jeweiligen Tätigkeitsbereichen sowie die Bedürfnisse der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen wie bspw. Teilzeitbeschäftigte oder Schwerbehinderte berücksichtigt und die persönlichen Eigenschaften anerkannt werden (k3.1).

Ferner ist die Zusammenarbeit bedeutsam. Es soll die bisherige Zusammenarbeit von Führungskraft und Mitarbeiter:in reflektiert und verbessert werden, indem die positiven Aspekte

hervorgehoben, gegenseitige Erwartungen dargestellt und die Selbst- und Fremdeinschätzung des erlebten (Führungs-)Verhaltens verglichen werden. Vertrauensförderung, Miss- trauens- und Konfliktabbau, konstruktive Kritik, Lob und Anerkennung sollen die Zusammen- arbeit ebenfalls verbessern. Gleiches gilt für die Zusammenarbeit in dem Team, der Ab- teilung oder der Arbeitsgruppe. Hierzu zählt auch die Förderung der Integration, der Will- kommenskultur und des Arbeitsklimas. Die Anerkennung persönlicher Eigenschaften der Mitarbeitenden sollen zum gezielten Einsatz für den Arbeitsbereich genutzt werden. Ferner bedarf es der Vereinbarung von Maßnahmen zur beruflichen Gleichstellung. Außerdem soll die bisherige Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsbereichen reflektiert und verbessert wer- den. Abgrenzungen und Schnittstellen sollen durch Klärung der Verantwortungsbereiche, ggf. der Inhalte des (Forschungs-)Auftrages und der Zuständigkeiten aktualisiert werden (k3.2).

Auch das Arbeitsumfeld ist thematisch vorgegeben. Die Arbeitsplatzorganisation, Ressour- cen für die Ausübung der Tätigkeit, gesundheitsrelevante Aspekte, die Arbeitssituation, technische Ausstattung und Ergonomie am Arbeitsplatz sowie weitere grundlegende Rah- menbedingungen (u.a. auch Vertragsverlängerungen oder Projektlaufzeiten) können bespro- chen werden (k3.3).

Außerdem sollen die aufgabenbezogenen Erwartungen und Zielsetzungen sowie deren Er- füllung reflektiert werden. Ein Feedback zu bisherigen Aufgaben soll gegeben werden, um u.a. Über-/Unterforderung ermitteln oder eigenverantwortliches und selbständiges Arbeiten anregen zu können. Es sollen gemeinsam Verbesserungsvorschläge erarbeitet sowie kurz und mittelfristige Zielsetzungen und zukünftige Aufgaben vereinbart oder priorisiert wer- den. Tätigkeitsbeschreibungen/-bewertungen aufgrund personalrechtlicher Grundlagen sind hierbei zu beachten (k3.4).

Neben den tätigkeitsbezogenen Inhalten können auch Privatangelegenheiten wie die persön- liche Lebenssituation der Mitarbeitenden, die Vereinbarkeit von Familien- bzw. Pflegever- pflichtungen und beruflicher Tätigkeit oder Auswirkungen von ggf. Mobbing, Diskriminie- rung oder sexueller Belästigung thematisiert und (Gegen-)Maßnahmen vereinbart werden. Allerdings sollen Privatangelegenheiten nur freiwillig und bei ausreichendem gegenseitigem Vertrauen angesprochen werden (k3.5).

Wurde bereits ein KFG geführt, dient dessen Protokoll als inhaltliche Grundlage für das Nächste. Zusätzlich können im Voraus weitere Themen und Inhalte vereinbart werden. Ausgeschlossen sind jedoch Überschneidungen zu Beurteilungsgesprächen, anlassbedingten Gesprächen, Zielvereinbarungs- sowie Promotionsgesprächen (k3.6).

5.2.4 Vorbereitung und Planung

Am KFG sind grds. die direkte Führungskraft als fachlich Vorgesetzte:r und ein:e Mitarbeiter:in beteiligt. Sie sollen gleichermaßen die Verantwortung für das Gesprächsergebnis tragen. Ausnahmeregelungen gelten bei mehreren fachlichen Vorgesetzten oder bei einer zu großen Führungsspanne. Es dürfen zudem Dritte (bspw. nächsthöhere Vorgesetzte; Personalräte, Gleichstellungsbeauftragte, Vertrauenspersonen der Schwerbehindertenvertretung, soziale Ansprechpartner:innen, Moderator:innen (neutral, z.B. aus Personalentwicklung) oder Vertrauenspersonen/Vertreter:innen des wissenschaftlichen Mittelbaus) teilnehmen, wenn dies einvernehmlich beschlossen wurde (k4.1).

Die Führungskraft ist für das Angebot zum KFG sowie für die organisatorische Vorbereitung zuständig. Die Mitarbeitenden haben einen Anspruch auf das Gespräch, müssen das Angebot aber nicht annehmen. Gleiches gilt für die Durchführung per Videokonferenz. Der virtuellen Durchführung muss explizit zugestimmt und die Datenschutzhinweise zur Kenntnis genommen werden. Eine Ablehnung dessen darf nicht nachteilig sein. Die Planung und Vorbereitung des KFG sind für die Beteiligten verpflichtend. Hierzu können ein eigener Fragebogen und/oder eine Checkliste (Anlagen zum Leitfaden) genutzt werden. Zur Vorbereitung soll ein offener Austausch beider Sichtweisen auf der Grundlage von Respekt und gegenseitiger Wertschätzung stattfinden. Die bisherige Zusammenarbeit wird hierzu bereits im Vorfeld reflektiert (k4.2).

Zur zeitlichen Planung zählt u.a. die jährliche Einladung zum (virtuellen) KFG und rechtzeitige Terminierung von zwei Wochen im Voraus. Allerdings soll der Abstand zwischen den KFG nicht mehr als zwei Jahre betragen. Für die Dauer der Durchführung sollen 1-2 Stunden und für die Nachbereitung ebenfalls ausreichend Zeit eingeplant werden. Bei Bedarf können abweichende zeitliche Regelungen vereinbart werden (k4.3).

Das KFG ist grds. als Gespräch in Präsenz durchzuführen. Hierfür muss ein neutraler unterbrechungs- und störungsfreier Ort mit guten, ausgewogenen Gesprächsbedingungen gewählt werden. Ausnahmsweise kann das KFG auch als Videokonferenz erfolgen, für die zwei

mögliche Tools vorgegeben werden. Es wird vorgeschrieben, dass beide Beteiligten über einen PC/Laptop mit entsprechendem Internetzugang, eine Kamera, ein Mikrofon und Lautsprecher/Headset verfügen müssen. Die Technik soll spätestens 24 Stunden im Voraus von beiden Beteiligten in einem Testgespräch auf Funktionsfähigkeit geprüft werden. Um sowohl die Durchführung in Präsenz als auch virtuell zu ermöglichen, bietet das Sachgebiet Personalentwicklung Räume unter Berücksichtigung der Einhaltung der geltenden Schutzmaßnahmen im Rahmen der Covid-19-Pandemie oder auch mit der notwendigen Technik ausgestattete Räume für virtuelle Durchführungen an, sollten diese im eigenen Standort nicht vorhanden sein (k.4.4).

Bevor die Beteiligten ein KFG durchführen dürfen, müssen die Führungskräfte eine Schulung besuchen oder ggf. individuell durch das Sachgebiet Personalentwicklung geschult werden. Die Mitarbeitenden erhalten die notwendigen Informationen zu Inhalt und Durchführung von der Führungskraft. Verantwortlich für Erstellung und Verfügbarkeit der Informationen ist das Sachgebiet Personal-/Organisationsentwicklung. Es werden zusätzlich zum Leitfaden freiwillige Veranstaltungen, Schulungen, Fort- und Weiterbildungsangebote für die Beteiligten im Intranet angeboten. Sollten Fragen und Probleme auftreten oder eine Beratung bzw. Unterstützung beim KFG notwendig werden, können die Fragen vertraulich an das Sachgebiet Personal-/Organisationsentwicklung gestellt werden. Bei Fragen oder Problemen im Bereich Soziales, Persönliches und Work-Life-Balance sind ferner die Personalräte, die Gleichstellungsbeauftragten, die Ansprechpartner:innen für Gleichstellung in den Fachbereichen oder die Vertretung der Schwerbehinderten sowie die Sozialen Ansprechpartner:innen erreichbar. Bei technischen oder datenschutzrechtlichen Fragen zum virtuellen KFG ist das Zentrum für Informations- und Medientechnik verfügbar (k4.5).

5.2.5 Durchführung

Das KFG soll strukturiert, vertraulich und partnerschaftlich auf Augenhöhe erfolgen. Elementar ist weiterhin die Beachtung der Regeln erfolgreicher Gesprächsführung (Anlage zum Leitfaden) sowie eine gegenseitige persönliche Achtung und Wertschätzung. Es wird sowohl eine äußerste Behutsamkeit als auch ein hohes Maß an Offenheit, Ehrlichkeit und die Bereitschaft, sich auf die Sichtweise der bzw. des anderen einzulassen, gefordert. Äußerungen über die eigene Arbeitssituation sowie über private Dinge dürfen nicht nach außen getragen werden. Es ist in jedem Fall auf eine störungsfreie Durchführung ohne Ablenkungen (bspw. im Video-Bild oder durch ein Handy) zu achten. Sollten im virtuellen KFG Unterbrechungen

oder Ablenkungen eintreten, soll Ruhe bewahrt werden und ein Auswirken auf den Gesprächsverlauf vermieden werden. Die Kamera muss angestellt sein, um eine persönliche Atmosphäre und den Ausschluss von unbefugten Dritten sicherzustellen. Video- oder Audioproduktionen sind untersagt (k5.1).

Wird die Notwendigkeit einer Beteiligung Dritter während des KFG ersichtlich, sollte das Gespräch vorzeitig beendet und vertagt werden. Gleiches gilt, wenn die Erlangung neuer Erkenntnisse oder eine Klärung von Angelegenheiten notwendig werden. Zur Fortführung des KFG soll dann ein anschließender, zeitnaher Termin vereinbart werden (k5.2).

