

Masterarbeit

Titel der Masterarbeit

„Zwischen Formalisierung und informaler Praxis.
Eine Einzelfallrekonstruktion des Wiener Werkstätten- und
Kulturhauses (WUK)“

Verfasser

Bakk. Phil. Julian Wolf

Angestrebter akademischer Grad

Master of Arts (MA)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt: 066 905

Studienrichtung lt. Studienblatt: Soziologie

Betreuerin: Ass.-Prof. Mag. Dr. Ulrike Froschauer

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Sozialtheoretische Grundbegriffe interpretativer Sozialforschung	6
2.1 Struktur und Prozess: ein komplementäres Verhältnis	6
2.2 Sinn als primärer Bezugspunkt interpretativer Sozialforschung.....	8
2.3 Objektiv-latente Sinnstrukturen	9
3. Die Einzelfallrekonstruktion der objektiven Hermeneutik	11
3.1 Organisationsanalyse als Einzelfallrekonstruktion	13
4. Die Anwendung der Einzelfallrekonstruktion.....	14
4.1 Text und Protokoll.....	14
4.2 Forschungsstrategische Prämissen	15
4.3 Teilnehmende Beobachtung und das qualitativ-offene Interview.....	16
4.4 Die Sequenzanalyse der objektiven Hermeneutik.....	17
4.5 Die Systemanalyse als Erweiterung der Sequenzanalyse.....	18
4.6 Der durchgeführte Forschungsprozess	18
4.7 Forschungsfrage.....	20
5. Das WUK – eine kurze Einführung	21
6. Funktionslogiken und Folgen des autonomen Teils	30
6.1 Reproduktion gesellig-persönlicher Kommunikation auf Bereichsebene	32
6.1.1 Aufnahmeprozess neuer Mitglieder.....	33
6.1.2 Reproduktion persönlicher Kommunikation auf Interaktionsebene	35
6.1.3 Persönliche und gesellige Interaktionsmuster	37
6.2 Konflikte als sozialintegrativer Modus	39
7. Folgeprobleme primär emotional-stabilsierter Integration im autonomen Teil.....	42
7.1 Das Problem apathischer Mitglieder	43
7.2 Das Balancierungsproblem zwischen Integrations- und Aufgabenorientierung	45
7.3 Dysfunktionale Konflikte innerhalb der Bereiche	48
8. Formen des Umgangs mit den negativen Folgen	50
8.1 Umgangsformen mit dem Problem apathischer Mitglieder	50
8.2 Umgangsformen mit dem Spannungsverhältnis zwischen Integrations- und Aufgabenorientierung	53
8.2.1 Formalisierung und Differenzierung als Umgangsform zur Steigerung der Aufgabenorientierung	54
8.2.2 Etablierung und Reproduktion personengebundener Autorität	56
8.2.3 Systemintegration im autonomen Teil	64
8.3 Umgangsformen mit dysfunktionalen Konflikten	67
9. Zwischenfazit.....	69
10. Zu den Unterschieden und Kopplungen zwischen Autonomie und Betrieb	71

11. Unterschiedliche Strukturbildungen und entzweigende Beobachtungsweisen	73
11.1 Formen der Strukturbildung	74
11.2 Beobachtungsverhältnisse zwischen Betrieb und Autonomie	78
11.2.1 Der Betrieb als Magistratsamt.....	79
11.2.2 Die Autonomie als Biertisch	80
12. Systemintegration trotz unterschiedlicher Strukturierung und entzweigender Beobachtungsweisen	82
12.1 Wechselseitige Durchdringung: Macht als relationales Ordnungsprinzip	83
12.1.1 Formales Einflussnetzwerk (Machtverhältnisse durch explizite Regeln).....	84
12.1.2 Sozialstrukturelles Einflussnetzwerk (Macht durch explizite Regeln und Zugehörigkeiten).....	86
12.1.3 Die Vorstandssitzung als Kopplungsgremium von Vorstand und Geschäftsleitung	90
12.1.4 Die Macht des autonomen Teils: Gegenmächte und Einflusspuffer	96
12.1.5 Machtkonfiguration und Systemintegration	99
12.2 Konflikte und Systemintegration.....	103
12.2.1 Eskalationspression auf Interaktionsebene	103
12.2.2 Eskalationspression auf Organisationsebene.....	104
12.3 Das Erleben von Einheit durch Festlichkeiten	105
13. Schluss und Ausblick.....	107
14. Literaturverzeichnis	114
15. Abbildungsverzeichnis.....	118
16. Anhang.....	119

1. Einleitung

Organisationen in der modernen Gesellschaft werden von spezifischen Dynamiken geprägt, die von den beteiligten Akteuren auf Grund ihrer Komplexität schwer nachzuvollziehen sind. Häufig werden die negativen Folgen der laufenden Prozesse an einzelne Personen attribuiert, um die Verhältnisse zu vereinfachen und einen Schuldigen zur Hand zu haben. Dies blendet die strukturellen Ursachen der Dynamiken aus. Organisationen greifen in Zeiten der Unübersichtlichkeit typischerweise auf zwei unterschiedliche Handlungsmuster zurück, um den Dynamiken zu begegnen. Entweder sie versuchen zu regulieren, also auf stärker formalisierte Mechanismen zurückzugreifen oder sie versuchen zu deregulieren, also ihren Mitgliedern Freiräume zu schaffen, die dann positive Einflüsse auf die Organisationseffektivität aufweisen sollen¹. Die beiden Strategien spielen sich auf dem Kontinuum Formalisierung und informale Praxis ab, mit dessen Wechselspiel sich die vorliegende Arbeit beschäftigt. Es geht somit um das spezifische Spannungsverhältnis zweier Strukturmuster, die am Beispiel einer Organisation – der wegen ihrer historischen Entwicklung die *Rolle eines Sonderfalls* zugeschrieben werden kann – empirisch erforscht werden soll.

Das Wiener Werkstätten- und Kulturhaus (kurz: WUK) hat sich in Folge der Soziokulturbewegung, die zum Ziel hatte den Kulturbegriff zu erweitern und kulturelle Praxis zu demokratisieren², zunächst als Verein 1979 gegründet und ist zwei Jahre später in ein Gebäude im 9. Wiener Gemeindebezirk eingezogen. Die ursprünglichen Vorstellungen waren mit den Werten der basisdemokratischen Selbstverwaltung verbunden, also der Einbindung aller Mitglieder, die sich gleichberechtigt in den Entscheidungsprozess und somit der Gestaltung des WUK einbringen sollten. Es sind zu Beginn KünstlerInnengruppen und PädagogInnen mit unterschiedlichen Ausrichtungen ins Gebäude eingezogen und haben verschiedenste Projekte – von der Renovierung des Hauses, über künstlerische Veranstaltungen, bis zur Gründung einer alternativen Kindergruppe und Schule – durchgeführt. Die weitere Genese des WUK kann deshalb als *speziell* gelten, da sich hier der Entwicklungsprozess, von informaler Gruppenbildung zu formaler Organisationsbildung, untypisch vollzogen hat. Der zunächst informale, lebensweltliche Vollzug hat sich nicht sukzessive und vollständig in einen organisationalen Kontext transformiert, wie dies in wissenschaftlichen Ansätzen, in Rückgriff auf Phasenmodellen, behauptet wird³. Solche Entwicklungen – von der informalen Gruppe zur formalen Organisationen – sind beispielsweise im Kontext sozialer Bewegungen beobachtbar. Greenpeace, Global 2000 oder die grünen Parteien haben sich – auf Grund von inneren und äußeren Anforderungen – immer stärker von der basisdemokratischen Gründungsideologie entfernt und den Prozess „organisationaler Institutionalisierung“ (Rucht/Roose 2001: 261) vollzogen⁴. Doch zeigt der Sonderweg des WUK, dass gruppenähnliche Verhältnisse, die die Ursprungsidee fortsetzen und organisationale Strukturmuster *nebeneinander existieren können*. Auf der einen Seite besteht innerhalb des WUK der autonome Teil, der sich der Gründungsidee verpflichtet sieht, sich weiter basisdemokratisch zu organisieren, und auf der anderen Seite hat sich ein betrieblicher Teil ausdifferenziert, der stärker auf organisationale Strukturmuster (wie z.B. Hierarchie, professionelle

¹ Eine dritte Möglichkeit besteht natürlich darin mit den Personen zu sprechen, die als Ursache für die Dynamiken verantwortlich gemacht werden.

² Kultur war nach diesem Konzept kein elitäres Privileg und auf die Hochkultur beschränkt, sondern ein unverzichtbares Lebenserfordernis, das in Kultur- und Werkstättenhäusern lebensbezogen organisiert sein sollte (vgl. Das 8-Punkte Programm [des WUK] 1979, <http://www.wuk.at/documents/articles/Das%208-Punkte-Programm.pdf> [Stand: 11.9. 2012]).

³ So entwickelt Robert Michels bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts seine These vom *ehernen Gesetz der Oligarchie* (Michels 1987: 133f.), das er auf deutsche Gewerkschaften anwandte. Aber auch neuere sozialwissenschaftliche Ansätze verwenden Stufenmodelle, die den Vorlauf von Unternehmensgründungen bis zu formalisierten Organisationen nachzeichnen (z.B. Greiner 1972).

⁴ Damit soll nicht behauptet werden, dass informale Strukturmuster durch formale vollständig ersetzt worden seien. Die Vorstellung der vollkommenen Durchrationalisierung ist bereits recht früh von Betriebssoziologen widerlegt worden (Roethlisberger/Dickson 1939). Informale Muster (wie z.B. Kollegialität) können viel mehr als überlebenswichtiges Erfordernis in Organisationen gelten (vgl. Luhmann 1999: 314f.).

Angestellte, funktional differenzierte Bereiche) setzt. Die Entwicklungsgeschichte des Gesamtgebildes kann somit nicht allein als ein linearer Prozess in Richtung formaler Organisation betrachtet werden, sondern als ein Differierungsprozess in zwei Teile, die unterschiedliche Logiken ausgebildet haben und nach wie vor als ein zusammenhängendes Gesamtgebilde bestehen⁵.

Ziel der Arbeit ist nicht eine alternative Geschichte zu schreiben, wie sich Organisationen *auch* entwickeln können. Obwohl die Genese des WUK im Kapitel 5 („Das WUK – eine kurze Einführung“) schematisch angerissen wird – um in das Gesamtgebilde einzuführen, den Ausdifferenzierungsprozess zwischen Betrieb und Autonomie nachzuvollziehen und aktuelle Prozesse aus dem historischen Kontext zu verstehen – liegt der Fokus der Arbeit in den aktuellen Funktionslogiken und Dynamiken, die sich durch die besondere Figuration ergeben. Dabei stehen insbesondere zwei Analyseebenen im Mittelpunkt der Forschung: einerseits die internen Prozesse und Funktionslogiken der Organisation und andererseits das Verhältnis von den Mitgliedern zur Organisation. Die Makroebene, also die Beziehungen zwischen Organisation und Gesellschaft, werden aus Gründen sonst überbordender Komplexität vernachlässigt und nur dort thematisiert, wo dies für das Verständnis innerer Dynamiken nützlich erscheint. Die beiden eingenommenen Perspektiven, aus denen Organisationsprozesse soziologisch rekonstruiert werden, drängen sich auch durch die Konstitution des Forschungsphänomens auf. Denn einerseits reproduziert sich der autonome Teil primär interaktionsnah und informal und daraus ergeben sich spezifische Folgen *innerhalb der Autonomie* und im Verhältnis zu den eigenen Mitgliedern. Dazu zählen die Eigendynamik von Konflikten, Balancierungsprobleme zwischen Sozialintegration und Aufgabenorientierung und die Inaktivität bzw. Apathie eines Großteils der Mitglieder. Andererseits entstehen besondere Dynamiken in der *Wechselwirkung zwischen Autonomie und Betrieb*. Machteffekte bilden sich quer zur Formalstruktur aus und die entstehenden Konflikte erfordern einen geregelten Umgang.

Die Erforschung besonderer Dynamiken, die sich einerseits in primär informal reproduzierenden Gebilden ergeben und andererseits in der Kopplung zu stärker formalisierten Bereichen bestehen, soll vertiefende Erkenntnisse zu den strukturellen Herausforderungen, mit denen Organisationen heute konfrontiert sind, ermöglichen. Besonders die Beobachtung, dass Organisationen immer stärker informale Sozialformen entdecken und für sich nutzen – wie Netzwerke, Gruppen- und Projektarbeiten, Freiräume zum Wissensaustausch oder Versuche des kulturellen Wandels – macht eine Auseinandersetzung mit informal Gebilden unumgebar. Darüber hinaus drängt sich die Frage in den Mittelpunkt wie diese an die formale Organisation rückgekoppelt sind, welche Probleme sich daraus ergeben und wie diese gelöst werden können. Das WUK kann mit seiner 30-jährigen Geschichte als erfahrene Organisation gelten, die sich dem beschriebenen Spannungsverhältnis in dem Zeitraum ausgesetzt und Umgangsformen entwickelt hat.

Um sich dem „besonderen Einzelfall“ WUK möglichst offen anzunähern und deren Dynamiken zu rekonstruieren, orientiert sich die Arbeit methodologisch an einer interpretativen Zugangsweise, die systemtheoretisch informiert ist (vgl. Froschauer/Lueger 2009). In dieser Perspektive steht nicht der subjektive Sinn der Individuen im Fokus, sondern die objektiv-latenten Sinnstrukturen (Oevermann et al. 1979), die feldinternen Regeln und die sich bildenden Prozesse. Systemtheoretisch informiert bedeutet in der Arbeit, dass die unterschiedlichen Deutungsstrukturen und Regelkomplexe, die im WUK emergieren, im Zusammenspiel eigene Dynamiken ausbilden. Soziale Formen wie Abgrenzungstendenzen, Konflikte, Machtbeziehungen und Aushandlungsprozesse bestimmen die organisationsinternen Handlungen.

⁵ Das WUK trägt heute die rechtliche Form des Vereins und hat aktuell ca. 600 Vereinsmitglieder. Der betriebliche Teil des WUK, in dem der Vorstand zwei GeschäftsleiterInnen eingesetzt hat, die einerseits den Kultur- und Verwaltungsbereich, andererseits den Bildungs- und Beratungsteil leiten, macht einen Jahresumsatz von rund 6 Millionen Euro. Der autonome Teil besteht aus sieben thematisch differenzierten Bereichen, in denen Kunstgruppen und pädagogische Projekte unterkommen.

Um eine Sensitivität gegenüber den feldinternen sozialen Prozessen zu ermöglichen, wurde ein nicht-standardisierter Methodenmix eingesetzt. Neben den Methoden der teilnehmenden Beobachtung und des narrativen Interviews, wurden Gespräche in Sitzungen auf Band aufgenommen. Einzelne feldinterne Interaktionssequenzen und Interviewausschnitte wurden dann sequenzanalytisch (ebd.: 415f.) ausgewertet. Mit dieser Methode konnten feinanalytisch objektiv-latente Sinnstrukturen rekonstruiert und in Rückgriff auf die Systemanalyse (Froschauer/Lueger 2009: 298f.) aufeinander bezogen werden⁶.

Die Ergebnisse der Forschung sind mit theoretischen Begriffen verbunden und demnach abstrakt formuliert. Trotzdem versucht die Arbeit anhand von konkreten Beispielen und Interviewsequenzen⁷ die verwendeten soziologischen Konzepte „runterzubrechen“ und die mannigfaltige Wirklichkeit – stets aus einem soziologischen Blickwinkel – in ihren Grundmustern zu illustrieren.

Die Arbeit nimmt folgende inhaltliche Gliederung an: zunächst werden die sozialtheoretischen Grundbegriffe interpretativer Sozialforschung erläutert (Kapitel 2). In dem Kapitel wird somit das Verhältnis von Struktur und Prozess bestimmt, der soziale Sinnbegriff eingeführt und beschrieben was unter objektiv-latenter Sinnstruktur zu verstehen ist. Im darauf folgenden Kapitel 3 steht die Einzelfallanalyse im Mittelpunkt. Dabei wird gezeigt, dass die Einzelfallrekonstruktion der objektiven Hermeneutik durch organisationsanalytische Überlegungen erweitert werden muss, um typische organisationale Dynamiken auf das Forschungsradar zu bekommen. Das Kapitel 4 beschäftigt sich mit den eingesetzten Erhebungs- und Auswertungsmethoden, rekonstruiert den durchgeführten Forschungsprozess und formuliert die Forschungsfragen aus. Das Kapitel 5 gibt eine Einführung in die Geschichte des WUK und stellt die aktuelle Formalstruktur der Organisation dar. In der Rekonstruktion der Genese des WUK wird insbesondere auf den Ausdifferenzierungsprozess des betrieblichen Teils eingegangen. Die Kapiteln 6-8 beschäftigen sich mit den Funktionslogiken und Folgen des autonomen Teils und stellen somit den ersten Ergebnisteil der Arbeit dar. Zunächst wird der Reproduktionsmodus der Autonomie rekonstruiert. Muster der Geselligkeit und der persönlichen Kommunikation wechseln sich mit Konflikten ab (Kapitel 6). Die negativen Folgen dieser Kommunikationsmuster werden in Kapitel 7 behandelt, um in Kapitel 8 zu fragen, wie der autonome Teil mit den aufkommenden Dynamiken umgeht. Nach einem Zwischenfazit (Kapitel 9) und einer Einleitung in den zweiten Ergebnisteil der Arbeit (Kapitel 10) werden die Unterschiede zwischen Autonomie und Betrieb beschrieben: einerseits äußern sich diese durch differierende Strukturmuster und andererseits in den wechselseitigen, kritischen Beobachtungen, die zu Distinktionsphänomenen führen (Kapitel 11). Im Kapitel 12 wird gefragt wie die beiden Teile trotz der Verschiedenheit zusammen wirken und somit Systemintegration ermöglicht wird. Am Schluss der Arbeit werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst und ein Ausblick vorgenommen, der gesellschaftliche Implikationen der Ergebnisse und Forschungsperspektiven formuliert.

⁶ Insbesondere die Protokolle der teilnehmenden Beobachtungen, in denen Mitglieder des autonomen Teils mit jenen des betrieblichen Teils in Interaktion getreten sind, wurden mit Hilfe der Systemanalyse ausgewertet.

⁷ Es wird darauf hingewiesen, dass die im Ergebnisteil verwendeten Interviewausschnitte zur Illustration dienen und nicht als Beweisführung für ein Argument gedacht sind. Dies würde dem sequenziellen Vorgehen der objektiven Hermeneutik und ferner der verwendeten Systemanalyse widersprechen.

2. Sozialtheoretische Grundbegriffe interpretativer Sozialforschung

Dieses Kapitel führt in die sozialtheoretischen Prämissen ein. Zunächst wird das Verhältnis von Struktur und Prozess erläutert, und argumentiert, dass diese Konzepte komplementär und nicht dichotom zueinander stehen. Danach wird der Sinnbegriff expliziert und der Mechanismus, der bei der Erzeugung sozialen Sinns konstitutiv verantwortlich ist: Kommunikation.

Danach soll das wesentliche Grundkonzept objektiver Hermeneutik detailliert erläutert werden: jenes der objektiv-latenten Sinnstrukturen. Mit diesem Kapitel soll einerseits erklärt werden, welche Idee von Sozialität in der Masterarbeit vertreten wird und andererseits, welche Sinngebilde in der Einzelfallrekonstruktion empirisch rekonstruiert werden sollen.

2.1 Struktur und Prozess: ein komplementäres Verhältnis

In soziologischer Tradition wurde der Strukturbegriff als Verhältnis zwischen Elementen und den Verbindungen, die diese miteinander eingehen, gedacht. Dieses in strukturfunktionalistischen Handlungstheorien verwendete Bild hat den Nachteil, dass Strukturen wie statische Gebilde wirken und Prozesse der Veränderung nur im Vergleich zwischen unterschiedlichen Strukturzuständen zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfasst werden können⁸ (vgl. Oevermann 1981: 7). Ein weiteres Problem des Strukturfunktionalismus Talcott Parsons erweist sich in seiner vorgefertigten Kategorisierung: um ein soziales System zu untersuchen, müssen die vorweg festgelegten Funktionen subsumtionslogisch angewendet werden. Durch dieses analytische Vorgehen wird die je typische Logik eines sozialen Phänomens auf wenige Voraussetzungserfordernisse (AGIL) reduziert.

Möchte man einerseits den Primat ahistorischer Statik gegenüber geschichtlicher Dynamik und andererseits eine deduktive Reduktion sozialer Gebilde vermeiden, so ist der Umbau des Strukturbegriffs, und die gleichzeitige Verwebung mit einem Prozessbegriff, unvermeidlich. Schon die in dieser Arbeit vorgenommene Einzelfallrekonstruktion eines Sozialgebildes, das sich intern in zwei Teile gespalten hat und somit eigene Dynamiken entwickelt, zwingt zur Verwendung eines Strukturbegriffs, der sowohl Prozesse der Herstellung von Sozialität analysierbar macht und andererseits die Sensibilität gegenüber der inneren Logik des zu untersuchenden sozialen Gebildes offen hält (also nicht im Vorhinein zu stark reduktionistisch verfährt).

Ein „definitionsschwacher“ Strukturbegriff ist bei Ulrich Oevermanns Forschungsstrategie der objektiven Hermeneutik zu finden. Das Besondere an Oevermanns Verständnis von Struktur ist, dass auf „eine formale Bestimmung von vornherein verzichtet [wird]. Vorausgesetzt wird lediglich, daß die Abgrenzung einer Handlungseinheit, eines Handlungszentrums oder eines sozialen Gebildes, dessen Struktur analysiert werden soll, zumindest heuristisch problemlos möglich ist.“ (Oevermann 1981: 7) Des weiteren kann erst von Struktur gesprochen werden, „wenn mindestens eine Phase ihrer Reproduktion vollständig rekonstruiert und expliziert worden ist“ und „wenn die Gesetze ihrer Reproduktion und – wenn möglich – ihrer Transformation bekannt sind.“ (Ebd.: 8)

Aus dieser Definition des Strukturbegriffs können zwei wichtige Merkmale ausgemacht werden: erstens kann angenommen werden, dass sich soziale Gebilde durch je typische, „individuierte“ Strukturen von ihrer Umwelt abgrenzen und zweitens Strukturen nichts Statisches sind, sondern sowohl ihre Reproduktion, als auch ihre Transformation als dynamischer Prozess gedacht werden muss. Bereits die Vorstellung, dass sich Strukturen reproduzieren, um zeitlich stabil gehalten zu werden, legt ein dynamisch-prozesshaftes Bild der Strukturiertheit sozialer Sachverhalte nahe. Struktur und Prozess sind hier als ineinander verschränkte Gebilde gedacht, die wechselseitig aufeinander angewiesen sind. Strukturen werden in dieser Variante entweder prozesshaft reproduziert

⁸ Es wird hier angemerkt, dass diese ahistorische Sichtweise für den späten Parsons (z.B. 1979) nicht gilt. In seinem Spätwerk hat sich Talcott Parsons auch mit Wandlungsprozessen auseinander gesetzt.

oder prozesshaft gewandelt. Transformationen einer Struktur erscheinen bei Oevermann als eine je individuelle Antwort auf ein *inneres* oder *äußeres Problem*. Wobei die Transformation von Strukturen regelgeleitet vor sich geht und somit nicht die Auflösung jeglicher Strukturiertheit bedeutet. Nicht Chaos ist die Folge, sondern eine andere Sinnstruktur⁹.

„An dieser Stelle des Gedankenganges erscheint es zweckmäßig, die analytische Unterscheidung von Prozessen der Reproduktion und Prozessen der Transformation von Strukturen einzuführen. [...] Prozesse der Reproduktion sind jene Prozesse, die die Aufrechterhaltung einer zu einem Zeitpunkt oder in einer Phase eines Bildungsprozesses entwickelten (Fall-)Struktur sichern. Man könnte auch sagen, daß die Reproduktion einer Struktur einem konkreten sozialen Gebilde seine Identität sichert [...] Prozesse der Transformation sind mit Bezug darauf Prozesse, die eine gegebene sich reproduzierende Fallstruktur in Abhängigkeit von welchen zu lösenden Problemen der äußeren oder inneren Realität auch immer verändern und zu neuen Stufen der Ausbildung sich reproduzierender Stufen führen.“ (Oevermann 1981: 41)

In ähnlicher Weise argumentiert Niklas Luhmann, der wie Oevermann die Struktur-Prozess-Dichotomie auflöst, wobei Luhmann neben Reproduktions- und Transformationsprozessen auch Prozesse der zeitlichen, sich verstärkenden Ereigniskettenbildung einführt. Das Zustandekommen von Prozessen kann dadurch erklärt werden, „dass konkrete selektive Ereignisse zeitlich aufeinander aufbauen, aneinander anschließen, also vorherige Selektionen bzw. zu erwartende Selektionen als Selektionsprämissen in den Einzelselektionen einbauen“ (Luhmann 1987: 74). Somit sind Prozesse als zeitliche Verknüpfung von Ereignissen konzipiert, die eine selektive Wirkung auf Folgeereignisse ausüben¹⁰. Auf diese Weise verstärken sich Selektionen in eine bestimmte Richtung und werden zu Ereignisketten, die eine bestimmte Struktur annehmen. Strukturen sind dann im System gebildete Erwartungen, an denen sich das System in Folge ausrichtet, wie z.B. Rollen, Normen oder latente Regelkomplexe. Die gebildeten Strukturen wirken aber nicht statisch-unveränderbar, sondern sind austauschbar, also offen für Prozesse des Wandels.

Als eine weitere Prozessform weist Talcott Parsons hin, der Austauschprozesse zwischen System und Umwelt untersucht (vgl. Parsons 1979: 35f.). Prozesse, in denen Systeme Leistungen aus der Umwelt erhalten, können entweder reziprok gestaltet sein oder auch asymmetrisch funktionieren. Alvin Gouldner (1973: 372f.) weist darauf hin, dass bei ungleichen Austauschprozessen typischerweise Mechanismen ausgebildet sind, die kompensatorisch wirken, also die Beziehungen trotz asymmetrischer Verhältnisse aufrecht erhalten. Reziproke wie asymmetrische Tauschprozesse finden entweder innerhalb intern differenzierter Systemteilen statt, oder zwischen einem System, das auf Leistungen seiner Umwelt angewiesen ist (z.B. staatliche Subventionen).

Aus den bisherigen Ausführungen lassen sich vier unterschiedliche Komplexe von sozialen Prozessen identifizieren¹¹:

1. Prozesshaftigkeit sozialen Handelns, von Kommunikationen, Interaktionen etc.
2. Prozesse von Ereignisketten, die miteinander verknüpft und zeitlich strukturiert sind
3. Transformationsprozesse
4. Prozesse des Austausches zwischen System und Umwelt

⁹ Dazu Lévi-Strauss (1976: 734): „Denn wir geben bereitwillig zu, daß die Strukturen eine Genesis haben, sofern man ebenfalls zugibt [...], daß jeder vorherige Zustand einer Struktur ebenfalls eine Struktur ist“.

¹⁰ In ähnlicher Weise funktioniert das in Mode gekommene Konzept der Pfadabhängigkeit (North 1992). Der Pfad verstärkt einen eingeschlagenen Kurs und verdrängt somit andere Alternativen.

¹¹ Hierzu auch Miebach (2009: 12), der argumentiert, dass alle soziologischen Theorien Punkt 1 beinhalten, Punkt 2 und 3 (Anm. JW: und Punkt 4) nur bei einzelnen Theorien prominent vertreten sind.

Die ersten drei Punkte beziehen sich auf Prozesse innerhalb von Systemen, wobei Transformationsprozesse durch Veränderungen in der Umwelt angeregt werden können. Der vierte Punkt ist in dem Sinne von den anderen Prozessformen unterschieden, da sich dieser auf das Überschreiten der System-Umwelt-Grenze bezieht, wobei intern differenzierte Einheiten ebenfalls in Tauschprozessen eingebettet sein können. Die Differenz zwischen den Prozesstypen ist analytischer Natur. In der empirischen Wirklichkeit sind die verschiedenen Prozesse ineinander verwoben. Beispielsweise ist eine völlige Strukturtransformation eines sozialen Systems unrealistisch. Es ist anzunehmen, dass Elemente der alten Struktur in jeder (abgeschlossenen) Transformation mit enthalten sind, also nicht vollkommen über Bord geworfen werden¹² – wobei ja der Abschluss eines Strukturwandels eine Zäsur darstellt, die der Forscher selbst zu bestimmen hat.

2.2 Sinn als primärer Bezugspunkt interpretativer Sozialforschung

Der Sinnbegriff hat eine lange Tradition innerhalb soziologischer Theoriebildung. Bereits Max Weber stellte das Konzept des *subjektiven Sinns* zentral in seinen Theorieaufbau und verknüpfte dieses kausal mit seinem Grundbegriff des sozialen Handelns. Erst wenn der Ausführende sein Verhalten sinnhaft verknüpft, kann von Handlung gesprochen werden (Weber 1980). Die Vorstellung der Rekonstruktion von subjektiv gemeintem Sinn geriet in weiterer Folge unter phänomenologische Kritik. Alfred Schütz stellte die Unmöglichkeit der Auslegung subjektiven Sinns fest, da Bewusstseine grundsätzlich wechselseitig intransparent seien. An Stelle der methodologisch individualistischen Sichtweise Webers verankerte Schütz einen objektiven Sinnbegriff, der auf Basis von gesellschaftlichen Typisierungen fungiert und somit von bewusstseinsmäßigen Verknüpfungen des Subjekts mit der Welt unabhängig ist (Schütz 1972). Objektiver Sinn ist demnach subjektiven Motiven vorgeordnet, das heißt diese können erst durch die Rekonstruktion latenter gesellschaftlicher Deutungsschemata aufgedeckt werden (vgl. Oevermann 1993: 124). Die von Schütz vorgebrachte Kritik an der Rekonstruktion subjektiven Sinns und die dadurch erfolgende Zweiteilung in subjektiven und objektiven Sinn, spiegelt sich im Sinnbegriff Niklas Luhmanns wider. Sinn wird hier sowohl als gesellschaftliche, als auch psychische Ordnungsform beschrieben. Der Akzent liegt auf Form, da Sinn nicht als etwas Substantielles aufgefasst wird, sondern eher als Bewegung oder Prozess (Luhmann spricht von *sinnprozessierenden Systemen*), der einerseits Komplexität reduziert, andererseits andere Möglichkeiten potenziell verfügbar macht. Sinn strukturiert mithin soziale wie psychische Systeme, lässt aber Verweisungen für aktuell ausgeschlossenen Sinn offen (vgl. Luhmann 1987: 94). Diese paradoxe Aufgliederung von Sinn in Aktualität/Potenzialität ist mit der Vorstellung der Auflösung der Struktur-Prozess-Dichotomie gut kompatibel. Soziale und psychische Systeme sind auf beides angewiesen: auf Prozesse der Hervorbringung und Reproduktion ihrer Elemente (oder Ereignisse) und auf Strukturen, die diese Elemente/Ereignisse in einen (Kommunikations-)Zusammenhang bringen und so Erwartungen für zukünftige Ereignisse ausbilden. Sind Erwartungsstrukturen einmal entstanden, lenken diese Kommunikationsprozesse sozialer Systeme in bestimmte Bahnen, ohne sie zu determinieren, denn Sinn „ist basal instabil, unruhig, mit eingebautem Zwang zur Selbständerung“ (ebd.: 100). Das bedeutet, dass Wandlungsprozesse durch das Medium Sinn stimuliert werden und sinninhärent verlaufen. Erwartungen können demnach enttäuscht und abgeändert werden, ohne dass das System aufhört zu existieren bzw. seine Identität verliert. Die Transformation der Struktur eines sozialen Systems kommt einer Sinnverschiebung gleich, die eine neue Strukturiertheit aufweist.

¹² Z.B. Parsons (1979: 47f.), der die Ausdifferenzierung der Berufsrollen aus dem Verwandtschaftssystem rekonstruiert und dabei feststellt, dass alte Muster (Arbeit in Familienbetrieben) mit neuen Mustern (Arbeit in der Fabrik) rekombiniert werden (ganze Familien, die in derselben Fabrik arbeiten), damit der unmittelbare Druck nicht zu groß wird („institutionalisierte Freizügigkeit“).

Der Hervorbringungsmechanismus sozialer Sinnsysteme (und der ko-evolutionären Entwicklung psychischer Systeme) sind Kommunikationen. Luhmann definiert diesen für ihn so elementaren Begriff als dreifache Selektion von Information, Mitteilung und Verstehen, wobei Verstehen ebenso missverstehen einschließt. Erst aus der Synthese dieser drei Komponenten kann von Kommunikation gesprochen werden. Das heißt wenn Ego einen Unterschied zwischen Information und Mitteilung ausmacht und als kommunizierte Information *versteht*¹³, vollzieht sich Kommunikation¹⁴. Wichtig bei der Konstitution von Kommunikation ist die Selbstbezüglichkeit, d.h. Selbstreferenz des Kommunikationssystems. Psychische Systeme, auch wenn als notwendige Voraussetzung, sind hier Umwelt des Kommunikationssystems – so kann ein Gedanke niemals an Kommunikationen und Leben niemals an Gedanken anschließen. Schließen Kommunikationen an Kommunikationen an, bildet sich ein System emergenter Ordnung: soziale Systeme.

Struktur, Prozess, Kommunikation und Sinn sind somit aufeinander verweisende Konzepte. Man könnte sagen, dass Strukturen und Prozesse eher plastische Beschreibungen sind und erst mit je spezifischen Sinn versehen werden müssen, der kommunikativ erzeugt wird. Aber auch umgekehrt existiert sozialer Sinn nur in strukturiertem Zustand.

2.3 Objektiv-latente Sinnstrukturen

Die Erschließung der *objektiv-latenten Sinnstrukturen*, das konzeptuell von Ulrich Oevermann (et al. 1979) entwickelt wurde, steht im Zentrum der Forschungsstrategie der objektiven Hermeneutik. Forschungsstrategie deshalb, da Oevermann in seiner hermeneutischen Spielart verschiedene Bereiche kombiniert. Neben einer methodologischen Ebene werden sozialtheoretische und forschungsstrategische Fragen miteinander in Zusammenhang gebracht. Das Ziel der objektiven Hermeneutik ist, die Gesetze der Reproduktion wie Transformation einer „individuierten Struktur“ aufzudecken und wenn möglich die Strukturmerkmale über die Einzelfallrekonstruktion hinaus zu generalisieren (vgl. Oevermann 1981: 2f.). Generalisierung bedeutet in hermeneutischer Tradition nicht die Ergebnisse auf eine größere Grundgesamtheit zu verallgemeinern, sondern abstrahierend in einer Strukturhypothese zu fassen und diese an bisherige soziologische Konzepte rückzubinden. Ein weiterer Unterschied zu subsumtionslogischen Verfahren¹⁵ ist das Bestreben der objektiven Hermeneutik zunächst die „fallspezifische Strukturgestalt in der Sprache des Falles“ (ebd.: 4) nachzuzeichnen und erst in weiterer Folge mit theoretischen Implikationen zu versehen.

Soweit eine kurze Zusammenfassung der objektiv-hermeneutischen Forschungsidee. Doch was genau ist unter objektiv-latenter Sinnstruktur zu verstehen?

Wie bereits in Kapitel 2.1 ausgeführt, versucht Oevermann den Strukturbegriff möglichst minimalistisch zu definieren. Die einzigen Kriterien, die Struktur erfüllen muss, ist die Abgrenzung eines sozialen Phänomens von dessen Umwelt und dass mindestens eine Phase deren Reproduktion durchlaufen wurde. Neben *Struktur*, stecken noch weitere Begriffe wie *Sinn*, *Objektivität* oder *Latenz* in der Wörterkombination objektiv-latenter-Sinnstrukturen, die in Folge expliziert werden sollen.

Sinn wurde bereits als einer der Grundbegriffe der Soziologie eingeführt. Das Spezifikum des Sinnbegriffes Niklas Luhmanns ist dessen Oszillieren zwischen Aktualität und Potenzialität. Damit ist gemeint, dass Sinn im aktuellen „Ordnungschaffen“ einen impliziten Verweis anderer Möglichkeiten mitführt, also eine Transformation dieser Ordnung (Sinnverschiebung) stets möglich bleibt. Der

¹³ Luhmann (1985: 95) stellt die These auf, dass sich „die Kommunikation vom Verstehen aus (organisiert)“. Das bedeutet, dass erst im Verstehen der mitgeteilte Sinn stabilisiert wird, wobei die Selektion der Mitteilung die weitere Verstehensoperation vorselektiert. Oder anders ausgedrückt: Mitteilungen ermöglichen nicht den Anschluss eines beliebigen Verstehens, sondern eines bereits eingeschränkten.

¹⁴ Im Unterschied zu Kommunikation, fällt die Differenz zwischen Information und Mitteilung bei Wahrnehmung weg.

¹⁵ Unter subsumtionslogischen Verfahren sind quantitative, aber auch funktionalistische Vorgehensweisen gemeint, die die untersuchten Fälle nur mehr deduktiv ihren vorgefertigten Kategorien zuordnen.

Sinnbegriff bei Oevermann ist stärker mit dem Regelbegriff verwoben, als jener von Luhmann. Sinn verweist hier „konstitutionstheoretisch notwendig auf das grundlegende Modell regelgeleiteten Handelns“ (Oevermann 1993: 114). Regeln werden weiters als Algorithmus verstanden, der wie ein „Naturgesetz im Kopf“ auf das Handlungsobjekt wirkt. Diese deterministische Ausdrucksweise (Algorithmus) erinnert an Heinz von Foersters Trivialmaschine (1993), die auf einen Input den immer selben Output liefert. Diese Lesart ist nicht die von Oevermann intendierte¹⁶, vielmehr verweist der aus der Mathematik entstammte Begriff auf die reproduktive Verfasstheit und Unhintergebarkeit von Regeln und Regelsystemen. Regelsysteme können verschieden weit generalisiert sein und Verknüpfungen untereinander aufweisen. Neben universalistischen Regelsystemen wie z.B. sprachlichen bzw. kommunikativen Kompetenzen, existieren historisch entstandene Regelkomplexe wie z.B. milieuspezifische Regeln (vgl. Oevermann et al. 1979: 387).

Objektivität beansprucht die objektive Hermeneutik deshalb, da die Regeln der Sinnerzeugung und die Sinnstrukturen eine soziale Faktizität aufweisen, also nicht auf mentale Strukturen rückführbar sind. Da deshalb die Intentionalität des Subjekts und somit das (Einzel-)Handeln, das ja seit Max Weber untrennbar mit dem Individuum verwoben ist, nicht als Grundbegriff in Frage kommt, wählt die objektive Hermeneutik eine andere analytische Grundeinheit: die soziale, sequenzierte Kooperation¹⁷ (vgl. Oevermann: 1993 116, 117). Die in Sequenzform sich reproduzierende Wechselwirkung zwischen Alter und Ego erzeugt *etwas Neues* und stellt somit eine Realität sui generis dar. Diese sich neu bildende soziale Realitätsebene, vorausgesetzt sie grenzt sich nach außen hin ab und gewinnt dadurch Autonomie, kann als *Lebenspraxis* (Oevermann 1981: 33f.) beschrieben werden. Der Begriff der Lebenspraxis, der im permanenten Spannungsfeld von Entscheidungs- und Begründungszwang¹⁸ steht, kann als „allgemeinste Verklammerung von Struktureigenschaften dienen, die allen sozialen Gebilden mit individuierter Struktur [...] zukommen“. (Oevermann 1981: 35)

Latent sind die objektiven Sinnstrukturen deshalb, da sie den Individuen in der Regel nicht bewusst sind und eine „aufgeklärte Interaktion“ somit ein Grenzfall bleibt. Soziologisch entscheidend ist aber letztlich *was kommuniziert wird* und nicht ob ein oder mehrere an der Interaktion partizipierende Personen Bescheid wissen, dies aber nicht mitteilen. So ist auch vorstellbar, dass Kommunikationsanwesende ganz andere Interessen oder Dispositionen haben, als letztlich mitgeteilt wird¹⁹. Streng genommen handelt es sich also um *soziale Latenz* und nicht *psychische Latenz*, die den Latenzbegriff der objektiven Hermeneutik prägt. Was also Menschen in bestimmten Situationen denken/fühlen/meinen ist in seiner nicht-kommunizierten Form für die Analyse nicht beobachtbar und deshalb uninteressant²⁰.

¹⁶ „Eine Reproduktion, die nichts als Wiederholung ist, ist natürlich in sich schon ein empirisch nicht anzutreffender Grenzfall [...]. Nur programmierte Maschinen können im Sinne vollständiger bzw. absoluter Wiederholung reproduzieren, jedenfalls solange sie funktionieren.“ (Oevermann 1991: 275f.)

¹⁷ Soziale, sequenzierte Kooperation ist als Grundeinheit nicht unproblematisch, da Kooperation darauf verweist, dass soziale Interaktion irgendwie harmonisch, d.h. konfliktfrei verlaufen muss, damit diese analysierbar wird und Konflikt, Streit oder Zwietracht aus dem Interpretationsschema folglich ausscheiden. Dies ist natürlich nicht von Oevermanns Theorie intendiert, das beweist seine frühe Arbeit (1979), in der er u.A. die Reproduktionsmechanismen eines familiären Konfliktes analysiert werden und Interaktion als Grundbegriff eingeführt wird. Da Kooperation diese Konnotationen aufweist, ziehe ich den Grundbegriff Kommunikation vor, der in Luhmanns Version natürlich sozial verfasst ist und in zeitlich-sequenzierter Form Systembildung ermöglicht.

¹⁸ Das Spannungsfeld zwischen Entscheidung und Begründung ist quasi der Motor, der Neues erzeugt. Entscheidungen müssen häufig unter Druck und ohne die Konsequenzen zu kennen, getroffen werden. Begründungen werden u.U. erst im Nachvollzug mitkonstruiert, eine These, die an den Organisationstheoretiker Karl Weick erinnert. Dem Problem Entscheidungen für eine unbekannte Zukunft zu treffen hat sich Niklas Luhmann (2000) in seinen posthum erschienenen organisationssoziologischen Untersuchungen gewidmet.

¹⁹ Auf Grund unter anderem dieses Punktes gehören Personen/Individuen/psychische Systeme nach Luhmann nicht dem Gesellschaftssystem an.

²⁰ Reichertz (1995: 379; Fußnote 1) macht dieses Argument gedankenexperimentell folgendermaßen plausibel: „ein zu analysierender Text, z.B. eine Kontaktanzeige, sei „in Wahrheit“ gar nicht z.B. von einer 30-jährigen Frau aufgegeben, sondern sei das Ergebnis eines mit Hilfe einer Feuerzangenbowle feucht fröhlichen Abends. Acht leicht betrunkene Menschen hätten zusammen – jeder darf ein Wort auswählen – eine Anzeige montiert, und danach herzlich gelacht. Der so entstandene Text hätte die gleiche objektive Sinnstruktur wie der Text der jungen Frau – immer unterstellt, die Texte wären identisch.“

3. Die Einzelfallrekonstruktion der objektiven Hermeneutik

Dieses Kapitel befasst sich mit der Einzelfallrekonstruktion der objektiven Hermeneutik. Danach soll die Organisationsanalyse vorgestellt und ins Verhältnis zur Einzelfallrekonstruktion gestellt werden. Dabei wird argumentiert, dass die Einzelfallrekonstruktion bei Mikrophänomenen (Familien, therapeutische Interaktionen etc.) gute Ergebnisse produziert, aber bei Analysen von Organisationen zusätzliche Implikationen beachtet werden müssen.

Bevor auf die Einzelfallrekonstruktion, die eine je spezifische Lebenspraxis ausbildet, eingegangen wird, muss ein Begriffspaar in seinem wechselseitigen Verhältnis beleuchtet werden. In der bisherigen Argumentation wurde ja der Regelbegriff und der Strukturbegriff noch nicht klar voneinander unterschieden. Die Differenz dieser beiden Konzepte macht erst nachvollziehbar, warum eine Einzelfallrekonstruktion als methodische Vorgehensweise sinnvoll erscheint. Wernet (2000: 14-15) macht den Unterschied zwischen (allgemeiner) Regel und (spezifischer) Struktur anhand eines Beispiels plausibel. Das abgegebene Versprechen kann, da wir Teil einer kulturellen Gemeinschaft sind, als solches in seiner Sinn- und Regelverfasstheit rekonstruiert werden. Beispielsweise unterstellt ein Versprechen die Erfüllung des Versprochenen, wobei die Möglichkeit implizit mitläuft, dass Versprechen auch gebrochen werden können, dies aber *in der Regel* sanktioniert wird. Die Struktur des Einzelfalls, z.B. die einer Organisation, kann aber anders gelagert sein: so ist vorstellbar, dass der Vorgesetzte seinen Untergebenen Versprechungen macht und trotz der Nichteinhaltung, dieser nicht offen sanktioniert wird. Diese dem Einzelfall typische Vorgehensweise kann dann mit einer früheren Entlassung eines Mitarbeiters, wegen offener Kritik an den Vorgesetzten²¹, zu tun haben.

„Welche Möglichkeiten vorliegen und welche Folgen welche Möglichkeiten zeitigen, darüber befindet nicht die Handlungspraxis, sondern darüber hat die Welt der sozialen Regeln schon vorgängig befunden. Welche regeleröffnete Handlungsoption aber lebenspraktisch realisiert wird: das entscheidet nicht die Regel, sondern die Fallstruktur.“ (ebd.: 15)

Regeln ermöglichen also die je eigene Strukturiertheit des Falles, sie schränken den unendlichen Spielraum möglichen Handelns ein, ohne zukünftige Entwicklungen zu determinieren. Der einzelne Fall wiederum speist sich aus den bereits existierenden Regeln, bildet aber eine eigene Geschichte aus und emanzipiert sich somit von allgemeineren Regelsystemen.

Menschliches Handeln ist von Regeln durchdrungen und Interaktion kann letztlich nur regelgeleitet funktionieren²². Nicht nur forschungsfeldinterne Kommunikationen funktionieren regelgeleitet, sondern auch die methodisch geleitete Interpretation sozialer Wirklichkeit, die Soziologen versuchen zu erschließen, ist nur regelgeleitet möglich. Der Regelbegriff fungiert somit „als Bindeglied zwischen Gegenstand und Methode.“ (Wernet 2000: 13)

Das Verhältnis von Regel und Struktur macht deutlich worum es der Fallstrukturekonstruktion der objektiven Hermeneutik geht: um die Aufdeckung der im Fall sich individuierenden Lebenspraxis, die sich durch *fallspezifische Selektionen* ausbildet. Die Besonderheit des Falles ergibt sich daraus, dass erwartete Normalitätsbedingungen nicht erfüllt werden. Wenn also – in der Interpretation –

²¹ Damit soll nicht ausgeschlossen werden, dass der Einzelfall wieder weiter generalisierte Strukturmuster in sich trägt. Es ist ja in Organisationen üblich, dass Kritik nach oben nicht offen, sondern in informellen Kreisen der Belegschaft, geäußert wird. Folglich kann gefragt werden, ob die Kritikverdrossenheit nach oben in einem Unternehmen tatsächlich mit dem Einzelfall zu tun hat, aber dies ist eine Frage der Interpretation.

²² Regeln lösen somit das Problem doppelter Kontingenz. Mit doppelter Kontingenz ist das wechselseitige Aufeinanderbeziehen von Alter und Ego gemeint, wobei Alter wie Ego immer auch anders handeln können. Regeln geben Orientierung in der Interaktion, wobei sich die Frage stellt welche Regeln in einem bestimmten Kontext gelten.

gedankenexperimentell bestimmte Lesarten entworfen werden²³, der Fall aber andere Selektionen aufweist, dann wird auf eine dem Fall typische Struktur geschlossen werden. Weigert sich beispielsweise ein 6-jähriger sein Brot zu schmieren, obwohl man dies im Normalfall von Kindern dieses Alters erwarten würde, dann kann daraus geschlossen werden, „[...] daß eine durch Abweichung von der Normalität indizierte Besonderheit des Falles zur Motivierung der Äußerung [Anm. JW: *Ablehnung des Kindes das Brot selber zu schmieren*] angenommen werden muß.“ (Oevermann 1981: 13)

Um einen Einzelfall zu rekonstruieren, müssen also die selbstselektiven, objektiv-latenten Sinnstrukturen aufgedeckt werden, die den Fall besonders und somit ungewöhnlich machen. Um die je fallspezifische Typik zu rekonstruieren, ist es ja notwendig die Bildungsgeschichte und den weiteren Entscheidungsverlauf eines sozialen Gebildes *als Prozess* mit zu erschließen²⁴. Der Bildungsverlauf sozialer Systeme ist jedoch nie abgeschlossen, das sollte durch die Erörterung des Mediums Sinn, das ja stets Transformationen anregt, klar geworden sein. Entscheidungen werden auch in der Zukunft getroffen und sind mit Kontingenz unterlegt, das heißt sie können so, aber auch anders ausfallen (sonst wären es ja keine Entscheidungen!). Soziale Phänomene sind somit zukunfts offen (vgl. Oevermann 1991: 297f.), eine Prognose der Entwicklung spezifischer Lebenspraxen ist nur eingeschränkt möglich. Selbst wenn die Sinnstruktur eines Einzelfalles erschlossen wurde, können zukünftige Entwicklungen nur in der Tendenz vorhergesagt werden.

Doch wie kommt man mit dem Verfahren der Einzelfallrekonstruktion überhaupt zu Ergebnissen und wie geht man mit diesen in Folge um?

Subsumtionslogische Verfahren bedienen sich der gedanklichen Operation der Deduktion, also wird aus einer bekannten Regel auf einen Fall geschlossen, der dann unter die Regel eben *subsumiert* wird. Es wird mit diesem Verfahren keine neue Erkenntnis erzeugt, sondern überprüft ob ein Fall zu einer Regel passt oder eben nicht. Ein zweites bekanntes Verfahren ist die Induktion: in quantitativer oder qualitativer Ausprägung erlaubt dieser Schluss, den Einzelfall auf eine größere Gesamtheit zuzurechnen, wobei die qualitative Induktion dies nur mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit tun kann (vgl. Reichertz 2000: 279-280). Einem dritten Verfahren des logischen Schlusses bedient sich die Einzelfallrekonstruktion der objektiven Hermeneutik: der *Abduktion*. In dieser Form der Datenbearbeitung soll nicht auf eine bestehende Ordnung geschlossen, sondern soll eine neue Strukturhypothese erfunden werden. Eine unbekannte Auffälligkeit lässt sich im Protokoll finden, aber keine Erklärung steht dafür zur Verfügung, sondern soll durch die Kreativität des Forschers erzeugt werden. Dieses auf Charles S. Peirce zurückgehende Verfahren „[...] schlussfolgert also aus *einer* bekannten Größe (=Resultat) auf *zwei* unbekannte (=Regel und Fall). Die Abduktion ist also ein mentaler Prozess, ein geistiger Akt, ein gedanklicher Sprung, der das zusammenbringt, von dem man nie dachte, dass es zusammengehört.“ (Ebd.: 281)

Die Idee der objektiven Hermeneutik ist, mit Hilfe des abduktiven Schlusses zu einer Strukturhypothese zu gelangen, die neue, in der soziologischen Theorie noch nicht verankerte, Erkenntnis aufweist. Aus diesem Grund wird die objektive Hermeneutik auch als eine *Kunstlehre* (Oevermann et al. 1979: 392f.) verstanden. Der analysierte Fall, der in eine Strukturhypothese mündet, ist sowohl besonders, als auch allgemein. Aus der Dialektik von Allgemeinem und Besonderem des Einzelfalles speist sich die Idee der Fallgeneralisierung. Wie bereits ausgeführt generiert der Einzelfall ausgehend von allgemeinen Regeln eine je besondere Geschichte. Aber auch die je individuelle Geschichte verweist auf Allgemeinheit, da diese eine den „[...] Anspruch auf allgemeine Geltung und Begründbarkeit erhebende praktische Antwort auf praktische

²³ Die methodische Auswertung wird in den Kapiteln 4.4 und 4.5 erläutert.

²⁴ Genauso ist die Struktur kein totes Phänomen, sondern muss durch einen Erzeugungs- und Reproduktionsprozess immer wieder neu hergestellt werden. Siehe Kapitel 2.1.

Problemstellungen“ (Oevermann 1991: 272) darstellt. Diese „Figur von Problem und Problemlösung“ (Schneider 2004: 80) ist somit nicht nur typisch für den selektiven Fall, sondern auch typisch für die Problemkonstellation im Allgemeinen. Dabei ist die Fallstrukturgeneralisierung nicht auf eine Quantifizierung der Ergebnisse aus, sondern diese „nimmt eine begriffliche Würdigung der Ergebnisse der Fallrekonstruktion vor im Sinne der Formulierung einer materialen, empiriegesättigten Theorie“. (Wernet 2000: 20)

3.1 Organisationsanalyse als Einzelfallrekonstruktion

Als eine Form der Einzelfallrekonstruktion bezieht sich die hier vorliegende Arbeit auf die Organisationsanalyse nach Froschauer/Lueger (2009). Diese macht es sich zur Aufgabe organisationale Sinnstrukturen methodisch zu rekonstruieren, die historische Entstehung dieser Strukturen zu analysieren und die Prozesse der Reproduktion wie der Veränderung zu erschließen. Als methodologische und sozialtheoretische Rahmung bezieht sich dieser Zweig der Organisationsanalyse auf die interpretative Sozialforschung²⁵. Darüber hinaus sollen systemtheoretische Elemente in die Forschungs- und Erklärungspraxis mit einbezogen werden.

„Ausgehend von einer spezifisch methodologischen Perspektive (in diesem Fall der interpretativen Sozialforschung im Kontext einer systemtheoretischen Betrachtung) geht es bei der Organisationsanalyse um die Frage, wie Organisationsmitglieder durch Kommunikation nach innen und außen jene Muster erzeugen, die ein Unternehmen charakterisieren. Damit eng verbunden ist die zweite Frage, nämlich was Organisationsmitglieder dazu bringt, genau so zu handeln, dass sie diese Charakteristik hervorbringen. [...] [Es steht] das Bemühen im Vordergrund, *die sozial konstruierte Organisationswirklichkeit zu verstehen und aufzuzeigen, wie diese Ordnung historisch entstanden ist, wie sie laufend reproduziert wird, und wie sie sich verändert.*“ (Froschauer/Lueger 2009: 254-255)

Der Vorteil der Organisationsanalyse, im Vergleich zur Einzelfallrekonstruktion nach Oevermann, ergibt sich aus der Verquickung von objektiv-hermeneutischen und systemischen Ansätzen. Damit sollen z.B. unterschiedliche Sinngelbe innerhalb der Organisation in ihren dynamischen Wechselwirkungen analysierbar gemacht werden. Organisationen bestehen ja in der Regel nicht aus einem zusammenhängenden Sinngelbe, sondern unterschiedliche Bereiche innerhalb des Gesamtgebildes bilden je eigene Weltsichten aus. So zeigt das Kapitel 11.2 der Arbeit, dass die zwei Teile des WUK je eigene Beobachtungsweisen ausgebildet haben und sich dadurch eine spezifische Macht- und Konfliktstruktur entwickelt hat. Durch die divergierenden Foci können sich somit eigene Dynamiken ergeben, die als *Figuration* beschrieben werden können.

„Pläne und Handlungen, emotionale und rationale Regelungen der einzelnen Menschen greifen beständig freundlich oder feindlich ineinander. Diese fundamentale Verflechtung der einzelnen menschlichen Pläne und Handlungen kann Wandlungen und Gestaltungen herbeiführen, die kein einzelner Mensch geplant oder geschaffen hat. Aus ihr, aus der Interdependenz der Menschen, ergibt sich eine Ordnung von ganz spezifischer Art, eine Ordnung, die zwingender und stärker ist als der Wille und Vernunft der einzelnen Menschen, die sie bilden“. (Elias 1976: 314, Hervorhebungen weggelassen)

²⁵ Diese Forschungsrichtung geht in der Regel auf soziologische Traditionen wie z.B. der Ethnomethodologie, des symbolischen Interaktionismus oder der Grounded Theory zurück. Die Besonderheit interpretativer Sozialforschung besteht in der Kombination verschiedener Bereiche: Methodologie, Theorie, Methoden, Auswertung und Prüfstrategien (vgl. Lueger 2010: 15f.) werden hier zu einer Forschungsstrategie gebündelt.

Die Arbeit geht davon aus, dass Organisationen, so wie dies Elias treffend formuliert, nur aus diesen systemisch-eigendynamischen Entwicklungen heraus zu verstehen sind, die sich aus den besonderen Konstellationen, Sinnzuschreibungen und Abgrenzungsverfahren ergeben. Die Organisationsanalyse ist ein Interpretationsverfahren, das versucht zu rekonstruieren wie diese unterschiedlichen „[...] Perspektiven aufeinander bezogen sind und inwiefern eine Einheit in der Differenz erreicht wird.“ (Froschauer/Lueger 2009: 268)

Aus diesem Grund versucht die Organisationsanalyse nach Froschauer/Lueger einerseits die Strukturiertheit der vorfindbaren Sinnzusammenhänge zu erforschen, andererseits sollen mit Hilfe der Systemanalyse die innerorganisationalen Dynamiken erfasst werden. Das Ziel ist es somit die differenzierten Sinnhorizonte und spezifischen Konstellationen zu beschreiben und die daraus ergebende Eigendynamik zu rekonstruieren, die sich im Einzelfall zeigt.

4. Die Anwendung der Einzelfallrekonstruktion

Bisher wurden methodologische und sozialtheoretische Zugänge und Begriffe erörtert und die Einzelfallrekonstruktion, sowie die Organisationsanalyse vorgestellt. In diesem Kapitel soll die praktische Ausübung im Zentrum stehen. Dazu zählen Fragen wie: welche Protokolle sind zur wirklichkeitsadäquaten Analyse geeignet, auf was ist bei der Durchführung der Forschung zu achten, welche Verfahren werden zur Datenerhebung und -auswertung angewendet? Zunächst wird das Verhältnis von Text und Protokoll eingeführt, um das Verhältnis von Wirklichkeit und deren Materialisierung zu reflektieren. Danach werden die forschungsstrategischen Prämissen expliziert. In der Folge werden die Erhebungsmethoden der teilnehmenden Beobachtung und des qualitativ-offenen Interviews beschrieben und der so gewählte Methodenmix begründet. In Folge werden die Auswertungsmethoden der Sequenzanalyse und der Systemanalyse vorgestellt. Zum Abschluss des Kapitels werden der Forschungsprozess rekonstruiert und die Forschungsfragen expliziert.

4.1 Text und Protokoll

Sinnstrukturen bestehen außerhalb der sinnlichen Wahrnehmung und müssen somit auf methodisch gesicherter Grundlage rekonstruiert werden (vgl. Oevermann 1993: 117f). Wenn jedoch Sinnstrukturen der Status der Intelligibilität zugesprochen wird, stellt sich die Frage wie denn diese überhaupt erschlossen werden können. Dazu bedarf es der Erklärung der Begriffe Text und Protokoll.

Die soziale Wirklichkeit wird in der objektiven Hermeneutik als textförmig verstanden. Der Text wird „als Symbol-Konfiguration auf[gefasst], die nach explizierbaren algorithmisch operierenden Regeln in sich abstrakte sinnlogische Verkettungen generiert.“ (Ebd.: 121)

Der Textbegriff der objektiven Hermeneutik ist folglich sehr weit gefasst. Nicht nur schriftsprachliche, sondern alle bedeutungshaltigen Ausdrucksgestalten (z.B. körperliche, Erinnerungen, Träume etc.) werden darunter subsumierend aufgefasst. Dem objektiven Hermeneuten steht zur Interpretation jedoch nicht der Text zur Verfügung, sondern das Protokoll, das als „material zeichenhafte bzw. ausdrucks materiale Gegebenheit eines Textes“ (ebd.: 121) verstanden wird. Protokoll und Text sind also zwei verschiedene Aspekte derselben Sache, wobei die *realistische Ansicht* abgelehnt wird, dass das Protokoll das Abbild des Textes wäre. Das Protokoll ist vielmehr eine Konstruktion, die dem Forscher ein Fenster zur empirischen Welt aufstößt.

Die Fragen, die sich für den Interpreten stellen, sind *einerseits* welche Vorkehrungen nötig sind, um die soziale Welt (Text) in verwertbare Protokolle zu transformieren²⁶ und *andererseits* welche Kriterien

²⁶ Filmsequenzen, Bilder oder körperliche Ausdrucksformen zu protokollieren erscheint als eine besondere Herausforderung für den Forscher.

aufzustellen sind, die gute von schlechten Protokollen unterscheidbar machen. Denn das Protokoll ist die einzige Arbeitsgrundlage des Interpreten. Zusätzlich verschwinden soziale Abläufe nach ihrem Erscheinen wieder und können nicht wie im naturwissenschaftlichen Experiment reproduziert werden. Die *zweite Frage* ist relativ einfach zu beantworten: wirklichkeitsadäquate Protokolle sind jenen vorzuziehen, die soziale Phänomene nur unter ihre eigenen Kategorien subsumieren und auf Grundlage dessen ihre Protokolle erstellen (z.B. quantifizierende Verfahren). „Wirklichkeitsadäquate Protokolle“ sind z.B. Aufzeichnungen, die direkt aus dem Feld entnommen sind (die Aufnahme einer Managementsitzung, das Telefongespräch, das in einer Polizeizentrale eingegangen ist, das Werbeplakat einer Autofirma etc.) oder auch nicht-standardisierte Interviewformen (z.B. narratives Interview, nicht-standardisiertes Gruppeninterview). Die *erste Frage* stellt auf Qualitätssicherung ab, also darauf, wie Felderhebungen durchgeführt werden können, damit sie die Wirklichkeit in adäquater Weise wiedergeben²⁷. Die Frage der Erhebung muss mit der Frage der Forschungsstrategie verwoben werden, denn die Erhebungsschritte müssen erst einmal geplant und in weiterer Folge (unter Einbezug der bisherigen Ergebnisse) reflektiert und neu entschieden werden. Diese Vorgehensweise wird in interpretativen Verfahren als *zyklisch* (im Unterschied zu *linear* in quantitativen Verfahren) bezeichnet und ist eng mit den Begriffen Offenheit, Kommunikation, Prozessualität und Reflexivität verknüpft, die im nächsten Kapitel, im Kontext der Organisationsanalyse, beleuchtet werden.

