

## Grenzen der Organisierbarkeit: Rezension zu "Schriften zur Organisation 1. Die Wirklichkeit der Organisation" von Niklas Luhmann

Hoebel, Thomas

Veröffentlichungsversion / Published Version

Rezension / review

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hoebel, T. (2019). Grenzen der Organisierbarkeit: Rezension zu "Schriften zur Organisation 1. Die Wirklichkeit der Organisation" von Niklas Luhmann. *Soziopolis: Gesellschaft beobachten*. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-82573-7>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Thomas Hoebel | Rezension | 13.03.2019

## Grenzen der Organisierbarkeit

### Rezension zu „Schriften zur Organisation 1. Die Wirklichkeit der Organisation“ von Niklas Luhmann



**Niklas Luhmann**  
**Schriften zur Organisation 1 . Die Wirklichkeit der Organisation**

Deutschland

Wiesbaden 2018: Springer VS

S. VIII, 439, EUR 59,99

ISBN 978-3-658-22503-2

Es ist noch nicht lange her, da war „Niklas Luhmann“ im Museum zu bestaunen. Vor 3 Jahren wurde in der Kunsthalle Bielefeld „Serendipity – Vom Glück des Findens: Niklas Luhmann, Ulrich Rückriem, Jörg Sasse“ eröffnet. Die Ausstellung beschäftigte sich mit dem unvorhersehbaren Entdecken von Zusammenhängen und präsentierte dafür Werke, die sich als selbstreferentielle Verweisungsapparate verstehen lassen.<sup>1</sup> Ein zentrales Exponat, der Ausstellungstitel deutet es schon an, ist der berühmte Zettelkasten des 1998 verstorbenen Soziologen gewesen, der von 1968 bis 1993 Professor an der Universität Bielefeld war. Berühren des imposanten Möbels war jedoch streng verboten. Der Zettelkasten befand sich hinter dickem Panzerglas. So mag es vielen Ausstellungsbesucherinnen wie dem Journalisten Jochen Stöckmann ergangen sein: trotz noch so aufgeschlossenem Betrachtens wollten sich bei ihm keine allzu hohen „Gedankenflüge“ einstellen.<sup>2</sup> Und auch Friedrich Meschede, Direktor der Kunsthalle, hatte nach eigener Auskunft nicht ernsthaft damit gerechnet, der ausgestellte Zettelkasten würde als Einladung verstanden werden, Verknüpfungen in der Welt zu entdecken. Er vermutete vielmehr, das im Grunde ja sterile Artefakt werde – „je nach Weltanschauung“ – entweder als „Reliquie“ oder als „Fetisch“ wahrgenommen.<sup>3</sup>

Soweit es um diese Ausstellung geht, ist es zwingend, Niklas Luhmann in Führungszeichen zu setzen. Schließlich wurde ein Möbelstück exponiert und keineswegs er selbst – was von Luhmanns Person anwesend war, könnten höchstens flüchtige Spuren am Zettelkasten gewesen sein. Vielleicht hätten Forensiker solche Zeichen sichergestellt, etwa als Fingerabdrücke auf den Schubladen oder als Hautpartikel auf den Karteikarten. Was die Bielefelder Ausstellung mit diesem Zettelkasten unter Panzerglas offerierte, war vielmehr eine Projektionsfläche, mithilfe derer man sich eine Vorstellung von „Luhmann“ machen konnte. Denn „Luhmann“ ist schon längst viel mehr als nur „eine Art wissenschaftliche Popfigur“.<sup>4</sup> Nach seinem Tod ist er zu einem veritablen „Popstar“ avanciert, hat sich jenseits aller akademischen Diskurse in eine kultisch aufgeladene Imago verwandelt,<sup>5</sup> die sich andere von ihm machen und gemacht haben. In einem solchen Kontext mutiert das Büromöbel hinter dickem Glas zum Symbol: Ob gewollt oder nicht, scheint es ein „Mausoleum“ zu sein, in dem sich das Werk ebenso konserviert findet wie zur ewigen Ruhe verdammt, wo es zur weiteren Popularisierung aufbewahrt oder dem Staub der Archive überantwortet wird.