5.2.6 Nachbereitung und Dokumentation

Eine Bestätigung über die Durchführung des KFG (Anlage zum Leitfaden) muss von der Führungskraft nachträglich ausgefüllt und von beiden Beteiligten unterzeichnet werden. Diese enthält ggf. Fortbildungsanträge und Personalentwicklungsmaßnahmen. Sollte das Angebot zum KFG abgelehnt werden, ist dies stattdessen auf der Durchführungsbestätigung ohne Angabe von Gründen zu vermerken. Die Bestätigung muss anschließend zur bedarfsgerechten Fortbildungsplanung in einem verschlossenen Umschlag mit dem Hinweis „vertraulich/KFG“ an das Sachgebiet Personalentwicklung weitergeleitet werden (k6.1).

Zusätzlich ist von der Führungskraft die Durchführung nachträglich zu protokollieren. Das Protokoll (Anlage zum Leitfaden) enthält die konkreten Ergebnisse sowie die getroffenen Vereinbarungen. Außerdem können Aspekte, zu denen kein Einvernehmen erzielt werden konnte, im Protokoll separat aufgenommen werden. Sind sich die Beteiligten über Inhalte uneinig, wird dies ebenfalls dokumentiert. Erkennen beide Beteiligten das Protokoll an, ist dieses zu unterzeichnen. Die Führungskraft verwahrt das Protokoll vertraulich und geschützt, während der/die Mitarbeiter:in eine Kopie dessen erhält. Das Protokoll muss nach dem nächsten KFG oder bei einem Führungskräfte-/Mitarbeiter:innenwechsel vernichtet werden, sofern der/die Mitarbeiter:in der Weitergabe des Protokolls nicht zustimmt. Die Vereinbarungen zu Arbeitszielsetzungen und Arbeitsbedingungen verlieren dann ihre Gültigkeit und müssen anschließend neu vereinbart werden. Ferner wird das Protokoll kein Bestandteil der Personalakte (k6.2).

Im Anschluss an das KFG können Termine für Folgegespräche vereinbart werden. Bei nicht zu lösenden Fragen und Problemen zur Kommunikation, Zusammenarbeit und Führung kann auch der/die nächsthöhere Vorgesetzte nachträglich hinzugezogen werden (k6.3).

5.3 Diskussion

Im Anschluss werden die in Kapitel 5.2 aufgeführten Ergebnisse hinsichtlich der theoriegeleiteten, praxisorientierten Fragestellung, inwieweit das KFG als MAG aufgrund seiner formalen Vorgaben unter systemtheoretischen Gesichtspunkten zum Funktionserhalt der formalen Organisation „Universität A“ beitragen kann, interpretiert und diskutiert. Die Schlussfolgerungen aus Kapitel 4 können so konkretisiert und bestenfalls weiterentwickelt werden (Mayring 2015: 97ff.).

5.3.1 Kontingenz- und Unsicherheitsabsorption durch Formalisierung der Vorbereitung und Planung sowie durch Ziel- und Absichtsverdeutlichung

Die formalen Vorgaben zur Vorbereitung legen überwiegend einheitlich fest, welche Personen zum KFG zugelassen sind, welche zeitlichen und räumlichen bzw. technischen Vorgaben zwingend einzuplanen sind und wem welche Zuständigkeiten, Verantwortungsbereiche bzw. Aufgaben zuteilwerden (k4.1, k4.2, k4.3, k4.4). Sie lassen nur in wenigen begründeten Einzelfällen Ausnahmen zu. Die Planung als Videokonferenz anstelle eines KFG in Präsenz stellt eine Ausnahmeregelung dar, an die jedoch streng einzuhaltende Anforderungen gestellt werden (k4.4). Sollte es bei der räumlichen oder technischen Planung/Vorbereitung Schwierigkeiten geben, wie es bspw. im Rahmen der Covid-19-Pandemie durchaus möglich ist, unterstützt das Sachgebiet Personalentwicklung. So kann trotz außergewöhnlicher Umstände die Einhaltung der Vorgaben sichergestellt werden. Dies kann Vertrauen in das weitere Vorgehen schaffen. Die einheitlichen Vorgaben zur Vorbereitung und Planung entsprechen formalen Strukturen wie Kommunikationswege und Entscheidungsprogramme, welche die Kontingenz und damit die Unsicherheiten reduzieren können (vgl. Kapitel 3.6, insbesondere Kapitel 3.6.2, 3.6.7). Dies kann dazu führen, dass die Umsetzung des KFG wahrscheinlicher und deren potenzielle Auswirkung auf den Funktionserhalt möglich werden.

Die Schulung für Führungskräfte (k4.5) kann für eine einheitliche Informationsvermittlung und -weitergabe an die Mitarbeitenden sorgen, was die Entscheidung zur KFG-Umsetzung wahrscheinlicher macht. Eine verpflichtende Mitarbeiter:innenschulung findet allerdings nicht statt. Es werden lediglich zusätzliche Informationsmöglichkeiten durch Veranstaltungen, Schulungen oder Kontaktaufnahme mit den zuständigen Stellen angeboten (k4.5). Die Kontaktstellen sind fachlich spezialisiert, was eine Rollendifferenzierung und einen Kommunikationsweg aufgrund des eindeutigen Informationsbesitzes aufzeigt (vgl. Kapitel 3.6.2, 3.6.8). Da die Mitarbeitenden jedoch die ausschlaggebende Entscheidung zur Umsetzung

des KFG treffen (k4.2), könnte es hilfreich sein, wenn sie zusätzlich zu einer Schulung/Informationsveranstaltung verpflichtet werden würden, um grundlegend Interesse für weitergehende Informationen und die KFG-Umsetzung zu wecken. Da das KFG nicht verpflichtend ist und die Informationsweitergabe durch die Führungskraft keinem Kontrollmechanismus unterliegt, sind keine formalen Sanktionen bei Ablehnungen oder unzureichender Informationsbereitstellung zu erwarten (vgl. Kapitel 3.6.8). Sollte die Informationsweitergabe somit unzureichend erfolgen, könnte das Einflusspotenzial hinsichtlich des Funktionserhalts der Universität A aufgrund einer Ablehnung durch die Mitarbeitenden auf null reduziert werden.

Allerdings kann die Betonung der mit dem KFG verfolgten Ziele und Absichten in den formalen Dokumenten (K2) oder bei der Informationsweitergabe durch die Führungskraft die Mitarbeitenden in ihren Selektionen zum KFG-Entschluss bewegen, wenn die Führungskraft die mitarbeiter:inspezifischen Motive dahingehend schärft (vgl. Kapitel 3.6.5).

Die zwingende, strukturierte Vorbereitung und der vorherige Austausch (k4.2) können dafür sorgen, dass sich die Beteiligten im Vorfeld über ihre Kommunikationsselektionen im KFG Gedanken machen und wichtige Aspekte nicht vergessen. Auch spontane, unüberlegte Reaktionen werden vorgebeugt. So ist es wahrscheinlicher, Sinnselektionen auf ähnlicher Weise zu assimilieren, Unsicherheiten zu vermeiden und blinde Flecken zu reduzieren (vgl. Kapitel 3.2, 3.5.2).

5.3.2 Kontingenzerweiterung und anschließende -reduktion sowie informale Konfliktlösungsmöglichkeiten durch Formalisierung

Die Vorgabe, dass das KFG als ein partnerschaftliches Gespräch auf Augenhöhe unter Gleichberechtigten stattfinden soll (k5.1), ist grds. nur informal möglich, da die formale Kommunikation sich in Entscheidungskommunikationen im Rahmen der Statusordnung ausdrückt (vgl. Kapitel 3.6.4). Der Verzicht auf den Rangunterschied im KFG kann bei den Beteiligten einen inneren Konflikt und damit Unsicherheit hervorrufen, da die Akzeptanz dessen eine Mitgliedschaftsbedingung darstellt, mit welcher Stabilität für die Organisationsstrukturen u.a. durch Gehorsam und Vertrauen in erwartete Entscheidungskommunikationen einhergehen (vgl. Kapitel 3.6.4; 3.6.8). Allerdings wird hier dieses Abweichen durch formale Vorgaben legitimiert. Vorhandene Strukturen und Stabilität werden – zumindest vorübergehend – irritiert und das Selektionsspektrum ausgeweitet, womit der Funktionserhalt riskiert

wird. Es besteht die Gefahr, dass Aussagen der Mitarbeitenden im KFG aufgrund der Unsicherheit nicht wahrheitsgetreu geäußert, beschönigt, falsch eingeschätzt oder Informationen absichtlich verschwiegen werden. Doch bietet dieses Aufbrechen von Strukturen auch andere Anschlusskommunikationen, um bspw. unsicherheitsbedingten Dissens, Konflikte und Missverständnisse informal aufklären und so zum Funktionserhalt beitragen zu können (vgl. Kapitel 3.5.2, 3.6.7). Die Möglichkeit, Dritte zu dem Gespräch hinzuzuziehen (k4.1), kann dabei helfen, die Selektionsoptionen durch die zusätzliche Sinngebung der dritten Person zu aktualisieren und potenzielle Unsicherheit bzw. einen Konflikt zu regulieren. Da Konflikte ein Risiko für die Stabilität und für die Autopoiesis darstellen, kann der vorgeschriebene Abbruch bei später erkannter Notwendigkeit der Beteiligung Dritter (k5.2) zum Funktionserhalt beitragen (vgl. Kapitel 3.6.7).

Die ggf. erhöhte Kontingenz kann durch die Forderung einer vertrauensvollen Atmosphäre, welche mit einer Diskretion der Ergebnisse, der Einhaltung von Gesprächsführungsregeln, einer weitestgehend störungsfreien Umgebung sowie gegenseitiger Offenheit und Ehrlichkeit (k5.1) einhergeht, reduziert werden. Sinnanschlüsse werden so bei den Kommunikationsselektionen wahrscheinlicher (vgl. Kapitel 3.5.2).

