

Peter Fuchs

Organisation und Communio – Zur Crux der Selbstbeschreibung von Organisationen als Familien

Daß Intimsysteme wie innige Freundschaften, heiße Liebschaften, Paarbeziehungen, Familienanbindungen in Organisationen vorkommen, wird kaum bestritten werden, so wenig wie der Umstand, daß sie in einer Art Konkurrenz stehen zur organisationell gepflegten Communio-Konzepten, Gemeinschaftserzeugungsstrategien, die kollektive Bindungen festigen, Identitäten stabilisieren und Zusatzgewinne an Effizienz erwirtschaften sollen.

Erstaunlich ist deswegen, daß neben weniger imposanten ‚Unifikationskonzepten‘ wie Mannschaft, Team, Kollektiv etc. die Familie zu einem oft gewählten und irgendwie superplausiblen Modell werden konnte. Schließlich ist dieser Systemtyp außer in der Werbung kaum ein Harmoniemodell, sondern eher eines für, wie Luhmann sagt: enthemmte Kommunikation, für die Aufhebung zivilisatorischer Standards im Umgang miteinander, für das Zerbrechen an der Paradoxie obligatorischer Liebe.

Ein Nachmittag vor dem Fernseher zeigt, wie sehr das Genre der Beobachtung krisenhafter Familien offenbar massenhaftes Interesse auf sich zieht, ganz abgesehen davon, daß Familienberatungseinrichtungen seit etlichen Jahren expandieren. Die Frage, der in diesem Aufsatz nachgegangen werden soll, bezieht sich darauf, ob die Semantik familiärer Intimität trotz oder gerade wegen dieser augenscheinlichen Diskrepanz zur Idee der Communio eine Funktion in Organisationen bedient.

I

Die gleichsam gültigen Bindungswirkungen in Organisationen werden via Mitgliedschaft und daran geknüpfte Zahlungen erwirtschaftet.¹ Wenn diese Zahlungen nicht exorbitant hoch sind und sich mit ihnen nicht massive Reputationsgewinne verbinden lassen, tritt das Problem auf, daß jene Bindungen nur in dem Maße verpflichten, in dem sie offiziell, also in Arbeitsverträgen niedergeschrieben wurden. Motivationen für zusätzliche ‚Müheleistungen‘ können dann noch über Karriereaussichten stimuliert werden, aber nicht in beliebiger Menge und nicht mehr für jede Altersstufe.

Ein Mittel, das unter diesen Voraussetzungen nicht selten genutzt wird, hat die Form eines Addendums zur Selbstbeschreibung der Organisation. Sie projiziert sich als ‚Gemeinschaft‘ der Mitarbeiter/inn/en von ganz unten bis ganz nach oben. Wir wollen diese Projektion in Anlehnung auch an organisationsberaterische Kontexte ‚Communio-Konzept‘ nennen.

Das Wort ‚Communio‘ leitet sich ab vom altlateinischen ‚commoinis‘ und bedeutet, daß jemand *mitverpflichtet*, also ein *Mitleistender* ist.² Später tritt Communio (deutsch dann: Gemeinschaft) in Differenz zur Gesellschaft.³ Gemeinschaft hat ihren eigenen ‚spirit‘, den

¹ Ich sehe jetzt ab von Behörden, von weltanschaulich gebundenen Organisationen etc.

² Vgl. dazu Jourdan, M., Kommunikative Erziehungswissenschaft, Bad Heilbronn 1976, S.23.

³ Bekannt natürlich Tönnies, F., Gemeinschaft und Gesellschaft, Grundbegriffe der reinen Soziologie, 8. Aufl., Leipzig 1935. Man kann hier zusätzlich darauf verweisen, daß die Communio eine reiche christliche, vor allem katholische Tradition hat, insbesondere im Ordenswesen.

eines ‚wärmenden‘ Miteinanders und ‚Darin-seins‘. Auf diese Weise wird *Communio* konstitutiv für das Denken der *Lebenswelt*.⁴

Man kann diesen Zusammenhang schärfer stellen, wenn man jenes Miteinander der *Communio* auf eine bestimmte Konstruktion von reziprok wirksamer Relevanz bezieht.⁵ Im Prinzip geht es darum, daß der Sozialdimension organisationaler Kommunikation ein weiteres Ingrediens beigemischt wird: nämlich die *ständig erwünschte und fortlaufend markierte Chance auf eine nicht organisierbare Relevanz von Mitgliedern in der Organisation für die Mitglieder der Organisation*: Wir sind ein großes Team, wir sind eine Mann(Frau)schaft, wir sind eine Gemeinschaft, wir sind ein WIR.

Das Ziel dieser Konstruktion ist es, *nicht erzwingbare Zusatzleistungen gleichwohl erzwingen zu können*, weil jeder im Dienst nicht nur der Organisation steht, sondern auch der Menschen, mit denen er zu tun hat – im Wege reziproker Relevanzmarkierungen, die *communioförmig* sind, also in gewisser Weise auch: selbstbelohnend.

