

Selbstbeschränkung von Systemen als Beitrag zur Widerspruchsbewältigung

Lars Arndt

1. Einleitung

Das Thema Selbstbeschränkung des Unternehmenshandelns ist traditionell in der Wirtschafts- und Unternehmensethik verankert [vgl. z.B. Steinmann, 1999], wenngleich es auch in der Diskussion um Instrumente einer kooperativen Umweltpolitik unter dem Stichwort Selbstverpflichtung der Wirtschaft [vgl. z.B. Knebel/ Wicke/ Michael, 1999] verstärkt Beachtung erfahren hat. Wer von Selbstbeschränkung spricht, hat dabei in der Regel die gesellschaftlichen oder ökologischen Folgen der unternehmerischen Gewinnorientierung im Auge, die als externalisierbare Kosten jenseits des einzelwirtschaftlichen Kalküls liegen. In diesem Kontext bedeutet Selbstbeschränkung die freiwillige, d.h. nicht ordnungspolitisch veranlasste Einschränkung der Gewinnorientierung zugunsten der Verringerung negativer externer Effekte. Auch wenn die Reduktion negativer Externalitäten in Form von Bekenntnissen zu Nachhaltigkeit oder zur Übernahme sozialer und ökologischer Verantwortung heute regelmäßig Eingang in Unternehmensleitbilder findet, schlägt sich dies in der Regel nur abgeschwächt und wenig konsistent in der Unternehmenspraxis nieder. Nahe liegende Erklärung ist die Notwendigkeit der Behauptung auf turbulenten Märkten, die den Verzicht auf kleinste Effizienzvorteile und Gewinnmöglichkeiten aus Unternehmenssicht irrational erscheinen lässt.

Selbst wenn von den gesellschaftlichen und ökologischen Kosten eines solchen Handelns abgesehen wird, erscheint es jedoch auch aus Unternehmensperspektive nicht frei von Problemen zu sein: Wird durch externe Effekte die Ressourcenbasis der Unternehmen geschädigt, können negative Rückwirkungen auf Unternehmen entstehen, die deren eigene Nachhaltigkeit gefährden. Es deutet sich hier ein Widerspruch auf der Ebene der Unternehmensziele an: Die Gewinnorientierung kann sich negativ auf die Unternehmensnachhaltigkeit – verstanden als langfristige Überlebensfähigkeit eines Unternehmens – auswirken.

Dieser Beitrag befasst sich mit der Möglichkeit des Umgangs mit dieser widersprüchlichen Zielbeziehung aus der Perspektive eines Nachhaltigen Managements, welches der langfristigen Überlebensfähigkeit von Unternehmen verpflichtet ist. Dazu soll das Problem des Widerspruchs zwischen Gewinn- und Nachhaltigkeitsorientierung in Abschnitt zwei und drei auf Basis der Neueren Systemtheorie reformuliert werden. Anschließend an diese Überlegungen wird im vierten Abschnitt eine theoretische Fundierung von Selbstbeschränkung vorgenommen und ihr möglicher Beitrag zum Umgang mit dem Widerspruch zwischen Gewinn- und Nachhaltigkeitsorientierung erörtert. Im letzten Abschnitt werden schließlich mögliche Ansatzpunkte für eine Selbstbeschränkung in der Unternehmenspraxis diskutiert.

2. Der Widerspruch zwischen Gewinnorientierung und Nachhaltigkeit als Problem des Verhältnisses von Zweckerreichung und Bestandserhaltung

Wenn wir in der Einleitung von einem Widerspruch zwischen Gewinnorientierung und Nachhaltigkeit gesprochen haben, beziehen wir uns auf ein Problem, welches von Sahlberg [1996] mit Bezug auf ökologische Fragen als „Überlebensparadox“ gekennzeichnet wurde. Einerseits überleben Unternehmen nur dann, wenn sie den Anforderungen des Wettbewerbs gerecht werden – und die Gewinnorientierung kann in dieser Hinsicht als wegweisendes Leitmotiv angesehen werden –, andererseits gefährdet das wettbewerbsorientierte Handeln die ökologischen Bedingungen des Überlebens. Dabei wird mittlerweile deutlich, dass das Problem negativer Nebenfolgen der Gewinnorientierung nicht nur zu einer Beeinträchtigung der ökologischen Bedingungen des Unternehmenshandelns führt, sondern die Ressourcenbasis von Unternehmen umfassend beeinträchtigt und damit deren Überleben gefährdet [vgl. Müller-Christ 2001].

In der Praxis wird der sich hier andeutende Widerspruch zwischen Gewinnorientierung und Unternehmensnachhaltigkeit „bewältigt“, indem seine Existenz gelehnet wird. Unternehmen konzentrieren sich einseitig auf die Gewinnorientierung und berufen sich nur dann auf ökologische oder soziale Verantwortung, wenn dies keine nennenswerten Abstriche vom Gewinnziel bedeutet. In dieselbe Richtung zielen auch umweltpolitische Initiativen, welche Unternehmen

z.B. unter dem Stichwort der Öko-Effizienz mit einem Verweis auf die Schnittmengen zwischen Ökonomie und Ökologie zu stärkeren Umweltschutzbemühungen bewegen wollen.

Im Folgenden soll eine Reformulierung des Widerspruchs zwischen Gewinnerorientierung und Unternehmensnachhaltigkeit auf Basis der Neueren Systemtheorie vorgenommen werden, welche insbesondere mit dem Namen Niklas Luhmann [z.B. Luhmann 1984] verknüpft ist. Eine solche Reformulierung ermöglicht eine präzisere Problembeschreibung und liefert damit genauere Anhaltspunkte für mögliche Problemlösungen. Die Neuere Systemtheorie scheint für diese Reformulierung besonders geeignet zu sein, nicht nur weil sie das Problem der Reproduktion von Organisationen in einer nicht-trivialen Weise in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit rückt und entsprechend wertvolle Anhaltspunkte für ein Nachhaltiges Management liefern kann, sondern auch wegen ihrer Auffassung, dass gelingende Reproduktion primär eine Frage der erfolgreichen Aufrechterhaltung einer Differenz zur Umwelt und nicht eine Frage der gelingenden Anpassung an Umweltbedingungen ist. Somit wird überhaupt erst der (organisationstheoretische) Zugang zur Frage ermöglicht, wie es sein kann, dass ein Unternehmen durch Vollzug seiner primären Funktion die Bedingungen seines Überlebens schädigt.

Luhmanns Analyse des Zweckbegriffs liefert in dieser Hinsicht erste Anhaltspunkte. Zwecke werden bei Luhmann definiert als „subjektive Vorstellungen künftiger Wirkungen, und zwar subjektiv nicht nur als Erwartung eines faktischen Verlaufs, sondern auch als Wertschätzung, die über den lohnenden Einsatz systemeigener Kräfte bestimmt.“ [Luhmann, 1999b:188] Als solche können sie für soziale Systeme eine wichtige Funktion übernehmen: Die Externalisierung von Handlungsfolgen. Durch Zwecksetzung werden jene Wirkungen der eigenen Handlungen ausgeblendet, die nicht dem gesetzten Zweck entsprechen. Auf diese Weise tragen Zwecke entscheidend zur Reduktion von Umweltkomplexität bei, die Luhmann als das Kernproblem jeglicher Systembildung und Systemerhaltung betrachtet. Sie ermöglichen eine Auswahl aus der Fülle von Möglichkeiten des Erlebens und Handelns, die sich dem System darbietet und verengen die Perspektive für anschließende Auswahlentscheidungen.

Aus einer systemtheoretischen Perspektive erscheint die mit der Zweckorientierung verbundene Indifferenz gegen alle nicht auf den Zweck bezogenen Wirkungen der Handlungen des Systems demnach als eine positive Leistung. Im Falle von Unternehmen wurde jedoch davon ausgegangen, dass eine ausschließliche Orientierung

am Gewinnziel als Unternehmenszweck zu bestandsgefährdenden Rückwirkungen führen kann. Das Problem der Bestandserhaltung scheint also bei der Zweckverfolgung nicht als Entscheidungsmaßstab im Sinne einer Handlungsrestriktion mitzulaufen. Luhmanns Systemtheorie legt dafür die folgende Erklärung nahe: Komplexität ist stets als Ausgangspunkt der Systembildung zu sehen; Systeme reduzieren Komplexität, indem sie eine interne Ordnung von geringerer Komplexität gegen eine Umwelt von höherer Komplexität abgrenzen. Vor diesem Hintergrund muss auch die Frage der Bestandserhaltung eines Systems stets auf das Problem der Komplexitätsreduktion verweisen. Anders ausgedrückt: Ein System existiert überhaupt nur insofern und solange es sich als eigenständige Ordnung von seiner Umwelt abgrenzen kann und mithin die Leistung der Komplexitätsreduktion erbringt.