4.2 Forschungsstrategische Prämissen

Wie bereits erwähnt, ist die Erhebung wirklichkeitsadäquater Protokolle kein trivialer Vorgang. Vielmehr müssen Vorkehrungen getroffen werden, damit die Arbeit im Feld nicht willkürlich vonstatten geht und Erhebungen in irgendeiner Weise verzerrt werden (z.B. durch die Instrumentalisierung der Forschenden durch Bereiche des Feldes). Aus diesem Grund orientiert sich die Masterarbeit an forschungsstrategischen Prämissen interpretativer Sozialforschung. Zu diesen zählen einerseits ein zyklisches Vorgehen und die Orientierung an den Konzepten der Offenheit, Kommunikation, Prozessualität und Reflexivität (Froschauer/Lueger 2006: 255f.):

1. Mit dem Prinzip der *Offenheit* sind im Laufe des Forschungsprozesses verschiedene Bedeutungen verbunden. Zunächst besagt dieses Prinzip, dass der Forschungsfokus nicht zu stark eingeeengt werden soll, damit die Besonderheit des zu erforschenden Feldes rekonstruiert werden kann. Es sollen also keine vorgefertigten Hypothesen am Feld getestet werden, sondern die spezifische Funktionsweise des Forschungsphänomens herauspräpariert werden. Des weiteren meint Offenheit, dass in Interviews oder Beobachtungen die Strukturierungsleistungen auf Seiten der Organisationsmitglieder vorgenommen werden und die Forscher folglich keine vorgefertigten Raster anwenden sollen. Drittens ist der gesamte Forschungsprozess offen zu gestalten: laufend gewonnene Ergebnisse dienen als Prämisse für das weitere Vorgehen.
2. Unter dem Prinzip der *Kommunikation* ist zu verstehen, dass kommunikative Bindungen zum Forschungsgegenstand aufgebaut werden und diese die zu erforschende Organisation auch mit beeinflussen. So ist zu erwarten, dass innerhalb der Organisation das Vorgehen der ForscherInnen Thema wird. Dass die intervenierende Tätigkeit der Forschung Veränderungen beim Feld auslösen, sollte stets mitreflektiert werden.
3. Das Prinzip der *Prozessualität* ist sowohl beim Forschungsgegenstand, als auch bei der Forschung selber bedeutend. So ist die Geschichte der Organisation als Prozess rekonstruierbar, wie auch die Organisationsanalyse einer prozessualen Logik folgt. Interpretative Forschung ist zyklisch aufgebaut, was bedeutet, dass auf Grundlage der bisherigen Ergebnisse das weitere Vorgehen geplant wird. Die

²⁷ Wohlgermerkt: nicht widerspiegeln, denn eine Spiegelung würde unterstellen, dass die Wirklichkeit in ihrer existierenden Form, so wie sie ist, erhoben werden könnte. Diese Ansicht würde einem naiven Realismus gleichkommen.

Fragestellung, die eingesetzten Methoden und die Interpretationsverfahren werden stets an die neue Wissenslage angepasst.

4. Das *Reflexionsprinzip* dient der Qualitätssicherung der Forschung und der daraus resultierenden Ergebnisse. So ist stets zu reflektieren welche Vor- und Nachteile die Forschungsstrategie und die eingesetzten Methoden haben und wie die gewonnenen Erkenntnisse abgesichert werden können.

4.3 Teilnehmende Beobachtung und das qualitativ-offene Interview

Für die Erhebung der Protokolle wurde auf einen Mix qualitativer Methoden zurückgegriffen. Dies kann damit begründet werden, dass durch den Einsatz unterschiedlicher Erhebungsverfahren multiple Blickwinkel auf den Forschungsgegenstand ermöglicht werden und so die Hypothesengenerierung positiv stimuliert wird (vgl. Lamnek 2010: 143). Einerseits wurde die Methode der teilnehmenden Beobachtung eingesetzt, und im Rahmen dieser „natürliche Interaktionen“ auf Band mitgeschnitten, und andererseits wurde auf das qualitativ-offene Interview zurückgegriffen.

1. Teilnehmende Beobachtung: diese methodische Erhebungsform kommt ursprünglich aus ethnographischen Forschungsstrategien, gilt aber mittlerweile als Standardrepertoire soziologischer, qualitativer Sozialforschung. Als typisches Kennzeichen der Methode kann die Teilnahme an der natürlichen Lebenswelt der Personen verstanden werden, deren Interaktionsmuster rekonstruiert werden sollen (vgl. ebd.: 499). Besonders latente Kommunikationsstrukturen, die von den beobachteten Personen nicht wahrgenommen werden bzw. möglicherweise aus guten Gründen in den Interviews verschwiegen werden, können auf diese Weise aufgedeckt werden.

Die vorgenommenen Beobachtungsformen im „natürlichen Feld“ der Mitglieder des WUK können als unstrukturiert, offen, teilnehmend und zumeist passiv beschrieben werden. Die eigene Rolle des Forschers wurde so ausgelegt, dass einerseits die Teilnahme an den beobachteten Sitzungen mit den Anwesenden abgesprochen und in die Sitzungen selber nicht aktiv eingegriffen wurde. Dies ermöglichte einerseits eine Handlungsentlastung und so eine bessere Fokussierung auf die ablaufenden Interaktionen. Andererseits konnten Eindrücke in der Situation notiert und mussten so nicht erst im Nachhinein erinnert werden. Um auf die Feldstrukturen sensibel eingehen zu können, wurde kein standardisiertes Raster eingesetzt. In Folge des Forschungsprozesses wurden die formulierten Hypothesen in den weiteren Beobachtungen „abgeklopft“, aber auch bei den späteren Beobachtungen wurde immer auch versucht neue Eindrücke einzufangen. Neben den Sitzungen, in denen die Rolle passiv war, wurden kurze Gespräche mit den Akteuren vor und nach den Sitzungen geführt. Dadurch konnten Kontextinformationen eingefangen und Vertrauen aufgebaut werden. In den Beobachtungen wurden besonders zu Beginn der Forschung Interaktionen auf Band mitgeschnitten, die mit Hilfe der Sequenzanalyse ausgewertet wurden. Da es problematisch ist die Beobachtungsprotokolle feinanalytisch zu interpretieren, da dies eher die Sinnstrukturen des Forschers aufdecken würde, wurden die Protokolle mit Hilfe der Systemanalyse ausgewertet.

2. Das qualitativ-offene Interview: auf die Erhebungsmethode des qualitativen Interviews wurde zurückgegriffen, um Kontextinformationen zu erfahren und Sinngenerierungsprozesse zu rekonstruieren, die durch die teilnehmenden Beobachtungen nicht abgedeckt wurden. Außerdem erwies es sich als nützlich zum Feldeinstieg ein qualitatives Interview durchzuführen, um relevante Themen und lebenswelttypische Deutungsmuster explorativ zu rekonstruieren. Die Vorgehensweise in den durchgeführten Interviews war offen und gab damit den Interviewpersonen Raum für eigene Erzählungen. Auf der anderen Seite wurden relevante Themen und Fragen, die sich im Laufe des Forschungsprozesses herauskristallisierten, in den Interviews abgefragt. Dabei wurde darauf geachtet,

dass die im Vorfeld des Interviews herausgearbeiteten Fragen nicht suggestiv-einengend gestellt wurden, sondern als erzählauffordernd erfolgten und so die Strukturierungsleistung primär bei den Interviewten lag.

4.4 Die Sequenzanalyse der objektiven Hermeneutik

Das sequenzanalytische Verfahren ist an die sozialtheoretischen Konzepte in Kapitel 2 rückgebunden und dazu geeignet die sich sequentiell fortpflanzende objektiv-latente Sinnstruktur zu erschließen.

„Die Struktur individuierter Handlungssysteme realisiert sich in der sequentiellen Anordnung ihrer Äußerungen, und erst die Methodologie einer strengen Sequenzanalyse vermag individuierte Strukturen aufzudecken.“ (Oevermann et al. 1979: 415)

Da die soziale Welt bei Oevermann als Text aufgefasst wird, die sich in sequenzierter Form fortsetzt, ist auch die Methode so gebaut, dass das Protokoll Sequenz für Sequenz durchgegangen und interpretiert wird, um die ihr eigentümliche Struktur zu entlocken. Dabei sollte man sich – im Unterschied zum Alltagsverstehen – radikal auf das Protokoll einlassen (extensive Sinnauslegung!) und auch ungewöhnliche Lesarten entwickeln. Bei der Sequenzanalyse ist darauf zu achten, dass das Kontextwissen über den Fall ausgeblendet wird. Diese Vorgehensweise hat damit zu tun, dass durch das Kontextwissen bestimmte Hypothesen für wahrscheinlicher gehalten werden und dadurch die Gefahr besteht, dass die eigenen Vorannahmen zirkuläre Bestätigung erhalten. Aus diesem Grund ist es auch sinnvoll bei der Interpretation auf eine Personengruppe zurückzugreifen, die die Kontextbedingungen des Falles nicht kennen und in diesem Sinne nicht befangen sind. Ein weiterer Vorteil der Analyse des Datenmaterials innerhalb einer Gruppe ergibt sich daraus, dass unterschiedliche Personen verschiedene Lesarten für die protokollierten Sequenzen entwickeln und so für reichhaltige, divergierende Interpretationen sorgen. Es empfiehlt sich auf Gruppenauswertungen auch deshalb zurückzugreifen, da unter dieser Konstellation bestimmte Lesarten sofort angezweifelt werden können. Vorausgesetzt es besteht zwischen den Gruppenmitgliedern eine konstruktive Streitkultur, kann auf ein falsifikatorisches Momentum zurückgegriffen werden, das in der Einzelinterpretation fehlen würde²⁸.

Das vorgelegte Protokoll sollte möglichst penibel transkribiert sein, da bereits geringe Abweichungen einen Unterschied in der Interpretation machen. Außerdem ist darauf zu achten, dass keine Vorgriffe auf zukünftige Textstellen erfolgen, die die Interpretation nur verengen würden.

Das interpretative Vorgehen ist dadurch gekennzeichnet, dass man bestimmte Sequenzen des Protokolls hernimmt (in der Regel die Anfangssequenz, die Schlusssequenz und besonders auffällige bzw. unauffällige Sequenzen in der Mitte des Protokolls) und gedankenexperimentell versucht „[...] möglichst viele Kontextbedingungen zu entwickeln und aufzulisten [...], die diese Äußerung zu einer verständlichen und pragmatisch sinnvollen machen könnten.“ (Oevermann et al. 1979: 415)

Es geht also darum möglichst viele Lesarten zu entwickeln, die in Anbetracht der Äußerung Sinn machen. Im weiteren Vorgehen werden dann die Lesarten auf die Probe gestellt und mit der tatsächlichen Fallselektion verglichen. Es können dann weitere Lesarten aufgestellt werden, die sich zu einer Fallhypothese verdichten lassen.

²⁸ Oevermann et al. (1979: 392) verweisen auf Kriterien, die die Interpreten einzuhalten haben: 1. sollten die beteiligten Personen den Sozialisationsprozess abgeschlossen haben (d.h. keine Kinder teilnehmen), 2. die Interpreten sollten mit der Lebenswelt des untersuchten Falles vertraut sein (d.h. nicht aus einer fremden Kultur sein), 3. sollte man unterschiedliche theoretische Ansätze in den Interpretationsverlauf mit einbeziehen. Dabei sollte darauf geachtet werden, „[...] daß diese Theorien eben als Heuristiken [...] angewendet werden und nicht im technischen Sinn als lizensierende Basis der Ableitung oder der Autorisierung von Schlüssen.“ (Ebd.: 392)

„Je weiter die sequentielle Analyse voranschreitet, desto schärfer konturiert sich die Selektivität der Fallstruktur vor der Folie der ursprünglich zu Beginn der Szene noch offen stehenden und mit der allgemeinen latenten Sinnstruktur des Anfangaktes gedeckten möglichen Interpretation des Falles.“ (Ebd.: 421)

Wobei die ausgelassenen Lesarten genauso von Interesse sind, da ja die individuierte Fallstruktur erst unter dem Ausschluss erwarteter Muster (abweichende Normalitätserwartung) ihre Eigentümlichkeit aufweist. Oder anders: das Typische der Fallstruktur entsteht erst dadurch, dass andere, näher liegende Selektionen nicht erfolgt sind. Abgeschlossen wird die Interpretation, wenn keine neuen Lesarten und somit keine neuen Erkenntnisse entstehen, wobei nie ausgeschlossen werden kann, dass neue Sinnschichten und somit auch Lesarten auftauchen.

4.5 Die Systemanalyse als Erweiterung der Sequenzanalyse

Feinanalytische verfahren, wie z.B. die Sequenzanalyse, wurden zu Beginn des Forschungsprozesses eingesetzt, da dadurch mit hoher Aufmerksamkeit und Sensibilität der lebenspraktische Sinn rekonstruiert werden konnte. Dadurch, dass eine große Anzahl an Protokollmengen erhoben wurden, und dies war bei der Analyse einer ganzen Organisation mit unterschiedlichen Teilen unvermeidbar, wurde auf ein größeres Auswertungsverfahren zurückgegriffen. Eine solche Methode ist die Systemanalyse nach Froschauer/Lueger (2009: 298f.). Dabei steht nicht so sehr die extensive Sinnauslegung im Zentrum, „sondern Strukturaspekte, die sich in der Argumentationslogik der Textteile ausdrücken und auf latente Strukturen verweisen, welche [...] die Dynamik eines komplexen Systems charakterisieren.“ (Froschauer/Lueger 2009: 298)

Die Sequenzanalyse kann Erfolge bei der Untersuchung von Interaktionsdynamiken aufweisen, wie z.B. bei Familien oder therapeutischen Sitzungen. Doch spielen bei der Rekonstruktion der Organisationslogik vielfältigere, komplexere Dynamiken mit hinein, als dies bei Familien der Fall ist.²⁹ Aus diesem Grund rücken andere Aspekte in den Vordergrund, die bei der Sequenzanalyse nicht entscheidend sind, wie z.B. die Relation zwischen den Akteuren, die unterschiedliche Gewichtung von Themen innerhalb des Feldes, die Verknüpfung von Themen und Akteuren, mögliche sich wechselseitig verstärkende Rückkopplungsschleifen oder spezifische Handlungs- und Systemlogiken. Aus diesem Grund variiert das Vorgehen der Systemanalyse von jenem der Sequenzanalyse. Das Protokoll wird bei systemmethodischem Vorgehen in unterschiedliche Themen eingeteilt, die einzelnen Textstellen werden paraphrasiert (manifeste Gehalt). Folgende Fragen werden dann ans Protokoll gestellt (vgl. ebd.: 299):

1. Welcher Äußerungskontext liegt vor? Hier könnten z.B. der Textrahmen (Bedeutung der Situation) oder die Lebenswelt (strukturelle Bedingungen und Sichtweisen der Welt) eine Bedeutung haben.
2. Was trägt die Textstelle zum hypothetischen Wirkungskontext (Dynamik des Feldes) bei? Dabei lassen sich zwei Dynamiken unterscheiden: die Interaktions- und die Organisationsdynamik.

4.6 Der durchgeführte Forschungsprozess

Die durchgeführte Masterarbeit hat sich an den vier Prinzipien qualitativer Forschung orientiert, die im Kapitel 4.2 ausgeführt sind. Besonders auf die Prinzipien der Offenheit und Prozessualität, die in der grounded theory mit dem Begriff des theoretical samplings (vgl. Glaser/Strauss 1998: 51f.) bezeichnet

²⁹ Dies ist deshalb der Fall, da in Organisationen in der Regel mehr Personen, Bereiche, Konstellationen und Hierarchieebenen das Gesamtbild prägen, als z.B. in Familien.

werden, wurde bei der Auswahl der Methoden und der für relevant befundenen Bereiche geachtet. Das bedeutet, dass zwar zu Beginn der Forschung Überlegungen angestellt wurden, welche Methoden und Untersuchungseinheiten geeignet scheinen, doch das Hauptaugenmerk galt in weiterer Folge den jeweiligen Ergebnissen und der sich präzisierenden Forschungsfrage, um die Vorgehensweise zu planen. So zeigte sich im Laufe der Forschung, dass sich Dynamiken zwischen den Akteuren besser mit Hilfe von teilnehmenden Beobachtungen rekonstruieren lassen und die Ergebnisse in den Interviews eine zu starke Reduktion darstellten. Die Untersuchungseinheiten wurden in Folge so ausgesucht, dass das „Aufeinanderprallen“ der unterschiedlichen Logiken und die spezifischen Interaktionsdynamiken beobachtet werden konnten.

Der Methodenmix aus narrativen Interviews, teilnehmender Beobachtung und aufgenommenen Gesprächen in verschiedenen Gremien stellte sich als gute Grundlage heraus, um einerseits die jeweiligen Sinnstrukturen zu rekonstruieren und andererseits die entstehende Dynamik (insbesondere: Machtprozesse und Konflikte) zu erfassen. Die in dieser Form unstandardisierten Verfahren waren zwar eine größere Herausforderung mit der entstandenen Komplexität und der vielfältigen Datenmenge umzugehen, ermöglichten aber auf der anderen Seite den sensiblen Blick auf den Untersuchungsgegenstand.

Den Zugang zum Forschungsgegenstand wurde durch eine Bekanntschaft hergestellt. Der Erstkontakt zu einem WUK-Mitglied war mit einem Vorstandsmitglied, das zu Beginn der Forschung interviewt wurde, um erste Informationen über das Forschungsfeld zu erfahren. Der erste direkte Kontakt zum Feld vollzog sich im WUK-Forum. In diesem wurde das Forschungsvorhaben vorgestellt und die offizielle Genehmigung im Feld zu forschen eingeholt. Dies bot sich gleich als Gelegenheit an teilnehmend zu beobachten. In Folge wurde in der Vorstandssitzung, in der Generalversammlung, in der Hausversammlung, im Kollektiv des TanzTheaterPerformanceBereichs (TTP) und den Aufnahmeprozess neuer Mitglieder für den TTP-Bereich teilnehmend beobachtet. Interviews wurden mit dem Vorstandsobmann (gleichzeitig im Kinder- und Jugendbereich tätig), eines weiteren Vorstandsmitglieds (auch im Musikbereich tätig), beiden GeschäftsleiterInnen, mit einem Mitglied des TTP-Bereichs (früher im Vorstand tätig) und mit einer Bereichsvertreterin des Kinder- und Jugendbereichs, die im WUK-Forum tätig ist (früher im Vorstand tätig).

Die Interpretationen – besonders die feinanalytischen Verfahren – wurden in einer Forschungsgruppe durchgeführt. Die Sequenzanalyse wurde insbesondere für die Interpretation der Mitschnitte in der „natürlichen Umgebung“ (d.h. in Sitzungen) der Mitglieder des WUK verwendet. Die Vorgangsweise der Interpretation orientierte sich am „Dreischritt“, den Oevermann (1983: 236f.) vorschlägt. Zunächst werden „möglichst vielfältige, kontrastierende Geschichten [über eine Textsequenz erzählt], die konsistent zu einer Äußerung passen“ (ebd.: 236). In Folge werden die Geschichten auf ihre Struktur hin miteinander verglichen und daraus Lesarten gebildet, die mit dem tatsächlichen Kontext konfrontiert werden. Durch den Vergleich von Lesarten mit dem tatsächlichen Kontext kann die Fallstruktur rekonstruiert werden.

Der Vorteil der Auswertung in Gruppen lag in der Formulierung und intensiven Diskussion von Lesarten und Hypothesen und in den unvoreingenommenen Sichtweisen der Interpreten, die weder den Forschungskontext, noch das Datenmaterial kannten. Ein weiterer Nutzen des Arbeitens in Gruppen bestand in den Gesprächen über den Forschungsprozess selber. Besonders in den Reflexionsphasen halfen verschiedene Kommentare und Anmerkungen von Gruppenmitgliedern und Freunden, um die bisherigen Ergebnisse einzuordnen und das weitere Vorgehen zu besprechen.

Um die verschiedenen Ergebnisse, Literaturvermerke und eigene Gedanken zu notieren und in Verbindung zueinander zu setzen, wurde auf das Verfassen von Memos zurückgegriffen. Diese halfen die verschiedensten Textstücke zu vergleichen, Verhältnisse herzustellen und Hypothesen

aufzustellen. Die Memos wurden in Theoriememos, Methodenmemos, Memos mit allgemeinen Gedanken und Meta-Memos, die sich auf bestehende Memos bezogen, geordnet.

Die Ausformulierung einer spezifischeren Fragestellung und die Fokussierung auf bestimmte Phänomene im Feld gestalteten sich als durchaus schwierig. Einerseits hatte dies mit den eigenen hochgesteckten Erwartungen zu tun, möglichst die gesamte Organisation zu untersuchen. Dadurch mussten verschiedene Phänomene rekonstruiert und in ein Verhältnis zueinander gesetzt werden. Andererseits stellte sich der Untersuchungsgegenstand als komplexer heraus, als zunächst angenommen. Das führte auch zur Einsicht, dass nicht das gesamte Gebilde untersucht werden konnte, sondern ein Teilbereich („die Funktionslogik der Autonomie“) und die Kopplung dieser zu den betrieblichen Strukturen ins Blickfeld rückten. So gestaltete sich auch der Forschungsprozess selber: zunächst galt das Interesse den Logiken des autonomen Teils und in weiterer Folge den Kopplungen zwischen Betrieb und Autonomie. Dementsprechend blieben Teile des Betriebs in der Arbeit vergleichsweise unterbelichtet.

4.7 Forschungsfrage

Die Forschungsfrage wurde am Beginn der Masterarbeit recht offen formuliert und beschränkte sich darauf interessante Aspekte des untersuchten Kontextes zu rekonstruieren. Die Vorgehensweise wurde auch vom recht ungewöhnlichen Forschungsphänomen provoziert. Das WUK beschreibt sich selbst als Gesamtgebilde, das unterschiedliche soziale Ordnungen umfasst: als Zusammenschluss basisdemokratischen und hierarchischen Organisierens. Die Fragestellung lautete zunächst: wie organisiert sich das WUK?

Im ersten Erhebungszyklus kristallisierten sich verschiedene soziale Phänomene heraus, die die Aufmerksamkeit bündelten. Dies betraf besonders die Organisation des autonomen Teils, in dem die Forschung ihren Ausgangspunkt hatte und in weiterer Folge das Verhältnis zum betrieblichen Teil. Besonders zwei Phänomene faszinierten: erstens die Funktionslogik und die Eigendynamiken des autonomen Teils, der sich als basisdemokratisch und selbstverwaltet versteht und zweitens das Spannungsverhältnis zwischen Autonomie und Betrieb. Dies waren die erklärungsbedürftigen Phänomene der Forschung, um die sich dann die weiteren Erhebungen gruppieren. Die sozialen Formen, die die Beziehungen ausmachten und die der Nährboden für die rekonstruierten Dynamiken darstellten, waren Macht, Konflikt, Geselligkeit und persönliche Kommunikation. Die formulierten Forschungsfragen lauten demnach wie folgt:

1. Wie organisiert sich der autonome Teil des WUK und welche Eigendynamiken ergeben sich daraus?
2. Wie wird mit den immer wiederkehrenden Problemen und Folgen der Funktionslogik umgegangen?
3. Wie gestaltet sich das Verhältnis von Autonomie und Betrieb (insbesondere Abgrenzung und Integration)?
4. Wie gestalten sich die Beziehungskonstellationen zwischen Betrieb und Autonomie und welche Dynamiken entstehen daraus?
5. Wie wird mit den typischen Dynamiken umgegangen und warum ist trotz der internen Heterogenität das Gesamtgebilde noch immer *eines*?

5. Das WUK – eine kurze Einführung

Damit die LeserInnen einen Eindruck vom untersuchten Gesamtgebilde bekommen, soll dessen Geschichte und gegenwärtige Strukturiertheit rekonstruiert werden. Das Ziel des Kapitels ist somit nicht, eine besonders umfassende und detailgetreue Darstellung zu bieten, sondern es handelt sich um eine schematische Einführung in die vorliegende Arbeit. Man soll einen Einblick erhalten, damit der geschichtliche Kontext, also die Genese des Gesamtkomplexes – und hier primär der Differenzierungsprozess zwischen Autonomie und Betrieb – wie die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verständlich werden und somit die folgende Analyse eine erste Einbettung erhält. Da die Arbeit im Gesamten eine Wissenschaftliche ist, werden die Darstellungen mit soziologischer Theorie verbunden.

Der „Verein zur Schaffung offener Kultur- und Werkstättenhäuser“ (kurz: WUK) wurde 1979 in Wien gegründet. Die Idee dieses Vereins war die (wie der Name schon sagt) Institutionalisierung von „offenen Kultur- und Werkstättenhäusern“, die auf einem *erweiterten Kulturbegriff* basieren sollten. Dieser neue Kulturbegriff wird im damals verfassten 8-Punkte-Programm festgehalten³⁰: Kultur wird im grundlegenden Programm des WUK anthropologisiert und universalisiert, da sie als „unverzichtbares Lebenserfordernis“ angesehen wird, die somit jedem Menschen ermöglicht werden soll. Kultur ist nach dem Begriff nicht nur kulturell-geistige, sondern auch kulturell-körperliche Tätigkeit und diese vielfältigen Praxen sollen miteinander verbunden werden. Dies bedeute eine Auflösung der „üblichen spartenspezifischen Attraktionen“. Kultur soll auch nicht von „musischer Bereicherung“ getragen werden, sondern auf „sozialem Interesse“ beruhen. Dies bedeute eine „lebensbezogene“ Form zu entwickeln, die die „Scheidung zwischen ‚Produzenten‘ und ‚Konsumenten‘, ‚Profis‘ und ‚Laien‘“ ablehne. Der Prozess der Kulturschaffung soll mithin „in allen Phasen ihrer Erarbeitung beobachtet, angeregt, beeinflusst werden“³¹.

Dieser normativ aufgeladene Kulturbegriff hat seinen gesellschaftlichen Hintergrund besonders in der „Kulturrevolution“ von 1968 und in den theoretischen Schriften der kritischen Theorie der ersten Generation der Frankfurter Schule³². Statt dem in der Nachkriegszeit wieder aufkommenden „affirmativen Kulturbegriff“, der die Pflege der Hochkultur zum Ziel hatte, entstand in den 1970er-Jahren ein Gegenmodell, das eben diesen *erweiterten Kulturbegriff* definierte (vgl. Klein 2009: 175f.). Das so entwickelte Gegenmodell kulminierte schließlich in den Begriff der Soziokultur und nicht umsonst wird ein Teilbereich des WUK heute „soziokulturelles Zentrum“³³ genannt.

„Ideale Zielvorstellung ist in der Tat eine Soziokultur, welche die Trennung zwischen der ‚reinen‘ Welt des Geistes und den Niederungen der Realität (eben der politischen und sozialen Verhältnisse) durchbricht, um auf diese Weise die deutsch-bürgerliche Mentalität in eine staatsbürgerliche umzuwandeln, welche die Integration von Kultur in den gesellschaftlichen Gesamttraum bejaht. Soziokultur will, so betrachtet, nicht die Minderung des Ästhetischen, sie will vielmehr die Wege zur Kultur jedem erschließen, eben das Bürgerrecht auf Kultur verwirklichen.“ (Glaser/Stahl 1983: 36)

Auch wenn der Begriff der Soziokultur erst in den 1980er-Jahren formuliert wurde und im 8-Punkte-Programm nicht auftaucht, so entspricht das Soziokulturmotiv den damaligen Leitgedanken des Vereins WUK. Dass von Beginn an unterschiedlichste Gruppen und Initiativen im WUK untergebracht

³⁰ WUK: 8-Punkte-Programm, <http://www.wuk.at/documents/articles/Das%208-Punkte-Programm.pdf> (Stand: 1.9. 2012)

³¹ Die Zitate aus dem Absatz sind alle dem 8-Punkte-Programm entnommen, das im Jahr 1979 verfasst wurde.

³² Hier sei insbesondere auf Herbert Marcuse hingewiesen, dessen Schriften von der Soziokulturbewegung wieder entdeckt wurden. Im Werk von Marcuse wird gegen die Hochkultur stark polemisiert, die die „geistig-seelische Welt von der Zivilisation [abgelöst habe]“ (Marcuse 1965: 63).

³³ Es handelt sich um den „autonomen Teil“ des Gesamtgebildes.

waren und der Zweck des Gesamtgebildes als Ermöglichung verschiedenster Kulturprojekte (also auch Tätigkeiten der Herstellung von Produkten und auch Bildungsinitiativen) definiert wurde (und weiterhin wird), entspringt dem Gedanken der Soziokultur. Es galt somit nicht (allein) KünstlerInnen zu integrieren, sondern verschiedenste Menschen vor Ort mit einzubinden und diesen die Möglichkeit zu bieten, sich aktiv einzubringen. Darüber hinaus waren von Beginn an pädagogische Tätigkeiten inkludiert: eigene Kindergruppen und Schulen wurden ebenso gegründet, wie Projektarbeit mit sozial benachteiligten Personen durchgeführt. Die in der Zeit gegründeten Kommunikationszentren hatten somit den Zweck der „Revitalisierung von sozialen Milieus vor Ort. Kultur und Alltag wurden nicht mehr als gegensätzlich verstanden, sondern als identisch.“ (Schulze 1992: 500).

Soweit zur gesellschaftlichen Einbettung der Entstehung des Vereins. In Folge soll stärker auf die *organisationale Entwicklung* eingegangen werden. Auch diese Entwicklungsgeschichte fußt auf einer Gründungsideologie, die kurz erörtert werden soll. Wie auf der Homepage des WUK zu erfahren ist, ist einer der Grundsteine des Organisierens ein *basisdemokratischer Modus zur Entscheidungsfindung*, der in einem *selbstverwalteten Raum* verwirklicht werden soll. „Die Grundbausteine des WUK, Selbstverwaltung und Basisdemokratie, setzen engagierte Partizipation voraus.“³⁴

Doch was ist die Idee von Selbstverwaltung und Basisdemokratie?

Selbstverwaltung bedeutet in dem untersuchten Kontext, dass die Mitglieder die inneren Abläufe bestimmen. Es sind zwar finanzielle Zuwendungen von außen erwünscht, doch darüber hinaus sollen die internen kommunikationsbasierten Strukturen und Prozesse, wie die Ziele des Gebildes nicht vorgegeben, sondern von möglichst allen Mitgliedern selbst entwickelt und umgesetzt werden. Die *internen Kommunikations- und Entscheidungsabläufe* sollen dann die Form basisdemokratischer Prozesse annehmen. Damit ist gemeint, dass die Mitglieder auf egalitär-kollegialer Ebene miteinander interagieren. Im Unterschied zu repräsentativen Demokratien, soll es zu keiner Differenzierung von Wählern und Gewählten kommen und im Unterschied zu Bürokratien soll es zu keiner Rollendifferenzierung in Entscheider und Ausführende kommen. Alle Mitglieder sollen im Kontext basisdemokratischer Entscheidungsfindung in gleicher Weise, „bottom up“, am Entscheidungsverfahren beteiligt sein. Das bedeutet, dass sowohl im Diskussionsverfahren als auch im Abstimmungsverfahren keine formalen Unterschiede zwischen den teilnehmenden Mitgliedern bestehen sollen. Dadurch, dass die anwesenden Mitglieder mit denselben Rechten ausgestattet sind, sollten alle die Möglichkeit haben sich im Diskussionsprozess durch eigene Beiträge einzubringen, als auch im Entscheidungsmodus durch äquivalente Stimmgewichte gleichberechtigt mitentscheiden können. Die Entscheidung, die im Anschluss an den Diskussionsprozess erfolgt, sollte im besten Falle ein Konsens oder zumindest ein Kompromiss der bisher geäußerten Positionen darstellen. Der geschaffene Konsens bildet dann einen Gemeinwillen. Soweit die Grundideen von Selbstverwaltung und Basisdemokratie.

Nach der Gründung des Vereins 1979 ist es den Mitgliedern primär darum gegangen, die politischen Entscheidungsträger zu überzeugen, ein Gebäude zur Verfügung gestellt zu bekommen: die Verantwortlichen trafen sich mit PolitikerInnen und Feste und Aktionen wurden durchgeführt, um die mediale Aufmerksamkeit zu erhöhen. Schließlich gab es eine mündliche Zusage von der Wiener Stadtregierung für die Benutzung eines Gebäudes im 9. Wiener Gemeindebezirk (5 Jahre WUK 1987: 71-72).

³⁴ http://www.wuk.at/wuk/das_wuk (Stand: 3.4.2012)

1981 ist der Verein WUK, gemeinsam mit dem Verein Frauenkommunikationszentrum, dann in das alte Industriegebäude eingezogen³⁵. Dass der Einzug relativ unproblematisch von statten ging, hatte mit der damaligen politischen Konstellation zu tun: so meint die aktuelle Geschäftsleiterin für Bildung und Beratung, dass Besetzungen und Kulturinitiativen in anderen europäischen Städten von der Polizei geräumt wurden und die Folgekosten dann größer waren, als wenn die Besetzungen zugelassen worden wären. Um ein ähnliches politisches Desaster zu vermeiden, hat die Wiener Stadtregierung nicht nur der Benutzung des Gebäudes zugestimmt, sondern im Winter 1981 einer Subvention in der Höhe von einer Million Schilling zugestimmt, um das baufällige Haus zu renovieren³⁶.

In der Anfangszeit war die *Mitgliedschaft* nicht festgelegt, Gruppen sind ungeregt in die Räume des Hauses eingezogen³⁷ und haben diese auch selber renoviert³⁸. Die beteiligten Personen trafen sich dann in einem offenen Plenum, um sich hier „basisdemokratisch“ zu koordinieren. Es ist anzunehmen, dass sich durch die Plena eine erste Differenz bildete, die *nicht entschieden*³⁹ wurde: Dazugehörigkeit konstituierte sich durch die regelmäßige Anwesenheit in den Plena. In dieser ersten Phase nach dem Einzug gab es, bis auf das offene Plenum und den Vorstand, der die Außenrepräsentation übernahm, keine formalisierte Struktur. Das Gesamtgebilde reproduzierte sich somit in Interaktionen, die regelmäßig im Kontext von Plena stattfanden. Die primäre Aufgabe bestand darin das Gebäude zu sanieren, um es benutzungsfähig zu machen. In den Plena selbst hatte der Vorstand keine privilegierte Position, vertrat aber das WUK in Verhandlungen mit Politikern und repräsentierte es gegenüber Medien nach außen hin⁴⁰. Das WUK hatte zu der Zeit eine Doppelstruktur, die *entkoppelt* (vgl. Meyer/Rowan 1977: 357) war: nach außen hin eine Vereinsvertretung, nach innen hin gleichberechtigte Mitbestimmung.

Da sich in den Plena die Entscheidungsfindung auf Grund der großen Anzahl der teilnehmenden Mitglieder (um die 50 Personen) schwierig gestaltete, wurden die Gruppen in Folge thematisch in fünf Bereiche⁴¹ differenziert und hielten weitere Plena in kleineren Kreisen ab. Darüber hinaus gründete sich eine monatliche „Delegiertenversammlung“, die sich aus je zwei VertreterInnen der eingezogenen Gruppen bildete und das oberste Gremium im WUK darstellte. Die Mitglieder der Versammlung sollten durch ein Rotationsprinzip halbjährlich ausgewechselt werden. Im weiterhin existierenden offenen Plenum wurden Vorschläge eingebracht, über die dann in der Delegiertenversammlung abgestimmt wurde. Neben der Delegiertenversammlung differenzierten sich auch Funktions- bzw. Arbeitsgruppen aus, die sich je einem zu bearbeiteten Thema annahmen. Diese trafen sich wöchentlich und gruppierten sich um die Themen Hausorganisation, Information, Medien, Programm, Finanzen, Bau/Architektur und Technik.

³⁵ Da es zuvor eine mündliche Zusicherung gab, kann nicht von einer „klassischen Besetzung“ gesprochen werden. Trotzdem ist die Zusage noch nicht vertraglich zugesichert gewesen und daher ist der Einzug rechtlich gesehen zumindest problematisch. Es ist anzunehmen, dass die „Besetzung“ die Funktion hatte Druck auszuüben, um die informale Zusage vertraglich festzulegen.

³⁶ Darüber hinaus gab es auch Spenden, und Architekten und Studenten haben „Adaptierungskonzepte“ für das Gebäude entwickelt.

³⁷ Eine Vereinsmitgliedschaft war somit nicht Voraussetzung. Dies wäre auch nicht mit den Vorstellungen des Vereins kompatibel, der ja die Schrankenlosigkeit der Kulturausübung fordert.

³⁸ Dies ist eine Konstante in den 30 Jahren des WUK: das Gebäude weist nach wie vor Mängel auf und die nötige Sanierung ist nach wie vor Thema. 1983 ist dann ein finanziertes Projekt angelaufen, in dem „Problemjugendliche“ das Gebäude renovierten.

³⁹ Das allgemeine Plenum war für alle Personen zugänglich.

⁴⁰ Die gesellschaftliche Umwelt des WUK waren selbst Organisationen. Politiker und Medien kommunizieren bevorzugt mit Vertretern, die für die Gruppe sprechen und auch die Verantwortung für Abmachungen übernehmen. Beispielsweise ist eine Vereinsstruktur, in dem der Vorstand die Verantwortung übernimmt, Voraussetzung um Subventionen zu erhalten.

⁴¹ Die Bereiche TanzTheaterPerformance, Musik, Bildende Kunst, Werkstätten und ein relativ unbestimmter Bereich für „soziale Tätigkeiten“.

Die Delegiertenversammlung, die Funktionsgruppen und die Bereiche bildeten sich allesamt unabhängig vom Verein und trafen bzw. bereiteten Entscheidungen vor. Der Zwölköpfige Vorstand des Vereins war weiterhin allein für die Außenrepräsentation zuständig, gab somit die rechtliche Grundlage, um Subventionen zu erhalten, exkludierte sich aber in den ersten zwei Jahren aus dem Prozess der Entscheidungsfindung⁴². Zusätzlich wurde nach einem Jahr des Bestehens die Mitgliedschaft reguliert: Wer neu war, musste in Folge „aufgenommen“⁴³ werden. Daneben wurden die ersten bezahlten Tätigkeiten in der Portierlonge⁴⁴ geschaffen, die somit permanent besetzt war.

Es zeigt sich, dass sich in der kurzen Zeit bereits eine Formalstruktur ausbildete, die die Kommunikationsverläufe schwach regulierte, die Mitgliedschaften bestimmte (Aufnahme von neuen Gruppen wurde geregelt, BereichsvertreterInnen wurden gewählt) und Teilen des WUK spezialisierte Aufgabengebiete zuwies. Dies hatte einerseits mit internen Erfordernissen zu tun und andererseits mit der je relevanten gesellschaftlichen Umwelt. Interne Erfordernisse waren die Koordination der Gruppen und Bereiche und die gleichzeitige Entlastung der Mitglieder⁴⁵ und der Entscheidungsprozesse⁴⁶ im offenen Plenum. Dafür wurde eine Art Stufenmodell errichtet, das die Entscheidungsfindung im Monatsrhythmus abklappern sollte: in der ersten Woche im Monat Bereichsgruppentreffen, in der zweiten Woche im Monat Funktionsgruppentreffen, dann das offene Plenum, in dem die Bereichs- und die Funktionsgruppen zusammen getroffen sind und schließlich in der vierten Woche die Delegiertenversammlung.

Auf *sachlicher* Ebene bestand die Entlastung in der thematischen Differenzierung nach Bereichen und Funktionsgruppen. Es wurde nicht mehr überall über alles gesprochen, sondern Teilbereiche wurden bestimmt, die sich spezifischen Themen annahmen. In der *sozialen* Dimension bestand die Reduktion an Komplexität in den eingeschränkten Mitmachmöglichkeiten (nur zwei GruppenvertreterInnen) und den regulierten Kommunikationsregeln, *zeitlich* wurde eine Entlastung der ehrenamtlichen Mitglieder hergestellt: man musste nicht mehr überall mitmachen, um Mitglied zu sein und konnte sich verstärkt konkurrierenden Tätigkeiten (innerhalb wie außerhalb des WUK) widmen.

Um Umweltverhältnisse zu bearbeiten, hatten sich neben dem Vereinsvorstand Funktionsgruppen gebildet, die sich mit „Spezialfragen“ auseinander setzten. Politiker mussten überzeugt werden dauerhafte und höhere Subventionen zu vergeben, die Renovierung des Gebäudes konnte nur mit der Hilfe der Stadt Wien vorangetrieben werden und für Veranstaltungen musste Pressearbeit und Logistik geleistet werden. Die durch Differenzierung ermöglichte Steigerung der Aufgabenbewältigung, wurde durch den Preis des Abrückens von ursprünglichen Vorstellungen bezahlt. Basisdemokratie wurde durch ein Repräsentantensystem ersetzt und Neuaufnahmen (d.h. Offenheit) konnten wegen räumlichen Beschränkungen nicht endlos fortgeführt werden. In Folge der ersten Formalisierung kam es auch zu einer stärkeren Differenzierung (bzw. Hierarchisierung) in einen inneren und einen äußeren Kreis⁴⁷: die einen, die sich bei Entscheidungsprozessen stärker einbrachten, sich in den entscheidungswichtigen Gremien Positionen erarbeiteten und über längere Zeiträume einnahmen und

⁴² „Einzelne Vorstandsmitglieder hatten zwar als Personen sehr großen Einfluß, aber der Vorstand als Organ spielte keine Rolle“ (10 Jahre WUK 1991: 62)

⁴³ Es wird im Heft „10 Jahre WUK“ retrospektiv von „permanente Neuaufnahmen von Gruppen“ (S. 8) im Jahre 1982 gesprochen und im Heft „5 Jahre WUK“ steht, dass 1983 Gruppen „auf später vertröstet werden“ (S. 74) müssen, da bereits zu viele Gruppen eingezogen sind.

⁴⁴ Die Portierlonge hatte insbesondere die Funktion der Schlüsselvergabe der Räume.

⁴⁵ Die Anwesenheit an „basisdemokratischen Prozessen“ ist in der Regel mit einem großen Zeitaufwand verbunden. Besonders auch dann, wenn die daran beteiligten Personen sehr unterschiedliche Auffassungen haben, aber sich alle beteiligen sollen. Zum Problem der Entscheidungsfindung: siehe Kapitel 7.2.

⁴⁶ Das Problem von Entscheidungsprozessen in Interaktionen (und hier hätte es sich ja um ein Interaktionssystem gehandelt) besteht ja in der geringen Leistungssteigerung durch Sequenzialität: es kann immer nur ein Thema behandelt werden und erst im Anschluss das Nächste.

⁴⁷ Indizien dafür sind die „beklagten Informationshierarchien“ (10 Jahre WUK 1991: 9) im Jahre 1984 und die wahrgenommene Passivität des Musikbereichs in den Entscheidungsgremien. Es ist anzunehmen, dass Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten bereits von einer „informierten“ Personengruppe, die häufig anwesend war, stark bestimmt wurden.

die anderen, die sich von diesem Treiben fern hielten. So schreibt eine ehemalige Obfrau über das Scheitern des Rotationsprinzips in der Delegiertenversammlung: „Nach einem halben Jahr kannte man/frau sich in- und auswendig halbwegs aus und war eingeschult. Ständiges Wechseln erhöhte das Chaos um einiges – es war ein immer Von-vorne-Beginnen⁴⁸“ (10 Jahre WUK 1991: 62). Zwar ist anzunehmen, dass sich nach der Gründung des Vereins WUK eine informale Hierarchisierung zwischen Personen bildete. So wird der damalige Obmann als Vaterfigur (ebd.: 13) – d.h. als charismatische Führungsperson – des WUK gesehen und bevor der Einzug ins Gebäude von staten ging, wurde bereits auf eine informale Einflusssdifferenzierung etabliert⁴⁹. Doch die Differenzierung in einen inneren und einen äußeren Kreis, der verschiedene Wissenshorizonte entstehen lässt, war in der Anfangszeit noch nicht institutionalisiert. Durch die entstandene Anfangseuphorie und der fehlenden Begrenzungen, also der Offenheit des entscheidungswichtigen Plenums, ist zu vermuten, dass die Mitglieder auf ähnliche Wissensvorräte zurückgriffen und eine „Informationshierarchie“ noch nicht etabliert war.

Trotz der erwähnten Entlastungen und der Spezifizierung der zugeteilten Aufgaben, sind die Effizienz- und Effektivitätsdefizite innerhalb des autonomen Teils nicht behoben worden. Es wurden zu wenige Entscheidungen getroffen und der Entscheidungsfindungsprozess gestaltete sich mühsam. Trotz erster Formalisierungsbemühungen waren die damaligen Strukturen, wie es Jo Freeman (1972: 158) in Hinblick auf informale Vereinigungen kurz und bündig ausdrückt, „aren't very good for getting things done“. So schreibt eine ehemalige Vorstandsobfrau:

„In den früheren Delegiertenversammlungen [...] wurden oft genug nicht durchführbare oder keine Beschlüsse gefasst. Zusätzlich waren die ‚Chefideologen‘ zu oft am Wort. Dies alles führte zur absoluten Ermattung der Menschen in den Selbstverwaltungsstrukturen. [...] In der Delegiertenversammlung sollte über die eine Woche vorher im Plenum gestellten Anträge nur mehr abgestimmt werden. Viele Menschen im WUK waren aber ermüdet von den vielen Sitzungen und kamen erst in die Delegiertenversammlung, wo alles wieder von vorne durchdiskutiert werden mußte. Stagnation war die Folge“ (10 Jahre WUK 1991: 63).

In Folge der Entscheidungsprobleme innerhalb der demokratischen Strukturen des WUK, folgte eine Phase, in der der Verein, repräsentiert vom Vorstand, eine dominantere Rolle übernahm und die erste Formalisierungstendenzen weiter verstärkte. Auslöser für die stärkere Position des Vorstandes bezüglich interner Entscheidungen war eine Gebäudebesetzung einer WUK-Fremden Gruppe 1983 und die Unentschlossenheit des Umgangs mit dieser Besetzung in der Delegiertenversammlung. Ende 1983 wurde die Gebäudeschließung für Nicht-Mitglieder schließlich vom Vorstand beschlossen. Der Verein WUK hat in Folge des ungelösten Besetzungskonflikts durch das „Überziehen faktischer Machtgrundlagen“⁵⁰ (Ridder 1979: 257) sukzessiv eine stärkere Position im Gesamtgebilde eingenommen und trieb die Entwicklung eines eigenen Bereichs (=Betrieb) voran. Die Besetzung kann somit als Wendepunkt bezeichnet werden, der einen Pfad in Richtung stärkerer Zentralisierung der Entscheidungskompetenz und schließlich in Prozesse der funktionalen Differenzierung und Professionalisierung auslöste.

⁴⁸ So gesehen ist das von Jo Freeman (1972) vorgeschlagene Rotationsprinzip (d.h. verschiedene Personen bekleiden in zeitlichen Abständen eine Position) zwar eine Lösung, um Besitzansprüche von Positionen zu verhindern, hat aber zur Folge, dass das ständige Wechseln Effizienzprobleme mit sich bringt.

⁴⁹ So meint ein ehemaliges Mitglied, dass sie in der Anfangszeit für Außenkontakte mit der Politik zuständig war, aber andere Mitglieder sich immer wieder mit Medien und Politikern abgesprochen hätten, ohne dem Vorstand bescheid zu sagen (10 Jahre WUK 1991: 16).

⁵⁰ Im Sinne der Logik des Systems und nicht im rechtlichen Sinne. Der Beschluss der Haussperre erfolgte ohne Absprache mit der Delegiertenversammlung, die erst in Folge dazu befragt wurde. (vgl. 10 Jahre WUK: 63)

1984 wurde die erste „Schreibkraft“ im Verein angestellt, gefolgt von fixen MitarbeiterInnen, vor allem in dem sich stärker professionalisierenden Veranstaltungsbetrieb, der von einem „Koordinator“ geleitet wurde. Der Verein übernahm auch ab Mitte der 1980er-Jahre immer mehr die Aufgaben der Delegiertenversammlung, die 1986 in einen Delegiertenrat⁵¹ umgewandelt wurde, der nicht mehr die VertreterInnen der Gruppen umfasste, sondern zwei VertreterInnen je Bereich, und versendete VertreterInnen in die Funktionsgruppen, die, wie der derzeitige Vorstandsobmann meint, nicht mehr so gut funktioniert hätten.

Die so angefangene Machtumverteilung wurde mit größeren Konflikten und auch hauseigenen Besetzungen⁵² Ende der 1980er-Jahre vollzogen. Die Konfliktlinie zog sich zwischen den stärker an Professionalisierung interessierten Personen und jenen, die sich mit dem Konzept der „basisdemokratischen Selbstverwaltung“ primär identifizierten. Der Streit zwischen den Lagern wurde, neben der ideologischen Frage, auch zur Macht- und Verteilungsfrage: wer darf was entscheiden, wer bekommt welche räumlichen und finanziellen Ressourcen? Dies hat sich auch deshalb zugespitzt, weil Mitte der 1980er-Jahre der Delegiertenrat und der Vorstand gleichwertig nebeneinander standen und sich so eine „Doppelherrschaft“ entwickelte.

Soziologisch gesehen sind die beschriebenen Vorgänge nicht untypisch und fußt auf dem Phänomen, dass basisdemokratisch organisierte Gebilde Schwierigkeiten haben mit größerer Komplexität umzugehen und nötige Entscheidungsvorgänge effizient zu organisieren. Durch die Bindung an Interaktion und der Beteiligung möglichst aller Mitglieder an die „Kommunikation unter Anwesenden“ können Themen bloß sequenziell verarbeitet werden und es benötigt nur eine Gegenstimme, die dann eine neue Diskussion auslöst und eine mögliche Entscheidung verhindert. Schnelle Entscheidungen werden dann mehr Ausnahme als Regel.

In Folge wurde versucht mit dem Problem, durch die Etablierung des mitgliederärmeren Delegiertenrates umzugehen, aber die Differenzierungsabsichten wurden durch abermalige Integrationsmaßnahmen blockiert. Es sind zwar weniger Personen im Entscheidungsverfahren involviert, aber wenn Beschlüsse gefällt werden sollen, dann wird auf das Selbe entscheidungsunfreundliche Verfahren zurückgegriffen: die Beteiligung der gleichberechtigten BereichsvertreterInnen in der „Kommunikation unter Anwesenden“. Wenn im Delegiertenrat keine eindeutige Mehrheit für eine Entscheidung entsteht, wird das Problem wieder an die Bereichsplena zurückgespielt und in einem neuerlichen Versuch zur Abstimmung gebracht. Um rasche Entscheidungen zu treffen, sind solche Verfahren zu langwierig und zu brüchig. Bereits im Frühjahr 1983, kurz vor der Besetzung externer Personen, wurde ein neuer Vorstand bestellt, „mit mehr Kompetenzen bei Verhandlungen, da oft rasche Entscheidungen nötig sind“ (5 Jahre WUK: 73). Das Problem mit dem Umgang der Besetzung war dann der Auslöser, der die Machtverhältnisse zum Kippen brachte. Nährboden und Ursache dafür waren die strukturellen Probleme in der Aufgabenorientierung des (basis-)demokratischen Verfahrens.

Die sich bildenden Konflikte sind für soziale Gebilde, die zunächst primär emotional stabilisiert sind, nicht untypisch. Diese stehen in einem Spannungsverhältnis mit stärkeren Differenzierungstendenzen. Das Problem besteht darin, dass sich die Erlebnissfelder immer weiter differenzieren und homogene Gefühlsorientierungen im Gesamtsystem ausbleiben.

⁵¹ Der Delegiertenrat umfasste nicht mehr Vertreter der Gruppen, sondern Vertreter der fünf Bereiche.

⁵² Das vom Verein eingerichtete „Mittelhaus“ wurde von Personen des Frauenkommunikationszentrum und WUK'ler besetzt, wie die spätere Generalsekretärin schildert: „Die Kluft innerhalb des Hauses war deutlicher als je zuvor“. (10 Jahre WUK, S. 42)

„Sie [Anm. JW: die homogenen Gefühlsorientierungen] finden sich allenfalls auf kleinen Inseln gleichen Fühlens, die sich gegeneinander abkapseln, um ihre negativen Gefühle anzubringen, und die den Zusammenhang des Ganzen daher nicht vermitteln, sondern eher gefährden.“ (Luhmann 1999: 875).

Das Problem der Integration der entstandenen Teile stellte sich in einem doppelten Sinne: erstens in Folge der sich differenzierenden Lebenswelten innerhalb des autonomen Teils (also zwischen MusikerInnen, Theaterleuten, bildenden KünstlerInnen etc.) und zweitens der unterschiedlichen Rationalitäten zwischen autonomem und betrieblichem Teil. Die sich relativ rasch vollziehenden Differenzierungsfolgen konnten nicht mehr durch übergreifende, homogene Gefühlsorientierungen integriert werden. Das vereinheitlichende Prinzip „basisdemokratische Selbstverwaltung“, das stark normativ aufgeladen war und demnach emotional-integrierend wirkte, konnte die Spaltung nicht mehr kitten. Dies zeigt sich auch in der Selbstwahrnehmung der WUK-Mitglieder als „Schrebergarten“⁵³, also einer Form der Strukturierung, in dem jeder Bereich seine eigenen Ziele verfolgt und das Gemeinsame, Übergreifende aus dem Blickfeld gerät.

Zusätzlich wurde das Gesamtsystem WUK durch die Differenz Professionalismus/Semi-Professionalismus nachhaltig gespalten. Es entstanden in Folge der zunehmenden Formalisierung des Vereins und der Differenzierung zwischen den Teilen unterschiedliche Rationalitäten⁵⁴, die inkommensurabel auseinanderdrifteten und zu Konflikten führten. Der stärker auf Aufgabenorientierung spezialisierte Verein bzw. sich ausdifferenzierende betriebliche Teil musste sich zwar der Wertordnung des Gesamtgebildes teilweise anpassen, indem beispielsweise zu bürokratisch klingende Stellenbezeichnungen ausblieben, also *Schreibkraft* statt *Sekretär* und *Koordinator* statt *Geschäftsführer*. Auf der anderen Seite entwickelte sich aber eine Eigenständigkeit gegenüber den Entscheidungsstrukturen des autonomen Teils. Der Vorstand nahm die rechtlich legitimierte Rolle wahr und trimmte das WUK auf „vorzeigbar“, wie es die spätere Generalsekretärin ausdrückte (10 Jahre WUK 1991: 41). Der professionalisierte Veranstaltungsteil legte das Programm, gegen den Widerstand von Mitgliedern des autonomen Teils⁵⁵, immer mehr eigenständig fest, es wurden Büroräume für Verwaltungsaufgaben im Gebäude eingerichtet, MitarbeiterInnen selbstständig selektiert und entlassen, die egalitäre Gehaltsstruktur aufgegeben und eine verbesserte Außenrepräsentation wie verbesserte Organisationsstrukturen sollten vom Koordinator geplant werden, um höhere Subventionsgelder zu erhalten und den Verein zu „zweck-rationalisieren“⁵⁶. Der betriebliche Teil des WUK entstand, der im Verhältnis zum autonomen Teil eine „überlegene Organisationsfähigkeit“ (Popitz 1992: 196) entwickelte.

In Folge hat sich der Betrieb stärker gegen den autonomen Teil differenziert und immer mehr Funktionen für das Gesamtsystem übernommen. Der thematisch differenzierte „basisdemokratische Teil“ konnte sich nicht formieren, um die eigene wertrationale Position (z.B. in der Generalversammlung⁵⁷) wieder zu stärken. Dies hängt einerseits damit zusammen, dass der autonome Teil selbst intern differenziert war und so die Formulierung einer gemeinsamen Gegenposition durch die Aufteilung in verschiedene Bereiche deutlich erschwert wurde. Die Kämpfe um Ressourcen (Räumlichkeiten, monetäre Mittel) waren zwischen den autonomen Bereichen so weit

⁵³ So meint ein WUK-Mitglied (10 Jahre WUK 1991: 56): „Man musste sich mit der Mentalität, den Gesetzmäßigkeiten und der Ordnung der Schrebergärtner schnellstens vertraut machen, denn nur so konnte man auch einen Schrebergarten hier haben. Sobald wir mehr machen wollten und einmal zum Nachbarn hinüberschauten, gingen sofort die Fensterläden zu“.

⁵⁴ Die unterschiedlichen Rollenorientierungen und Beobachtungsweisen sind nach wie vor vorhanden und werden im Kapitel 11 erläutert.

⁵⁵ Dieser Konflikt drehte sich um Frage: wer darf bestimmen welches Programm aufgeführt wird?

⁵⁶ Zweckrationalität im Sinne von Max Weber.

⁵⁷ Die Generalversammlung ist das Gremium, in dem die Vereinsmitglieder einerseits Beschlüsse fassen können und andererseits der Vorstand alle zwei Jahre gewählt wird.

ausgebrochen, dass ein mögliches gemeinsames Interesse nicht formuliert werden konnte. Andererseits ist die Leistungssteigerung durch Prozesse der verstärkten Zentralisierung, funktionalen Differenzierung und Hierarchisierung von den basisdemokratisch orientierten Personen auch als Entlastung wahrgenommen worden, wie der derzeitige Vorstandsobmann meint: man konnte sich um die eigenen Gruppen/Bereichsangelegenheiten kümmern und die mühsame Verwaltungsarbeit haben andere übernommen. So hat der betriebliche Teil, trotz der weiter kursierenden Ablehnung, einen „Ordnungswert“ (Popitz 1992: 224) für die Mitglieder der Autonomie angenommen und ist durch deren Passivität indirekt legitimiert worden.

Die übergreifenden Institutionen des autonomen Teils wurden schließlich aufgelöst (Delegiertenrat, Funktionsgruppen) und die darin vollzogene Arbeit vom betrieblichen Teil übernommen. Die Folge war, dass die Stelle des Generalsekretärs vom Vorstand eingerichtet wurde, die die auseinander gefallenen Teile wieder integrieren sollte.

Der Betrieb versucht in Folge, die internen Kompetenzen klarer zu regeln, also sich weiter zu „vertriebswirtschaftlichen“ und ist in Folge weiter gewachsen. Aus der Stelle des Generalsekretärs wurde Ende der 1990er-Jahre die Stelle des Geschäftsleiters, der sich überwiegend um die betrieblichen Belange kümmerte. In Folge einer finanziellen Krise im Jahr 2005 differenzierte sich schließlich der Betrieb in zwei Teile: ein Geschäftsleiter ist bis heute für die Bereiche Kultur und Verwaltung zuständig, eine zweite Geschäftsleiterin für die Projekte im Bildungs- und Beratungsteil. Dem Geschäftsleiter für Kultur und Verwaltung unterstehen die Programmschienen Tanz/Theater, Kinderkultur, Musik und die Kunsthalle Exnergasse, sowie die „Serviceabteilungen“ Marketing und PR, Personal- und Rechnungswesen, EDV, Technik, Hausmanagement und Reinigung. Der Geschäftsleiterin für Bildung und Beratung sind unterschiedliche, zeitlich befristete Projekte zugeordnet, in denen überwiegend Jugendliche in prekären Lagen betreut werden.

Auf der autonomen Seite des Gesamtgebildes wurde in den 1990er-Jahren das WUK-Forum gegründet, das aktuell noch existiert. Dieses kann als Diskussions-, Koordinations- und Beratungsorgan des autonomen Teils angesehen werden, das sich aus Bereichsmitgliedern und dem Vorstand zusammensetzt.

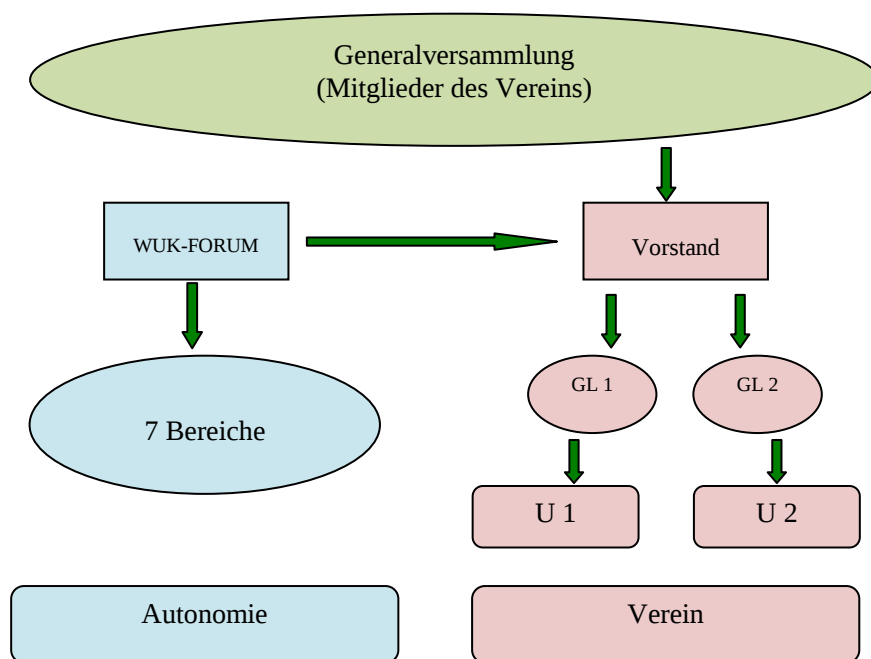
Das WUK besteht heute aus ca. 600 Mitgliedern, die überwiegend aus dem autonomen Bereich stammen. Der Jahresumsatz beträgt rund 6 Millionen Euro, wobei der Großteil im Bildungs- und Beratungsteil erwirtschaftet wird. Den Großteil der Einnahmen erhält das WUK aus Subventionen und Projektgeldern der Stadt Wien, wie dem Bund. Daneben nimmt das WUK Geld durch Veranstaltungen (z.B. Konzerte, Theateraufführungen, Sponsoren, Ausschank) ein. Die rechtliche Struktur des WUK ist die eines Vereins. Der Zweck des gemeinnützigen, nicht-gewinnorientierten Vereins besteht in der „Förderung soziokultureller Aktivitäten und [der] Vermittlung ihrer Werte in volksbildnerischer Absicht.“⁵⁸ Vereinsorgane sind die Generalversammlung, der Vorstand, die Vereinsprüfer und das Schiedsgericht. Der Vorstand und die Vereinsprüfer werden von den Mitgliedern des Vereins alle zwei Jahre gewählt. Der Vorstand hat die Leitung bzw. Geschäftsführung inne und kann somit den eingesetzten GeschäftsleiterInnen Weisungen erteilen. Die Vereinsprüfer prüfen, wie der Name schon sagt, die Finanzen des Vereins. Das Schiedsgericht, das die Funktion der Konfliktklärung hat, wurde bisher noch nie einberufen. Die Mitgliedschaft zum Verein steht grundsätzlich jeder Person zu, ist also nicht-exklusiv. Die Mitgliedschaft in den Bereichen des autonomen Teils ist hingegen exklusiv und wird von diesen selbst entschieden. Wer Räumlichkeiten in welchen Zeiträumen nutzen kann, wird in den Bereichsplena abgestimmt, die die üblichen Koordinierungsorgane innerhalb der Bereiche sind. Die Bereichsmitglieder müssen ihrerseits Vereinsmitglied sein und haben sich darüber hinaus Regeln zu unterwerfen, die der Bereich selber bestimmt (z.B. Teilnahme an Plena oder saubere Übergabe der Räumlichkeiten) und Regelungen, die der Vorstand in Abstimmung mit dem WUK-Forum festlegt (z.B.

⁵⁸ http://www.wuk.at/documents/articles/Vereinsstatuten_1.pdf (S. 1, abgerufen am 6.8. 2012)

Rauchverbot in öffentlichen Räumen, Nächtungsverbot oder das Verbot rassistischer, fremdenfeindlicher oder sexistischer Beschimpfung). Werden die bestehenden Regeln überschritten, können Sanktionen gesetzt werden. Auf Vereinsebene fallen darunter die Möglichkeit des Gebäudeverweises und bei besonders schweren Verstößen (die nicht weiter definiert sind und dementsprechend selten vorkommen) die Möglichkeit der Beantragung eines Vereinsausschlusses beim Vorstand, der dann über den Ausschluss entscheidet.