Das virtuelle KFG könnte aufgrund zusätzlicher Vorgaben, anderer Störfaktoren und der Durchführung im ggf. privaten oder ungewohnten Umfeld (k5.2) zu zusätzlichen Irritationen und Unsicherheiten führen. Sie könnten abweichende Sinnselektionen hervorbringen und die Anschlusskommunikationen beeinflussen. Verbindungsschwierigkeiten, fehlendes technisches Knowhow oder mangelndes Datenschutzvertrauen sind nur wenige Beispiele, die zur Unsicherheit beitragen und so die beabsichtigte Funktion des KFG mindern können. Insofern ist es hilfreich, dass eine Ablehnung durch den/die Mitarbeiter:in nicht nachteilig sein darf (k4.2). Das virtuelle KFG stellt dennoch eine gute Alternative dar, um dem Funktionserhalt der Universität A beeinflussen zu können, da ohne diese Möglichkeit das KFG unter bestimmten Umständen, bspw. während der Covid-19-Pandemie entfallen müsste.

5.3.3 Sanktions- und Konfliktregulierungsmöglichkeiten durch eine formalisierte Nachbereitung und Dokumentation mittels Selbstbeschreibungen

Die Durchführungsbestätigung sowie das Protokoll (k6.1, k6.2) entsprechen Selbstbeschreibungen des KFG (vgl. Kapitel 3.5.1). Sie begünstigen eine nachträgliche Bezugnahme, schaffen Verbindlichkeit durch beiderseitige Unterschrift sowie Überprüfbarkeit und ermög-

lichen Sanktionen. Die Vertraulichkeit des Protokolls und die Trennung von personalrechtlichen Angelegenheiten (k6.2) können diese Verbindlichkeit schärfen. Zugleich können ehrlichere Selektionen hervorgebracht werden, welche sich ggf. auf das Vertrauen und die Anschlusskommunikationen auswirken. Eine Trennung des KFG von der Personalakte verdeutlicht, dass mit einem Organisationsausschluss als gravierendste Sanktion nicht zu rechnen ist (vgl. Kapitel 3.6.8).

Vielmehr wird einem Ausschluss mit dem KFG vorgebeugt. Erwartungen und Mitgliedschaftspflichten werden thematisiert und ggf. konkretisiert. Wird deutlich, dass der/die Mitarbeiter:in den Vorgaben nicht gerecht wird, da die entgegneten Erwartungen mit den eigenen nicht übereinzubringen sind, ist im Anschluss an das KFG ein freiwilliger Ausschluss, eine Tätigkeitsumstrukturierung oder eine Versetzung und damit ein anderer Karriereweg denkbar. Dies führt nicht zwangsläufig zu einem Risiko für die Autopoiesis, sondern kann den Personaleinsatz optimieren und zur Personalentwicklung beitragen. Infolgedessen können Stellen möglicherweise mit geeigneteren Entscheidern besetzt werden. Dies ist jedoch nicht mit Gewissheit zu sagen, da die Einschätzung der aktuellen Stelle nicht zwangsläufig auch auf die Erwartungserfüllung anderer Stellen schließen lässt (vgl. Kapitel 3.6.2, 3.6.5).

Die Weiterleitung der Durchführungsbestätigung – auch bei einer Ablehnung des KFG – an das Sachgebiet Personalentwicklung (k6.1) entspricht einer Art Kontrolle und Sanktionsmöglichkeit, indem belegt wird, dass die Führungskraft ihrer Informations- und Angebotspflicht nachgekommen ist. Zudem ist bei erfolgreicher Durchführung eine Bedarfsermittlung seitens des Sachgebiets Personalentwicklung bezüglich künftiger Personalentwicklungsmaßnahmen möglich. Entscheidungskommunikationen können daraufhin mit Entwicklungsmaßnahmen sowohl auf der Mitarbeiter:in-Führungskraft-Ebene als auch auf der Ebene des Subsystems bzw. der gesamten Organisation durch die Beeinflussung der Entscheidungsprämisse Personal optimiert werden (vgl. Kapitel 3.6.2).

Bestehen Unklarheiten oder Konflikte nach dem KFG fort, kann die Protokollierung dieser nützlich sein, um in Folgegesprächen zu einer Aufklärung oder Konfliktregulierung – ggf. durch Entscheidung des/der nächsthöheren Vorgesetzten – beizutragen (k6.3). Damit können die Stabilität der Strukturen wiederhergestellt und Anschlusskommunikationen ermöglicht werden (vgl. Kapitel 3.6.7).

Die KFG-Ergebnisse müssten grds. auch bei Personalwechseln fortwähren, da die Entscheidungsprämissen stellen- und nicht personenspezifisch ausgerichtet werden (vgl. Kapitel

3.6.1). Dennoch können dabei, wie auch beim nächsten KFG, Strukturveränderungen durch geänderte Entscheidungsprämissen eintreten, die zu anderen Entscheidungskommunikationen führen können und/oder müssen, um den Funktionserhalt der Universität A nicht zu beeinträchtigen (vgl. Kapitel 3.6.2, 3.6.3). Somit ist eine Vernichtung des Protokolls und ein erneutes KFG (k6.2) sicherer als ein Festhalten an alten Prämissen.

5.3.4 Themen und Inhalte zum Abgleich von Selbst- und Fremdbeobachtungen

Die Rahmenbedingungen zum KFG sind überwiegend eindeutig vorgeschrieben. Hinsichtlich der Themen und Inhalte werden jedoch mehr Gestaltungsspielräume geboten. Diese sind sachlich generalisiert und können je nach Relevanz für einzelne Mitarbeitende oder stellenspezifischen Anforderungen angepasst oder um weitere Aspekte erweitert bzw. konkretisiert werden (k3.6). Diese Vorgaben sorgen dafür, die Kontingenz zu reduzieren und Selektionsmöglichkeiten einzuschränken bzw. zu aktualisieren. Die kommunikativen Anschlussmöglichkeiten werden hierdurch wahrscheinlicher. Zugleich wird weiterhin ausreichend Kontingenz geboten, um die einzelfallspezifische Anwendbarkeit sicherzustellen und Optimierungen auf allen Ebenen der Organisation zu ermöglichen.

Die Reflexion mitarbeiter:innenspezifischer Kenntnisse, Fähigkeiten und Qualifikationen, die Anerkennung persönlicher Eigenschaften sowie die Erarbeitung und Vereinbarung von Optimierungsmöglichkeiten (k3.1) können die Entscheidungsprämissen Personal nachhaltig beeinflussen. Die Führungskraft muss speziell auf den/die Mitarbeiter:in eingehen, da jene:r individuelle Erwartungen in sich bündelt und eine eigene Motivation mitbringt (vgl. Kapitel 3.6.2, 3.6.5). Maßnahmen zur beruflichen Gleichstellung im Organisationsbereich (k3.1) können zusätzlich motivierend wirken, da sie als Mitgliedschaftsbedingung angenommen werden sollten (vgl. Kapitel 3.6.4, 3.6.5). Auch die genannte Karriere kann durch die Selbstreflexion beeinflusst werden, indem mit der Selbstbeobachtung möglicherweise der Bedarf an einer Stellenveränderung sichtbar wird (vgl. Kapitel 5.3.3).

Freiwilliges Engagement und Selbstverwirklichungswünsche sind nach der Systemtheorie nicht für den Funktionserhalt förderlich, da nur innerhalb der Entscheidungsprämissen agiert werden darf (vgl. Kapitel 3.6.5). Die Führungskraft kann diese Bestrebungen aber derart auslegen, dass aus diesen für den Funktionserhalt eher negativen Bestrebungen ein positiver Nutzen gezogen wird. Dies kann die Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitendenmotivation durch Erwartung anderer Mitgliedschaftsgegenleistungen fördern. Auch die ermittelten und

entwicklungsfähigen persönlichen Eigenschaften der Mitarbeitenden (k3.2) können die Entscheidungsprämissen Personal prägen. Diese kann sich auf die Entscheidungskommunikationen auswirken und so zur Autopoiesis der Organisationseinheit sowie der gesamten Organisation Universität A beitragen (vgl. Kapitel 3.1, 3.4).

Die Thematisierung der Aufgaben (k3.4) und der Zusammenarbeit (k3.2) ermöglicht eine Spiegelung der formalen Kommunikationswege und Entscheidungsprogramme, Erwartungsenttäuschungen, aber auch die Ursachenanalyse sowie Enttäuschungsrechtfertigungen. Dies kann sich auch auf die informalen Rollenerwartungen auswirken. Selbst- und Fremdreferenz können aktualisiert und Vertrauen kann gestärkt werden. Sollten die Erwartungsenttäuschungen allerdings derart groß sein, können auch Sanktionen drohen (vgl. Kapitel 3.2, 3.3, 3.6.2, 3.6.8).

Die Führungskraft vereint die organisationsweiten Erwartungshaltungen in sich und trägt sie an den/die Mitarbeiter:in heran (vgl. Kapitel 3.6.6). Um die daraus potenziell entstehenden inneren Konflikte der Führungskraft zu vermeiden, sind Gesprächsführungsfähigkeiten nötig, auf die u.a. in den Durchführungsvorgaben hingewiesen wird (k5.1). Ferner sollen Schnittstellen und Abgrenzungen zu den anderen Bereichen, Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche geklärt werden (k3.2). Die bereichsübergreifenden Entscheidungsprämissen werden somit aktualisiert, die Subsystemgrenzen hergestellt und Auswirkungen von strukturellen Kopplungen, welche zum Funktionserhalt beitragen können, aufgezeigt (vgl. Kapitel 3.1, 3.4, 3.6.2). Die Klärung der organisationsweiten Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche stellt das gegliederte, organisationale Gedächtnis dar und bildet eine Vertrauensbasis sowie Rechenschaftspflicht gegenüber Führungskräften (vgl. Kapitel 3.6.8). So kann u.a. einer Über-/Unterforderung, welche eine unzulässige Abweichung von Entscheidungsprogrammen aus den Tätigkeitsbeschreibungen/-bewertungen darstellt, entgegengewirkt werden (vgl. Kapitel 3.6.2). Klargestellte Entscheidungsprogramme kann die Komplexität aus den kontingenten Ausgestaltungsmöglichkeiten reduzieren und eine bessere Basis für Entscheidungen zugunsten des Funktionserhalts schaffen.