Die von Ernst Lukas und Veronika Tacke herausgegebenen „Schriften zur Organisation“ von Luhmann (LSO), deren erster Band seit Kurzem vorliegt, verfolgen zweifelsohne ganz andere Absichten. Dieser Edition geht es nicht um Popularisierung, sondern um Demokratisierung – „Niklas Luhmann“ soll nicht verehrt werden, vielmehr sollen die Argumente seiner faszinierenden Organisationssoziologie aufs Neue entdeckt und allen Interessierten zugänglich gemacht werden. Die zusammengestellten Schriften laden dazu ein, aus der Rolle eines staunenden Publikums hervorzutreten, das womöglich noch an den Lippen von Interpreten eines Meisters hängt, der zwar nie einen Kreis gegründet, ihn aber doch verlassen hat.<sup>6</sup> Die eigene Lektüre könnte die prospektiven Leserinnen und Leser zu kritischen Interpreten machen, die dann ihrerseits entscheiden, ob Luhmann ins Museum und sein Werk unter den Schutz eines gläsernen Mausoleums gehört.

Die LSO sind insgesamt auf fünf Bände mit rund 140 Texten angelegt, abschließend ergänzt durch ein eigenständiges Supplement, das einen textkritischen Apparat, eine Gesamtbibliografie sowie Register und weitere Materialien umfassen wird. Der erste Band (LSO 1) enthält 21 Texte aus den Jahren 1958 bis 1969, darunter fünf bis dato unveröffentlichte Manuskripte und zwei posthum erschienene Aufsätze. Die Textsammlung insgesamt ist in drei Teile gegliedert, wobei der Titel des dritten Teils, „Die Wirklichkeit der Organisation“, gleichsam titelgebend für den Band insgesamt steht.

Mit ihrer Auswahl lenken Tacke und Lukas das Augenmerk auf die „phänomenologischen

Wurzeln“ Luhmanns (S. 431), die im Durchgang durch die Texte allerdings eher in seiner hier zu beobachtenden Arbeitsweise greifbar werden als in einer direkten Bezugnahme auf Husserl und dessen Rezeption in der Soziologie. Luhmann erarbeitet ausgesprochen gegenstandsnahe Vignetten, die sich mit Vorgängen beschäftigen, die in Organisationen wiederholt zu beobachten sind. So thematisiert er etwa die für Universitäten typische Vernachlässigung individueller Forschungsvorhaben zugunsten von Aufgaben in der Lehre und (Selbst-)Verwaltung, besitzen diese doch den Vorzug, durch feste Termine und Fristen geregelt zu sein (S. 364). Was ihn, um ein weiteres Beispiel zu erwähnen, außerdem interessiert, ist der notorisch ambivalente Kontakt zwischen Vorgesetzten und ‚ihren‘ Mitarbeitenden in Behörden; denn die Chefin oder der Chef bieten die Chance, sich ihrer gleichsam als „starker Schulter“, das heißt als eines Instruments zu bedienen, das die Durchsetzung eigener Pläne und Absichten gestattet, womit allerdings das ständige Risiko scheiternder Kommunikation verbunden ist (S. 415).

Luhmann verfasst diese Vignetten konsequent in „inkongruenter Perspektive“ (S. 241) – das heißt einerseits praxisnah, andererseits in dem „paradoxen Versuch“, gerade „durch äußerste Abstraktion den Boden wieder unter die Füße zu bekommen“ (S. 242). Dass dieser „Boden“ wiedergewonnen werden muss, führt der Soziologe auf eine Situation zurück, in der es, wie Luhmann mehrfach hervorhebt, zu einer „explosionsartigen Ausdehnung“ organisationssoziologischer Forschungsergebnisse gekommen ist (S. 250), ohne dass es eine Theorie gäbe, die Synthesen gestattet. Es fehlt, anders gesagt, ein Instrumentarium, mit dem nicht nur die diversen wissenschaftlichen Erkenntnisse „zur Organisation“, sondern auch die mannigfaltigen Organisationsphänomene, die Menschen erleben und gestalten, schätzen und verteufeln, miteinander verknüpft werden und zu generalisierbaren Aussagen integriert werden könnten – wobei sich Luhmann von einer solchen Theorie auch und nicht zuletzt eine „Perspektive“ verspricht, die „in die Vorbereitung der praktischen Organisations- und Planungsarbeit“ einzubauen wäre (S. 242).