Dabei liegt ein Problem sofort auf der Hand: Wenn das *Communio*-Konzept der Selbstbeschreibung der Organisation beigefügt und damit obligatorisch wird, kommt es zur Paradoxie, daß *Communio* als das Nicht-Verordnungsfähige angeordnet wird. Niemand kann bekanntlich auf Kommando hin spontan sein, lieben oder aufhören, depressive Empfindungen zu haben, und niemand kann andere Menschen obligatorisch für relevant halten im Sinne gemeinschaftsförmiger Bindung.

Da keine Realität Paradoxien aushält, müssen sie entfaltet, entparadoxiert und auf unsichtbar gestellt werden. Eine häufig gewählte Lösung im Fall geforderter Solidarität *sensu* Gemeinschaft wird *Mimikry* sein, die gepflegt wird, wenn Beobachter wie Zwischenvorgesetzte auftauchen. Sie ist jedoch kontraproduktiv, insofern *Communio* konzeptionell auf Aufrichtigkeit angewiesen ist und sich im Moment der Verstellung und im Fall schlechter ‚Aufführung‘ *decouvriert*.

Ein anderes Problem ist dramatischer. Es findet sich schon auf gesellschaftlicher Ebene: "... the foremost paradox of the frantic search for communal grounds of consensus is that it results in more dissipation and fragmentation, more heterogeneity. The drive to synthesis is the major cause of endless bifurcations. Each attempt at convergence and synthesis leads to new splits and divisions ... All efforts to solidify loose life-world structure produce more fragility and fissiparousness. The search for community turns into a major obstacle to its formation."⁶

Im Blick auf Organisationen (und zunehmend mit ihrer Größe) bedeutet dies, daß der Trend zur *Communio* diverse Gemeinschaften streut in *einer* Organisation. Sie wäre dann nicht EIN Stamm von Brüder, Schwestern, Freunden etc., sondern: *multitribal*.⁷ In der Organisation entstünden Subsysteme (gleichsam: *Communien*), die die Einheit der Organisation und die Fähigkeit zu deren Repräsentation schlimmstenfalls sabotieren.

⁴ Vgl. für die Metapher des Darins Hohl, H., *Lebenswelt und Geschichte*, Freiburg 1962, S.25. Dazu paßt, daß sich der *Lebenswelt* sogar heilende Kräfte zuschreiben lassen. Siehe dazu Marx, W., *Vernunft und Lebenswelt*, in: Bubner, R. et al. (Hrsg.), *Hermeneutik und Dialektik, Aufsätze I*, Tübingen 1970, S. 217-231.

⁵ Relevanz verweist übrigens auch auf *Lebenswelt*. Vgl. zum sozialphänomenologischen Hintergrund des Relevanzbegriffes vor allem Schütz, A., *Das Problem der Relevanz*, Frankfurt 1971. Siehe dazu, Srubar, I., *Kosmion, Die Genese der pragmatischen Lebenswelttheorie von Alfred Schütz und ihr anthropologischer Hintergrund*, Frankfurt 1988, vor allem S.132-178. Vgl. zu Relevanz als existentiellem Schematismus Markowitz, J., *Relevanz im Unterricht, Eine Modellskizze*, in: Luhmann, N., Schorr, E. (Hrsg.), *Zwischen Technologie und Selbstreferenz, Fragen an die Pädagogik*, Frankfurt a. M. 1987, S.87-115.

⁶ Baumann, Z., *Philosophical affinities of postmodern sociology*, in: *The Sociological Review*, Vol. 38, No.3, 1990, S.411-444, hier S.436.

⁷ Hinsichtlich der Gesellschaft läßt sich dann das Phänomen eines Neotribalismus (hin)beobachten. Vgl. etwa Maffesoli, M., *Le temps de tribus, Le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*, Paris 1988.

Ein letztes, hier zu nennendes Problem besteht darin, daß Communio-Konzepte und die Operativität von Organisationen in einem prekären Verhältnis stehen. Die spezifische Operativität der Organisation ist gekennzeichnet durch die Reproduktion von Entscheidungen durch Entscheidungen, die Entscheidungen reproduzieren.⁸ Eine Pointe dieser Sichtweise liegt daran, daß jedes Ereignis in einer Organisation jederzeit als Entscheidung beobachtet werden kann – post festum, im Nachtrag, im Anschluß.⁹

Das ist ein Mechanismus, der im Moment schwierig wird, wenn nicht mehr typensicher ermittelt werden kann, ob ein Ereignis den Bewandnissen der Communio oder der formalen Organisation zuzurechnen ist. Das systemtheoretisch einschlägige Schema ist das von *Erleben/Handeln*.¹⁰ Wir vereinfachen hier leicht: Handeln besagt, daß das Verhalten eines Menschen begriffen wird als Effekt seines Entschlusses, seines Willens, als Absicht, mithin als Entscheidung; Erleben bedeutet, daß sein Verhalten nicht von ihm gesteuert war, sondern sich externen Faktoren verdankt, also einem Erleben, beispielsweise Verpflichtungsgefühlen gegenüber der Communio, in der er beheimatet ist.