Das WUK-Forum ist nicht Teil der Vereinsstatuten, hat aber Möglichkeiten auf den Verein WUK einzuwirken, indem es Empfehlungen an den Vorstand adressiert. Darüber hinaus kann es eine Generalversammlung einberufen und wird bei wichtigen Fragen des Vereins in die Diskussion einbezogen. Das kann so weit gehen, dass der Vorstand bei wichtigen Vereinsentscheidungen die Zustimmung des WUK-Forums einholt. Hauptsächlich ist das Forum aber für die Angelegenheiten des autonomen Teils zuständig, in dem bereichsübergreifende Fragen diskutiert werden und Empfehlungen an einzelne Bereiche adressiert werden können. Dauerhaft teilnahmeberechtigt am Forum sind je zwei VertreterInnen, der auf sieben angewachsenen Bereiche, zwei Vorstandsmitglieder und zwei VertreterInnen der hauseigenen Zeitung. Die GeschäftsleiterInnen sind zwar auch potenziell dauerhafte Mitglieder des Forums, werden aber nur bei Angelegenheiten dazu gezogen, die diese auch direkt betreffen. Die bisherigen Beschreibungen sollen mit der Abbildung 1 „die Formalstruktur des WUK“ visualisiert und somit besser nachvollzogen werden.

Abbildung 1: Die Formalstruktur des WUK



Autonomie: Die sieben Bereiche sind: TanzTheaterPerformance, Musik, Bildende Kunst, Werkstätten, Kinder und Jugend, Gesellschaftspolitische Initiativen, Interkultur. In den Bereichen koordinieren sich die Gruppen/Einzelpersonen üblicherweise durch das Bereichsplenum. Das WUK-Forum kann auf den Vorstand und die sieben Bereiche durch das Adressieren von unverbindlichen Empfehlungen Einfluss nehmen.

Verein: GL = Geschäftsleitung, U = Unterbereich. Die GL 1 ist für die Kultur- und Verwaltungsunterbereiche zuständig, die GL 2 für die Bildungs- und Beratungsprojekte. Die Vereinsmitglieder wählen den Vorstand, dieser ist den beiden Geschäftsleitungen vorgesetzt und diese sind für die ihnen zugewiesenen Bereiche verantwortlich. (Anm.: die grünen Pfeile beschreiben die formalisierten Einflussmöglichkeiten)

Die Spaltung des WUK in eine duale Struktur wird in der Arbeit begrifflich berücksichtigt. Diese geht, wie im Kapitel 11.2 noch genauer rekonstruiert wird, nicht nur auf die unterschiedliche Sozialstruktur, sondern auch auf gegenseitige Abgrenzungen durch wechselseitige Beobachtungen und Typisierungen zurück, die durch divergierende Deutungsmuster unterlegt sind. Der stärker formalisierte und professionalisierte Teil, dem die rechtliche Bezeichnung „Verein“ zukommt, erhält in der Arbeit die Bezeichnung „betrieblicher Teil“ oder „Betrieb“ (rot unterlegt). Damit soll nicht ausgedrückt werden, dass der betriebliche Teil – ähnlich wie ein Wirtschaftsbetrieb – auf Gewinnorientierung ausgerichtet wäre, sondern die Bezeichnung „betrieblicher Teil“ ist feldintern gängig und wird deshalb auch in der Arbeit so benutzt. Soziologisch gesehen wäre wohl der Begriff der Organisation für den betrieblichen Teil am passendsten, doch besteht hier das Problem darin, dass der andere Teil („die Selbstverwaltung“, „die Basisdemokratie“, „die Autonomie“) ebenso formale Komponenten enthält und demnach *auch* Organisationsmuster reproduziert, also Entscheidungsverfahren festlegt, die Mitgliedschaft selbst bestimmt und auch formale Rollen vorsieht (z.B. BereichsvertreterInnen). Auf der anderen Seite ist der im Feld gebräuchliche Begriff der Autonomie (blau unterlegt), also die „andere Seite“ des WUK, ebenso nicht zu 100% passend, da der betriebliche Teil *ebenso* autonom gegenüber seiner Umwelt ist. Hier wäre die definitorische Beschreibung des *Vereins*⁵⁹ (vgl. Müller-Jentsch 2008: 479-480) am passendsten, doch würde die Einführung dieses Begriffs wohl für noch mehr Verwirrung sorgen, da die rechtliche Bezeichnung Verein ja für die Vereinsorgane (Vorstand, Generalversammlung etc.) und –statuten vorgesehen ist, also überwiegend für Teile des Betriebs. Aus diesen Gründen und um möglichst wenig Verwirrung zu stiften wird versucht die Unterscheidung Betrieb (bzw. betrieblicher Teil) vs. Autonomie (bzw. autonomer Teil, Selbstverwaltung, basisdemokratischer Teil) in der Arbeit durchzuhalten.

In der dualen Struktur des WUK lassen sich Bereiche ausmachen, die *zwischen den Systemteilen* platziert sind. Das sind insbesondere die Gremien Vorstandssitzung (scheint nicht in der Grafik auf) und Generalversammlung (grün unterlegt). Diese beiden Gremien treffen auf der einen Seite überwiegend Entscheidungen, die den betrieblichen Teil betreffen, auf der anderen Seite stammt ein Großteil der Mitglieder des WUK – auf Grund der Zwangsmitgliedschaft – aus dem autonomen Teil. Somit besteht das Publikum der Generalversammlung (also die stimmberechtigten Mitglieder) aus Personen des autonomen Teils und auch der Vorstand rekrutiert sich überwiegend aus Mitgliedern dieses Teils. Der Einfluss des autonomen Teils auf die Vorstandszusammenstellung schlägt sich auch auf die Vorstandssitzung nieder, in der Anliegen und Probleme der Autonomie mitthematisiert werden und die Diskussionskultur sehr stark an jene des WUK-Forums erinnert. Aus diesen Gründen werden im ersten Teil der Arbeit die Generalversammlung und der Vorstand als Gremien des autonomen Teils mitbehandelt und im zweiten Teil der Arbeit wird versucht, im Rückgriff auf machttheoretische Konzepte, die „Kopplungsgremien“ genauer zu analysieren.

6. Funktionslogiken und Folgen des autonomen Teils

Die geschichtliche Rekonstruktion des WUK kann – wie das kommende Kapitel zeigt – nicht nur als überholtes Relikt gelesen werden, sondern offenbart Parallelen zu den aktuellen Dynamiken innerhalb des WUK. So sind die geschilderten Machtverhältnisse und Ablehnungstendenzen zwischen betrieblichem und autonomem Teil, die auch Konflikte provozieren, nach wie vor präsent. Überhaupt sind Konflikte ein Thema innerhalb des autonomen Teils: es wird auf Bereichsebene durchaus heftig um Ressourcen gestritten und innerhalb des WUK-Forums sind Entscheidungen, auf Grund der

⁵⁹ Diese Definition orientiert sich nicht am rechtlichen Begriff des Vereins, sondern versucht einen soziologischen Begriff herauszuarbeiten. Der Verein wird als „freiwilliger und dauerhafter Zusammenschluss von Personen mit gemeinsamen Bedürfnissen und Anliegen, die in der Regel auf einen je eigenen Kreis bezogen sind“ (Müller-Jentsch 2008: 479) verstanden.

gleichberechtigten Diskussion unter Anwesenden, ein schwieriges Unterfangen, das das Fellen von Entschlüssen erschwert.

Doch können auch Änderungen zu früheren Zeiten rekonstruiert werden: die Bereiche des autonomen Teils haben sich teilweise stärker formalisiert. Besonders in der Verwaltung der eigenen Finanzen und den Außenbeziehungen sind Rollen ausdifferenziert, die somit spezielle Aufgaben übernehmen. Im Musikbereich hat sich beispielsweise ein eigener Verein, mit den rechtlich erfordernten formalen Rollen, gebildet und innerhalb des TanzTheaterPerformance-Bereichs (TTP) ist statt des Bereichsplenums ein Kollektiv entstanden, das sich den operativen Aufgaben widmet und spezielle Rollen vorsieht, wie z.B. zur Außenkommunikation oder einen Finanzbeauftragten.

Trotz der Formalisierungstendenzen und der Annäherung zur Strukturierung des betrieblichen Teils, besteht der große Unterschied zwischen Betrieb und Autonomie im Reproduktionsmodus auf Interaktionsebene. Wie die folgenden Analysen zeigen, wird die Kommunikation unter Anwesenden von informalen, emotionalen und diffusen Mustern geprägt, innerhalb derer die normative Erwartung der Gleichheit zwischen den anwesenden Mitgliedern institutionalisiert ist. Die ausdifferenzierten formalen Rollen innerhalb der Bereiche haben somit intern nur eine schwache strukturgebende Wirkung auf die laufenden Interaktionen selbst. Mögliche formalisierte Unterschiede werden durch den persönlich-kollegialen Modus im Interaktionsgeschehen geblockt: BereichsvertreterInnen können beispielsweise in ihrem Bereich nicht auf ihre Position hinweisen, um bestimmte Vorstellungen durchzusetzen oder bei Nichtausführung mit Sanktionen drohen. Solche Vorgehensweisen, die als typische Muster von Bürokratien angesehen werden können, würden innerhalb des autonomen Teils boykottiert werden.

Die bereits im geschichtlichen Teil beschriebene Funktionslogik der Autonomie, als emotional integriertes Gebilde, das in unterschiedliche Bereiche thematisch differenziert ist, erzeugt seine eigenen Folgen und Dynamiken. Einerseits bilden sich intern verschiedene Kulturen aus, die stärker in Richtung Konflikt oder Konfliktpression dimensioniert sind und die Persönlichkeit des Einzelnen stärker oder schwächer ins Interaktionsgeschehen einbinden. Andererseits lassen sich spezifische Dynamiken rekonstruieren, die negative Folgen haben können, die dann bearbeitet werden müssen. Was macht man mit neuen Mitgliedern, die andere Wertvorstellungen, als der Bereich vertreten, was mit apathischen Mitgliedern? Wie geht man mit dem strukturellen Spannungsverhältnis zwischen Aufgaben- und Integrationsorientierung um? Wie begegnet man Konflikten, die sich zeitlich festsetzen und auf das gesamte Bereichsgeschehen übergreifen? Die negativen Folgen und die gesuchten Lösungen – so soll gezeigt werden – sind dann wieder charakteristisch für die „individualisierte Struktur“ des untersuchten Gebildes.

Dieser Teil der Arbeit behandelt somit die typischen Funktionslogiken des autonomen Teils des WUK. Er versucht zunächst zu zeigen, dass die Mitglieder auf Bereichsebene nicht primär durch formale Strukturen inkludiert sind, sondern überwiegend auf Grundlage emotional-persönlicher Bindungen. Exemplarisch dafür wird das untersuchte Kollektiv innerhalb des TanzTheaterPerformance-Bereichs (in Folge: TTP) hergenommen, um auszuführen, dass sich ein gesellschaftlich institutionalisierter Beziehungskontext zwischen den handelnden Akteuren auf Bereichsebene reproduziert: den der gesellig-persönlichen Kommunikation (Kapitel 6.1). Dies wird auch bei der Rekrutierung neuer Mitglieder⁶⁰ für den TTP-Bereich deutlich: es geht nicht darum besonders erfolgreiche oder gut ausgebildete KünstlerInnen aufzunehmen, sondern das Prinzip der Sympathie wirkt hier dominant. Sozialintegration – so kann vermutet werden – wird innerhalb der Bereiche dadurch versucht zu ermöglichen, indem zu den bestehenden Bereichsmitgliedern *passende Kandidaten* positiv und

⁶⁰ Bereichsmitglieder erwerben durch die Mitgliedschaft das Recht Proberäume zu günstigen Preisen zu erhalten und können sich darüber hinaus in unterschiedlichen Bereichen des WUK engagieren (z.B. in den Bereichsplena oder im WUK-Forum).

unpassende Kandidaten negativ selektiert werden. *Sachliche Kriterien*, die auf verobjektivierbare Leistungen zielen, spielen hier somit eine untergeordnete Rolle, die *soziale Passgenauigkeit*, die auf persönlicher Zuschreibung basiert, nimmt den Primat ein.

Im darauf folgenden Kapitel soll gefragt werden, warum *Konflikt* ein solch dominantes Strukturprinzip innerhalb unterschiedlicher Gremien des autonomen Teils ist. Nicht nur soziale Nähe, Freundschaft und positive Gefühle werden in der Autonomie reproduziert, sondern auch soziale Distanz, Feindschaft und negative Gefühle. Dies soll aber nicht zur voreiligen Meinung verleiten, dass die entzweierende Interaktion ein ständiger Gefahrenherd wäre, der so schnell wie möglich gelöscht werden sollte. Viel mehr wird gezeigt, dass Konflikt eine unverzichtbare Form der Konstitution des WUK als Gesamtes und kommunizierter Widerspruch wichtige sozialintegrative Funktionen des autonomen Teils übernimmt (Kapitel 6.2).

Die Dominanz informaler, primär gefühlsorientierter Integration, also der Reproduktion von persönlicher Kommunikation, führt mithin zu Folgeproblemen, die in unterschiedlichen Teilen des autonomen Teils auftreten. Das Kapitel 7 nimmt sich dieser Phänomene an: 1. das Problem apathischer Mitglieder, 2. das Spannungsverhältnis zwischen Integrations- und Aufgabenorientierung und 3. die dysfunktionalen Folgen von Konflikten.

Doch wie geht man innerhalb des autonomen Teils mit solchen Problemen um? Die Antworten sind verschiedene:

Erstens werden neue Mitglieder durch versteckte Sanktionsmöglichkeiten und bestehende Mitglieder durch selektive Anreize (z.B. Verwirklichung von Projekten, monetäre Aufwandsentschädigung) motiviert. Daneben bestehen sozialintegrative Mechanismen in der affektgeladenen Stimmung.

Zweitens wird die Aufgabenorientierung entlastet, indem wichtige Entscheidungen dem betrieblichen Teil überantwortet werden. Daneben wird das Treffen von Entscheidungen durch explizite Regulationsmechanismen, Legitimationsmaßnahmen und der Ausdifferenzierung einer informalen Machtstruktur ermöglicht. Um ein Grundmaß an Abmachungen für den autonomen Teil zu generalisieren, wird auf den Druck der Selbstverpflichtung gebaut und informale Normierungsmaßnahmen gesetzt.

Drittens werden Konflikte in den Bereichen versucht zu entschärfen, indem Unbeteiligte vermitteln. Ein wichtiger Mechanismus besteht auch in der losen Kopplung zwischen den Bereichen, die das Übergreifen von heftigen Konflikten verhindert.

6.1 Reproduktion gesellig-persönlicher Kommunikation auf Bereichsebene

Der auf Achtung der persönlichen Sichtweisen und der Artikulation des Innenlebens der Personen zielende Kommunikationsstil konnte während einer Sitzung des Kollektivs⁶¹ der TTP, zum Auswahlprozess neuer Gruppen, rekonstruiert, aber auch in anderen Gremien der WUK-Autonomie beobachtet werden. Neben der Mitteilung persönlicher Gefühlszustände, wurden in der Kollektivsitzung typischerweise Meinungen über andere Personen mit „bei dem hab ich das Gefühl, dass...“ anformuliert oder das authentische Erleben von Energien und Stimmungen mitgeteilt. Die Formulierungen wurden somit mit einer je eigenen Authentizität kommunikativ ausgestattet, die die anderen Anwesenden auch so honorierten. Die Artikulation authentischer Stimmungen musste somit nicht „entschuldigend“ eingeleitet werden und wurde auch nicht subtil oder offen sanktioniert, sondern wurde honoriert. Persönliche Kommunikation kann somit als Normalmodus innerhalb des autonomen

⁶¹ Das „Kollektiv“ ist ein Entscheidungsremium, das auf Bereichsebene institutionalisiert ist und anstehende Aufgaben (z.B. Neuanschaffungen von Equipment, Durchführung der Aufnahmegespräche möglicher neuer Mitglieder, Entscheidung über kleinere finanzielle Unterstützungen bei Projekten) bearbeitet. Es besteht aus sechs Mitgliedern, ist somit ein verkleinertes Plenum. Die Mitglieder des Kollektivs werden im Plenum, das seltener stattfindet, gewählt. Während meiner Beobachtungen waren vier Personen anwesend.

Teils betrachtet werden und „Abweichung“ ist dann gegeben, wenn einzelne Mitglieder beim authentischen Handeln unterbrochen wurden. In solchen Situationen entschuldigte man sich dafür. Der Subkontext lautete: die Unterbrechung bedeutet nicht, dass ich deine Meinung und letztlich dich als Person ablehne.

Ein weiterer Hinweis auf den persönlichen Kommunikationsstil, ist die häufige Abweichung vom Sitzungsthema, hin zu geselligen Themen. Beispielsweise wurden in einer Sitzung Scherze über ein Blatt Papier gemacht, auf dem die Zeichnung eines Aufnahmekandidaten zu sehen war. In der Kollektivsitzung wurde immer wieder gescherzt und private Geschichten erzählt, die mit dem zu diskutierenden Thema nichts zu tun hatten.

In Folge sollen zwei Beispiele besprochen werden, die zeigen, dass ein persönlicher Kommunikationsstil, der auf einen freundschaftlichen Kontext zurückgreift, auf Interaktionsebene von den Mitgliedern hergestellt wird. Auch in den Aufnahmegesprächen zur Selektion neuer Mitglieder waren nicht vergangene und verobjektivierbare Leistungen das Kriterium zur Aufnahme, sondern die persönlichen Besonderheiten der Kandidaten.

Das erste Beispiel geht auf die Kriterien ein, die die Grundlage zur Aufnahme neuer Mitglieder bilden. Es zeigt sich, dass Sympathie die am häufigsten gewählte Attributionsform darstellte, um die Aufnahmekandidaten positiv oder negativ zu bewerten. Die eigenschaftsbezogene Kategorisierung der Kandidaten deutet darauf hin, dass primär neue Mitglieder gesucht werden, die die *gemeinschaftliche Integration* auf Bereichsebene sicherstellen.

Das zweite Beispiel zeigt, dass die diffusen Eigenschaften von Personen in den Interaktionen im Vordergrund stehen. Konfliktpressive Muster ermöglichen die Reproduktion geselliger Interaktionen: Persönliche Angriffe auf anwesende Personen erfolgen indirekt, das bedeutet immer auch verschleiert und die persönlichen Konfliktangebote werden von Dritten wieder repariert.

6.1.1 Aufnahmeprozess neuer Mitglieder

Betrachtet man den Prozess der Entscheidungsfindung über die Aufnahme neuer Kandidaten (Gruppen und einzelne Personen), die sich für Probemöglichkeiten im WUK bewarben, dann ist zunächst festzustellen, dass Selbstselektion ein wichtiges Kriterium war, das stark inkompatible Gruppen von vorn hinein ausschloss. Die Kandidaten, die zu der Vorstellungsrunde erschienen, waren vom Alter und Bildungsgrad eine relativ homogene Gruppe⁶². Das WUK scheint als tendenziell links-liberal eingestelltes Gebilde somit eine bestimmte Außenwirkung zu haben, das Kandidaten mit einem ähnlichen Hintergrund anzieht.

Im Vorstellungsgespräch hatten die Kandidaten ca. 15 Minuten Zeit sich zu präsentieren. Es sind sowohl einzelne Personen erschienen, die für sich einen Proberaum wollten und andererseits Gruppen, die entweder vollzählig anwesend waren oder von einzelnen Personen vertreten wurden. Die Entscheidungsgrundlage, die den Kandidaten zuvor ausgegeben wurde, war die Bereitschaft im Bereich Aufgaben zu übernehmen und sich allgemein in basisdemokratische Verfahren einzubringen. Kandidaten, die bereits innerhalb des Bereiches bekannt waren, indem sie als Restzeitnutzer⁶³

⁶² Ich greife bei dieser Behauptung nicht auf erhobene Statistiken, sondern auf Beobachtungen zurück: das Alter lag bei den meisten Bewerbern zwischen 20 und 30, auf den homogenen Bildungsgrad schließe ich auf Grund der gewählten Sprache – es kamen kaum Dialektausdrücke vor und relativ viele Anglizismen wie z.B. „Movement-research“, „Konzept-Showing“, „Performance“. Außerdem gaben die Kandidaten an, in Projekten involviert zu sein und netzwerken zu wollen – Formen des gegenseitigen Austauschs und der Zusammenarbeit, die wohl in einem künstlerisch-intellektuellen Milieu häufiger anzutreffen sind, als in einem Arbeitermilieu.

⁶³ Restzeitnutzer sind Personen/Gruppen, die keinen fixen Platz im Bereich und damit fixe Zeiten in den Proberäumen zur Verfügung gestellt bekommen, sondern Räume in den Zeiten benutzen können, in denen diese von den fixen Mitgliedern nicht benutzt werden.

Proberäume belegt hatten, konnten von den Entscheidern besser eingeschätzt werden, da hier Erfahrungswerte vorlagen. Der Bekanntheitsgrad konnte somit zum Vorteil (z.B. die Benutzungskosten fristgerecht eingezahlt, die Räume sauber übergeben oder sich aktiv in Kommunikationsprozesse des Bereichs eingebracht haben) oder zum Nachteil werden, wenn die Kandidaten den bisherigen Anforderungen nicht gerecht wurden. Kandidaten die schließlich abgelehnt wurden, wurden ermutigt sich weiterhin als Restzeitnutzer tätig zu sein und sich beim nächsten Aufnahmegespräch wieder zu bewerben.

Im Entscheidungsverfahren, das vier Mitglieder des TTP-Kollektivs durchführten, wurde die Selektion neuer, fixer Mitglieder⁶⁴ an Hand der Differenz dazupassend/nicht-dazupassend durchgeführt. Dabei wurden überwiegend drei unterschiedliche Kriterien argumentativ eingesetzt: entscheidend waren somit (1) die mehr oder weniger interessante künstlerische Ausrichtung der potenziellen Kandidaten (2) ob diese den Entscheidern sympathisch waren oder nicht und (3) ob sich die Entscheider vorstellen konnten, dass sich die potenziell neuen Gruppen/Personen in die Bereiche gut einbringen würden. Kandidaten denen zugeschrieben wurde, dass sie künstlerisch *interessante Projekte* durchführen, *sympathisch wirken* und wo die Entscheider den Eindruck hatten, dass sich diese in den Bereich auch *organisatorisch einbringen* würden, hatten die besten Chancen aufgenommen zu werden. Negativ selektiert wurden auf der anderen Seite Kandidaten, die Merkmale aufwiesen, die nicht zum Bereich *passten*, wie z.B.: innerhalb der eigenen Gruppe hierarchisch strukturiert zu sein, die Verwendung eines ungewohnt abstrakten und unpersönlichen Vokabulars bei der Vorstellungsrunde oder den Eindruck zu vermitteln, man wäre nur an eigenen Projekten interessiert und dementsprechend nicht an organisatorischen Aufgaben innerhalb des Bereichs.

In der Entscheidungsfindung war auffallend, dass *Sympathie* die am häufigsten verwendete Zuschreibung war, um einzelne Kandidaten/Gruppen positiv oder negativ einzuschätzen. Das Kriterium der Sympathie (wie auch die Einschätzung, ob durchgeführte Projekte interessant sind oder nicht) weist nun folgende Spezifika auf: es hängt von der Einschätzung der Entscheider ab, es ist nicht objektivierbar und es ist eine Zuschreibung, die nicht auf Leistungen, sondern auf eingeschätzte Wesensmerkmale, die der gesamten Person/Gruppe zugeschrieben wird⁶⁵. Das bedeutet dass nicht, wie in stärker formalisierten Gebilden, auf Grundlage von objektivierbaren Zertifikaten oder bisherigen Leistungen (z.B. Ausbildungen, bisherige Projekten, sonstige Erfahrungen etc.) selektiert wurde, sondern auf Basis von Merkmalen, die Personen/Gruppen zugeschrieben oder eben nicht zugeschrieben wurden. Ein besonderer Leistungsnachweis war somit nicht relevant und konnte sogar negative Auswirkungen annehmen⁶⁶. Die Differenzen sympathisch/nicht-sympathisch oder interessant/nicht-interessant erinnern an den (impliziten) Auswahlprozess neuer Freunde, mit der Ausnahme, dass man bei Freundschaften keine Vorstellungsgespräche durchführt.

Eine Inkonsistenz, die im Aufnahmeverfahren auffällt, deutet auf den Primat der *gemeinschaftlichen Strukturierung* des Kontextes hin. Wie beschrieben, war das Kriterium der Sympathie das am häufigsten gewählte, um Kandidaten positiv oder negativ zu bewerten und das obwohl sich die Entscheider im Vorfeld vorgenommen haben das Kriterium *organisatorische Mitarbeit* am stärksten zu gewichten und dies den Aufnahmekandidaten auch mitteilten. Hier prallen zwei Entscheidungskriterien aufeinander, die in einem Spannungsverhältnis⁶⁷ stehen: organisatorische Mitarbeit ist ein Kriterium, das sich an die Erledigung der anfallenden Aufgaben orientiert, Sympathie zielt darauf ab, Kandidaten

⁶⁴ Die folgenden Erläuterungen gehen auf Beobachtungen zurück, die ich bei einem Auswahlverfahren innerhalb des TTP-Bereiches gesammelt habe.

⁶⁵ Bei Parsons „pattern variables“ wäre hier „Zuschreibung“ die Mustervariable, die das Handeln beschreibt, im Gegensatz zu „Leistung“.

⁶⁶ So meinte eine Entscheiderin über die Aufnahme neuer Mitglieder, dass solche Kandidaten bei ihr mehr Chancen hätten, wenn sie „alltagsuntauglich“ wären. Also in bestimmten Bereichen des Lebens „leistungsfeindlich“ agieren würden.

⁶⁷ Dieses wird im Kapitel 7.2 als Nebenfolge primär emotional integrierter Gebilde beleuchtet.

positiv zu selektieren, die den Entscheidern ähnlich sind. Auf der einen Seite steht die Integration in der Sachdimension, die nur auf einen spezifischen Teil der Person zielt, auf der anderen Seite die Integration in der Sozialdimension, die auf die gesamte Persönlichkeit zielt und durch „Werthomophilie“ (Homans 1968: 182) sichergestellt werden soll.

Die Präferenz des zweiten Entscheidungskriteriums bei der Auswahl neuer Mitglieder ist durch die Sinnstrukturierung des Bereiches erklärbar, die einen persönlichkeitsnahen sozialen Modus reproduziert. Man soll somit primär emotional-kollegial als Gleicher unter Gleichen integriert sein. Dieser Modus soll auch von den neuen Mitgliedern reproduziert werden und Kompatibilität in freundschaftsähnlichen Beziehungen wird bekanntlich durch Sympathie hergestellt. Je sympathischer sich die Mitglieder sind, so stellt Homans (ebd.: 158) lakonisch fest, desto häufiger die Interaktion.

6.1.2 Reproduktion persönlicher Kommunikation auf Interaktionsebene

Die analysierte Sequenz dreht sich um die Einschätzung einer Kandidatin (Nina), die möglicherweise als neues Mitglied in der TTP aufgenommen werden könnte. Diese kurze Interaktion fand im Rahmen einer längeren Diskussion statt, an deren Ende eine Entscheidung um die Aufnahme neuer Mitglieder gefällt werden sollte. Inhalt des Gesprächs ist die Aufnahmekandidatin Nina, die sich mit ihrer Gruppe um einen Proberaum bewarb.

Andreas: die Nina war mir irgendwie, also mir persönlich ein bisschen zu viel /ah/ ((1)) so ((wird unterbrochen))

Berta: Du magst keine starken Frauen ((ironisch ausgesprochen))

Andreas: /ahm/

Clara: Und keine Sturschädel

Andreas: Keine, keine die irgendwie so ((3)) so ((4; kurzartmiges, wahrnehmbares Ausatmen in der Pause)) so schnell oben drüber reden, also wo ich nicht das Gefühl hab, die hinterfragen sich oder sind einfach da

Andreas spricht über eine abwesende weibliche Person, die ihre Gruppe vorgestellt hat und beginnt diese einzuschätzen. Er verlagert seine Charakterisierung von Nina auf eine persönliche Ebene und kennzeichnet dies auch explizit, indem er den Satz abbricht und ein „mir persönlich“ einbaut. Die Aussage von Andreas deutet auf zweierlei hin: einerseits, dass dieser Nina tendenziell skeptisch beurteilt⁶⁸ und andererseits über sein Unbehagen eine klare Aussage zu treffen (Relativierungen wie z.B. „irgendwie“, „ein bisschen“).

Berta unterbricht daraufhin Andreas, die augenscheinlich mit der Einschätzung von Andreas nicht einverstanden ist. Die Spitze gegen die Einschätzung von Andres ist interessant formuliert: „du magst keine starken Frauen“. Die Einschätzung von Andreas' Aussage wird von Berta mit dem Geschlecht von Nina in Verbindung gebracht. Die Logik von Berta lautet: weil Nina eine starke Frau ist, beurteilt Andreas diese nicht positiv. Der formulierte Satz von Berta kann als subtiler Angriff verstanden werden und ist somit ein mögliches Konfliktangebot Andreas gegenüber. (Starke) Frauen nicht zu mögen ist in dem Kontext kein legitimer Ablehnungsgrund. Dies einer anderen Person vorzuwerfen, kann als raffinierte Attacke interpretiert werden.

Raffiniert ist der Angriff auch deshalb, da der Satz mit einem ironischen Unterton unterlegt war und somit indirekt vorgetragen wurde: Berta kann mit Hilfe des Untertons, wenn diese mit deren Aussage konfrontiert wird, darauf hinweisen, dass sie den Satz ja nicht ernst gemeint habe. Berta greift somit

⁶⁸ Nach „persönlich ein bisschen zu viel“ ist anzunehmen, dass kein positives Attribut angehängt wird.

auf das Mittel indirekter Kommunikation⁶⁹ zurück, um Andreas zu attackieren, kann also mit Hinweis auf die Nichternsthaftigkeit der Mitteilung zurückrudern. Sie relativiert somit den, in dem Kontext nicht-legitimen Angriff auf die persönliche Einschätzung Andreas, durch die eingesetzte Sprachmelodie.

Die gewählten Worte erzeugen eine Ambivalenz, die im Raum steht: Das Einsetzen des Duzens und die Ironie der Aussage weisen auf einen kollegial-freundschaftlichen Modus hin. Der Angriff wird durch die Sprachmelodie heruntergespielt: die Aussage ist doch nicht „ganz so ernst gemeint“, „unter Freunden nimmt man sich mal aufs Korn“. Gleichzeitig erzeugt die Unterbrechung der Ausführungen von Andreas, zusammen mit der inhaltlichen Attacke, ein Konfliktangebot.

Andreas setzt darauf hin zu einer weiteren Aussage an („ahm“). Doch Clara kommt ihm mit folgender Mitteilung zuvor: „und keine Sturschädel“. Der Satz kann einerseits als weiterer Angriff auf Andreas rekonstruiert werden. Andreas mag nicht nur „starke Frauen“ nicht, sondern auch keine „Sturschädel“. Doch eine zweite Lesart scheint nahe liegender: Clara verteidigt Andreas indirekt, indem diese „starke Frauen“ in „Sturschädel“ symbolisch umwandelt. Denn „Sturschädel“ nicht zu mögen, ist letztlich kein Vorwurf, sondern ein legitimer Ablehnungsgrund. Wenn Andreas keine sturen Menschen mag, dann kann ihm das, im Unterschied zu „starken Frauen“, nicht vorgeworfen werden. Im Gegenteil: „Sturschädel“ beim Aufnahmeverfahren abzulehnen ist ein Akt der Loyalität gegenüber dem Bereich. Denn wem möchte schon zugemutet werden mit solchen Menschen zusammen zu arbeiten? Somit ist die Wortwahl Claras bei genauerer Betrachtung eine taktvolle Aussage, die Andreas Selbstdarstellung wieder repariert. Zusätzlich ist ihr Einwurf keine Ablehnung der Aussage von Berta, da diese ein „und“ dazuhängt. Claras Worte sind mithin ein wirkungsvoller Integrationsakt der Ansichten von Andreas und Berta, bevor Andreas überhaupt noch mit seiner möglichen Erwiderung begonnen hat. Sie versucht somit die Wogen zu glätten und einen möglichen Konflikt abzuwehren.

Andreas fährt schließlich keinen Gegenangriff, sondern erklärt seine ablehnende Haltung gegenüber Nina. Er nimmt das Konfliktangebot nicht an, sondern versucht sich zu erklären. Die Situation scheint somit entschärft, Andreas geht nicht mehr explizit auf Berta ein. In der Reaktion von Andreas reproduzieren sich weitere Strukturmuster, die bereits in den Mitteilungen von Berta und Clara angedeutet waren: 1. es scheint keine Sonderrolle ausdifferenziert zu sein, die die Interaktion reguliert (z.B. Moderator), 2. Andreas selber scheint keine Sonderrolle einzunehmen, die dieser nach dem Konfliktangebot symbolisch verteidigen müsste (z.B. Vorgesetzter), 3. der Sprecherwechsel vollzieht sich fließend (kein turn-taking-Verfahren institutionalisiert).

Die weitere Argumentation von Andreas ist in der vorgetragenen Attribution interessant, die dieser bereits in der ersten Mitteilung angedeutet hat: er beschreibt Nina einerseits explizit aus einer „persönlichen Perspektive“ und aus dieser heraus bezieht er sich auf persönliche Eigenschaften von ihr. Es rücken somit nicht spezifische Bereiche von Nina in den Blickpunkt (z.B. deren Rolle), sondern Teile der wahrgenommenen Persönlichkeit⁷⁰ (redet schnell oben drüber, hinterfragt sich nicht).

Die explizit personifizierten Aussagen können einerseits in die Richtung gewertet werden, dass dadurch seine Mitteilungen unantastbarer werden („authentische Aussagen“ sind ja nicht widerlegbar), andererseits könnte dies auf Unsicherheiten hinweisen, die Andreas bei seiner Einschätzung offenkundig reproduziert (längere Pausen, Zurechnung auf die eigene, persönliche Meinung, vage und abgeschwächte Attributionen) und die auf die Schwierigkeit hindeuten, Personen auf Grund persönlicher Kriterien abzulehnen und dies dann auch zu begründen.

⁶⁹ Indirekte Kommunikationen vermitteln „[...] zwar absichtlich Informationen [...], aber [werden] nicht als Kommunikationen kenntlich gemacht [...]“ (Luhmann 1999: 363)

⁷⁰ Die Zurechnung auf die Persönlichkeit scheint ein typisches Strukturmuster innerhalb des Kontextes zu sein, wie Punkt 2 des Kapitels zeigt.

6.1.3 Persönliche und gesellige Interaktionsmuster

Das Kapitel sollte deutlich gemacht haben, dass das TTP-Kollektiv einen Modus reproduziert, der als persönlich bzw. freundschaftlich bezeichnet werden kann. Dieser wird von Luhmann (1982: 24) wie folgt beschrieben:

„Unter höchstpersönlicher Kommunikation wollen wir eine Kommunikation verstehen, mit der der Sprecher sich von anderen Individuen zu unterscheiden sucht. Das kann dadurch geschehen, daß er sich selbst zum Thema macht, also über sich selbst spricht; aber auch dadurch, daß er bei Sachthemen seine Beziehung zur Sache zum Angelpunkt der Kommunikation macht.“

Diese objektiv-latente Sinnstruktur ermöglicht es somit individuelle Bedürfnisse, Weltentwürfe und Gefühle zu artikulieren und dies als Normalität zu erwarten. Es wird ein Nahraum geschaffen, der Intimität, im Sinne von Artikulation persönlicher Sichtweisen, ermöglicht. Wenn man beispielsweise darauf hindeutet, dass man sich heute besonders schlecht fühlt und verwirrt ist⁷¹, dann muss man sich für diese Mitteilung nicht rechtfertigen. Oder wenn man von sich behauptet einen abweichenden Kunstbegriff zu gebrauchen⁷², dann wird das von den Anwesenden als legitimierter Ausdruck der Persönlichkeit verstanden. Der Ausdruck der Persönlichkeit in der Interaktion kann auch als Steigerung wechselseitiger Freiheit verstanden werden, da „die eigenen Gefühle [...] in der wohlwollenden Aufmerksamkeit und Widerspiegelung des Gegenübers eine soziale Verweltlichung erfahren.“ (Honneth 2011: 243)

Es kann davon ausgegangen werden, dass der gepflegte freundschaftsähnliche Kommunikationsstil Kräfte entfaltet, die den Einzelnen dauerhaft an den Bereich bindet. Wer solche Formen der mitgliedersensitiven Beziehungspflege sucht, wird den persönlichen Kommunikationsstil als Motivation erfahren. Die in dem Kapitel reproduzierte persönliche Sinnstruktur weist darauf hin, dass die Bereichsebene „dem lebensweltlichen Umkreis seiner Mitglieder und deren Bedürfnis nach Geselligkeit und sozialen Kontakten verhaftet [bleibt]“ (Müller-Jentsch 2008: 480). Das kollegiale Miteinander, das ein symmetrisches Verhältnis zwischen den Mitgliedern des TTP-Kollektivs entfaltet, steht somit unter dem „Primat der Binnenorientierung“ (Tyrell 1983: 378). Die Orientierungen der Mitglieder sind somit relevanter, als mögliche äußere Einwirkungen. Das ist vermutlich auch der Grund, warum Formalisierung nur schwach ausgeprägt ist und Rollendifferenzen immer auch unterminiert werden. In etwa so wie vertragliche Abmachungen unter Freunden unüblich sind und häufig normativ abgelehnt werden, würden zu starke formale Muster das gemeinschaftliche Miteinander auf Bereichsebene gefährden. Der direkte Kontakt zwischen den Mitgliedern nimmt eher die Form von Gruppenmustern⁷³ an, als von Beziehungen in Organisationen, wo – zumindest latent – immer der formale Rahmen mitschwingt. Um mit Parsons zu sprechen, besteht der Primat des Kontaktes mit anderen Mitgliedern in der Diffusität der Person und die Wahrnehmung über die spezifische Rolle wird in der direkten Interaktion unterminiert.

Das Kapitel hat außerdem gezeigt, dass die beschriebene sozialintegrative Sinnstruktur nicht auf Grundlage einer reifizierten Gegebenheit beruht, sondern auf Interaktionsebene reproduziert werden

⁷¹ Valerie im Entscheidungsprozess: „Ich bin heute irrsinnig durcheinander ((andere lachen kurz und leise)), also ich hab das Gefühl ich muss dauernd wieder schauen, wer wer und irgendwie, es war schon, es war recht ein, also irgendwie ((ein Sessel wird verschoben, dadurch werden 2 Wörter nicht verständlich)), aber ich hab das Gefühl es war so, so eine richtig wilde Energie.“

⁷² Andreas meinte bei einer Kollektivsitzung, dass er der Kunstfreieste im Raum wäre und er andere künstlerische Vorstellung hätte. Kunst würde für ihn im Alltag oder im Leben stattfinden.

⁷³ Der Gruppenbegriff bietet sich für die rekonstruierte Interaktionsform an, da dieser die offene Themenstruktur und persönliche Mitteilungsform inkludiert. So meint Friedhelm Neidhardt (1999: 136): „Charakteristisch soll für Gruppen sein, daß sie jenseits spezifischer Themen für ihre Kommunikation relativ offene Horizonte und vielschichtige Ausdrucksmöglichkeiten besitzen auch mit der Folge, daß sich die Unmittelbarkeit der Mitgliederbeziehungen in dem Aufkommen einer Fülle ‚persönlicher‘ Nuancen geltend machen kann“.

muss. *Freundschaft* bedeutet also nicht, dass die Personen in einem psychologischen Sinne befreundet sein müssen. Innerhalb der stattfindenden *Interaktionen* wird der freundschaftliche Kontext reproduziert. So nehmen Personen eine bedeutende Stellung ein, die mögliche Störungen reparieren und den üblichen Modus wieder herstellen. Auf Freundschaftsebene bedeutet dies, dass persönliche Angriffe nicht aus dem Ruder laufen dürfen. Konfliktangebote, die im Laufe der Interaktion immer wieder auftauchen, werden repariert, ignoriert oder heruntergespielt. Auch neue Mitglieder werden sich dem freundschaftsähnlichen Kommunikationsstil anpassen, auch wenn sie möglicherweise keine Freundschaft mental nachvollziehen. Das Aufnahmegespräch neuer Mitglieder hat die Übernahme solcher Muster auch angedeutet, indem die Kandidaten den Stil teilweise übernommen haben und ihre persönliche Welterfahrung – in einem beschränkten zeitlichen Rahmen – mitgeteilt haben. In einer drauffolgenden Kollektivsitzung war dann auch eine aufgenommene Gruppe anwesend, die das Aufnahmeverfahren aus ihrer *persönlichen Sicht* geschildert haben.

Es sei am Ende angemerkt, dass der hier rekonstruierte persönlichkeitsbezogene Kommunikationsstil nicht in allen Bereichen des autonomen Teils des WUK in gleicher Weise reproduziert wird und auch nicht in allen Sitzungen eines Bereichs gleich intensiv ist⁷⁴. In den analysierten Beobachtungen innerhalb der Gremien WUK-Forum, Vorstand und Hausversammlung, stellte sich heraus, dass hier die persönlichkeitsspezifischen Merkmale abnahmen. Es haben Mitglieder nach wie vor ihre persönliche Sichtweise mitgeteilt und Sachthemen aus einem individuellen Blickwinkel rekonstruiert, jedoch weniger als innerhalb des Kollektivs. Ein weiterer Unterschied zum TTP-Kollektiv ist, wie das kommende Kapitel ausführt, dass innerhalb der Interaktionssysteme WUK-Forum, Vorstand und Hausversammlung stärker im Widerspruch argumentiert wurde⁷⁵. Die Bedeutung der Konfliktpression nimmt im Vergleich merklich ab und Konflikte stehen an der Tagesordnung.

Die persönliche Kommunikation, wie die Konfliktbereitschaft ist innerhalb des autonomen Teils somit nicht als Konstante zu sehen, sondern als Dimensionierung. So ist anzunehmen, dass sich Gremien und Kontexte innerhalb des autonomen Teils bilden, die sich stärker an Aufgaben orientieren und kulturelle Besonderheiten aufweisen. So meint beispielsweise ein Mitglied des Musikbereichs, dass es in diesem traditionell bodenständiger zugehe und sich dieser tendenziell gegen das Mittun in anderen Gremien ausspricht. Dies ist letztlich auch der Grund, warum der Musikbereich über ein Jahr keinen BereichsvertreterInnen ins WUK-Forum versendete.

Trotz kultureller Besonderheiten zeigten sich in allen beobachteten Gremien isomorphe Muster. Die Norm persönliche Sichtweisen zu artikulieren, ohne sich rechtfertigen zu müssen war, trotz der angesprochenen Dimensionierungen, ebenso verbreiteter Bestandteil wie die Gleichheit unter den anwesenden Mitgliedern im Diskussions- wie im Entscheidungsverfahren. Selbst wenn Personen anwesend waren, die mit formalen Rollen eingekleidet waren (z.B. Geschäftsleitung, Vorstandsmitglied), konnten diese nicht darauf zurückgreifen, um ihrer Argumentation zusätzliches Gewicht zu verleihen. Im Laufe der Beobachtungen konnten keine Kommentare wie „ich bin der Obmann“⁷⁶ und ich habe hier die Verantwortung, also machen wir's wie ich sage“, oder Ähnliches vernommen werden. Ein weiterer Hinweis auf die verbreitete Symmetrie zwischen den Mitgliedern ist in der egalitären Sitzordnung festzustellen, die nicht verrät wer welche Position im Gesamtgebilde einnimmt. Zusätzlich ist es üblich, dass Vorschlägen von Personen mit formalen Rollen widersprochen

⁷⁴ Die Institutionalisierung des konfliktpressiven Stils des TTP-Kollektivs hat auch eine geschichtliche Dimension. Im TTP-Bereich ist es 2009 zu einem längeren Konflikt zwischen zwei Teilen um die Benutzungsrechte eines Proberaumes gekommen: dem Kollektiv (bzw. Teilen des Bereichs) und einer anderen Gruppe. Der Konflikt konnte nicht gelöst werden und hat sich über zwei Jahre, trotz Mediation von außen, fortgesetzt. Die Folge war, dass eine Gruppe den Bereich verlassen hat. Es ist zu vermuten, dass der langwierige Konflikt Spuren hinterlassen hat und die Mitglieder deshalb eine besondere Sensibilität gegenüber aufkommende Streitigkeiten entwickelt haben, die somit im Keim erstickt werden.

⁷⁵ Überhaupt ist anzunehmen, dass die sieben Bereiche des WUK durch die, bereits im Einleitungsteil thematisierte soziale Schließung nach außen, eigene Kulturen entwickelt haben.

⁷⁶ Der Begriff des Obmanns, wie des Vorstandsobmanns ist ein rechtlicher Begriff, der mit dem Begriff des Vorsitzenden übersetzt werden kann.

wird, diese also keine Machtstellung auf Grund ihrer formalen Position innerhalb autonomer Gremien einnehmen. Die Trennung zwischen formaler und informaler Rolle (bzw. Person) wird auch in einer Interviewaussage des Geschäftleiters für Kultur und Verwaltung deutlich, der explizit zwischen seiner Rolle als Geschäftsleiter und seiner „persönlichen Meinung“ als „Vereinsmitglied“ unterscheidet, wenn er sich über die „Struktur der Selbstverwaltung“ (Autonomie) „in der Generalversammlung“ äußert. Die Erwartungsstruktur der Autonomie schiebt die formale Rolle der Geschäftsleitung in den Raum des Irrelevanten oder Illegitimen ab. Wenn der Geschäftsleiter sich trotzdem dazu äußern möchte, dass „hier ein Missstand ist oder hier irgendwie was geändert gehört“, dann als Privatperson und nicht unterstützt mit der möglichen Macht der formalen Rolle. Formale Rollen regeln somit primär welche Personen in den einzelnen Gremien zugelassen sind, aber sind innerhalb der Interaktionen nicht strukturgebend.

6.2 Konflikte als sozialintegrativer Modus

Neben der Reproduktion eines personenbezogenen Kontextes, konnte eine zweite Sinnstruktur innerhalb des autonomen Teils rekonstruiert werden: der Konflikt⁷⁷. Die meisten Themen werden in den Gremien WUK-Forum, Hausversammlung und in den Vorstandssitzungen im Widerspruch behandelt, wie beobachtet werden konnte. Wie bereits im Einleitungsteil zum WUK beschrieben, sind Konflikte ein konstitutives Merkmal der Genese des WUK und zunächst einmal gar nicht negativ zu beschreiben, sondern ganz im Gegenteil, als unersetzlicher Mechanismus der Sozialintegration. In dieser Hinsicht sind Freundschaft und Konflikt funktional äquivalente Sinnstrukturen. Wie bereits Simmel (1992: 289) feststellte, der Konflikte als Vergesellschaftungsform bezeichnete, „ist z.B. die Opposition eines Elements gegen ein ihn vergesellschaftetes schon deshalb kein bloß negativer Faktor, weil sie einfach das einzige Mittel ist, durch das uns ein Zusammen mit eigentlich unaushaltbaren Persönlichkeiten noch möglich wird.“ Konflikt kann somit als Modus beschrieben werden, in dem gespannte Beziehungen kommunikativ aufrechterhalten werden können. Und Interaktion ist die Form, in der Sozialintegration ihren Kristallisationspunkt hat (vgl. Blau 1978: 211) und dies in mancher Konstellation gerade *wegen Konflikten*.

Bereits die Grundsatzformulierung des WUK-Vereins richtet sich *gegen* aktuelle Verhältnisse der Kulturlandschaft⁷⁸ und konstituiert dadurch eine gemeinsame Gegenposition. Des weiteren zeigt die Geschichte des WUK, dass Konflikte für die Motivation der Mitglieder nicht schädlich sein müssen, sondern eine Art Initiationsritual bedeuten können⁷⁹ und das Mitmachen über einen längeren Zeitraum sicherstellen bzw. nach Beendigung des Streits negative Folgen für die Mitmachmotivation in Plena aufweisen⁸⁰. Konflikte können darüber hinaus die Stimmung einer sachbezogenen Sitzung auflockern, wie folgende Beobachtung zeigt:

⁷⁷ „Von Konflikten wollen wir immer dann sprechen, wenn einer Kommunikation widersprochen wird. Man könnte auch formulieren: wenn ein Widerspruch kommuniziert wird. Ein Konflikt ist die operative Verselbständigung eines Widerspruchs durch Kommunikation. Ein Konflikt liegt also nur dann vor, wenn Erwartungen kommuniziert werden und das Nichtakzeptieren der Kommunikation rückkommuniziert wird.“ (Luhmann 1987: 530)

⁷⁸ Siehe das 8-Punkte Programm: „Als Alternative zu (mehr oder minder) geschlossenen „Musentempeln“ sind mithin, wie bisherige Bemühungen und Erfahrungen in mehreren Ländern, aber auch in Österreich bekunden, offene Kulturhäuser zu entwickeln. [...] Erforderlich ist vielmehr ein tatsächlich alternativer Neubeginn auch von den organisatorischen Voraussetzungen her.“ (<http://www.wuk.at/documents/articles/Das%208-Punkte-Programm.pdf>, S. 2, Stand: 22.7.2012)

⁷⁹ Die ehemalige Generalsekretärin erzählt über ihre ersten Erfahrungen im WUK: „Als 1983 [...] das WUK die erste große Krise hatte [Anm. JW: Hausbesetzung durch Externe], stürzte ich mich voll ins Geschehen – besuchte Plenen, macht Hausrundgänge, um die unliebsamen Gäste nachts hinauszukomplementieren, half bei Haussicherheitsarbeiten, führte viele Gespräche und hitzige Diskussionen mit den Punks – es war eine aufregende Zeit, die mich aber sehr tief mit dem Haus verbunden hat“ (10 Jahre WUK, S. 40)

⁸⁰ So berichtet ein Mitglied des TTP-Bereichs: „Naja, es war ein bisschen so wie wenn dieser Konflikt mit der Laura so ein Aufbäumen gewesen wär, wo alle relativ viel mit machen und dann irgendwo wo die Laura dann gegangen is, wusch, Luft raus“

In der Hausversammlung (Anm.: findet vor der Generalversammlung statt, um wichtige Fragen mit den Mitgliedern des autonomen Teils zu diskutieren) stellte zunächst der Geschäftsleiter die Bilanz für das vergangene, wie auch kommende Jahr vor. Das Thema wurde, neben einigen Nebenfragen, nicht weiter diskutiert. Die Thematik war trocken und voraussetzungsvoll, exkludierte somit den Großteil der Anwesenden, die sich aus Mitgliedern der Selbstverwaltung zusammen setzte, die sich in der Regel nicht mit Finanzfragen auseinander setzen. Die Anwesenden schauten entweder in gebückter Haltung angespannt auf das ausgeteilte Papier, das undurchsichtige Zahlenreihen auflistete, einige spielten mit ihren Mobiltelefonen. Im Anschluss an den Vortrag wurde ein anderes Thema, das eigentlich nicht auf der Tagesordnung stand, aufgegriffen und im Widerspruch, unter Beteiligung mehrerer Personen, diskutiert. Im Unterschied zum vorigen Thema gingen die Emotionen hoch, die Körperhaltung der Beteiligten lockerte sich, eine Person lehnte sich im Sessel grinsend zurück und schien – wie ein Theaterbesucher – den Streit offensichtlich zu genießen. Nach Beendigung des Themas standen die Anwesenden in gelockelter Stimmung auf und zogen sich teilweise die Jacken an, so als wäre der Konflikt der Grund der Anwesenheit. Eine Person musste mahnend eingreifen und meinte, dass noch Punkte auf der Tagesordnung abzuhandeln wären.

Der Übergang vom mühsamen Vortrag über Finanzen zu geselliger Konfliktordnung charakterisiert einen wichtigen Zug innerhalb der Autonomie des WUK. Bei Themen, die für die Teilnehmer eine Zumutung darstellen, sie in die Rolle passiver Zuhörer drängen, benötigt es ein Anschlusssthema, das zum Mitmachen motiviert. Diese Themenswitches konnten in unterschiedlichen Gremien (Generalversammlung, Hausversammlung, Forum, Vorstand) beobachtet werden. Themen, die den Großteil der Personen in die Zuschauerrolle drängen (z.B. Bericht über ein Treffen mit anderen Organisationen, das ein Mitglied vorträgt) werden von anderen Themen abgelöst (Konfliktthemen), die Widerspruch erzeugen und integrativ wirken. Integrativ einerseits für die Teilnehmer, die Beiträge erstellen und auch für die Teilnehmer, die solchen Spektakeln als Zuschauer beiwohnen. Konflikte werden dann in der Regel nach einiger Zeit unterbrochen, es werden somit *Stoppregeln* eingeführt (entweder vom Moderator oder von einzelnen Mitgliedern, die z.B. an die übertrieben emotionale Diskussion erinnern oder daran, dass die Zeit fortgeschritten und kein Konsens zu erwarten wäre), die die zeitliche Ausdehnung und letztlich eine mögliche Eskalation unterdrücken. Die ausgelassene Stimmung nach dem Streit deutet auf ein typisches Verhalten hin: Konflikt wird in manchen Teilen des WUK *erwartet*, kommt somit nicht als Überraschung und dadurch bleibt am Ende des Streits keine depressive Stimmung zurück, sondern ganz im Gegenteil: eine gelockerte. Dieser Umgang mit widerspruchsbasierten Interaktionen ist Ausdruck einer habitualisierten Verhaltensform, die auf die gepflegte Kultur Rückschlüsse lässt und letztlich Ausdruck der Stabilität der Beziehungen zwischen den Mitgliedern ist. „Wenn die Beziehung stabil ist, wenn mit anderen Worten die Partner wissen, daß sie nicht durch Konflikt bedroht ist, dann werden eher Konflikte zwischen ihnen entstehen.“ (Coser 1972: 96)

Der Widerspruch als Kommunikationsform ist innerhalb der Autonomie des WUK kulturell legitimiert und wird normativ erwartet. Streit wird beispielsweise von der Vorstellung provoziert, dass erst durch die Äußerung unterschiedlicher Ansichten so etwas wie ein Gemeinschaftswille entstehe. Die Mitglieder werden dazu ersucht ihre Sichtweisen zu kommunizieren. Es sollen also möglichst viele Personen ihre je eigenen Interpretationen und Vorstellungen zu unterschiedlichen Themen und Ereignissen vortragen, damit der Bereich/die Organisation als Gesamtgebilde repräsentiert wird. Dazu passt auch die Beschreibung eines Forumsmitglieds, das während einer Sitzung des WUK-Forums erläutert hat, das WUK wäre ein dialektisches Gebilde. Das bedeutet, dass immer mindestens zwei in

Widerspruch stehende Seiten zusammentreffen. Die Auflösung des Widerspruchs soll in der Diskussion erfolgen und die Lösung soll dann die Synthese „Gemeinschaftswille“ sein.

Die beobachtete Praxis scheint die erwartete Synthese in Frage zu stellen. Konflikte werden in der Regel nicht gelöst, sondern heruntergespielt, vertagt oder an Personen delegiert, die sich dann weiter damit beschäftigen sollen. Sie brechen schließlich zu einem spätern Zeitpunkt wieder aus, wenn die Streitthemen abermals an der Tagesordnung stehen. Dadurch entstehen Konfliktgeschichten, die sich über Jahre hinziehen können und letztlich nicht gelöst werden. Der Konflikt über bestimmte Themen ist dann nicht das konstatierte Mittel zum Zweck, um den Gemeinwillen zur Entfaltung kommen zu lassen, sondern transformiert sich zum Selbstzweck. Ein Beispiel für eine solche Konfliktgeschichte ist die Hofnutzung des Gebäudes. Welche Parteien (und hier insbesondere Betrieb oder Autonomie) den Hof nutzen dürfen und in welcher Weise, ist ein Thema, das seit Jahren immer wieder aufgegriffen und wieder fallengelassen wird.

Die Tendenz, dass Konflikte zum Selbstzweck werden, muss nicht als Problem behandelt werden, sondern kann auch als Lösung verstanden werden. Streitigkeiten sind, wie die Beispiele oben zeigen, integrative Phänomene, die Personen an den autonomen Teil binden, auf Interaktionsebene für Auflockerung und Geselligkeit sorgen und mehr ein Hinweis für hinreichende, denn für unhinreichende Sozialintegration. Würden Konflikte wegfallen, kann das für den Einzelnen schlimme Folgen haben, wie dies Luhmann (1987: 533) ausführt:

„Wer seinen Feind verliert, wird dann eine eigentümliche Leere fühlen; ihm fehlen die Handlungsmotive, auf die er sich selbst verpflichtet hatte. Ihm werden Möglichkeiten fehlen, die vielen Okkasionalitäten zu einer Geschichte zusammenzufassen, wenn der Konflikt als eine relativ zeitbeständige Identifikationslinie ausfällt. Es gibt wenig andere Möglichkeiten, im Bereich sozialer Systeme die Einheit von Generalisierung und Handlungsverpflichtung mit starker Beteiligung innerer Motive so weit zu treiben.“

Neben der Bindewirkung, die Zwietracht ermöglicht und somit (wie auch Freundschaft) als funktionales Äquivalent zur „Generalisierung der Motivation durch Geldvergütung“ (Luhmann 1999: 94) angesehen werden kann, übernimmt Konflikt für das soziale System der Autonomie als Ganzes eine einheitsstiftende Funktion. Dadurch, dass der Betrieb als *zu professionelle Form der Organisation* abgelehnt wird, kann sich die Autonomie als *ein Gegenmodell* sehen und an diesem orientieren. Die heterogenen Orientierungen der Mitglieder, wie der Bereiche werden unter diesem Gesichtspunkt eingeebnet. Die binäre Struktur (dafür/dagegen) reduziert Komplexität und ermöglicht den Mitgliedern durch die Präferenz der *Ablehnung betrieblicher Strukturen* indirekt einen positiven Selbstbezug. Wobei nicht nur Konflikte, die die Anwesenheit des Gegners in irgendeiner Form voraussetzen, sondern auch „Schimpfklatz“ (Rainer 1998: 127f.) die Ablehnung des Betriebs reproduziert. Hier spielt nicht nur die betriebliche Organisationsform als solche eine Rolle, sondern die Ablehnung wird personalisiert: der Geschäftsleiter für Kultur und Verwaltung wird dann als „Bürokrat“ bezeichnet und seine Vorstellungen und Ideen werden überkritisch behandelt. Dieser steht dann pars-pro-toto symbolisch für den gesamten betrieblichen Teil.

Die kommunizierte Ablehnung des Betriebs ist geschichtlich gewachsen und scheint nach wie vor in unterschiedlichen Teilen der Autonomie anschlussfähig zu sein, wobei die Intensität je nach Standpunkt variiert⁸¹. Ein gemeinsamer Außenfeind ermöglicht, wie die soziologische Konflikttheorie

⁸¹ So ist zu vermuten, dass die aktiven Mitglieder, die nicht direkt mit dem betrieblichen Teil des WUK konfrontiert sind, eine größere Ablehnung pflegen, als jene, die mit dem Betrieb in unmittelbarer Verbindung stehen. So auch die Beobachtung eines Vorstandsmitglieds: „ich glaub auch, dass das stärker ist bei Leuten, die halt jetzt sich ((2)) selber nicht so stark einbringen“. Wie das Kapitel 12.1.3 zeigt, gehen die Vorstandsmitglieder zwangsläufig eine intensivere Verbindung mit den GeschäftsleiterInnen ein und setzen deren Vorstellungen im Großteil um. Eine radikale Ablehnung ist in einer Interaktionsbeziehung schwieriger aufrecht zu halten. Die negative Einstellung zum betrieblichen Teil wird aber auch in einer

zeigt, eine größere Kohäsion und gemeinsame Identität, trotz so verschiedener Ausrichtungen der Mitglieder innerhalb eines Gesamtgebildes.

„Der Konflikt dient dazu, die Identität und die Grenzen von Gesellschaften und Gruppen zu schaffen und zu erhalten. Der Konflikt mit anderen Gruppen trägt zur Schaffung und zur Festigung der Gruppenidentität bei und erhält die Grenzen gegenüber der sozialen Umwelt“. (Coser 1972: 41)

Die thematisch differenzierten Bereiche innerhalb des autonomen Teils erhalten eine Grundlage gemeinsamer Identifikation und Außenabgrenzung. Die kollektive Ablehnung gibt eine indirekte Aufwertung und damit die Basis für Systemintegration der sich ausdifferenzierten Lebenswelten⁸².

Der Treppenwitz des im WUK gepflegten Konflikts zwischen betrieblichem und autonomem Teil, besteht darin, dass der Feind im gemeinsamen Bett liegt. Die Folge ist, dass der Konflikt nicht außer Kontrolle geraten darf und somit gebändigt werden muss, sonst droht eine irreversible Entzweiung des Gesamtgebildes. Es muss also genug Ablehnung kommunikativ prozessieren, dass dies auf eine gemeinsame Identität der Autonomie abfärben kann, darf jedoch nicht so weit gehen, dass der Konflikt eine gemeinsame Gesprächsbasis zwischen GeschäftsleiterInnen und Vorstandsvorsitzenden (oder anderen aktiven Mitgliedern des WUK-Forums) sabotiert. Wie dies im Detail funktioniert, wird im Kapitel 12.2 besprochen – institutionalisierte Stoppregeln und der vergnügte Umgang nach Konflikten sind bereits erste Hinweise für einen gemäßigten Umgang mit Dissens.

7. Folgeprobleme primär emotional-stabilsierter Integration im autonomen Teil

Emotional stabilisierte Gebilde, die Nähe wie Ferne, Freundschaft wie Feindschaft reproduzieren, haben durchaus Vorteile gegenüber bürokratisierten Systemen: funktioniert die Zusammenarbeit, dann werden weniger Ressourcen benötigt und im besten Fall kombiniert sich der Zweck des Gebildes mit den Motiven der Mitglieder und diese müssen nicht extra mit funktionalen Äquivalenten (wie z.B. Geld, Prestige oder Zwang) motiviert werden. Doch solche Gebilde produzieren auch ihre negativen Folgen, wie bereits die Geschichte des WUK bewiesen hat. Gefühle alleine, so könnte man lakonisch ausdrücken, stellen eine ungenügende Grundlage zum verlässlichen Mittun über einen längeren Zeitraum her. Gemeinsame Gefühle müssen erst aufgebaut und gefüttert werden, können auch abnehmen und in negative Stimmungen umschlagen. Der autonome Teil des WUK ist auf Grund seiner Größe und Differenziertheit immer auch ein Ort, in dem die gemeinsame Gefühlsbindung, aber auch die Aufgabenorientierung versagen. Wenn direkte Interaktion unter allen Mitgliedern durch die Größe verunmöglicht wird, ist die Generalisierung von Gefühlen ein schwieriges Unterfangen. Die Bereiche schirmen sich gegeneinander ab, die von den Bereichen verschiedenen Mitgliederorientierungen können nicht mehr durch gemeinsame Gefühle gekittet werden und das Untertauchen in der Masse ist schnell vollzogen. In der direkten Interaktion unter Gleichen ist auch die Aufgabenorientierung stets brüchig: ein einfaches „Nein“ kann die Vorstellungen Egos durch Alter blockieren. Aber auch ein Zuviel an Persönlichkeit und Nähe können die Stimmung zum Explodieren bringen und dysfunktionale Konflikte erzeugen.

abgeschwächten Version innerhalb der Vorstandssitzung und innerhalb der Haussitzung in Anwesenheit der GeschäftsleiterInnen kommunikativ reproduziert.