Was Luhmann umtreibt, ist also weniger die Verfertigung solcher Einzelstudien, als vielmehr der für ihn kennzeichnende Ehrgeiz, eine systematische Theorie zu entfalten. Davon zeugen insbesondere die ersten beiden Teile von LSO 1, in denen die Herausgeber einmal acht Texte unter dem Titel „Elemente einer allgemeinen Theorie der Verwaltung“ (Teil 1) zusammengestellt haben und zum anderen sieben Texte unter der Überschrift „Jenseits von Zweckrationalität und Herrschaft“ (Teil 2). Der erste Teil dokumentiert dabei eindrücklich, dass Luhmann sich zunächst als ein Mann der öffentlichen Verwaltung an seine Theoriearbeit macht. Er gewinnt in diesen Arbeiten bereits verallgemeinerbare Einsichten über organisierte Sozialsysteme, allerdings maßgeblich in der Orientierung am

Typ der Verwaltung. Dagegen ist es kennzeichnend für die Texte aus Teil 2, dass Luhmanns Weg zur integrierenden Theoriebildung in dieser Phase seines Schaffens über eine kritische Auseinandersetzung mit dem Zweck-Mittel-Schema organisatorischen Denkens führt. Zwar sei die Unterstellung von Zwecken, die über die Auswahl der Mittel disponieren, eine weithin gebräuchliche Heuristik in der Organisationspraxis. Damit lassen sich vergleichsweise einfach anstehende Entscheidungen nicht nur treffen, sondern auch bewerten. Doch ist diese Heuristik und das ihr zugrundeliegende Schema Luhmann zufolge ungeeignet, um zu begreifen, wie sich Organisationen konstituieren, reproduzieren und innere Ordnungen ausbilden. So moniert Luhmann ausdrücklich, Aussagekraft und alltagspraktische Orientierungsfunktion von Zwecken würden „beträchtlich“ überschätzt (S. 139). Außerdem legt das Schema nahe, komplexe Vorgänge in einfache Kausalbeziehungen zu zerlegen, was sich gewöhnlich als unzulänglich erweist, sobald man in praktischer oder auch theoretischer Absicht damit beginnt, derartige Kausalbeziehungen ausfindig zu machen (S. 173). Bekanntlich wird Luhmann dafür plädieren, mithilfe des Systembegriffs ein auflösungsfähigeres Schema zu entwickeln.

Inkongruent zu arbeiten, heißt für Luhmann im Kern, sich als Forscher von „Handlungsperspektiven“ (S. 248) zu emanzipieren. Es sei ein falscher Ehrgeiz von Forschung, direkt und unmittelbar praktische Handlungsempfehlungen in Lagen anbieten zu wollen, die in der Regel unübersichtlich sind. Auch vermeidet es Luhmann, ungeprüft dem Chor der üblichen Kritiken „zur Organisation“ beizupflichten, wie sich am Aufsatz „Lob der Routine“ eindrücklich studieren lässt. Luhmann singt das Lied der Bürokratiekritik anders als es während der 1950er- und 1960er-Jahren ansonsten der Fall war. Er streicht die Funktionalität von Wenn-Dann-Regulierungen der Informationsverarbeitung heraus, was ihn zu einem Einwand führt, den niemand sonst zu formulieren in der Lage gewesen wäre. Er betrifft die „Taktunfähigkeit des Routinehandelns“ (S. 329), also die spezifischen Unbeweglichkeiten, die Beteiligte wie Betroffene durchaus als Herabsetzung empfinden und die tendenziell jede motivationale Basis, an Routinesituationen mitzuwirken, unterminiert.

Inkongruent zur bestehenden Forschung sind schließlich auch die materialen Ergebnisse, die Luhmann erarbeitet. So richtig passt er in kein theoretisches oder fachliches Lager seiner Zeit – worauf man als Leser nicht zuletzt deswegen gestoßen wird, weil Lukas und Tacke die überzeugende editorische Entscheidung getroffen haben, die Teile des Bandes entlang von drei Problemgesichtspunkten zu gliedern, die Luhmann in den 1960er Jahren sowohl in Aufsatzform, als auch in drei Monografien bearbeitet hat. Die Texte des ersten Teils lassen sich als Supplement zum 1966 erschienenen Buch *Theorie der*