So kann schließlich die Zweckorientierung zur Bestandserhaltung in Beziehung gesetzt werden. Sie lässt sich dann nur funktional in Bezug auf das Grundproblem der Komplexität verstehen: Als Beitrag zur Komplexitätsreduktion sind Zwecke immer auch wesentlicher Beitrag zur Bestandserhaltung des Systems. Nach Auffassung von Luhmann machen Zwecke das Problem der Bestandserhaltung überhaupt erst im System operationalisierbar:

„Die Zwecksetzung ermöglicht (...) eine Teilverlagerung der Bestandsproblematik von außen nach innen, also in die Sphäre eigener Disposition. Das Problem der Erhaltung eines umweltbedrohten Systems ist als solches kein brauchbarer Entscheidungsmaßstab.“ [Luhmann, 1999b:190]

Damit bleibt selbstverständlich offen, ob die Zweckorientierung ausreicht, um den Systembestand zu sichern. Sie liefert dafür sicherlich keine Garantie; im Gegenteil, die durch Zwecksetzung erreichte Folgenneutralisierung erhöht zwar die Handlungsfähigkeit des Systems in einer komplexen Umwelt, unterbindet aber nicht die Entstehung unbeabsichtigter, d.h. nicht bezweckter Handlungsfolgen als solche, die Auslöser von Rückwirkungen sein können, die das System in ihrer Form und Intensität nicht kontrollieren kann. Auch Luhmann deutet diese Möglichkeit explizit an:

„Durch Zwecksetzung macht sich ein System mithin von zahllosen Aspekten seiner Umwelt frei, setzt Grenzen, gewinnt Autonomie, setzt sich eben dadurch aber auch der Gefahr aus, bestandswichtige Fakten oder Veränderungen in der Umwelt zu verkennen.“ [Luhmann, 1999b:199]

Angesichts der bisher dargelegten Argumentation ist die einseitige Ausrichtung von Unternehmen am Unternehmenszweck bzw. am Gewinnziel ohne Rücksichtnahme auf die Bestandserhaltung bzw.

eigene Nachhaltigkeit folgerichtig. Im Folgenden gilt es jedoch zu fragen, ob sie auch als alternativlos angesehen werden muss. Um diese Frage zu beantworten, soll das Problem des Verhältnisses zwischen Zweckorientierung und Bestandserhaltung als Problem des Verhältnisses von System und Umwelt reformuliert werden. Auf Basis dieser Reformulierung wird anschließend die Möglichkeit der Selbstbeschränkung erörtert werden.

3. Das System/Umwelt-Verhältnis selbstreferentieller, operativ geschlossener Systeme

Wie zuvor angedeutet, beschreibt Luhmann Komplexität als Ausgangsproblem jeglicher Systembildung. Der Begriff der Komplexität verweist auf Situationen, in denen die Zahl der möglichen Verknüpfungen zwischen Elementen so groß ist, dass nicht mehr alle möglichen gleichzeitig realisiert werden können. Damit impliziert er zugleich die Notwendigkeit zur Selektion, welche durch Systembildung erfolgt. Systeme können entsprechend als selektiv-reduzierte Ordnungen gekennzeichnet werden, die sich als solche von einer komplexeren Umwelt abgrenzen. Sozialen Systemen, die im Mittelpunkt von Luhmanns Aufmerksamkeit stehen, stellt sich das Problem der Komplexität als Fülle der Möglichkeiten des Erlebens und Handelns dar¹.

Im Folgenden sollen kurz zwei Kernkonzepte der Luhmannschen Systemtheorie erläutert werden, die zugleich grundlegend für das Verständnis des System/Umwelt-Verhältnisses sind: Autopoiesis und

¹ Diese soziale Komplexität und damit das Ausgangsproblem der Entstehung sozialer Systeme wird bei Luhmann auch durch den Begriff der „doppelten Kontingenz“ ausgedrückt: Die soziale Situation wird abstrakt als ein Aufeinandertreffen zweier füreinander undurchsichtiger „black boxes“ (gekennzeichnet als Ego und Alter) beschrieben, aus der zunächst eine völlige Unbestimmtheit und Unbestimmbarkeit der jeweiligen sozialen Interaktionen zwischen Ego und Alter resultiert. In einer derart unbestimmten Situation führen zunächst zufällige Handlungen zu bestimmten Handlungserwartungen, die – wie Luhmann sagt – „Strukturwert für den Aufbau emergenter Systeme“ [Luhmann, 1984:158] gewinnen. So kann die „Erschließung von Zufall für konditionierende Funktionen im System, also die Transformation von Zufällen in Strukturaufbauwahrscheinlichkeit“ [Luhmann, 1984:170f.], quasi der erste Schritt zur Systembildung, gelingen. Gegen die Fülle der Möglichkeiten des Erlebens und Handelns grenzt sich nun das soziale System als ein auf Erwartungen beruhender Zusammenhang aufeinander verweisenden Erlebens und Handelns ab.

strukturelle Kopplung. Zuvor sei allerdings noch auf ein weiteres, zentrales Merkmal der Luhmannschen Systemtheorie hingewiesen. Wie bereits angedeutet, ist die mit der Systembildung verbundene Komplexitätsreduktion auf die Selektivität des Systems zurückzuführen. Die Selektionsleistung von sozialen sowie von psychischen Systemen beruht dabei nach Auffassung von Luhmann auf dem Gebrauch von Sinn. Sinn wird verstanden als Universalmedium, welches eine Auswahl aus der Fülle von Möglichkeiten des Erlebens und Handelns ermöglicht, die sich Systemen darbietet. Soziale Systeme operieren demnach auf der Basis von Sinn.

Das Konzept der Autopoiesis übernimmt Luhmann aus der Systemtheorie der Kognition der Biologen Maturana und Varela, die es zur Kennzeichnung des Spezifikums organischen Lebens verwenden. Ein autopoietisches System ist ein sich selbst erzeugendes System; die Selbst(re-)produktion eines solchen Systems wird dabei ausschließlich auf Basis bestehender Systemelemente gewährleistet². Das Autopoiesis-Konzept impliziert mithin die operative Geschlossenheit³ eines Systems, d.h. auf der Ebene der Elemente des Systems findet kein Austausch mit der Systemumwelt statt. Dies soll kurz für den Fall sozialer Systeme konkretisiert werden. Luhmann begreift Kommunikationen als Elemente bzw. Elementaroperationen sozialer Systeme. Als Kommunikation bezeichnet Luhmann dabei die Synthese dreier unterschiedlicher (sinnbasierter) Selektionen: Information, Mitteilung und Verstehen. Immer wenn ein derartiger Zusammenhang von Selektionen bezeichnet wird, kann von Kommunikation die Rede sein. Die Zurechnung der Verstehensselektion zur Kommunikation deutet an, dass Kommunikationen nicht auf einen Akteur zurückzuführen, der einseitig eine Handlung initiiert. Kommunikation ist vielmehr konstitutiver Bestandteil einer eigenständigen emergenten Ordnung, nämlich Sozialität. Wenn Kommunikationen nun als Elementaroperation sozialer Systeme verstanden werden, kann von Autopoiesis in Bezug auf ein soziales System immer dann gesprochen werden, wenn Kommunikationen so strukturiert sind, dass sie weitere Kommunikationen nach sich ziehen. Das System reproduziert sich nur durch den Anschluss von Kommunikation an

² „Die Systeme produzieren die Elemente, aus denen sie bestehen, durch die Elemente, aus denen sie bestehen. Für diesen Sachverhalt bürgert sich der von Maturana vorgeschlagene Begriff des autopoietischen Systems ein.“ [Luhmann, 1999a:49]

³ Operative Geschlossenheit wird bei Luhmann auch als basale, d.h. auf die Ebene der Elemente eines Systems bezogene Selbstreferenz bezeichnet [vgl. Luhmann, 1984:59].