Geht es etwa darum, daß ein Mitarbeiter etwas nicht gesehen hat, was er hätte sehen müssen, könnte er beobachtet werden als jemand, der sich gegen die formale Organisation entschieden hat oder für die formale Organisation, die sich selbst für Communio entschieden hat, also auch dafür, daß mitunter – gemeinschaftsbedingt – etwas übersehen werden muß, damit die Communio ihre Integrität und ihre Glaubwürdigkeit wahren kann.

Diese Problemdimensionen lassen erwarten, daß Communio-Konzepte ihre Überzeugungskraft verlieren. Sie werden vermutlich deshalb verstärkt durch den Einbau des schärfsten aller Communio-Modelle, durch das der Familie.

II

„Keine Familie kann das Schild heraushängen: «Hier ist alles in Ordnung.»
Chinesisches Sprichwort

Familie ist prima vista seit der Romantik ein Urbild des Harmonischen, des Zusammenklangs, der Innigkeit der Beziehungen. Auch wenn manches daran ironiefähig und satirereif geworden ist, Familie liefert noch immer das Modell eines vorbehaltlosen Zusammenhaltens, Einander-Beistehens, Füreinander-Daseins, komme, was da wolle. Vor allem ist sie der Archetyp für die Erzwingbarkeit nicht erzwingbarer Leistungen, für den Verzicht auf Lebensgenüsse und Freiheitsgrade, die man realisieren könnte, wenn man nicht Mitglied einer Familie wäre. Ebendeswegen eignet sich das Konstrukt und die Semantik der Familie als Communio-Konzept für Organisationen: ‚Wir sind eine Familie!‘ Allerdings: Es ist eine Sache, das herkömmliche Bild der Familie zu übernehmen, eine andere, zu ignorieren, welche immensen Strukturlasten mit dieser Imagination einhergehen. Denn das System der Familie ist keineswegs harmlos.¹¹

⁸ Luhmann, N., *Organisation und Entscheidung*, Opladen 2000.

⁹ Auch dies ist ein Binde- oder Disziplinierungsmedium in Organisationen.

¹⁰ Vgl. grundlegend Luhmann, N., *Erleben und Handeln*, in ders., *Soziologische Aufklärung*, Bd.3, Opladen 1981, S.67-80.

¹¹ Vgl. zu den weiteren Überlegungen Luhmann, N., *Sozialesystem Familie*, in ders. (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung 5*, Opladen 1990 und, eher heiter: Fuchs, P., *Liebe, Sex und solche Sachen, Zur Konstruktion moderner Intimsysteme*, Konstanz 1999.

Zunächst gehört die Familie zur ‚Gattung‘ der Intimsysteme, für die gilt, daß alle Beteiligten einander im Medium der Liebe verbunden sind. Liebe, theoretisch gesehen, heißt dann, daß die Liebenden sich wechselseitig *Höchstrelevanz* zuweisen müssen in allen denkbaren körperlichen und psychischen Belangen.¹² Das ist schon nicht ganz einfach, wenn es um Paarbeziehungen nach den heißen Phasen der Anbahnung geht, aber eminent schwierig, sobald – wie in Familien – eine Mehrheit von Leuten sich alle lieben, also mit Höchstrelevanz ausstatten sollen. Eltern haben sich gegenseitig und ihre Kinder, Kinder haben ihre Eltern, Geschwister haben einander zu lieben – obligatorisch, und das heißt wiederum: paradox.

Allein dieses ‚Sollen‘ des ‚Nicht-Sollbaren‘ überlastet jedes psychische System; es kann nicht ‚dauerliebend‘ operieren, nicht unentwegt ‚Liebesaufmerksamkeit‘ für alle Familienmitglieder reservieren, vor allem nicht, weil es ständig miterlebt, daß auch für es selbst nicht durchlaufend Höchstrelevanzen aufgeboten wird. Daraus folgt, daß psychische Schweigenotwendigkeiten entstehen, Erfahrungen mit dem, was man besser nicht sagt (kaum durchhaltbar unter Bedingungen der Pubertät).

Deswegen bilden sich auf der Ebene des Sozialsystems der Familie Syndrome der Inkommunikabilität, Tabuisierungen, klassisch: riskante Latenzen.¹³ Mit diesen Syndromen hängt zusammen, daß in Familien jede und jeder jeden und jede in Hinsichten kennt, in denen sie nirgends sonst gekannt werden. Sobald Besuch im Haus ist, wird die Möglichkeit, daß Peinlichkeiten offenbart werden könnten, überdeutlich und erzwingt (oft verhaßte) Harmonie-Inszenierungen.