*Verwaltungswissenschaft* lesen, in dem sich Luhmann gegen die konventionelle Verwaltungslehre wendet. Teil 2 ist ein Komplementär zur Monografie *Zweckbegriff und Systemrationalität*, die erstmals im Jahr 1968 veröffentlicht wird und mit der sich Luhmann insbesondere von Max Webers Bürokratietheorie und der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre absetzt. Teil 3 umfasst demgegenüber Texte, die von ihrer Anlage her mit dem 1964 veröffentlichten Werk *Funktionen und Folgen formaler Organisation* korrespondieren, das auf eine funktional-strukturelle Systemtheorie (hier: der Organisation) zuführt, die sich von dem Strukturfunktionalismus à la Talcott Parsons verabschiedet. In summa wird Luhmann in der ganzen Breite seiner damaligen Beiträge als ein „academic misfit“ sichtbar,<sup>7</sup> als ein unangepasster, darin aber äußerst produktiver Denker, der ein eigenständiges theoretisches und methodologisches Profil entwickelt, ohne den stetigem Kontakt mit dem jeweiligen Stand der Forschung und der ihm zugänglichen „Wirklichkeit der Organisation“ einzubüßen.

Selbstverständlich sind die in LSO 1 kompilierten Texte Kinder ihrer Zeit. Aber gehören sie deshalb ins Museum? Ich denke nicht. Aus meiner Sicht verdankt sich ihre Gegenwärtigkeit einem Motiv, das sich über die Beiträge des ganzen Bandes hinweg immer wieder findet und von ungebrochener Aktualität ist. Es geht um die Frage nach den ‚Grenzen der Organisierbarkeit‘, die Luhmann in allerlei Variationen aufgreift und verhandelt. „Organisierbarkeit von was?“ mag gleich die Rückfrage lauten, doch greift sie aus einem einfachen Grund an der eigentlichen Problemstellung vorbei; denn ihr wohnt nach wie vor das Zweck-Mittel-Schema inne, was bedeutet, dass nach wie vor unterstellt bleibt, Organisation sei am besten begriffen, wenn man sie analytisch darauf reduziert, ein Mittel zur Aufgabenerfüllung oder Erreichung vorgegebener Ziele zu sein. Doch ist Organisation, wenn man Luhmanns Pointe folgt, eben nicht nur Mittel, sondern System – wofür zumal das Konzept der Grenze sensibilisiert. Es findet sich bei Luhmann im Wesentlichen in vier Bedeutungen: (1) als Konstitution von Systemen, (2) als systeminterne Limitation, (3) als Restriktion durch Systemumwelten sowie (4) als Desillusionierung von Gestaltungsfantasien.

(ad 1) Das Motiv der ‚Grenzen der Organisierbarkeit‘ macht ganz basal darauf aufmerksam, dass sich soziale Systeme aufeinander bezogenen Handelns und Erlebens nur dann als (verstetigte) Organisationen begreifen lassen, wenn es den Beteiligten gelingt, „Grenzen der Konsolidierung“ (S. 350) zu pflegen. Es geht darum, explizit darüber zu disponieren, wer Mitglied sein kann, und darum, die Bedingungen dafür festlegen und jederzeit auch wieder ändern zu können. Es ist unter solchen Voraussetzungen schlicht unmöglich, sich einfach dazuzugesellen.<sup>8</sup>

(ad 2) Die Quintessenz des Organisierens sozialer Systeme, wie Luhmann sie bestimmt, liegt darin, durch Entscheidungen über sich selbst verfügen zu können. Und damit wird nicht nur über Mitgliedschaft verfügt, sondern auch über die Zweck- und Routineprogramme, aufgrund derer alle Beteiligten, die Organisationsrollen einnehmen, einander unterstellen können, sich an den in diesen Programmen formulierten Erwartungen zu orientieren. Organisationen sind dadurch gleichsam elastisch (S. 34) – „zur Mitgliedschaft in einem solchen System gehört, daß diese Rollengestalten als temporär und modifizierbar erlebt werden, und daß man eine Änderung durch zuständige Entscheidung im voraus akzeptiert“, schreibt Luhmann in dem vergleichsweise frühen, bisher unveröffentlichten Manuskript „Begriff und Funktion des Amtes“ aus dem Jahr 1961 (S. 24), das – nebenbei bemerkt – auch dadurch erstaunlich ist, bereits nahezu alle Konzepte zu versammeln, die Luhmanns organisationssoziologisches Denken bis zum Schluss prägen werden – vor allem das der „Entscheidungsprämissen“ (S. 34).<sup>9</sup>