Kommunikation und ist in diesem Sinne operativ geschlossen. Eine Kommunikation in einem sozialen System kann demnach nur an eine Kommunikation anschließen, aber beispielsweise nicht an einen chemischen Vorgang in der Umwelt. Es kann allenfalls über diesen Vorgang kommuniziert werden, dann aber nur entsprechend der Semantik des Kommunikationssystems als eigenständige, emergente Ordnung.

Hinsichtlich der Beurteilung des Verhältnisses sozialer Systeme zu ihrer Umwelt gilt es hervorzuheben, dass operative Geschlossenheit keinesfalls mit Autarkie oder Unverwundbarkeit gleichgesetzt werden darf. Dies wird deutlich, wenn die folgenden drei Aspekte berücksichtigt werden. Zunächst ist operative Geschlossenheit nicht gleichbedeutend mit einer Geschlossenheit im thermodynamischen Sinne [vgl. Luhmann, 1997:94]. Auch einem System aus Kommunikationen liegen etwa physikalische Vorgänge zugrunde wie am Beispiel der Übertragung von Mitteilungen durch Sprache leicht nachzuvollziehen sein dürfte. Luhmann betont ausdrücklich, dass „alles Einrichten und Erhalten von Systemgrenzen (...) ein Materialitätskontinuum voraussetzt, das diese Grenzen weder kennt noch respektiert“ [Luhmann, 1997:100]. Allerdings bleibt ein emergentes soziales System auf der Ebene seiner Elementaroperationen davon unberührt. Die stofflich-energetischen Voraussetzungen von Kommunikationen sind als eine Art materieller Unterbau sozialer Systeme zu verstehen, auf den das System selbst aufgrund seiner operativen Geschlossenheit jedoch keinen unmittelbaren Zugriff hat. Dadurch wird keineswegs seine Bedeutung für die Existenz des Systems in Frage gestellt; im Gegenteil, Vorgänge auf dieser Ebene können Systeme durchaus gefährden, wie auch Luhmann verdeutlicht:

„Es gibt keinen direkten Zugriff physikalischer, chemischer, biologischer Vorgänge auf die Kommunikation – es sei denn im Sinne von Destruktion. Lärm oder Entzug von Luft oder räumliche Distanz können mündliche Kommunikation ausschließen.“ [Luhmann, 1997:114]

In diesem Zusammenhang betont Luhmann zugleich, dass die Feststellung operativer Geschlossenheit nicht die Existenz von Kausalitäten im System/Umwelt-Verhältnis in Frage stellt. Seiner Auffassung nach stellt sich allerdings die Frage, ob und inwieweit diese Kausalitäten auf der Ebene der emergenten Ordnung des Systems wirken:

„Es ist also überhaupt nicht zu bestreiten, dass Systemoperationen kausal von Umweltbedingungen abhängen, die entweder über strukturelle Kopplungen vermittelt werden oder, wenn sie vorkommen, destruktiv wirken. Und ebenso wenig ist zu bestreiten, dass Systemoperationen Umweltzustände kausal verändern. Die Systemgrenzen blockieren, anders gesagt, in keiner

Richtung Kausalitäten. (...) Die Frage ist nur: welche gesellschaftliche Bedeutung hat eine solche Umweltkausalität. Verändert sie irgendwie – und in welchen Zeithorizonten – die Bedingungen der Selektion weiterer Operationen im System?“ [Luhmann, 1997:130]

Der zweite Aspekt, den es im Hinblick auf operative Geschlossenheit zu beachten gibt, ist die Tatsache, dass sie keineswegs die „Illusion eines Umweltkontaktes“ [Luhmann, 1997:93] ausschließt, die ein System als Beobachter erster Ordnung erzeugt. Als Beispiel nennt Luhmann das psychische System, das die Umwelt als Stimulans empfindet, auf die es reagiert. Kognition erscheint als Umweltkontakt, ist aber auf der Ebene der Gedanken als Elementaroperationen des Bewusstseinsystems eine interne Leistung des Systems. Die Vorstellung des Umweltkontakts basiert ausschließlich auf der Zuschreibung durch einen Beobachter. Drittens gilt es zu betonen, dass operative Geschlossenheit im Falle psychischer und sozialer Systeme immer auch kognitive Offenheit bedeutet. Selbstreferenz in ihrer Reinform hätte einen tautologischen Charakter. Sie benötigt immer das Selbst, auf das sie sich beziehen kann und welches sich nur in der Abgrenzung von der Umwelt konstituieren lässt: Die

„Geschlossenheit des selbstreferentiellen Zirkels [von Kommunikationen; L.A.] ist nie als ein Sachverhalt für sich möglich; sie kann nur als mitlaufende Selbstreferenz eingerichtet werden. Geschlossene Systeme sind nur als offene Systeme möglich, Selbstreferenz kommt nur in Kombination mit Fremdreferenz vor.“ [Luhmann, 1999a:15]

Operative Geschlossenheit im Sinne einer basalen Selbstreferenz ist also gerade die Grundlage, von der aus ein System sich auf seine Umwelt beziehen kann, ohne dabei die eigene Abgrenzung von der Umwelt in Frage zu stellen, d.h. sich selbst in die Umwelt aufzulösen. Operative Geschlossenheit ermöglicht und erzeugt die Offenheit eines Systems.

Die entscheidende Frage im Anschluss an die Ausführungen zur Autopoiesis ist: Wie kann ein autopoietisches, operativ geschlossenes System kognitive Offenheit erreichen? Wie gelangen also Fremdreferenzen in einer bearbeitbaren Form in ein System, welches auf der Grundlage basaler Selbstreferenz operiert? Luhmann führt an dieser Stelle als Komplementärbegriff zur Autopoiesis den Begriff der strukturellen Kopplung ein, der ebenfalls auf Maturana und Varela zurückgeht.

Strukturelle Kopplung bezeichnet die besondere Form von Umweltbeziehung, auf die ein System zur Aufrechterhaltung seiner Autopoiesis angewiesen ist. Strukturelle Kopplungen stellen Schnittstellen

zwischen System und Umwelt her, allerdings ohne die operative Geschlossenheit der beteiligten Systeme dadurch aufzuheben. Sie sind immer medial vermittelt: Zwei Systeme sind strukturell gekoppelt, wenn beide auf ein gleichartiges Medium zurückgreifen und auf diese Weise wechselseitig Irritationen erzeugen. So versorgen strukturelle Kopplungen das System mit Störungen [vgl. Luhmann, 1997:124] und bilden die strukturelle Voraussetzung für die kognitive Offenheit operativ geschlossener Systeme. Psychische Systeme beispielsweise sind über die Wahrnehmungsorgane an die äußere Umwelt gekoppelt. Die Selbstreferenz des psychischen Systems, der Anschluss von Gedanken an Gedanken, ist dadurch jedoch nicht in Frage gestellt. Über die Wahrnehmungsorgane wird lediglich das „Material“ geliefert, auf welches sich das System mit seinen internen Operationen beziehen kann. Weiteres Beispiel für eine strukturelle Kopplung ist die von sozialen und psychischen Systemen über das Medium Sprache. Über Sprache vollzieht sich die Ko-Evolution von Bewusstsein und Kommunikation, die nach Auffassung von Luhmann ohne einander nicht denkbar sind. Sprache ist ein Medium, an das sowohl psychische als auch soziale Systeme anknüpfen können und das von beiden geformt werden kann, woraus sich für das jeweilige andere System Irritationen ergeben.

Das Konzept der strukturellen Kopplung stellt zweifellos einen wichtigen Baustein der Theorie des System/Umwelt-Verhältnisses selbstreferentieller Systeme dar. Die operative Geschlossenheit und damit die spezifische Strukturdeterminiertheit autopoietischer Systeme werden allerdings durch strukturelle Kopplungen nicht in Frage gestellt. Obgleich autopoietische Systeme nicht autark, nicht selbstreferentiell in einem tautologischen Sinne sind, hängt die Art und Weise, wie sie Umwelteinflüsse bearbeiten aber allein von ihrer eigenen Struktur und nicht von externen Umweltbedingungen ab.

Zusammenfassend lässt sich nach den Ausführungen über operative Geschlossenheit und strukturelle Kopplungen festhalten, dass soziale Systeme zwei Arten von Umwelteinflüssen kennen: entweder unmittelbar destruktive Wirkungen – indem z.B. die physischen Grundlagen von Kommunikation zerstört werden – oder durch strukturelle Kopplungen vermittelte Irritationen, die vom System allerdings nur nach Maßgabe seiner eigenen Struktur bearbeitet werden können, im Falle sozialer Systeme also in Form einer semantischen Differenz [vgl. Luhmann, 1997:792]. Auf diesen Systemeigenschaften fußt die bereits erwähnte Selektivität von Systemen, die zugleich ihre Leistungsfähigkeit im Hinblick auf die Komplexitätsreduktion begründet.