Außerdem: Liebe als reziproke Markierung von Höchstrelevanz verbietet ihrer Konstruktion nach Routinisierung. Aber Familien betreiben angesichts ihrer internen Riskanz fortwährend: Installation und Befestigung von ‚korsettartigen‘ Gewohnheiten. Das ist weiter nicht überraschend, da jede Alltagsbewältigung an die Beherrschung von Routinen geknüpft ist.¹⁴ Aber in Familien muß der Liebe halber die Routinisierung des Nicht-Routinisierbaren ihrerseits entroutinisiert werden – durch passende Überraschungsroutinen. Auch dies erfordert Hochraffinierungen der Bewußtseine, die die erkennbaren Routinen zweiter Ordnung gewissermaßen ‚wegerkennen‘ müssen, damit sie noch halbwegs funktionieren.

Eine weitere Belastung des Systems Familie resultiert daraus, daß die Kommunikation, die in ihm abläuft, keine distanzierte Kommunikation ist. Das Medium Liebe, wie wir es skizziert haben, läßt den Aufbau von Distanz, von Nüchternheit, von analytischer Klarheit nur äußerst bedingt zu.¹⁵ Alles, was geäußert wird (oder was sich an Körpern als Äußerungen deuten läßt, Blicke, Steifheiten, Abwehrgesten, Schweigen etc.), kann als Mitteilungsselektion gelesen werden – als Entscheidung gegen das Erfordernis der Markierung von Höchstrelevanz, gegen das WIR der Familie.

Anders ausgedrückt: Die familiäre Kommunikation ist prekär, weil sie Gefühle auslöst, also die Referenz auf Körperzustände ermöglicht, psychisch und sozial, die als Krisenindikatoren

¹² Siehe Tyrell, H., Romantische Liebe – Überlegungen zu ihrer „quantitativen Bestimmtheit“, in: Baecker, D., et al. (Hrsg.), *Theorie als Passion*, Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag, Frankfurt a.M. 1987, S. 570-599.

¹³ Vgl. dazu die einschlägigen Beiträge in Luhmann, N., Fuchs, P., *Reden und Schweigen*, Frankfurt a.M. 1989.

¹⁴ An deren Gründe man sich durch Krisenexperimente herantasten kann. Vgl. klassisch Zu Krisenexperimenten Garfinkel, H., *Studies of the routine grounds of everyday activities*, in ders.: *Studies in Ethnomethodology*, Prentice-Hall 1967, S. 35-75. Schon im Blick auf Organisationen siehe Luhmann, N., "Lob der Routine", *Verwaltungsarchiv* 55, 1964, S. 1-33; wieder abgedruckt in: Mayntz R., (Hrsg.), *Bürokratische Organisation*, Köln-Berlin 1968, S. 324-341.

¹⁵ Als Vater in einer Großfamilie weiß ich sehr genau, daß es schlicht unmöglich ist, zu einfach lösbaren Problemen in der Familien etwas Sachliches oder gar wissenschaftlich Begründbares zu sagen. Familiärer Standardsatz: „Mama, Mama ... Er fängt schon wieder an!“

fungieren.¹⁶ Man kann diese Form der Kommunikation *enthemmte* Kommunikation nennen.¹⁷ Sie ist, wenn sie geschieht, entbündigt, weil sie nicht mehr durch Standards der Distanzierung geprägt ist, der Vorsicht, der Verhinderung zu deutlich mitgeteilter Selbstreferenz. Und sie ist riskant, weil das unter diesen Bedingungen Gesagte sich dem Systemgedächtnis einschreibt: als bei Gelegenheit Erinnerbares.

III

"Die Wiederholung: unauffällig von Struktur zu Struktur (= Mythos)"
Peter Handke

Die Komplexität der Familie, die eben bei weitem nicht vollständig aufgezeigt wurde, könnte zu einem Staunen darüber führen, warum manche Organisationen sich dem Communio-Konzept der Familie verschreiben. Sie introjizieren sich damit gerade nicht Harmonie und vermehrte Leistungsbereitschaft, sondern holen sich, grob ausgedrückt, den Herrn der Fliegen, den Beelzebub in's Haus.

Andererseits ist die gerade entwickelte innere Dramaturgie und Dramatik des Systems Familie nicht Teil des Allgemeinwissens. Jede Familiengründung, jede Geburt eines Kindes in einer Familie wird unter Normalvoraussetzungen frenetisch gefeiert und für nachfolgende Generationen dokumentiert.¹⁸ Man weiß zwar, daß Familien scheitern können (in massenmedialen Zeiten bleibt da keine Wahl), aber das Modell selbst wird dadurch kaum tangiert. Es scheint resistent zu sein und sich in jeder Beobachtung eines Scheiterns konkreter Familien in einer Art ‚Dennoch‘, einer seltsamer Eigentlichkeit zu bestätigen.

In einem ersten Zugriff könnte man sagen, daß diese Immunität bei Phänomenen auftritt, die in gewisser Weise die Qualität des Mythischen, des Mythos aufbieten können, die Nicht-Hinterfragbarkeit einer Geschichte, die seit Olims Tagen das Glücken und das blutige, ja mörderische Scheitern der Familie archetypisch erzählt, präfiguriert und wiederholt. Familie, genommen als fungierender Mythos, hätte damit ‚Ursprünglichkeitsqualität‘ – immer.¹⁹ Anders gewendet: Sie wäre eine besondere, eine exzellente *Entität*.