⁸² Aus den Interviews ist herausgekommen, dass die Bereiche eigene Kulturen entwickelt haben, die sich untereinander unterscheiden. Die Mitglieder eines Bereichs interagieren typischerweise mit anderen Mitgliedern desselben Bereichs. Häufige Außenkommunikationen sind mehr die Ausnahme, denn die Regel. Dies führt auch zu Kritik und zur Selbstlabelung der Schrebergartenmentalität.

Die kurz angeschnittenen negativen Folgen der Sinnstruktur des autonomen Teils sollen in diesem Kapitel anhand von drei Punkten systematisch abgehandelt werden: das Problem apathischer Mitglieder (1) und das Spannungsverhältnis zwischen Integrations- und Aufgabenorientierung (2), die auf Bereichs- und Organisationsebene akut sind und schließlich das Problem dysfunktionaler Konflikte (3), die sich auf Bereichsebene ansiedeln.

7.1 Das Problem apathischer Mitglieder

Das Phänomen inaktiver Mitglieder taucht doppelt auf: bei Mitgliedern, die neu dazu kommen und andere Ziele als der Bereich verfolgen und bei Mitgliedern, die sich in früheren Zeiten stärker in die Bereichsangelegenheiten eingebracht haben, aber sich aus diesen zurückgezogen haben.

1. Das Problem der Apathie besteht bei *neuen Mitgliedern* in der Differenz der Ziele des Bereichs und der Ziele der Neulingen: wie bei den Aufnahmegesprächen beobachtet, sind die Ziele der Kandidaten auf die erfolgreiche künstlerische Tätigkeit ausgerichtet, während die Ziele der Bereiche einerseits interne Koordinationsaufgaben und andererseits externe Einflussmöglichkeiten in relevante WUK-Bereiche umfassen. Der Bereich versucht sich somit einerseits – innerhalb der Gesamtorganisation – so zu positionieren, dass dieser Ressourcen (wie Geld oder Räume) zugesprochen bekommt und andererseits versucht dieser die Gruppen und Personen in ein regulatives System zu integrieren, damit die reibungslose Übergabe der Räume und die Praxis basisdemokratischen Aushandelns sichergestellt wird. In den Aufnahmegesprächen wiederum orientierten sich die Kandidaten in der Selbstpräsentation stärker nach außen (das Kunstfeld), als nach innen (den Bereich oder die Organisation). Die vorgetragenen Ziele der Aufnahmekandidaten waren beispielsweise *Projekte durchführen, netzwerken oder in der Welt herum kommen*. Daneben haben diese einen Großteil der Zeit des Aufnahmegesprächs mit der Vorstellung ihrer bisherigen künstlerischen Tätigkeit verbracht und sprachliche Codes verwendet, die wohl in der Kunstszene Anerkennung bringen⁸³. Mit inneren Erfordernissen, wie basisdemokratischer Meinungsbildung und Bereichsarbeiten, konnten die Kandidaten, obwohl einige von ihnen „Restzeitnutzer“⁸⁴ waren, kaum etwas anfangen. Die „Selbstorientierung“ der Kandidaten innerhalb der Aufnahmegespräche bedeutet, dass zukünftige Mitglieder wahrscheinlich nicht loyal mit der Organisation (oder dem Bereich) sind, und auch ihre Karriere nicht im WUK sehen, sondern sich an die Erfordernisse der Kunstszene orientieren und dort versuchen eine bestimmte Statusposition zu erreichen. Um mit Bourdieu (1983: 187) zu sprechen, also alles Tätigkeiten, die das symbolische Kapital im Kunstfeld vermehren sollen und nicht Ziele, die zwingend bereichs- und organisationskompatibel sind⁸⁵. Künstlerische Tätigkeiten und die Positionierung im Kunstbetrieb sind somit mit den Interessen der Bereiche nicht zwingend kompatibel⁸⁶. Die Gefahr ist hoch, dass neue Mitglieder ein Art Minimalprogramm abspulen, wie ein Mitglied des Musikbereichs aus eigener Erfahrung erzählt:

⁸³ Beispielsweise: Performance, Movement-Research oder Konzept-Showing.

⁸⁴ Das sind nicht vollwertige Mitglieder, die dann in einer Räumlichkeit proben können, wenn diese gerade unbenutzt ist.

⁸⁵ Hier scheint auch eine Generationendifferenz auf: im Kapitel 5, zur Einführung ins WUK, ist davon gesprochen worden, dass ein soziokultureller Kulturbegriff, der sehr starke gemeinschaftliche Elemente aufwies, die Grundlage für die Institutionalisierung des WUK war. Die jungen, neuen Aufnahmekandidaten scheinen dem keine Bedeutung zu schenken, sondern orientieren sich stärker an eigene Projekte, also an einem individualistischeren Kulturbegriff. Auf der anderen Seite steht bereits im Buch 10 Jahre WUK, dass die Zusammenarbeit, wie sie in den Begriffen der Soziokultur und der basisdemokratischen Autonomie verankert war, nicht geklappt habe. Die einzelnen Akteure wären zu sehr auf ihr Eigenes konzentriert und zu wenig auf das Allgemeine. Ob im Laufe der Jahre ein tief greifender Wertewandel, von Kollektiv- auf Selbstorientierung stattgefunden hat oder sich nur die Rechtfertigungsmuster gewandelt haben, aber die Selbstorientierung gleich geblieben ist, könnte die Fragestellung einer eigenen Forschung sein.

⁸⁶ Das Phänomen der widersprüchlichen Erwartungen von getrennten gesellschaftlichen Sphären wird in der Soziologie als Interrollenkonflikt behandelt.

„Also ich hab lange Jahre gar nix mitbekommen vom WUK, ja, also ich bin runter gekommen in den Keller und ich hab geprobt und das war's und ich hab gewusst ich muss einmal im Monat zu dem Plenum hingehen, da hat man dann alles schön abgenickt was da irgendwie los war“

2. Das Problem *apathisch werdender Mitglieder* scheint primär die Folge von starken Konflikten und mühsamen Aushandlungsprozessen zu sein (wie auch Punkt 3 ausführt): Anders als bei neuen Mitglieder, besteht hier nicht das Problem, dass diese eine verstärkte Außenorientierung (Kunstszene) haben und mit den basisdemokratischen Entscheidungsmechanismen wenig anfangen könnten. Das kann schon deshalb ausgeschlossen werden, da diese früher stärker eingebunden waren. Der Rückzug in die Inaktivität ist einerseits die Folge von heftigen Auseinandersetzungen und mühsamen Entscheidungsfindungsprozessen in den Bereichen, wie in anderen Gremien des autonomen Teils. Andererseits werden konkurrierende Tätigkeiten (außerhalb und innerhalb des WUK) als Gründe von den Mitgliedern thematisiert, warum die Mitarbeit eingeschränkt wird. So ist eine Vorstandstätigkeit mit einem hohen Zeitaufwand verbunden und darunter leidet schließlich die aktive Bereichsarbeit. Zieht man sich zurück und fährt ein Art Minimalprogramm, dann kann das aktive Mitmachen im Aushandlungsprozess unter Anwesenden auch nicht durch formale Regeln *erzwungen* und bei Unwilligkeit *sanktioniert* werden. Ob sich die basisdemokratische Praxis nach den normativen Vorstellungen basisdemokratischen Entscheidens entfaltet, kann somit nicht formalisiert werden, sondern nur unterstützt und ist letztlich an die Motivation der Mitglieder gekoppelt.

Dass Freiwilligkeit die Differenz ist, die über Mitmachen und Nichtmitmachen entscheidet, hat auch damit zu tun, dass Moralisierung als Mechanismus der Mitarbeitsaufforderung mit der Sinnstruktur des autonomen Teils nur abgeschwächt anwendbar ist. Dass Mitmachen und Nichtmitmachen in gleicher Weise möglich sein sollen, wird durch eine paradoxe Mitteilung eines Mitglieds des Aufnahmegremiums, gegenüber den Aufnahmekandidaten, klar deutlich⁸⁷. Dieser meinte, dass „die Erwartungen hier zu hoch geschraubt sind“ und „man auch Mensch sein soll“. Die „zu hoch geschraubten Erwartungen“ waren in Bezug auf die formulierte Erwartung gegenüber den Kandidaten, dass sie im Bereich mitarbeiten sollten, gemeint. Die Paradoxie entspinnt sich im Zwang zur Mitarbeit *und* im Zwang authentisch⁸⁸ zu sein. Auf der einen Seite soll man mittun und die Bereichsziele mittragen, aber auf der anderen Seite soll man auch die eigenen Bedürfnisse und Ziele in den Vordergrund stellen. Man soll sich auf Bereichsebene einbringen, aber auch gegenteilige Handlungen sind legitim. Diese widersprüchlichen Handlungsaufforderungen werden in der Sozialpsychologie mit dem double-bind-Effekt (vgl. Bateson 1985: 276f.) beschrieben. Wie bei der Vorstellungsrunde neuer Kandidaten rekonstruiert, sind die Bereichserwartungen und die Erwartungen, die die neuen Mitglieder mit der Kunstszene verbinden, nicht deckungsgleich. Für diese entsteht ein Intrarollenkonflikt, der ohne Begleitmaßnahmen⁸⁹ vermutlich in der Apathie der neuen Mitglieder mündet. Wieso sollten diese sich den Erwartungen des Bereichs beugen, wenn sie auch gegenteilig agieren könnten?

Trotz des selbstperformativen Widerspruchs, wird das Problem apathischer Mitglieder in Interviews und auch innerhalb der Generalversammlung thematisiert und an die Personen selber adressiert. Es wird angemerkt, dass viele Mitglieder nur ihre (künstlerische) Tätigkeit im Blickfeld hätten und darüber hinaus wenig in die Bereichsarbeit, aber auch in die Tätigkeiten, die das gesamte WUK betreffen, investieren würden. Die Personalisierung der Zuschreibung überdeckt dabei, dass das Phänomen apathischer Mitglieder mit den selbst produzierten Paradoxien auf sinnstruktureller Ebene, den

⁸⁷ Angesprochen ist das Aufnahmeverfahren, das im Kapitel 6.1.1 bereits behandelt wurde.

⁸⁸ Der Zwang authentisch zu sein, ist für sich genommen bereits paradox: wenn Authentizität normativ erwartet wird, dann ist die ausführende Person gerade nicht authentisch, sondern richtet sich an die Aufforderung.

⁸⁹ Das Kapitel 8.1 rekonstruiert diese Begleitmaßnahmen und beschreibt wie innerhalb des autonomen Bereichs mit dem Problem apathischer Mitglieder umgegangen wird.

Interessendivergenzen zwischen Einzelnen und des Bereichs und den negativen Effekten (z.B. heftigen Konflikten oder mühsamen Aushandlungsprozessen) verbunden ist.

Daneben besteht die Gefahr apathischer Mitglieder besonders für soziale Systeme, in denen das organisatorische Belohnungsschema so aufgebaut ist, dass die Mitgliedschaft alleine ausreicht, um die Leistungen des Gesamtgebildes⁹⁰ zu erhalten (vgl. Ridder 1979: 261). Das Problem inaktiver Mitglieder taucht in der soziologischen rational-choice Theorie als Problem des *Trittbrettfahrens* auf. Besonders bei größeren Kollektiven⁹¹, in denen der Beitrag des Einzelnen einen verhältnismäßig geringeren Effekt auf das Gesamtgebilde hat und die Erhaltung des Kollektivguts (hier: zur Verfügung gestellte Räumlichkeiten und bezahlte Betriebskosten) definitionsgemäß nicht an die Mitarbeit gekoppelt ist, wird die Erstellung eigener Leistungen unwahrscheinlich (vgl. Olson 2004: 44). Die Frage, die sich für die Mitglieder des autonomen Teils stellt, lautet somit: Wieso sollte man mittun, wenn man erstens durch ein Minimalprogramm an Leistungen kommt, zweitens die eigenen Ziele anders gesteckt sind (also Mitgliedermotiv und Bereichs- bzw. Organisationszweck unterschiedlich sind) und drittens das Gesamtgebilde ohne mein Mittun funktioniert bzw. das Einbringen in Entscheidungsprozesse nicht zu sicheren Gratifikationen führt?

7.2 Das Balancierungsproblem zwischen Integrations- und Aufgabenorientierung

Der autonome Teil kann nicht nur durch die gesellige, persönliche Interaktion bestehen, sondern ist auch darauf angewiesen Aufgaben zu bewältigen. Beispielsweise müssen Renovierungen und gemeinsame künstlerische Projekte geplant und durchgeführt, Equipment besorgt oder die Raumbenutzungsrechte zwischen den Gruppen abgesprochen werden. Es müssen somit Entscheidungen getroffen werden, die aber nicht zwingend mit der Integration der Mitglieder im Einklang stehen. Die Stunde Probezeit mehr, die der eine hat, geht auf die Lasten des anderen, künstlerische Projektarbeit macht mehr Spaß, als die Kontrolle der Finanzen, die einen wollen den Bereich „professionalisieren“, die andern wollen so weiter tun wie gehabt etc. Ein zuviel an Integration der Vorstellungen der Mitglieder geht somit auf die Durchführung von Aufgaben und umgekehrt.

Auf Ebene des Gesamtgebildes stellt sich das Problem ähnlich: wie können die unterschiedlichen Bereiche gemeinsam Aufgaben bewältigen und gleichzeitig als Ganzes bestehen?

Dieses Phänomen, das auch als Spannungsverhältnis zwischen expressiver und instrumentaler Orientierung in der soziologischen Literatur auftaucht (z.B. Etzioni 1965), stellt sich innerhalb des autonomen Teils somit doppelt. Einerseits als strukturelles Problem bei der Entscheidungsfindung (1) und andererseits als Problem der Systemintegration bzw. Normierung, in Folge der Ausdifferenzierung in thematisch unterschiedliche Bereiche (2).

1. Das Spannungsverhältnis zwischen Aufgaben- und Integrationsorientierung besteht nach wie vor als strukturelles Problem in den Entscheidungsprozessen innerhalb des autonomen Teils, wie bereits der geschichtliche Teil des WUK aufgezeigt hat. Dadurch, dass die *Vielfalt der Meinungen* vertreten werden sollen, wird von jedem anwesenden Mitglied die beständige Artikulation seiner Meinung normativ erwartet. Diese kulturell legitimierte Erwartungshaltung provoziert geradezu Widerspruch. Die Folgen sind dann entweder Konflikte (z.B. innerhalb des WUK-Forums) oder, wie im

⁹⁰ Im WUK sind dies vor allem die zur Verfügung gestellten Räumlichkeiten und die Übernahme der Betriebskosten.

⁹¹ Gemeint sind damit Kollektive, die mehr Mitglieder als Kleingruppen aufweisen. Kleingruppen weisen zwischen den Mitgliedern eine hohe wechselseitige Abhängigkeit auf. Ein Gruppenmitglied kann in dem Kontext wahrnehmen wie die anderen Mitglieder handeln. Durch die geringere Anzahl an Mitgliedern steigt der Einfluss des Einzelnen und dieser wird eher motiviert sich für das Kollektivgut einzusetzen (vgl. Olson 2004: 43), außerdem sind informale Normierungseffekte durch die wechselseitige Wahrnehmung gegeben.

Entscheidungsverfahren über die Aufnahme neuer Mitglieder innerhalb der TTP, ein zu taktvolles Eingehen auf die Position des anderen. Beide Verfahren sind integrationsfreundlich (jeder darf einmal), aber entscheidungsunfreundlich. Entweder wird die Diskussion bei zu viel Dissonanz abgebrochen und verschoben (was ein typischer Mechanismus innerhalb des WUK-Forums ist) oder fortgeführt bis nur mehr die Streitparteien am Tisch sitzen (dies konnte während einer Vorstandssitzung beobachtet werden). Bei wichtigen Entscheidungen wird die Diskussion in die Länge gezogen und dann in den letzten Minuten der Sitzung in einem Schnellverfahren (z.B. Abstimmung⁹²) durchgesetzt, wie ein TTP-Mitglied ausführt.

„Und dann [Anm.: in den Plena] ist oft in den letzten zwei Minuten, sind zwar wirklich notwendige Entscheidungen durchgeprügelt worden, aber keiner hat g'wusst für was er sich entscheidet oder ob's n' Sinn macht oder einfach „Ruhe, jetzt wird's halt“, ja?

Ein zweiter Punkt, der die Aufgabenorientierung erschwert, besteht darin, dass in den Entscheidungsprozessen des autonomen Teils immer auch die Persönlichkeit des Einzelnen seine Entfaltung finden soll. Die Mitglieder sollen, wie das Kapitel 6.1 gezeigt hat, auch immer ihre Sichtweisen und Gefühlszustände artikulieren. Dies bringt Luhmann (1999: 90) mit folgendem Zitat auf den Punkt:

„In elementaren, relativ undifferenzierten Sozialordnungen findet man eine gefühlsgesteuerte Einheit von persönlicher Motivation und sozial geschätzter Leistung. [...] Kommunikationen enthalten nicht nur informative, sondern, untrennbar beigemischt, auch emotionale Komponenten. Sie weben eine gemeinsame Basis des Fühlens und Handelns, oder sie führen zu Kampf und Streit. Nicht nur Nachrichten und Ansichten, sondern vor allem die Gemeinsamkeit oder der Widerstreit des Fühlens und die persönliche Vertrauenswürdigkeit werden mitgeteilt. So bilden die Kommunikationen zugleich die Motivationsstruktur.“

Die Aufgabenorientierung ist somit ständig mit persönlicher Kommunikation verwoben und muss auf die personenspezifischen Einwürfe immer auch eingehen. Der Einzelne hat, wie bei affektualen Beziehungsmustern üblich, das Recht seine Sichtweisen einzubringen. Wenn beispielsweise eine Person einen Überzeugungsmonolog hält, dann ist das schwer zu stoppen. Gleichzeitig werden einmal formalisierte Rollen auf Interaktionsebene unterminiert – die Integration des Einzelnen soll durch die Gleichheitsnorm sichergestellt werden.

Ein dritter Punkt, der die stärkere Aufgabenorientierung erschwert liegt in der Ablehnung zu stark formalisierter und generalisierter Regelungen. Es werden im autonomen Teil Einzellösungen gegenüber generalisierten Lösungen bevorzugt werden. So wurde ein Vorschlag des Geschäftleiters für Kultur und Verwaltung, den Mitgliederbeitrag jährlich um einen fixen Prozentsatz zu erhöhen, mit dem Argument abgelehnt, dass es gut wäre die Erhöhung zu einem späteren Zeitpunkt abermals zu besprechen.

Die Folgen der sich schwierig gestaltenden Entscheidungsfindung und Aufgabenorientierung sind Frustration unter den Anwesenden, personenbezogene Schuldzuweisungen und heftige Konflikte. Um die Gefahr der Apathie der Mitglieder nicht zu verstärken, also Desintegration zu umgehen, werden dann in der Regel kaum Entscheidungen getroffen, wie ein Vorstandsmitglied beschreibt:

⁹² Abstimmungsprozedere sind zwar vorgesehen, aber die Mitglieder versuchen einen Konsens zwischen den Anwesenden

„und die werden dann echt Punkt-für-Punkt abgearbeitet [Anm. JW: die Themen auf der Tagesordnung] und manche gehen schnell und bei manchen redet da den Mund fusselig und manche sind fad und manche sind interessant und, und, ja, Beschlüsse kommen bei den Wenigsten raus“

Wenige Entscheidungen zu treffen erzeugt auf der anderen Seite das Gefühl, dass die Strukturen verkrustet wären und sich hier nichts ändere. Es entsteht folglich das Bedürfnis, dass mehr Struktur notwendig wäre und dieser Wunsch wird an einzelne Personen attribuiert⁹³.

Obwohl die Probleme bei der Entscheidungsfindung den Mitgliedern bewusst sind und auch kritisiert werden, wird ein *zu viel an Aufgabenorientierung* ebenso kritisch gesehen. Dies zeigt bereits die Aussage des Mitglieds des Aufnahmegremiums, der ja meinte, dass man *auch Mensch sein solle*, und taucht in unterschiedlichen Teilen des Gesamtgebildes immer wieder auf. Beispielsweise meinte ein Vorstandsmitglied, dass es in den Vorstandssitzungen zu sachbezogen zugehe und es mehr *kreative Zeit* geben solle. Darüber hinaus zeigen die kritischen Beobachtungen betrieblicher Strukturen, die als *Bürokratie* und *Magistratsamt* gelabelt werden, den grundsätzlichen Widerwillen des autonomen Teils an zu viel Sachorientierung⁹⁴.

Das Spannungsverhältnis zwischen Integrations- und Aufgabenorientierung gerinnt innerhalb des autonomen Teils zu einer andauernden Selbstkritik, entweder in die eine oder in die andere Richtung. Ein zuviel an Mitbestimmung wird als Problem gesehen, da dadurch keine Entscheidungen getroffen werden bzw. diese zeitlich herausgezögert werden (Kritik an der Verkrustung des Systems). Ein zuviel an Sachorientierung und Entscheidungscentralisierung wird als Problem gesehen, da dadurch das WUK unkreativ, angepasst und bürokratisch sei (Kritik an der Professionalisierung des Systems).

2. Problem der Systemintegration: In Folge der thematischen Ausdifferenzierung in sieben Bereiche, wird die Integration dieser zu einem Problem. Wie im Einleitungsteil zum WUK beschrieben, dient die Differenzierung in Bereiche der Reduktion von Komplexität – jeder Bereich kann sich seinen Aufgaben widmen. Dies hat außerdem zur Folge, dass durch die direkte Wahrnehmbarkeit der Mitglieder und die gemeinsam gebündelten Interessen „Inseln des gemeinsamen Fühlens“ entstehen können.

Der Vorteil, der durch die Komplexitätsreduktion und die weiterhin gemeinschaftliche Interaktion erreicht wird, wird dann mit dem Problem der Systemintegration bezahlt – wie soll ein Miteinander trotz Verschiedenheit hergestellt werden? Dieses Problem wird zusätzlich verschärft, da die WUK-Autonomie auf klassische bürokratische Steuerungselemente verzichtet. „Übergeordnete Gremien“ haben keine Möglichkeiten in die Bereiche mittels *formaler Festlegungen* direkt einzugreifen. Wenn Empfehlungen innerhalb des Forums getroffen werden, ist dieses auf die Mitarbeit des betroffenen Bereichs angewiesen, der auch im Forum anwesend ist und bereits dort sein Veto einlegen kann. Die Empfehlung an einen Bereich kann von diesem somit auch immer abgelehnt werden, ohne dass dieser explizierte Sanktionen zu befürchten hätte. Zusätzlich gilt das Subsidiaritätsprinzip, das Empfehlungen oder Interventionen von „übergeordneten“ Gremien zeitlich herauszögert. Damit ist gemeint, dass Probleme oder Konflikte zunächst die betroffene Einheit zu lösen versucht und erst bei Nichtlösung andere Gremien als Vermittler eingeschaltet werden können⁹⁵.

Die *so institutionalisierten (formalen) Einflussssperren* werden auch auf Interaktionsebene reproduziert und verteidigt. Innerhalb einer Vorstandssitzung hat beispielsweise ein Mitglied des Vorstandes einen Konflikt im eigenen Bereich geschildert und gefordert diesen innerhalb des Vorstandes zu

⁹³ So erhofft sich eine Entscheiderin im Aufnahmeverfahren für neue Mitglieder innerhalb der TTP: „Ich hab ja wirklich den großen Wunsch, dass das ((1)) dass das irgendwie gemacht, also dass die TTP irgendwie ((3)) so, dass wer den Rahmen macht.“

⁹⁴ Siehe Kapitel 11.2.1

⁹⁵ Taucht beispielsweise ein Problem auf Gruppenebene auf, dann wird geschaut, dass diese das jeweilige Problem selbst löst. Erst bei Versagen auf Gruppenebene soll der Bereich sich darum kümmern. Wenn auch dies nicht klappt, dann soll sich das Forum und der Vorstand einschalten.

entscheiden. Dieser Vorschlag wurde vom Obmann, mit dem Argument, dass dies der Bereich selbst zu entscheiden habe, zurückgewiesen. Zwar wurde in Folge über den Konflikt diskutiert, aber keine Entscheidung bezüglich des Streits getroffen.

Neben der Gewinnung an Freiheitsgraden durch die Unterminierung formaler Einflussmöglichkeiten, taucht – wie gezeigt (Punkt 1: Apathische Mitglieder) – Nichtmitmachen als legitime Möglichkeit sinnstrukturell auf. Verbindlichkeit, wie Nichtverbindlichkeit, Regelkonformität wie Regelabweichung werden zu äquivalenten Handlungsoptionen. Selbst die Anwesenheit an Plena⁹⁶ oder die Versendung von BereichsvertreterInnen ins WUK-Forum, die eigentlich obligatorisch sind, müssen keine Gründe für den Entzug von Ressourcen oder den Ausschluss darstellen⁹⁷, wie Beobachtungen zeigten. Die beschriebene Ambivalenz ermöglicht somit die sanktionslose Abweichung von festgelegten Aufgaben und entschiedenen Normen⁹⁸, die als Ausdruck individueller Entfaltung gerechtfertigt werden können. Einmal getroffene Regeln werden somit brüchig, wie ein Beispiel zeigt: das Übernachtungsverbot innerhalb der Räumlichkeiten wurde von einem Mitglied umgangen, um einer obdachlosen Person eine Schlafmöglichkeit zu geben. Dieses Beispiel ist innerhalb des Vorstandes kontrovers besprochen worden. Der Vorstandsobmann hat schließlich die Abweichung von festgelegten Regeln als allgemeines Problem innerhalb der Vorstandssitzung diagnostiziert.

7.3 Dysfunktionale Konflikte innerhalb der Bereiche

Konflikten wurde in der bisherigen Analyse eine überwiegend positive Funktion zugeschrieben. Sie wirken sozialintegrativ und ermöglichen, in der Ablehnung betrieblicher Strukturen, eine gemeinsame Identität des autonomen Teils.

Die Probleme bei der Entscheidungsfindung unter Anwesenden, wenn diese eine Konfliktform annehmen und die Gefahr der Apathie bei eskalierten Konflikten, wurden bereits als negative Folgen thematisiert. Doch haben Streitigkeiten in den Bereichen, wenn sich diese parasitär⁹⁹ festsetzen, noch weit reichendere, dysfunktionale Konsequenzen, wie sich zeitlich festsetzende Gegnerschaften, tiefgreifende Spaltungen und Austritte frustrierter Mitglieder. Dysfunktional sind Konflikte daher, wenn die positiv-affektualen Beziehungen zwischen den Mitgliedern parasitär von Konflikten besetzt und schließlich nachhaltig zerstört werden.

Der Ausbruch so heftiger Zwietracht mag zunächst mit den bisherigen Ergebnissen im Kapitel 6.2 im Widerspruch stehen. Die objektiv-latente Sinnstruktur im TTP-Kollektiv wurde als persönlich, freundschaftlich und konfliktpressiv beschrieben. Man könnte fragen: wie kann ein Konflikt auf Bereichsebene ausbrechen und eine solche Heftigkeit annehmen?

Zunächst erscheint es sinnvoll zu beschreiben, welche Art von Konflikten zu einer solchen Heftigkeit führen. Betrachtet man beispielsweise die Streitigkeiten innerhalb der Bereiche, die in den durchgeführten Interviews als besonders intensiv thematisiert wurden, dann zeigt sich, dass diese Konflikte den Status „echter Konflikte“ (vgl. Coser 1972: 55f.) annahmen. Damit ist gemeint, dass der Konfliktauslöser nicht diffuse Aggressionen sind, wie diese bei „unechten Konflikten“ konstitutiv sind, sondern spezifische Zwecke, die durch verschiedenste Mittelwahl erreicht werden können. Innerhalb des TTP-Bereichs, wie auch bei einem Konflikt innerhalb des Werkstättenbereichs, haben sich Gruppeninteressen gebildet, die die Differenz Professionalisierung vs. Semi-Professionalismus

⁹⁶ Innerhalb des TTP-Bereichs bestimmen die Mitglieder selbst wen sie ausschließen. Und niemanden auszuschließen ist schließlich auch ein Selbstschutz.

⁹⁷ So hat der Musikbereich über ein Jahr keine Bereichsvertreter ins Forum versendet.

⁹⁸ Dies zeigt sich auch in der Beobachtung des betrieblichen Teils als Magistratsamt oder Bürokratie, in denen idealtypisch alles durchorganisiert ist und wenig Platz für individuelle Entfaltung zulässt.

⁹⁹ Parasitär sind Konflikte deswegen, da sie sich nicht den Status eines Teilsystems annehmen, sondern sich als negative doppelte Kontingenz innerhalb der Bereiche festsetzen (vgl. Luhmann 1987: 531).

angenommen haben¹⁰⁰. Die Folge waren Streitigkeiten um Wertorientierungen (wie soll der Bereich ausgerichtet sein?) und daran anschließend Konflikte um knappe Ressourcen: wer darf wie lange Räumlichkeiten und zur Verfügung gestelltes Equipment benutzen? Wer erhält für Projekte Aufführungsmöglichkeiten (TTP-Bereich) und monetäre Ressourcen? Wer erhält für Maschinen (Werkstättenbereich) monetäre Ressourcen? Ressourcenkonflikte sind zwar grundsätzlich teilbar, drehen sich letztlich um ein „Mehr-oder-Weniger“ (Hirschmann 1994: 16f.), doch die Konfliktschlichtung wird erschwert, da die beschriebenen Konflikte einerseits unteilbare Streitmotive, wie Wertvorstellungen als Grundlage haben und durch den persönlichen Bezug „affektive Energien mobilisieren“ (Coser 1972: 68).

Wie im Kapitel 6.1 gezeigt, sind persönliche Beziehungen konstitutiv für Teile der Bereiche: man macht mit, weil man als Person anerkannt ist. Die persönliche Beziehungsform erzeugt ihre Ambivalenz darin, dass Anziehung wie Abstoßung zugleich erfolgen. Negative Gefühle müssen schließlich irgendwie absorbiert werden (z.B. durch einen gemeinsamen Außenfeind), sonst greifen sie das System parasitär an. Bricht der Streit innerhalb des emotional-integrierten System aus und ist daran die Existenz bzw. Identität einzelner Mitglieder und Gruppen innerhalb des Bereichs gekoppelt, dann kann davon ausgegangen werden, dass der Konflikt eine bestimmte Heftigkeit und Dauer annimmt. Persönliche Beziehungen können – zunächst kontraintuitiv – gerade als Nährboden für heftige Konflikte gelten.

„[E]in Konflikt [ist] leidenschaftlicher und radikaler [...], wenn er aus engen Beziehungen entsteht. Das Zusammen von Einigkeit und Gegnerschaft in solchen Beziehungen macht die besondere Schärfe des Konflikts aus. Feindschaft ruft tiefere und heftigere Reaktionen hervor, je mehr die Parteien, zwischen denen der Streit entsteht, aneinander gebunden sind. In Konflikten innerhalb einer engen Beziehung haßt die eine Seite die andere um so stärker, je mehr sie als Bedrohung der Einheit und der Gruppenidentität erscheint“ (Coser 1972: 83)

Etablieren sich somit unterschiedliche Vorstellungen über die Gestaltung des Bereichs (Professionalismus vs. reine Kunstorientierung) und sind an die Identitätsentwürfe Ressourcenvergaben gekoppelt, kann der positiv-emotionale Bezug schnell in negative Gefühle umschlagen und zum Dauerkonflikt werden. Wird eine Einigung in einem Verfahren durch die starke, persönliche Involviertheit geblockt, dann ist ein Stopp des Konflikts nur mehr schwer zu erreichen. Wenn somit die Gegnerschaft institutionalisiert ist, drohen alle Themen in der binären Struktur des *dafür oder dagegen* ausgetragen zu werden. Der Streit greift auf alle Kommunikationen des Plenums über und spaltet dieses in zwei Lager. Die Plenumssitzungen werden zu Konfliktsystemen, die Beteiligten sind somit *überintegriert* und alles wird in die Form der Gegnerschaft transformiert.

„Anders als oft angenommen (aber mehr unterstellt als begründet wird), ist Gegnerschaft also ein Integrationsfaktor ersten Ranges und gerade dadurch problematisch. Er zieht inhaltlich noch so heterogene Handlungen unter dem Gesichtspunkt der negativen doppelten Kontingenz zusammen und fügt sie in das System ein: *Jeder* kann *alle* Möglichkeiten aktualisieren, die den anderen benachteiligen, und je mehr dies geschieht, um so mehr ist es plausibel. Das System erreicht zu hohe Interdependenz: ein Wort gibt das andere, jede Aktivität muß und kann mit irgendwelchen anderen beantwortet werden.“ (Luhmann 1987: 532)

¹⁰⁰ Letztlich sind solche Konflikte eine Wiederholung der Geschichte des WUK im kleineren Bereichsrahmen. Gruppen, die für einen professionelleren Umgang eintreten streiten sich mit Gruppen, die sich an traditionellere Vorstellungen orientieren. Siehe dazu: Kapitel 5.

Die Folge von persönlichen Konflikten sind Frustration, Blockaden und apathische Mitglieder, wie ein TTP-Mitglied beschreibt:

„Diese Plenumsstruktur ist zu einem Ende gekommen, in dem sich die Leute bloß noch gefetzt haben in den Plenas, die Leute wirklich fertig warn nachher, manche nimmer gekommen sind, haben gesagt „nie wieder Plenum“ und es hat einfach nimmer funktioniert, ja? Die Plenas haben zwar alle Leute zusammen gebracht, aber sie waren teilweise so von persönlichen G'schichten und Hassanfällen und, also geprägt, dass keiner mehr gerne hin gegangen ist.“

Die Etablierung von Konflikten über einen längeren Zeitraum hat auch damit zu tun, dass innerhalb des autonomen Teils keine Instanz etabliert ist, die den Streit zwischen zwei Parteien *entscheidet*. Anders als in Organisationen, in denen unterschiedliche Vorstellungen letztlich von einer hierarchisch höher gestellten Ebene entschieden werden und auf gesellschaftlicher Ebene, in denen Gerichte rechtliche Differenzen regeln, schwelgen Streitigkeiten innerhalb der Bereiche über längere Zeiträume hinweg, ohne dass eine eingerichtete Stelle eine Entscheidung für die eine oder die andere Partei trifft¹⁰¹.

8. Formen des Umgangs mit den negativen Folgen

Im vorherigen Kapitel wurden drei Punkte aufgezeigt, die als Folgewirkungen der primär emotional-integrierten Beziehungen innerhalb des autonomen Teils beschrieben werden können. *Apathische Mitglieder*, das *Spannungsverhältnis zwischen Integration und Aufgabenorientierung* und das *Auftreten dysfunktionaler Konflikte* sind die immer wieder kehrenden Probleme, die auch von den Mitgliedern thematisiert werden. Die Frage, die sich dieses Unterkapitel stellt, ist wie die skizzierten negativen Folgewirkungen innerhalb des autonomen Teils bearbeitet werden. Welcher Umgang und welche Versuche sind zu beobachten, die die drei Folgeprobleme zumindest zu minimieren versuchen?

8.1 Umgangsformen mit dem Problem apathischer Mitglieder

Die erste negative Folgewirkung hat unterschiedliche Ursachen. Einerseits hat die Analyse gezeigt, dass die widersprüchliche Sinnstruktur immer auch mit den Bereichszielen inkompatible Handlungen legitimiert. Zweitens konnte gezeigt werden, dass die Motive der neuen Mitglieder mit denen des Bereichs nicht übereinstimmen müssen. Drittens ist bei länger involvierten Personen die Gefahr des „Trittbrettfahrens“ groß, wenn Enttäuschungen oder konkurrierende Tätigkeiten die Mitmachmotivation gefährden. Auch wenn man die Pflichtübungen macht, erhält man Ressourcen. Das Unterkapitel fragt sich nun, wie der autonome Teil mit diesem Problem umgeht? Wie werden Neulinge nach dem Eintritt auf Bereichsebene integriert (1) und wie werden Mitglieder in unterschiedlichen Teilen des WUK motiviert, sich an Entscheidungsprozessen und Arbeiten zu beteiligen (2)?

1. Wie in der Interpretation zum Aufnahmegespräch neuer Mitglieder für den TTP-Bereich gezeigt hat, ist der Versuch unternommen worden, neue Mitglieder positiv zu selektieren, die sich vorstellen konnten in die Bereichsprozesse zu integrieren. Es hat sich schließlich gezeigt, dass die Aufnahmekandidaten Schwierigkeiten hatten, sich Bereichsarbeit vorzustellen und verstärkt von den

¹⁰¹ Natürlich haben solche Instanzen ihre Beschränkungen. Sie können „teilbare Konflikte“ (vgl. Hirschmann 1994: 16f.) entscheiden, also die Ressourcenverteilung bestimmen. Sie können aber nicht Wertvorstellungen in die eine oder andere Richtung entscheiden und persönliche Zerwürfnisse in Richtung Konsens bestimmen.

eigenen Projekten erzählen. Die erzielten Erkenntnisse des Aufnahmegesprächs sind für die Entscheider auch schwierig in die Zukunft zu projizieren. Wer angibt leidenschaftlich gerne Klo zu putzen, muss dies erst praktisch beweisen. Zusätzlich konnte rekonstruiert werden, dass die Anforderungen an die neuen Mitglieder paradox formuliert wurden: man soll mitmachen, aber auch die Entfaltung individueller Bedürfnisse soll möglich sein. Um die Diskrepanz zwischen persönlichen Zielen und Bereichszielen und die Schwierigkeit des kurzen Aufnahmegesprächs zu entgehen, wurden zwei Zusatzmechanismen eingerichtet, die die neuen Mitglieder integrieren sollten. Die *Probezeit* und die Installierung eines *Mentorenprogramms* („Buddy-System“) sollen die Apathie der Neulinge reduzieren und das Abspulen von „Minimalprogrammen“ verhindern. Nach Ablauf eines halben Jahres wird mit den zusätzlichen Informationen über die Kandidaten, die in dem Zeitraum gesammelt werden, eine abermalige Entscheidung gefällt, ob die Kandidaten zu Fixnutzern aufsteigen. Die Neulinge stehen somit in der Zeit unter Beobachtung. Die eigentliche Selektion, ob man als Fixmitglied aufgenommen wird, wird zeitlich hinaus gezögert. In der Probezeit erhalten die neuen Gruppen eine Ansprechperson, die diese in die Mechanismen des Bereichs und ins WUK einführen und bei Problemen Hilfestellung anbieten. Diese Maßnahmen sollen die Integration neuer Mitglieder erleichtern, wobei sie mit unterschiedlichen Logiken ausgestattet sind. Die Probezeit ist ein Modus, dem sich die neuen Gruppen nicht entziehen können, da das Verhalten in dem angegebenen Zeitraum als Prämisse für einen Weiterverbleib genommen wird. Es ist dann auch weniger überraschend, dass die neuen Kandidaten in den anschließenden Plena, im Unterschied zu älteren Mitgliedern, anwesend waren und Mitarbeit signalisiert haben. Auch wenn die Anwesenheit bei den Neulingen andere Motive zur Grundlage hat (Weiterverbleib), als die möglicherweise Erhofften (Interesse an den bereichsinternen Prozessen), kann der Mechanismus der Probezeit die Sozialintegration zumindest in der halbjährigen Zeitspanne sicherstellen. Die Neulinge müssten bei Nichtgefallen befürchten, nicht als Fixmitglieder aufgenommen zu werden.

Das Buddy-System versucht im Unterschied dazu, die Kandidaten „abzuholen“, also eine Grundlage zu schaffen, damit sich diese in den internen Prozessen besser zurecht finden. Im Zuge der Erhebungen konnten die Auswirkungen der beiden Mechanismen aus Zeitgründen nicht weiter beobachtet werden. Zuletzt war auch nicht klar, ob das Buddy-System überhaupt zustande kommt, da es schwierig schien Buddys zu finden. Das hat auch eine ironische Note: um engagierte Mitglieder zu produzieren, benötigt es engagierte Mitglieder, die diese einführen, aber sich schwer finden lassen.

2. Mitglieder abermals zu motivieren, die sich zurückgezogen haben, scheint ein schwieriges Unterfangen zu sein. Wie bereits erwähnt, gibt es keine formalen Mechanismen, die ein Nichtmitmachen sanktionieren würden. Selbst bei Abwesenheit in obligatorischen Sitzungen, ist ein Ressourcenentzug (z.B. der Entzug von Proberäumen) oder ein Rauswurf unüblich, da die Mitglieder selber über Sanktionsmöglichkeiten entscheiden. Außerdem scheint der persönliche Umgang zwischen den Mitgliedern negative selektive Anreize zu erschweren. Wer möchte schon seinen Freund negativ sanktionieren?

Letztlich sind apathische Mitglieder mehr ein moralisches, denn ein faktisches Problem. Eines der Grundprinzipien basisdemokratischer Selbstverwaltung ist ein engagiertes sich einbringen, aber auch die Abweichung davon wird toleriert und die Aufregung hält sich in Grenzen. Abgesehen von vereinzelt Appellen, die an das Mitmachen gerichtet¹⁰² sind, wird dem Problem keine dramatischen Auswirkungen zugeschrieben.

Die geringen faktischen Probleme äußern sich schon darin, dass trotz einer großen Anzahl inaktiver Mitglieder, der autonome Teil funktioniert. Solange die „systematische Tendenz zur „Ausbeutung“ der

¹⁰² So hat beispielsweise der Vorstandsobmann innerhalb der Generalversammlung an die anwesenden Mitglieder appelliert sich stärker in die Bilanzen einzulesen, um eine Kontrollfunktion auszuüben.

Großen durch die Kleinen“ (Olson 2004: 28) besteht, also sich genug Personen finden lassen, die die Bereitstellung der Kollektivgüter durch eigene Aktivitäten ermöglichen, geht es nur mehr um die Identitätsfrage des Gesamtsystems. Vergegenwärtigt man sich das Problem der Entscheidungsfindung (Kapitel 7.2), dann ist die Passivität von Mitgliedern sogar hilfreich, um Entscheidungen treffen zu können. Eine zu starke Integration würde die Meinungsvielfalt wohl steigern und mit der daraus zunehmenden Komplexität würde man sich weitere Folgeprobleme einkaufen.

Trotzdem muss eine Anzahl an Personen motiviert werden, sich in die Entscheidungsprozesse einzubringen, um einerseits Entscheidungen zu treffen und die kulturellen Ideale der (basis-)demokratischen Entscheidungsfindung auf geringem Niveau aufrecht zu erhalten. Zwei Mechanismen der Sozialintegration wurden bereits erwähnt: Persönliche Kommunikation und Konflikte. Doch sind Gefühle launenhaft und Konflikte können auch beendet werden. Wenn die „affektive Temperatur“ (Kirsch 1983: 114) innerhalb eines Gebildes abnimmt, muss verstärkt auf funktionale Äquivalente zurückgegriffen werden: Geldzahlungen sind in einigen Teilen des autonomen Teils üblich geworden, um die Motivation über längere Zeiträume sicherzustellen. Ein zweiter *selektiver Anreiz*¹⁰³ besteht in der Möglichkeit künstlerische Projekte im Rahmen des WUK durchzuführen. Um ein *Projekt* (z.B. Festival, Workshop, Ausflüge) im Rahmen des WUK zu veranstalten, benötigt man einerseits die Zustimmung der Bereiche, andererseits unterschiedliche Ressourcen (je nach Größe des Projekts: entweder nur Geld, oder zusätzlich Merchandising, Räume, Equipment etc.). Diese werden vom Bereich und auch von verschiedenen Teilen des Hauses zur Verfügung gestellt (Merchandising-Abteilung, Aufführungsmöglichkeiten, Projektgelder). Um an Ressourcen zu kommen, ist es grundsätzlich von Vorteil im Bereich und darüber hinaus aktiv zu sein (z.B. WUK-Forum, Vorstand), die relevanten Personen zu kennen und mit diesen auf „Augenhöhe“ zu reden. Für den Einzelnen geht es somit darum „soziales Kapital“ (vgl. Bourdieu 1983: 190f.) zu akkumulieren, um Projekte durchführen zu können. Um den wesentlichen Punkt anzusprechen: Projekte verbinden die Interessen der Mitglieder mit den Interessen der Bereiche. Es ist eine Einrichtung, die motiviert, sich in Bereichsangelegenheiten einzubringen und Verbindungen in andere Systemteile der Organisation herzustellen. Damit sich Personen innerhalb der Projektform künstlerisch verwirklichen können, müssen sie sich in unterschiedliche Kommunikationsprozesse begeben, also der Erwartung des (basis-)demokratischen Sich-Einbringens entsprechen. Sie benötigen möglicherweise die Zustimmung von anderen Hausparteien, wenn das Projekt z.B. im Hof des Gebäudes stattfindet. Durchgeführte Festivals können auch das Ansehen des einen Bereiches gegenüber anderen Bereichen erhöhen, mit der Folge, dass weitere Projekte bewilligt werden. Ein Bereichsmitglied (TTP) beschreibt die Möglichkeit Projekte durchzuführen als typisches Merkmal des autonomen Teils: „Das ist so klassisch WUK, immer da wo die Leute hin gehen oder Interesse haben, da passiert halt was“. Projekte durchzuführen erfüllt somit eine Scharnierfunktion zwischen den Mitgliedern der Autonomie und des Gesamtgebildes: die Motive der Mitglieder lassen sich so mit Bereichs- und Organisationsvorhaben verbinden. Personen lassen sich auf organisationale Prozesse ein und die Bereiche, sowie die Gesamtorganisation haben einerseits aktive Mitglieder zur Verfügung und andererseits ermöglichen z.B. Festivals die Außenrepräsentation des WUK, wie den einzelnen Bereichen¹⁰⁴.

Projekte sind aber eine ungenügende Form, um Mitglieder über längere Zeiträume an die Prozesse und Arbeiten des autonomen Gebildes zu binden: wenn ein Projekt zu Ende geht, welche Motive

¹⁰³ Die Anreize sind selektiv, da sie im Verhältnis zu den Bedürfnissen der Mitglieder bestehen. Und hier gilt: „Der Mensch ist nicht nur in der Befriedigung, sondern schon im Entwurf seiner Bedürfnisse ein soziales Wesen.“ (Luhmann 2012: 22) Als Beispiel können die spezifischen Bedürfnisse der Aufnahmekandidaten des TanzTheaterPerformance-Bereichs herhalten, die ihren Ursprung im Kunstfeld haben.

¹⁰⁴ Es ist anzunehmen, dass verschiedenste relevante Umwelten damit angesprochen werden: interessiertes Kulturpublikum, bei dem das WUK an Ansehen gewinnt, wie auch die politische Umwelt, die sich bei größeren Festen selber in den Vordergrund stellen kann. So z.B. zur 30-Jahr-Feier des WUK, bei denen auch Politiker in der organisationseigenen Zeitung Beiträge verfassten. Die Organisation finanziert sich – wie ausgeführt – überwiegend aus Förderungen aus der Politik.

haben dann Personen sich bis zum kommenden Projekt einzubringen? Wie kann man erklären, dass sich an der Spitze des autonomen Gebildes, wie Kapitel 8.2.2 noch ausführen wird, ein zeitlich relativ stabiles Personennetzwerk etabliert hat? Was motiviert die aktiven Mitglieder sich weiterhin in Entscheidungsprozesse zu inkludieren, wenn die Kosten höher sind, als der Nutzen¹⁰⁵? Es wäre zu einfach Geld oder andere selektive Anreize als Bindungsmotive für längerfristige Sozialintegration herzunehmen und auch die Ergebnisse aus den Interviews zeichnen ein anderes Bild. Denn um Geld zu verdienen, sind vermutlich andere Kontexte besser geeignet und das Engagement innerhalb des Vorstandes ist immer auch mit Risiken verbunden, die in den verhältnismäßig geringen Geldbeträgen keine adäquate reziproke Entsprechung haben. Zwar ist Geld vermutlich ein geeignetes Mittel, sich in Konkurrenzsituationen eher für die Forumsteilnahme, als für das Fußballmatch im Fernsehen zu entscheiden, doch kann damit das Engagement, das einige Mitglieder an den Tag legen, nicht erklärt werden. So spendet beispielsweise der Vorstandsobmann den Geldbetrag, den er als Vorstandsmitglied und als Forumsmitglied ausgehändigt bekäme.

Die engagierten Mitglieder im WUK-Forum, im Vorstand, wie auch auf Bereichsebene sprechen in den Interviews die besondere Beziehung an, die sie mit den Personen¹⁰⁶, aber auch mit dem Gebäude¹⁰⁷ haben. Individuelle, wie kollektive Erfahrungen binden die aktiven Mitglieder ans WUK. Die Bindung zum WUK wird als sehr persönlich und eng beschrieben. Leibliche Erfahrungen, wie z.B. im Gebäude übernachtet zu haben oder dort viel Zeit zu verbringen, scheinen das Fundament für die zugeschriebene Wertigkeit des WUK zu sein. So beschreibt ein Vorstandsmitglied seine persönliche Bindung zum WUK wie folgt:

„Das WUK ist einfach so ein Teil von mir geworden [...] und das ist mein Wohnzimmer, das ist, wie ich keine Heizung gehabt hab, hab ich da geschlafen, ja ((lacht)), also, ja, ich verbring echt viel Zeit hier und das gehört irgendwie auch zu mir.“

Dem WUK wie den hier tätigen Menschen wird eine besondere Qualität und Würde zugeschrieben, die eine Motivationsgrundlage bereitet und nicht mit selektiver Anreizwirkung erklärbar ist. Wer in die Prozesse des WUK hineinwächst, hat typischerweise ein affektiv aufgeladenes Verhältnis zu diesem. So bezeichnet ein Vorstandsmitglied seine Entscheidung in den Vorstand einzutreten damit, da „ich das WUK heiß und innig liebe“.

8.2 Umgangsformen mit dem Spannungsverhältnis zwischen Integrations- und Aufgabenorientierung

Die zweite Folge primär emotional integrierter Gebilde wurde im Spannungsverhältnis von Integration und Aufgabenorientierung beschrieben. Dieses Phänomen hat (sinn)strukturelle Ursachen, indem Widerspruch, durch die normative Erwartung die eigene Meinung zu vertreten, im System quasi hineinprogrammiert ist. Auf der anderen Seite besteht dieses Problem in der Ausdifferenzierung in

¹⁰⁵ Wie in Kapitel 7.2 gesehen, sind die Entscheidungsprozesse mühsam und langwierig und Beschlüsse kommen bei den Wenigsten heraus. Daneben ist die Vorstandstätigkeit auch mit einer hohen Verantwortung verbunden: die wirtschaftliche Letztverantwortung für den betrieblichen Teil trägt dieser.

¹⁰⁶ Der derzeitige Vorstandsobmann meint zur Beziehung zum WUK und den Mitgliedern: „Das was für mich das WUK ausmacht sind die Leute, kenn so viel Leut da herinnen, die alle irgendwie eine interessante Geschichte haben und interessante Sachen zum Erzählen haben und interessante Sachen in ihren Gruppen tun und interessante Kunstwerke, es ist einfach ein Wahnsinn, da herinnen. In dem Haus könntest leben, jeden Tag könnte ich hier sein ((5)). Am Liebsten hätt ich, ein kleines Zimmer, dass ich sozusagen, ja wirklich, dass ich sozusagen da arbeiten könnte oder ohne Bezahlung, also dass ich den ganzen Tag da sein kann.“

¹⁰⁷ So meint ein Vorstandsmitglied: „Ich glaub, dass aus einem anderen Industriegebäude andere selbstverwaltete Kunst raus kommt, als aus einem Neubau, auch wenn die Künstler oder Künstlerinnen die selben wären, würde glaub ich, würde der Output ein anderer sein“. Er beschreibt darauf hin ein Projekt, das er durchgeführt hat, das seiner Meinung nach in keinem anderen Gebäude möglich wäre.

unterschiedliche Bereiche, die, unter Verzicht bürokratischer Steuerungsmedien, dann in ein Ganzes wieder eingefügt werden sollen. Die Schwierigkeit über formale Regeln Verbindlichkeit herzustellen, besteht einerseits darin, dass die Entscheidungsfindung selber zum Problem wird und andererseits schwingt authentisches Handeln als Option latent mit. Das impliziert, dass abweichendes Verhalten als Möglichkeit offen steht und dadurch explizite Normen immer auch brüchig sind.

Das Spannungsverhältnis zwischen Sozialintegration und Aufgabenorientierung ist innerhalb des autonomen Teils nach wie vor präsent, somit besteht die Frage darin, wie man damit umgeht und nicht: wie es gelöst wird/wurde. Mechanismen der Auslagerung wichtiger Entscheidungen, der Regulierung von wichtigen Gremien, Strategien der Legitimitätsherstellung und die zeitliche Stabilisierung von Machtstrukturen können als Umgangsformen mit dem beschriebenen Problem verstanden werden.

8.2.1 Formalisierung und Differenzierung als Umgangsform zur Steigerung der Aufgabenorientierung

Eine Möglichkeit die Aufgabenorientierung zu steigern, das heißt eine höhere Komplexität im Umgang mit den bestehenden Anforderungen zu etablieren, besteht in der Differenzierung in unterschiedliche Teile. Durch die Verteilung der Aufgabengebiete auf unterschiedliche Teile sind mehr Möglichkeiten der Problembearbeitung gegeben (vgl. Luhmann 2012: 57). Die „Auslagerung“ von Entscheidungen in den ausdifferenzierten betrieblichen Teil entlasten die Entscheidungsprozesse innerhalb der Gremien des autonomen Teils (1).

Explizit festgelegt, also formalisiert werden aber nicht nur die zu bearbeiteten Probleme und Kompetenzen, sondern auch die Gremien selbst: durch ein geregeltes Verfahren vor und während der Generalversammlung erhalten die geplanten Entscheidungen Legitimität und die Artikulierung von Widerspruch wird durch regulative Maßnahmen erschwert (2). Doch Differenzierungsprozesse kommen innerhalb des autonomen Teils auch an ihre Grenzen: trotz der Etablierung eines Forums (=Vertretungsgremium der Bereiche), deren Diskussionen schwach reguliert sind, werden Entscheidungsprozesse durch die Anzahl der teilnehmenden Personen und durch den Verzicht auf formalisierte Rollen innerhalb der Sitzungen erschwert (3).

1. Auslagerung der Entscheidungsfindung und Vollzug von betrieblichen Leistungen: Ein Umgang mit dem Spannungsverhältnis ist historisch vollzogen worden und entschärft das Problem wichtige Entscheidungen innerhalb des autonomen Teils fällen zu müssen. Dadurch, dass sich ein betrieblicher Teil ausdifferenziert hat, müssen bestimmte Beschlüsse von den Bereichen bzw. im WUK-Forum nicht mehr gefasst werden: Ressourcen (Räumlichkeiten, Betriebskosten) werden nach historisch entstandenen Regeln vom betrieblichen Teil an die Bereiche verteilt und die Bereitstellung von Geldmitteln (z.B. für Projekte, Sanierung), wird vom Vorstand entschieden. Daneben werden Umweltverhältnisse, wie die Aushandlung von staatlichen Subventionen oder die Frage des Mietvertrages vom Vorstand und den GeschäftsleiterInnen bearbeitet. Darüber hinaus können die Bereiche Leistungen für Projekte vom betrieblichen Teil anfordern, deren Genehmigung der Vorstand entscheidet und die im direkten Kontakten mit den zuständigen Stellen koordiniert werden: dazu zählen Marketing, monetäre Mittel oder professionelle Aufführungsmöglichkeiten. Wenn Reparaturen in den Räumlichkeiten durchgeführt werden, sind die vom Betrieb angestellten Haustechniker zu kontaktieren. Die betriebliche Ausdifferenzierung, die zentralisierte Übernahme überlebensnotwendiger Entscheidungen und der Bezug von festgelegten Leistungen entlasten die Entscheidungs- und Allokationsprozesse des autonomen Teils.

2. Schutz wichtiger Gremien (insbesondere der Generalversammlung¹⁰⁸): Die Generalversammlung ist das höchste Gremium des Vereins und hier werden wichtige Entscheidungen für den Fortbestand des WUK getroffen: Wahl des neuen Vorstandes, Entlastung des alten Vorstandes, Wahl der Vereinsprüfer und der beauftragten Firma zur Abschlussprüfung. Deshalb ist dieses Gremium mit legitimitätsfördernden und regulativen Maßnahmen flankiert: Die im Vorfeld der Generalversammlung durchgeführten Sitzungen (Hausversammlung und WUK-Forum), wie auch die stärkere regulative Ordnung der Sitzung, ermöglichen eine störungsfreie Durchführung der Generalversammlung. So wird im Vorfeld eine Hausversammlung durchgeführt, in der alle Mitglieder des autonomen Teils zugelassen sind, um die Bilanz und weitere Fragen mit der Geschäftsleitung und dem aktuellen Vorstand, wie den Vorstandskandidaten zu besprechen. Zusätzlich werden wichtige Fragen zur Generalversammlung innerhalb des WUK-Forums thematisiert. Die intensive Vorarbeit kann als Versuch interpretiert werden, für die Entscheidungen in der Generalversammlung Legitimität herzustellen. So berichtet ein Mitglied des Kinder- und Jugendbereichs, dass alle wichtigen Fragen im Forum und in der Hausversammlung besprochen wurden und sie keinen Anlass sah, diese nochmals in der Generalversammlung zu thematisieren.

Innerhalb der Sitzung der Generalversammlung hat sich, im Unterschied zu sonstigen Gremien des autonomen Teils, eine stärker regulierte Ordnung institutionalisiert, in der Redner und Zuhörer räumlich, in Podium und Zuschauerplätzen, differenziert sind. Wollen einzelne Personen des Publikums (besteht zu einem Großteil der stimmberechtigten Vereinsmitglieder) Beiträge verfassen, müssen sich diese in den vorgegebenen Diskussionszeiten melden, zu einem Platz neben dem Podium hervortreten und in ein Mikrofon sprechen. Diese Form der Sitzplatzfestlegung und der Normierung des Verfassens von Redebeiträgen kanalisiert und reduziert die Redebeiträge auf Seiten des Publikums. Die Kommunikationsform ist stärker auf Vorträge des Podiums (auf dem der aktuelle Vorstand, die GeschäftsleiterInnen und der Moderator Platz fanden) ausgerichtet. Es wird letztlich eine Asymmetrie hergestellt (Podium, Zuschauerplätze), um eine zu starke Integration des Publikums ins Kommunikationsgeschehen zu blockieren.

Natürlich ist die Rolle des Publikums auch eine Form der Inklusion, aber eben eine überwiegend passive, als Empfänger von Mitteilungen. In der Abstimmung ist die Rolle der Vereinsmitglieder ebenso eingeschränkt: mit Hilfe von Karten, die symbolisieren, ob man für oder gegen den Vorschlag/Kandidaten stimmen möchte (bzw. ob man sich enthalten möchte), hat man die Chance sich zwischen drei Möglichkeiten zu entscheiden.

Im Kontext der Generalversammlung wird durch die skizzierten Mechanismen somit versucht diese vor Störungen zu schützen und überlebensnotwendige Entscheidungen zu ermöglichen.

3. Etablierung und schwache Regulierung von Vertretungsgremien: Entscheidungen, die den Bereich oder den gesamten autonomen Teil betreffen werden in Vertretungsgremien entschieden, deren Vorteil in der reduzierten Anzahl der Teilnehmer und in der schwachen Regulierung des Diskussionsprozesses besteht. Bereits die Plena auf Bereichsebene sind so gestaltet, dass nicht alle Gruppenmitglieder anwesenden sein müssen, sondern einzelne GruppenvertreterInnen. Nach demselben Muster ist das WUK-Forum gebaut: nur mehr zwei Mitglieder pro Bereich sind zugelassen. Auch das TTP-Kollektiv ist eine Einrichtung, in dem eine geringer Mitgliederanzahl etabliert wurde, um die Entscheidungsfindung zu erleichtern. Die gebildeten Vertretungsgremien sind zusätzlich schwach reguliert, um den Diskussionsfluss einzudämmen: eine zuvor erstellte Liste steckt die Themen ab, die besprochen werden sollen und eine Moderation versucht zusätzlich die Diskussionen zu reglementieren. Durch die reduzierte Anzahl an Teilnehmern wird die Entscheidungsfindung zwar erleichtert, wenn auch die beobachtete Praxis zeigt, dass alleine eine Mitgliederreduktion das Treffen

¹⁰⁸ Die in diesem Punkt beschriebenen Mechanismen werden nochmals in Kapitel 12.1.4 aufgenommen und besprochen.

von Entscheidungen nicht vollkommen unproblematisiert. Denn selbst zwei Personen können unterschiedlicher Meinung sein und so zu keiner Entscheidung kommen. Und so ist es weniger überraschend, dass innerhalb der Beobachtung des WUK-Forums, in dem ca. 16 Personen anwesend waren, die überwiegende Anzahl von Themen ohne Beschluss ausblieben. In der Regel fanden sich nach einer Diskussionszeit einige Anwesende, die meinten, man solle einen Beschluss fällen und darüber abstimmen. Dann kam es auf die Reaktion der Anderen an: typischerweise brachten diese Einwände vor und die Abstimmung wurde nicht durchgeführt. Es wurde weiter diskutiert und eine alternative Lösung gesucht¹⁰⁹.

8.2.2 Etablierung und Reproduktion personengebundener Autorität

Im Punkt 3 des vorigen Kapitels wurde argumentiert, dass die Reduktion der Mitglieder und die gleichzeitige schwache Regulierung von Gremien des autonomen Teils die Entscheidungsfindung nicht vollkommen entproblematisieren. Es sind somit weitere Mechanismen notwendig, um Entscheidungen zu treffen. Zwei Einrichtungen sind innerhalb des autonomen Teils zu beobachten, die die Entscheidungsfindung erleichtern. Einerseits handelt es sich um die Etablierung eines zeitlich-stabilen inneren Kreises, der an der Spitze des WUK die bereichsübergreifenden Belange diskutiert und entscheidet (1) und andererseits hat sich innerhalb des inneren Kreises eine personenbezogene Autoritätsstruktur gebildet (2). Dadurch, dass die Mitglieder des WUK-Forums und des Vorstandes über einen längeren Zeitraum relativ stabil bleiben, können sich eingespielte Praktiken und informale Autoritäten ausbilden, die die Entscheidungsfindung beeinflussen. Die Personen akkumulieren durch ihre Anwesenheit innerhalb der Gremien und Kontakte zu verschiedenen relevanten Akteuren kulturelles und soziales Kapital (vgl. Bourdieu 1983), das ihnen bessere Karten in den Aushandlungsprozessen an der Spitze des autonomen Teils ermöglicht. Durch die Anwendung subtiler Strategien können dann die „Trümpfe“ ausgespielt und verteidigt werden. Besonders der derzeitige Vorstandsobmann wird als Autorität anerkannt und wird deshalb als Beispiel herangezogen (3).