Freilich wird die Elastizität einer Organisation durch den konstitutiven Organisationsmechanismus selbst limitiert, lässt sich die Grenze der Konsolidierung doch keineswegs als ein Verfahren begreifen, das in der Lage wäre, alles Verhalten in einer Organisation adäquat zu regulieren. Ein solcher Zugriff hätte zur Voraussetzung, sämtliches zukünftiges Verhalten in toto antizipieren zu können, also bereits über jede Unsicherheit in Kenntnis zu sein, die im täglichen Geschäft eintreten kann. So ist zwar die Verteilung von „Verantwortlichkeiten“ bei Angelegenheiten formal organisierbar, die entweder schief gelaufen sind oder jetzt angestoßen werden sollen. Was sich hingegen nicht organisieren lässt, ist jeder Schritt bei der Übernahme von „Verantwortung“, die dann stattfindet, wenn jemand durch seine Entscheidung das Risiko unvollständiger Information in unsicheren Lagen trägt (S. 50).

(ad 3) Luhmanns Systembegriff zeichnet aus, dass er die seinerzeit übliche Vorstellung von einem System als des Ganzen, das sich aus seinen Teilen zusammensetzt, auf eine System-Umwelt-Perspektive umstellt. Dadurch gewinnt der Grenzbegriff nicht zuletzt seine theoretische Prominenz: Er bezeichnet die Konstituierung zeitlich verfestigter Handlungszusammenhänge. Mit dieser Umstellung sensibilisiert Luhmann zugleich für umweltbedingte Grenzen der Organisierbarkeit, also für etwas, was man „Restriktionen“ nennen könnte. Instruktiv ist in diesem Zusammenhang vor allem das Vortragsmanuskript „Worker Participation in Decision-Making“.<sup>10</sup> Luhmann hebt hervor, wie Unternehmen qua legaler Regulierung darauf festgelegt sind, dass Betriebsräte intern an bestimmten Entscheidungsvorgängen beteiligt werden. Die Grenze der Organisierbarkeit liegt darin, dass Unternehmen in formaler Hinsicht nicht frei darin sind, das anders zu entscheiden.

Was Restriktionen betrifft, macht Luhmann zudem auf den zentralen Unterschied aufmerksam, dass die moderne Gesellschaft zwar eine „durchdringende Tendenz zur Organisation“ (S. 404) hat, selbst aber nicht formal organisiert ist.

(ad 4) Insgesamt kennzeichnet LSO 1 Luhmanns grundlegende Ambition, Gestaltungsfantasien durch theoretisch gut begründete Bedenken zu enttäuschen. Diese Strategie wird insbesondere in seinen Vorbehalten gegenüber der angesprochenen Anspruchsüberlastung von Zwecken deutlich. Luhmann führt überzeugend vor Augen, dass Zwecke konkretes Handeln in Organisation viel weniger orientieren als es konkurrierende Thesen aus der traditionellen Organisations- und Verwaltungslehre weismachen wollen. Insofern dient die Kritik des Zweck-Mittel-Schemas nicht zuletzt der Absicht, die Grenzen der Rationalisierbarkeit von Betrieben, Verwaltungen, Krankenhäusern und aller möglicher anderer Organisationen deutlich vor Augen zu führen.

Erfährt die geneigte Luhmann-Leserin etwas grundlegendes Neues, wenn sie LSO 1 zur Hand nimmt? Nein, wenn sie eine erfahrene, mit den kanonischen Texten vertraute Leserin ist. Allerdings eröffnet der Band die interessante Option, sich das Werk des Soziologen unter Hinsichten zu erschließen, die sich aus den mindestens vier ‚Grenzen der Organisierbarkeit‘ ergeben. Zudem regen die eingestreuten Vignetten jeden Praktiker dazu an, das eigene Tun und Erleben im Lichte der Voraussetzung zu reflektieren, dass eine Organisation stets mehr als nur ein Mittel zur Realisierung vorgegebener Zwecke ist.<sup>11</sup> Was dann entdeckt werden kann, sind etwa die gewichtigen Funktionen von Kollegialität (S. 342), die etwa bei der Reorganisation von Betrieben und Unternehmen häufig übersehen und folglich sogar vernichtet werden. Nach meinem Eindruck hält man mit LSO 1 zudem eine Einführung in organisationssoziologisches Denken in Händen, die sich bestens für ein entsprechendes Seminar im Grundstudium eignet. Für eine abschließende Bewertung des LSO im Ganzen reicht die Auseinandersetzung mit dem jetzt publizierten Band natürlich nicht aus. Dazu ist es noch zu früh. Wir dürfen jedoch gespannt sein auf die für Frühsommer 2019 angekündigten Bände 2 und 3.