Die sich daraus für das System/Umwelt-Verhältnis ergebenden Konsequenzen thematisiert Luhmann unter dem Stichwort der Resonanzfähigkeit. Resonanz bezeichnet den Fall, bei dem ein System „durch Faktoren der Umwelt irritiert, aufgeschaukelt, in Schwingung versetzt werden kann“ [Luhmann, 1990:40]. Das bisher über operative Geschlossenheit und strukturelle Kopplungen Gesagte lässt darauf schließen, dass autopoietische Systeme notwendig über eine begrenzte Resonanzfähigkeit verfügen. Dies ist sowohl Existenzbedingung als auch Garant systemischer Leistungsfähigkeit. Insofern ist es verständlich, wenn Luhmann argumentiert, „dass die sozio-kulturelle Evolution darauf beruht, dass die Gesellschaft nicht auf ihre Umwelt reagieren muss“ [Luhmann, 1990:42].

Wird diese sozio-kulturelle Evolution als Prozess der Differenzierung von Systemen begriffen, sei es in Bezug auf die Ausbildung funktional differenzierter gesellschaftlicher Teilsysteme, sei es in Bezug auf die Entstehung hochgradig spezialisierter Organisationssysteme mit vielfältigen Binnendifferenzierungen, wird zugleich deutlich, dass aufgrund der Vielzahl entstehender Abhängigkeiten die begrenzte Resonanzfähigkeit mit einer erhöhten Verwundbarkeit der einzelnen Systeme einhergeht. Hochspezialisierte Systeme sind – vermittelt über strukturelle Kopplungen – stets auf Leistungen anderer Systeme angewiesen. Je höher ihr Spezialisierungsgrad ist, desto stärker sind die Interdependenzen mit anderen Systemen. Daraus resultiert eine erhöhte Vulnerabilität, denn „geringfügige Schwankungen in der Leistungsfähigkeit oder Leistungsbereitschaft (...) können in anderen Systemen überproportionale Irritationen auslösen“ [Luhmann, 1997:762]. Auf diese Weise kann die Operationsweise eines Systems bei anderen Systemen Irritationen mit gravierenden Folgen auslösen. Derartige Handlungsfolgen sind unintendiertes Nebenprodukt der Funktionsweise des Systems und können als solche vom Standpunkt des Systems als Nebenfolgen oder Externalitäten bezeichnet werden. Das Problem negativer Externalitäten besteht nicht nur bezüglich der genannten Interdependenzen zwischen sozialen Systemen, sondern auch in ihrem Verhältnis zu den psychischen Systemen in ihrer Umwelt oder der gesellschaftsexternen, physikalisch-biologischen Umwelt. Auch die aus diesen Externalitäten resultierenden Rückwirkungen auf die Gesellschaft gehören zu jenen „Folgeproblemen der eigenen Ausdifferenzierung, Spezialisierung und Hochleistungsorientierung, mit denen die Funktionssysteme der Gesellschaft sich selbst – und damit die Gesellschaft! – belasten“ [Luhmann, 1997:802]. Nichtbeachtung der Umweltfolgen der eigenen Funktionserfüllung ist überhaupt erst die Voraussetzung, um eine

Funktion effektiv ausüben zu können. Operativ geschlossene Systeme produzieren ständig Wirkungen in ihrer Umwelt, gegen deren Folgen sie jedoch zunächst völlig indifferent sind; problematisch wird diese Operationsweise allerdings dann, wenn die Wirkungen in der Umwelt negative Rückwirkungen auslösen.

Die Überlegungen zur beschränkten Resonanzfähigkeit bei gleichzeitig erhöhter Vulnerabilität sozialer Systeme sollen nun kurz auf das Ausgangsproblem rückbezogen werden. Ohne hier auf Details des Luhmannschen Organisationsverständnisses eingehen zu können, bleibt festzuhalten, dass auch Unternehmen als autopoietische, operativ geschlossene Systeme zu begreifen sind, die entsprechend über eine begrenzte Resonanzfähigkeit verfügen. Organisationen zeichnen sich dabei dadurch aus, dass sie auf Entscheidungen als besonderer Form von Kommunikation beruhen. Alles, was in Organisationen – und damit auch in Unternehmen – geschieht, ist in irgendeiner Form über Entscheidungen vermittelt. Organisationen können entsprechend als rekursive Entscheidungszusammenhänge bezeichnet werden. Auch hier gilt wieder: Entscheidung schließt an Entscheidung an. Die Selbstreproduktion einer Organisation gelingt also nur, wenn Entscheidungen so strukturiert sind, dass Anschlussentscheidungen ermöglicht werden. Diese Strukturierung wird durch sog. Entscheidungsprämissen gewährleistet, zu denen auch Zweckprogramme gehören. Diese Auffassung deckt sich mit der schon oben angedeuteten, wichtigen Funktion von Zwecken in Bezug auf die Selbstreproduktion der Organisation. Der Zweckinhalt ist grundsätzlich entscheidbar und damit – darauf wird später noch zurückzukommen sein – selbst kontingent, wobei entsprechende Spielräume im Falle von Unternehmen durch die enge Kopplung an das Wirtschaftssystem⁴ [vgl. Luhmann, 1999a:94] eingeschränkt werden. Die Leitdifferenz bzw. der Code des wirtschaftlichen Systems⁵ von Zah-

⁴ Baecker präzisiert dieses Verhältnis, indem er vorschlägt, das Kapital als Medium einer strukturellen Kopplung zwischen Wirtschaft und Unternehmen zu begreifen: „Kapital im Betrieb ist eine Komplexität, die investive, produktive und konsumtive Aussichten miteinander kombiniert und als diese Kombination Gegenstand spekulativer Beobachtung durch Investoren auf den Märkten der Wirtschaft werden kann. Kapital auf den Märkten der Wirtschaft ist eine Komplexität, die Finanzierungsbereitschaften, Finanzierungserwartungen sowie Bindungsbereitschaften und Wiederauflösungshorizonte bündelt und in dieser Form einem Betrieb zur Lösung von Finanzierungsproblemen zur Verfügung gestellt werden kann“ [Baecker, 2001:318]

⁵ Eine Leitdifferenz bzw. Code bezeichnet ein systemspezifisches Selektionsschema, auf deren Grundlage Systeme ihre Selektionen organisieren und systemintern Informationen erzeugen. Im Falle des wirtschaftlichen Systems liegt die Leitdifferenz in der Form Zahlung/Nicht-Zahlung vor.

lung/Nichtzahlung ist auch für Unternehmen relevant, insofern sie zur Ausrichtung der eigenen Entscheidungen genutzt werden, also als Grundlage für deren Rationalisierung [Luhmann, 1999b: 206]. Die Orientierung des Unternehmenshandelns an Kategorien wie Gewinn und Effizienz reflektiert diese Ausrichtung am ökonomischen Code und der Wiederherstellung von Zahlungsfähigkeit.

Die Benennung unternehmensspezifischer Leitdifferenzen variiert bei einzelnen Autoren; so werden Ertrag/Aufwand, Gewinne/Kosten [vgl. Wieland, 2001:108], Haben/Nicht-Haben, rentabel/nicht-rentabel [vgl. Martens, 1997:304] oder auch Wert/Kosten [vgl. Hutter 1989] genannt, ohne dass dabei aus der Perspektive der Neueren Systemtheorie wesentliche Unterschiede festzumachen sind. Die genannten Begriffe sind ihrem Gehalt nach dem Problem der Autopoiesis von Unternehmen untergeordnet. Selbstverständlich kann ein Unternehmen die Erzielung von Gewinnen als seinen originären Zweck betrachten und versuchen, sein Handeln an entsprechenden Kausalzusammenhängen auszurichten. Eine solche Zwecksetzung ist aber grundsätzlich kontingent und sagt wenig über die tatsächliche Operationsweise des Unternehmens aus. Wann etwa erzielt ein Unternehmen einen Gewinn? Die Betriebswirtschaftslehre kennt unterschiedliche Gewinnbegriffe; die Probleme fangen also schon bei der Unbestimmtheit des Gewinnbegriffs selbst an. Ist die gewählte strategische und operative Ausrichtung eines Unternehmens geeignet, um ein Gewinnmaximum zu erzielen? Ist Gewinn notwendige und hinreichende Bedingung, um den Fortbestand des Unternehmens zu gewährleisten? Es bleibt der Managementtheorie überlassen, Antworten auf diese Fragen zu geben. Sie deuten jedoch an, dass die Zwecksetzung einer Organisation nur bedingte Entsprechungen in der tatsächlichen Operationsweise des Systems findet. Aus einer systemtheoretischen Perspektive erscheint der konkrete Inhalt der Zwecksetzung daher als zweitrangig. Vorrangig ist die Aufrechterhaltung der Autopoiesis der Organisation, also der Fortbestand und Vollzug ihrer Entscheidungsfähigkeit.