Neben der Kapitalverteilung und den Taktiken der Personen, wird personennahe Autoritätsbildung durch Anerkennung erzeugt. Autorität geht somit nicht allein in Ressourcen, Positionen und Machtmitteln auf, kann auch nicht erzwungen werden, sondern findet ihre Entsprechung als „quasi-moralische Qualität“ (Sofsky/Paris 1994: 24) durch die Zuschreibung von anderen. Etablieren sich solche positiven Zuschreibungsmuster, dann stabilisiert sich die Autoritätsbildung. Bereits der sich wechselseitig verstärkende Glaube an Autoritäten ermöglicht die Generalisierung von Autorität in Führung (vgl. Luhmann 2012: 67). Die Wertschätzung der Autonomiemitglieder gegenüber einzelnen Personen etabliert so die Asymmetrie zwischen den Mitgliedern und das trotz der normativen Erwartung der Gleichheit zwischen den anwesenden Interaktionsteilnehmern.

Diese Mechanismen fußen nur zu geringen Teilen auf formalen Einrichtungen¹¹⁰, finden daher ihre Entstehung und ihren Ausdruck primär in informalen Prozessen. Beide Mechanismen sind eng aneinander gekoppelt: durch die Anwendung „geschickter“ Strategien lässt sich die Autorität steigern

¹⁰⁹ Eine Ausnahme bildete hier die Vorstandssitzung: trotz der vorgebrachten Einwände des Geschäftleiters für Kultur und Verwaltung wurde innerhalb kürzester Zeit vom Vorstandsobmann vorgeschlagen abzustimmen, einige Hände gingen in die Höhe und der Antrag wurde durchgesetzt.

¹¹⁰ Wie in Kapitel 6 gezeigt, regelt Formalisierung zwar die Zulassung zu bestimmten Gremien, aber nicht den Prozess der Interaktion, der sich im persönlichen Umgang unter Gleichen vollzieht. Autoritätsbildung erfolgt auch nicht alleine durch die Mitgliedschaft in einem Gremium. So konnte rekonstruiert werden, dass ehemalige Vorstandsmitglieder einen noch hohen Einfluss auf relevante Personen (z.B. zu den GeschäftsleiterInnen) hatten und aktuelle Forumsmitglieder in der beobachteten Sitzung inaktiv waren, also deren Abwesenheit keinen Unterschied gemacht hätte. Je verwobener die Position mit dem betrieblichen Teil ist, desto stärkeren Einfluss hat die formale Rolle.

(bzw. festigen) und findet seinen Ausdruck in anerkennenden, symbolischen Zuschreibungen¹¹¹. Auf der anderen Seite zeigt sich, dass zugeschriebene Autorität die Chance erhöht Strategien der Durchsetzung eigener Vorschläge einzubringen und im Anschluss daran werden diese eher positiv von den Anwesenden bewertet.

1. Zeitliche Stabilisierung von Einfluss

Das Problem in der Entscheidungsfindung wird innerhalb des autonomen Teils des WUK auch dadurch bewältigt, dass sich ein innerer Kreis zeitlich stabilisiert. Es ist zu beobachten, dass sich – insbesondere an der Spitze des autonomen Teils des WUK – eine Zugehörigkeitsdifferenz gebildet hat, die Positionen über längere Zeiträume stabilisiert. Die Differenz etabliert sich zunächst durch die formal festgelegten, exklusiven Zugänge: nur bestimmte Personen sind im WUK-Forum oder in den Vorstandssitzungen zugelassen. Darüber hinaus lassen sich auch ehemals aktive Mitglieder in Forum und Vorstand zu dem inneren Kreis dazu zählen, die auf ihre einst etablierten Beziehungsnetzwerke zurückgreifen können¹¹².

Die Zugehörigkeit einzelner Mitglieder im WUK-Forum oder die zweijährige Amtszeit des Vorstandes, wobei die meisten Vorstandsmitglieder üblicherweise über eine Periode hinaus kandidieren und gewählt werden, hat praktische Gründe. Da Macht innerhalb der Spitze des autonomen Teils personennah – und eben nicht auf Basis formaler Rollen – organisiert ist, würde häufige Fluktuation bzw. zu große Mobilität der Mitglieder die Einflussstruktur zerstören. Der soziale Status müsste neu ausgehandelt werden und dies könnte bei der starken Personenbezogenheit der Macht und der geringen Formalisierung innerhalb des autonomen Teils, die Etablierung neuer Kämpfe um Regeln zur Folge haben¹¹³. Dies zeigt auch ein Zitat einer ehemaligen Obfrau des WUK, die die Probleme bei Rotationssystemen erläutert: „Nach einem halben Jahr kannte man/frau sich in- und auswendig halbwegs aus und war eingeschult. Ständiges Wechseln erhöhte das Chaos um einiges – es war ein immer Von-vorne-Beginnen.“ Die ungleiche Verteilung der Kapitalsorten darf aber nicht als Fehler im System angesehen werden, sondern ermöglicht „das dauerhafte Funktionieren“ und bestimmt „über die Erfolgchancen der Praxis“ (Bourdieu 1983: 183) innerhalb des autonomen Teils des WUK. Dadurch, dass die Kapitalsorten asymmetrisch verteilt sind, wird die Autonomie nicht von Zufällen bestimmt, sondern werden Gesetzmäßigkeiten, z.B. die Ausbildung einer relativ stabilen Autoritätsstruktur, in der sich eine gemeinsame Praxis einspielt, ermöglicht.

Durch die längere Anwesenheit im inneren Kreis, erweitern sich die Einflussmöglichkeiten mit den Jahren der Zugehörigkeit. Aus den zunächst „praktischen Gründen“ der „längeren Amtszeit“, entsteht eine größere Kluft zu möglichen neuen Forums- oder Vorstandsmitgliedern. Die Etablierten haben im Laufe der Zeit die Anzahl der Personenkontakte erhöht, die Logik der Spielregeln innerhalb der Interaktion internalisiert, können sich somit in den Konflikten behaupten und haben die Informationen/Wissensbestände erweitert. Diese übernehmen dann auch Aufgaben, die einerseits den Wissensschatz erweitern (wie z.B. in Konflikten zu intervenieren) und andererseits die Interaktion indirekt steuern (z.B. das Verfassen der Tagesordnung, das schriftliche Zusammenfassen von Sitzungen, die Übernahme der Moderationsrolle). Die Folge der Ausdifferenzierung von Zentrum und Peripherie – also Mitgliedern, die über längere Zeiträume an der Spitze des WUK aktiv sind bzw.

¹¹¹ (Inkorporiertes) kulturelles Kapital kann als „Akkumulation von Kultur in inkorporiertem Zustand“ (Bourdieu 1983: 186) verstanden werden. Es ist somit an der Person gebunden und wird beispielsweise als „legitime Fähigkeit oder Autorität“ (ebd. 187) symbolisch anerkannt

¹¹² So meint ein ehemaliges Vorstandsmitglied: „Weil dadurch dass ich so lang im Innenzirkel war, ich noch genügend Informationen krieg um praktisch /ah/ Warnsignale wenn uns irgendwas direkt betrifft /äh/ anderweitig mitzukriegen und reagieren zu können“.

¹¹³ Dies passiert gerade innerhalb des TTP-Bereichs. Die neuen Mitglieder, die zu den Plena kommen (und das Gleichzeitige Fernbleiben der älteren Mitglieder) verändern mit ihren Erwartungen den Kommunikationsprozess, mit der Folge, dass sich die Asymmetrie zwischen dem Finanzbeauftragten und den anderen Anwesenden verstärkt.

waren und jenen, die eher inaktiver sind – besteht somit in der ungleichen Verteilung von insbesondere kulturellem und sozialem Kapital (vgl. Bourdieu 1983: 186f.).

Die dem Zentrum angehörenden Personen werden darüber hinaus von außen in ihrer Wichtigkeit bestätigt. Beispielsweise hat der Vorstandsobmann im WUK-Forum erzählt, dass hier alle wichtigen Personen sitzen würden – mit der Ausnahme der beiden GeschäftsleiterInnen – und es diese zu interviewen gelte, wenn man etwas über das WUK erfahren möchte¹¹⁴. Die Differenz von etablierten und nicht-etablierten Personen wird so symbolisch unterstrichen, wobei ein gemeinsames Wir-Gefühl oder ein Gruppenethos des inneren Kreises nicht vorliegt. Die Selbstbestätigung läuft somit stärker auf personaler Ebene und weniger auf Gruppenebene.

Die zeitliche Stabilisierung zwischen Zentrum und Peripherie ist auch eine Folge der sich differenzierenden Aufgabengebiete, Wissensbestände und Kommunikationsstile. Innerhalb des WUK-Forums werden, im Unterschied zur Bereichsebene, andere Personen relevant, andere Themen kursieren und andere Formen der Kommunikation nehmen an Bedeutung zu. Im Kollektiv des TanzTheaterPerformance-Bereichs ist beispielsweise der Kommunikationsstil stärker auf Harmonie ausgerichtet als im Forum. Damit ist gemeint, dass im Kollektiv Konfliktangebote (z.B. persönliche Angriffe) abgeschwächt werden (z.B. durch Witze, Ignorieren von Mitteilungen), während Themen im Forum stärker auf Widerspruchsebene abgehandelt werden. Zusätzlich divergieren auch die Themen und die relevanten Personen zwischen den angesprochenen Einheiten. Beispielsweise sind Konflikte im Werkstättenbereich für die Mitglieder der anderen Bereiche nicht weiter relevant, doch sind die involvierten Personen und die Konfliktgeschichte für Forumsmitglieder, die möglicherweise in den konfliktträchtigen Bereich intervenieren, natürlich von Bedeutung. Die Folge ist, dass sich die VertreterInnen der einzelnen Bereiche, im WUK-Forum in einen anderen Kommunikationsmodus sozialisieren und divergierende Wissensbezüge lernen müssen. Dies wird als Überforderung erlebt und dauert üblicherweise Monate, bis man sich als „kompetentes Mitglied“ erlebt und lässt bei den Neulingen „eine neue Welt“ entstehen.¹¹⁵ Die Schwelle zwischen Zentrum und Peripherie innerhalb des autonomen Teils ist somit nicht durch unüberwindbare formale Schranken oder starke Distinktionsmechanismen abgesichert, sondern vollzieht sich durch die Verschiedenartigkeit der relevanten Personen und Wissensbezüge, sowie der Einflussmöglichkeiten bereits etablierter Mitglieder. Nicht Abgrenzung, wie das Verhältnis von betrieblichem und autonomem Teil, sondern Verschiedenheit markiert die fließende Grenze. So ist auch eine Aussage eines aktuellen Vorstandsmitglieds zu interpretieren:

„Also es ist höherschwelliger, als man glaubt eigentlich das WUK und ich hab mir auch total schwer getan, also wie ich da im Forum gesessen bin, bin ich dann halt monatelang jeden Monat zu dem Forum hingegangen, hab die ersten drei Monate einmal gar nichts verstanden, weil halt alle beim Vornamen angesprochen werden und du weißt halt nicht wer das ist, aber eigentlich musst du's wissen, weil das wissen ja eh alle und ((lacht)).“

2. (Re-)produktion von Machtdifferenzen und Autoritätsbildung in Interaktionen

Der Anschluss zum inneren Kreis des autonomen Teils ist somit Voraussetzung, um eigene Meinungen oder Vorstellungen durchzusetzen. Da aber innerhalb der Sitzungen selbst auf

¹¹⁴ Interessant ist auch, dass alle Personen dem Vorschlag des Vorstandsobmanns, interviewt zu werden, zugestimmt haben, mit der Ausnahme einer jüngeren Person, die als Argument vorgebracht hat, sie wäre noch nicht so lange im Forum und könne nicht so viel über das WUK erzählen. Doch als der Vorstandsobmann darauf bestanden hat, hat sich die Person bereit erklärt interviewt zu werden. Hier wird auch die Autorität des Vorstandsobmanns deutlich.

¹¹⁵ Beispielsweise hat ein ehemaliges Forumsmitglied erzählt, dass es nicht wusste über welche abwesenden Personen im Forum gesprochen wird. Das Nichtwissen verschärft sich zusätzlich, da auch Abwesende üblicherweise mit Vornamen angesprochen werden. Wenn es mehrere Johannes' in der Organisation gibt, dann ist dies für Neulinge nochmals verwirrender.

formalisierte Rollendifferenzen verzichtet wird, sind weitere Verstärkungsprozesse des Einflusses nötig, um Entscheidungen treffen zu können. Die Etablierung einer Autoritätsstruktur bildet die Grundlage um Einfluss auszuüben und Entscheidungen zu treffen.

„Der eine weiß, was andere nicht wissen; der eine kann, was andere nicht können; der eine verfügt über etwas, über das andere nicht verfügen können. Eine solche asymmetrische Lage ist Voraussetzung dafür, daß Einfluß überhaupt zustande kommt.“ (Luhmann 2012: 58)

Die Etablierung und Absicherung von Einflusspositionen auf Interaktionsebene erfordern (subtile) Strategien der informalen Einflussgewinnung und -absicherung¹¹⁶. Neben dem „role-making“ der Machtgewinnung, wird durch persönliche Zuschreibungen die Autorität als Legitimitätsquelle hervorgebracht und bestätigt. Zunächst sollen einige rekonstruierte Strategien der Machtbeeinflussung beschrieben werden, um in Folge ein konkretes Beispiel für Autoritätsbildung zu geben: der Vorstandsobmann hat qua Person ein besonderes Ansehen innerhalb des autonomen Teils, das dieser einerseits durch bestimmte Verhaltensweisen reproduziert und andererseits durch die Zuschreibungs- und Handlungsmuster der anderen Mitglieder bestätigt wird.

2.1 Da ein zu dominantes Auftreten innerhalb der Gremien, auf Grund der Gleichheitsnorm zwischen den Anwesenden Mitgliedern auf Ablehnung trifft, besteht ein subtiles Mittel die Interaktion zu lenken darin *Selektionen vorzugeben*. Es werden zwei Alternativen eingebracht, wie weiter verfahren werden könnte oder Vorschläge formuliert wie man z.B. den Abstimmungsmodus bzgl. neuer Mitglieder verändern könnte. Der Interaktionsstrom wird somit in zwei mögliche Richtungen gelenkt und alternative Möglichkeiten, wie weiter verfahren werden könnte, ausgeschlossen. Beispielsweise lassen sich Personen finden, die in den Sitzungen immer wieder die Tagesordnung verfassen oder eine Person für die Moderation vorschlagen. Auch hier wird nicht über das endgültige Ergebnis der Interaktion disponiert, aber es werden einige Themen vorgegeben und andere ausgeschlossen, Diskussionen abgebrochen oder weiter geführt, wohlgesinnte Personen für die Moderation vorgeschlagen und andere vermieden. Zusätzliche Strategien, den Interaktionsstrom zu regulieren bestehen beispielsweise darin, an die fortgeschrittene Zeit oder an das Thema, das eigentlich besprochen werden soll, zu erinnern. Wird die Diskussion hitziger, dann kann diese durch einen geschickten Zwischenruf („kommt's runter“) reguliert werden oder daran erinnert werden, dass die Emotionalität der Sache nicht gerecht wird und dies zu nichts führe. Auch dadurch werden weitere Selektionen ausgeschlossen und andere Wichtigkeiten treten in den Vordergrund.

Der Vorteil dieser Strategie liegt darin, dass in subtiler Weise Einfluss ausgeübt wird: im Unterschied zu Durchsetzungsverfahren wie Drohung oder Zwang, besteht das Vorgeben im Vorschlagen von Selektionen auf dem Glauben, dass nicht der Selektionsvorgeber, sondern der Selektionsanwender die freie Entscheidungswahl hätte. Besonders innerhalb des Kontextes des autonomen Teils sind Werte wie Selbstbestimmung und Authentizität bedeutend und so können ungewollte Entscheidungen von vorn herein ausgeschlossen, ohne dass man den Anschein macht, man würde die Freiheiten der anderen einschränken.

2.2 Eine zweite Strategie besteht in der Formulierung der eigenen Argumente: zunächst machen innerhalb der autonomen Gremien zwei Argumentationsstränge einen Unterschied, um Einfluss auf

¹¹⁶ Es ist darauf hinzuweisen, dass diese Taktiken den Personen nicht bewusst sein müssen – es ist viel mehr zu vermuten, dass viele Strategien nicht-bewusst sind oder aus anderen Intentionen vollzogen werden. So beschreibt beispielsweise ein Bereichsmitglied (TTP), dass es die Übersicht und Erstellung der finanziellen Angelegenheiten übernimmt, da dies sonst niemand machen würde und er sich darüber hinaus bemüht von anderen gut kontrolliert zu werden. Die selbst erhoffte Kontrolle von außen würde einerseits Entlastung, andererseits aber Machtreduktion bedeuten.

das Interaktionsgeschehen auszuüben. Einerseits das Appellieren auf typische WUK-Werte und andererseits die Übernahme der Expertenrolle. Die hochgehaltenen WUK-Werte, wie z.B. „Hilfe zur Selbsthilfe“, werden eingesetzt, um bestimmte Projekte zu legitimieren und zu fördern. Dieses Argument kann eingesetzt werden, wenn über die Vergabe von Ressourcen disponiert wird. Die Zuschreibung von Werten kann auch eingesetzt werden, um Personen in einem Konflikt zu unterstützen. Diese können in der direkten Kommunikation Unterstützung erhalten, wenn sie als typische WUK'ler gelabelt werden.

Die argumentativ eingenommene Expertenrolle wiederum speist sich aus einem besonderen Wissen, das entweder durch erhaltene Informationen (z.B. nach einem Treffen mit Magistratsbeamten zur Subventionsvergabe) oder durch eigene Erlebnisse in der Vergangenheit hervorgeht (z.B. welche Praktiken erfolgreich waren, um mit Konflikten umzugehen). Die Expertenrolle kann sich mit der Zeit verfestigen: einer Person wird eine Wichtigkeit unterstellt, da diese in der Vergangenheit ein hohes Wissen aufwies und gute Ideen vorbrachte.

Neben dem Inhalt der Argumente, kann auch die Form des Vortrags beeindrucken: es macht einen Unterschied, ob das Argument mit „meiner Meinung“ vorgetragen wird und am Ende noch ein „das sehe ich so“ an den Redebeitrag angefügt wird oder ob die eigene Meinung wie eine Tatsache präsentiert wird. Die *eigene Meinung* vorzutragen und dies auch durch Worthinzufügungen zu markieren, bedeutet insbesondere im Konfliktmodus immer diese auch zu relativieren: es kann auch anders sein! Den eigenen Redebeitrag als *objektiven Sachverhalt* in Konflikten darzustellen schließt die Alternativlosigkeit des Arguments mit ein: so ist es und nicht anders! Zur überzeugten Darstellung können auch akustische Signale dramaturgisch eingesetzt werden, um dem eigenen Beitrag eine zusätzliche Ernsthaftigkeit zu verleihen (z.B. Faust auf den Tisch hauen, mit lauterer Stimme sprechen, sich nach vor beugen).

Die eigene Meinung wichtiger erscheinen zu lassen, kann auch dadurch geschehen, anderen abwesenden Personen die Legitimität deren abweichender Meinung abzusprechen. So hat innerhalb der Hausversammlung ein Autonomiemitglied die Meinung eines abwesenden Betriebsmitglieds mit dem Argument abgewertet, dieser wüsste ja nichts über die Vergangenheit des besprochenen Themas und brauche sich deshalb nicht einzumischen.

„Wenn jemand die Geschichte des Hauses und den Biegungen nicht, nicht kennt, miterlebt, mitgetragen hat und von außen rein kommt, der ist ein guter Theatermann, was weiß ich, ich mein letztendlich ist er ein Angestellter des Hauses, der zwar inhaltlich in dem was er tut gut ist, deswegen muss er nicht die Selbstverwaltungsgeschichten des Hauses mittragen wollen.“

Der Geschichte eine besondere Bedeutung zuzuschreiben, schließt somit jene aus, die diese nicht kennen, mitgetragen oder miterlebt haben und diskreditiert deren Meinungen. Allein die Unterstellung der Geschichtsunkundigkeit genügt schon, denn die abwesende Person kann gar nicht darauf reagieren.

Die Strategien sind auch an den Kontext der Interaktion gebunden. Wird der Konfliktmodus reproduziert, dann kommt es stärker darauf an wie man die eigene Meinung vorträgt. Hier ist es wichtig seine Meinung gegen andere Meinungen zu behaupten und mit rhetorischen Strategien abzusichern. Innerhalb des stärker geselligen, freundschaftähnlichen Kontextes des TTP-Kollektivs werden die Beiträge stärker mit persönlichen Vorstellungen und Erfahrungen durchzogen und solche Redebeiträge auch positiv bewertet. Nicht die Behauptung der eigenen Meinung, sondern die Artikulation von Authentizität rückt in den Vordergrund. Wer beispielsweise gegenüber Aufnahmekandidaten die persönliche Beziehung zum WUK und somit deren Besonderheit hervorhebt, erhält von den anderen Entscheidern besondere Anerkennung.

2.3 Um Entscheidungen zu treffen, sind Konstellationen von Vorteil. So beschreibt ein neues Mitglied des WUK-Forums, dass seine Meinung an Gewicht gewinnen würde, da im Forum zwei weitere Personen sitzen, die eine ähnliche Meinung wie seine haben. In den Entscheidungsprozessen im WUK-Forum und in den Vorstandssitzungen selbst konnte eine ähnliche Tendenz rekonstruiert werden. Wenn 3-4 Personen einer Meinung waren, forderten diese, obwohl sich nicht alle Anwesenden zu dem Thema geäußert haben, einen Beschluss zu fassen. Es wurde somit versucht die Meinung einer Minderheit, auf Grundlage einer Konstellation, zu einer Entscheidungsgrundlage zu machen. Gegen 3-4 Personen zu argumentieren fällt wiederum schwer¹¹⁷. Die meisten Konstellationsbildungen bauen vermutlich auf Erfahrungen auf, die dann zu unterschiedlichen Themen abgerufen werden: die Spaltung in Professionalisten/Semi-Professionalisten oder daran anschließend in Betriebsfeindliche/Betriebsfreundliche Mitglieder sind die Grundlage für Koalitionsbildungen. Auf der anderen Seite können Meinungen auch abgesprochen werden: so hat ein ehemaliges Vorstandsmitglied erzählt, dass Absprachen seiner Meinung nach, im Vergleich zu früheren Zeiten, abnehmen würden, aber nach wie vor bestehen. Oder der aktuelle Vorstandsobmann hat angedeutet, dass er ein gutes Verhältnis zum Geschäftsleiter für Kultur und Verwaltung hat und diesen fragen würde, wenn er ein Anliegen für die Vorstandssitzung hätte. Die Ausführung geplanter Absprachen ist auch nicht weiter überraschend, denn wenn der Entscheidungsfindungsprozess selber brüchig ist, dann wird auf dieses funktionale Äquivalent zurückgegriffen, um Entscheidungen zu ermöglichen.

2.4 Ein Punkt, der die Informationslage verändert und die ungleiche Statusverteilung zwischen den Mitgliedern der Autonomie verstärkt, besteht in der *Übernahme von Aufgaben*. Wer die Finanzen im Auge hat, wer zu externen Treffen reist, wer mit Politikern verhandelt oder bei internen Konflikten vermittelt, kennt einerseits den Sachverhalt am Besten und kann dann bestimmen welche Informationen weitergegeben werden oder eben nicht. Daneben ist das Einführen neuer Mitglieder eine Aufgabe, um den Bereich oder das WUK zu erklären und dadurch Einfluss auf Neulinge zu erhalten.

Das freiwillige Übernehmen von Aufgaben ermöglicht die Zuerkennung von Dankbarkeit und die Steigerung im Ansehen der Mitglieder der Autonomie. Werden ähnliche Aufgaben von der gleichen Person wiederholt, kann das dazu führen, dass diese den Status der Unersetzlichkeit einnimmt. Die gängigen Erklärungen, die dann kursieren, lauten: „Die A macht's so gut“, oder „wenn's die A nicht macht, dann macht's niemand.“ Diese Rechtfertigungsfigur findet sich auch auf Bereichsebene, wie der Finanzbeauftragte innerhalb eines Bereiches erklärt:

„Also ich mach quasi die Moderation oder die Sammlung der Punkte immer nur, wenn, wenn sich kein anderer findet, ja? Von dem versuch ich sie dazu zu bringen, aber wenn sie's nicht machen, hab ich halt so das G'fühl „ok, einer muss machen“, dann zieh ich's halt durch.“

Durch diese Form der alternativlosen Zuschreibung („wenn's nicht der macht, macht's niemand“), werden einzelne Personen einflussreicher und mit der Zeit unersetzbar.

2.5 Neben der Übernahme von Aufgaben, sind Informationen auf Grund *informaler Kontakte* innerhalb des WUK zu erhalten. Einmal etablierte Beziehungen zu relevanten Personen ermöglichen die Interaktion auf Augenhöhe, wie ein ehemaliges Vorstandsmitglied beschreibt:

¹¹⁷ Konstellationsbildungen sind besonders dann brüchig, wenn eine andere Person, der eine hohe Autorität zugesprochen wird, gegen die Meinung der Konstellation argumentiert.

„Also ich hab z.B. den Geschäftsführer, den jetzigen, als Vorstand ernannt, ja? Oder ausgesucht, [...] natürlich nimmt er sich Zeit, wenn ich mit ihm rede, ja? Oder er ist ansprechbar oder ich, ich traue mich als Einziger hinzugehen und anzuklopfen und sagen „du, ich hätt grad ein Problem, ich würd gern mit dir reden, hast nicht ein paar Minuten Zeit?“

Besonders in dem in unterschiedliche Teile und Bereiche differenzierte System des WUK sind Informationsnetzwerke wichtig, um bei Themen mitzureden, aber auch auf Ressourcen zugreifen zu können (um z.B. Projekte durchzuführen oder Geld für Sanierungen zu erhalten). Der Versuch soziales Kapital aufzubauen, ist letztlich auch der Grund, warum der Musikbereich nach einer einjährigen Abstinenz wieder ein Mitglied in das WUK-Forum schickt und warum der TTP-Bereich versuchte einen eigenen Vorstandskandidaten aufzustellen.

3. Die Autorität des Vorstandsobmanns

Die Autorität des Vorstandsobmanns hat für die Arbeit eine doppelte Bedeutung: einerseits dient er als Beispiel für das Funktionieren von Hierarchie innerhalb des autonomen Teils. Andererseits ist dieser als „expressive“ und „instrumental leader“ ein entscheidender Grund warum die Zusammenarbeit zwischen Betrieb und Autonomie funktioniert. Dieser Aspekt wird im Kapitel 12.1.3 nochmals thematisiert.

Die Besonderheit von Autorität innerhalb des autonomen Teils besteht darin, dass diese Hierarchieform personifiziert ist und in der Vergangenheit liegt: wer bisher positiv aufgefallen ist, kann auch in Zukunft damit rechnen in seiner Wichtigkeit bestätigt zu werden. Wie bereits angemerkt ist die Reproduktion von Autorität ein reziprokes Verhältnis: einerseits wird diese zugeschrieben und andererseits muss sie durch aktives Herstellen vom Autoritätsinhaber bestätigt werden. Die Autorität des Vorstandsobmanns („Hannes“) wurde bereits bei der ersten durchgeführten Beobachtung innerhalb des WUK, im Forum, ersichtlich. Das Zuspätkommen des Vorstandsobmanns wurde bemerkt und ein Mitglied meinte, dass ohne den Hannes die Struktur des Forums nicht gegeben wäre und als dieser den Raum betrat erfolgte ein deutlich wahrnehmbares, erleichtertes Aufatmen. Auch in den Interviews wurde die Wichtigkeit des Vorstandsobmanns für das WUK betont und diesem ein besonderer Status zugeschrieben: der Hannes würde mehr das Ganze sehen und weniger partikuläre Interessen. Seit dieser im Vorstand säße, würde die Arbeit mit den GeschäftsleiterInnen reibungsloser funktionieren und dieser würde als Person am ehesten die Besonderheit des WUK symbolisieren. Die Besonderheit des Vorstandsobmanns wird auch in der Beobachtung der Vergangenheit hergestellt: der Hannes hat an der Gründung des WUK-Forums mitgewirkt, hat bisher in keiner Forumssitzung gefehlt und würde durch seine dauerhafte Anwesenheit das größte Wissen über das WUK besitzen. Wenn man etwas über das WUK erfahren wolle, so meinte ein Vorstandsmitglied, solle man den Hannes fragen.

Das durch persönliche Zuschreibung entstandene Charisma ist jedoch keine Einbahnstraße. Der Vorstandsobmann geht damit auch um und die durchgeführten Beobachtungen haben gezeigt, dass dieser die besondere Aura auch aktiv herstellt. Die Wahl des neuen Vorstandes ist dafür ein gutes Beispiel: Die Selbstvorstellung bei der Generalversammlung ist vom Vorstandsobmann höchst spärlich und kurz ausgefallen. Damit hat er seine Machtstellung symbolisiert: er hat es nicht nötig seine Position in einer ausgefeilten Rede herzustellen, sondern kann sich auf seinen Status zurückziehen. Nach der reduzierten Rede gab es auch keine Nachfragen vom Publikum: dies wurde vom Moderator durch die „Bekanntheit vom Hannes“ interpretiert. Weil ihn alle kennen sind Nachfragen überflüssig. Die fehlenden Nachfragen wurden in Folge positiv für den Redner interpretiert. Der Vorstandsobmann hat in der Wahl dann auch die meisten Stimmen erhalten. Aber auch andere Formen der Legitimitätsherstellung seiner Autorität werden vom Vorstandsobmann benutzt. Das erfolgt

beispielsweise durch die sichtbare Verpflichtung zu klassischen Werten der Autonomie: die Unabhängigkeit der Bereiche wird einerseits in den Vorstandssitzungen verteidigt und andererseits gegen Forderungen von Betriebsmitgliedern, der Vorstand möge die Macht stärker an sich reißen und in die Bereiche formal intervenieren, verteidigt. Eine andere Strategie zeigte sich innerhalb des WUK-Forums, als der Vorstandsobmann den Geschäftsleiter für Kultur und Verwaltung als „Bürokraten“ bezeichnete. Die Wirkung ist eine doppelte: einerseits erhält dieser durch die kommunikativ vorgetragene Verpflichtung Legitimität bei seinen „Anhängern“, andererseits werden die Mitglieder an Werte erinnert und diese erhalten dadurch Gewicht, dass die charismatische Führungsperson dafür einsteht.

Die Erinnerung an die Unabhängigkeit der Bereiche ist in ihrer Wirkung durchaus polymorph: dadurch werden nicht nur Einflussversuche von außen geblockt, sondern auch die eigenen Einflussmöglichkeiten als Vorstandsobmann reduziert. Durch die Positionierung der Unabhängigkeit der Bereiche werden die eigenen Möglichkeiten des formalen Einflusses letztlich unterminiert. Die „bürokratische“, legale Macht wird argumentativ als illegitim bestätigt. Durch die Ablehnung und Zurückdrängung konkurrierender Machtformen wird gleichzeitig die eigene Quelle der Macht gestützt: nicht die Rolle (formale Macht), sondern die Person (informale Macht) zählt. Und wer als Person Ansehen genießt – und dies ist beim Vorstandsobmann der Fall – sichert durch eine solche kommunikative Strategie sein Charisma ab, ohne sich verdächtig zu machen: man verteidigt doch bloß klassische WUK-Werte und stellt nicht seine Autorität her.

Die Folge von der Anerkennung der Besonderheit der Person äußert sich auch in der Durchführung von Aufgaben: Aufgabenbereiche, die die Einflussmöglichkeiten erweitern werden vom Vorstandsobmann übernommen. Dazu zählen das Verfassen der Tagesordnung des WUK-Forums und des Vorstands, die Zusammenfassung der Forumssitzung in der hauseigenen Zeitung, die Formulierungsvorgabe bei Beschlüssen und die Delegation von Arbeiten an vertraute Personen.

Das Verfassen der Tagesordnung hat zur Folge, dass der Obmann einen hohen Einfluss darauf hat welche Themen im Forum und Vorstand diskutiert werden. Wenn Themen von anderen Personen hineinreklamiert werden, dann müssen sich diese an diesen wenden. Darüber hinaus konnte beobachtet werden, dass der Vorstandsobmann ein neues Vorstandsmitglied in die Arbeit eingeführt hat und sich dieser in der Interaktion sehr stark am Obmann orientiert hat. So hat der Neuling die Schriftführung übernommen und der Obmann hat bei wichtigen Formulierungen diesen beraten. Wie ein Beschluss formuliert wird, hat dann auch Auswirkungen auf den Beschluss selber. Die hier entstandene Koalition, auf die im Entscheidungsfall zurückgegriffen werden kann, erzeugt Reziprozität. Der Neuling wird vom Vorstandsobmann eingeführt, erhält dadurch Unterstützung und Bestätigung und zahlt diese in der Form von Gehörigkeit in der Sitzung zurück. Er lässt sich sagen wie man Beschlüsse zu formulieren habe und zeugt in unterschiedlichen Mitteilungen Bewunderung für den Obmann: so konnte beobachtet werden, dass der Verzicht des Vorstandsobmanns auf die Bezahlung, die wiederum in WUK-Projekte eingehen solle, vom Neuling als „Hannes-Topf“ bezeichnet wurde und diese Bezeichnung von den anderen Anwesenden weiter verwendet wurde. In dieser einzelnen Bezeichnung wird die Besonderheit der Person hergestellt: der Vorstandsobmann verzichtet auf seinen Lohn und dies wird dann durch die Einführung des Wortes „Hannes-Topf“ symbolisch unterstrichen.

Der Vorstandsobmann nutzt auch seine Autorität aus, um Arbeiten zu delegieren: die Personen, die in Konflikten intervenieren sollen, die Moderatoren oder die Protokollschreiber werden auch von diesem vorgeschlagen. Dieser Einflussraum beruht, wie eben beim Beispiel des Neulings gesehen, auf dem Mechanismus der Reziprozität. Die Ausgewählten erhalten Bestätigung, da sie von einer Autoritätsperson vorgeschlagen wurden und führen im Gegenzug Arbeiten aus, auf die der Vorstandsobmann indirekt Einfluss hat.

8.2.3 Systemintegration im autonomen Teil

Die bisher analysierten Umgangsformen mit dem Spannungsverhältnis von Integration und Aufgabenorientierung haben sich primär um die Frage gedreht, wie Aufgabenorientierung und das Fällen von Entscheidungen trotz Integration, innerhalb des autonomen Teils des WUK, möglich ist. Wie können Entscheidungen getroffen werden, obwohl die Autonomie darauf ausgerichtet ist, dass möglichst viele Meinungen und Vorstellungen einfließen sollen?

Dieses Unterkapitel versucht die andere Seite der Medaille zu beleuchten. Wie im Kapitel 8.2 zu den Folgeproblemen thematisiert, verzichtet der autonome Teil des WUK auf klassische bürokratische Mittel, um in die Bereiche zu intervenieren. Es können durch das WUK-Forum zwar Empfehlungen an die Bereiche ausgesprochen werden, aber dieses Mittel ist ein höchst selten eingesetztes, da es der Vorstellung des freiwilligen Mitmachens unterläuft und letztlich keine Garantie schafft, dass die Vorstellungen von den Bereichen auch übernommen werden. Die Folge ist, dass auf andere Verfahren und Mechanismen gesetzt werden müssen, damit Systemintegration ermöglicht wird. Die Fragen, die dieses Unterkapitel zu beantworten versucht lautet daher:

Wie wird, trotz der thematischen Differenzierung und der Einflussbarrieren, ein Zusammenwirken als *ein Gebilde* (als „die Autonomie“) ermöglicht? Welche Kräfte ermöglichen ein *angepasstes Handeln* trotz so heterogener Ausrichtungen und fehlender formaler Einflussmechanismen?

Um die hier gestellten Fragen zu beantworten, sollen unterschiedliche Mechanismen rekonstruiert werden, die Formen der Systemintegration darstellen. Diese funktionieren je unterschiedlich – motivieren entweder die Bereiche sich an Prozessen des Gesamtgebildes zu engagieren oder regulieren diese bei abweichendem Verhalten:

1. Ökonomisches Argument: Die Bereiche profitieren von den Einrichtungen des gesamten Vereins. Beispielsweise erhalten sie, neben den Räumlichkeiten und den bezahlten Betriebskosten, Zuschüsse für Renovierungen, gelegentliche Aufführungsmöglichkeiten in Betriebsräumen oder Zuschüsse für Veranstaltungen. Dies schafft natürlich ein Abhängigkeitsverhältnis, das nicht nur formal geregelt ist, sondern auch vom Wohlwollen der Entscheidungsträger abhängt. Wird beispielsweise eine betriebliche Räumlichkeit frei, entsteht die Frage wer diese erhalten soll und das entscheidet letztlich der Vorstand. Oder auch die Zuschüsse von Renovierungen werden vom Verein gezahlt und künstlerische Aufführungsmöglichkeiten von diesem zur Verfügung gestellt. Aus diesem Grund ist es durchaus von Vorteil, entweder eigene Mitglieder in Entscheidungspositionen zu placieren (Forum und Vorstand), oder ein gutes Verhältnis zu den Entscheidungsträgern zu haben (z.B. zum Geschäftsleiter für Kultur und Verwaltung)¹¹⁸.

2. Diskursives Argument: Die Etablierung des WUK-Forums und die daraus entstehenden multiplen Mitgliedschaften (als Forums- und Bereichsmitglied) sind ein Mittel um differierende Vorstellungen anzupassen und Entscheidungen Legitimität zu verpassen. Einerseits ist damit implizit die Vorstellung einer Reziprozität der Vorstellungen verbunden, andererseits ist mit dem Eintritt ins Forum deren Legitimität und Handlungsfähigkeit sichergestellt.

2.1 Dadurch, dass jeder Bereich VertreterInnen ins Forum versendet, in dem auch Vorstandsmitglieder sitzen, werden Diskussionsverfahren innerhalb des Forums mit Mitgliedern aus

¹¹⁸ Dies wird in den Interviews mit Bereichsmitgliedern auch so gesehen: selbst wenn einige Leistungen des Vereins gegenüber den Bereichen geregelt sind (wie z.B. die kostenlose Benutzung der bereichseigenen Räumlichkeiten), sind andere Leistungen (z.B. Aufführungsmöglichkeiten, zusätzliche monetäre Leistungen etc.) entscheidungsabhängig. Hierfür sind gute Kontakte zum Geschäftsleiter, die Besetzung von Vorstandsposten und die ständige Anwesenheit im Forum von Vorteil.

unterschiedlichen Teilen der Autonomie in Gang gesetzt, die einerseits die Möglichkeit bieten eigene Vorstellungen und Ideen vorzubringen, aber auch dazu zwingen andere Positionen anzuerkennen. Es wird mithin ein reziprokes Verhältnis etabliert und dies kann letztlich auch eingefordert werden. Um diesen Mechanismus negativ auszudrücken: werden andere Ideen und Vorstellungen ständig geblockt, ist es unwahrscheinlich, dass die eigenen Vorstellungen/Ideen positiv selektiert werden. Wieso sollte sonst Alter auf die Argumente/Vorschläge Egos eingehen, wenn dieser Alters Argumente/Vorschläge dauerhaft ablehnt? Oder wie es Luhmann (1987: 166) positiv formuliert hat: „Ich tue, was Du willst, wenn Du tust, was ich will.“

2.2 Die Teilnahme am Forum bedeutet gleichzeitig die Anerkennung der dort herrschenden Erwartungen, also das Eingehen einer „Selbstverpflichtung“ (Luhmann 1999: 37), die bei abweichendem Verhalten eingemahnt werden kann. Die Folge ist, dass man sich als anwesender VertreterInnen des Bereiches innerhalb des Forums möglichen Vorwürfen auf Interaktionsebene aussetzen hat und das auch weiß, also bereits zuvor antizipieren kann, ob eine stark abweichende Meinung oder Handlung legitim erscheint oder nicht. Man kann beispielsweise daran erinnert werden, dass man immer nur fordert und erhält, aber selber nicht zum guten Funktionieren beiträgt, also auf sein „inkonsistentes Verhalten“ aufmerksam gemacht werden¹¹⁹. Entscheidungen werden dann von den BereichsvertreterInnen als legitim erfahren, da diese an der Entscheidungsfindung mitgewirkt haben. Wie die Beschlüsse dann in die Bereiche umgesetzt werden, ist nicht mehr primär das Problem des WUK-Forums.

Die Teilnahme am Forum bedeutet somit gleichzeitig eine stärkere Integration der Bereiche, da dadurch nicht nur abstrakte Regelungen das Handeln der Bereiche reglementieren, sondern ein direkter kommunikativer Zugriff auf deren VertreterInnen ermöglicht wird. Man erkennt mit Eintritt ins Forum beispielsweise auch deren Autoritätsstruktur an und ordnet sich dieser unter, um selber ernst genommen zu werden. Die Anerkennung der Autoritätsstruktur ist eine Voraussetzung dafür, dass auf einen zweiten Mechanismus zurückgegriffen werden kann. Wenn Regelungen nicht nach den Vorstellungen der Forumsmitglieder eingehalten werden, dann kann Einfluss auf die Bereiche durch die Autorität einiger Forumsmitglieder ausgeführt werden, wie Punkt drei genauer erörtert.

3. Einfluss-Argument und Normierung: Neben der Sicherstellung der Legitimität des Forums und folglich diskursiver Formen der Anpassung, ist zu beobachten, dass innerhalb der Spitze des WUK (informal) Autoritäten etabliert sind. Personen, die sich einen sozialen Status innerhalb des Gesamtgebildes erworben haben, werden geachtet und deren Beiträge in der Interaktion höher bewertet. Auch wenn dadurch keine formale Befehlskette entsteht und damit Konflikte oder Probleme nicht direkt entschieden werden können, sind Autoritäten in einer Position zu *vermitteln* (wie das kommende Kapitel 8.3 ausführt) oder *Druck auf Bereiche auszuüben*. Vermittlung oder Normierung sind somit Mechanismen, die auf Autorität zurückgehen. Es konnte beobachtet werden, dass angesehene Personen selber vermitteln bzw. andere angesehene Mitglieder als Vermittler in den Gremien Vorstand und WUK-Forum vorschlagen.

Wie bereits erläutert, ist mit dem Forum eine Einrichtung etabliert, die eine Autoritätsstruktur ausgebildet hat, die von den BereichsvertreterInnen, durch deren Teilnahme, auch anerkannt wird. Diese können bei abweichendem Verhalten, wie das kommende Beispiel erläutert, auch Druck ausüben.

Innerhalb eines Bereiches hat eine Gruppe einen Raum nicht mehr benutzt. Die Folge war, dass das Problem im Forum besprochen wurde und man dem jeweiligen Bereich nahe gelegt hat, dass das kein

¹¹⁹ So argumentiert beispielsweise der Geschäftsleiter für Kultur und Verwaltung, der für das zur Verfügung stellen der Räumlichkeiten im Gegenzug einen achtsamen Umgang einfordert.

befriedigender Zustand wäre. Zunächst hat sich der Bereich gegen die Intervention gewehrt. Als der Druck zugenommen hat, also kommunikativ mehrmals wiederholt wurde, hat der Bereich aber die betreffende Gruppe aus dem Raum exkludiert und der frei gewordene Platz wurde neu vergeben.

Das Beispiel beschreibt somit ein Einflussmuster, das vom übergeordneten Gremium ausgeht. Das Problem wird vom WUK-Forum als solches diagnostiziert, mit einer klar präferierten Disposition: der Raum soll benutzt werden! Zunächst hat der Bereich eine solche Intervention abgelehnt, als der Druck erhöht wurde, hat der Bereich reagiert. Die Praxis den Druck zu erhöhen wird von einem Vorstandsmitglied wie folgt beschrieben:

„Man muss sich gegenseitig auf die Nerven gehen, ja? [...] Wenn die Leute dort immer wieder hören, von den Anderen „hey, was ist? Jetzt tut's endlich!“, oder so. Irgendwann reagierst darauf, weil sonst kommt dir vor wie ein Aussetziger.“

Druck zu erhöhen bedeutet also über einen längeren Zeitraum das diagnostizierte Fehlverhalten kommunikativ anzuprangern. Der Sanktionsmodus läuft nicht über explizite Strafen, sondern wird durch die Gefahr des Gesichtsverlusts geregelt. In dem Fall wurde der jeweilige Bereich mit dem Vorwurf der Ungerechtigkeit gegenüber anderen Personen konfrontiert. Der Appell lautete an den Bereich wie folgt: „Leute es geht nicht, den Raum, den könnt's da nicht leer stehen lassen, soviel Leute wollen einen Raum und ihr nicht?“ (Interview mit einem Vorstandsmitglied). Möchte der Bereich nicht wie ein „Aussetziger“ dastehen, der anderen Personen den Raum verwehrt, so die Logik, dann müsse dieser eine Regelung finden. Der formulierte Appell, kombiniert mit dem befürchteten Sanktionsmodus (Gesichtsverlust), hat letztlich dazu geführt, dass der Bereich nach anfänglichem Zögern dem Einflussversuch zugestimmt und den Raum wieder intensiver genutzt hat.

4. Zugehörigkeits-Argument: Die Möglichkeiten abweichendes Verhalten zu reglementieren, werden somit erhöht, indem ein gemeinsames Forum etabliert wird, das in der direkten Interaktion auf die BereichsvertreterInnen einwirkt. Zusätzlich wird der Mechanismus „geölt“, wenn die einzelnen Bereiche des autonomen Teils mit einer gemeinsamen Identität¹²⁰ unterlegt sind. Sehen sich beispielsweise die Bereiche als Teil des Ganzen, dann können diese eher dazu motiviert werden, sich bestimmten Restriktionen auszusetzen. Druck auszuüben, mit dem Sanktionsmechanismus des Gesichtsverlusts, funktioniert ja nur, wenn man im WUK ein Gesicht zu verlieren hat. Als unbeteiligter Außenstehender kann einem ein Reputationsverlust gleichgültig sein. Dies zeigt sich am Beispiel des Frauenzentrums, das im gleichen Gebäude wie das WUK angesiedelt ist und die Räumlichkeiten – dank der Subventionen, das das WUK erhält – umsonst zur Verfügung gestellt bekommt. Das Frauenzentrum sieht sich nun als eigenständigen und damit vom WUK unabhängigen Teil und ist auch nicht im Forum vertreten. Die Folge ist, dass in größerem Ausmaß Spannungen und unlösbare Konflikte zwischen dem WUK und dem Frauenzentrum entstehen. Beispielsweise wurde eine Kunstaktion, die im betrieblichen Teil des WUK geplant wurde und das gesamte Gebäude eingeschlossen hätte, vom Frauenzentrum blockiert. Auch ein Mietvertrag zwischen der Stadt Wien und dem WUK ist in den Verhandlungen zwischen dem WUK und dem Frauenzentrum gescheitert. Das Frauenzentrum hat somit kein grundsätzliches Interesse eine gute Reputation im WUK zu erlangen und folglich funktioniert der Sanktionsmechanismus des Gesichtsverlusts nicht. Dieses Beispiel zeigt zusätzlich, dass ökonomische Abhängigkeiten keine direkte Auswirkung auf das Entscheidungsverhalten (des Frauenzentrums) haben müssen. Es sind zusätzliche Einrichtungen notwendig, um Anpassung und kollektives Handeln zu ermöglichen. Eine gemeinsame Zugehörigkeit,

¹²⁰ Diese wird unter Anderem durch die Ablehnung des betrieblichen Teils ermöglicht, siehe die Kapiteln: 6.2 und 11.2.1

die von den aktiven Mitgliedern¹²¹ getragen wird, also auch kommunikative Zugriffsmöglichkeiten über das Forum, sind solche Einrichtungen.

Wie im Kapitel 7.1 gezeigt, wird die Identität des autonomen Teils insbesondere durch die Selbstzuschreibung, das WUK wäre in sozialer wie räumlicher Dimension einzigartig, wie auch durch die Möglichkeiten, die der Einzelne im Gesamtgebilde hat, etabliert. Zusätzlich konstituiert sich die Zugehörigkeit zur Autonomie durch die Abgrenzung zum betrieblichen Teil, wie bereits das Kapitel 6.2 ausführte. Dadurch, dass diese professionelle Form der Organisation abgelehnt wird, können sich die Mitglieder der Autonomie als *ein* Gegenmodell sehen.

8.3 Umgangsformen mit dysfunktionalen Konflikten

Die dritte negative Folge, die innerhalb der Bereiche des autonomen Teils immer wieder auftaucht, besteht im Aufkommen heftiger Konflikte, die dysfunktionale Folgen haben. Die Kräfte der Entzweiung können so stark werden, dass der Bereich über längere Zeiträume davon betroffen ist und selber zum Konfliktsystem wird. Da das Mittel der Konfliktentscheidung nicht mit der Logik des autonomen Teils kompatibel ist, wird auf andere Formen des Umgangs gesetzt, die zur Beruhigung des Konfliktgeschehens beitragen sollen: Vermittlung durch eine dritte Partei und das Ausscheiden einer Konfliktpartei (1). Aber auch ein anderer Mechanismus kann als Umgangsform mit negativen Konflikten angesehen werden: die lose Kopplung¹²² zwischen den Bereichen ist eine Einrichtung, die den Konflikt lokal begrenzt und Flächenbrände der Konfliktausweitung verhindert (2).

1. Vermittlung ist eine Form der Intervention, die relativ häufig bei Konflikten eingesetzt wird, die innerhalb des Bereichs nicht gelöst werden können. Das WUK-Forum und der Vorstand schalten sich dann ein und beauftragen geeignete Personen (üblicherweise Personen, die bereits länger im WUK tätig sind und über ein höheres Ansehen genießen) sich mit den Konfliktparteien zusammen zu setzen und den Konflikt irgendwie zu lösen. Die Entscheidung zu vermitteln nimmt dabei nicht die Form einer *Empfehlung* an, die über den *gewünschten Streitausgang* präjudiziert. Das ist auch der Grund warum die beauftragten Vermittler die Rolle eines Mediators übernehmen und somit hohe Freiheiten genießen, wie sie in der Vermittlungsphase agieren¹²³.

Um die bisherigen Ausführungen zu konkretisieren, wird ein Beispiel angeführt, das den Einflussmechanismus veranschaulichen soll.

Innerhalb des TTP-Bereiches ist ein Konflikt um einen Raum ausgebrochen, der im Unterschied zur üblichen Praxis durch einen Vertrag befristet vergeben wurde und auch Möglichkeiten bot Veranstaltungen durchzuführen. Bevor der Vertrag auslief, wollte die eine Gruppe, die den Raum benutzt hat, den Vertrag zu gleichen Konditionen verlängern, die andere Gruppe wollte den Vertrag zu neuen Konditionen abändern. Diese Abänderung hat die Mietergruppe nicht akzeptiert. So kam es zu einem einjährigen Konflikt, in dem sich Mitglieder des Vorstands und des Forums als Vermittlungsorgan eingeschaltet haben. Die Rolle der Vermittler war unparteiisch und hatte keinen Einfluss auf den Konfliktbeginn. Das Einflussfeld, das hier errichtet wurde, koppelte sich somit an einzelne Personen, die als dritte Partei auftraten, um eine Lösung für den Streit zu finden. Die

¹²¹ Damit wird indirekt angesprochen, dass eine gemeinsame Identität nicht zwingend generalisiert sein muss, sondern nur von bestimmten (wichtigen) Trägergruppen internalisiert sein sollte, damit der Mechanismus funktioniert. Dass passive Mitglieder andere Orientierungen haben, ist für das Funktionieren des autonomen Teils scheinbar nicht zwingend.

¹²² „Lose Kopplung liegt vor, wenn zwei getrennte Systeme entweder nur wenige Variablen miteinander gemein haben oder ihre gemeinsamen Variablen im Vergleich mit den anderen im System beeinflussenden Variablen schwach sind.“ (Weick 1995: 163)

¹²³ In einer vorgenommenen Beobachtung wurde beispielsweise ein Konflikt, innerhalb eines Bereichs, in der Vorstandssitzung kontrovers diskutiert und ist damit abgeschlossen worden, dass zwei Personen beauftragt wurden, mit den beteiligten Parteien zu sprechen. Wie die beauftragten Personen ihre Arbeit bestreiten sollen, ist in der Sitzung nicht weiter behandelt worden.

Vermittlungsrolle ist, wie der Name schon andeutet, nicht mit einer Entscheidungs- und Sanktionsmacht ausgestattet. Somit beschränkte sich die Position der dritten Partei auf eine Deeskalationstätigkeit und das Suchen von Alternativen, die als Lösungen von den Streitparteien in Betracht gezogen werden sollten. Generell ist der Ausgang einer solchen Konstellation ungewiss und eine Lösung liegt in dem Kontext an den Willen der Beteiligten und der Dynamik, den der Konflikt genommen hat.

Der hier skizzierte Konflikt konnte nicht mit einem Kompromiss oder Konsens beigelegt werden, die Mietergruppe verlor den Raum und zog aus dem WUK aus, was ja auch eine Lösung des Streites bedeutet, wenn auch nicht die von den Vermittlern erhoffte. Dass, wie in dem Beispiel, die Lösung des Konflikts im Austritt einer der Streitparteien liegt, hat mit der Konfliktkonstellation zu tun. „Echte Konflikte“, wie oben ausgeführt, in denen es um die Verteilung von knappen Ressourcen geht, die wegen unterschiedlicher Wertvorstellungen eine Heftigkeit erreichen, sind schwer zu entscheiden. Wird der Konflikt über längere Zeiträume persönlich ausgetragen, dann ist die Exklusion einer der Parteien häufig die einzige Lösung. Ob als Austritt aus dem WUK oder als apathisches Mitglied, das den Sitzungen fern bleibt, hängt dann von der Art des Konflikts ab: ist die Ressourcenverteilung für den Fortbestand der Gruppe entscheidend (in dem skizzierten Beispiel: also die räumlichen Ressourcen), dann wird sich die Gruppe Räumlichkeiten außerhalb des WUK suchen. Können Ressourcenabschläge akzeptiert werden, dann ist der Rückzug aus den Gremien eine mögliche Lösung.

Bisher ist von den negativen Folgen heftiger Konflikte die Rede gewesen. Diese können aber auch Vorteile haben, wenn eine Streitpartei aus den Räumlichkeiten auszieht. Durch die frei gewordenen Räume können nämlich neue Gruppen und Personen aufgenommen werden, die dann möglicherweise für neue Impulse im Bereich und im gesamten WUK sorgen. Ob die bereichs- und organisationsadäquate Integration der neuen Mitglieder gelingt, liegt dann einerseits an den Motiven der Mitglieder und – was wohl entscheidender ist – am geschickten Handeln der Bereichsmitglieder.

2. Eine zweite Umgangsform mit Konflikten liegt in der Ausdifferenzierung in unterschiedliche Teile und der losen Kopplung zwischen den Bereichen bzw. zum WUK-Forum. Dadurch, dass ein Ereignis in einem Bereich keine direkte, deterministische Auswirkung auf einen anderen Bereich hat, können Ereignisse, wie z.B. Konflikte, lokal gehalten werden. Dadurch, dass die Bereiche „minimale Interdependenz aufweisen, und die einzelnen Teile [...] hohe funktionale Autonomie besitzen“ (Gouldner 1973: 378) haben Konflikte in der Regel keine direkte Auswirkung auf andere Teile der Autonomie. Wenn sich ein Bereich nur mehr als Konflikt reproduziert und somit keine Entscheidungen fällen kann, sind andere Bereiche nicht davon betroffen, da diese auf keine funktionalen Leistungen angewiesen sind. Sollte sich somit ein Bereich vollkommen auflösen, oder auch das Forum nicht mehr funktionieren, könnten die anderen Bereiche auch so „überleben“. Dies wäre in der Anfangszeit des WUK, kurz nach dem Gebäudeeinzug, nicht möglich gewesen. Da damals auf ein Koordinationsgremium zurückgegriffen wurde (das offene Gesamtplenum), hätten heftige Konflikte das Gesamtgebilde betroffen – das offene Plenum wäre ein Konfliktsystem und wichtige Entscheidungen hätten unter diesen Voraussetzungen keine Realisierungsmöglichkeiten. Die Abhängigkeit von einem Forum macht das System anfälliger für Konflikte, die ab einer bestimmten Heftigkeit alle möglichen Entscheidungen im Gesamtsystem blockieren. Die sich geschichtlich vollziehende Dezentralisierung von Entscheidungen und die lose Kopplung zwischen Systemteilen haben in weiterer Folge positive Effekte für den Konfliktfall.

Die aktuelle Gesamtstruktur ermöglicht es somit Konflikte lokal schwelgen zu lassen, ohne dass diese auf andere Bereiche des autonomen Teils übergreifen würden. Ein Konflikt innerhalb des Werkstättenbereichs hat keine Relevanz für die MusikerInnen und setzt sich somit nicht im

Musikbereich fort. Auch das WUK-Forum, das sich um solche Koordinationsprobleme kümmert, wird in Folge des Bereichskonflikts nicht selber zum Konfliktsystem. Der Konflikt wird *thematisiert* und die Anwesenden beginnen höchstens einen Konflikt *über* den Konflikt, der aber in der Heftigkeit nicht an jenen des Bereichs herankommt. Die Reaktion des Forums, wie des Vorstands ist dann – wie eben gezeigt – die Versendung eines Vermittlers und so die Entlastung des Gremiums: das Konfliktgeschehen hat überwiegend für den Vermittler Relevanz, aber nur mehr peripher für das jeweilige Gremium.

9. Zwischenfazit

Das Kapitel hat versucht die „Funktionslogik des autonomen Teils“ zu rekonstruieren. Es hat sich gezeigt, dass trotz Tendenzen zur Formalisierung, informale Muster die Sinnstruktur dieses Teils des WUK bestimmen. Auf Interaktionsebene wird freundschaftlich oder im Widerspruch unter Gleichen diskutiert. Ähnlich wie in Freundschaften spielt die Persönlichkeit des Einzelnen eine große Rolle. Die Artikulation authentischer Sichtweisen, wie das Abdriften auf gesellige Themen wird in dem Kontext nicht als Anomalie behandelt, sondern als Normalität. Neue Mitglieder werden auf Grund von zugeschriebener Sympathie und nicht nach Leistung selektiert. Der persönliche Kommunikationsstil, in dem auch die neuen Mitglieder auf Grund der unterstellten Ähnlichkeit inkludiert werden, hat die Funktion die Mitglieder zu integrieren und zu uneigennützigen Arbeiten zu motivieren. Die Möglichkeit der eigenen Persönlichkeit Ausdruck zu verleihen, wie auch die Reproduktion von Konflikten – insbesondere zum betrieblichen Teil – ermöglicht den Mitgliedern, wie dem autonomen Teil die Herstellung einer eigenen Identität.

Die Muster der Reproduktion persönlicher Sichtweisen, die daraus ermöglichte Eigenständigkeit der Mitglieder und die normative Erwartung der Artikulation eigener Meinungen haben aber nicht nur positive Folgen, sondern auch negative Effekte. Drei Bündel von Folgen konnten aufgezeigt werden:

1. Apathische Mitglieder: also die Schwierigkeit neue Mitglieder – trotz unterschiedlicher Interessen – in die Prozesse auf Bereichsebene zu integrieren, wie aktive Mitglieder dauerhaft an Gremien (z.B. WUK-Forum, Vorstand) zu binden. Das Problem erhält innerhalb des autonomen Teils einen besonderen Drall, da die Kollektivgüter (z.B. Räumlichkeiten) nur an wenigen Pflichten geknüpft sind und die Nichterfüllung nur in Extremfällen sanktioniert wird.
2. Das Spannungsverhältnis zwischen Integration- und Aufgabenorientierung: hier geht es um den Balanceakt zwischen der Artikulation von vielfältigen Mitgliedermeinungen und das Fällen von Beschlüssen und Entscheidungen und das in einem Kontext, in dem basisdemokratische Aushandlungsprozesse normativ erwartet werden. Daneben äußert sich das Problem der Integration in einem interaktionsübersteigenden Sinn: wie können die Bereiche zusammengehalten werden, obwohl diesen eine hohe Unabhängigkeit ermöglicht wird?
3. Letztlich besteht ein Problem der persönlichen Integration der Mitglieder im Ausbruch dysfunktionaler Konflikte. Die Streitigkeiten um Ressourcen und Vorstellungen auf Bereichsebene erhalten wegen der persönlichen Involviertheit eine solche Heftigkeit, dass sich diese parasitär in den Plena einnisten und die Sitzungen zu Konfliktsystemen werden.

Die drei negativen Folgen erfordern Umgangsformen, die sich innerhalb des autonomen Teils institutionalisiert haben bzw. die aktuell ausprobiert werden. Neue Mitglieder sollen beispielsweise durch die Mechanismen der Probezeit und des Buddy-Systems innerhalb des TanzTheaterPerformance-Bereichs in die Bereichsprozesse inkludiert werden. Durch die Herausögerung der Entscheidung, ob Mitglieder fix aufgenommen werden, können diese dazu „ermuntert“ werden, sich einzubringen. Wer sich weigert, kann nach einem halben Jahr doch nicht

aufgenommen werden. Die Inklusion soll durch das Buddy-System unterstützt werden: indem den neuen Gruppen ein Mentor zugewiesen wird, soll die Schwelle sich einzubringen reduziert werden.

Ein weiterer Mechanismus, der Mitgliederinteressen und Bereichs- und Organisationsinteressen kulminieren lässt, liegt in der Möglichkeit im Kontext des WUK Projekte durchzuführen. Projekte befriedigen die Bedürfnisse der Mitglieder sich künstlerisch zu verwirklichen. Die Durchführung von Projekten setzt aber das sich-einbringen in unterschiedliche Gremien voraus und Kontakte zu relevanten Personen. Wer sich somit in verschiedenste Prozesse des autonomen Teils inkludiert, wird eher die Ressourcen für Projekte zur Verfügung gestellt bekommen. Daneben steigt das Ansehen der Bereiche, wie des gesamten WUK durch die Durchführung von größeren Projekten.

Projekte sind aber ein ungenügender selektiver Anreiz, um Mitglieder dauerhaft an Arbeiten des autonomen Teils des WUK zu binden. So ist in unterschiedlichen Teilen der Autonomie die monetäre Entschädigung von Arbeiten wie Anwesenheit geregelt. Ein vermutlich noch bedeutender Mechanismus, um eine notwendige Anzahl von Mitgliedern dauerhaft an Prozesse des autonomen Teils zu binden besteht in der hohen Bedeutung des WUK. Dadurch, dass die Mitglieder dem Gesamtgebilde eine besondere Wichtigkeit und Zuneigung entgegenbringen, werden diese umgekehrt motiviert, sich für das WUK dauerhaft einzusetzen.