Weiterhin ist eine Rückmeldung zum Führungsverhalten (k3.2) hilfreich, das Fehlen von natürlicher Führung festzustellen und künftig Verbesserungen anzustreben. So kann einem Motivationsverlust seitens der Mitarbeitenden entgegengewirkt und die Führungskompetenzen gestärkt werden. Verfügt der/die Mitarbeiter:in stattdessen über natürliche Führungseigenschaften, kann die Führungskraft im KFG ihn/sie über seine/ihre Rollenerwartungen,

Entscheidungsprämissen sowie alternative Karrierewege aufklären, um die Zusammenarbeit zu optimieren (vgl. Kapitel 3.6.6). Allerdings kann die mitarbeiter:inseitige natürliche Führung bewirken, dass das KFG-Angebot abgelehnt wird, sodass ihr bereits im Vorfeld entgegen gewirkt werden sollte.

Durch die zusätzliche Thematisierung von Konflikten und der bestrebte Abbau von Misstrauen (k3.2) kann der formale Weg der Konfliktregulierung vorbereitet oder auf informelle Art und Weise vermieden werden, da so einfachere Lösungen herbeigeführt werden können. Darüber hinaus können aufgrund der erweiterten Kontingenz andere Sinnselektionen möglich werden und zu anderen Ergebnissen führen, die im Anschluss den Funktionserhalt durch eine Strukturanpassung wiederum optimieren und Stabilität für den Funktionserhalt wiederherstellen oder verändern (vgl. Kapitel 3.5.2, 3.6.7).

Wird das Arbeitsumfeld besprochen (k3.3) muss dies die Entscheidungskommunikationen oder Strukturen nicht direkt beeinflussen, sodass diese Inhalte für den Funktionserhalt nicht zwingend erforderlich erscheinen. Allerdings können hiermit Motive verbunden sein, die sich schließlich auf die Mitgliedschaft und damit verbunden auf die Entscheidungsprämissen auswirken (vgl. Kapitel 3.6.2, 3.6.5). Diese vermeintlichen Randbedingungen sollten daher auch angesprochen werden, um die Einhaltung der systemimmanenten Strukturen nicht zu gefährden.

Da Personen in verschiedenen sozialen Systemen interagieren (vgl. Kapitel 3.1), werden verschiedene und ggf. divergierende formale und informale Rollenerwartungen an sie gestellt, die mit den Erwartungen im sozialen System „Universität A“ vereint werden müssen. Divergierende Rollenerwartungen aus den Privatangelegenheiten der Mitarbeitenden (k3.5) können möglicherweise Probleme für die Mitgliedschaft mit sich bringen, wenn sich Mitarbeitende aufgrund dieser den Mitgliedschaftsbedingungen widersetzen (vgl. Kapitel 3.6.1, 3.6.8). Sind diese Erwartungen nicht mit den verschiedenen formalen und informalen Erwartungen oder den Selbsterwartungen übereinzubringen, können organisationale Strukturen aufgrund der strukturellen Kopplungen irritiert werden und damit die Autopoiesis des Systems gefährden (vgl. Kapitel 3.4). Die von der Führungskraft und dem/der Mitarbeiter:in wahrgenommene Unterscheidung der Rollen sollte in solchen Fällen thematisiert werden, sodass die Differenzen mittels Entscheidungen zu (Gegen-)Maßnahmen beseitigt werden können. Dieser Themenbereich solle jedoch nur dann angesprochen werden, wenn gegen-

seitiges Vertrauen vorherrscht (k3.5), da nur in diesem Fall bestimmte Anschlusskommunikationen und ein organisationales Lernen durch Anpassung von Strukturen erwartet werden können (vgl. Kapitel 3.6.8).

Die Reflexion bisheriger Kommunikationen und Entscheidungsprämissen entspricht Selbst- und Fremdbeobachtungen. Werden die Entscheidungsprämissen im KFG für die Zukunft konkretisiert oder korrigiert, beeinflusst das KFG schließlich künftige Entscheidungskommunikationen, sofern die Beteiligten die Änderungen annehmen und umsetzen. Diese Änderungen ermöglichen eine bessere Anschlussfähigkeit und können damit die Autopoiesis der Universität A sowie das Verhältnis und die Loyalität der Mitarbeitenden zur Universität A aufgrund der verbesserten Strukturerkennung fördern (vgl. Kapitel 3.2, 3.6.5). Zudem können mittelbar die Organisationskultur und kognitive Routinen angepasst werden und so die Zusammenarbeit formen, welche sich positiv auf den Funktionserhalt durch eine verbesserte Kommunikation und Akzeptanz im Kollegium auswirken kann (vgl. Kapitel 3.6.2). Dies gilt aufgrund der Interpenetration und strukturellen Kopplung für die Subsysteme sowie für die gesamte Organisation (vgl. Kapitel 3.4). Sollten daher Änderungen vorgenommen werden, sind mögliche Auswirkungen auf allen organisationalen Ebenen zu beachten. Führungskräfte können sich hierzu als organisationales Bindeglied (vgl. Kapitel 3.6.6) mit anderen Führungskräften austauschen und so die Effektivität und Effizienz der Organisation steigern, was zur Organisationsentwicklung durch eine Art funktionales Qualitätsmanagement beitragen kann.

5.3.5 (In-)Flexibilität durch Formalisierung

Die Dienstvereinbarung regelt vertraglich die Durchführung, sodass mit dieser eine starke Bindungswirkung einhergeht (k1.1). Der Leitfaden und die Verfahrensbeschreibung zum virtuellen KFG werden ergänzend als Handreichung zur Regelung der konkreten Umsetzung in Zusammenarbeit mit den Personalräten erstellt und sind wegen der Anhängigkeit zur Dienstvereinbarung gleichermaßen bindend (k1.2, k1.3). Die fortwährende Geltung der Dienstvereinbarung (k1.1) sowie die regelmäßige Evaluation (k1.4) zur Anpassung der Vorgaben an die aktuellen Bedarfe der Universität A schaffen Anpassungsmöglichkeiten. Sie sorgen zugleich für Vertrauen durch die zeitliche Generalisierung. Die Vorgabe, dass der Personalrat weiterhin beteiligt werden kann (k1.1), untermauert das Vertrauen durch Konfliktregulationsmechanismen.

Wenngleich sich das KFG auf den Funktionserhalt aller organisationaler Ebenen auswirken kann, ist die personelle Geltung der Dienstvereinbarung und der dazugehörigen Dokumente noch nicht auf alle Bereiche der Universität A ausgeweitet worden (k1.4). Dies kann zu Problemen führen. Die formalen Vorgaben sind für diese Bereiche ggf. noch nicht vollständig umsetzbar, sodass es einer Anpassung vorhandener Vorgaben oder Ausnahmeregelungen bedarf. Dementsprechend ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die unberücksichtigten Bereiche trotz der freiwilligen Anwendbarkeit aufgrund von Unsicherheit vom KFG eher absehen. Es mangelt somit an der sozialen Generalisierung der KFG-Vorgaben. Wird das KFG dennoch umgesetzt, aber diese Bereiche werden bspw. bei der Evaluation nicht berücksichtigt, kann dies möglicherweise Ergebnisse verzerren und Konflikte hervorbringen, sodass dem Funktionserhalt eher entgegengewirkt wird (vgl. Kapitel 3.6.7). Eine Strukturanpassung als Reaktion auf Dynamiken sollte in allen Bereichen durchführbar sein und unterstützt werden, um die Autopoiesis aufrechtzuerhalten. Diese Regelungslücke kann daher als verbesserungswürdig eingestuft werden, wenngleich bereits eine einheitliche Umsetzung in allen Bereichen vorgesehen ist (k1.4).

Zur Änderung oder Beibehaltung dieser Dokumente, welche ihrerseits Selbstbeschreibungen entsprechen (vgl. Kapitel 3.6.2), bedarf es Entscheidungen. Diese Entscheidungen beeinflussen mittelbar das KFG und die davon ausgehenden Entscheidungskommunikationen, welche sich auf den Funktionserhalt sowie die Mitgliedschaftsmotivation auswirken sowie zu einer Effizienzsteigerung der Organisation führen können. Die KFG-Dokumente müssen allerdings ausreichend Flexibilität zulassen, damit eine bedarfsgerechte Umsetzung erfolgen kann. Sie bergen andernfalls die Gefahr, dass Führungskräfte diese unangepasst bei allen Mitarbeitenden anwenden, ohne auf die Kommunikationen der einzelnen Mitarbeitenden einzugehen. Die Spielräume innerhalb der Vorgaben müssen genutzt werden, um auch einen Mehrwert für das gesamte System erwirken zu können.

5.3.6 Abwägung funktionaler Äquivalente und Limitationen

In der Praxis werden regelmäßig Alltagsgespräche als funktional äquivalent zum KFG bzw. MAG angeführt (vgl. Kapitel 1.1). Sie folgen informalen Prämissen, ermöglichen informale Sanktionen und können auf diese Weise ebenfalls zum Funktionserhalt beitragen (vgl. Kapitel 3.6). Allerdings wird sich weniger dezidiert auf diese vorbereitet und auch die Durchführung sowie Nachbereitung sind nicht reglementiert, sodass die Kontingenz nicht eingeschränkt wird. Es wird nichts verschriftlicht und an andere Sachgebiete weitergeleitet, was

die Ergebnisse verbindlich und sanktionierbar werden lässt. Alltagsgespräche können auch zum Funktionserhalt beitragen, indem sie MAG oder formale Kommunikationen ergänzen, vorbereiten oder ihnen teilweise sogar widersprechen (vgl. Kapitel 3.6.2). Als voll äquivalent zum MAG können sie aber nicht gewertet werden, da sie durch die vorherrschende Komplexität und Unsicherheit weniger zielgerichtet erfolgen. Es existieren zudem keine Handlungsvorschläge, die eine schnelle Konfliktregulierung ermöglichen würden.