Zusammenfassend können wir sagen, dass auch die nähere Analyse des System/Umwelt-Verhältnisses auf eine eingeschränkte Resonanzfähigkeit von Unternehmen gegenüber ihrer Umwelt hinweist, die u.a. durch Fokussierung auf die Gewinnerzielung als Unternehmenszweck und strukturelle Kopplung an das wirtschaftliche System begründet ist. Als Resultat der (Ko-)Evolution sozialer Systeme sind diese Aspekte eng mit der spezifischen Strukturierung der Selbstreproduktion von Unternehmen verbunden. Wenngleich die vorange-

gangenen Ausführungen nur das zu bestätigen scheinen, was bereits im vorherigen Abschnitt dargelegt wurde, ermöglichen sie im Weiteren jedoch eine differenziertere Erörterung möglicher Problemlösungen im Hinblick auf den Widerspruch zwischen Gewinnorientierung und Unternehmensnachhaltigkeit, die wir unter dem Stichwort der Selbstbeschränkung diskutieren.

4. Rationalität, Selbstbeschränkung und ihr Beitrag zur Widerspruchsbewältigung

Die Luhmannsche Systemtheorie mit ihrer Annahme autopoietischer, operativ geschlossener Systeme mit einer begrenzten Resonanzfähigkeit lässt – folgt man der bisherigen Darstellung – nicht viel Spielraum für Nachhaltigkeitsüberlegungen. Einen möglichen Anknüpfungspunkt bietet jedoch Luhmanns Begriff der Rationalität, den er aufbauend auf seiner Theorie als Form von Selbstreferenz versteht.

Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass autopoietische Systeme selbstreferentielle Systeme sind. Im Prozess der Reproduktion eines autopoietischen Systems als rekursives Netzwerk von Elementen nehmen Elemente stets auf andere Elemente Bezug und es kann deshalb von einer basalen Selbstreferenz gesprochen werden. Luhmann unterscheidet darüber hinaus zwei weitere Formen der Selbstreferenz: Zum einen die prozessuale Selbstreferenz bzw. Reflexivität, die als Vorstufe zur Selbstbeobachtung von Systemen betrachtet werden kann. Als Prozess kennzeichnet Luhmann eine Abfolge aneinander anschließender, sich aufeinander beziehender Kommunikationen. In sozialen Systemen ist prozessuale Selbstreferenz entsprechend als Kommunikation über Kommunikation zu verstehen. Als weitere Form der Selbstreferenz kann schließlich die Reflexion bzw. Selbstbeobachtung angeführt werden. Im Zuge der Reflexion nimmt das System auf sich selbst als System Bezug, weshalb Luhmann auch von Systemreferenz spricht. Reflexion beruht auf einem Re-entry der System/Umwelt-Differenz in das System mit Bezug auf die Einheit des Systems und ermöglicht es demnach dem System, sich selbst als System in Abgrenzung zur Umwelt zu bezeichnen.

Schließlich bringt Luhmann den Begriff der Rationalität ins Spiel, die für ihn eine Sonderform von Reflexion darstellt. Von Rationalität kann immer dann gesprochen werden, wenn die Wiedereinführung der System/Umwelt-Differenz in das System nicht mit Bezug auf die Ein-

heit des Systems, sondern mit Bezug auf die Einheit von System und Umwelt erfolgt. Ein System verhält sich demnach rational, wenn es auf die Einheit der Differenz von System und Umwelt reflektiert [vgl. Luhmann, 1984:640; Luhmann, 1999a:39]. Die mögliche Bedeutung dieser Konzeption von Rationalität im Nachhaltigkeitskontext ist offensichtlich: Rationalität bezeichnet einen Zustand, in dem die Einheit der Differenz von System und Umwelt für das System zu einer sinnhaften Information wird, an der die weiteren Systemoperationen ausgerichtet werden können. Erst wenn System und Umwelt auf diese Weise als Einheit betrachtet werden, besteht die Möglichkeit, dass wechselseitige Abhängigkeiten und damit die Erfordernis zur Rücksichtnahme deutlich werden. Wenngleich Rationalität eine Form von Selbstreferenz ist, stellt sie auch eine Beschränkung der Selbstbezüglichkeit dar. Das System mag sich in der Reflexion als von der Umwelt abgegrenzte Einheit beobachten, deren Aufrechterhaltung an einer bestimmten Eigenlogik orientiert ist, welche nicht ohne Identitätsverlust beiseite gelegt werden kann; als rationales System sieht es sich aber gleichzeitig auch als System in einer Umwelt, auf die es angewiesen ist. Es kann erkennen, dass auch die Systeme in seiner Umwelt über ihre jeweiligen Eigenlogiken verfügen, die mit ihrer Selbsterhaltung verknüpft sind und dass seine eigene Operationsweise in Konflikt geraten kann mit der Operationsweise anderer Systeme, auf die es direkt oder indirekt angewiesen ist. Ein sich rational verhaltendes System kann über diese Zusammenhänge reflektieren und hat die Möglichkeit, seine Handlungen entsprechend anzupassen. Rationalität ist damit die Ausgangsbasis einer systemischen Selbstbeschränkung.

Auch die folgende Aussage Luhmanns verdeutlicht diesen Sachverhalt:

„Übersetzt man diese Idee [der Rationalität; L.A.] in eine kausaltheoretische Sprache, dann besagt sie, dass das System seine Einwirkungen auf die Umwelt an den Rückwirkungen auf es selbst kontrollieren muss, wenn es sich rational verhalten will.“ [Luhmann, 1984:642]

Ein sich rational verhaltendes System kontrolliert seine Einwirkungen auf die Umwelt, d.h. es beobachtet sie vermittelt über die Rückwirkungen, die seine Handlungen auslösen und richtet die weiteren Operationen an dieser Beobachtung aus. Mit anderen Worten, es beschränkt sich selbst, wenn es feststellt, dass seine Operationen in einem relevanten Ausmaß zu negativen Rückwirkungen führen. Mit hin impliziert Rationalität die Möglichkeit einer „reziproken Selbstbeschränkung von Systemen im Hinblick auf die Lebensnotwendigkei-

ten anderer Systeme und damit gerade des eigenen Systems“ [Martens, 1997:285].

Was in der systemtheoretischen Darstellung als höchste Form von Selbstreferenz gelten kann, erscheint in der kausaltheoretischen als bloßer Vollzug des eigenen Interesses. Wird der Blick auf das System Unternehmen gelenkt, zeigt sich dies überdeutlich. Wenn ein Unternehmen realisiert, dass seine Umweltbeziehungen eine existentielle Bedeutung für es selbst haben – vermittelt etwa über die Zufuhr von Ressourcen – liegt es in seinem eigenen Interesse, sich selbst zu beschränken, da anderenfalls der weitere Fortbestand gefährdet ist. Dass eine auf Verringerung negativer Rückwirkungen zielende Selbstbeschränkung im wohlverstandenen Eigeninteresse von Unternehmen liegt, lässt sich dabei nicht nur am Beispiel von Rohstoffen oder Humanressourcen zeigen. So kann auch gesellschaftliche Legitimität als eine existentiell notwendige, nicht substituierbare Ressource für Unternehmen angesehen werden. Fehlt einem Unternehmen diese Legitimität, ist seine Handlungsautonomie akut gefährdet oder es entstehen zusätzliche gesellschaftliche Interaktions- und Friktionskosten [vgl. Leisinger, 1999:110ff.].