Das Problem des Treffens von Entscheidungen wird durch verschiedene Mechanismen ermöglicht. Zunächst besteht ein entscheidender Mechanismus im Auslagern wichtiger Entscheidungen, die dann als Leistungen erwartet werden. Die Generierung und die Verteilung von Ressourcen, wie die Außenrepräsentation werden vom betrieblichen Teil und vom Vorstand übernommen. Dadurch müssen wichtige und schnelle Beschlüsse nicht im WUK-Forum, wie in den Bereichsplena entschieden werden und damit werden die Organe des autonomen Teils entlastet. Daneben konnte beobachtet werden, dass wichtige Sitzungen reguliert werden und wichtige Entscheidungen mit Formen der Legitimitätsherstellung begleitet werden. Ein herausragendes Beispiel dafür ist die Generalversammlung, die den neuen Vorstand, wie die Rechnungsprüfer wählt und den alten Vorstand rechtlich entlastet. Wenn keine Entscheidungen in der Generalversammlung getroffen würden, dann hätte das gesamte WUK keine Außenrepräsentation und keine legitimierte Spitze. Um wichtige Entscheidungen zu ermöglichen, wird die Mitgliedschaft reguliert, werden spezifische Rollen definiert und bei Abweichungen wird auf explizite Sanktionen zurückgegriffen. Daneben werden im Vorfeld wichtige Entscheidungen (z.B. die Erhöhung des Mitgliedschaftsbeitrags) in unterschiedlichen Gremien besprochen.

Neben der Regulierung können Entschlüsse auf Grund eines Personennetzwerks getroffen werden, das sich relativ zeitlich stabil an der Spitze etabliert. Die Differenzierung von Zentrum und Peripherie und die damit eingehende ungleiche Verteilung von sozialem und kulturellem Kapital ermöglicht die Etablierung und Eingespeltheit eines inneren Kreises über einen größeren Zeitraum. Die wichtigen Personen kennen sich untereinander und Prozesse der asymmetrischen Autoritätsverteilung müssen nicht ständig von neuem wiederholt werden. Die informale, ungleiche Verteilung von Status (=Autorität) ist denn ein Mechanismus, der Beschlüsse wahrscheinlicher macht. Bestimmte Personen haben höheres Ansehen und können durch geschickte Strategien eigene Vorstellungen eher durchsetzen, als andere. Der innere Kreis ist somit zusätzlich mit Machtasymmetrien durchzogen. Ein herausragendes Beispiel gibt der Vorstandsobmann ab, der durch das zugeschriebene Charisma größere Handlungsspielräume hat und so die kontingente Situation der Interaktion unter Gleichen in bestimmte Richtungen lenken kann.

Dies leitet auch zum zweiten Problem der Integration über: das Auseinanderfallen unterschiedlicher Bereiche wird eben auch durch informalen Einfluss verhindert. Einerseits wird durch die Teilnahme am WUK-Forum deren Autoritätsstruktur anerkannt und so können Autoritäten in der direkten Interaktion an die anderen Anwesenden appellieren. Normierungen können so durch das Ausüben von Druck, mit

dem Sanktionsmechanismus des Gesichtsverlusts, durchgeführt werden. Dieser Mechanismus funktioniert aber nur, wenn die Bereiche ein Gesicht zu verlieren haben, also wenn sie ihre Identität im WUK verorten. Daneben spielen sicher ökonomische Kalküle der Bereiche eine Rolle. Wie bereits erörtert wird die Möglichkeit Projekte durchzuführen erhöht, wenn Bereichsmitglieder im Forum oder im Vorstand aktiv sind und dort Einfluss nehmen.

Die Umgangsform mit dysfunktionalen Konflikten ist grundsätzlich schwierig, da diese nicht – wie in Organisationen üblich – entschieden werden können. Das Forum, wie der Vorstand versuchen Vermittler in die Bereiche zu versenden, die eine Mediatorenrolle einnehmen und versuchen in Gesprächen eine Lösung zu finden. Da die Konflikte häufig um die Verteilung von Ressourcen kreisen, mit unterschiedlichen Ordnungsvorstellungen (z.B. Professionell vs. Semi-Professionell) und persönlichem Bezug verschmolzen sind, ist eine sachliche Ebene und Lösung schwierig zu finden und die Folge ist dann das Ausscheiden einiger Mitglieder, die dann den Austritt gegenüber dem schwierigen Weiterverbleib vorziehen. Ein Mechanismus verhindert wenigstens die Ausbreitung heftiger Konflikte: dadurch, dass die einzelnen Bereiche untereinander und mit dem Forum lose gekoppelt sind, also die Bereiche hohe funktionale Autonomie besitzen, breiten sich die Konflikte nicht in anderen Systemteilen aus. Diese erscheinen nur als Thema über den Konflikt und nicht als Konflikt. Die durchgeführten Analysen werden auch im zweiten Teil der Arbeit wieder aufgegriffen und zunächst im Verhältnis zum betrieblichen Teil gesetzt. Auch thematisch schließen sie ans Kapitel, das die Kopplung zwischen Autonomie und Betrieb untersucht, an. Die sozialen Formen Macht und Konflikt nehmen eine bedeutende Stellung ein, wenn das Verhältnis und der Umgang zwischen den auseinander gefallenen Teilen des WUK erörtert werden.

10. Zu den Unterschieden und Kopplungen zwischen Autonomie und Betrieb

Der erste Teil der Arbeit analysierte die Funktionslogik des autonomen Teils. Es zeigte sich, dass primär eine Sinnstruktur reproduziert wird, die als persönlich, gemeinschaftlich, freundschaftlich und gefühlsbetont beschrieben werden kann. Das äußert sich einerseits in geselligen und andererseits in konfliktbestimmten Interaktionsmustern. Neben den Vorteilen solcher Muster, die in der Sozialintegration und Motivierung der Mitglieder liegen, erzeugt die sich reproduzierende Sinnstruktur aber auch ihre negativen Folgen: apathische Mitglieder, Spannungsverhältnisse zwischen Aufgabenorientierung und Integration und schließlich dysfunktionale Konflikte. Die beschriebenen Probleme müssen dann innerhalb der Gremien des autonomen Teils bearbeitet werden. Dies geschieht größtenteils auf Grundlage historisch entstandener Umgangsformen. Der autonome Teil kann somit auf ein Lösungsrepertoire zurückgreifen, das entweder in betrieblichen Leistungen oder in der Reproduktion eingespielter Muster (z.B. die Reproduktion der Autoritätsstruktur) besteht. Auf der anderen Seite erfordern ungelöste Probleme das Suchen neuer Lösungen, wie beispielsweise die Maßnahmen des TTP-Bereichs, die den Versuch darstellen, neue Mitglieder enger an den Bereich zu koppeln.

Der folgende zweite Teil der Arbeit richtet seinen Blickwinkel auf die Beziehung zwischen den beiden Systemteilen, Autonomie und Betrieb. Es kann zunächst festgestellt werden, dass das Problem der Systemintegration, also die Frage wie unterschiedliche Teile mit eigenen Logiken miteinander in Beziehung treten, als eine Folge interner Differenzierung betrachtet werden muss. Ohne Differenzierung entstehen ja keine autonomen Teile, die wieder zusammengefügt werden müssen. Differenzierung bedeutet dann die Ausbildung unterschiedlicher Lebenswelten und Sinnhorizonte. Verschiedene Deutungs- und Orientierungsmuster bilden sich aus, die, wie im Kapitel 5, zur

Geschichte des WUK, bereits aufgezeigt wurde, inkommensurabel auseinanderdrifteten. Wobei Systemintegration in der Arbeit nicht als normatives Modell verstanden wird, in dem der Zusammenschluss harmonisch, spannungsfrei und konfliktlos vollzogen wird, sondern das *wie* empirisch herausgearbeitet wird.

Die empirische Ausarbeitung der Beziehungen zwischen Betrieb und Autonomie zeigt, dass sich die wechselseitige Kopplung größtenteils an der Spitze des Gesamtgebildes vollzieht. Das WUK-Forum, die Vorstandssitzung und die Generalversammlung, wie die zuvor stattfindende Hausversammlung sind überwiegend jene Orte, an denen Kooperationsformen und Kontroversen zwischen den Teilen ausgetragen werden. Besonders die Vorstandsmitglieder und die Vorstandssitzung und die relevanten Umwelten, wie das WUK-Forum und die Geschäftsleitung, scheinen jene Personen und Orte zu sein, in denen die Beziehungen zwischen dem betrieblichen und dem autonomen Teil zusammen laufen. Der im Kapitel 8.2.2 der Arbeit genannte „innere Kreis“ oder das „Zentrum des WUK“ ist jene „Figuration“ (vgl. Elias 1976: 314), in der sich ein Mit- und Gegeneinander zwischen den relevanten Akteuren und Gruppen entfaltet, das eine emergente Ordnung darstellt. Hier treffen die bestimmenden Personen beider Seiten zusammen und versuchen die je eigenen Vorstellungen und Pläne durchzusetzen. Es zeigt sich, dass zwei Sozialformen die Beziehungen zwischen den Teilen maßgeblich strukturieren: Macht und Konflikt. Die beiden Kommunikationsweisen sind bereits im ersten Teil der Arbeit ausführlich behandelt worden und ein wichtiges Ergebnis besteht darin, dass Macht (bzw. personengebundene Autorität) und Konflikt innerhalb des autonomen Teils sowohl Probleme lösen, wie auch neue, negative Folgen erzeugen. Funktionale und dysfunktionale Konflikte wurden explizit behandelt und auch Autorität löst einerseits das Problem Entscheidungen bzw. Beschlüsse zu fassen, steht aber im Widerspruch zu den Vorstellungen basisdemokratischen Handelns und der gleichwertigen Integration aller Mitglieder.

Bevor das Kapitel sich den Fragen der Systemintegration widmet, also wie die gegeneinander differenzierten Teilbereiche in Wechselwirkung treten, soll zunächst herausgearbeitet werden, wie sich die beiden Systemteile – Betrieb und Autonomie – überhaupt unterscheiden. Um dies zu bewerkstelligen, wird versucht, die Ergebnisse des ersten Teils der Arbeit, also die „autonome Funktionslogik“, in Bezug zur betrieblichen Logik zu stellen. Dabei rücken die unterschiedlichen *Struktureigenschaften* und *Erwartungsstrukturen*, wie das Rollenverhalten, die Zielvorstellungen oder die typischen Formen des Einfluss und der Umgang mit Konflikten in den Vordergrund (Kapitel 11.1). Daneben strukturieren die beobachteten Handlungsweisen und Ereignisse, der je anderen Seite, die Beziehungen. Die Teile *beobachten* und *typisieren* sich gegenseitig und beurteilen Vorgänge des jeweils anderen in einem kritischen Horizont (Kapitel 11.2).

Die wechselseitigen kritischen Beobachtungen und Abgrenzungstendenzen führen zu Konflikten und zu Fragen der Ressourcen- und Machtverteilung, mit denen wieder umgegangen werden muss. Wie bereits im ersten Teil der Arbeit, wird der Strukturaufbau des zweiten Teils gestaltet: es wird gefragt, wie mit den *negativen Folgen* der Entzweiung umgegangen wird. Welche Praxis etabliert sich an der Spitze des WUK und wie funktioniert ein Miteinander trotz des Gegeneinanders? Dabei wird die „Machtffiguration“ (Sofsky/Paris 1994: 13-14) an der Spitze des WUK genauer untersucht. Phänomene der Macht und der Gegenmacht, die sich immer als relationales Verhältnis entspinnen, können als konstitutiv für die Wechselwirkung zwischen betrieblichem und autonomem Teil verstanden werden, wie im Kapitel 12.1 analysiert und ausgeführt wird. Wie wird die Frage der Macht „gelöst“, welche Umgangsformen werden etabliert, die eine Kommunikationsbeziehung erhalten?

Die Frage der Macht scheint auch in diesem Teil der Arbeit eng mit Konflikten verknüpft. Und wie bereits im Kapitel 7.3 gezeigt, sind dysfunktionale Konflikte immer eine Gefahr. Heftige Frontenstellungen, an denen sich die Mitglieder persönlich beteiligt sehen, drohen die Beziehungen parasitär zu besetzen und alles im Modus des Konflikts austragen. So fragt sich das Kapitel 12.2, wie

Konflikte in einem bestimmten Rahmen gehalten werden, also nicht eine Heftigkeitsgrenze überschreiten, die die Beziehungen zwischen den Teilen sabotieren würden. Mechanismen der Konflikt- und Eskalationspression werden herausgearbeitet, die sowohl auf der Interaktions-, als auch auf Organisationsebene wirksam werden.

Der Schluss des Kapitels soll ein versöhnlicher sein: so wird gezeigt, wie durch die Etablierung eines feierlichen Kontextes („30 Jahre WUK“) die unterschiedlichen Logiken sich entfalten können, ohne dass ein Gegeneinander (re-)produziert wird (Kapitel 12.3).

11. Unterschiedliche Strukturbildungen und entzweigende Beobachtungsweisen

Bevor die jeweiligen Strukturmuster analysiert werden, soll auf die Vereinfachung, die der Unterscheidung zweier Systemteile, *Betrieb* und *Autonomie*, zugrunde liegt, eingegangen werden. Dies ist nämlich kein unproblematisches Unterfangen. Wie am ersten Teil der Arbeit abgelesen werden kann, ist der autonome Teil kein homogenes Gebilde. Mitgliederinteressen differieren und Gremien, wie Bereiche greifen auf eine andere Geschichte zurück und haben daher verschiedene Kulturen etabliert. Genauso wie der autonome Teil heterogene Kräfte und Tendenzen aufweist, sind auch zwischen den betrieblichen Bereichen Abstufungen und Dimensionierungen in der Strukturbildung zu beobachten. So ist das Ziel des Geschäftsführers des Kultur- und Verwaltungsbereiches die Konstanz des bisherigen Erreichten zu bewahren, während die Geschäftsführerin des Bildungs- und Beratungsbereichs eine Expansionspolitik verfolgt. Im ersten betrieblichen Teil sollen Entscheidungen getroffen werden, die die Kontinuität der letzten Jahre garantieren soll. Es werden vom Geschäftsführer somit Regeln eingefordert, die ein ausgeglichenes Budget ermöglichen und die Weiterführung des bisherigen Weges formal absichern. Der Bildungs- und Beratungsteil verfolgt im Gegensatz dazu eine Wachstumspolitik, innerhalb derer immer neue Projekte an Land gezogen werden sollen, damit ein gewisses Grundkapital vorhanden ist, mit dem größere Flexibilität erreicht werden soll¹²⁴. Daneben unterscheiden sich die Handlungslogiken der Unterbereiche (also der Bildungs- und Beratungsprojekte, der im Feld genannten Kulturschienen und der Verwaltung). In den Bildungs- und Beratungsprojekten selber sind SozialarbeiterInnen angestellt, die typischerweise stärker affektive Bindungen zu den „Problemjugendlichen“ aufbauen, als die Angestellten des Verwaltung zu den budgetären Mitteln. Es soll nicht im Detail auf die vielfältigen unterschiedlichen Logiken und die daraus entstehenden Folgen eingegangen werden, da das Kapitel primär die Unterschiede zwischen *Autonomie* und *Betrieb* herausarbeitet und eine Vertiefung die Grenzen der Arbeit sprengen würde¹²⁵.

So wie sich die Strukturmuster innerhalb der Teile unterscheiden, ist zu erwarten, dass sich die wechselseitigen Beobachtungsweisen je nach Standpunkt innerhalb des gesamten WUK differieren. So ist anzunehmen, dass durch die unterschiedliche Position der SozialarbeiterInnen im Bildungs- und Beratungsbereich, im Verhältnis zu der des Geschäftsführers für Kultur und Beratung, die Wissensvorräte und die Beobachtungsformen differieren. Wie die „soziale Seinslage“ die „historisch bewusstseinsmäßige Perspektive“ bestimmt (Mannheim 1955), unterscheiden sich die

¹²⁴ Die beiden Betriebslogiken sind stark von der jeweiligen Umwelt geprägt. Während im Kultur- und Verwaltungsteil die Finanzierung durch Subventionen des Bundes und des Landes erfolgt, die zu ähnlichen Konditionen immer wieder verlängert werden, ist der Bildungs- und Beratungsbereich von ausgeschriebenen Projekten abhängig, die üblicherweise befristet sind und dann ablaufen. Somit ist dieser Teil bestrebt die unsichere Umwelt (erhält man in Zukunft auch genügend Projekte?) durch eine innere Wachstumslogik zu kompensieren. Je größer die Anzahl der Projekte, desto größer die Schwungmasse, desto unproblematischer sind zukünftige Ausfälle an Projektzuschlägen.

¹²⁵ Beispielsweise könnte man auf die unterschiedlichen Logiken der einzelnen Teile eingehen (Projekte innerhalb des Bildungs- und Beratungsbereiches, Öffentlichkeitsarbeit, Haustechnik etc.). Doch soll hier nur darauf hingewiesen werden, dass der betriebliche Teil in der Gesamtarbeit – auf Grund des Forschungsdesigns- vernachlässigt wird.

Beobachtungsperspektive und die Fremdzuschreibungen vom Standpunkt der Personen/Rollen. Dementsprechend ist zu erwarten, dass die Wahrnehmung des *je anderen Teils* (Betrieb-Autonomie) von der *Position innerhalb der Teile* abhängt. Da in dem zweiten Teil der Arbeit die Kopplung zwischen den Systemteilen interessiert, die überwiegend an der Spitze des Gesamtgebildes (WUK-Forumsmitglieder-Vorstandsmitglieder-Geschäftsleitung) vollzogen wird, widmet sich das Kapitel 11.2 den wechselseitigen Wahrnehmungs- und Deutungsmustern der aktiven Mitglieder der Autonomie, die in Vorstand und Forum tätig sind und auf der anderen Seite jenen der Geschäftsleitung. Die daraus entstehenden Dynamiken, wie also die Machtverhältnisse und das Konfliktverhalten prozesshaft vollzogen werden, ist auch eine Folge der „Intentionsinterferenzen“ (Schimank 2000: 174), die sich bereits in den Fremdbeobachtungen abzeichnen. Die Strukturmuster und Beobachtungsformen werden somit als abstrahierte, *typische* Erscheinungen rekonstruiert, die hinter den Rücken der Akteure an der Spitze des WUK ihre Wirkungen und Eigendynamiken entfalten. In Unterbereichen sind Abweichungen und Dimensionierungen wahrscheinlich, die in der Arbeit eine untergeordnete Rolle spielen.

11.1 Formen der Strukturbildung

Zu den Unterschieden von Betrieb und Autonomie sind innerhalb der soziologischen Theoriebildung Konzepte entwickelt worden, die die verschiedenen Logiken rekonstruierbar machen und auch hier Anwendung finden. So haben die Klassiker der Soziologie Konzepte entwickelt, die den eher lebensweltlichen Bezug auf der einen Seite und den Vollzug gesellschaftlicher Wechselwirkungen auf der anderen Seite auf den Begriff bringen wollten. Die Dichotomie in Gemeinschaft und Gesellschaft (Tönnies 2005) bzw. Prozesse der Vergemeinschaftlichung und der Vergesellschaftlichung (Weber 1980) bilden den Ausgangspunkt der entzweigenden Darstellung. An der Dichotomie angeschlossen hat Talcott Parsons seine „Strukturvariablen“ (vgl. dazu Parsons/Shils 1951: 56f.) entwickelt, die eine differenziertere Gegenüberstellung, aber auch Vermischung lebensweltlicher und gesellschaftlicher Muster erlauben. So besteht ein Problem innerhalb des autonomen Bereichs darin, dass spezifische Rollen durch diffuse Personeneigenschaften unterminiert werden oder der Wert der Kollektivität bei einigen Mitgliedern höher ist, als bei anderen. Besonders bei den Aufnahmekandidaten im Vorstellungsgespräch spielte Selbstorientierung (also die Präsentation der Besonderheit des *eigenen* Projekts) eine große Rolle und das obwohl einige bereits als „Restnutzer“ Erfahrungen mit den Mitgliedern des TTP-Bereichs machten und Kollektivorientierung (d.h. Mitarbeit im Bereich, Einbringen in basisdemokratische Prozesse) als Aufnahmekriterium von den Entscheidern explizit erwähnt wurde.

In der Organisationssoziologie wird die vorgenommene Unterscheidung Gemeinschaft/Gesellschaft in informell/formell übersetzt, also als „Ausdruck unterschiedlicher Formen der Strukturbildung“ (Gukenbiehl 1999: 92). Diese Dichotomie steckt auch im Verhältnis von Interessenorganisation und Arbeitsorganisation. Während sich die erste an den Interessen der Mitglieder orientiert, bestimmt die zweite das Verhältnis zu ihren Mitgliedern durch einen Arbeitsvertrag (vgl. Schimank 2002: 33f.).

Neben den Gegenstückpaaren diffus – spezifisch, affektiv – affektiv neutral, eigenschaftsbezogen – leistungsbezogen der Parson'schen „pattern variables“ spielen weitere Unterschiede zwischen dem autonomen und dem betrieblichen Teil eine Rolle: Spezifizierung und Generalisierung von Regeln, Zentralisierung und Generalisierung von Einfluss, Professionalisierung und schließlich der unterschiedliche Umgang mit Konflikten. Die sich unterscheidenden Erwartungsstrukturen zwischen Autonomie und Betrieb werden anhand von sieben Punkten erörtert:

1. Eine grundsätzliche Differenz zwischen Autonomie und Betrieb, besteht in der unterschiedlichen Auffassung über die *Spezifizierung* und *Generalisierung von Regeln*. Die Mitglieder des basisdemokratischen Teiles lehnen ein zuviel an Regeln und Entscheidungen ab. Natürlich scheint ein Mindestbestand an expliziten Abmachungen innerhalb der Autonomie unerlässlich zu sein. Doch wie in den Haus- oder Bereichsordnungen nachzulesen, wird dann versucht die nötigen Regelsysteme auf einem möglichst geringen Niveau zu etablieren, also den Handlungsspielraum der Mitglieder möglichst wenig durch explizite Regeln einzuengen. Wie bereits in Kapitel 11.1 ausgeführt, liegt der Fokus basisdemokratischen Handelns darauf Probleme informal zu lösen, anstatt diese durch eine dauerhafte Regel zu beseitigen. Im Unterschied dazu besteht die „betriebliche Logik“ der Geschäftsleitung darin, Regelungen oder „Systeme“ zu finden, die zu einer effizienteren und effiktiveren Struktur führen. Das Kalkül der beiden GeschäftsleiterInnen besteht darin anfallende Sachverhalte zu regeln, wohingegen die Mitglieder des autonomen Teils Regelungen zunächst ablehnen bzw. versuchen diese möglichst weit zu definieren. Beispielsweise konnte während einer Vorstandssitzung beobachtet werden, dass eine hitzige Diskussion um einen zu vergebenden Budgetposten zwischen den Vorstandsmitgliedern, die überwiegend aus dem basisdemokratischen Teil rekrutiert werden und dem Geschäftsleiter, aus dem betrieblichen Teil Kultur und Verwaltung, entstanden ist. Der Geschäftsleiter wollte das zu verteilende Budget nach klaren Regeln vergeben, während die Vorstandsmitglieder dies offen lassen wollten, um das Budget nach Bedarf auszuschütten. Hier ist eine bedeutende Grenzlinie zwischen Betrieb und Autonomie markiert: auf der betrieblichen Seite die Einforderung klarer und nachvollziehbarer Entscheidungen, wie z.B. ein offener Budgetposten zu vergeben ist. Auf der basisdemokratischen Seite: nicht *mehr* formale Regelungen einzuführen, als notwendig. Also die Budgetvergabe nicht zusätzlich zu regulieren und in Zukunft weiter schauen wofür man den Posten brauchen könnte.

2. Ein zweiter Unterschied zwischen Betrieb und Autonomie besteht in der hierarchischen Struktur, also in der *Generalisierung des Einflusses* und im *Grad der Zentralisierung*. Während innerhalb der Autonomie das Verhältnis zwischen den Bereichen, dem Forum und dem Vorstand keinem Verhältnis von Vorgesetzten und Untergebenen entspricht, ist die Geschäftsleitung im Betrieb den MitarbeiterInnen formal vorgesetzt. Dieser Umstand zeigt sich auch in den begrenzten Möglichkeiten des Forums und des Vorstandes Regeln für die basisdemokratischen Bereiche zu generalisieren oder Vorstellungen gegen den Willen einzelner Bereiche durchzusetzen. Um Einfluss auszuüben wird auf eine informale Autoritätsstruktur zurückgegriffen, die dann auf das Mittel der Normierung oder auf Vermittlung zurückgreift. Einzelne Personen haben durch die zugeschriebene Wertschätzung größere Möglichkeiten ihre Vorstellung umzusetzen und Entscheidungsverfahren zu beeinflussen, als Personen, denen Autorität nicht zugeschrieben wird. Auf der anderen Seite bestimmt die Geschäftsleitung in ihren Teilen Bereichsverantwortliche, denen sie die Verantwortung für das Bereichshandeln zuschreibt. Selbst wenn ein Projektteam beispielsweise innerhalb des Bildungs- und Beratungsteils entschließt basisdemokratische Entscheidungen zu treffen und somit die Verantwortlichkeit zu streuen, kann die Geschäftsleiterin Einspruch erheben und dem ausgewählten Bereichsverantwortlichen klar machen, dass Hierarchie so nicht funktioniert und dass dieser die Verantwortung zu tragen habe¹²⁶. Die Geschäftsleitung kann sich auf ihre formalisierte Rolle

¹²⁶ Siehe die Schilderung der Geschäftsleiterin für Bildung und Beratung: „Das war zu Beginn meiner Tätigkeit schon manchmal ein Problem, wenn ich mit Teams konfrontiert war, die sehr stark aus dieser Basisdemokratie gekommen sind, die gesagt hat, ja, eine Leiterin sagt mir, also sie war ja selber irgendwie nicht dafür, aber das Team hat so und so entschieden, ja weil ich sie kritisiert für irgendeine Entscheidung, die sie getroffen haben, also, „das darf jetzt aber nicht wahr sein, das ist deine Verantwortung, ja? Dir hab ich diese Aufgabe delegiert, das ist deine Verantwortung und du kannst dich jetzt nicht auf eine, eine Teamentscheidung zurückziehen, das ist deine Verantwortung“.

zurückziehen, wenn sie Entscheidungen – auch gegen den Willen der Untergebenen – durchsetzen möchte.

Die Einflussfelder, die in den unterschiedlichen Teilen des WUK institutionalisiert sind, folgen somit einer anderen Logik. Während im basisdemokratischen Teil direkte Befehle nicht vorgenommen werden und ein Großteil der Entscheidungen¹²⁷ *dezentral* in den Bereichen erfolgen, sind die Entscheidungsträger im betrieblichen Teil zentral an der Spitze zu finden. So treffen die Vorstandsmitglieder und die GeschäftsleiterInnen die Entscheidungen über die Aufnahme neuer und die Entlassung aktueller Mitglieder im Betrieb, erstellen das jährliche Budget, repräsentieren das WUK nach außen und planen neue Beratungsprojekte. Zwar ist der betriebliche Teil nicht mit einer bürokratischen Organisation zu vergleichen, in der die Kopplungen zwischen den Organisationsteilen stark ausgeprägt sind. So haben die Projektteams hohe Freiheitsgrade in der Koordinierung der eigenen Abläufe und der Geschäftsleiter für Kultur und Verwaltung greift nicht in die Programmplanung der „Kulturschienen“ ein. Trotzdem besteht ein größeres Einflussverhältnis zwischen Spitze und Untereinheiten im betrieblichen als im autonomen Teil.

3. Eine weitere Differenz zwischen betrieblichen und autonomen Teil besteht im unterschiedlichen *Professionalisierungsgrad*. Während im basisdemokratisch organisierten Teil Arbeiten ehrenamtlich, mit einer geringen Entschädigung, erfolgen, ist im Betrieb die Berufsrolle institutionalisiert, die mit einem Arbeitsvertrag abgesichert ist. Die MitarbeiterInnen des Betriebs gehen einer geregelten Arbeit nach, die üblicherweise eine 40-stündige Anwesenheit erfordert, während die beschlussfähigen Gremien innerhalb der Basisdemokratie höchstens einmal monatlich¹²⁸ tagen. Die Entscheidungsfindung nimmt dadurch einen anderen zeitlichen Rhythmus, aber auch einen anderen Stil an. Wie im ersten Teil der Arbeit rekonstruiert, sind die Entscheidungsprozesse der autonomen Gremien immer auch mit sozialintegrativen Kommunikationen verwoben. Die kulturell legitimierte Vorstellung der basisdemokratischen Entscheidungsfindung sieht ja die Interessenartikulation jedes Einzelnen bzw. der Interessen der Bereiche vor. Die mitgliedersensible Kommunikationsform ist somit primär auf die Verschmelzung von Motiv und Zweck ausgerichtet und versucht die Persönlichkeit und die Interessen des Einzelnen mit zu berücksichtigen. Anders der betriebliche Teil: durch die „Generalisierung der Motivation durch Geldvergütung“ (Luhmann 1999: 94) sind Motiv und Zweck stärker auseinander gezogen. Deshalb muss die Motivation nicht ständig mitthematisiert werden. Ganz im Gegenteil: wer sich für bestimmte Arbeiten nicht persönlich motivieren kann, wird durch den Hinweis auf die Pflichten der Organisationsrolle „überzeugt“, die im Arbeitsvertrag verankert sind¹²⁹.

4. Unterschiedlich ausgeprägte Hierarchieformen und verschieden etablierte Motivationsstrukturen weisen bereits auf einen weiteren Unterschied zwischen Betrieb und Autonomie hin. Die Handhabung von formalisierten Rollen unterscheidet sich zwischen den Teilen. Die Orientierung der Mitglieder des autonomen Teils richtet sich stärker an *diffuse Eigenschaften der Person*, denn an *spezifischen Teilen der formalen Rolle*. Selbst wenn formale Rollen ausgebildet sind, werden die daraus entstehenden Unterschiede auf Interaktionsebene nivelliert. Das zeigt sich beispielsweise daran, dass in Interaktionsprozessen nicht ersichtlich ist, wer welche spezifische, formale Rolle im Gesamtsystem innehat. Selbst der Geschäftsleiter aus dem Bereich Kultur und Verwaltung unterscheidet im durchgeführten Interview zwischen seiner persönlichen Meinung, die er als Vereinsmitglied innehat

¹²⁷ Z.B. werden die Mitglieder von diesen aufgenommen und wie die Raumvergabe geregelt wird, ist auch von diesen selbstständig entscheidbar. Zusätzlich ist die bereichsinterne Struktur auch von diesen regelbar. So ist der Musikbereich auch als Verein strukturiert und der TanzTheaterPerformance-Bereich hat ein Vertretungsorgan (Kollektiv) bestimmt, das die alltäglichen Entscheidungen trifft.

¹²⁸ Eine Ausnahme ist der Vorstand, der auch zwischen Betrieb und Autonomie steht. Dieser tagt 14-täglich.

¹²⁹ Natürlich spezifiziert der Arbeitsvertrag nicht alle Aufgaben, sondern ist als Rahmen zu sehen, in dem die Rechte und Pflichten festgehalten werden, aber immer auch Indifferenzonen bestehen.

und der formalen Rolle als Geschäftsleiter. Wenn er sich zur „Struktur der Selbstverwaltung“ (Autonomie) „in der Generalversammlung“ äußert, greift er nicht auf die formale Rolle des Geschäftsführers zurück, sondern auf seine „persönliche Meinung“ als „Vereinsmitglied“¹³⁰. Außerdem lässt sich beobachten, dass die Moderationsrolle, wenn diese nicht zusätzlich mit der Anerkennung der Person aufgeladen ist, nicht durchgehalten wird. In der Hausversammlung haben beispielsweise andere Personen die Moderatorenrolle übernommen und die zuvor festgelegte Moderatorin hat im Laufe der Sitzung die ihr zugedachte Rolle vernachlässigt und verstärkt eigene Meinungen verfasst. Zusätzlich beeinflusst die Orientierung an einzelnen Personen und weniger an festgelegten Rollen das Interaktionsgeschehen dahin, dass quer zu den Themen einzelne mit hohem informalem Status viel beitragen und deren Mitteilungen positiver bewertet werden. Schon deshalb scheitert die Moderationsrolle immer wieder. Wenn der Moderator nicht genügend Anerkennung genießt, ist wahrscheinlich, dass die üblichen „Autoritäten“ die Lenkung der Sitzung an sich ziehen. Die formalen Rollen, wie die Hierarchie werden somit von informalen Mustern überformt, in denen einzelne Personen eine hohe Bedeutung annehmen.

Innerhalb des betrieblichen Teils haben die spezifischen Teile der Rolle ein höheres Gewicht. Das zeigt sich bei den Anforderungen der Geschäftsführerin für Bildung und Beratung an die Bereichsverantwortlichen der Beratungsprojekte: die persönlichen Überzeugungen der MitarbeiterInnen treten hinter die Rollenerwartungen. Von Bereichsverantwortlichen wird erwartet, dass diese für deren Entscheidungen Verantwortung übernehmen, das heißt, dass diese das Beratungsprojekt der Geschäftsleitung gegenüber repräsentieren und sich im Zweifelsfall für Entscheidungen rechtfertigen müssen.

5. Die Unterschiede im Formalisierungsgrad und der unterschiedlichen Orientierungsweisen, entweder an formalen Rollen oder an Personeneigenschaften, haben auch Einflüsse auf das *Konfliktverhalten*. Wie gesehen sind Konflikte innerhalb des autonomen Teils ein sich ständig reproduzierender Modus und diese können auch dysfunktionale Heftigkeiten erreichen. Die Umgangsform besteht dann im informalen Aushandeln zwischen den Streitparteien bzw. die Konfliktbewältigung durch eine dazu gezogene dritte Person. Anders der Konfliktumgang innerhalb des betrieblichen Teils: Dort werden Konflikte auf der Formalstruktur gelöst und schwelgen dann höchstens im Bereich des Informalen weiter. Das Beispiel der Meinungsverschiedenheit zwischen der Geschäftsführerin für Bildung und Beratung und einer Projektverantwortlichen verdeutlicht diesen Mechanismus. Auch wenn die unterschiedlichen Ansichten zu einer Meinungsverschiedenheit führten, musste die Projektverantwortliche die vorgegebene Selektion der Geschäftsführerin als Prämisse eigenen Handelns in Folge übernehmen. Der Konflikt wurde somit *hierarchisch entschieden*. Wenn Konflikte unentschieden bleiben und aus rechtlichen Beschränkungen hierarchisch nicht gelöst werden können, wie ein laufender zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung bzw. Vorstand, dann wird dieser über das Rechtssystem geklärt. Ob ein bereichsübergreifender Betriebsrat (der also beide betrieblichen Teile einschließt), der ab einer bestimmten Anzahl an WUK-MitarbeiterInnen die Freistellung eines Betriebsratsmitglieds ermöglicht oder ob zwei unabhängige Betriebsräte existieren, wird somit vor Gericht gelöst. Darüber hinaus können im betrieblichen Teil Konkurrenz- und Konfliktsituationen zwischen den Projektmitgliedern stärker durch Entscheidungen über die Kommunikationsflüsse beeinflusst werden. So berichtet die Geschäftsführerin, dass die Konflikte zwischen den Beratungsprojekten zurückgegangen sind, als regelmäßige, projektübergreifende Meetings institutionalisiert wurden.

¹³⁰ Ob diese Differenzierung von den anderen Mitgliedern der Autonomie angenommen wird oder nicht, steht auf einem anderen Blatt. Das Beispiel verdeutlicht, dass die Sinnstruktur der Autonomie auch dem Geschäftsleiter bewusst ist und dieser versucht damit umzugehen.

6. Eine an der Berufsrolle anschließende Differenz zwischen Betrieb und Autonomie zeigt sich im Rekrutierungsverhalten neuer Mitglieder. Während innerhalb des Betriebes auf Grundlage von *Leistung* rekrutiert wird, spielen im Kontext der Autonomie, wie in Kapitel 6.1.1 deutlich wird, zugeschriebene Merkmale, wie z.B. ob die Kandidaten sympathisch sind oder nicht, eine größere Rolle. Wer von seiner Persönlichkeit zum Bereich „dazupasst“ und nicht wer besondere Leistungen und Fähigkeiten mitbringt, wird als Mitglied aufgenommen. Interessant ist in diesem Hinblick auch die Rekrutierungspraxis der sechs Vorstandskandidaten und der zwei Rechnungsprüfer. Da dieses Gremium zwischen den WUK-Teilen steht, ist deren Rekrutierungsverhalten auch gespalten. Einerseits werden Personen nach ihren Fähigkeiten ausgewählt, um die betrieblichen Prozesse auch aus einer Expertenposition beobachten zu können, andererseits werden Laien in die Positionen gehievt, die dann auf Grund persönlicher Merkmale Werte des autonomen Teils repräsentieren. So ist ein jüngeres Mitglied, das durch sein nonkonformistisches Auftreten bei der beobachteten Forumssitzung und Generalversammlung aufgefallen ist, zum zweiten Rechnungsprüfer gewählt worden, obwohl es eine Gegenkandidatin gab, die durch ihre ehemalige Vorstandstätigkeit höhere Kompetenzen vorweisen konnte. Auf der anderen Seite wurde ein neuer Kandidat für die Vorstandstätigkeit, auf Grund seiner früheren Tätigkeit als Familientherapeut, motiviert und das obwohl dieser erst ein halbes Jahr im WUK Mitglied war¹³¹.

7. Schließlich unterscheiden sich die Wertorientierungen zwischen den aktiven Mitgliedern des autonomen Teils von denen der Geschäftsleitung, in der Beziehung zum WUK. Wie bereits im Kapitel 8.1 rekonstruiert, ist die Beziehung zum Gebäude, wie den Mitgliedern des WUK *affektual aufgeladen*. Auf der anderen Seite steht der Beruf für die Geschäftsleitung im Vordergrund und der Ort ist sekundär. So meint die Geschäftsleiterin im Hinblick auf ihre Berufsrolle, dass „wie sich das WUK positioniert und wie auch ich speziell mit meiner Haltung das WUK positioniere, also wenn das WUK das anders wollte, dann wär ich nicht die richtige Person und umgekehrt. [...] Da muss man wirklich sehr professionell unterwegs sein.“ Im Umkehrschluss würde das bedeuten, dass wenn das WUK *nicht* professionell unterwegs wäre, sie nicht die richtige Person wäre und demnach nicht die Position der Geschäftsleiterin einkleiden würde. Es geht hier somit nicht primär um ein affektuales Verhältnis, sondern um ein Arbeitsverhältnis, das stimmen muss.

11.2 Beobachtungsverhältnisse zwischen Betrieb und Autonomie

Der Begriff des *Beobachtungsverhältnisses* meint zunächst, dass mindestens zwei Personen ihr Verhalten aneinander orientieren, dass also der jeweils andere einen Unterschied für die eigene Handlungsorientierung macht und vice versa (vgl. Schimank 2000: 207). Wechselseitige Beobachtung baut also auf der Figur der Fremdbeobachtung auf. Der Beobachter konstruiert eine Differenz zwischen sich und seiner Umwelt, wobei die eigenen Beobachtungsprämissen invisibilisiert werden. Da es sich bei dem Beobachtungsvorgang zwischen betrieblichen und autonomen Teil um soziale Systeme handelt, die sich wechselseitig beobachten, kommt die Figur des Beobachters zweiter Ordnung ins Spiel, also ein Beobachter, der Beobachter beim Beobachten beobachtet (vgl. Luhmann 1997: 92f.). Die Rekonstruktion der Beobachtungsweisen gibt Aufschluss darüber wie sich die zwei Teile des WUK wechselseitig *wahrnehmen*, wie sie Ereignisse auf der anderen Seite *deuten* und *kritisieren* und welche *Strategien* sie dem jeweils anderen Teil vorschlagen. Es wird also gezeigt, dass die Grenze zwischen Betrieb und Autonomie nicht nur struktureller Art konstituiert wird (wie im

¹³¹ Dies merkte man dann auch bei seiner Vorstellung im Vorstand: er kam als einziger Kandidat in einem Anzug und bezeichnete den autonomen Teil als „strukturlos“, was diesem ein Mitglied im Publikum auch vorhielt.

vorherigen Kapitel beschrieben), sondern auch dadurch entsteht, dass eine Grenzziehung vorgenommen wird. So wurde im Kapitel 6.2 darauf eingegangen, dass Konflikte die Abgrenzung zwischen Betrieb und Autonomie ermöglichen. Das hat positive Effekte, da so Identitäten aufgebaut werden können, aber kann auch negative Folgen haben, wenn entzweierende Dynamiken entstehen, die die Systemintegration gefährden. Denn dadurch, dass die Unterschiede des Anderen im Hinblick auf die eigene Operationsweise interpretiert werden, werden kommunikativ Gräben aufgemacht, mit denen wieder umgegangen werden muss.

Sieht man sich die Beobachtungsweisen zwischen Betrieb und Autonomie im Detail an, dann erkennt man, dass je unterschiedliche Ordnungsvorstellungen vorherrschen und der je andere Organisationsteil auf Grundlage der eigenen Ordnungsprämissen kritisch beäugt wird. Dies führt dazu, dass relevante Ereignisse unterschiedlich gesehen werden und sich daraus Divergenzen ergeben. Indem beispielsweise der betriebliche Teil als *Magistratsamt* interpretiert wird und diese Organisationsform negativ attribuiert wird, können Vorstellungen und Ideen der Geschäftsleitung abgelehnt werden. Genauso verhält es sich umgekehrt: Indem der autonome Teil als *Biertisch* interpretiert wird, sind deren Ordnungsvorstellungen in den Augen des betrieblichen Teils unzeitgemäße Ideen und willkürliche Vorgänge.

11.2.1 Der Betrieb als Magistratsamt

Der Äußerung eines Vorstandsmitglieds, geht eine Diskussion über eine obdachlose Person voraus, die über einen längeren Zeitraum innerhalb der Räumlichkeiten des WUK übernachtet hat. Die Übernachtung wurde von einer Bereichsverantwortlichen genehmigt, obwohl es die generelle Regel gibt, dass Übernachtungen innerhalb der Räumlichkeiten des WUK nicht erlaubt sind. Ein Vorstandsmitglied, das aus dem autonomen Teil des WUK stammt, kommentiert die Regel wie folgt: „Wenn mir Regeln wichtiger sind, als Mitgefühl, dann bin ich Magistratsbeamtin und nicht WUK'lerin [...] Wir sind doch alle Regelübertreter als Künstler.“

Obwohl die Aussage nicht direkt als Fremdbeobachtung markiert ist, wird in dieser Mitteilung implizit die Differenz zwischen betrieblicher Logik und basisdemokratischer Logik reproduziert. Der erste Satz der Aussage führt folgende Unterscheidung ein: auf der einen Seite stehen Regelbefolgung und die Berufsrolle des Magistratsbeamten, auf der anderen Seite Mitgefühl und die WUK'lerin. Eine WUK'lerin, so wird unterstellt, kennt den Unterschied zwischen Regeln und Mitgefühl und entscheidet sich letztlich für das Mitgefühl und gegen die Regeln. In dem Beispiel bedeutet dies: eine obdachlose Person aufzunehmen und nicht das Übernachtungsverbot einzuhalten. Die Differenz wird in weiterer Folge spezifiziert, indem unterstellt wird, dass Künstler alle Regelübertreter seien. Es wird somit ein Unterschied zwischen Künstlern und Nicht-Künstlern eingeführt und durch das *wir* spezifiziert, wer Künstler ist. Das *wir* bezieht sich dabei auf „die WUK'ler“. Der Magistratsbeamte und Nicht-WUK'ler hält sich an Regeln, der/die Künstler und WUK'ler überschreitet diese, wenn Mitgefühl als legitimer Grund angegeben werden kann.

Die Differenz zur betrieblichen Logik wird deshalb reproduziert, da dieser der anderen (Nicht-Künstler) Logik folgt. Wie das vorherige Kapitel ausführt setzt der betriebliche Teil den Primat der Regelung (Formalisierung) vor der informalen Praxis. Somit nimmt der betriebliche Teil in der Logik der Autonomie die Berufsrolle des Magistratsbeamten ein und der basisdemokratische Teil die Rolle des Künstlers. Die dichotome Deutungsstruktur reproduziert sich z.B. auch in einem anderen Fall, als der Geschäftsleiter des Bereichs Kultur und Verwaltung in einer Forumssitzung als *Bürokrat* bezeichnet wird, da dieser die Hofbenutzung explizit regeln wollte.

Die WUK'lerin wird somit dem Magistratsbeamten gegenübergestellt, der den betrieblichen Teil symbolisiert: dieser ist Regelbefolger (stuft Mitgefühl somit der Regel unter) und deshalb nimmt dieser

nicht den Status des WUK'lers ein, sondern einen defizitären oder anderen Rang. Genau genommen steckt in der Logik, dass der betriebliche Teil nicht wirklich zum WUK gehört, bzw. kein vollwertiges Mitglied ist. Denn nur als Künstler und Regelübertreter ist man vollwertiges WUK-Mitglied und erfüllt man diese Attribute nicht, dann wird einem ein anderer, minderwertiger Rang zugeschrieben.

Die aufgemachten Differenzen teilen die Welt im Modus basisdemokratischer Ordnungsvorstellungen wie folgt ein: Künstler – Magistratsbeamter (Bürokrat); Mitgefühl – Regeln; Regelübertreter – Regelbefolger. Die Sinnstruktur der Autonomie ist in Dichotomien eingeteilt, die taxonomisch geordnet sind: lieber das eine, als das andere¹³². Die Fremdbeobachtungen zeigen, dass der betriebliche Teil kritisch beobachtet wird und sich die ablehnende Haltung gängigen Typisierungen bedient, wie eben Magistratsamt und Bürokratie. Die negativen Beobachtungsfiguren werden dazu benutzt Ereignisse, Vorstellungen und Ideen des betrieblichen Teils abzuwerten und deren Heterogenität auszublenden (z.B. die hohe Selbstorganisation der Bildungs- und Beratungsprojekte). Stattdessen wird ein Teil bzw. eine Figur als repräsentatives, vereinfachtes „Objekt“ hergenommen: der Bürokrat, der nur nach Regeln handelt und kein echter WUK'ler ist.

11.2.2 Die Autonomie als Biertisch

Auf der anderen Seite soll folgendes Zitat, das in derselben Vorstandssitzung vorgebracht wurde, die betriebliche Beobachtung der basisdemokratischen Praxis beschreiben. Die folgende Mitteilung wurde vom Geschäftsleiter von Kultur und Verwaltung geäußert, im Laufe einer Diskussion, in der es darum ging wie zusätzlich zur Verfügung stehende Geldmittel eingesetzt werden sollen. Der Geschäftsleiter nimmt im Laufe der Diskussion den Standpunkt ein, dass die Geldvergabe klar geregelt werden solle. Die Mehrheit der Vorstandsmitglieder tritt für die Position ein, dies offen zu lassen und nach Bedarf (unabhängig von einer bestimmten Regel) das Geld zu verteilen. Darauf meint der Geschäftsleiter: „das ist mir zu biertischmäßig [...] da ist keine Nachvollziehbarkeit [...] das ist beliebig, unübersichtlich [...] jetzt sehe ich die Tendenz dort was aufzumachen. Von was Kleinem wird da etwas Großes [...] das ist dann wie beim König“ [Anm. JW: König ist der Name eines ehemaligen Geschäftsleiters, der für die finanzielle Krise des WUK im Jahr 2005 verantwortlich gemacht wird].

Die Position keine klaren Regelungen einzuführen wird vom Geschäftsleiter abgelehnt. Dieser Vorgang wäre „zu biertischmäßig“. Die Bezeichnung Biertisch bedeutet eine geringe Anzahl von Personen, die Bier trinken und gesellig miteinander in Interaktion treten. Dieser ist nicht formalisiert, jeder darf seine Meinung sagen, das turn-taking ist nicht geregelt, die Mitgliedschaft stellt sich durch Sympathie und Gemeinsamkeit her (z.B. als ein Freundeskreis, der sich am Abend zu einem Bier trifft) und nicht auf Grundlage spezifischer Leistungen. Die Praxis des Biertischs wird vom Geschäftsleiter in Folge weiter spezifiziert. Diese sei nicht-nachvollziehbar, beliebig und unübersichtlich. Auch hier werden implizit Dichotomien aufgemacht, die aber den Positivwert des vorherigen Beispiels des Vorstandsmitglieds umdreht: nicht die Regelübertretung wird positiv konnotiert, sondern die Regelung selber. Auf der einen Seite stehen Biertisch – Nichtnachvollziehbarkeit – Beliebigkeit – Unübersichtlichkeit, auf der anderen Seite folgelogisch das jeweilige Gegenteil: also Nachvollziehbarkeit, Nicht-Beliebigkeit und Übersichtlichkeit, wobei nicht geäußert wird, was das Gegenteil von Biertisch konkret sein soll. Genau so wie zuvor das Magistratsamt für eine minderwertige Figur erhalten musste, wird hier der Biertisch mit defizitären Begriffen attribuiert. Zieht

¹³² Es ist zu bemerken, dass dies zwar eine verbreitete Struktur innerhalb der Autonomie ist, die im Laufe der Forschung in unterschiedlichen Kontexten aufgeschieden ist und somit anschlussfähig erscheint. Jedoch wäre zusätzlich zu untersuchen, inwieweit die Semantik auf alle Bereiche der Autonomie zutrifft und ob sich nicht auch ein Wandel vollzieht. In unterschiedlichen Interviews wurde mir erzählt, dass früher „idealistischer“ und kontroverser diskutiert wurde, dass sich der basisdemokratische Teil auch professionalisiere oder dass die Bezeichnung „Geschäftsleiter“ aus ideologischen Gründen (Hierarchie) früher nicht möglich war.

man den Kontext hinzu und vergleicht das Gebilde des Biertischs mit den Vorgängen innerhalb des WUK, dann wird augenscheinlich, dass die gesellige Interaktion des Biertischs eine Fremdbeobachtung darstellt: nämlich die Praxis, die innerhalb des autonomen Teils gepflegt wird. Dies schwingt latent mit: der autonome Teil wird als nicht-nachvollziehbar, beliebig und unübersichtlich beschrieben. Auch in anderen Aussagen der Geschäftsleitung spiegelt sich die kritische Beobachtung basisdemokratischer Verfahren wider: so beschreibt die Geschäftsleiterin des Bereichs Bildung und Beratung die mühsamen Prozesse, wenn für betriebliche Umstrukturierungen das WUK-Forum und die Generalversammlung in die Diskussion einbezogen werden und diese Gremien den Anträgen zustimmen müssen. Einerseits unterstellt sie den Mitgliedern des WUK-Forums zu wenig Kompetenz und Wille, um sich mit rechtlichen und wirtschaftlichen Fragen auseinander zu setzen, andererseits kritisiert sie die Launenhaftigkeit und die daraus entstehende Intransparenz bei Entscheidungen, also Nicht-Nachvollziehbarkeit, Beliebigkeit und Unübersichtlichkeit:

„Die haben ja ganz andere Interessen, in einem Forum wo ein, ein Musiker sitzt, [...] wo die Bildenden Künstler vertreten sind, die gesellschaftspolitischen Initiativen, die haben null Bock sich damit auseinander zu setzen. [...] Da kommen dann möglicherweise Beschlüsse heraus „Na, das machen wir nicht“, nur weil’s den Leuten einfach nicht klar ist, ja, also ich muss dann immer mit ganz unterschiedlichen Befindlichkeiten umgehen.“

Die unklaren Dynamiken des WUK-Forums werden dann personifiziert. Die teilnehmenden Personen hätten unterschiedliche Interessen und Befindlichkeiten, die mit den – für die Geschäftsleitung – nötigen Beschlüssen überfordert wären. Diese sollen sich im besten Falle aus den eigenen Angelegenheit raushalten. In dem Zusammenhang ist auch der zweite Teil des Zitats des Geschäftleiters zu verstehen: dieser tritt relativ emotional gegen die „Beliebigkeit“ der Vergabe des Geldes auf, um solche Unübersichtlichkeiten und beliebigen Vergabeformen im Keim zu ersticken. Er rechtfertigt die Ablehnung der bedarfsgerechten Vergabe des Geldtopfes mit der Tendenz, dass kleine Entscheidungen, die einmal in die nicht-regulierte Richtung getroffen werden, dann weiter zunehmen würden. Aus einem Schmetterlingschlag könnte ein Unwetter entstehen, um die Logik der Dynamik metaphorisch zu beschreiben. Aus dem Grund ist die kleinste Regung, Ereignisse unreguliert zu lassen, zu unterbinden. Die Ablehnung der bedarfsgerechten Vergabe ist somit gleichzeitig der Versuch die autonome Logik, möglichst wenig zu regulieren, zurückzudrängen. Dies wird dann in weiterer Folge mit einem Negativereignis in der Vergangenheit verknüpft, in dem der ehemalige Geschäftsleiter König dem WUK durch sein Handeln Schaden zugefügt habe. Das Handeln des Königs, das auch in unterschiedlichen Interviews retrospektiv negativ beschrieben wurde, wird – etwas paradox – als Beispiel verwendet, um die eigene Position zu stärken. Der Widerspruch liegt darin, dass es sich um ein Mitglied des betrieblichen Teils handelte, also eine Person genommen wird, die aus dem eigenen Lager kam. Der Widerspruch löst sich auf, wenn die Bedeutung des damaligen Geschäftleiters innerhalb des WUK aufgedeckt wird: besonders dessen Intransparenz wird als Problem wahrgenommen und dafür verantwortlich gemacht, dass es zu den finanziellen Problemen gekommen ist. Außerdem wird dem damaligen (autonomen) Vorstand, vom Geschäftleiter für Kultur und Verwaltung im durchgeführten Interview, vorgeworfen, dass dieser das Ruder an sich gerissen habe und für das Desaster indirekt verantwortlich wäre. In der Aussage des Geschäftleiters schwingt somit latent mit, dass es grundsätzlich problematisch ist, wenn der autonome Teil – mit dessen undurchsichtiger Logik – zu stark in den Betrieb interveniert. Deshalb bietet es sich an die eigene Argumentation mit der Vergangenheit zu verknüpfen.

Die wechselseitigen abwertenden Zuschreibungen (Magistratsamt vs. Biertisch) lassen sich auch in unterschiedlichen Interviews, Artikeln der hauseigenen Zeitung oder in anderen Sitzungen (z.B. Hausversammlung oder WUK-Forum) rekonstruieren. Dass dies an der Spitze des WUK regelmäßig thematisiert wird, hat mit Abgrenzungsbedürfnissen, Identitätsentwürfen und der Verhinderung von „Einflussübergriffen“ zu tun. Auf der einen Seite (Autonomie) wird versucht eine „basisdemokratische Tradition“ zu bewahren, in der Abweichungen und Regelbrüche ein Platz gegeben wird. Die eigene Identität wird gegen zu starke Tendenzen der Professionalisierung (z.B. in Formen der Regulierung) versucht abzuschirmen, die als „Magistratsamt“ diskreditiert werden. Deshalb werden auch – wie in Kapitel 8.2.2 gezeigt – die Meinungen von betrieblichen Akteuren – mit dem Rückgriff auf die Vergangenheit – herabgewürdigt. Diese wären möglicherweise gute Theaterleute, aber keine echten WUK'ler, die die Vergangenheit miterlebt haben. Auf der anderen Seite (Betrieb) wird versucht die „basisdemokratische Rationalität“ gegen Übergriffe auf den betrieblichen Teil abzuschirmen, um die Vorstellungen von einem übersichtlichen, transparenten System zu bewahren. Regellose Vergaben und biertischemäßige Verfahren werden abgelehnt und der Versuch des Vorstandes oder des WUK-Forums die eigenen Angelegenheiten mitzubestimmen geblockt. Deshalb auch der Rekurs auf die desaströse Phase des ehemaligen Geschäftleiters, in der der autonome Vorstand das Ruder übernommen hätte.

12. Systemintegration trotz unterschiedlicher Strukturierung und entzweigender Beobachtungsweisen

Bisher wurde argumentiert, dass die unterschiedlichen Logiken von Autonomie und Betrieb das Gesamtgebilde zerteilen. Unter diesen Voraussetzungen, so könnte man meinen, ist die Integration der beiden Teile in ein Ganzes stark gefährdet. Die kursierenden Beobachtungsweisen sind letztlich inkommensurabel, da sich diese diametral verschieden entfalten und den je anderen Teil als defizitär beschreiben. Primat der Regelung gegenüber Primat des Informalen; Regeln einhalten gegenüber Regeln überschreiten; Übersichtlichkeit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit gegenüber naturwüchsiger Spontaneität; Magistratsamt gegenüber Biertisch. So werden die Gegensätze in der Organisation beobachtet und je nach Beobachtungsort die eine Seite der anderen Seite vorgezogen. Die rekonstruierten Beobachtungsweisen korrelieren dann auch mit den Vorstellungen wie der eigene Bereich organisiert werden soll, welche Defizite der andere Bereich aufweist bzw. legitimieren die eigenen Erwartungsstrukturen.

Die Frage, die sich im Anschluss an diese Analyse stellt, ist wie Systemintegration, trotz der Differenzen zwischen Betrieb und Autonomie, möglich ist. Welche Einrichtungen, Mechanismen, Regelungen haben sich im Laufe der Zeit herausgebildet, damit sich das WUK als Einzelgebilde weiter aufrechterhalten kann? Wieso haben sich die zwei Teile nicht längst aufgespalten und gehen gesonderte Wege?

Bevor diese Fragen im kommenden Kapitel über Macht und Konflikt beantwortet werden sollen, wird noch auf den Umstand der wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnisse aufmerksam gemacht, die einen Einfluss auf die Machtbeziehung hat. In die eine Richtung ist die Abhängigkeit klar bestimmt: der Verein erhält von der Politik Subventionsgelder, die vom Betrieb verwaltet werden. Durch diese Gelder werden die Betriebskosten der den autonomen Bereichen zur Verfügung gestellten Räumlichkeiten bezahlt. Umgekehrt ist das Abhängigkeitsverhältnis unklarer bestimmt. So kann zwar argumentiert werden, dass der autonome Teil das WUK als Gesamtgebilde gegenüber der relevanten Umwelt (wie z.B. Politik, künstlerische Öffentlichkeit) legitimiere, doch gibt es auch gute Gründe, die dafür sprechen, dass die Legitimation für das Überleben des Betriebs nicht notwendig ist. Einerseits erhält

der Verein Subventionen, die an die betriebseigenen Kulturaufführungen gekoppelt sind und nicht an die Bereiche der Autonomie und zweitens wird das WUK bei vielen Kulturinteressierten als Veranstaltungsort wahrgenommen und die Veranstaltungen werden überwiegend vom professionalisierten Betrieb durchgeführt. Um dies theoretisch zu konkretisieren: die Reziprozität zwischen den Systemteilen ist asymmetrisch organisiert. Der autonome Teil ist stärker von Leistungen des Betriebs abhängig, als umgekehrt. Dabei geht es auch um die Frage der Weiterexistenz bei Ausfall des je anderen Teils: diese wäre relativ problemlos beim betrieblichen Teil fortsetzbar, beim autonomen Teil würde dies wohl auf die Zersplitterung der einzelnen Bereiche hinauslaufen, da die Autonomie als Ganzes stark von Leistungen des betrieblichen Teils und des Vorstandes abhängt. Die Folge der „Schieflage“ ist, dass „kompensatorische Mechanismen [...] deren Wirkung auf einen Ersatz von Reziprozität hinausläuft“ (Gouldner 1972: 374) die Integration zwischen den Teilen mitbewirkt. Die Frage, die sich zusätzlich stellt, ist inwieweit Macht als kompensatorischer Mechanismus eine Rolle spielt, der die „schiefe Reziprozität“ zwischen betrieblichem und autonomem Teil wieder „gerade rückt“.

12.1 Wechselseitige Durchdringung: Macht als relationales Ordnungsprinzip

Eines der zentralen Mechanismen für Systemintegration innerhalb des WUK besteht in der institutionalisierten kommunikativen Durchdringung zwischen den differenzierten Systemteilen. Wenn Differenzierung bedeutet, dass sich unterschiedliche Logiken ausbilden und Eigenständigkeiten erreicht werden, dann müssen Gegenmechanismen etabliert werden, die die eigenständig operierenden Teile wieder integrieren. Wenn das nicht passiert und Systeme sich gegenseitig nicht weiter wahrnehmen, dann läuft das darauf hinaus, dass diese nicht wechselseitig integriert sind.

Das kommende Kapitel fragt, inwieweit wechselseitige Einflussmechanismen etabliert sind. Dabei wird anhand eines Stufenmodells argumentiert: es werden zunächst die formalisierten Einflussformen rekonstruiert und in Ergänzung zu diesem Modell, das bereits im geschichtlichen Teil des WUK verwendet wurde, die wechselseitigen Mitgliedschaftsverhältnisse eingearbeitet (z.B. welche Mitglieder im WUK-Forum teilnehmen). Welche Einflussformen ergeben sich durch die wechselseitigen formalen Einflussmöglichkeiten und Mitgliedschaftsverhältnisse?

Die sozialstrukturellen Verhältnisse werden dann mit den Beobachtungen auf Interaktionsebene und Interviewpassagen erweitert: die interpretierten qualitativen Daten sollen zeigen, dass Macht immer auch prozesshaft auf Interaktionsebene reproduziert wird und eigendynamische Effekte auslöst. Demnach wird die Spitze des WUK als *Machtfiguration* untersucht:

„Eine Machtfiguration ist ein komplexes Geflecht asymmetrischer und wechselseitiger Beziehungen, in dem mehrere Personen, Gruppen oder Parteien miteinander verknüpft sind und in den Veränderungen einer Relation auch die anderen Relationen verändern“ (Sofsky/Paris 1994: 13-14)

Die Machtkonfiguration ist somit ein dynamisches Gebilde, das Mächte nicht substanzmäßig auffasst, sondern in den (asymmetrischen) Relationen versucht zu rekonstruieren. Es zeigt sich auch, dass gerade die Spitze des WUK, auf Grund der Heterogenität, eine eigene Dynamik entwickelt hat und sich auf Grund der Intentionsinterferenzen unintendierte Struktureffekte auf Interaktionsebene ergeben, die formal nicht vorgesehen sind.