Damit könnte man jedoch das Denken aufhören oder die These vertreten, daß die Familie keineswegs immer das gleiche Phänomen gewesen sei. Sie unterliegt im Moment, in dem die Gesellschaft übergeht von einer geschichteten (stratifizierten) Ordnung, wie sie für das Mittelalter typisch war, zur sogenannten *funktionalen Differenzierung* der Moderne einem Funktionswechsel. Der Vorgang läßt sich rasch skizzieren.²⁰

Die hierarchische Sozialstruktur des Mittelalters, deren Evidenz trotz Ungleichheit der Menschen metaphysisch gedeckt war, wird gesprengt durch das ‚Ausfällen‘ von Funktionssystemen, die je für sich und autonom Funktionen bedienen, die zuvor lokal in den Strata reguliert werden mußten. Gemeint sind Systeme wie Politik, Wirtschaft, Wissenschaft,

¹⁶ Vgl. Fuchs, P., Wer hat wozu und wieso überhaupt Gefühle?, in: Soziale Systeme 10, H.1., 2004, S.89-110.

¹⁷ Vgl. Luhmann 1990, a.a.O.

¹⁸ Es gibt mittlerweile funktionale Äquivalente, deren Formähnlichkeit oder Abweichung empirisch zu prüfen wäre.

¹⁹ Vgl. für viele Heinrich, K., Parmenides und Jona, Vier Studien über das Verhältnis von Philosophie und Mythologie, Basel 1982, S. 11ff.

²⁰ Siehe umfangreicher Fuchs, P., Die Erreichbarkeit der Gesellschaft, Zur Konstruktion und Imagination gesellschaftlicher Einheit, Frankfurt a.M. 1992.

Recht, Religion, Kunst etc. Drei Begriffe beschreiben die damit einhergehenden, neuen Probleme der (Welt)Gesellschaft: *Polykontextualität, Heterarchie, Hyperkomplexität*.

Polykontextualität bezeichnet den Umstand, daß alle diese Systeme um binäre Leitunterscheidungen, um Codes arrangiert sind: Innehaben-von/Nicht-Innehaben-von-Ämtern, Zahlung/Nicht-Zahlung, wahr/unwahr, Recht/Unrecht, immanent/transzendent, schön/häßlich. Kontextur, ein Ausdruck von Gotthard Günther, bezieht sich auf zweiwertige Bereiche, für die ein ‚tertium non datur‘ gilt, die also wie etwa bei Sein/Nichts nicht überschritten (transzendiert) werden können. Polykontextualität heißt demnach, daß die moderne Gesellschaft eine Vielheit von Kontexturen zu verkraften hat, die nicht mehr zu einer Einheit integriert werden können.

Diese Gesellschaft nimmt die Form einer Heterarchie an, einer Ordnung also, die nicht mehr *einen* ‚heiligen‘ Grund hat (Hierarchie, *ἱερός ἀρχή* = heiliger Grund), sondern eine Mehrheit anderer (heteronomer) Gründe. Sie ist nicht mehr trimmbar auf eine Unitas, nicht einmal mehr auf eine Unitas multiplex. Der Begriff ‚Hyperkomplexität‘ besagt dann, daß in dieser Gesellschaft Informationen über ihre Nicht-Einheit zirkulieren, über ihre Unsteuerbarkeit und ihre Nicht-Adressabilität. Sie ist wie ihre primären Funktionssysteme nicht einmal postalisch erreichbar. Man kann hierzulande an das Christkind schreiben, aber nicht an die Gesellschaft, die Wirtschaft, das Recht, die Religion.

Aus alledem ergibt sich, daß Menschen, deren Lebensbewandnisse früher via Zugehörigkeit zu einem Stand geregelt wurden von der Wiege bis zur Bahre²¹, mit einem Weltzuschnitt konfrontiert werden, in dem sie nicht mehr als Einheit erscheinen, sondern als ‚Unterschiedlichkeiten‘ je nach dem, von wo aus sie beobachtet werden: aus der Wirtschaft, der Kunst, der Wissenschaft, dem Recht ..., Beobachtungen, die ‚Dividuen‘ erzeugen.²² Es gibt – außer in sich allmählich einstellenden, kanonischen Phraseologien der Ganzheitlichkeit – keinen Ort, an dem menschliche Individuen als klar definierte Einheiten gelten könnten. Sie sind in der Moderne: *multiphren*.

Anhand dieser Überlegung kann man die Funktionsveränderung der Familie durch Referenz auf funktionale Differenzierung rekonstruieren. Die Familie läßt sich deuten als Lösung des Problems, wie unter dividuellen Lebensbedingungen *die Komplettbetreuung von Personen noch gewährleistet werden kann*. Das Medium der Familie ist ebendeswegen die Liebe als reziproke Attribution von Höchstrelevanz für alle der Familie zurechenbaren Personen.