Im zweiten Teil dieses Beitrags wurde argumentiert, dass der Widerspruch in der aktuellen Unternehmenspraxis durch eine einseitige Positionierung in Richtung Gewinnorientierung „bewältigt“ wird. Angesichts der damit verbundenen Vernachlässigung des Nachhaltigkeitsziels kann diese einseitige Fokussierung auf den einen Pol des Widerspruchs nicht als langfristig angemessene Strategie zu seiner Bewältigung gelten. Inwiefern kann nun die oben dargestellte rationale Form der Selbstbeschränkung einen Beitrag zur Bewältigung des Widerspruchs zwischen Gewinnorientierung und Nachhaltigkeit leisten?

Wenn bislang das Gewinnziel der primäre Orientierungspunkt für Unternehmen ist, von dem aus gegebenenfalls über angemessene Formen der Übernahme sozialer oder ökologischer Verantwortung entschieden werden kann, ermöglicht die Selbstbeschränkung einen Perspektivenwechsel, indem die Gewinnorientierung der Vermeidung negativer Rückwirkungen untergeordnet wird. Diese Unterordnung ist zunächst latent und wird nur situativ aktiviert. Das Unternehmenshandeln kann auf diese Weise weiterhin am Gewinnziel ausgerichtet sein, solange es dadurch nicht negative Rückwirkungen hervorruft. Ist dies der Fall, treten entsprechende Beschränkungen des eigenen Handelns in Kraft. Nur ein Unternehmen, welches seine Umweltwirkungen anhand der ausgelösten Rückwirkungen kontrolliert, ist in der

Lage, das Gewinnziel solange einer sich selbst beschränkenden Operationsweise unterzuordnen bis bestandsgefährdende Rückwirkungen aus der Umwelt abgewendet sind. Damit wird das Gewinnziel jedoch nicht aufgegeben; es erfolgt lediglich eine flexible, zeitlich beschränkte Reduktion des Ausmaßes seiner Erreichung durch Maßnahmen, die der Vermeidung negativer Externalitäten dienen. Ein sich selbst beschränkendes System verfügt folglich über einen der Gewinnerorientierung vorgeschalteten Mechanismus, der einen situativen Prioritätenwechsel ermöglicht. Bezüglich der Bewältigung des Widerspruchs zwischen Gewinnerorientierung und Nachhaltigkeit kann Selbstbeschränkung daher als Strategie der konditionierten Sequentialisierung bezeichnet werden: Es gibt keine dauerhafte Entscheidung über die Ausrichtung an einem der beiden widersprüchlichen Pole, wohl aber einen Mechanismus, der eine situative Differenzierung ermöglicht.

Der Widerspruch zwischen Gewinnerorientierung und Nachhaltigkeit wird dadurch nicht außer Kraft gesetzt, aber bearbeitbar gemacht. Einschränkend muss hinzugefügt werden, dass eine Selbstbeschränkung in der hier verstandenen Form nicht per se Nachhaltigkeit gewährleisten kann. Ein Unternehmen, welches sich immer nur dann beschränkt, wenn es schon negativen Rückwirkungen ausgesetzt ist, steht vor dem Problem, dass es für eine Kurskorrektur unter Umständen zu spät ist, z.B. weil Ressourcenquellen bereits nachhaltig geschädigt sind. Eine wirkliche Nachhaltigkeitsorientierung erfordert wenigstens bis zu einem gewissen Grad die Antizipation der Umweltwirkungen des eigenen Handelns. Bei näherem Hinsehen wird jedoch deutlich, dass auch der Luhmannsche Rationalitätsbegriff diese Möglichkeit keineswegs ausschließt. Rückwirkungskontrolle und eine wiederholte Selbstbeschränkung eines Systems kann Lernprozesse in Gang setzen, die die Auswahl nachhaltiger Strategien fördern, welche eine hohe Übereinstimmung mit den Voraussetzungen der langfristigen Ko-Evolution von Unternehmen und Umwelt aufweisen. Ein derartiger Lern- und Anpassungsprozess durch wiederholte Selbstbeschränkung geht über eine rein situative Rücksichtnahme auf Umwelterfordernisse hinaus und verweist auf die Möglichkeit von Nachhaltigkeit selbst unter den Bedingungen der beschränkten Resonanzfähigkeit sozialer Systeme.

5. Ansatzpunkte einer Praxis der Selbstbeschränkung

Abschließend sollen einige Ansatzpunkte für eine Praxis der Selbstbeschränkung aufgezeigt werden. Dabei geht es insbesondere um das Aufzeigen wichtiger Anknüpfungspunkte an die bestehende Managementlehre.

Wenn auf der Grundlage des von Luhmann formulierten Rationalitätsbegriffs argumentiert wurde, dass Selbstbeschränkung im Eigeninteresse von Unternehmen liegt, dann ist eine der wesentlichen Herausforderungen eines Nachhaltigen Managements darin zu sehen, dieses Interesse zur Geltung und Durchsetzung zu bringen. Zwei praktische Ansatzpunkte scheinen in dieser Hinsicht vorrangig zu sein: Erstens muss Unternehmen bewusst sein, dass Selbstbeschränkung im Rahmen ihrer Handlungsmöglichkeiten liegt. Wo Handlungsspielräume nicht zur Verfügung stehen oder systemintern nicht aufgegriffen werden können, ist eine Verhaltensänderung nicht zu erwarten. Um Handlungsspielräume für eine rationale Selbstbeschränkung nutzbar zu machen, müssen Unternehmen zweitens über ein ausreichendes Wissen über ihre Wirkungen in der Umwelt und die sich daraus ergebenden Rückwirkungen verfügen. Es reicht nicht aus, wenn Unternehmen negative Rückwirkungen wahrnehmen, sie müssen sie auch als Resultat ihrer eigenen Umweltwirkungen identifizieren, um angemessen reagieren zu können.

Befassen wir uns zunächst mit der Frage der Handlungsspielräume von Unternehmen. Die Neuere Systemtheorie zeigt, dass Unternehmen als Wirtschaftsorganisationen über spezielle Codes und Zweckprogramme verfügen, die sie an das Funktionssystem Wirtschaft binden. Diese bestimmen ihre Operationsweise und sind verbunden mit einer Einschränkung der Resonanzfähigkeit gegenüber Umwelteignissen. Selbst unter der Annahme systemischer Rationalität, d.h. selbst wenn ein System auf den Zusammenhang von System und Umwelt reflektiert, wird das Problem mangelnder Handlungsspielräume, die dem System zur besseren Abstimmung seiner eigenen Operationen mit den Überlebenserfordernissen der Umwelt zur Verfügung stehen, nicht grundsätzlich gelöst. Die systemtheoretische Organisationstheorie zeigt jedoch, dass diese Handlungsspielräume in der Form der Organisation selbst zu suchen sind, was im Folgenden näher erläutert werden soll. Gewinn- und Effizienzorientierung von Unternehmen sind Ausdruck programmatischer Ausrichtung am Funktionssystem Wirtschaft und dessen Orientierung an der Wieder-

herstellung von Zahlungsfähigkeit. Dessen ungeachtet vollzieht sich ihre Autopoiesis jedoch als Selbstreproduktion von Entscheidungen. Daraus lässt sich ableiten, dass zwar die Zwecksetzung als solche – im Sinne einer konstitutiven Entscheidung über Entscheidungsprämissen – zur Autopoiesis von Wirtschaftsorganisationen gehört, nicht aber ein konkreter Zweckinhalt. Zweckinhalte sind entscheidbar, damit kontingent und zunächst nicht von konstitutiver Bedeutung im Hinblick auf die Autopoiesis von Organisationssystemen, die ausschließlich auf dem Anschluss von Entscheidungen an vorangegangene Entscheidungen beruht.

Die Kontingenz der Zweckinhalte ist ein wichtiger Aspekt des Optionenreichtums, der Organisationssystemen zur Verfügung steht. Die Besonderheit von Organisationssystemen liegt gerade darin, dass der ihnen im Rahmen ihrer Autopoiesis zur Verfügung stehende Möglichkeitsraum nur durch vorangegangene Entscheidungen begrenzt wird. Damit ist selbstverständlich nicht gesagt, dass Organisationen über ihre Zwecke zu jeder Zeit beliebig neu entscheiden können; im Falle von Unternehmen würde allein die Kopplung an das Funktionssystem Wirtschaft dies verhindern. Jedoch ist die funktionale Invarianz von Zwecken *für* Entscheidungen von ihrer Änderbarkeit *in* Entscheidungsprozessen zu unterscheiden [vgl. Drepper, 2003:71].