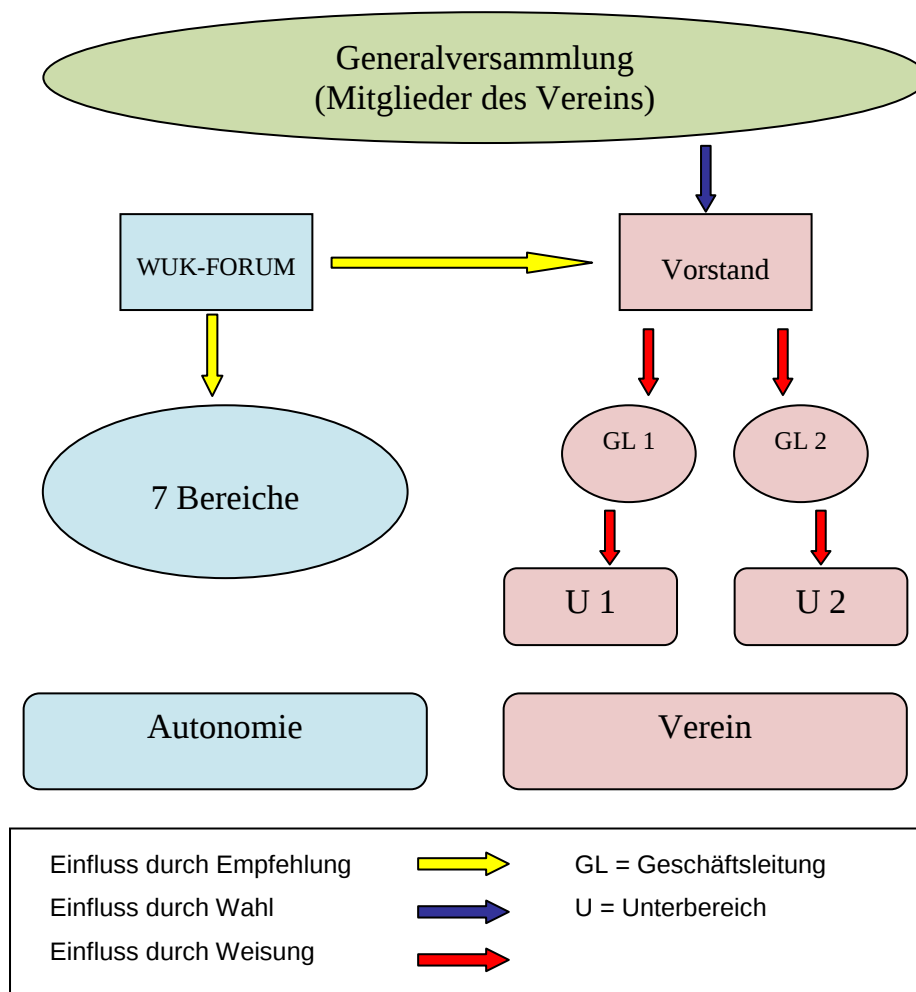
12.1.1 Formales Einflussnetzwerk (Machtverhältnisse durch explizite Regeln)

Im geschichtlichen Teil des WUK wurde auf die formal-strukturellen Bedingungen der Integration¹³³ eingegangen. Die folgende Grafik 2 „formalisierte Einflussformen“ illustriert die „offiziellen Verhältnisse“ innerhalb des WUK und geht somit auf die Abbildung 1 (Die Formalstruktur des WUK) zurück, erweitert diese aber mit den Charakterisierungen der verschiedenen Einflussbeziehungen. Zunächst ausgeschlossen sind die Mitgliedschaftsverhältnisse innerhalb der Gremien Forum, Generalversammlung und Vorstandssitzung und die konkreten Prozesse der Einflussnahme, die in den kommenden Kapiteln analysiert werden. Es geht zunächst darum die Möglichkeiten herauszuarbeiten, wie Einfluss durch explizite Regeln ermöglicht wird. Dazu zählen Einfluss durch 1. Wahl, 2. Vorschrift und 3. Empfehlung. Die Mitglieder des Vereins wählen den Vorstand, dieser setzt die Geschäftsleitung (GL 1 und GL 2) ein, die für die operativen Angelegenheiten der eigenen Unterbereiche (UB 1 und UB 2) zuständig sind und denen wiederum Untereinheiten zugeordnet sind. Der Vorstand ist in der Befehlskette der Geschäftsleitung vorgesetzt, widmet sich aber stärker den strategischen Fragen. Dies kann als klassisches Top-Down-Modell beschrieben werden. Auf der Autonomie-Seite hat das Forum (das überwiegend aus den BereichsvertreterInnen besetzt wird) die Möglichkeit den Bereichen, wie auch dem Vorstand Ratschläge zu erteilen.

Auf Grundlage der formalen Einflussstrukturen sind die Systemteile Verein (bzw. Betrieb) und Autonomie schwach integriert. Allein das Forum kann den Vorstand beeinflussen, doch auch dies kann der Vorstand ignorieren – dieser ist ja nicht formal daran gebunden, dass die Ratschläge in den eigenen Entscheidungen umgesetzt werden müssen. Unter solchen Bedingungen wäre zu erwarten, dass die beiden Teile früher oder später auseinander brechen. Vor allem auch deshalb, da die jeweiligen System- und Beobachtungslogiken stark differieren.

¹³³ Rekonstruiert aus den Vereinsstatuten und dem Organigramm. Es ist anzumerken, dass das WUK-Forum selber nicht in den Statuten und im Organigramm erwähnt wird. Auf der Homepage des WUK ist ein Verweis auf das Forum zu finden, dessen Funktion wie folgt beschrieben wird: „Im WUK-Forum werden hausübergreifende Belange verhandelt und Empfehlungen an den Vorstand und die Bereiche ausgearbeitet.“ Da die formalen Möglichkeiten des Forums auch explizit erwähnt werden, wird es der Formalstruktur des Gesamtgebildes zugerechnet.

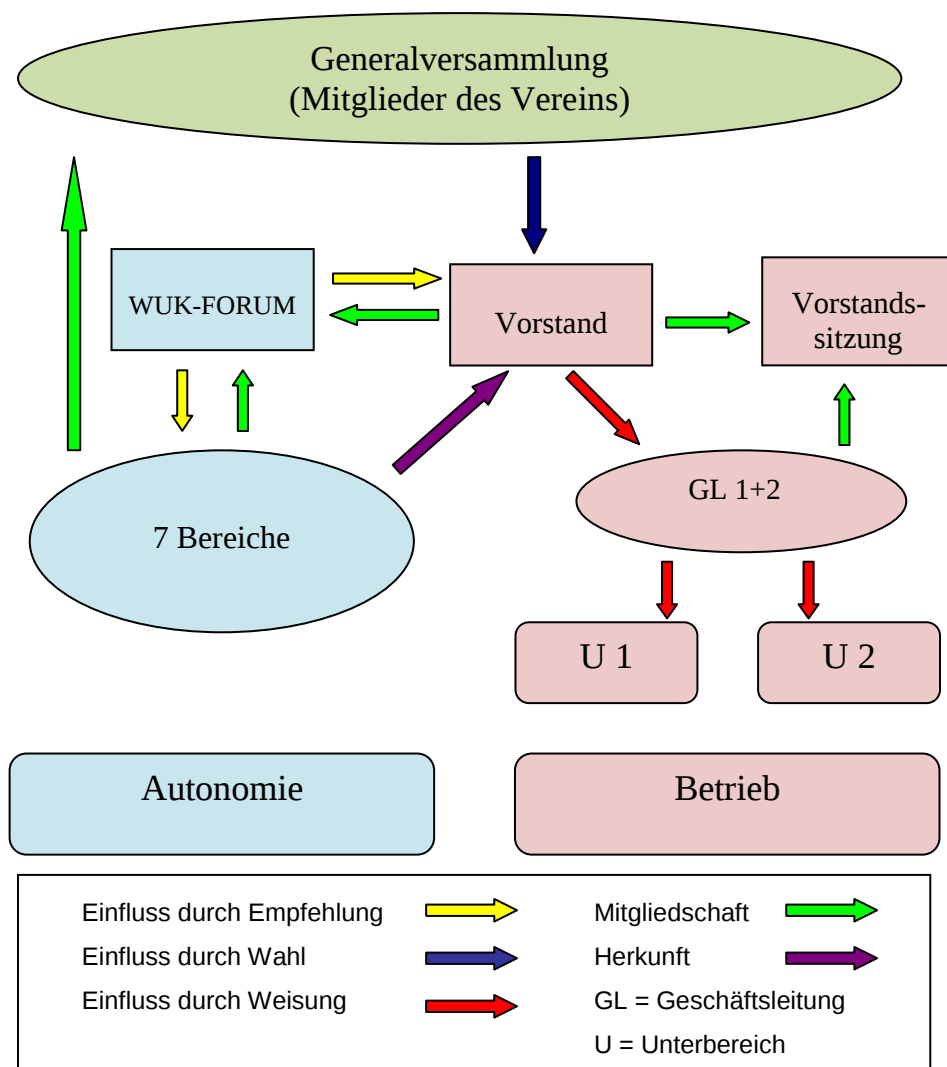
Abbildung 2: Formalisierte Einflussformen



12.1.2 Sozialstrukturelles Einflussnetzwerk (Macht durch explizite Regeln und Zugehörigkeiten)

Im Unterschied zu Abbildung 2, illustriert die Abbildung 3 (Formalisierte Einflussformen und Zugehörigkeiten) die aktuellen sozialstrukturellen Einflussverhältnisse¹³⁴ innerhalb des WUK. Zu den Einflussmöglichkeiten auf Grundlage von expliziten Regeln, werden in diesem Modell auch die Zugehörigkeiten der jeweiligen Gremien (Forumssitzung, Vorstandssitzung und Generalversammlung) und die Herkunft des Vorstandes hinzugefügt.

Abbildung 3: Formalisierte Einflussformen und Zugehörigkeiten



¹³⁴ Diese wurden aus den Interviews und Beobachtungen rekonstruiert. „Aktuell“ bedeutet, dass sich die Verhältnisse jederzeit auch verändern können.

Betrachtet man diese Darstellungsform, dann fallen drei Änderungen zu Abbildung 2 auf: erstens intensivieren sich die Einflusslinien zum Vorstand, das das einzige Verbindungsteil zwischen Autonomie und Betrieb bleibt. Zweitens hat sich der Einfluss des Autonomieteils auf den Vorstand vervielfältigt. Drittens bildet sich das Interaktionssystem „Vorstandssitzung“ aus, an dem der Vorstand und die GeschäftsleiterInnen (die der Einfachheit halber zusammengefasst werden) teilnehmen. Diese drei Punkte sollen nun im Detail erörtert werden.

1. Systemintegrative Bedeutung des Vorstandes:

Die meisten Einflusslinien laufen im Vorstand zusammen. Außerhalb des Netzwerkes, das sich an der Spitze bündelt – mit der zentralen Stellung des Vorstandes – sind kaum Kommunikationswege zwischen Betrieb und Autonomie institutionalisiert. Es gibt zwar Ausnahmen, doch bei diesen handelt es sich entweder um Spezialprobleme oder um lose Kontakte. Erstens ist dabei die Technikabteilung zu erwähnen, die dem Betrieb angehört und Arbeiten in Bereichsräumlichkeiten durchführt¹³⁵. Zweitens werden Kontakte zwischen Akteuren aus Betrieb und Autonomie geknüpft, um Leistungen zu erhalten. Diese können entweder monetären Charakter haben¹³⁶, regulierend wirken oder die Form von Tauschbeziehungen aufweisen. Diese Kontakte werden typischerweise unregelmäßig und vermehrt zwischen Personen genutzt, die bereits einige Zeit im Vorstand und/oder im Forum sind bzw. waren. Und drittens findet vor der Generalversammlung die Hausversammlung statt. Innerhalb dieses Gremiums sollen die Mitglieder der Autonomie auf den Geschäftsleiter aus Kultur und Verwaltung und den Vorstand treffen, um die Themen der nachfolgenden Generalversammlung zu besprechen. Doch auch dort ist es üblich, dass sich überwiegend die Geschäftsleitung mit Mitgliedern des Vorstandes und des Forums austauschen, also die Spitze des WUK zusammen trifft. Das Fernbleiben eines Großteils der Autonomiemitglieder in Hausversammlung und auch Generalversammlung¹³⁷ spiegelt die bereits angesprochene Differenz des autonomen Teils in aktive und passive (bzw. apathische) Mitglieder wider und zeigt die strukturell verursachte Interesselosigkeit der Mehrzahl der Mitglieder an Themen, die das WUK als Gesamtsystem betreffen. Weitere Indizien für die losen Kontakte zwischen den Unterbereichen aus Betrieb und Autonomie, ist die Selbstbezeichnung von Mitgliedern als „Schrebergarten“, also einzelner Teile, die mit dem Rest nichts zu tun haben möchten, und ein jährlicher Geldbetrag, der für übergreifende Projekte zur Verfügung gestellt und nicht ausgeschöpft wird. Trotz dieses Anreizsystems, das das Ziel der Verbindung von Betrieb und Autonomie aufweist, wird die Differenz der beiden Teile nicht überwunden.

Die Bedeutung des Vorstandes als Integrationsgremium wird zusätzlich dadurch gesteigert, da die Beziehungen zwischen Vorstand, Forum und Betriebsleitung nicht als Dreiecksbeziehung in alle Richtungen gleich verlaufen. Zwar hat das Forum die Möglichkeit die Geschäftsleitung einzuladen und dies wird auch üblicherweise vor der Generalversammlung genutzt. Doch finden die meisten Forumssitzungen ohne der Geschäftsleitung statt, aber mit zwei Vorstandsmitgliedern. Somit ist der Vorstand die zentrale Stelle, die zwischen dem Forum und der Geschäftsleitung geschaltet ist. Dementsprechend bedeutend scheint der Vorstand für die Systemintegration vom betrieblichen und autonomen Teil zu sein und auch für die Möglichkeit wechselseitig Einfluss zu nehmen.

¹³⁵ Über diesen Bereich lässt sich auch deshalb nicht mehr aussagen, da dieser aus zeitpragmatischen Gründen nicht weiter beforscht wurde.

¹³⁶ Beispielsweise können Mitglieder der Bereiche Geld für Projekte anfordern. Um die Wahrscheinlichkeit zu steigern dieses ausgezahlt zu bekommen, ist der Geschäftsleiter von Kultur und Verwaltung persönlich zu kontaktieren.

¹³⁷ In der Hausversammlung waren nicht einmal 5% der Gesamtmitglieder der Autonomie anwesend, innerhalb der Generalversammlung geschätzte 10%. Gesamtanzahl der Autonomiemitglieder:

2. Sozialstrukturelle Einflussmöglichkeiten des Vorstands auf Forum und Geschäftsleitung

Der Vorstand hat durch das „strukturelle Loch“ (Burt 1992) zwischen Betrieb und Autonomie auf Ebene der Bereiche und den unregelmäßigen Austauschbeziehungen zwischen Forum und Geschäftsleitung auf struktureller Ebene ein hohes Einflusspotenzial im Gesamtsystem. Dieses wird durch zwei verschiedene Möglichkeiten der Einflussnahme spezifiziert: einerseits können die anwesenden Vorstandsmitglieder durch die Mitgliedschaft im Forum Einfluss auf die Diskussion in diesem Gremium erlangen und andererseits steht der Vorstand, im Zuge der Vorstandssitzung, in Dauerkontakt mit den Geschäftsleitung und kann dieser, formal abgesichert, Befehle erteilen. Somit hat der Vorstand in beide Teile Einflussmöglichkeiten unterschiedlicher Form etabliert.

3. Einfluss der Geschäftsleitung auf den Vorstand

Die Form des Einflusses der Geschäftsleitung auf den Vorstand besteht wiederum in der Anwesenheit dieser in der Vorstandssitzung. Dadurch können die GeschäftsleiterInnen auf den Entscheidungsprozess der Vorstandsmitglieder Einfluss nehmen. Ob diese in der gesamten Vorstandssitzung anwesend sind und somit die Möglichkeit haben sowohl beim Diskussions- als auch beim Entscheidungsprozess mitzureden, ist vom jeweiligen Vorstand abhängig. Der aktuelle Vorstand ermöglicht diese dauerhafte Form der Teilnahme an der gesamten Vorstandssitzung, der vorherige Vorstand hat die Anwesenheit der Geschäftsleitung bei der Entscheidungsfindung nicht ermöglicht.

4. Vielfältige Einflussmöglichkeiten der Autonomie auf den Vorstand.

Neben der bereits beschriebenen Einflusslinie des Forums auf den Vorstand, in Form von Empfehlungen, die bereits in Abbildung 2 aufgeschienen ist, kommen zwei weitere Einflussmöglichkeiten hinzu.

Erstens dadurch, dass ein Großteil der Mitglieder des Vereins aus dem autonomen Bereich stammt und so die Generalversammlung dominiert. Wer Räume des WUK innerhalb der Autonomie nutzen möchte, muss auch Mitglied im Verein sein. Auf Grund der Zwangsmitgliedschaft kommen die meisten Mitglieder des Vereins aus dem autonomen Teil. Diese können im Gremium der Generalversammlung die bevorzugten Vorstandsmitglieder wählen und bei Nichtgefallen auch abwählen. Es kann auf Grundlage dieser Konstellation angenommen werden, dass der Vorstand immer auch abwägen muss, ob Entscheidungen mit den Interessen der Autonomie vereinbar sind oder eben nicht. Dieses Wissen beeinflusst folglich auch Entscheidungen innerhalb des Vorstandes.

Zweitens rekrutiert sich – auf Grund der beschriebenen Konstellation – der Vorstand hauptsächlich aus Mitgliedern der Autonomie. Somit ist die Mehrzahl der Vorstandsmitglieder durch die Institutionen der Autonomie gewandert und hat deren Logik folglich verinnerlicht¹³⁸. Durch diesen Sozialisationseffekt ist zu erwarten, dass sich der Vorstand von der Beobachtungsweise her stärker an Denk- und Interpretationsmuster des autonomen Teils orientiert.

Durch die zusätzlichen Einflussmöglichkeiten der Autonomie auf den Vorstand, ist der Vorstand, auch graphisch sichtbar, zwischen dem Betrieb und der Autonomie gewandert.

Die strukturellen Bedingungen sprechen dafür, dass einerseits die Vorstandssitzung das bedeutendste Gremium ist, das Betrieb und Autonomie aneinander bindet und andererseits der autonome Teil durch die unterschiedlichen Einflussmechanismen einen hohen Einflussgrad auf Entscheidungen des Vorstandes hat und somit betriebsrelevante Entscheidungen (mit)bestimmt. Der institutionalisierte Einfluss der Autonomie auf den Vorstand, auf Grundlage dreier unterschiedlicher Mechanismen, ist

¹³⁸ In einem Interview hat mir ein ehemaliges Vorstandsmitglied erzählt, dass auch einmal ein Betriebsmitglied Teil des Vorstands war. Aber das Betriebsmitglied hat den Vorstand nach kurzer Zeit wieder verlassen, da sich das Hierarchieverhältnis zur Geschäftsleitung in unauflösbare Widersprüche verfangen hat: einerseits war das Vorstandsmitglied des Betriebs dem Betriebsleiter vorgesetzt und andererseits unterstellt.

beachtlich und weiter erklärungsbedürftig. Wieso, so könnte gefragt werden, diese Vielzahl an unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten?

Die Formen wechselseitigen Einflusses sprechen dafür, dass die vielfältigen Möglichkeiten des autonomen Teils zur Ausübung von Macht gegenüber dem Vorstand, den leistungsstärkeren betrieblichen Teil bestimmen und kontrollieren. Den Vorstand zu beeinflussen bedeutet in dieser Konstellation eine machtvolle Position im Gesamtgebilde einzunehmen, da dieser einerseits formal eine wichtige Position inne hat (steht der Geschäftsleitung vor und nimmt an jeder Sitzung des WUK-Forums Teil) und andererseits das einzige ausdifferenzierte Kopplungsgremium zwischen autonomen Teil und betrieblichen Teil ist, das häufig (alle zwei Wochen) zusammentritt. Die These, die hier entwickelt wird, lautet wie folgt: Systemintegration innerhalb des WUK wird durch ein hierarchisches Verhältnis ermöglicht. Die Mitglieder der Autonomie haben ein Einflussnetzwerk etabliert, das die Vorstandsentscheidungen und somit den betrieblichen Teil des Gesamtgebildes unter Kontrolle hat. Dadurch, dass der Betrieb „professionalisierte Strukturen“¹³⁹ etabliert hat und der autonome Teil stärker vom betrieblichen abhängig ist, als umgekehrt, wird ein Ausgleichmechanismus etabliert, der sich in ungleichen Einflussmöglichkeiten manifestiert. Der professionalisierte betriebliche Teil wird durch den *kompensatorischen Machtmechanismus* gezähmt und droht sich deshalb nicht zu verselbstständigen.

Es ist aber ein weiterer Aspekt zu berücksichtigen, der sozialstrukturell den Einfluss auf den Vorstand schmälert und deshalb die aufgestellte These relativiert. Denn Mitglieder des WUK-Forums und der Bereiche sind aus der Vorstandssitzung ausgeschlossen. Zwar kommen die Vorstandsmitglieder aus den Bereichen des autonomen Teils, doch sind durch die Wahl einzelner Vorstandsmitglieder weitere Autonomiemitglieder nicht berechtigt an der Vorstandssitzung teilzunehmen. Dadurch, dass sich ein regelmäßig zusammentretendes Interaktionssystem zwischen Vorstand und Geschäftsleitung bildet, kann vermutet werden, dass sich eine eigene Form der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsleitung herausbildet und Abkopplungsprozesse zu den Vorstellungen und Ideen des autonomen Teils die Folge sind. In der Vorstandssitzung sind die Vorstandsmitglieder nicht unter direkter Beobachtung anderer Mitglieder des autonomen Teils, auch wenn die Beschlüsse des Vorstands intern veröffentlicht werden.

Ob die nun die These, dass der autonome Teil einen großen Einfluss auf den Vorstand ausübt, den innerorganisatorischen Prozessen auch so entspricht, ob also der kompensatorische Mechanismus greift, soll in den kommenden Kapiteln überprüft werden. Dazu ist es notwendig zwei Teile des WUK genauer unter die Lupe zu nehmen und sich zu fragen, wie sich die Vorstandssitzung gestaltet und die etablierten Einflussmechanismen des autonomen Teils auf den Vorstand im Detail funktionieren und ob es Gegenformen des Einflusses gibt. In Folge werden somit zwei Phänomene genauer analysiert:

1. *Der Interaktionsprozess der Vorstandssitzung.* Damit ist gemeint, dass es einen Unterschied für die Beziehung zwischen Betrieb und Autonomie macht, wie die Vorstandssitzung strukturiert ist, also welche Regeln die Interaktion zwischen Vorstand und Geschäftsleitung bestimmen, welche Dynamiken in der Vorstandssitzung zum tragen kommen und welche Entscheidungen letztlich gefällt werden.

2. *Die „autonome“ Umwelt der Vorstandssitzung.* Wie bereits in der zuvor eingeführten Grafik ersichtlich wird, ist der Vorstand in ein Machtnetzwerk eingebunden, das die Vorstandsentscheidungen beeinflussen kann und somit das Verhältnis zwischen Autonomie und

¹³⁹ Der betriebliche Teil hat ja durch seine stärkere Formalisierung und die Etablierung von Berufsrollen eine leistungsstärkere Struktur etabliert, die die Gefahr aufweist sich vom „leistungsschwächeren“ autonomen Teil immer mehr abzukoppeln. Zu den zentralen Unterschieden zwischen Betrieb und Autonomie Kapitel 11.

Betrieb mitbestimmt. Es soll hier untersucht werden, wie der autonome Teil des WUK seine potenzielle Machtrolle organisiert, wie also die unterschiedlichen sozialstrukturellen Einflussformen im Detail gestaltet sind und ob es „Gegenmächte“ gibt, die den „kompensatorischen Mechanismus“ aushebelt.

12.1.3 Die Vorstandssitzung als Kopplungsgremium von Vorstand und Geschäftsleitung

Die Beziehungen zwischen Betrieb und Autonomie sind überwiegend an der Spitze des WUK gebündelt. Innerhalb der Vorstandssitzungen tauscht sich die Geschäftsleitung mit den Vorstandsmitgliedern aus, die aus dem Autonomieteil überwiegend rekrutiert werden. Auf dieser Ebene treffen die gewählten VertreterInnen der Autonomie auf VertreterInnen des Betriebs und diese werden mit den je unterschiedlichen Logiken innerhalb eines ausdifferenzierten Interaktionssystems konfrontiert. Da – wie in der Abbildung 3 ersichtlich – die Vorstandssitzung das wichtigste Gremium für die Integration der beiden Systeme erscheint und deshalb sozialstrukturell eine entscheidende Rolle einnimmt, soll es genauer untersucht werden. Dabei wird zunächst darauf eingegangen welche strukturellen Probleme innerhalb der Vorstandssitzung virulent werden und wie diese in der Interaktion zwischen dem aktuellen Vorstand und der aktuellen Geschäftsleitung gelöst werden. In Folge wird gefragt welche Auswirkungen das Interaktionssystem der Vorstandssitzung für die Frage der Macht und die Systemintegration des WUK hat.

Die Beziehung zwischen Vorstand und Geschäftsleitung ist nicht klar abgesteckt und von Vorstandsperiode zu Vorstandsperiode auch verschieden. Besonders drei Ungewissheiten bestimmen die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsleitung:

1. Die sachliche Ebene ist zwar mit der allgemeinen Regel, dass der Vorstand für strategische Entscheidungen zuständig sei und die Geschäftsleitung für das operative Vorgehen, abgesteckt. Doch wo genau die Grenze zwischen diesen beiden Feldern zu treffen sei, ist unklar. Zusätzlich sind die beiden Pole aufeinander angewiesen: um strategische Entscheidungen zu treffen, ist auf operativer Ebene zu intervenieren und umgekehrt sind auch Verschränkungen festzustellen.
2. Der zeitliche Horizont differenziert zwischen den Vorstandsmitgliedern und der Geschäftsleitung ebenfalls. Die GeschäftsleiterInnen sind professionalisierte Angestellte. Das bedeutet, dass diese eine vollwertige Berufsrolle einnehmen und dementsprechend lang (beide GeschäftsleiterInnen sind seit 7 Jahren im Amt) und intensiv (Vollzeit beschäftigt) innerhalb des Betriebs arbeiten. Auf der anderen Seite arbeiten die Vorstandsmitglieder ehrenamtlich. Diese treffen sich alle zwei Wochen und werden für zwei Jahre gewählt und erhalten für ihre Tätigkeit eine Aufwandsentschädigung. Somit ergibt sich ein Spannungsverhältnis in der unterschiedlichen Anwesenheitsdauer. Die Folge ist eine unterschiedliche Wissens- und Kompetenzlage zwischen Vorstandsmitgliedern und Geschäftsleitung über die Handlungsabläufe innerhalb des Betriebs.
3. Der soziale Horizont wird im Verhältnis von Vorgesetzten und Untergebenen entfaltet. Die Vorstandsmitglieder ist der Geschäftsleitung formal-hierarchisch übergeordnet. Aber auch dieser Punkt kann unterschiedlich ausgelegt werden. Inwieweit ist das Verhältnis als reine Befehlskette zu sehen und welche Praxis stellt sich auch im Hinblick auf die unterschiedliche Wissens- und Informationslage ein?

Besonders die Gegenüberstellung des aktuellen Vorstandes, mit dem vorherigen Vorstand, zeigt die Kontingenz in der Beziehung von Vorstand und Geschäftsleitung und somit die Bedeutung der Gestaltung der Sitzung. Der vorherige Vorstand hat die Sitzung in zwei Teilen gegliedert: einerseits in die Phase der Berichterstattung, innerhalb der die Geschäftsleitung anwesend war und über

Vorkommnisse in deren Bereich Auskunft erteilt hat. Die Diskussion und Entscheidungsfindung wurde in Folge in Abwesenheit der Geschäftsleitung durchgeführt.

Der aktuelle Vorstand innerhalb des WUK gestaltet die Sitzungen in der Weise, dass die beiden GeschäftsleiterInnen die gesamte Vorstandssitzung anwesend sind. Dabei zeigt sich, dass der Unterschied in der Gestaltung der Sitzung, mit der Differenz Anwesend/Abwesend, einen Unterschied für die Zusammenarbeit und somit in der Entscheidungsfindung des Vorstandes macht. Hat der vorherige Vorstand noch stärker in die betrieblichen Bereiche mit seinen Vorstellungen interveniert, so werden in den aktuellen Vorstandssitzungen die Interessen und Vorstellungen der Geschäftsleitung überwiegend umgesetzt. Es ist anzunehmen, dass durch die Daueranwesenheit der Geschäftsleitung im jetzigen Vorstand und die daraus resultierende steigende Intensität in der Zusammenarbeit ein Verstehensprozess auf beiden Seiten etabliert wird und wechselseitige Sympathien entstehen. Dadurch, dass innerhalb der gesamten Vorstandssitzung beide Parteien vertreten sind und zusammen diskutieren, müssen sich die Akteure mit ihren jeweiligen Teillogiken aufeinander einlassen. Doch wie genau geschieht dies und welche Regeln haben sich innerhalb der aktuellen Vorstandssitzungen etabliert?

Die Beobachtung einer Vorstandssitzung hat gezeigt, dass der Kommunikationsstil starke strukturelle Ähnlichkeiten mit den Stilen der Gremien Hausversammlung und Forum aufweist. Die „autonome Diskussionslogik“ und die Strategien Einfluss zu nehmen, wurde bereits im Kapitel 8.2.2 ausgeführt:

1. Zwischen den Anwesenden besteht keine formale Ungleichheit (Normative Erwartung der Gleichheit).
2. Jeder Anwesende soll seine Meinung sagen (Normative Erwartung der Meinungsäußerung).
3. Uneinigkeit wird im Konflikt ausgetragen (Normative Erwartung des Widerspruchs).
4. Die Tagesordnung wird vom Vorstandsobmann verfasst, aber die Interaktion ist zusätzlich flexibel gestaltbar, d.h. wenn zusätzliche Themen relevant werden, werden diese auch besprochen (Flexibilität der Rahmung).
5. Um Entscheidungen zu beeinflussen sind Überzeugungsstrategien einzusetzen und Koalitionen zu bilden (Strategien der Entscheidungsbeeinflussung).
6. Trotz der Gleichheit bildet sich eine asymmetrische Gruppenstruktur aus, die auf personenbezogenen Autoritätsverhältnissen basiert (Ausbildung einer Autoritätsstruktur).

Die Folgen des „autonomen Kommunikationsstils“ für die Vorstandssitzung äußern sich in einem doppelten Bezug: einerseits müssen sich die GeschäftsleiterInnen den Zumutungen der relativ offenen, konflikthafter und auf Gleichheit basierenden Kommunikationspraxis ausliefern. In der Vorstandssitzung werden zudem auch Themen besprochen, die den autonomen Teil betreffen. Damit die Geschäftsleitung ihre Vorstellungen durchzusetzen kann, müssen die Vorstandsmitglieder, oder bei wichtigen Entscheidungen darüber hinaus auch die Forumsmitglieder und die Vereinsmitglieder in der Generalversammlung überzeugt werden und es ist auf Grund der beschriebenen Konstellation (Kapitel 11.2) zu erwarten, dass die Vorschläge auf Widerspruch treffen. Die GeschäftsleiterInnen müssen somit die vorgesehenen Entscheidungen innerhalb einer offenen Kommunikationsstruktur besprechen und auf die Nachfragen und Bedenken der Vorstandsmitglieder, die in vielen Bereichen Laien sind (z.B. Finanzfragen, Rechtsfragen, Strategiefragen etc.), eingehen. Dass dies als Zumutung wahrgenommen wird, ist auch aus dem Zitat in Kapitel 11.2.2 der Geschäftsleiterin aus dem Bereich Bildung und Beratung zu entnehmen, die die laienhafte Herangehensweise der Forumsmitglieder beschreibt.

Auf der anderen Seite ist die ständige Teilnahme an Vorstandssitzungen, mit einem basisdemokratischen Kommunikationsstil, auch ein Vorteil für die Geschäftsleitung. Dadurch, dass diese, wie beim aktuellen Vorstand, innerhalb der Sitzung den gesamten Zeitraum anwesend sind, können sie auf das Interaktionsgeschehen stärker Einfluss nehmen und so das hierarchische

Verhältnis relativieren. Im Unterschied zum Vorstand zuvor, der die Vorstandssitzung in zwei Phasen getrennt hat, kann die Geschäftsleitung in den aktuellen Vorstandssitzungen Vorstellungen, Ideen oder letztlich auch Anträge besser durchsetzen. Selbst wenn die Vorstandsmitglieder Widerspruch anmelden, kann die Geschäftsleitung durch die dauerhafte Anwesenheit in der Sitzung aufklären und Gegenargumente fahren. Um dies pointiert auszudrücken: Abwesenheit der Geschäftsleitung im Entscheidungsprozess bedeutet, die Argumente der Geschäftsleitung bei der Entscheidungsfindung auch auszuklammern bzw. minder zu bewerten, Anwesenheit bedeutet, dass man sich auf die Argumentation des Gegenüber einlassen muss und damit rechnen muss, dass die eigene Argumentation mit Gegenargumenten konfrontiert wird. Betrachtet man das Interaktionsgeschehen und die in den Interviews vorgenommenen Zuschreibungen, dann fällt sogar auf, dass das Hierarchieverhältnis (Vorstand → Geschäftsleitung) sich umdreht (Geschäftsleitung → Vorstand). Dies soll anhand von fünf Punkten ausgeführt werden:

1. Homogenisierung der Meinungen: Durch die Anwesenheit der Geschäftsleitung in der Entscheidungsfindung wird auch eine zusätzliche Dynamik im Interaktionsprozess aktualisiert: dadurch, dass das Anwesenheitsverhältnis zwischen Vorstand und Geschäftsleitung in der Sitzung ungleich ist (6 Vorstandsmitglieder, 2 GeschäftsleiterInnen), besteht eine zusätzliche Einflussmöglichkeit für die Geschäftsleitung. Zwar könnte argumentiert werden, dass die Überzahl der Vorstandsmitglieder die Interaktion in „deren Richtung“ laufen lässt und diese deshalb mehr Einfluss auf die Themen haben und die „eigenen Argumente“ mit mehr Nachdruck durchsetzen können. Doch tatsächlich konnte beobachtet werden, dass die GeschäftsleiterInnen einen großen Einfluss auf das Interaktionsgeschehen ausüben. Ein entscheidender Punkt ist hier, ob sich der Vorstand in der Argumentation als Einheit konstituiert oder nicht. Sprechen die sechs Vorstandsmitglieder mit „einer Stimme“ oder mit unterschiedlichen? Und hier zeigt sich, dass die Vorstandsmitglieder auch stark gegeneinander argumentierten. Es scheint gar nicht das Ziel der Vorstandsmitglieder zu sein eine homogene Meinung zu vertreten, sondern die anfallenden Themen „auszudiskutieren“, wie dies innerhalb der autonomen Diskussionskultur üblich ist. Dadurch schaffen sich die GeschäftsleiterInnen einen Vorteil: wie in einer Vorstandssitzung beobachtet wurde, widersprechen sich diese nicht. Die Meinung von zwei Personen zu homogenisieren, die zusätzlich eine strukturell äquivalente Position aufweisen und damit ähnliche Interessen vertreten, ist einfacher, als die Meinung von sechs Personen abzugleichen, die zusätzlich die normative Erwartung aufweisen, dass die Meinung des Einzelnen wichtig und Widerspruch als Kommunikationsmodus wünschenswert ist. Dieser Effekt kann auch an einer Aussage abgelesen werden, als sich ein Vorstandsmitglied nach der Sitzung wunderte nicht mehr Unterstützung von seinen „Gleichgesinnten“ für seine Argumentation erhalten zu haben.

2. Anerkennung von Expertise: Aber nicht nur die strukturellen Rahmenbedingungen der Interaktion gibt der Geschäftsleitung einen Vorteil. Ein anderer gewichtiger Einflusseffekt auf die Machtassymetrie innerhalb der Vorstandssitzung zugunsten der Geschäftsleitung liegt einerseits im zugeschriebenen Expertenstatus, der sich in Anerkennung und Respekt der Vorstandsmitglieder ausdrückt und andererseits am Informationsvorsprung, der durch die selektiv verknüpften Kommunikationswege innerhalb des Betriebs entsteht. Dies wird auch innerhalb von zwei Interviews mit aktuellen Vorstandsmitgliedern deutlich:

„[Die beiden Geschäftsleiter haben] halt einfach eine Autorität auch und das, das find ich auch ganz gut so. [...] Die Geschäftsleitung ist einfach auch in der Zusammenarbeit mit dem Vorstand eine Instanz und, und da kann man ((2)), ja auf der einen Seite durch den Informationsvorsprung und auf der anderen Seite einfach dadurch, dass, also ich persönlich einen wahnsinnigen Respekt vor ihnen hab “ [DS: 317-320]

„[Die Geschäftsleitung] hat natürlich 100 Mal mehr Informationen als jeder Vorstand, auch wenn er sich noch so bemüht. Der Vorstand ist im Wesentlichen darauf angewiesen vom B. [Anm.: Geschäftsleiter aus Kultur und Verwaltung] Informationen zu bekommen, was sich alles tut im Betrieb, was wichtig ist, was man jetzt entscheiden müsste, was nicht funktioniert, alles, also, er ist angewiesen darauf Informationen zu kriegen und auch Vorschläge zu kriegen, wie man was lösen könnte.“ [RB]

Wie aus den Aussagen ersichtlich, dreht sich die formale Hierarchie zwischen Vorstand und Geschäftsleitung in der Praxis der Entscheidungsfindung um: der Geschäftsleitung wird ein Expertenstatus zugeschrieben, was den betrieblichen Teil betrifft. Der Expertenstatus hat wiederum zwei Dimensionen: einerseits verfügen die GeschäftsleiterInnen über ein *allgemeines* und ein *besonderes* Wissen. Unter allgemeines Wissen fällt eine positionsadäquate Ausbildung oder Erfahrungen in dem Bereich, die als Voraussetzungen angesehen werden können, damit man die Position bekleiden kann: wie beispielsweise ein Budget zu erstellen ist oder wie Bildungs- und Beratungsprojekte durchzuführen sind. Eine zweite Ebene beinhaltet das Wissen um konkrete Vorgänge und Probleme. Diese zweite Ebene setzt Beziehungen zu den Akteuren in den Betriebsbereichen oder Projekten voraus: hier sind Kommunikationskanäle entscheidend, die Informationen zugänglich machen. Wie die Zitate zeigen, ist die Geschäftsleitung in ihrem Bereich besser vernetzt und hat dadurch auch einen Vorsprung an konkretem Wissen. Die Vorstandsmitglieder erhalten die Informationen immer aus zweiter Hand von der Geschäftsleitung. Da diese keine anderen Verbindungen in den betrieblichen Teil haben, sind sie auf die Informationen der Geschäftsleitung angewiesen, um sich ein Bild zu machen. Und diese kann die Ereignisse in ihrem Sinne schildern. Dies muss gar keine bewusste Manipulation sein, sondern eine Folge blinder Flecken oder von eingespielten Idiosynkrasien.

3. Gruppe und Sympathie: eine weitere Folge aus der intensiveren Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsleitung besteht in der Konstitution eines Gruppenbildungsprozess, wie ein Vorstandsmitglied beschreibt.

„Die Sitzungen schauen halt so aus, dass der Vorstand da ist und die beiden GeschäftsleiterInnen, also der A. vom Kulturbetrieb und die B. von Bildung und Beratung und das ist, einfach alle zwei Wochen ist diese Gruppe so.“

Die Bezeichnung der Beziehungsverhältnisse als Gruppe deutet darauf hin, dass die Sitzungsteilnehmer in der Interaktion einerseits eine gemeinsame Geschichte etabliert haben und andererseits kommt der Begriff der Gruppe nicht unbedingt aus dem Kontext der Arbeitsbeziehung (hier würde man wohl eher von „Team“ sprechen). Gruppen haben informellen Charakter und zeichnen sich durch eine gewisse Form der wechselseitigen Sympathie und der Ausbildung eines Wir-Gefühls aus. Die Bezeichnung Gruppe deutet darauf hin, dass die Zusammenarbeit nicht nur auf einer Arbeitsbeziehung aufbaut, sondern zusätzlich von Sympathiegefühlen getragen wird. Dies wird auch in der Wertschätzung der Vorstandsmitglieder gegenüber den GeschäftsleiterInnen deutlich. So meint der Vorstandsboss nicht nur, dass der Geschäftsleiter für Kultur und Verwaltung in der Rolle des Experten zu schätzen ist, sondern auch die Person „dahinter“ („[Der Geschäftsleiter] kennt das WUK auch und ist auch ein WUKler“). Dass trotz der geschilderten Vorbehalte des autonomen Teils („der Geschäftsleiter als Bürokrat“) die GeschäftsleiterInnen als Personen von den Vorstandsmitgliedern akzeptiert werden, hat mit dem Gruppenbildungsprozess und auch mit der Vergangenheit der GeschäftsleiterInnen zu tun: diese waren vor ihrer Zeit in der Geschäftsleitung in unterschiedlichen

Teilen des WUK involviert und kennen die Prozesse, Personen und Regeln des autonomen Teils. So haben die GeschäftsleiterInnen ein Gespür für „(basis-)demokratische“ Prozesse ausgebildet und können sich auf diese besser einstellen, als dies beispielsweise ein Betriebswirt könnte, der in klassischen Wirtschaftsunternehmen sozialisiert worden wäre. Es ist anzunehmen, dass der Aspekt der längeren WUK-Vergangenheit den GeschäftsleiterInnen den Gruppenbildungsprozess erleichtert.

4. Zusammenarbeit der wichtigsten Personen: Darüber hinaus erscheint ein weiterer Aspekt für die Konstitution der Vorstandssitzung wichtig. In der Vorstandssitzung treffen die wichtigsten Personen des Gesamtsystems aufeinander. Durch die positive Beziehung zwischen den relevantesten Personen, stabilisiert sich gleichzeitig die Beziehung zwischen dem autonomen Teil und dem betrieblichen Teil. Im Vorstand trifft die charismatische Führungsperson, der Vorstandsobmann, auf die höchsten Rolleninhaber des betrieblichen Teils, die beiden GeschäftsleiterInnen. Wie in Kapitel 8.2.2 gezeigt, nimmt der Vorstandsobmann gleichzeitig die (informale) instrumentale und expressive Führungsrolle des autonomen Teils ein. Er wird als Person geschätzt und übernimmt auch wichtige Aufgaben innerhalb des autonomen Teils. Auf der anderen Seite nimmt, wie in Kapitel 11.1 ersichtlich, der Geschäftsleiter für Kultur und Verwaltung die Rolle des *normgetreuen leaders* ein. Er orientiert sich an Werte wie Formalisierung, Effizienz und Effektivität. Die Reputation des Geschäftleiters ist im autonomen Teil diskrepant: auf der einen Seite wird dieser als „Bürokrat“ abgelehnt, auf der anderen Seite wird er vom Vorstandsobmann anerkannt. Dieser hat einen guten Kontakt zum Geschäftsleiter für Kultur und Verwaltung und spricht ihn persönlich an, wenn Entscheidungen zu fällen sind.

„Immer wenn irgendwas ist und er [Anm.: der Geschäftsleiter für Kultur und Verwaltung] sagt da oder dort passt was nicht, frag ich ihn gleich: „ok und was schlägst vor, was wir machen?“ Machen wir auch zu 99%, wie das eh vernünftig ist. Er kennt das WUK auch und ist auch ein WUKler“

Der Vorstandsobmann orientiert sich somit am Vorschlag des Geschäftsleiters für Kultur und Verwaltung und übernimmt dessen Vorschläge üblicherweise als Prämisse der Vorstandsentscheidungen. Dieses Vorgehen wird von ihm dadurch legitimiert, dass der Geschäftsleiter „ein WUK’ler“ wäre. Der positive Bezug des Obmanns gegenüber dem Geschäftsleiter für Kultur und Verwaltung wird von diesem zurückgespielt. Dieser lobt den respektvollen Umgang mit dem Vorstandsobmann.

„Ja, aber schlussendlich ist es doch so respektvoll [Anm. Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsleitung], dass jeder irgendwie sagen kann: ‚ja, ok, also wir respektieren uns‘, insbesondere der Hannes [Anm.: der Vorstandsobmann] dann“.

Die wichtigsten Personen haben durch den wechselseitig positiven Bezug ein Vertrauensverhältnis geschaffen, auf das die gute Zusammenarbeit innerhalb des Vorstandes basiert. Würde die *charismatische Führungsperson* des autonomen Teils nicht im Vorstand sitzen und eine kritischere Einstellung zum betrieblichen Teil haben, könnte angenommen werden, dass es einen größeren Kampf um die Machtpositionen gäbe.

5. Die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Vorstandsobmann ist durchaus diskrepant und benötigt *Ausgleichsstrategien*, um nicht die Rückendeckung des WUK-Forums zu verlieren. So muss der Vorstandsobmann mit einem strukturellen Interrollenkonflikt umgehen. Eine wichtige Erwartung an die Autoritätsrolle innerhalb des autonomen Teils besteht in der Ablehnung des betrieblichen Teils. Es wird somit erwartet, dass der Vorstandsobmann einen kritischen Bezug zur Geschäftsleitung hat, die

ja den betrieblichen Teil repräsentieren. Auf der anderen Seite erfordert die Rolle des Vorstandsobmanns einen affirmativen Bezug zur Geschäftsleitung. Diese erwartet, dass ihre Expertise geschätzt wird, ihr Vertrauen entgegengebracht wird und ihre Vorschläge auch möglichst umgesetzt werden. Vom Vorstandsobmann wird somit erwartet die Geschäftsleitung abzulehnen¹⁴⁰, kritisch zu beäugen und zu viel „betriebslogische Regelungen“ zu verhindern und gleichzeitig anzuerkennen, also Vertrauen zu spenden, die Expertise zu schätzen und die Vorschläge der Geschäftsleitung als Prämisse eigener Entscheidungen zu akzeptieren.

Die Unvereinbarkeit der Rollenanforderungen wird durch die unterschiedlichen Kontexte aufgelöst: innerhalb des WUK-Forums kann der abwesende Geschäftsleiter als „Bürokrat“ bezeichnet werden und auch innerhalb der Vorstandssitzung oder der Generalversammlung können zeitweise Gefechte um die Vergabeweise von Geldtöpfen oder die Regelung der Erhöhung der Mitgliederbeiträge ausgetragen werden. Dadurch, dass der Vorstandsobmann den Geschäftsleiter in unterschiedlichen Gremien kritisiert, wird seine Autorität reproduziert und er hält sich den Rücken frei, um bei wichtigen Entscheidungen die Geschäftsleitung innerhalb der Vorstandssitzung als Experten zu schätzen und deren Einschätzungen – gegen Vorbehalte einzelner Autonomiemitglieder – Vertrauen entgegen zu bringen.

6. Verteidigung der betrieblichen Vorstellungen: Das hierarchische Verhältnis zwischen Vorstand und Geschäftsleitung wird auch deshalb umgedreht, da die GeschäftsleiterInnen zu starke Interventionen des Vorstands in ihre Bereiche blockieren. „Operativen Gestaltungswillen“ zu übernehmen gilt bei der Geschäftsleitung als illegitimer Vorgang und dies wird auch argumentativ verteidigt. So meint der Geschäftsleiter für Kultur und Verwaltung:

„[Es gibt] immer wieder Vorstände, die, /ah/ also als, nicht als Vorstand, sondern irgendwie Einzelmenschen, die halt dann irgendwie denken, man kann jetzt irgendwie dieses und jenes machen und man kann irgendwie wieder hier /äh/ neue Budgettöpfe eröffnen und irgendwie selber Gestaltungs, operativen Gestaltungswillen entwickeln, wo ich dann immer sagen muss /ah/ „seids mir nicht böse, ich mein, kommt leider nicht mehr dazu“.

Die Botschaft hat eine gewisse Schärfe: einerseits wird ein Eingreifen in die betrieblichen Verhältnisse als Fehlverhalten einzelner Personen angeprangert. Die Rolle des Vorstandes soll so gebaut sein, dass keine Einflussmöglichkeiten entstehen und wenn den Erwartungen des Geschäftsleiters nicht entsprochen wird, dann wird dies als *persönliche Fehlleistung* attribuiert. Andererseits zeigt sich in der Aussage „Gestaltungs, operativer Gestaltungswille“ eine doppelte Abwehrhaltung: man soll nicht nur nicht ins laufende Geschäft eingreifen (operativ), sondern jeglicher Gestaltungswille wird kritisch gesehen. Das zeigt sich in der Wortverwendung *Gestaltungs*, dem ein *operativen* nachgeschoben wird, das die „offizielle Version“ sprachlich retten soll. Die Aussage kann dahingehend gedeutet werden, dass jeglicher Gestaltungswille des Vorstandes unerwünscht ist. Die oppositionelle Position zu *jeglichem Gestaltungswillen* wird auch in den Vorstandssitzungen reproduziert. Im Kapitel 11.2.1 wurde ein Beispiel ausgeführt, das die starke Abwehrhaltung gegen „autonome Logiken“ zeigt: jede Entscheidung, die nicht mit einer klaren Regelung unterfüttert ist, wird als potenzielle Gefährdung gesehen. Damit sich nicht eine „biertischmäßige Praxis“ ausbreitet, wird gegen jeden Versuch der Gestaltung des Vorstandes argumentativ vorgegangen.

¹⁴⁰ Die Bezeichnung „Bürokrat“ stammt ja von diesem in der Sitzung des WUK-Forums. Die Ablehnung ist in Abwesenheit des Geschäftsleiters gefallen.

12.1.4 Die Macht des autonomen Teils: Gegenmächte und Einflusspuffer

Die Analyse der Prozesse innerhalb der Vorstandssitzung hat gezeigt, dass die formal festgelegte Asymmetrie zwischen Vorstand und Geschäftsleitung in der aktuellen Praxis umgedreht wird, mit der Einschränkung, dass sich die Geschäftsleitung den Spielregeln der Autonomie im Diskussions- und Entscheidungsverfahren unterwerfen muss. Doch wie ist dies mit den Einflussmöglichkeiten der Autonomie auf den Vorstand kompatibel, die ja als „kompensatorischer Mechanismus“ beschrieben wurde, der einen Ausgleich zu den Vorteilen des betrieblichen Teils bedeutet?

Wie bereits gezeigt, hat der autonome Teil auf drei Ebenen strukturelle Einflussmöglichkeiten auf den Vorstand: 1. durch die Möglichkeit des Forums Empfehlungen abzugeben, 2. durch die Mehrzahl der Vereinsmitglieder innerhalb der Autonomie und 3. durch die „basisdemokratische Herkunft“ der Mehrzahl der Mitglieder des Vorstandes.

Es ist folglich anzunehmen, dass der Vorstand innerhalb des autonomen Teils an Legitimität verliert: dieser orientiert sich ja stark an den Vorstellungen der Geschäftsleitung und nicht an den möglichen Bedürfnissen der Mitglieder der Autonomie. Der Vorstand koppelt sich – wie die Analyse gezeigt hat – von den eigenen Wählern ab und versteht sich, überspitzt ausgedrückt, als Vollzugsgremium betrieblicher Vorstellungen. Trotzdem wurde der Vorstand für die zweite Amtsperiode wieder gewählt. Dies mutet paradox an und ist weiter erklärungsbedürftig. Um dieses Rätsel aufzulösen, wird versucht, wie im Kapitel 12.1.3 zur Vorstandssitzung, die strukturellen Rahmenbedingungen in der Analyse der Interaktionsprozesse der jeweiligen Gremien, in denen die Einflussmöglichkeiten der Autonomiemitglieder auf den Vorstand aktualisiert werden könnten, genauer zu durchleuchten. Es werden somit die drei unterschiedlichen potenziellen Einflussformen der Autonomie auf den Vorstand hergenommen und auf die tatsächliche Einflussausübung hin untersucht.

1. Einflussausübung durch Empfehlung. Die erste Einflussmöglichkeit der Autonomie gegenüber dem Vorstand besteht im Aussprechen von Empfehlungen des WUK-Forums gegenüber dem Vorstand. Dies ist ein relativ mächtiges Instrument, auch wenn der Vorstand nicht formal daran gebunden ist, die Empfehlung umzusetzen. Ein Vorstandsmitglied beschreibt beispielsweise in einem Interview, dass, wenn eine solche Empfehlung ausgesprochen würde, der Vorstand diese auch umsetzen würde. Die strukturelle Verflechtung zwischen Vorstand und Autonomie scheint somit in der Vorstellung des Vorstandes weiter aktuell. Es scheinen andere Gründe ausschlaggebend, warum diese Einflussmöglichkeit innerhalb des WUK-Forums nicht greift.

1.1 Probleme bei der Entscheidungsfindung: Wie in Kapitel 7.2 ausführlich erläutert, sind Entscheidungen in Gremien des autonomen Teils grundsätzlich schwierig durchzuführen. Innerhalb des Forums verstärkt sich dieses Problem zusätzlich, da für eine zielführende Diskussion eine große Anzahl von Personen sitzen, die auf gleicher Ebene miteinander diskutieren. In der beobachteten Forumssitzung waren beispielsweise 16 Personen anwesend, darunter auch zwei Vorstandsmitglieder. Unter diesen Bedingungen wird die Entscheidungsfindung klarerweise erschwert. Dadurch, dass möglichst eine Konsensentscheidung unter den Anwesenden angestrebt wird, benötigt es nur eine Person, die eine Entscheidung und damit eine Empfehlung verunmöglicht. Zusätzlich haben die Mitglieder auch verschiedene Hintergründe und Vorstellungen. Einige waren bereits im Vorstand tätig und kennen daher die Anforderungen in diesem Gremium. Dadurch wird eine Oppositionsrolle zum Vorstand, auf Grundlage gemeinsamer Interessen, erschwert.

1.2 Anwesenheit und Autorität des Vorstandobmanns: Da neben den Bereichsmitgliedern zwei Vorstandsmitglieder innerhalb des Forums sitzen, können diese durch geschickte Intervention eine Empfehlung verhindern. So konnte beobachtet werden, dass der Vorstandobmann die Probleme bei

einer andiskutierten Empfehlung erläutert hat und die Empfehlung letztlich in einen einfachen Protokolleintrag verwandelt wurde. Dadurch, dass der derzeitige Obmann des Vorstandes auch das WUK-Forum gegründet hat und in diesem weiterhin anwesend ist, hat dieser innerhalb des Autonomiekontextes ein hohes Ansehen erworben. Durch die errungene Autorität und die ständige doppelte Anwesenheit in Forum und Vorstand, kann dieser aufkommende Interessensdivergenzen zwischen Vorstand und Forum ausgleichen. Die hohe Anerkennung, die dem Vorstandsobmann entgegen gebracht wird, spiegelt sich auch in unterschiedlichen Dimensionen des Einflusses, die diesem zugestanden wird. So schreibt der Vorstandsobmann den Bericht über die Forumssitzung und nimmt auch informal in unterschiedlichen Gremien eine einflussreiche Position ein. Die Folge ist, dass nicht nur der Vorstand durch seine Anwesenheit innerhalb des Interaktionssystems des Forums größere Einflussmöglichkeiten hat, Empfehlungen an den Vorstand zu blocken, sondern dass abweichende Meinungen gegenüber Vorstandsvorstellungen durch den informalen Status des Vorstandobmanns erschwert werden¹⁴¹.

Die Folge der beiden *Einflusspuffer* (Problem bei der Entscheidungsfindung, Anwesenheit und Autorität des Vorstandobmanns) besteht in der erschwerten Konstitution einer gemeinsamen Gruppenpraxis mit intersubjektiv geteilten Interessen und Vorstellungen, wie sie beispielsweise der Vorstand mit den beiden GeschäftsleiterInnen innerhalb der Vorstandssitzung etabliert hat. Das Forum spricht nicht mit „einer Meinung“, sondern orientiert sich, am Widerspruch. Die verschieden vorgetragenen Meinungen und Vorstellungen innerhalb des Forums, an dem auch Vorstandsmitglieder beteiligt sind, macht das Formulieren von Empfehlungen an den Vorstand quasi unmöglich.

2. Eine zweite Einflussmöglichkeit der Mitglieder der Autonomie auf den Vorstand ist darin zu sehen, dass diese, dank der Zwangsmitgliedschaft, „ihren“ Vorstand innerhalb der Generalversammlung wählen kann. Doch auch hier sind Einflusspuffer beobachtbar, die aktuell verhindern, dass der Einfluss der Mitglieder auf die Entscheidungen des Vorstandes zu stark wird.

2.1 Ein Punkt, der die reduzierte Einflussnahme auf der Generalversammlung erklärt, sind die zuvor geschalteten Sitzungen der Hausversammlung und des Forums, an dem Mitglieder der Autonomie auf den Vorstand und den Geschäftsleiter für Kultur und Verwaltung treffen. Ein wichtiger Programmpunkt innerhalb dieser Sitzungen ist die Besprechung des nächstjährigen Budgets und anderer anfallender Probleme. Dadurch, dass diese Punkte bereits im Vorfeld diskutiert werden, wird der möglichen Polarisierung innerhalb der Generalversammlung vorgebeugt. Innerhalb der zuvor geschalteten Sitzungen werden die unterschiedlichen Meinungen und Mitgliedervorstellungen im Verfahren einer „symmetrischen Diskussion“ integriert, um deren Legitimität für die Entscheidungen in der Generalversammlung sicherzustellen. Die Folge ist, dass die Generalversammlung störungsfrei abläuft und die vom Vorstand bzw. der Geschäftsleitung erhofften Entscheidungen von den Mitgliedern umgesetzt werden.

2.2 Neben der zuvor stattfindenden Forumssitzung und Hausversammlung, werden Entscheidungen innerhalb der Generalversammlung durch die Gestaltung der Sitzung ermöglicht. Wie bereits im Kapitel 8.2.1 skizziert, ist die Generalversammlung so aufgebaut, dass Entscheidungen relativ störungsfrei getroffen werden können. Im Unterschied zur üblichen Interaktionspraxis in den Gremien Forum, Hausversammlung oder Vorstand, ist die Generalversammlung auch sichtbar in Podium und Zuschauerplätze differenziert. Auf dem Podium sitzen der aktuelle Vorstand, die

¹⁴¹ Wie bereits im vorigen Kapitel erläutert, reproduziert der Vorstandsobmann seinen informalen Status innerhalb des Forums (und auch anderen Kontexten des autonomen Teils), trotz der gleichzeitigen Anerkennung der Geschäftsleitung in der Vorstandssitzung.

Geschäftsleitung und der Moderator, im Publikum sitzen die Vereinsmitglieder. Also auf der einen Seite die Redner, auf der anderen Seite die Zuhörer, auf der einen Seite die Beschlusssteller, auf der anderen Seite die Wähler, mit der Möglichkeit der Zustimmung, Ablehnung und Enthaltung. Das Prinzip der Rollendifferenzierung reduziert die Möglichkeiten zu größeren Diskussionen, also der Formulierung von Widerspruch, der ungewollte Interaktionsdynamiken auslösen kann¹⁴² und hat somit die Funktion formale Beschlüsse störungsfrei zu fällen. Die Folge war nun auch, dass die vorgeschlagenen Entscheidungen allesamt positiv verabschiedet wurden. Die spontane Einflussnahme der Autonomiemitglieder wird durch solche Interaktionseinrichtungen reguliert.

2.3 Ein dritter Punkt, der die Einflussnahme der Autonomie innerhalb der Generalversammlung reduziert, liegt in der großen Anzahl apathischer Mitglieder und der schlechten Organisation zwischen den Autonomiemitgliedern, die somit keine ernsthafte Oppositionsrolle zum Vorstand abgeben. Einerseits ist eine große Anzahl der Mitglieder innerhalb der Autonomie nicht an Themen des Gesamtgebildes interessiert sind. Dadurch reduziert sich beispielsweise die Anzahl der Vorstandskandidaten (bei der letzten Wahl 7 Personen für 6 Plätze) und die Anzahl der Wähler (ca. 10% der Mitglieder haben auch gewählt). Zusätzlich scheinen die bei der Generalversammlung anwesenden Mitglieder schlecht untereinander organisiert. Die Folge aus der Inaktivität und reduzierten Absprache zwischen den Wählern, spiegelt sich auch in der Struktur der anwesenden Personen bei der Generalversammlung. So konnte beobachtet werden, dass eine der größten Wählergruppen (ca. 1/3 der Anwesenden) innerhalb der Generalversammlung Pensionisten waren, die einerseits den sieben Bereichen nicht angehören und andererseits keine abweichenden Positionen eingenommen haben. Die eigentliche Minderheitengruppe der Pensionisten im autonomen Teil, wird zu einer Mehrheitsgruppe, die sich affirmativ zu den Beschlussvorschlägen des Vorstands und der Geschäftsleitung verhält.

Die Folge ist, dass der Vorstand keine besonderen Vorgaben für die nächste Kandidatur auferlegt bekommt, um als solcher Legitimität zu erhalten. Die Mitglieder des autonomen Teils scheinen somit zufrieden zu sein, dass die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsleitung funktioniert und üben keinen größeren Einfluss innerhalb der Generalversammlung aus.

3. Die dritte Einflussmöglichkeit des autonomen Teils auf den Vorstand, so wurde argumentiert, besteht darin, dass ein Großteil der Vorstandsmitglieder aus dem autonomen Bereich kommt. Dadurch würden bestimmte Werte und Verhaltensweisen verinnerlicht und die Ideen basisdemokratischen Handelns innerhalb des Vorstandes relevant. Dieses Argument bleibt zwar weiterhin bestehen, wenn man die Praxis der Vorstandssitzungen beobachtet. Auf der anderen Seite sind Abkopplungstendenzen von der „ursprünglichen Position“ des Gesamtgebildes wahrnehmbar. Dies zeigt sich – wie bereits besprochen – in der Anerkennung der Expertise der Geschäftsleitung, der Konstitution einer gemeinsamen Gruppenpraxis von Vorstand und Geschäftsleitung, der guten Zusammenarbeit zwischen den relevanten Personen und den Abwehrstrategien der Geschäftsleitung gegen zu starke Einflüsse der „autonomen Logik“ einzelner Vorstandsmitglieder. Außerdem werden vermehrt Vorstandsmitglieder rekrutiert, die nicht die „typische WUK-Karriere“¹⁴³ durchlaufen haben.

¹⁴² Wie bereits in Kapitel 8.2.1 erläutert, gab es die regulierte Möglichkeit Redebeiträge auf Seiten des Publikums zu erstellen. Reguliert deshalb, da es einen Zeitrahmen zum Erstellen von Beiträgen gab und sich das Publikum innerhalb der vorgeschriebenen Diskussionsmöglichkeit melden und dann hervortreten musste und ihre Meinung auf einem Platz neben dem Podium formulieren konnte. Das bedeutet, eine Person konnte sprechen und eine andere Person, die auf einen Meinungsvorschlag reagieren wollte, musste das gleiche Prozedere durchlaufen und konnte nicht spontan reagieren. Die Podiumsvertreter konnten hingegen auf jede Meinungsäußerung des Publikums sofort reagieren.

¹⁴³ Diese Floskel wurde aus einem Interview aufgegriffen und bedeutet, dass Mitglieder des autonomen Teils typischerweise zunächst in die Bereichsarbeit eingebunden sind, dann als Bereichsvertreter im WUK-Forum und schließlich nach Jahren für den Vorstand kandidieren.

Auf Grund der schlechten Organisation zwischen den Autonomiemitgliedern und der schwachen Konkurrenz um die Vorstandsposten, erhält der Vorstand immer größere Handlungsspielräume und kann Kandidaten nach seinen Bedürfnissen auswählen. So werden Personen, die bestimmte Fähigkeiten mitbringen gefragt, ob sie für den Vorstand kandidieren wollen, obwohl diese keine lange Autonomie-Vergangenheit aufweisen. Ein neues Vorstandsmitglied hat ein halbes Jahr in einem Bereich mitgewirkt, ohne im WUK-Forum tätig zu sein. Von diesem wurde aber wegen seiner Tätigkeit als Familientherapeut erwartet, sich in den Bildungs- und Beratungsprojekten besser auszukennen, als dies die aktuellen Vorstandsmitglieder konnten. Ein weiteres Vorstandsmitglied wurde für die zweite Amtszeit gewählt, obwohl es in den Bereichen des autonomen Teils nicht tätig war, aber Kompetenzen im Umgang mit Finanzen mitbrachte. Die beiden Kandidaten haben sich letztlich gegen eine Kandidatin durchgesetzt, die aus der Sicht des autonomen Teils geeigneter wäre: diese ist, im Gegensatz zu den letztlich gewählten Kandidaten mit speziellen Fähigkeiten, jahrelang innerhalb eines Bereichs, wie auch innerhalb des Forums aktiv, verkörpert somit die Identität des autonomen Teils in größerem Ausmaß.