Eine weitere Alternative könnten regelmäßige Mitarbeiter:innenbefragungen bspw. bezüglich verschiedener Entscheidungsprämissen auf Subsystem- oder Organisationsebene sein. Diese würden nicht die konkret-individuellen Rollenerwartungen widerspiegeln oder aufklären, könnten aber allgemeine Schlüsse zu Entwicklungs- und Optimierungsbedarfen zulassen. Befragungen würden den Funktionserhalt von Organisationen diesbezüglich in einer ähnlichen, formalen Richtung beeinflussen, wären aber aufgrund ihrer generellen Anwendbarkeit weniger förderlich auf der untersten Führungskraft-Mitarbeiter:in-Ebene. Einzelfall-spezifische Konfliktregulierungen wären mit diesem Instrument ebenfalls nicht möglich.

Zum Abschluss dieser Diskussion muss ferner erwähnt werden, dass die Beeinflussung des Funktionserhalts durch KFG bzw. MAG nicht zwangsläufig positiv ausfallen bzw. tatsächlich stattfinden muss. Die in Aussicht gestellten Einflussmöglichkeiten der formalen Vorgaben zum KFG sind aufgrund der „black boxes“ durch die doppelte Kontingenz immer von zwei Seiten zu betrachten (vgl. Kapitel 3.5.1). So ist auch eine verborgene Entwicklung in unterschiedliche Richtungen möglich. Neben den positiven Auswirkungen sind auch keine oder eben negative Effekte auf den Funktionserhalt denkbar, obwohl vermeintlich gemeinsam Vereinbarungen getroffen und Entscheidungen kommuniziert worden sind. Die Kommunikationsselektionen bleiben trotz des formalisierten Gesprächs voreinander verborgen. Jegliche Entscheidungen basieren auf durch die Rahmenbedingungen eingeschränkten Konstrukten, welche aus subjektiv beobachteten Handlungen entstehen (vgl. Kapitel 3.5.1). Nichtsdestotrotz wird durch das KFG ein Angleichen der Sinnselektionen ermöglicht und aufgrund der Strukturvorgaben wahrscheinlicher, was in der Praxis jedoch weder messbar noch überprüfbar ist. Die fortwährende, ggf. reduzierte Unsicherheit kann nur in anschließenden Kommunikationen (bspw. im nächsten KFG oder in folgenden Entscheidungskommunikationen) aufgedeckt werden, sodass erneut Einflusspotenzial auf den Funktionserhalt erwirkt werden kann.

Eine Limitation dieser Arbeit ergibt sich somit aus der Systemtheorie Luhmanns selbst. Es handelt sich um eine Theorie, welche zur Beobachtung von Ereignissen, Strukturen und Funktionen nützlich ist. Sie ist jedoch ungeeignet, genaue Ursachen zu erforschen oder eindeutige Folgen und deren tatsächliches Ausmaß zu prognostizieren. Diese Arbeit entspricht einer Beobachtung dritter Ordnung (vgl. Kapitel 3.2), die ihre eigenen blinden Flecke innehat. Um Licht ins Dunkle zu bringen, bedarf es weiterer Beobachtungen. Es könnten andere Theoriegebäude hinzugezogen werden, die es ermöglichen, die Systemtheorie Luhmanns zu ergänzen.

6 Fazit und kritische Würdigung

Ziel dieser Arbeit war es, den Einfluss von MAG auf den Funktionserhalt von formalen Organisationen anhand von Literaturrecherchen und der Konfrontation dieser Recherchen mit einem Praxisbeispiel zu analysieren.

Es ist festzuhalten, dass sich der organisationale Funktionserhalt durch die fortwährende Autopoiesis ausdrückt. Die für die Organisation elementaren Entscheidungskommunikationen sind die Grundlage für weitere Entscheidungskommunikationen. So kann der Fortbestand der organisationalen Funktionen auf allen Systemebenen sichergestellt werden. Dafür bilden sich Mitgliedschaftsbedingungen und -besonderheiten, welche sich u.a. in Entscheidungsprämissen, der Anerkennung von Rang bzw. Statusordnung, die Mitgliedermotivation, Führung, Konfliktregulationsmechanismen sowie Vertrauen und Sanktionen ausdrücken. Sie tragen sowohl formal als auch informal zur Grenzziehung zwischen System und Umwelt und zugleich zur Autopoiesis bei, indem Kontingenz, Komplexität sowie Unsicherheit absorbiert werden.

Das theoretisch fundierte Zwischenfazit in Kapitel 4 zeigte, dass MAG die Funktion eines Organisationsentwicklungs- bzw. Qualitätsmanagementinstruments statt eines Führungsinstruments (vgl. Kapitel 1.2.1) einnehmen. Das MAG schafft eine Beobachtungsebene, von welcher Strukturen und darauf basierende Entscheidungskommunikationen reflektiert werden können, um sie anschließend beizubehalten oder zu ändern. Auf diese Weise kann die Autopoiesis und damit die organisationalen Funktionen aufrechterhalten werden. Formalisierte MAG beruhen ihrerseits auf Strukturen, die zur Vereinheitlichung der Vorgehensweise beitragen können, um gleichermaßen – unter annähernden Sinnselektionen – den Funktionserhalt zu beeinflussen. Es können die Vorbereitung und Planung, die Durchführung, die Nachbereitung und Dokumentation, die Themen und Inhalte sowie die mit dem MAG verfolgten Absichten und Ziele definiert werden. Die Dokumente hierfür sind ebenfalls derart formalisiert, dass sie ihrerseits mittelbar zum Funktionserhalt beitragen können. Das MAG selbst besteht aus formalen und informalen Kommunikationen, welche durch die Vorgaben gleichartig ausgerichtet werden sollen.

Anhand des KFG der Beispieluniversität A wurden MAG-Vorgaben aus der Praxis mit den theoretisch ermittelten Einflussmöglichkeiten auf den Funktionserhalt konfrontiert. Es wurde eine qualitative Inhaltsanalyse der formalen Vorgaben durchgeführt, da jene bezeichnend für Organisationen – insbesondere für öffentliche Verwaltungen – sind und damit einen

ersten Anhaltspunkt für die Untersuchung des Funktionserhalts darstellen. Es wurde deutlich, dass Vorgaben zur Vorbereitung und Planung sowie die benannten Ziele und Absichten dafür sorgen können, dass die Entscheidung zum KFG bzw. MAG wahrscheinlicher wird, wenn Kontingenz, Komplexität und Unsicherheit eingeschränkt und so Sinnaktualisierungen möglich werden. Eine vorherige Schulung kann diese Entscheidung fördern. Allerdings sollte bedacht werden, dass diese nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für Mitarbeitende angeboten werden sollte, um die Selektionen stärker lenken zu können. Die Vorgabe der Gesprächsdurchführung auf Augenhöhe kann zu einem inneren Konflikt führen. Zugleich bietet sie aber auch die Chance für eine Sinnangleichung und andere Anschlusskommunikationen. Auch eine darauf aufbauende Strukturanpassung kann nachträglich für Stabilität sorgen. Die virtuelle Durchführung weist ein größeres Unsicherheitspotenzial auf als die Präsenzdurchführung. Dennoch kann diese zum Funktionserhalt beitragen, was bei einer Absage nicht der Fall wäre. Die Ergebnisverschriftlichung schafft Verbindlichkeit und dadurch Sanktionierbarkeit der besprochenen Aspekte. Die Themen- und Inhaltsvorgaben bieten einerseits Gestaltungsspielräume, sorgen aber andererseits für eine Kontingenzreduktion. Sie ermöglichen eine Sinnangleichung in den Kommunikationsselektionen des KFG. Anschlusskommunikationen werden ermöglicht, indem Erwartungen, Entscheidungsprämissen, vergangene Entscheidungskommunikationen, aber auch Enttäuschungen auf allen Organisationsebenen thematisiert und verändert werden können. Diese Dynamiken stützen den Funktionserhalt ebenfalls. Die Dokumente, welche die Formalisierung festigen, können ihrerseits durch Evaluationen angepasst werden. Ihre Bedeutung und grundsätzliche Geltung vermitteln Verbindlichkeit und sorgen so für eine Kontingenzreduktion. Problematisch ist allerdings, dass diese (noch) nicht universitätsweit Anwendung finden, wodurch der Beitrag zum Funktionserhalt verzerrt werden kann. Gleichfunktionale Äquivalente zum KFG bzw. MAG konnten nicht ermittelt werden. Alltägliche Gespräche und Befragungen können den Funktionserhalt beeinflussen, allerdings nicht in einer solchen Breite und Tiefe wie das MAG.

Die praktische Untersuchung erhebt grds. keinen Anspruch auf Repräsentativität, da die MAG anderer Organisationen anders formalisiert sein können. Nichtsdestotrotz lassen sich hieraus Erkenntnisse ableiten, welche auch für andere Organisationen bedeutsam sind. MAG bieten aufgrund ihrer Formalität eine Chance, Strukturen und Entscheidungskommunikationen differenziert zu betrachten und Veränderungen zugunsten des Funktionserhalts zu ver-

anlassen. Je nach Formalisierung besteht ein gewisses Einflusspotenzial aufgrund der organisationalen Wechselwirkungen. Der Funktionserhalt lebt von Stabilität und zugleich von dynamischer Anpassung durch Irritationen, welche im MAG auf der Subsystemebene bis zur gesamten Organisation thematisiert werden sollten. Mangels funktionaler Äquivalente sollte das MAG regelmäßig und organisationsweit erfolgen, um ein organisationales Lernen und damit das Qualitätsmanagement zu unterstützen. Die Relevanz des MAG für Organisationen ist im Ergebnis zu betonen. Entwicklungsbedarfe sowie funktionale Äquivalente können mittels der vorgenommenen systemtheoretischen Betrachtung abgewogen werden. Die Systemtheorie Luhmanns stützt diese Schlussfolgerung, da sie wegen ihrer allgemeinen Anwendbarkeit bei komplexen Sozialsystemen eine Übertragung der Schlüsse auf andere Organisationen zulässt (vgl. Kapitel 1.2.2, 3.1).