IV

Nun werden Organisationen, wenn sie in ihre Selbstbeschreibung das Modell der Familie einfügen, kaum die ‚Liebe‘ mitübernehmen wollen und all die Überlastungen, die mit ihr verknüpft sind. Wenn man davon ausgeht, daß Organisationen und ihre Berater nicht einfach naiv dem Klischee der Familie aufsitzen, dem der Alltag in Organisationen auch nicht ansatzweise entspricht, kann man danach fragen, was denn als das Problem rekonstruierbar wäre, als dessen Lösung die Semantik der Familie in Organisationen sich instruktiv beobachten ließe.

²¹ Mit wenigen Ausnahmen, etwa Karrieren in der Protoorganisation der katholischen Kirche, die Schichtübersprünge zuließ: vom Bauernbub zum Papst.

²² Nietzsche, F., *Menschliches, Allzumenschliches*, Werke I - V, Bd.1, Frankfurt a.M. - Berlin - Wien 1979, S.491, spricht schon von Dividuen in moralischen Kontexten.

Die Funktion der Familie wurde oben bestimmt als Komplettbetreuung der Person unter den Voraussetzungen einer funktional differenzierten Gesellschaft, die keine ‚Stelle‘ vorsieht, von der aus Personen als ‚Einheiten‘ berücksichtigt werden könnten. In diese Stelle rückt evolutionär das moderne System der Familie ein. Es leistet, anders formuliert, lokal gebundene *Hochpersonalisierung*. Man würde aber zu kurz greifen, wenn man das Wort ‚Mensch‘ und den systemtheoretischen Begriff ‚Person‘ für Synonyme hielte.²³

Die ‚Person‘ ist ein adressentheoretischer Begriff, bezeichnet also soziale Strukturen (nicht: Leute), über die Menschen mit relativen Erwartungssicherheit angesteuert werden können. Die bekannteste Adresse ist die *Rolle*.²⁴ Beispiele sind: Mann, Frau, Taxifahrer, Friseurin, Professor, Kellnerin etc.pp. Rollen entsprechen einem: Solche Leute sind typisch so und so; wenn nicht, weichen sie vom Wege ab, sind mithin: deviant.

Die Adresse der Person, die Luhmann eingeführt hat, entspricht der sozialen Beobachtung von Menschen auf individualisierende Merkmale, auf Einschränkungen hin. Sie mutet ihnen zu, bestimmte Menschen zu sein mit bestimmten Eigenschaften. Die Person ist demnach nicht ein Mensch, sondern das Konvolut dieser individualisierenden Einschränkungen.

In einem ersten Schritt könnte man annehmen, daß Organisationen eher auf die soziale Adresse der Rolle setzen, sie ist weniger komplex und verspricht höhere Kontrollmöglichkeiten. Aber: „Gegen alle Legenden über ‚unpersönliche‘ Bürokratie muss festgestellt werden, dass die Orientierung an Personen innerhalb von Organisationen eine erhebliche Bedeutung besitzt.“²⁵ Dafür gibt es zunächst eine einfache, auch alltagstheoretische Erklärung: Da die Mitglieder von Organisationen häufig in Kontakt stehen, ist die Möglichkeit dauerappresentiert, sich wechselseitig nicht nur in funktionalen, formalen Hinsichten zu beobachten, sondern im Blick darauf, wie davon abgewichen wird, also im Blick auf Individualisierung. Die konstitutive Differenz von formaler und informaler Kommunikation in Organisationen steht dafür ein.

Unter Führungsaspekten ist die Referenz auf die Person naheliegend: Sie entspricht dem Interesse an dem ‚Sonst-noch‘ der Leute, an ihren nicht-organisationalen Engagements, an den Möglichkeiten ihrer inneren Abwesenheiten, aber auch an den Chancen, brachliegende Potentiale zu nutzen. Aus dieser Perspektive wirkt die Semantik der Familie und die Metapher der reziproken Relevanz funktional: Sie erlaubt zwanglosen Zugriff auf personale Anteile der sozialen Adresse. Wie in Familien werden Nicht-Antworten auf persönliche Fragen erklärungsbedürftig.

Dies würde aber auch bedeuten, daß der informale und der formale Sektor keine scharfen Grenzen mehr hätte, zu Verschwimmungen neigen könnte, zu überbordender Privatheit. Organisationen, die sich als Familien beschreiben, würden die Präzision ihrer Abläufe, ihre Berechenbarkeiten mit hybriden Verhältnissen ausstatten, mit Zonen enthemmter Kommunikation. Das *Communio*-Konzept der Familie wäre dysfunktional.

V

²³ Vgl. zu den weiteren Überlegungen Luhmann, N., Die Form "Person", in ders., Soziologische Aufklärung 6, Die Soziologie und der Mensch, Opladen 1995, S.142-168 (auch in: Soziale Welt 42, 1991, S.166-175); Fuchs, P., Der Eigen-Sinn des Bewußtseins, Die Person, die Psyche, die Signatur, Bielefeld 2003.