## Endnoten

1. Ausstellungszeitraum vom 11.7.-11.10.2015. Online unter [www.kunsthalle-bielefeld.de/index.php/ausstellungen/rueckblick/serendipity-vom-glueck-des-findens-niklas-luhmann-ulrich-rueckriem-jorg-sasse/](http://www.kunsthalle-bielefeld.de/index.php/ausstellungen/rueckblick/serendipity-vom-glueck-des-findens-niklas-luhmann-ulrich-rueckriem-jorg-sasse/) (7.3.2019); siehe dazu auch den Ausstellungskatalog Friedrich Meschede (Hg.), Serendipity – vom Glück des Findens: Niklas Luhmann, Ulrich Rückriem, Jörg Sasse, Köln 2015.
2. Jochen Stöckmann, Ein Fetisch der Wissenschaft trifft auf Kunst. Luhmanns Zettelkasten in Bielefeld, in: Deutschlandfunk, 11.7.2015. Online unter [https://www.deutschlandfunk.de/luhmanns-zettelkasten-in-bielefeld-ein-fetisch-der.691.de.html?dram:article\\_id=325190](https://www.deutschlandfunk.de/luhmanns-zettelkasten-in-bielefeld-ein-fetisch-der.691.de.html?dram:article_id=325190) (7.3.2019). Vielleicht aber auch nicht, vgl. ‚Serendipity – Vom Glück des Findens‘ in der Kunsthalle Bielefeld, RETROSPEKTIVEN, 12.8.2015. Online unter: <https://retrospektiven.wordpress.com/2015/08/12/serendipity-vom-glueck-des-findens-in-der-kunsthalle-bielefeld/> (7.3.2019).
3. So Friedrich Meschede in Stöckmann, „Ein Fetisch der Wissenschaft“.
4. Hans Joas / Wolfgang Knöbl, Sozialtheorie. Zwanzig einführende Vorlesungen, Frankfurt am Main 2004, S. 354.
5. Klaus Dammann (Hg.), Wie halten Sie's mit Außerirdischen, Herr Luhmann? Nicht unmerkwürdige Gespräche mit Niklas Luhmann, Berlin 2014.
6. Eine Formulierung angelehnt an die instruktive Studie von Ulrich Raulff über den George-Kreis nach dem Tod des Dichters 1934. Raulffs Studie entfaltet en passant die Theorie einer in sich konfliktiven und multizentrischen „globalen Mikrostruktur“ (Karin Knorr Cetina), die sich aus der Situation heraus entwickelt, dass der Thron des Meisters leer bleibt und seine Jünger sich nicht einigen, wie mit dem Nachlass umzugehen sei; Ulrich Raulff, Kreis ohne Meister: Stefan Georges Nachleben, München 2009; Karin Knorr Cetina / Urs Bruegger, Global Microstructures. The Virtual Societies of Global Markets, in: American Journal of Sociology 107 (2002), 4, S. 905–950.
7. Danke an Christian Schmid, der mich in einem Gespräch über ein von ihm geplantes Forschungsvorhaben auf diese Sozialfigur aufmerksam gemacht hat.
8. Niklas Luhmann, Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964, S. 29-39.

9. Siehe dazu vor allem Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung*, Opladen 2000.
10. Siehe zu diesem Text im Übrigen auch den Essay von André Kieserling, *Erfolgreich zwischen allen Stühlen*, in: *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, 9.9.2018.
11. Zum Problem der Organisationsvergessenheit siehe Thomas Hoebel, *Träge Fusionen. Das Problem der Organisationsvergessenheit*, in: Stefan Jung und Thomas Katzenmayer (Hrsg.), *Fusion und Kooperation in Kirche und Diakonie*, Göttingen 2014, S. 127–143.

## **Thomas Hoebel**

Thomas Hoebel, Soziologe, arbeitet am Hamburger Institut für Sozialforschung. Er forscht zu organisierter Gewalt, schreibt an einer Methodologie prozessualen Erklärens und befasst sich mit dem Rätsel, wie gute wissenschaftliche Texte entstehen.

**Dieser Beitrag wurde redaktionell betreut von** Martin Bauer.

**Artikel auf soziopolis.de:**

<https://www.sozopolis.de/grenzen-der-organisierbarkeit.html>