Trotzdem sind die Chancen der Systemtheorie zugleich limitierend. Das tatsächliche Ausmaß des Einflusses ist anhand dieser Untersuchung nicht zu beziffern. Die Systemtheorie bietet eine funktionale Betrachtung, aber keine kausale Ergründung dessen (vgl. Kapitel 3.5.2, 3.6.2). Das Praxisbeispiel des KFG der Universität A konnte dies verdeutlichen. Sie ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung der Fragestellung insbesondere aufgrund des verallgemeinernden, konstruktivistischen Ansatzes sowie der Zirkularität durch Autopoiesis und Emergenz; bleibt aber deskriptiv. Zu viele Variablen hängen voneinander ab und bedingen sich aufgrund organisationsweiter Rückkopplungen gegenseitig. Konkrete Intensitäten oder Auswirkungen positiver oder negativer Art sind nicht zu ermitteln. Diese Untersuchung enthält somit Aspekte, die Raum für anschließende Forschungsabsichten offenlassen. Dazu bedarf es einer Hinzuziehung weiterer Theorien und Untersuchungsmethoden.

Diese Arbeit kann als Anstoß gesehen werden, weiter in diese Richtung zu forschen und die Praxisratgeber der einschlägigen Literatur zu MAG (vgl. Kapitel 1.2.1) vorerst zurückzustellen. Es ist denkbar, andere MAG-Vorgaben in öffentlichen Verwaltungen oder privaten Unternehmen anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse hinsichtlich des Funktionserhalts zu untersuchen, um Parallelen oder Unterschiede festzustellen. Ferner können Mitarbeiter:innenbefragungen anschließen, die darauf abzielen, die systemtheoretisch erlangten Ergebnisse um das beobachtbare Ausmaß bzw. die Wirkungsströmungen des MAG-Einflusses auf den Funktionserhalt zu ergänzen. Dies könnte Aufschluss darüber geben, wo Strukturänderungen aufgrund des MAG in öffentlichen Verwaltungen am ehesten wahrzunehmen sind.

Für die in Kapitel 1 erkannte Forschungslücke und die zugrunde gelegte Fragestellung bedeutet dies, dass eine Einflussnahme auf den Funktionserhalt formaler Organisationen durch das MAG bestätigt werden kann. Dynamiken, auf die öffentliche Verwaltungen reagieren müssen, können besser abgefangen werden als mit anderen Instrumenten oder Interaktionen. Eine vorrangige Betrachtung des Menschen, wie es in der Forschung zum MAG bisher erfolgt ist, konnte größtenteils unberücksichtigt bleiben. Nur durch Interpenetration und strukturelle Kopplungen sind aus systemtheoretischer Sicht Irritationen und Auswirkungen auf die Entscheidungsprämisse Personal möglich.

Selbst bei anschließenden Fehlentwicklungen oder als nutzlos erwiesenen Vereinbarungen, sollten MAG nicht als gänzlich schlecht und als ein „Es-muss-ja-gemacht-werden-Palaver“ (Miller 2013: 337) bezeichnet werden. Aufgrund der systemimmanenten zirkulären Kausalität kann das formalisierte MAG den Funktionserhalt organisationsweit beeinflussen und sollte daher stets als Chance für die Organisation begriffen werden.

Literaturverzeichnis

- Abels, Heinz (2004): Einführung in die Soziologie. Band 1: Der Blick auf die Gesellschaft. 2. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-322-92436-0>.
- Achouri, Cyrus (2009): Systemic Leadership. Ein innovativer Weg der Personalführung. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, DOI: <https://doi.org/10.1524/9783486592702>.
- Alter, Urs (2018): Grundlagen der Kommunikation für Führungskräfte. Mitarbeitende informieren und Führungsgespräche erfolgreich durchführen. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Becker, Manfred (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6. überarb. und aktual. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, Florian (2019): Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie. Heidelberg: Springer, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57838-4>.
- Berghaus, Margot (2011): Luhmann leicht gemacht. 3. überarb. Aufl., Köln/Weimar/Wien: Böhlau Verlag.
- Bertalanffy, Ludwig von (1973, Erstauflage 1968): General Systems Theory: Foundations, Development, Applications. 2. Aufl., London: Penguin Books.
- Blickle, Gerhard (2019): Leistungsbeurteilung. In: Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. vollst. überarb. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer, 303-324, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4>.
- Boden, Martina (2020): Mitarbeitergespräche führen. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29603-2>.
- Böcher, Wolfgang (1996): Selbstorganisation, Verantwortung, Gesellschaft. Von subatomaren Strukturen zu politischen Zukunftsvisionen. Opladen: Westdeutscher Verlag, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-322-83579-6>.
- Bora, Alfons (2001): Öffentliche Verwaltungen zwischen Recht und Politik. Die Multireferentialität organisatorischer Kommunikation. In: Tacke, Veronika (Hrsg.): Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 170-191, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-322-80373-3>.
- Braig, Wilfried/Wille, Roland (2012): Mitarbeitergespräche. Gesprächsführung aus der Praxis für die Praxis. 7., überarb. und erw. Aufl., Zürich: Orell Füssli.
- Braune, Paul/Alberternst, Christiane (2013): Führen im öffentlichen Bereich und in Non-Profit-Organisationen. Handeln zwischen Politik und Verwaltung – Instrumente und Arbeitsfelder. Wiesbaden: Springer Fachmedien, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6772-5>.
- Breisig, Thomas (2005): Personalbeurteilung. Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln und gestalten. 3. überarb. und erw. Aufl., Frankfurt am Main: Bund.

- Brenner, Doris (2014): Beurteilungsgespräche souverän führen. Ein Überblick für Führungskräfte. Essentials, Wiesbaden: Springer Gabler, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06999-5>.
- Brenner, Doris (2020): Mitarbeitergespräche souverän führen. Ein praxisorientiertes Manual für Führungskräfte. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bungartz, Hans-Joachim/Zimmer, Stefan/Buchholz, Martin/Pflüger, Dirk (2009): Modellbildung und Simulation. Eine anwendungsorientierte Einführung. Berlin/Heidelberg: Springer, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-540-79810-1>.
- Caspari, Ingo/Reese-Schäfer, Walter/Haßenkamp, Werner (2016): Sparen in öffentlichen Haushalten. Grundzüge einer Theorie mit zehn Beispielen für die Praxis und Fachdiskussion. Wiesbaden: Springer Gabler, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10908-0>.
- De Micheli, Marco (2017): Leitfaden für erfolgreiche Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilungen. 6. erw. und überarb. Aufl., Zürich: Praxium.
- Drepper, Thomas (2018): Organisation der Gesellschaft. Gesellschaft und Organisation in der Systemtheorie Niklas Luhmanns. 2. überarb. und aktual. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21718-1>.
- Drumm, Hans Jürgen (2005): Personalwirtschaft. 5. überarb. und erw. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer.
- Durkheim, Émile (1970): Die Regeln der soziologischen Methode. In: Maus, Heinz/Fürstenberg, Friedrich/König, René (Hrsg.): Soziologische Texte. 3. Aufl., Bd. 3, Neuwied/Berlin: Luchterhand.
- Eyer, Eckhard/Haussmann, Thomas (2018): Zielvereinbarung und variable Vergütung. 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fehlau, Eberhard G. (2013): Die Zukunftsfähigkeit kommunaler Verwaltungen – eine Herausforderung für das Personalmanagement!. In: Fehlau, Eberhard G. (Hrsg.): Personalmanagement professionalisieren. Beiträge zur Gestaltung einer zukunftsfähigen öffentlichen Verwaltung. Baden-Baden: Nomos, 21-47, DOI: <https://doi.org/10.5771/9783845238449-2>.
- Fischer, Hans Rudi (1993): Autopoiesis: eine Theorie im Brennpunkt der Kritik. 2. korr. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Flick, Uwe (2019): Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS, 473-488, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_33.
- Foerster, Heinz von (2013, Erstauflage 1981): Das Konstruieren einer Wirklichkeit. In: Watzlawick, Paul (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit: Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. 7. Aufl., München/Zürich: Piper 39-60.
- Gfeller, Louis (2007): Handbuch für eine aktive und systematische Mitarbeiterkommunikation. Zürich: Praxium.
- Görke, Alexander (2008): Perspektiven einer Systemtheorie öffentlicher Kommunikation. In: Winter, Carsten/Hepp, Andreas/Krotz, Friedrich (Hrsg.): Theorien der Kommunikations- und Medienwissenschaft. Grundlegende Diskussionen, Forschungsfelder