²⁴ Klassisch Dahrendorf, R., Homo Sociologicus, 16. Auflage, Wiesbaden 2006.

²⁵ Luhmann, N., Organisation und Entscheidung Wiesbaden 2006, S. 286. „Über die Personen werden, sobald sie bekannt sind, Erzählungen angefertigt, die nur zu einem geringen Teil einen Niederschlag in schriftlich fixierten Dokumenten finden – zum Beispiel in offiziellen Personalbeurteilungen. Diese Erzählungen halten sich vor allem an die Unterscheidung von konstanten und variablen Merkmalen. Sie erscheinen auf der einen Seite als Charakter, auf der anderen als Motive.“ ebenda.

Man kann aber, ehe man diesen Schluß zieht, der Spur der Hochpersonalisierung weiter nachgehen, die im System der Familie angelegt ist. Die Adresse der Person haben wir bestimmt als soziale (strukturbildende) Beobachtung von Menschen auf individualisierende, damit einschränkende Merkmale hin. Das heißt auch, daß diese Adresse Menschen mit Zumutungen überzieht, dieser oder jene zu *sein* mit diesen oder jenen *Eigenschaften*. Eine sozial angesonnene Individualität ist jedoch in einem genauen Verständnis nicht: Individualität. Wenn in ‚meiner‘ Person Partikel stecken wie ‚Arroganz, Zerstretheit, autistische Arbeitswut etc.‘, deckt sich das nicht mit meiner Selbstbeschreibung, in der dann eher so etwas vorkommt wie ‚bescheiden, konzentriert, fleißig etc.‘.

Luhmann zollt dieser sonderbaren Nicht-Individualisierung durch Attribution individualisierender Merkmale Tribut, indem er die Form der Person als Schema von *Person/Unperson* begreift. ‚Unperson‘ ist dabei nicht pejorativ gemeint, sondern nur als der *psychische Effekt des Einsatzes der Adresse der Person*. Das Schema selbst läßt sich in einen alltäglich fungierenden Mechanismus übersetzen: Es ist jederzeit möglich, wenn Zurechnungen auf Personalität explizit oder im Spiel sind, sich intern, also lautlos dagegen abzusetzen: ‚Ich bin das nicht, ich bin ganz anders ... ich bin so und so!‘ Wenn dies nicht nur fallweise geschieht, sondern sich eine entsprechende, psychische Struktur aufbaut, entsteht die ‚Unperson‘, eine Art ‚Verwachsung‘ von Abwehrbewegungen, die – wenn wir tiefenpsychologische Assoziationen zulassen wollen – unbewußte wie bewußte Anteile vermengen. Wenn Individualität in der Moderne noch möglich ist, woran sich zweifeln läßt²⁶, dann auf diese Weise.

Aus dieser Überlegung läßt sich ableiten, daß das moderne System der Familie ein wesentlicher Ort der Ausfällung von Individualität im Sinne der Unperson ist. Sie personalisiert via reziproker Höchstrelevanz und nötigt deswegen nicht nur zu jenem internen Abwehrbewegungen, die zum Individualitätsaufbau der Familienmitglieder führen, sondern zugleich zum Schutz der ‚Unperson‘: durch Verschweigezwänge, Tabuisierungen, Strukturen der Inkommunikabilität etc.

Wird das Konzept der Familie zur *Communio*-Formel einer Organisation, wird also Hochpersonalisierung eingeführt, begünstigt dieser Vorgang die psycheninterne Individualisierung in der Form eines ‚Dagegen‘, in der Form der Widerständigkeit, die wie in Familien inkommunikabel bleibt. Der Rest wäre erneut: Mimikry.

Nach allem, was bislang diskutiert wurde, ist das *Communio*-Konzept der Familie, eingebaut in die Selbstbeschreibung von Organisationen und ernstgenommen, untauglich.

VI

Die Funktion von *Communio*-Konzepten haben wir rekonstruiert als die Ermöglichung der Chance des Erzwingens nicht erzwingbarer Leistungen in Organisationen. Analysiert wurde die Familie als ein solches Konzept mit dem Ergebnis, es sei durch und durch kontraproduktiv. Das System Familie ist nicht friktionsfrei zu übertragen, und die Harmonie-Semantik, die es suggeriert, leicht durchschaubar. Eine These, die anschließen könnte, aber hier nicht mehr diskutiert werden kann, ist, daß *Communio* als ein Konstrukt selbst nicht

²⁶ Vgl. Fuchs, P., *Das System SELBST*, Eine Studie zur Frage: Wer liebt wen, wenn jemand sagt: „Ich liebe Dich!“?, Weilerswist 2010.

mehr überzeugt, nimmt man einmal emphatische Sozialkontexte aus, die aus weltanschaulichen Gründen eine gewisse Brutwärme exerzieren müssen. Wir haben ja auch gezeigt, daß verordnete (obligatorische) Gemeinschaft eine Paradoxie darstellt, deren Entparadoxierung schwer kontrollierbare Nebenfolgen zeitigt.