Gerade die Entscheidbarkeit von Zweckinhalten in Organisationen selbst ist ein Ausdruck der Handlungsspielräume, die ihnen zur Verfügung stehen; Handlungsspielräume, die um ein Vielfaches größer sind als die einzelner gesellschaftlicher Funktionssysteme wie der Wirtschaft, der durch den Geldcode enge Grenzen gesetzt sind [vgl. Baecker, 2003:22]. Diese Handlungsspielräume können als Grundlage einer systemischen Selbstbeschränkung nutzbar gemacht werden. Unternehmen können sich so für den Verzicht auf eine Maximierungsstrategie in Bezug auf die Zweckerreichung zugunsten einer Optimierungsstrategie entscheiden, bei der eine einseitige Zweckorientierung durch die Ausrichtung an der Einheit von System und Umwelt und deren langfristiger Ko-Evolution eingeschränkt wird. Dafür müssen Handlungsspielräume aber nicht nur vorhanden sein, sondern auch genutzt werden, was den Blick auf die Paradoxie der Feststellung des organisationalen Optionenreichtums lenkt. Mit jeder Entscheidung, die zum Ausgangspunkt nachfolgender Entscheidungen wird, verengen Systeme ihren Optionenraum; auf diese Weise gelingt ihnen die Reduktion von Komplexität. Um ihren Optionenreichtum für systemische Rationalität nutzbar zu machen, müssen

Organisationen demnach lernen, bereits getroffene Entscheidungen gegebenenfalls wieder in Frage zu stellen. Baecker spricht in diesem Zusammenhang von der „Wiedereinführung der Ungewissheit in die Mechanismen ihrer Absorption“ [Baecker, 2003:38]. Die Schwierigkeit des praktischen Umgangs mit dieser Paradoxie liegt auf der Hand; zugleich handelt es sich bei dieser Anforderung jedoch um nichts anderes als das aus der Managementlehre hinreichend bekannte Postulat des Organisationswandels, der angesichts turbulenter Marktbedingungen zur Überlebensnotwendigkeit erklärt wird. Eine Fülle von Management-Ansätzen nimmt mit Stichworten wie Change Management, Organisationsentwicklung oder Organisationales Lernen auf diese Anforderung Bezug. Dass Unternehmen „umdenken“ müssen, gehört so mittlerweile zum Allgemeinwissen der Managementlehre, welches von der Unternehmenspraxis unterstützt wird.

Dabei geht es nicht um das Erreichen einer bestimmten Veränderung, sondern um die Gewährleistung von Veränderbarkeit selbst. Die Folge ist, dass „mehr und mehr Aspekte der Organisation (...) ausdrücklich als kontingent erscheinen“ [Martens, 1997:298]. Hinsichtlich der Nutzung des Optionenreichtums von Unternehmen hat die Managementlehre demnach wesentliche Vorleistungen schon erbracht, an die in Bezug auf das Nachhaltigkeitsproblem angeknüpft werden kann. Gleichzeitig hat sie aber auch die Perspektive verengt: Die in diesem Zusammenhang vorgebrachten Konzepte wie Business Process Reengineering oder Total Quality Management machen deutlich, dass der angestrebte Organisationswandel auf das Überleben am Markt zielt, aber nicht auf das Überleben des Unternehmens in seiner Umwelt im weitesten Sinne. Die Nutzung des Unternehmen zur Verfügung stehenden Optionenreichtums für eine solche Perspektive langfristiger Ko-Evolution von Unternehmen und Umwelt ist die Herausforderung, vor die ein Nachhaltiges Management gestellt ist.

Damit ist auf den zweiten Anknüpfungspunkt des systemtheoretischen Begriffs von Selbstbeschränkung an die Managementlehre verwiesen: Wie können Unternehmen die Fähigkeit erlangen, negative Impulse aus der Umwelt als Rückwirkungen des eigenen Handelns zu identifizieren? Wie können Unternehmen also verstehen, was ihre eigene Operationsweise bei Systemen in ihrer Umwelt auslöst und wie dies unter Umständen negativ auf sie zurückwirkt? In der Umweltmanagement-Literatur werden unter Stichworten wie Öko-Controlling, Betriebliche Umweltinformationssysteme oder Nachhaltigkeits-Monitoring unterschiedliche Ansätze diskutiert, die im

Zusammenhang mit einer rationalen Selbstbeschränkung aufgegriffen und ggf. modifiziert werden müssen. Wie eine derartige Modifikation aussehen kann, soll im Folgenden exemplarisch am Beispiel des Instruments des Stakeholder-Dialogs gezeigt werden. Mit Hilfe des Konzepts der intersystemischen Diskurse aus der soziologischen Steuerungstheorie soll die Idee der Stakeholder-Dialoge als bereits praktizierte Form der Unternehmens-Umwelt-Kommunikation zu einem Unternehmens-Umwelt-Diskurs weiterentwickelt werden, der den Anforderungen einer rationalen Selbstbeschränkung genügt.

Zunächst sind dazu einige Erläuterungen sowohl zu intersystemischen Diskursen als auch zu Stakeholder-Dialog erforderlich. Das Konzept der intersystemischen Diskurse zielt ursprünglich auf die Vermeidung der wechselseitigen Erzeugung negativer Externalitäten durch Abstimmung zwischen selbstreferentiellen, operativ geschlossenen Funktionssystemen, die eine hohe Interdependenz aufweisen. Dem liegt die Einsicht zugrunde, dass ein System seine Einwirkungen auf die Umwelt nur dann kontrollieren kann, wenn es die Lebensnotwendigkeiten relevanter Systeme in der Umwelt intern zur Handlungsorientierung verwenden kann. Intersystemische Diskurse sollen helfen, ein entsprechendes Verständnis der Systeme in der Umwelt zu erlangen. Verständnis kann in diesem Zusammenhang selbstverständlich nur systemrelativ sein und in einer simplifizierten Form vorliegen, da ein System weder die Komplexität eines anderen noch des eigenen Systems durch Beobachtung in das eigene System wiedereinführen kann. Der erste Schritt zu einem Verständnis anderer Systeme ist die Anerkennung der Tatsache, dass auch diese einer bestimmten Eigenlogik folgen und spezifische Lebensnotwendigkeiten haben. Dies ermöglicht die Relativierung der eigenen Selbstbezüglichkeit.

In einem zweiten Schritt besteht die Herausforderung darin, die relevanten Überlebensbedingungen anderer Systeme zu einer Information für das eigene System zu machen. In diesem Zusammenhang lässt sich am Instrument der Stakeholder-Dialoge anknüpfen. Stakeholder-Dialoge bezeichnen eine Form der direkten Kommunikation von Unternehmen mit relevanten gesellschaftlichen Gruppen in der Unternehmensumwelt im Hinblick auf Fragen nachhaltiger Entwicklung oder sozialer und ökologischer Unternehmensverantwortung. Sie sind in letzter Zeit zu einem verbreiteten Mittel der Kommunikation mit kritischen Gruppen wie NGOs oder Bürgerinitiativen geworden. Krisenprävention oder die Verbesserung der eigenen Reputation sind die Hauptmotivation [vgl. Klein/ Steinert, 2004:117], die Un-

ternehmen zur Auseinandersetzung mit Stakeholdern in Runden Tischen, Unternehmensgesprächen oder Diskussionsforen bewegt. Dabei liegt den Stakeholder-Dialogen die Auffassung zugrunde, dass auch Anspruchsgruppen, mit denen das Unternehmen nicht unmittelbar über Markttransaktionen verbunden ist, für das weitere Unternehmenshandeln von Bedeutung sind. Auf diese Weise knüpft es an den Stakeholder-Ansatz der Managementlehre an, der alle „groups or individuals who can affect or are affected by the achievement of the organization's objectives“ [Freeman, 1984:46] als Stakeholder mit einer potentiellen strategischen Relevanz für das Unternehmen bezeichnet. Die o.g. Stakeholder-Definition von Freeman verweist zugleich auf die Zweiseitigkeit der Stakeholder-Beziehung: Stakeholder sind nicht nur Gruppen wie Ressourcenlieferanten, von denen das Unternehmen abhängig ist, sondern auch diejenigen, die beispielsweise über externe Effekte von den Auswirkungen des Unternehmenshandeln betroffen sind, da sie zu einem späteren Zeitpunkt einmal strategische Relevanz erlangen könnten. Der Stakeholder-Ansatz zielt schließlich auf einen interessenpolitischen Ausgleich zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen [vgl. Schaltegger, 2004], wobei i.d.R. diejenigen Stakeholder die besten Chancen auf Wahrung ihrer Interessen haben, die über ein großes Machtpotential verfügen. Vom Nachhaltigkeits-Standpunkt aus betrachtet ist diese Fokussierung auf durchsetzungsfähige Interessen unzureichend, da die Frage des Machtpotentials die überlebensrelevante wechselseitige Abhängigkeit zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt nicht ausreichend wiedergibt. Selbst ein erweiterter Stakeholder-Ansatz wie der von Staehle/Nork, der ein „neues Effizienzdenken“ fordert, wonach ein Unternehmen als „effizient gilt, wenn es die Ansprüche/Erwartungen solcher Teilnehmer(-gruppen) befriedigt/erfüllt, von denen es lebensnotwendige Ressourcen benötigt“ [Staehle/ Nork, 1992:76], kommt letztlich über diese machtstrategische Beschränkung nicht hinaus [siehe dazu Staehle/ Nork, 1992:77]. Auch der normative Stakeholder-Ansatz, der nach der Legitimität der Ansprüche von Stakeholdern fragt, erfüllt nicht die Anforderungen der Nachhaltigkeitsperspektive, da die Erfüllung legitimer Ansprüche noch lange keine Gewähr für den langfristigen Erhalt überlebenswichtiger Ressourcenquellen bietet.