- und Theorieentwicklungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 172-191, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90778-9>.
- Härlin, Angelika (2010): Feedback und Kommunikation als Führungsmittel. In: Kreuser, Karl/Robrecht, Thomas (Hrsg.): Führung und Erfolg. Eigene Potenziale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen. Wiesbaden: Gabler, 165-186, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8764-8>.
- Hall, Arthur D./Fagen, Robert E. (1974, Erstauflage 1956): Definition of System. In: Händle, Frank/Miller, James G. (Hrsg.): Systemtheorie und Systemtechnik. Sechzehn Aufsätze. München: Nymphenburger Verlagshandlung, 127-137.
- Haller, Reinhold (2018): Bedürfnis- und lösungsorientierte Gespräche führen – privat und beruflich. 10 Tipps zur erfolgreichen Kommunikation. Berlin/Heidelberg: Springer, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55699-3>.
- Handy, Charles B. (1994): The Age of Paradox. Boston: Harvard Business Press.
- Hözl, Franz/Raslan, Nadja (2019): Schwierige Mitarbeitergespräche. Professionell vorbereiten, sicher fühlen. 4. Aufl., Freiburg: Haufe.
- Holler, Franziska/Raffer, Christian/Carstens, Jens/Löffler, Lorenz (2017): Weniger Personal – mehr Aufgaben. Studie zur Entwicklung der Personaldichte kreisfreier Städte. Hg. von Institut für den öffentlichen Sektor. Onlinequelle: https://publicgovernance.de/media/Weniger_Personal_mehr_Aufgaben.pdf (Abrufdatum 02.01.2022).
- Hossiep, Rüdiger/Zens, Jennifer E./Berndt, Wolfram (2020): Mitarbeitergespräche: motivierend, wirksam, nachhaltig. Praxis der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Jäger, Wieland/Scharfenberger, Ulrike/Scharfenberger, Bernhard (1996): Verwaltungsreform durch Neue Kommunikationstechnik? Soziologische Untersuchungen am Beispiel Schriftgutverwaltung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-663-07796-1>.
- Jörges-Süß, Katharina (2007): Leistungsbezogene Bezahlung in der Öffentlichen Verwaltung. Eine neoinstitutionalistisch-historische Analyse. In: Weber, Wolfgang/Martin, Albert/Nienhüser, Werner (Hrsg.): Empirische Personal- und Organisationsforschung. Bd. 29, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, Permalink: <http://hdl.handle.net/10419/68586>.
- Kals, Elisabeth/Gallenmüller-Roschmann, Jutta (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie kompakt. 2., überarb. Aufl., Weinheim/Basel: Beltz.
- Kanitz, Anja von (2015): Gesprächstechniken. 4. Aufl. Freiburg: Haufe, Permalink: https://www.wiso-net.de/document/AHAU__bc42b498504f48baa8f41f7be7fefec526959aa5.
- Kette, Sven/Tacke, Veronika (2015): Systemtheorie, Organisation und Kritik. In: Scherr, Albert (Hrsg.): Systemtheorie und Differenzierungstheorie als Kritik. Perspektiven in Anschluss an Niklas Luhmann. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, 232-265.
- Kieser, Alfred/Ebers, Mark (2019) (Hrsg.): Organisationstheorien. 8. erw. und aktual. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, Alfred (2019): Max Webers Analyse der Bürokratie. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. 8. erw. und aktual. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer, 45-74.

- Klug, Andreas (2008): Analyse des Personalentwicklungsbedarfs. In: Ryschka, Jurij/Solga, Marc/Mattenklott, Axel (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 35-90, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9785-2>.
- König, Eckard/Volmer, Gerda (2019): Handbuch Systemisches Coaching: Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer. 3. überarb. und aktual. Aufl., Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.
- König, Susanne/Rehling, Mette (2007): Das Mitarbeitergespräch als Daueraufgabe. In: VM Verwaltung & Management. Jg. 13, Heft 1, 10-15, DOI: <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2007-1-10>.
- Krüger, Dirk/Riemeier, Tanja (2014): Die qualitative Inhaltsanalyse – eine Methode zur Auswertung von Interviews. In: Krüger, Dirk/Parchmann, Ilka/Schecker, Horst (Hrsg.): Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung. Berlin/Heidelberg: Springer Spektrum, DOI: DOI 10.1007/978-3-642-37827-0.
- Kuckartz, Udo/Rädiker, Stefan (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Grundlagentexte Methoden. 5. Aufl.; Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Kühl, Stefan (2007): Formalität, Informalität und Illegalität in der Organisationsberatung: Systemtheoretische Analyse eines Beratungsprozesses. In: Beck, Ulrich/Braun, Norman/Nassehi, Armin (Hrsg.): Soziale Welt. Jg. 58, Heft 3, Baden-Baden: Nomos, 271-293, DOI: <https://doi.org/10.5771/0038-6073-2007-3-23>.
- Krause, Detlef (2005): Luhmann-Lexikon. 4. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Kriz, Jürgen (2014): Grundkonzepte der Psychotherapie. 7., vollst. überarb. und erw. Aufl, Weinheim: Beltz.
- Lamnek, Siegfried/Krell, Claudia (2016): Qualitative Sozialforschung. 6. überarb. Aufl., Weinheim/Basel: Beltz.
- Löffelholz, Martin/Rothenberger, Liane (Hrsg.) (2016): Handbuch Journalismustheorien. Wiesbaden: Springer VS, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18966-6>.
- Loistl, Otto (1996): Chaostheorie. Zur Theorie nichtlinearer dynamischer Systeme. 3. Aufl., München: Oldenbourg Verlag, DOI: <https://doi.org/10.1515/9783486791020>.
- Lohaus, Daniela/Schuler, Heinz (2014): Leistungsbeurteilung. In: Schuler, Heinz/Kanning, Uwe P. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. 3. überarb. und erw. Aufl., Göttingen [u.a.]: Hogrefe, 357-412.
- Luhmann, Niklas (1989): Reden und Schweigen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1994, Erstauflage 1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. 4. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1999a, Erstauflage 1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Schriftenreihe der Hochschule Speyer, Bd. 20, 5. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1999b): Gesellschaft der Gesellschaft. Teilbd. 1, 2. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1999c): Gesellschaft der Gesellschaft. Teilbd. 2, 2. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Luhmann, Niklas (2002): Das Erziehungssystem der Gesellschaft. Hg. von Lenzen, Dieter. 1. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2008, Erstauflage 1995): Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch. 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas (2009a): Einführung in die Systemtheorie. Hg. von Baecker, Dirk. 5. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer.
- Luhmann, Niklas (2009b, Erstauflage 1970): Soziologisch Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. 8. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas (2009c, Erstauflage 1975): Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. 6. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas (2009d, Erstauflage 1981): Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. 5. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas (2009e, Erstauflage 1987): Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Luhmann, Niklas (2009f, Erstauflage 1990): Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven. 4. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas (2011, Erstauflage 2000): Organisation und Entscheidung. 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas (2015, Erstauflage 1994): Die Wirtschaft der Gesellschaft. 7. Aufl., Frankfurt am Mail: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2016, Erstauflage 1973): Zweckbegriff und Systemrationalität: Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. 7. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2019a): Schriften zur Organisation. Theorie organisierter Sozialsysteme. Bd. 2. Hg. von Lukas, Ernst und Tacke, Veronika, Wiesbaden: Springer VS, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23210-8>.
- Luhmann, Niklas (2019b): Schriften zur Organisation. Gesellschaftliche Differenzierung. Bd. 3. Hg. von Lukas, Ernst und Tacke, Veronika. Wiesbaden: Springer VS, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23212-2>.
- Luhmann, Niklas (1992): Organisation. In: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hrsg.): Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag, 165-186.
- Malik, Fredmund (2015): Strategie des Managements komplexer Systeme: ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. 11. Aufl., Bern: Haupt.
- Marcinkowski, Frank (1993): Publizistik als autopoietisches System: Politik und Massenmedien. Eine systemtheoretische Analyse. Opladen: Westdeutscher Verlag, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-322-87740-6>.
- Martens, Will/Ortmann, Günther (2019): Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. 8. erw. und aktual. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer, 413-448.

- Maturana, Humberto R. (1982): *Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie*. Braunschweig/Wiesbaden: Friedrich Vieweg & Sohn.
- Maturana, Humberto R./Varela, Francisco J. (2009, Erstauflage 1984): *Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Mayring, Philipp (2008): *Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse*. In: Gläser-Zikuda, Michaela/Mayring, Philipp (Hrsg.): *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse*. 2. Aufl., Weinheim: Beltz-Verlagsgruppe, 7-19.
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 12. überarb. Aufl., Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.
- Mayring, Philipp (2016): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. 6. überarb. Aufl., Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.
- Mayring, Philipp/Fenzl, Thomas (2019): *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS, 633-648, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_33.
- Mayring, Philipp (2020): *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Mey, Günter/Mruck, Katja (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Bd. 2: Designs und Verfahren. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 495-511, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9>.
- Meixner, Hanns-Eberhard (2017): *Das Mitarbeitergespräch an Schulen – Chancen und Risiken*. Onlinequelle: <https://docplayer.org/47136087-Das-mitarbeitergespraech-an-schulen-chancen-und-risiken.html> (Abrufdatum 09.11.2021).
- Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine (2022): *Mitarbeitergespräche erfolgreich führen: Einzelgespräche, Teamgespräche, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen*. 13. Aufl., Freiburg/München/Stuttgart: Haufe; DOI: <https://doi.org/10.34157/9783648159484-1>.
- Mentzel, Wolfgang (2020): *Mitarbeitergespräche*. 8. Aufl., Freiburg: Haufe.
- Merten, Klaus/Schmidt, Siegfried J./Weischenberg, Siegfried (1994): *Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-663-09784-6>.
- Merten, Ronald (2000): *Systemtheorie und Soziale Arbeit. Neue Ansätze und veränderte Perspektiven*. Opladen: Leske & Budrich.
- Miebach, Bernhard (2017): *Handbuch Human Resource Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10239-5>.
- Miller, Barbara (2013): *Kommunikation als Führungsinstrument*. In: Landes, Miriam/Steiner, Eberhard (Hrsg.): *Psychologie der Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 327-359, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18957-4>.
- Miller, Tilly (2001): *Systemtheorie und Soziale Arbeit. Entwurf einer Handlungstheorie*. 2. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Lucius und Lucius, DOI: <https://doi.org/10.1515/9783110509700>.