Hier kann es weiterhelfen, grundlagentheoretische Annahmen zu Organisation beizuziehen. Die Organisation ist aus systemtheoretischer Perspektive ein Sozialsystem, das sich wie alle Sozialsysteme ausschließlich (autopoietisch) aus Kommunikationen (hier dann: Entscheidungen) reproduziert. Als theoretische Schlußfolgerung gilt, daß Organisationen nichts *be-inhalten*, nichts Materielles, Substratartiges, vor allem aber: nichts Psychisches. All das spielt eine Rolle, aber als Umwelt. Wenn man genau hinsieht, ist das System Organisation nicht eine isolierbare Entität: *Es ist die Differenz von System und Umwelt*. Formal notiert: System = System/Umwelt. Die barre oblique ist das Zeichen für das System.

Das sieht nach verzichtbaren Hochabstraktionen aus, aber führt dazu, daß sich die Mitglieder der Organisation (im engeren Sinne: die Angestellten) weder mit ihren Körpern noch mit ihren Psychen als Teile der Organisation theoretisch begreifen lassen, dann jedenfalls nicht, wenn man das alteuropäische Schema Ganzes/Teil als unter modernen Denkbedingungen wenig förderlich aufzufassen gelernt hat.

Da die Grenze der Organisation über Mitgliedschaft gezogen wird, läßt sich unterscheiden zwischen einer internen und einer externen Umwelt der Organisation. Entscheidend ist, daß die interne Umwelt ebenfalls Umwelt ist, also vom sozialen System der Organisation nicht mit Durchgriffkausalität erreicht werden kann, so daß nur der Weg einer *Auslösekausalität* verbleibt.²⁷ Die unmittelbare psychische Umwelt ist nicht steuerbar, sie kann ausschließlich irritiert werden.

Das erklärt, warum das Erzwingen nicht erzwingbarer Leistungen den Umweg über *Communio*-Konzepte geht, mithin über die rhetorische Form des Appells. Ihr Nachteil: Sie inzitiert immer den Gegensinn des je Intendierten. Am Appell bemerkt man, daß man anders handeln könnte, ein Vorgang, der aus Kontexten appellativer Erziehung als Grund für deren häufiges Scheitern bekannt ist.

Coda

Die Leitdifferenz von Intimsystemen (Paarbeziehungen) ist: *Wir-zwei/Rest-der-Welt*. Das System der Familie erbt diesen Code, vermindert ihn aber um seine quantitative Bestimmtheit: Es geht nun um *Wir/Rest-der-Welt*. Diese Differenz konnte das *Communio*-Konzept der Familie in ihrer Präferenzsemantik des WIR so interessant erscheinen lassen als emphatische Einheitsformel in der Selbstbeschreibung von Organisationen. Daß dieser Transfer trotz aller Begleiterscheinungen, die wir geschildert haben, stattfand und stattfindet, liegt nicht zuletzt daran, daß es noch eine weitere Ebene eines gleichsam verdeckten Bezugs auf die Familie gibt, der durch die weithin verbreitete *systemische Organisationsberatung* ‚marktgängig‘ wurde.

Systemische Organisationsberatung, die Vieles und mitunter auch Beachtliches an Systemischen zusammenzieht, hat einen ihrer historischen Ausgangspunkte in der systemischen Familienberatung, das heißt auch: Familie war nicht sofort ein ‚Glücksmodell‘, sondern ein Modell für Störanfälligkeit, deren systemische Gründe analysiert werden mußten, um im je konkreten Fall so etwas wie ‚Viabilität‘, wie Gangbarkeit restituieren zu können.

²⁷ Vgl. zu dieser Differenz Luhmann, N., *Organisation und Entscheidung*, Opladen 2000, S.401.

Eine der Folgen jener Ausgangslage ist, daß der Methodenkanon der systemischen Organisationsberatung den Methodentableaus familien- und psychotherapeutischer Ansätze mit systemischen Hintergrund verzweifelt ähnlich sieht: von zirkulären Fragetechniken über reflecting teams bis hin zu Organisationsaufstellungen, die an Familienaufstellungen orientiert sind.

Was über diesen kaum noch okkulten Bezug eingeführt wird, ist eine Therapeutisierung der Beratung und eine Pathologisierung von Organisationen, begleitet von den an Werbungen der Beratungsfirmen ablesbaren Rhetoriken der Heils-, Heilungs- und Wandlungsversprechen.²⁸ Die Frage, ob es ein Antidotum gibt, kann im Rahmen eines Aufsatzes nicht beantwortet werden. Vielleicht kann man vorab nur ein doppeltes, an Gertrude Stein orientiertes Memento vorschlagen:

„Eine Organisation ist keine Familie ist keine Familie ist keine Familie ...“

und:

„Eine Organisation ist eine Organisation ist eine Organisation ist eine Organisation ...“

²⁸ Uli Reiter arbeitet gerade an einer ‚Verbegrifflichung‘ des Ausdrucks: Pathologisierung.