Die genannten Unzulänglichkeiten des Stakeholder-Ansatzes betreffen auch das Instrument der Stakeholder-Dialoge, das der Erweiterung zum Unternehmens-Umwelt-Diskurs bedarf, um zu einem effektiven Instrument rationaler Selbstbeschränkung zu werden. Als Grundlage ist es nichtsdestotrotz von großem Interesse, da es eine

Form der direkten Umweltkommunikation jenseits marktlicher Beziehungen darstellt, die bereits aktuell praktiziert wird. Das Konzept der intersystemischen Diskurse zeigt allerdings, dass an Selbstbeschränkung orientierte Unternehmens-Umwelt-Diskurse nicht als Ort des interessenpolitischen Ausgleichs oder der Verständigung über die Legitimität von Ansprüchen verstanden werden dürfen. Sie sollen ausschließlich der Erzeugung jener Informationen dienen, die das Unternehmen zur Auswahl einer den Voraussetzungen langfristiger Ko-Evolution von System und Umwelt genügenden Strategie benötigt. In Anlehnung an die Idee intersystemischer Diskurse müssen die zu Unternehmens-Umwelt-Diskursen erweiterten Stakeholder-Dialoge als „wechselseitige und reflexive Prozesse der Kommunikation und Beobachtung“ [Eichmann, 1989:179] verstanden werden. Sie haben eine unterstützende Funktion bezüglich der Erzeugung von

„Wirklichkeitsbeschreibungen, die die Wirklichkeitsbeschreibungen anderer Systeme zum Gegenstand haben. Auf diese Weise werden unterschiedliche Optionen von systemischen Operationsweisen mit ihren erwartbaren (Rück-)Wirkungen informationell verknüpft“ [Eichmann, 1989:179].

Es kann in solchen Diskursen nie um eine Verständigung im Sinne von Konsenserzielung gehen. Die operative Geschlossenheit von Systemen lässt notwendig Differenzen bestehen. Gerade deshalb müssen sie von entsprechenden Ansprüchen freigehalten werden; statt auf Verständigung zielen sie auf *Verstehen*, im Sinne einer „Anschließbarkeit neuer Informationen“ [Willke, 1993:138]. Unternehmens-Umwelt-Diskurse dienen also lediglich der Abstimmung der Differenzen im Rahmen des jeweiligen Optionenraums der beteiligten Systeme. Ausgangspunkt ihrer Initiierung sollte eine sorgfältige Analyse der Umweltabhängigkeit des Unternehmens sein. Dies ist die originäre Aufgabe eines strategischen Ressourcencontrollings [Müller-Christ, 2001:375ff.]. Über diese Art der Umweltanalyse können relevante Ansprechpartner identifiziert werden, mit denen ein Diskurs initiiert werden kann. Dabei beschränken sich Unternehmens-Umwelt-Diskurse keineswegs auf eine bilaterale Kommunikation. Die jeweiligen systemischen Interdependenzverhältnisse können eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure betreffen, die im Idealfall alle an entsprechenden Diskursen beteiligt sein sollten. Das gilt auch für die Wettbewerber eines Unternehmens, sofern die Nachhaltigkeit einer ganzen Branche betroffen ist.

Wie bereits betont stellen die hier genannten Aspekte nur zwei mögliche Ansatzpunkte für eine Unternehmenspraxis dar, die dem Ge-

danken der Selbstbeschränkung verpflichtet ist. Ob daraus wirklich tragfähige Lösungen entwickelt werden können, hängt auch davon ab, inwieweit Unternehmen tatsächlich Rationalität ausbilden können. Dies kann als wesentliche Voraussetzung für einen Umgang mit dem Widerspruch zwischen Gewinnorientierung und Nachhaltigkeit gesehen werden, welcher auf eine einseitige Fokussierung auf das Gewinnziel verzichtet.

Literatur

- Baecker, D. (2001): Kapital als strukturelle Kopplung. In: Soziale Systeme 7 (2), S.313-327.
- Baecker, D. (2003): Organisation und Management: Aufsätze. Frankfurt am Main.
- Drepper, T. (2003): Organisationen der Gesellschaft: Gesellschaft und Organisation in der Systemtheorie Niklas Luhmanns. Wiesbaden.
- Eichmann, R. (1989): Diskurs gesellschaftlicher Teilsysteme: zur Abstimmung von Bildungssystem und Beschäftigungssystem. Wiesbaden.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic management: a stakeholder approach. Boston.
- Hutter, M. (1989): Die Produktion von Recht: eine selbstreferentielle Theorie der Wirtschaft, angewandt auf den Fall des Arzneimittelpatentrechts. Tübingen.
- Klein, A./Steinert, A. (2004): Erfolgreicher Stakeholder-Dialog: Ein Governance Modell? In: Dietzfelbinger, D./Thurm, R. (Hrsg.): Nachhaltige Entwicklung: Grundlagen einer neuen Wirtschaftsethik. München.
- Knebel, J./Wicke, L./Michael, G. (1999): Selbstverpflichtungen und normensetzende Umweltverträge als Instrumente des Umweltschutzes. Berlin.
- Leisinger, K. M. (1999): Globalisierung, unternehmensethische Selbstbindung und wohlverstandenes Eigeninteresse. In: Ulrich, P./Löhr, A./Wieland, J. (Hrsg.): Unternehmerische Freiheit, Selbstbindung und politische Mitverantwortung. München.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (1990): Ökologische Kommunikation: Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Wiesbaden.
- Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (1999a): Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (1999b): Zweckbegriff und Systemrationalität: über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt am Main.
- Martens, W. (1997): Organisation und gesellschaftliche Teilsysteme. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen.
- Müller-Christ, G. (2001): Nachhaltiges Ressourcenmanagement: eine wirtschafts-ökologische Fundierung. Marburg.
- Sahlberg, M.O. (1996): Unternehmen im Überlebensparadox. Zum Beziehungsgeflecht zwischen Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit. Stuttgart.
- Schaltegger, S. (2004): Wann ersetzen Stakeholder Marktprozesse durch Macht? In: Brink, A./Karitzki, O. (Hrsg.): Unternehmensethik in turbulenten Zeiten. Bern [u.a.].
- Staehele, W. H./Nork, M. E. (1992): Umweltschutz und Theorie der Unternehmung. In: Steger, U. (Hrsg.): Handbuch des Umweltmanagements. Anforderungs- und Leistungsprofile von Unternehmen und Gesellschaft. München.
- Steinmann, H. (1999): Freiheit, Selbstbindung und Verantwortung. In: Ulrich, P./Löhr, A./Wieland, J. (Hrsg.): Unternehmerische Freiheit, Selbstbindung und politische Mitverantwortung – Perspektiven republikanischer Unternehmensethik. München.
- Wieland, J. (2001): Unternehmensethik: Die Ethik der Governancestrukturen wirtschaftlicher Transaktionen. In: Koslowski, P. (Hrsg.): Wirtschaftsethik - Wo ist die Philosophie? Heidelberg.
- Willke, H. (1993): Systemtheorie entwickelter Gesellschaften: Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation. Weinheim [u.a.].

Erscheint in: Müller-Christ, G.; Ehnert, I.; Arndt, L. (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Widersprüche. Lit, Münster, 2007.