- Muck, Peter M./Schuler, Heinz (2004): Beurteilungsgespräch, Zielsetzung und Feedback. In: Schuler, Heinz (Hrsg.): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. 2. vollst. überarb. und erw. Aufl., Göttingen/Bern/Toronto/Seattle: Hogrefe.
- Müller, Hans-Peter (2019): Das soziologische Genie und sein solides Handwerk. Studien zu Émile Durkheims Forschungsprogramm. Wiesbaden: Springer Fachmedien, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21163-9>.
- Neuberger, Oswald (2015): Das Mitarbeitergespräch. Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit. 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07940-6>.
- Parsons, Talcott (2009, Erstauflage 1971): Das System moderner Gesellschaften. 7. Aufl., Weinheim/München: Juventa Verlag.
- Pinnow, Daniel F. (2011): Unternehmensorganisationen der Zukunft. Erfolgreich durch systemische Führung. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Proske, Hailka/Reiff, Eva (2016): Zielvereinbarungen und Jahresgespräche. 3. Aufl., Freiburg: Haufe.
- Reese-Schäfer, Walter (2011, Erstauflage: 1999): Niklas Luhmann zur Einführung. 6. überarb. Aufl., Hamburg: Junius.
- Remer, Andreas (Hrsg.) (1982): Verwaltungsführung. Beiträge zu Organisation, Kooperationsstil und Personalarbeit in der öffentlichen Verwaltung. Berlin/New York: De Gruyter, DOI: <https://doi.org/10.1515/9783110842500>.
- Ronneberger, Franz/Rühl, Manfred (1992): Theorie der Public Relations. Ein Entwurf. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-322-88963-8>.
- Rosenstiel, Lutz (2020): Anerkennung und Kritik als Führungsmittel. In: Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 8. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 301-312, DOI: <https://doi.org/10.34157/9783791045320>.
- Saul, Siegmund (2012): Führen durch Kommunikation. Mitarbeitergespräche strukturiert, zukunftsorientiert und motivierend. Weinheim/Basel: Beltz.
- Scheller, Torsten (2017): Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten. München: Franz Vahlen, DOI: <https://doi.org/10.15358/9783800652723-I>.
- Scherer, Andreas G./Marti, Emilio (2019): Wissenschaftstheorie der Organisationstheorie. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. 8. erw. und aktual. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer, 17-44.
- Schirmer, Uwe/Woydt, Sabine (2016): Mitarbeiterführung. 3. aktual. und erw. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer Gabler, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-47915-5>.
- Schleiken, Thomas (2015): Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung. Wiesbaden: Kommunal- und Schulverlag, DOI: <https://doi.org/10.5771/9783845282176-I>.
- Schlippe, Arist von (2010): Familientherapie im Überblick. Basiskonzepte, Formen, Anwendungsmöglichkeiten. 12. vollst. überarb. Aufl., Paderborn: Junfermann.
- Schlippe, Arist von/ Schweitzer, Jochen (2016): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen. 3. Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Schuldt, Christian (2013): Systemtheorie. In: Eva Wissen. 3. Aufl., Hamburg: CEP Europäische Verlagsanstalt.
- Seibt, Tatjana/Hormel, Roland/Kröger, Sabrina (2017): Personalbeurteilung und Personalentwicklung. In: Stierle, Jürgen/Glasmacher, Katja/Siller, Helmut (Hrsg.): Praxiswissen Personalcontrolling. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 251-304.
- Siemon, Karl-Heinz (2011): Systemtheorie und Umweltsysteme. In: Groß, Matthias (Hrsg.): Handbuch Umweltsysteme. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 121-139, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-531-93097-8_6.
- Singh, Jagdip/Sharma, Garima/Hill, James/Schnackenberg, Andrew K. (2013): Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters. In: Academy of Management Annual Meeting Proceedings, Jg. 2013, Heft 1, 11813.
- Slogar, Andreas (2020): Die agile Organisation. Wo anfangen? Wie Mitarbeiter und Führungskräfte begeistern? Wie Strukturen und Strategien anpassen?. 2. überarb. und erw. Aufl., München: Carl Hanser, DOI: <https://doi.org/10.3139/9783446463967>.
- Spangenberg, Peter M. (1993): Stabilität und Entgrenzung von Wirklichkeiten. In: Schmidt Siegfried J. (Hrsg.): Literaturwissenschaft und Systemtheorie. Opladen: Westdeutscher Verlag, 66-100, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-322-92481-0_3.
- Stamann, Christoph/Janssen, Markus/Schreier, Margrit (September 2016): Qualitative Inhaltsanalyse – Versuch einer Begriffsbestimmung und Systematisierung. In: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research. Bd. 17, Nr. 3, Art. 16, DOI: <https://doi.org/10.17169/fqs-17.3.2581>.
- Stangier, Volkmar/Thies, Petra (25.03.2019): Über Mitarbeitergespräche Erfolge generieren. Tübingen: expert Verlag.
- Steinke, Ines (1999): Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung. Weinheim/München: Juventa-Verlag.
- Thedieck, Franz/Banke, Bernd (2014): Verwaltung zwischen Altruismus und institutionalisiertem Dilemma. In: Lück-Schneider, Dagmar/Kraatz, Erik (Hrsg.): Kompetenzen für zeitgemäßes Public Management. Herausforderungen für Forschung und Lehre aus interdisziplinärer Sicht. Zum 25. Jubiläum der Glienicker Gespräche. Berlin: edition sigma, 109-122, DOI: <https://doi.org/10.5771/9783845267838-1>.
- Treier, Michael (2019): Wirtschaftspsychologische Grundlagen für Personalmanagement. Berlin/Heidelberg: Springer, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-58734-8>.
- Uerpmann, Björn (2006): Landesforstverwaltungen als Lernende Organisationen: Eine systemtheoretische Analyse. Schriften aus dem Institut für Forstökonomie der Universität Freiburg, Bd. 25, Freiburg i. B.: Verlag des Instituts für Forstökonomie der Universität Freiburg, Onlinequelle: <http://hdl.handle.net/10419/58313> (Abrufdatum: 14.12.2021).
- Universität A (17.12.2015): Dienstvereinbarung zur Regelung der Durchführung der Kooperations- und Fördergespräche. Intranet (Abrufdatum: 01.02.2022).
- Universität A (November 2020): Kooperations- und Fördergespräch – Leitfaden. Intranet (Abrufdatum 01.02.2022).
- Universität A (26.05.2021a): Homepage der Universität A (Abrufdatum: 01.11.2021).

- Universität A (07.06.2021b): Organigramm. Homepage der Universität A (Abrufdatum: 01.11.2021).
- Universität A (27.08.2021c): Daten & Fakten. Homepage der Universität A (Abrufdatum: 01.11.2021).
- Universität A (November 2021d): Verfahrensbeschreibung Kooperations- und Fördergespräch per Videokonferenz. Intranet (Abrufdatum: 01.02.2022).
- Villányi, Dirk/Junge, Matthias/Brock, Ditmar (2009): Soziologische Systemtheorie. In: Brock, Ditmar/Junge, Matthias/Diefenbach, Heike/Keller, Reiner/Villányi, Dirk (Hrsg.): Soziologische Paradigmen nach Talcott Parsons. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 337-397, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-531-91454-1_7.
- Waldherr, Annie (2012): Die Dynamik der Medienaufmerksamkeit. Ein Simulationsmodell. Bd. 4, 1. Aufl., Baden-Baden: Nomos, DOI: <https://doi.org/10.5771/9783845236889>.
- Weber, Max (2002, Erstauflage 1922): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie. 5., rev. Aufl. besorgt von Johannes Winkelmann. Tübingen: Mohr.
- Wegweiser GmbH Berlin Research & Strategy/Hertie School of Governance (Hrsg.) (2016): Zukunftspanel Staat & Verwaltung 2016. Onlinequelle: https://www.hertie-school.org/fileadmin/2_Research/2_Research_directory/Research_projects/German_public_services_survey__Zukunftspanel/Bericht_2016.pdf (Abrufdatum: 02.01.2022).
- Welk, Ina (2015): Mitarbeitergespräche in der Pflege. Springer: Berlin/Heidelberg. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-48101-1>.
- Wiener, Norbert (1965): Kybernetik: Regelung und Nachrichtenübertragung im Lebewesen und in der Maschine. 2. Aufl., Düsseldorf: Econ Verlag.
- Willemse, Joop/Ameln, Falko von (Hrsg.) (2018): Theorie und Praxis des systemischen Ansatzes. Die Systemtheorie Watzlawicks und Luhmanns verständlich erklärt. Berlin/Heidelberg: Springer, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56645-9>.
- Wimmer, Rudolf (2009): Systemische Organisationsberatung – Organisationsverständnis und künftige Herausforderungen. In: Pühl, Harald (Hrsg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 213-230, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-531-91556-2_12.
- Winkler, Brigitte/Hofbauer, Helmut (2010): Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Handbuch für Führungskräfte und Personalverantwortliche. 4. vollst. überarb. Aufl., München: Carl Hanser.
- Ziemann, Andreas (2008): Kommunikationstheorie als Gesellschaftstheorie und mediale Konstellationen. In: Winter, Carsten/Hepp, Andreas/Krotz, Friedrich (Hrsg.): Theorien der Kommunikations- und Medienwissenschaft. Grundlegende Diskussionen, Forschungsfelder und Theorieentwicklungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 157-171, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90778-9>.
- Zielinski, Heinz (2003): Management im öffentlichen Sektor. Opladen: Leske & Budrich, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-322-99654-1>.

Zoller, Karen/Nussbaumer, Paul (2019): *Persönlichkeitsbewusste Mitarbeiterführung. Den eigenen Führungsstil reflektieren und erfolgreich weiterentwickeln*. Wiesbaden: Springer Gabler, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26350-8>.

Anhang⁵⁴

Anhang 1: Organigramm Universität A**Fehler! Textmarke nicht definiert.**

Anhang 2: Intranetseite der Universität A zum KFG**Fehler! Textmarke nicht definiert.**

Anhang 3: Dokumentenlage zum KFG (eigene Darstellung) **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

Anhang 4: Kodierleitfaden zur inhaltlichen Strukturierung **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

Anhang 5: Kategoriensystem zur inhaltlichen Strukturierung der KFG-Vorgaben**Fehler! Textmarke nicht definiert.**

Anhang 6: Dienstvereinbarung zum KFG**Fehler! Textmarke nicht definiert.**

Anhang 7: Leitfaden zum KFG**Fehler! Textmarke nicht definiert.**

Anhang 8: Verfahrensbeschreibung KFG per Videokonferenz **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

⁵⁴ Der Anhang wurde aus datenschutzrechtlichen Gründen für die Veröffentlichung dieser Arbeit entfernt.