Die Folge des Gruppenbildungsprozesses und der verstärkten Rekrutierung „untypischer Kandidaten“ besteht auch darin, dass anfallende Ereignisse nicht mehr nur aus einer „Autonomieposition“ heraus beobachtet werden, sondern aus den Erfordernissen des betrieblichen Teils. Der Vorstand übernimmt die Expertise und die Informationen der Geschäftsleitung als Prämisse eigener Entscheidungen und weniger die Vorstellungen und typischen Deutungen autonomer Mitglieder. Das Abkopplungsphänomen zeigt sich am Beispiel der Finanzierung von Renovierungen: Der Vorstand hat Gelder zur Verfügung gehabt Teile des Gesamtgebäudes zu renovieren. Einige Mitglieder des autonomen Teils haben dafür plädiert, die Gebäudeteile des autonomen Teils zu renovieren und haben für diese Forderung auch innerhalb des WUK protestiert. Letztlich haben die GeschäftsleiterInnen den Vorstand – trotz des Widerspruchs von Mitgliedern der Autonomie – davon überzeugt, dass das Geld in das Betriebsgebäude und nicht in Gebäudeteile der Autonomie investiert wird. Durch die geschickte Intervention des Vorstandes und der Einberufung von „Aufklärungssitzungen“ wurde im Forum keine Empfehlung gegen die Vorstellungen des Vorstandes und der Geschäftsleitung ausgesprochen.

Es zeigt sich, dass die Einflussmöglichkeiten von den Mitgliedern der Autonomie nicht genutzt werden und deshalb die Machtposition des autonomen Teils in der Praxis deutlich schwächer ausfällt, als dies die sozialstrukturellen Verhältnisse vermuten ließen. Die geschilderten „Einflusspuffer“ bzw. „Gegenmächte“ reduzieren die Möglichkeit ein stärker gekoppeltes Machtverhältnis zwischen dem autonomen Teil und dem Vorstand zu etablieren. Die Folge ist, dass sich der Vorstand relativ unabhängig von den Einflussmöglichkeiten des autonomen Teils macht und eine gemeinsame Interaktionspraxis mit den GeschäftsleiterInnen etabliert. Durch die Entflechtung von Autonomie und Vorstand, fallen einerseits die Vorstandsentscheidungen im Sinne der Geschäftsleitung aus und andererseits kann auch der Vorstand eigene Erfordernisse – ohne allzu große Rücksichtnahme auf die Vorstellungen des autonomen Teils – umsetzen.

12.1.5 Machtkonfiguration und Systemintegration

Es kann nach der Analyse der Machtkonfiguration an der Spitze des WUK gezeigt werden, dass trotz sozialstruktureller Möglichkeiten des autonomen Teils, dieser in der Praxis keine gewichtigere Machtposition einnimmt. Die Analyse hat somit ergeben, dass Einfluss- und Machtverhältnisse vielschichtige Phänomene sind. Es sind neben den sozialstrukturellen Verhältnissen, wie den formalen

Regeln und den „doppelten Mitgliedschaften“, auch die Gestaltung und Eigendynamik der Interaktionssysteme, die Beziehungsgeflechte und die Autoritätsverteilung (Sachautorität und Charisma) bedeutend. Das vorige Kapitel hat herausgearbeitet, dass zunächst formal vorgesehene Einflussformen des autonomen Teils auf Interaktionsebene gebrochen werden und sich dort Einflusspuffer und Gegenmächte entwickeln. Nicht nur formale Regelungen bestimmen somit „die Trümpfe der Akteure“, sondern auch informale Prozesse, wie z.B. der singuläre Zugang zu wichtigen Wissens- und Informationsnetzwerken. Der monopolisierte Informationszugang zu den betrieblichen Prozessen ist der Vorteil der Geschäftsleitung, die den Vorstandsvorsitzenden ihre regelgestützten Trümpfe entreißt. Macht entspinnt sich somit als relationales Phänomen, das die Bereiche Autonomie und Betrieb in spezifischer Weise aneinander bindet. Somit sind Macht und Einfluss Phänomene, die unmittelbar mit dem Phänomen der Systemintegration verbunden sind.

Der Gedankengang, dass Integration und Macht ineinander greifende Phänomene sind, wurde bereits von Michel Crozier und Erhard Friedberg theoretisch ausgearbeitet und auf Organisationen angewendet. So beschreiben diese die integrierende Wirkung von Macht auf akteurstheoretischer Ebene: „Ein Akteur kann nur dann Macht über andere ausüben und sie zu seinen Gunsten ‚manipulieren‘, wenn er sich auch von diesen ‚manipulieren‘ lässt und ihnen gestattet, Macht über ihn auszuüben.“ (Crozier/Friedberg 1993: 63) Dieser Satz kann auf Systemebene übertragen werden und trifft auf das Verhältnis von Autonomie und Betrieb zu. Die eingegangene Verbindung vollzieht den Versuch der wechselseitigen Beeinflussung mit: die Geschäftsleitung passt sich an den Kommunikationsstil und den empfundenen Zumutungen des autonomen Teils (in unterschiedlichen Gremien) an und die Vorstandsmitglieder setzen die Vorschläge der Geschäftsleitung um. Wollen die GeschäftsleiterInnen, dass ihre Vorstellungen vom Vorstand verwirklicht werden, dann müssen sie in unterschiedlichen Gremien dafür argumentieren: überwiegend in der Vorstandssitzung, aber auch in der Hausversammlung, in der Generalversammlung und wenn sie eingeladen werden, innerhalb des Forums.

Interessant am Verhältnis von autonomen und betrieblichen Teil besteht im Spannungsverhältnis von Einfluss und Unabhängigkeit. Die wechselseitigen Einflussversuche werden versucht zu blocken, um die eigene Unabhängigkeit zu bewahren. Zugespielt wird dieser Balancierungsakt innerhalb des Vorstandes, der als zentrale Kopplungsinstanz zwischen Autonomie und Betrieb identifiziert wurde. Die Geschäftsleitung versucht die Einflussmöglichkeiten des Vorstandes zu minimieren, um ihre Vorstellungen umzusetzen. Macht bedeutet somit nicht nur engere Kopplung, geringere Freiheitsgrade und Fremdbestimmung, sondern auch die Möglichkeit zur Unabhängigkeit. So spielen Einflusspuffer eine Rolle, die potenzielle Machtpositionen durch Gegenmächte neutralisieren und letztlich desintegrierend wirken (z.B. die Rolle des WUK-Forums oder jene der Vereinsmitglieder in der Generalversammlung).

Die Gegenmächte können aber nicht nur potenzielle Machtpositionen neutralisieren, sondern auch selbst Einflussmöglichkeiten etablieren. Das Phänomen der starken Position der Geschäftsleitung auf Vorstandsentscheidungen kann durch das Kontrollieren von Ungewissheitszonen erklärt werden. Diese Zonen gelte es zu besetzen, wobei es keine „objektiven Ungewissheitszonen“ (Crozier/Friedberg 1993: 50) gebe, sondern diese – je nach Organisation und der darin eingelassenen Spiele der Akteure – unterschiedliche Bedeutungen annehmen. Die Ungewissheitszonen sind somit für jene Personen, die diese kontrollieren, Machtquellen.

„[Es lassen sich] vier große Machtquellen unterscheiden, die den verschiedenen, für eine Organisation besonders relevanten Typen von Ungewissheitsquellen entsprechen: solche die aus der Beherrschung eines spezifischen Sachwissens und der funktionalen Spezialisierung herrühren; solche, die an die Beziehungen zwischen einer Organisation und [...] ihren Umweltsegmenten gebunden sind; solche, die

aus der Kontrolle von Informationen und Kommunikationskanälen herrühren; solche schließlich, die sich aus dem Vorhandensein allgemeiner organisatorischer Regeln ergeben.“ (ebd.: 50)

So zeigt sich beispielsweise, dass die Machtquelle „einer nur schwer ersetzbaren funktionalen Fähigkeit oder Spezialisierung“ (ebd.: 51) die beiden GeschäftsleiterInnen in eine bedeutende Einflussposition hieven. Wie gesehen, sind die GeschäftsleiterInnen wegen ihrer Ausbildung und der Erfahrungswerte für die Gesamtorganisation nur schwer zu ersetzen.

Darüber hinaus monopolisieren sie den Zugang zu den Unterbereichen des Betriebs und können so Informationen erlangen und gegenüber dem Vorstand geschickt ausspielen bzw. zurückhalten. Die Analysen haben gezeigt, dass der Vorstand von den Informationen und Vorschlägen der Geschäftsleitung abhängig ist, um überhaupt Entscheidungen innerhalb des betrieblichen Teils zu treffen.

Letztlich haben die GeschäftsleiterInnen in der Vorstandssitzung eine starke Position, da diese die Spielregeln des Betriebs, wie auch der Autonomie kennen und anwenden. Sie setzen sich in der Vorstandsinteraktion durch und reduzieren so die Machtposition des Vorstandes. Durch die Erfahrungen, die die GeschäftsleiterInnen vor der aktuellen Tätigkeit innerhalb des WUK gesammelt haben, kennen sie typische Vorgänge im Gesamtgebilde und können sich so in der Interaktion unter Gleichen besser durchsetzen. Vermutlich würde eine Person, die von außen kommt Schwierigkeiten haben, sich den Gepflogenheiten und Zumutungen anzupassen und hätte so eine schwächere Position im Gesamtgebilde.

Je stärker die Position der GeschäftsleiterInnen, die auf das Anzapfen verschiedener Machtquellen zurückgeht, desto unersetzbarer werden diese für das Gesamtsystem. Genau so wie der Vorstandsobmann innerhalb des autonomen Teils, auf Grund der hohen Autorität und der Aufgaben, die dieser übernimmt, unverzichtbar geworden ist, nehmen die GeschäftsleiterInnen auf Grund der Beherrschung der Ungewissheitszonen eine große Bedeutung für die Strukturierung des Gesamtgebildes ein. Die Kosten, wenn der Vorstandsobmann oder die beiden GeschäftsleiterInnen das WUK verlassen würden, wären somit um einiges höher, als wenn andere Mitglieder das WUK verlassen würden.

Die *starke Position* der Geschäftsleitung endet jedoch auf der Seite des autonomen Teils: hier wird der Geschäftsleiter für Kultur und Verwaltung als *Bürokrat* wahrgenommen, also in der taxonomischen Einteilung des autonomen Teils abgewertet. Auf dieser Seite des WUK spielen die erworbenen Machtquellen keine Rolle und werden zudem negativ konnotiert. Vorgesetzter zu sein wirkt suspekt. Die Folge der personifizierten Ablehnung ist, dass diese über den Vorstand hinaus kaum Einfluss auf den autonomen Teil ausüben können und mit den Vorschlägen der „besseren Strukturierung“ des autonomen Teils scheitern. Innerhalb des autonomen Teils sind andere Machtquellen gefragt: wichtige Positionen werden nicht durch explizite Regeln, schwer ersetzbare funktionale Fähigkeiten oder Spezialisierungen vermittelt. Sie hängen davon ab, wie viel Zeit man investieren kann, um zu einem aktiven Mitglied aufzusteigen, ob man Ähnlichkeiten mit den Wertvorstellungen aufweist, wie man sich im Widerspruchsmodus gegen andere Personen durchsetzt, ob man selber eine WUK-Vergangenheit aufweist und inwieweit man als Person von anderen geschätzt wird. Man muss strategisch verfahren, wie z.B. Koalitionen bilden, um eigene Vorstellungen im Diskussionsmodus durchzusetzen oder Ressourcen besser anzapfen zu können. Die sich bildende Autoritätsstruktur wird durch kommunizierte soziale Anerkennung abgesichert. So zeigt sich, dass dem Vorstandsobmann innerhalb der Gremien Forum, Hausversammlung und auch innerhalb des Vorstandes Einflussmöglichkeiten zukommen, da dieser als jemand gelabelt wird, der den WUK-Gedanken am stärksten symbolisiert.

Auf der anderen Seite bleiben der Autonomie wenige Unsicherheitsquellen, um den betrieblichen Teil kontrollieren zu können. Wie gesehen werden die Regelungen, die den Einfluss auf den Vorstand sicherzustellen versuchen, aktuell nicht wirklich als Einflussquelle ausgenutzt. Das hat vor allem damit zu tun, dass sich der Vorstand vom basisdemokratischen Bereich abkoppelt und sich „als Gruppe“ gemeinsam mit den GeschäftsleiterInnen verbündet und die Sachautorität der Geschäftsleitung anerkennt. Auch wenn hier Themen im Modus des Konflikts abgehandelt werden, sind die gruppeninternen Machtverhältnisse insofern gezähmt, als die Vorschläge der GeschäftsleiterInnen umgesetzt werden. Die möglichen Machtmittel des Vorstandes, wie die formal gesehen mächtigere Position und die Repräsentation nach außen hin, werden nicht als Trümpfe eingesetzt, sondern sind stillgelegte Einflussmöglichkeiten. Die schwache Position des autonomen Teils hat auch mit der Konstitution des WUK-Forums zu tun, das sich nicht als *gemeinsame Gruppe* koordiniert, also „eine kollektive Fähigkeit im eigentlichen Sinn“ (Crozier/Friedberg 1993:122) erwirbt, um ein wie auch immer geartetes Interesse oder Ziel zu erreichen, das einem Gegengewicht zu den Zielen und Interessen des Vorstandes und der Geschäftsleitung entspräche. Dies hat mit den beschriebenen Problemen der Entscheidungsfindung und dem konfliktären Kommunikationsmodus zu tun, aber sicher auch mit den ungenügenden Kenntnissen über den Problemhorizont des betrieblichen Teils. Daneben genießt der Vorstandsobmann selbst ein hohes soziales Ansehen innerhalb des Forums und wohnt jeder Forumssitzung bei. Dieser blockt mögliche Polarisierungen im Forum gegen den betrieblichen Teil im Ansatz und verteidigt so die Selbstständigkeit des Vorstandes. Die Folge ist, dass die feste Kopplung, die auf Grund der sozialstrukturellen Verhältnisse angenommen wurde, auf Interaktionsebene relativiert wird. Der Vorstand ist aktuell mit dem autonomen Teil nur lose gekoppelt, wie eine Regierung mit ihren Wählern – auch bei kritischen Entscheidungen wird diese auf Grund der Amtsperiode nicht sofort abgewählt (vgl. Weick 1976: 6).

Die in Kapitel 12.1.2 aufgestellte These, dass die Autonomie, über den Einfluss auf den Vorstand, betriebliche Strukturen kontrollieren, wenn nicht sogar bestimmen, muss revidiert werden. Es handelt sich bei den Einflussstrukturen von Autonomie auf Betrieb eher um eine stille Macht, die in der Praxis kaum abgerufen wird. Selbst wenn sich einzelne Mitglieder des WUK-Forums positionieren und z.B. für eine alternative Verwendung von Geldern auftreten¹⁴⁴, ist es schwierig, auf Grund der aktuellen Machtverhältnisse eine Gegenposition zu etablieren. Zwar wird auf diesem Wege die Entscheidungsfindung hinausgezögert und zusätzliche Maßnahmen der Legitimitätszeugung (z.B. Informationskampagnen oder Hausversammlungen) werden geschaltet, aber die Entscheidung des Vorstandes und der Geschäftsleitung werden nicht tiefgreifend abgeändert.

Betrachtet man die Machtkonfiguration der Spitze des WUK, dann sind formal Regeln die vermutlich schwächste Machtquelle. Das ist besonders der Fall innerhalb des autonomen Teils, in denen explizite Regeln eine stark untergeordnete Rolle spielen, aber auch im Verhältnis von autonomen Teil und Vorstand bzw. zwischen den Vorstandsmitgliedern und der Geschäftsleitung werden formale Bestimmungen unterminiert und alternative Machtmuster besetzen die Beziehungen zwischen den Akteuren. Doch was bedeutet die potenziell mächtige Position des autonomen Teils gegenüber dem Vorstand und in weiterer Folge gegenüber der Geschäftsleitung? Es kann angenommen werden, dass diese „ruhende Macht“ durchaus einen kompensatorischen Mechanismus darstellt, der aber im Moment nicht benötigt wird. Solange das WUK „funktioniert“, also Ressourcen nach wie vor in die Bereiche des autonomen Teils fließen, die nötigen Entscheidungen getroffen werden und Probleme behandelt werden, besteht im Moment kein Anlass *mehr* zu regieren. Die Entlastungsleistungen des betrieblichen Teils, gemeinsam mit dem Vorstand ermöglichen den Fortbestand der sieben Bereiche der Autonomie. Neben der Ablehnung des betrieblichen Teils, die dessen Entwicklung nicht wirklich

¹⁴⁴ Z.B. die Proteste autonomer Mitglieder, die die Sanierung des betrieblichen Gebäudes kritisiert haben.

tangiert und dessen Funktion eher in Sicherstellung der Sozial- und Systemintegration des autonomen Teils besteht, sind im Moment keine größeren Einflussversuche auf den Vorstand bzw. Betrieb festzustellen. Das kann sich aber ändern, wenn z.B. politische Subventionen gekürzt werden und Ressourcen knapper werden. Dann könnten sich die Machtverhältnisse neu entspinnen und die „ruhende Macht“ des autonomen Teils aktiviert werden.

12.2 Konflikte und Systemintegration

Das Thema Konflikt wurde bereits an verschiedenen Stellen innerhalb der Arbeit angesprochen. Dies ist auch nicht weiter verwunderlich, da Konflikt als konstitutives Element für die Reproduktion des WUK erscheint. Der Streit trägt dazu bei, dass sich Mitglieder längerfristig an Koordinationsaufgaben des autonomen Teils beteiligen. Dies scheint an der Emotionalisierung dieser sozialen Form zu liegen. Zusätzlich zeigt sich, dass die artikulierte Ablehnung des betrieblichen Teils für die Identität der Mitglieder und somit für die Kohäsion des autonomen Teils eine Grundlage darstellt. Dadurch, dass der Betrieb als Magistratsamt gesehen wird, der Geschäftsleiter für Kultur und Verwaltung als Bürokrat gelabelt wird, können die eigenen diffusen und vielfältigen Motive und Orientierungen des eigenen Teils vernachlässigt werden. Ein gemeinsamer Außenfeind blendet die eigene Heterogenität aus.

Wie bereits angemerkt, liegt die Gefahr für die Beziehung von Autonomie und Betrieb und auch innerhalb des basisdemokratisch organisierten Teils in der Eskalation von Konflikten. Dies würde einerseits den kommunikativen Austausch blockieren, da im langwierigen streiten über ein Thema, kein anderes Thema behandelt werden könnte. Andererseits liegt die Gefahr eines Dauerstreits im Verhärten der Fronten und in der Ablehnung der Personen des anderen Lagers. Der Streit würde somit in der Diskussion anderer Themen latent mitspielen, die Gesprächsbasis wäre letztlich sabotiert und somit die Systemintegration gefährdet – der Konflikt hätte dysfunktionale Folgen. Aber auch ein zu-wenig Streit hätte negative Konsequenzen, da Konflikte Funktionen für die Identität und die Sozialintegration aufweisen. Doch wie ist dieser schmale Grat zwischen Zuviel und Zuwenig aufrecht zu erhalten? Diese Frage soll in diesem Kapitel beantwortet werden. Dafür werden zunächst auf Interaktionsebene unterschiedliche Formen des Umgangs der Eskalationspression erörtert um in der Folge sozialstrukturelle Einrichtungen rekonstruiert, die Konflikte in einem verträglichen Rahmen oszillieren lassen.

12.2.1 Eskalationspression auf Interaktionsebene

Innerhalb unterschiedlicher Gremien (Forum, Vorstand, Haus- und Generalversammlung) konnten Mechanismen identifiziert werden, die Konflikte *stoppen* und somit eine bestimmte Heftigkeitsschwelle nicht überschreiten lassen.

1. Eine Möglichkeit Konflikte einzubannen besteht darin, wenn Autoritäten bzw. die Moderation (die üblicherweise durch die Autorität der ausführenden Person gestützt ist) die Diskussion reflexiv behandeln. Im WUK-Forum konnte beispielsweise beobachtet werden, dass der Moderator nach einer Diskussionsphase abgebrochen hat, indem er die fortgeschrittene Zeit thematisiert hat und dann das Diskussionsthema geändert hat. Innerhalb der Haussitzung hat beispielsweise eine Teilnehmerin mit den Worten „be cool“ die Hitzigkeit des Wortgefechtes raus genommen. Der Konflikt ist in Folge noch weiter gegangen, aber ab diesem Zeitpunkt wieder gemäßiger. Die Diskussion wurde in Folge von einer anderen Person gestoppt. Diese hat daran erinnert, dass die Diskussion aufgebauscht wäre und darauf hin hat sich der Konflikt aufgelöst, ohne dass ein Konsens erzielt worden wäre. In dem Fall hat nicht ein auserkorener Moderator den Konflikt entschärft und letztlich beendet, sondern Personen, die

bereits länger im WUK dabei sind. Es ist anzunehmen, dass diese Personen einen bestimmten informalen Status innehaben, der in solchen Situationen ausgenützt werden kann.

2. Ein Konflikt kann auch durch die Formalisierung des Rahmens der Interaktion von vornherein *reguliert* werden. Wortgefechte konnten in der Generalversammlung dadurch in Grenzen gehalten werden, dass die betreffende Person, die etwas zur Diskussion beitragen wollte, zum Podium vorgehen und in ein Mikrophon sprechen musste. Diese Regel wurde zwar in Einzelfällen aufgelöst, jedoch nur wenn entweder eine Begründung folgte oder wenn die Gefahr von Konflikten nicht drohte (z.B. als eine ältere Frau sich mit der Begründung entschuldigte, sie hätte nicht die körperliche Fitness nach vorne zu treten oder als Fragen an die Vorstandskandidaten gerichtet wurden). Zusätzlich wurden Zeitfenster zur Verfügung gestellt in denen diskutiert werden konnte. Die Regeln wurden von einem erfahrenen Moderator überwacht und auch eingefordert. So konnte beobachtet werden, dass eine Person, die außerhalb des definierten Zeitfensters eine zuvor stattgefundene Abstimmung kritisierte, vom Moderator zurecht gewiesen wurde. Der Moderator ließ die Diskussion nicht zu, fragte die Person ob sie einen Änderungsantrag einbringen wolle. Als diese das nicht machte, mit der Begründung, dass sie kein Mitglied des WUK sei, fragte der Moderator scharf, warum sie dann überhaupt mitdiskutieren wolle und schloss die Kritikerin aus dem weiteren Prozess aus.

3. Ein weiteres Muster der Eskalationspression liegt in der *Differenzierung von Mitgliedschafts- und Privatrolle*. Indem die Konfliktteilnehmer ihre Rolle innerhalb des Interaktionskontextes so definieren, dass sie nicht in ihrer Persönlichkeit davon getroffen werden bzw. die Persönlichkeit des anderen nicht angreifen, können Konflikte durch die Organisation kanalisiert werden. Diesen Mechanismus sieht man dann gut, wenn Streitigkeiten zwar emotional ausgetragen werden, aber die beteiligten Parteien nach dem Wortgefecht miteinander reden können, Scherze treiben und auch gut gelaunt sind. Diese Form der Konfliktaustragung konnte z.B. während der Hausversammlung beobachtet werden. Der Konflikt diente hier quasi als Auflockerungsübung nach der mühsamen Budgetbesprechung. Auch während der Vorstandssitzung wurden nach recht emotional geführten Konflikten Scherze gemacht, die die Situation auflockerten und die Möglichkeit gestattete ein neues Thema zu diskutieren, ohne dass dieses von vorherigen Stimmungslagen konterminiert wäre.

12.2.2 Eskalationspression auf Organisationsebene

Doch nicht nur Eskalationen innerhalb von Interaktionen werden verhindert, sondern auch zwischen Bereichen/Teilen des Gesamtgebildes. Dieser Mechanismus soll hier *Interbereichs-Eskalationspression* genannt werden. Diese Form der Pression kann auf Organisationsebene unterschiedliche Ausprägungen annehmen:

1. Durch die *lose Kopplung* von Betrieb und Autonomie wird die Übertragung von Konflikten zwischen diesen verhindert. Der Mechanismus der Ansteckungsunterdrückung ist bereits im Kapitel 8.3 thematisiert worden. Konflikte innerhalb einzelner Autonomiebereiche breiten sich nicht auf den Betrieb aus und umgekehrt. Und selbst wenn Konflikte in verschiedenen Gremien thematisiert werden, dann bedeutet das nicht, dass die Interaktion selber zum Konflikt wird. Die lose Kopplung zwischen Betrieb und Autonomie zeigt sich insbesondere am Beispiel der Vorstandssitzung. Hier etablieren sich eigene Prozesse, die zwar auch Probleme des autonomen Teils mitthematisieren, aber von Bedenken der Mitglieder des WUK-Forums – auf Grund deren Abwesenheit – nicht direkt betroffen sind. Das entlastet die Interaktion und eine eigene Gruppenpraxis kann sich ausbilden.

2. Neben den Unabhängigkeitseinrichtungen sind *kommunikative Verschränkungen*, zwischen BereichsvertreterInnen und Vorstand (→ Forum) und zwischen Vorstand und Geschäftsleitung (→ Vorstandssitzung), institutionalisiert. Diese haben auch konfliktpressive Folgen. Dadurch, dass die Mitglieder des Vorstandes in den zwei wichtigsten Gremien sitzen, können diese zwischen den Gegenpositionen innerhalb des Gesamtgebildes vermitteln. Wie das Kapitel 8.2.2 auch gezeigt hat, wird dem Vorstandsobmann durch geschicktes Agieren und in der Vergangenheit liegende Leistungen eine einflussreiche Position im autonomen Teil zugeschrieben, die dann im Forum eingesetzt wird, um polarisierende Tendenzen auszugleichen. Andererseits erkennt dieser die Expertise der Geschäftsleitung an und ermöglicht die Umsetzung derer Ideen und Vorstellungen. Die kommunikativen Verschränkungen werden zusätzlich informal durch ein Personennetzwerk der relevanten Personen an der Spitze erweitert. Dadurch, dass sich diese Personen kennen, können sie auch außerhalb der Gremien interagieren. Durch die vernetzten Interaktionen zwischen den Gremien und den Personen an der Spitze, werden Konflikte in gemäßigtem Rahmen ausgetragen. Die Personen an der Spitze kennen sich und können bereits zuvor antizipieren, wie die Gegenseite reagieren könnte und das eigene Verhalten daran orientieren.

3. Eine weitere Möglichkeit Konflikte in wichtigen Gremien zu reduzieren, liegt in der *Vorschaltung von Interaktionen*. Beispielsweise ist die Generalversammlung nicht nur durch den formalisierten Rahmen vor der Eskalation von Konflikten geschützt, sondern auch deshalb, da vor der Generalversammlung eine Hausversammlung und eine Forumssitzung stattfinden, die Raum lassen, mögliche Anliegen zu besprechen und zu klären. Dadurch wird die Generalversammlung von möglichen Konfliktthemen entlastet und kann ungestört durchgeführt werden. Daneben werden bei wichtigen Entscheidungen (z.B. bei der Sanierung der Betriebsräumlichkeiten) Gremien einberufen, in denen Legitimität für Beschlüsse hergestellt wird.

4. Ein letzter Punkt, der Eskalationen vermeidet, liegt in der *generalisierten Anerkennung von Regeln* und in den *beruhigten Machtverhältnissen*. So ist die derzeitige Subventionsvergabe der politischen Umwelt stabil und folglich wird das Budget des Vereins jedes Jahr in ungefähr demselben Umfang fortgeschrieben. Die Räumlichkeiten sind verteilt und die Finanzierung der Räume abgesichert. So werden Konflikte um (knappe) Ressourcen durch ein Vergabesystem abgefedert. Zusätzlich finden aktuell keine ausufernden Machtkämpfe zwischen den Akteuren statt – die Position der Geschäftsleitung, wie auch die Position des Vorstands scheinen innerhalb des autonomen Teils abgesichert. Umgekehrt wird die Legitimität des autonomen Teils von betrieblichen Akteuren nicht angezweifelt. Die Konflikte zwischen Autonomie und Betrieb werden auf Themenfeldern ausgetragen, die die Existenz einer der Teile nicht gefährdet bzw. die Ressourcenvergabe nicht in größerem Umfang angreift. Die Machtkämpfe sind somit nicht so organisiert, „daß *nicht gegen das System*, sondern um Einfluß im System gekämpft wird.“ (Luhmann 1999: 240)

12.3 Das Erleben von Einheit durch Festlichkeiten

Bisher wurde gezeigt, dass gemeinsames Handeln primär deshalb funktioniert, da sich die unterschiedlichen Funktionslogiken voneinander relativ unabhängig fortpflanzen. Um die bisherigen Erkenntnisse lakonisch zusammenzufassen, könnte man sich wie folgt ausdrücken: Die Reduktion der Einflussmöglichkeiten des autonomen Teils auf den Vorstand ermöglicht eine gemeinsame Gruppenpraxis zwischen Vorstand und Geschäftsleitung und hat die ungestörte Reproduktion des betrieblichen Teils zur Folge.

Systemintegration zwischen Betrieb und Autonomie ist auf Grund der analysierten Prozesse als Minimalprogramm gegeben: eine Minderheit stellt Kommunikationsbeziehungen her, die durch die Unabhängigkeit des Vorstandes von der Autonomie nochmals einen Bruch erfährt. Doch es gibt ein Phänomen, das zum Schluss der Arbeit vorgestellt werden soll und als solches ermöglicht, dass die Einheit des Gesamten zumindest zeitlich begrenzt hergestellt wird und gleichzeitig die Identifikation der Mitglieder mit dem WUK fördert. Es handelt sich dabei um die Feier des 30-jährigen Jubiläums des WUK, an dem sowohl die betrieblichen Teile, als auch die autonomen Bereiche teilgenommen haben. Dieses eine Woche lang dauernde Fest hat die vielfältigen Divergenzen innerhalb des Gesamtgebildes für kurze Zeit gekittet. Doch wie hat dies funktioniert?

Die Feierlichkeit hat durch seinen Rahmen unterschiedliche Interessen und Vorstellungen vereint. Die autonomen Bereiche haben ein Budget zur Verfügung gestellt bekommen, um künstlerische Projekte zu planen und durchzuführen. Die betrieblichen Bereiche konnten ebenso ihre Vorstellungen und Erfordernisse in Form von Veranstaltungen umsetzen. So berichtet die Geschäftsleiterin des Bildungs- und Beratungsbereichs, dass ihr Teil dadurch sichtbar wurde – sowohl nach außen, als auch innerhalb des WUK. Außenrepräsentation wurde auch im Hinblick auf das Gesamtgebäude ermöglicht: so waren durch die Feierlichkeiten bedeutende Regionalpolitiker geladen, die auch Reden gehalten haben. Der Geldgeber hat somit auch eine Möglichkeit erhalten, sich zu repräsentieren, was vermutlich die politischen Förderungen als solche zusätzlich legitimiert.

Neben der Integration im Alltag divergierender Interessen, konnte ein weiteres Phänomen festgestellt werden, das zur Einheitsbildung beigetragen hat: durch die festliche Rahmung wurde die Besonderheit des Gebäudes, wie die Geschichte des Sozialgebildes symbolisch hervorgehoben. So wurden beispielsweise Stecklinge von der Gebäudebepflanzung verteilt, oder das Schild, das vom Hofeingang sichtbar ist, umgestaltet in: „Versuchsanstalt für immer“.

Diese symbolischen Hervorhebungen im Rahmen der Festlichkeit, haben für die Mitglieder des WUK identifizierende Wirkung: durch den Festcharakter und die einzelnen Ereignisse der Feier wird die abstrakte Gemeinschaft der Mitglieder des WUK symbolisch reproduziert. Dabei werden die entzweierenden Phänomene vernachlässigt und das Gemeinsame hervorgehoben: das WUK wird 30 Jahre alt!

Die Funktion von Feiern liegt einerseits im Erleben von Gemeinschaftlichkeit und in der Erinnerung von Geschichte. Dadurch, dass das WUK als *besonderes Phänomen* herausgehoben wird, kann angenommen werden, dass dies die Motivation der aktiven Mitglieder bestärkt sich weiterhin einzubringen. In der Erinnerung wird die Besonderheit gefeiert und persönlicher Sinn vermittelt. Aber nicht nur Einheitsstiftung, Befriedigung von Interessen und Alltagsmotivation sind als positive Folgen von Festlichkeit zu sehen. Besonders in Krisenzeiten kann auf die Kraft der Tradition und Erinnerung zurückgegriffen werden (vgl. Kirsch 1983: 117), die durch solche Ereignisse aufgeladen wird.

13. Schluss und Ausblick

Im Abschlussteil der Arbeit werden einerseits die wichtigsten Ergebnisse der Einzelfallrekonstruktion erläutert und andererseits wird ein Ausblick vorgenommen, um Forschungsperspektiven aufzuzeigen und auf Phänomene einzugehen, die in einem größeren, gesellschaftlichen Kontext relevant sind. Die Ergebnisse des ersten Teils der Arbeit (Funktionslogiken und Folgen des autonomen Teils) wurden bereits in einem Zwischenfazit (Kapitel 9) zusammengefasst. Deshalb werden diese Erkenntnisse nicht ausführlich besprochen, sondern kompakt erläutert und der zweite Teil der Arbeit erhält ein größeres Gewicht innerhalb des Abschlusskapitels.

Das WUK kann als Sonderfall verstanden werden, da es unterschiedliche Teile inkludiert, die auf verschiedene Funktionslogiken zurückgreifen. Die Arbeit hat bereits in der geschichtlichen Rekonstruktion des Gesamtgebildes aufgezeigt, dass die Ausbildung eines Bereichs, der verstärkt auf formale Strukturmuster zurückgreift (Betrieb), mit historisch entstandenen Problemzusammenhängen verknüpft ist. Interne Koordinationserfordernisse und die effiziente Transformation externer Erwartungen in interne Abläufe, haben den Anstoß gegeben auf „bürokratischere Strukturmuster“ zurückzugreifen, die der Gründungsideologie des WUK widersprochen haben. Funktionelle und explizit hierarchische Formen der Koordination wurden ausgebildet und haben eine immer größere Bedeutung für das gesamte WUK eingenommen. Der Betrieb ist im Laufe der Zeit immer stärker vom autonomen Teil unabhängig geworden, ohne den autonomen Teil aber zu zerstören. Viel mehr hat sich ein Nebeneinander von Betrieb und Autonomie ausgebildet.

Im ersten Ergebnisteil der Teil der Arbeit, über die Funktionslogiken und Folgen des autonomen Teils, wurde die Sinnstruktur und die daraus wachsenden Probleme des primär emotional stabilisierten Bereichs des WUK ausgearbeitet. Es zeigte sich einerseits, dass der persönlich-gesellige Kommunikationsstil, wie die entstehenden Konflikte und Abgrenzungsmanöver gegenüber dem betrieblichen Teil, sozialstrukturelle Erfordernisse sicherstellen. Einzelne Mitglieder können sich als Person im gepflegten Kommunikationsstil geborgen fühlen, also ihre Vorstellungen und authentischen Erlebnisse mitteilen und darüber hinaus ermöglicht die schwache Formalisierung eine Vielfalt unterschiedlicher Bereiche, Gruppen und kultureller Projekte. Demgegenüber stehen aber strukturell verursachte Folgen, die drei Dimensionen annehmen. Erstens handelt es sich um das Problem apathischer Mitglieder, zweitens um das Balancierungsproblem zwischen Integrations- und Aufgabenorientierung und drittens um das Problem des Entstehens dysfunktionaler Konflikte. Die drei negativen Folgen wurden in der Arbeit als strukturelles Phänomen analysiert, also an den Widersprüchen in der Sinnstruktur, den widersprüchlichen Erwartungen gegenüber den Mitgliedern und den internen, wie externen Erfordernissen der Koordinierung der Mitglieder und der Ressourcenverteilung. Die drei Problemfelder provozieren Umgangsformen, die sich entweder historisch entwickelt haben und nach wie vor reproduziert werden, oder die aktuell ausprobiert werden und deren Wirkungen noch nicht absehbar sind. Es handelt sich dabei entweder um formale Einrichtungen, die aber immer eine Brüchigkeit in dem untersuchten Kontext einnehmen, oder um (überwiegend) informale Muster, die sich eingespielt haben.

Der zweite Teil der Arbeit versuchte zunächst – mit Hilfe der Ergebnisse des ersten Teils – eine Gegenüberstellung zwischen betrieblichen und autonomen Strukturmustern und Beobachtungsweisen zu rekonstruieren. Es konnte gezeigt werden, dass nicht nur die interne Organisation verschiedene Formen annimmt, sondern die wechselseitige Wahrnehmung, die auch in Interaktionen mitgeteilt wird, Abgrenzungseffekte aufweist. Die kritische Fremdbeobachtung übernimmt verschiedene Funktionen für die beiden Teile und hat Auswirkungen auf die Konfliktodynamiken und Machteffekte. Wie im ersten Teil der Arbeit bereits aufgezeigt, übernimmt die ablehnende Haltung gegenüber dem Betrieb (und insbesondere gegenüber dem Geschäftsleiter für Kultur und Verwaltung) einerseits sozialintegrative

Funktionen. Durch die Ableitung der negativen Gefühle nach außen, das gleichzeitig ein innen ist, werden Spannungen abgebaut und interne Widersprüche und Mehrdeutigkeiten weniger bedeutend. Es wird mithin die Paradoxie erzeugt, dass der betriebliche Teil für den autonomen Teil als „außen“ wahrgenommen wird und so Abgrenzungsmechanismen etabliert werden, aber gleichzeitig dieser von betrieblichen Leistungen abhängig ist und so das WUK als Gesamtgebilde sinnstrukturell reproduziert wird.

Die typisierenden, abwertenden Zuschreibungen haben andererseits die Funktion Einflussversuche von Betriebsmitgliedern zu blocken. Wird beispielsweise der Geschäftsleiter für Kultur und Verwaltung als Bürokrat gesehen und die Beschreibung mit seiner Persönlichkeit verwoben, dann kann von vorn herein dessen Meinung eine geringere Ernsthaftigkeit zugeschrieben werden. Auf betrieblicher Seite werden genauso Einflussversuche von Mitgliedern der Autonomie und einzelnen Vorstandsmitgliedern, die sich in die betriebsinternen Angelegenheiten einmischen wollen, durch Zuschreibungsmuster verhindert. Indem der autonome Teil als „Biertisch“ gelabelt wird, bzw. einzelne Mitglieder als desinteressierte Laien entlarvt werden, werden Deutungsmuster reproduziert, die anzeigen, dass die Meinungen des autonomen Teils minderwertig sind und ignoriert werden können. Es wird somit ein gegenseitiger Abwehrkampf gefahren, der den Einfluss des je anderen Teils minimieren soll.

Betrachtet man die Machtstruktur des Gesamtgebildes, dann fällt auf, dass der Vorstand jener Punkt ist, an dem die Beziehungen zwischen autonomen Teil und betrieblichen Teil – mit wenigen Ausnahmen – zusammenlaufen. Als relevante Umwelt des Vorstandes können, neben den beiden GeschäftsleiterInnen, das WUK-Forum (=Vertretungsgremium des autonomen Teils) und die Generalversammlung, in der alle zwei Jahren der Vorstand neu gewählt wird, verstanden werden. Die unterschiedlichen Logiken des Gesamtgebildes laufen im Interaktionssystem Vorstandssitzung zusammen. Hier treffen sich gewählte VertreterInnen des autonomen Teils¹⁴⁵ auf die beiden betrieblichen GeschäftsleiterInnen.

Die beschriebene sozialstrukturelle Einflusskonstellation¹⁴⁶ diene in der Analyse als Vorlage, um die Machtfiguration herauszuarbeiten, in der – unter Zuhilfenahme von durchgeführten Interviews und teilnehmender Beobachtung – die Interaktionsebene mit einbezogen wurde. Das wichtigste Ergebnis, das durch die Analyse der Interaktionssitzungen Vorstand und Generalversammlung rekonstruiert werden konnte, liegt in der Entkopplung von sozialstrukturellen Einflussverhältnissen und der Reproduktion von Machtformen innerhalb von Interaktionen. Die potenziellen Einflussmöglichkeiten des autonomen Teils auf die Vorstandsmitglieder, die den GeschäftsleiterInnen vorgesetzt sind, werden in der Vorstandssitzung und innerhalb der Generalversammlung relativiert und teilweise umgedreht. Potenzielle Machteffekte, wie die Herkunft der meisten Vorstandsmitglieder aus dem autonomen Teil, die Möglichkeiten die Vorstandsmitglieder in der Generalversammlung zu wählen bzw. bei Nichtgefallen abzusetzen und die Möglichkeit des WUK-Forums Empfehlungen auszusprechen, werden insbesondere im Interaktionssystem Vorstandssitzung neutralisiert und erhalten eine Dynamik, die diametral zur Ausgangslage steht. Insbesondere die Informations- und Wissensverteilung, der zugeschriebene Expertenstatus der Geschäftsleitung und die dauerhafte Anwesenheit der Geschäftsleitung innerhalb der Vorstandssitzung weisen dieser eine mächtigere Position zu, als das formal festgelegt wäre. Die Vorstandsmitglieder sind auf die Informationsweitergabe der Geschäftsleitung angewiesen, um eine Basis zu haben, Entscheidungen überhaupt zu treffen. Daneben stellen sich dauerhafte Effekte ein, wie der von den Vorstandsmitgliedern zugeschriebene Expertenstatus gegenüber der Geschäftsleitung und eine gemeinsame Gruppenpraxis, dass folglich die Vorstandsmitglieder die Ideen der Geschäftsleitung als Prämisse eigener Entscheidungen

¹⁴⁵ Die Vorstandsmitglieder können letztlich als Vertreter des autonomen Teils verstanden werden, da der Großteil der Vereinsmitglieder aus der Autonomie stammt und die Vorstandsmitglieder traditionell ebenfalls aus dem Teil kommen.

¹⁴⁶ Unter „sozialstrukturelle Einflusskonstellation“ werden in der Arbeit die expliziten Regeln und die Zugehörigkeiten (d.h. die Mitgliedschaft in Gremien) verstanden.

anerkennen. Durch die intensive Zusammenarbeit (Treffen alle zwei Wochen) zwischen Geschäftsleitung und Vorstandsmitgliedern entsteht eine eingespielte Praxis, die die Einflussmöglichkeiten des autonomen Teils auf den Vorstand reduzieren und die Vorstandsmitglieder in neue Rollen wachsen lässt. Die autonome Praxis der Diskussion unter Gleichen wird zwar in der Vorstandssitzung weiter reproduziert¹⁴⁷, aber der Problemkontext „betrieblicher Teil“ und die damit verbundenen Erwartungen (nötige Entscheidungen treffen) versetzen die Mitglieder des Vorstandes in eine neue Situation, die ein anderes Handeln provoziert. Die kritischen Deutungsmuster gegenüber dem betrieblichen Teil erhalten eine geringere Bedeutung (auch wenn sie nicht vollkommen verschwinden) und der Problemhorizont Entscheidungen zu treffen, die von der Geschäftsleitung vorbereitet werden, rücken in den Fokus der Aufmerksamkeit.

Ein weiterer Grund für die relative Unabhängigkeit des Vorstandes gegenüber dem autonomen Teil liegt in der Autorität des Vorstandsobmanns (=Vorstandsvorsitzende), die diesem von den Mitgliedern der Autonomie zugeschrieben wird. Durch die dauerhafte Anwesenheit des Obmanns innerhalb des WUK-Forums kann dieser, mit Unterstützung seiner informalen Position in der Autonomie, den Vorstandsentscheidungen Legitimität verleihen und auf aufkommende Kritik reagieren. Die Mitgliedschaft von zwei Vorstandsmitgliedern im WUK-Forum (die nicht vice-versa besteht) ist somit eine wichtige Einrichtung, damit Kritik und Ablehnung nicht eine unwidersprochene Eigendynamik erhält.

Die Reduktion der Einflussmöglichkeiten auf die Generalversammlung, in der jedes zweite Jahr der Vorstand gewählt wird, besteht einerseits in der Inaktivität der Mitglieder der Autonomie, die dazu führt, dass diese keine gemeinsame Interessenlage bilden und mit einer Stimme sprechen. Andererseits ist die Generalversammlung so konzipiert, dass langwierige Diskussionen über die Legitimität der getroffenen Entscheidungen abgefedert werden. Das hat einerseits mit zuvor geschalteten Sitzungen zu tun, in denen Anliegen und Entscheidungen diskutiert werden und andererseits in der Regulierung der Generalversammlung, in der sich die Rolle der Podiumsteilnehmer (Vorstandsmitglieder, Geschäftsleitung und ein Moderator) vom anwesenden Publikum merklich unterscheidet. Das Publikum hat die Möglichkeit für oder gegen vorgebrachte Beschlüsse zu stimmen und sich in abgegrenzten Diskussionseinheiten zu melden, zum Podium zu treten und sich zu einem Tagesordnungspunkt zu äußern. Die Podiumsmitglieder können sich ständig melden, präsentieren die eigenen Leistungen der abgelaufenen Jahre und bringen mögliche Beschlüsse vor, über die abgestimmt werden.

Die Beispiele der Generalversammlung und der Vorstandssitzung zeigen, dass sozialstrukturelle Machteffekte immer auch auf Interaktionsebene Brüche erleiden. Die Interaktionspraxis, in der Autoritätsverteilungen und Vertrauensverhältnisse ausgehandelt werden, können potenzielle Machtkonstellationen aushebeln und eine neue Figuration entstehen lassen. Deshalb ist es immer auch nötig sozialstrukturelle Machtkonstellationen mit qualitativen Daten zu überprüfen und Brüche, Einflusspuffer und Gegenmächte mit in die Ergebnisse einzuarbeiten. Nur auf dieser Ebene lässt sich eine wirklichkeitsadäquate Machtfiguration ausarbeiten.

Die letzten beiden Kapitel der Arbeit haben sich mit Effekten beschäftigt, die ein Miteinander trotz eines Gegeneinanders ermöglichen. Die Möglichkeiten Konflikte zuzulassen, aber nicht aus dem Ruder laufen zu lassen, haben einerseits mit organisationalen Einrichtungen und andererseits mit einer Kultur der Eskalationspression auf Interaktionsebene zu tun. Daneben wird Gemeinsamkeit durch Festlichkeiten ermöglicht, in denen die Interessen und Vorstellungen der unterschiedlichen Organisationsteile befriedigt werden.

¹⁴⁷ Daneben werden Probleme, die den autonomen Teil (mit-)betreffen ebenfalls besprochen.

Was bedeuten nun die Ergebnisse der Arbeit für allgemeine, gesellschaftliche Effekte? Oder anders: was kann man vom Einzelfall WUK über generalisierte gesellschaftliche Tendenzen lernen? Zunächst einmal sei an die Beschreibung von Ulrich Oevermann erinnert (siehe: Kapitel 3), dass im Besonderen immer auch das Allgemeine zu finden ist. Die Fallgeschichte und aktuelle Reproduktionslogik des WUK unterscheidet sich von anderen gesellschaftlichen Tendenzen in ihrer spezifischen Selektionsgeschichte. Aber genau im Einzelfall lassen sich allgemeine Problemlagen finden, die praktisch gelöst werden (vgl. Oevermann 1991: 272). Sowohl die Probleme, wie auch die Lösungen, die in der Organisationsanalyse rekonstruiert worden sind, können somit auf allgemeine gesellschaftliche Problemlagen angewendet werden, wobei darauf zu achten ist, dass andere gesellschaftliche Bereiche abweichende Selektionen vornehmen und andere Lösungen finden. Auf Grundlage der Überlegungen lassen sich weitere Forschungsperspektiven formulieren.

Ein erster Punkt, der am WUK gelernt werden kann, liegt im Verhältnis von Formalisierung und Informalität. Innerhalb von Organisationen lassen sich gegenwärtig gegenläufige Tendenzen feststellen. Einerseits versuchen Organisationen Bereiche, die klassisch überwiegend informal geregelt waren, stärker zu standardisieren. Solche Tendenzen sind an Universitäten zu finden (z.B. in der Forschung in Zielvereinbarungsgesprächen und Schwerpunktsetzungen, in der Lehre in stärker geregelten Curricula), aber auch bei Professionen (z.B. die stärkere Reglementierung bei SozialarbeiterInnen). Andererseits lassen sich Tendenzen finden, in denen Organisationen formale Regelungen abbauen. Beispielsweise werden Freiräume geschaffen, um Innovationen und informalen Wissensaustausch zwischen den MitarbeiterInnen zu fördern, hierarchiearme Gruppen- und Projektarbeiten finden in unterschiedlichen Organisationen immer größeren Anklang, Organisationshierarchien werden reduziert, aber auch informale Netzwerke bilden sich vermehrt innerhalb und außerhalb von Organisationen.

Am Beispiel des WUK lässt sich lernen, dass beide Formen der Bildung von Erwartungsstrukturen Vor- und Nachteile aufweisen. Ein erster Vorteil der informalen Strukturbildung liegt in der Ermöglichung von Vielfalt. Künstlerische, pädagogische und handwerkliche Gruppen und Projekte finden sich in einem losen Rahmen zusammen. Dadurch dass nicht allzu stark geregelt ist wie die Bereiche funktionieren sollen und welche Projekte gefördert werden, wird eine Diversität verschiedenster Betätigungsformen ermöglicht, die auf individuelles und kollektives Engagement basieren. Ein zweiter Vorteil besteht in der informalen Praxis der persönlich-geselligen Interaktion, die auch konfliktäre Diskussionen mit einschließt. Die institutionalisierten Kommunikationsstile ermöglichen den Mitgliedern einerseits die Mitteilung von persönlichen Weltansichten und authentischen Gefühlen, andererseits ist die Diskussionskultur in manchen Teilen des WUK so ausgeprägt, dass eigene Meinungen gegen andere Meinungen formuliert werden können, ohne dass dies in heftige Konflikte ausartet. Sowohl gesellige, wie konfliktäre Interaktionsformen ermöglichen gleichgestellte Mitmachmöglichkeiten und binden die Mitglieder an die Organisation. Ein dritter Vorteil besteht in der günstigen Finanzierung. Die Personen, die sich in Bereichs- und Organisationsbelange einbringen, erhalten eine geringe Aufwandentschädigung und motivieren sich überwiegend durch die beschriebene WUK-Identität und die künstlerischen, handwerklichen und pädagogischen Möglichkeiten innerhalb des WUK.

Der Nachteil informaler Strukturmuster besteht in Effektivitäts- und Effizienzproblemen. Wichtige Entscheidungen werden lange ausdiskutiert und am Ende von mühsam wahrgenommenen Diskussionen stehen selten Beschlüsse. Informale Gebilde, die versuchen möglichst alle Meinungen ihrer Mitglieder einzubeziehen, tendieren dazu wenig zustande zu bekommen. Ein zweiter Nachteil liegt in der Apathie und Unzuverlässigkeit ihrer Mitglieder. Dadurch, dass bestimmte Sanktionsmöglichkeiten wegfallen (insbesondere: der angedrohte Ausschluss) und gleichzeitig der

Einzelne in seiner Individualität gestärkt wird, nimmt die Bereitschaft unattraktive Tätigkeiten zu übernehmen ab. Drittens sind gefundene Regelungen stets brüchig, da der Einzelne sein Verhalten immer auch nach seinen persönlichen Überzeugungen orientieren kann und dies von den anderen Mitgliedern in einem bestimmten Rahmen goutiert wird. Es spielt sich eine informale Praxis ein, die stärkere Orientierungswirkung hat, als festgeschriebene Regelungen. Das zeigt sich z.B. in der Ausbildung einer Autoritätsstruktur. Diese zeigt viertens die Abhängigkeit informaler Gebilde von einzelnen Personen, denen eine besondere Stellung eingeräumt wird. Scheiden diese aus, dann können größere Stabilitätsprobleme aufkommen und Funktionen, die an Personen gekoppelt waren, müssen neu ausgehandelt werden. Dies führt fünftens dazu, dass Tendenzen einer dauerhaften informalen Hierarchisierung festzustellen sind. Das widerspricht im Kontext des WUK einerseits der basisdemokratischen Ursprungsvorstellung und andererseits können dadurch Nachwuchsprobleme entstehen. Neue Mitglieder empfinden das WUK als undurchsichtiges Gesamtgebilde und lassen sich dadurch abschrecken Organisationsaufgaben zu übernehmen. Die Schwelle zwischen Zentrum und Peripherie muss dabei gar nicht durch aktive Abgrenzungsbemühungen des Zentrums betrieben werden. Die zeitlich stabile Hierarchisierung hat im WUK – im Unterschied zu den Beschreibungen des Oligarchisierungsgesetzes von Robert Michels (1987), der die Bildung einer Oligarchie mit Machterhaltungsbestrebungen des Zentrums versucht zu erklären – mit dem Auseinanderdriften der Lebenswelten und Problemkontexten zu tun und mit der daraus wachsenden Schwelle zwischen innerem und äußerem Kreis. Sechstens tendieren soziale Gebilde, in denen die Persönlichkeit des Einzelnen mit involviert ist, zu heftigen Konflikten. Der Zweck des WUK ist mit den Motiven seiner Mitglieder vermengt und so gilt es als Verrat an der Sache, wenn andere Mitglieder abweichende Meinungen vertreten, wie beispielsweise die Bevorzugung bestimmter Organisationsformen. Dies wird noch verschärft, wenn die Verteilung von Ressourcen mit auf dem Spiel steht und ein Mehr beim Feind ein Weniger bei einem selbst bedeutet. Siebtens – und darauf ist innerhalb der Arbeit wenig eingegangen worden – ist ein Wandel informaler Strukturmuster äußerst schwerfällig. Wandel bedeutet häufig auch Unsicherheit und Gefahr für die Mitglieder. Zusätzlich ist die Einstellung auf neue Gegebenheiten immer auch mit einem Wandel der Gewohnheiten verknüpft. Eingespielte Muster, die sich im Laufe der Jahre bewährt haben, werden hinterfragt. Sind diese normativ abgesichert und hängen daran persönliche Motive, dann sind Konflikte vorprogrammiert. Diese Punkte machen Wandlungsphänomene bei informalen Gebilden unwahrscheinlich und erklären vermutlich auch warum der autonome Teil des WUK sich bisher stärkeren Wandlungstendenzen persistent gezeigt hat.

Formalisierung hat im Gegensatz dazu seine Stärke in der Organisation größerer Vorhaben und dem schnellen Fällen wichtiger Entscheidungen. Diese wird dort ausgebildet, wo informale Muster nicht zu den benötigten Ergebnissen führen. Formalisierung bedeutet ein entscheidbares Situationsframing, das Komplexität spezifisch reduziert. Das bedeutet natürlich nicht, dass formal bestimmte Kontexte immer klar definiert und Abweichungen von diesen ausgeschlossen wären. Die Einzelfallanalyse des WUK sollte klar gemacht haben, dass die tatsächlichen Abläufe des Organisationsgeschehens nicht den Formalstrukturen entsprechen. Einerseits hat das praktische Gründe (z.B. im Verhältnis von Vorstand und Geschäftsleitung), andererseits spießen sich formale Erwartungen mit kulturellen Selbstverständlichkeiten (z.B. die Vorstellung, dass der Einzelne letztlich wichtiger ist, als jede organisationale Regel). Trotzdem wird in bestimmten Kontexten des WUK darauf zurückgegriffen und als „situationsdefinierende Fiktionen“ (Schimank 2002: 43) stellen sich diese als wirksame Konstrukte heraus. Die Regulierung der Generalversammlung ist ein Beispiel dafür, dass die Möglichkeiten der Mitsprache dadurch geopfert werden, dass wichtige Entscheidungen gefällt werden. Ein zweiter Vorteil besteht darin, dass die Organisation ihre Identität, trotz wechselnder Mitglieder, erhält. Die Persönlichkeiten der Mitglieder haben auch nicht eine solch starke Bedeutung für das Funktionieren

des Gesamtgebildes, wie in informalen Gebilden. Ausnahmen bilden jene Organisationsmitglieder, die unterschiedliche Unsicherheitszonen beherrschen. So zeigt sich, dass die beiden GeschäftsleiterInnen – auf Grund ihrer Wissens- und Informationsvorteile – besondere Fähigkeiten mitbringen, die bei Austritt hohe Folgekosten nach sich ziehen würden. Drittens besteht ein Vorteil von stärker formalstrukturierten Gebilden in der Entscheidbarkeit von Konflikten. Höhere Stellen können dem einen oder anderen Recht geben und so z.B. die Ressourcenverteilung oder Entscheidungskompetenz festlegen. Dies schließt natürlich nicht aus, dass Konflikte informal weiter schwelgen.

Der Nachteil von Formalisierung ist in der Arbeit nicht behandelt worden. Das hat insbesondere damit zu tun, dass die Arbeit sich nicht intensiver mit dem betrieblichen Teil des WUK beschäftigt hat. Anhand von drei Punkten sollen die wichtigsten Nachteile von Formalisierung schematisch beschrieben werden, die in der soziologischen Literatur thematisiert werden. Erstens besteht ein Problem im Auseinanderdriften von Organisations- und Mitgliederinteressen. Stark formalisierte Gebilde tendieren dazu die Interessen und Bedürfnisse ihrer Mitglieder auszuschließen und dann nur mehr im Kontext von entstehenden Effizienzproblemen zu thematisieren. Die Mitglieder fühlen sich „entfremdet“ und identifizieren sich nicht mit den Organisationszielen. Die daraus entstehenden Konflikte werden dann z.B. mit Hilfe von Organisationsberatung, die sich auf „Human-Ressources“ spezialisiert hat, wieder versucht einzuschließen und zu bewältigen. Zweitens werden die negativen Erscheinungen von Formalisierung in der Organisationssoziologie dadurch beschrieben, dass durch zu viel Formalisierung Anpassungsschwierigkeiten mit der Umwelt entstehen. Durch ein zu starres Korsett wird Umweltwandel nicht mehr wahrgenommen und die Organisation verliert den Anschluss an neue Entwicklungen. Eine dritte negative Folge von formalen Gebilden besteht in der Entstehung unterschiedlicher innerer Kontexte, die eigene Logiken ausbilden. Vertikal ist das der Fall, wenn Mitteilungen von unten nach oben blockiert und so mögliche Ressourcen und Innovationen nicht genutzt werden oder wenn die verengte Wahrnehmung der Spitze Erfordernisse der unteren Ebenen nicht mehr sieht. Horizontal besteht das Problem im Auseinanderdriften der Organisationsbereiche, die eigene Wichtigkeiten bestimmen und Deutungsmuster ausbilden. Die Folge sind strukturelle Konflikte zwischen den horizontal angeordneten Organisationsbereichen.

Weitere Forschungsfragen, die sich durch die Thematisierung der Vor- und Nachteilen von Formalisierung und informaler Praxis ergeben, besteht beispielsweise in der Frage des Verhältnisses dieser beiden Bündel von Erwartungsstrukturen. Wie stark sollen z.B. Interessenorganisationen formalisiert sein, ohne dass sich die Mitglieder „entfremdet“ fühlen und austreten? Welches Mindestmaß an Regulierung ist notwendig, damit schnelle Entscheidungen getroffen werden können und kollektives Handeln ermöglicht wird? In welchen Organisationen ist ein zu-viel oder zu-wenig an Formalisierung oder informaler Praxis problematisch? Besonders die Problematisierung von gemeinschaftlichem Miteinander und informalen Arbeitsbeziehungen scheint gegen den Zeitgeist zu sprechen. Einerseits fordert dieser den Abbau von Bürokratie, die Reduktion von Hierarchien und das verstärkte Eingehen der Mitgliederbedürfnisse. Andererseits kann in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen die Institutionalisierung von informalen Netzwerken, Freiräumen und Gruppenarbeit beobachtet werden. Diese Tendenzen öffnen einen Forschungsbereich, der die nicht-intendierten Struktureffekte des Abbaus von formalen Regelungen und des Aufbaus von primär informalen Organisationsformen untersucht.

Ein zweites Bündel an Überlegungen geht mit dem Zusammenspiel unterschiedlicher Bereiche, die in divergierenden sinnstrukturellen Logiken eingebettet sind, einher. Die Frage der Integration verschiedener Logiken kann einerseits auf gesellschaftlicher Ebene gestellt werden. Besonders die moderne Gesellschaft ist von einer Pluralität sozialer Formen geprägt, die verschiedene Verhältnisse

und Beziehungen zueinander eingehen. Noch entscheidender stellt sich die Frage der Systemintegration – also der Kopplung verschiedener Teile – auf Organisationsebene. Gerade dort spielen differierende sinnstrukturelle Gebilde auf engstem Raum zusammen und produzieren spezifische Dynamiken. Die Arbeit hat die Prozesse zwischen betrieblichem und autonomem Teil insbesondere anhand von Abgrenzungsmechanismen, Machteffekten und Einrichtungen der Konfliktpression versucht zu rekonstruieren.

Speziell an die Auseinandersetzung mit Macht- oder Einflussbeziehungen können weitere Fragen angeschlossen werden. Machteffekte sind innerhalb des WUK relational und vielfältig. Die einfache Beziehung, A bestimmt über B, ist in dem Kontext ein Ausnahmefall. Die Einflusslinien überkreuzen sich viel mehr, bündeln sich an bestimmten Punkten und Gegenmächte und Einflusspuffer bilden sich aus, die sozialstrukturelle Machtpotenziale verringern. Die Einbeziehung der Interaktionsebene relativiert dabei nahe liegende Vermutungen und kann deshalb als bedeutende Analyseebene gelten. Versucht man die Überlegungen zu generalisieren, dann zeigt sich, dass – kontraintentional zu Alltagsplausibilitäten – die Idee, dass eine Person oder Gruppe „die Macht“ hätte, ein unwahrscheinlicher Fall ist.

Verbindet man die Konzepte Macht und Systemintegration, dann stellt sich die Frage inwieweit Gesellschaftsbereiche oder Organisationsbereiche zueinander stehen. Inwieweit sind diese hierarchisch gekoppelt und wo sind die Grenzen der Machteinflüsse? Wo entstehen Gegenmächte und Einflusspuffer und wie werden diese auf Interaktionsebene gebildet? Wie erhalten sich Bereiche Autonomien und wo entstehen Konflikte um Machtansprüche?

Zuletzt kann man vom WUK lernen, dass Integration verschiedener Logiken immer auch ein wechselseitiges Bezugnehmen bedeutet. Und gerade das Zusammenkommen in Interaktionen erzeugt die vielfältigen Beziehungskonstellationen. Es ist nicht zu erwarten, dass die unterschiedlichen Spannungsverhältnisse innerhalb des WUK deswegen aufgehoben werden. So gesehen sind die gebildeten Umgangsformen immer Lösungen, die ein Miteinander ermöglichen, ohne dass diese in einer Synthese der Widersprüche aufgehoben wären. Der Ernst des Spiels geht somit weiter.

14. Literaturverzeichnis

- 5 Jahre WUK. Werkstätten- und Kulturhaus Wien (1987). Wien: REMAprint
- 10 Jahre WUK. Das Werkstätten- und Kulturhaus in Wien im ersten Jahrzehnt seines Bestandes, 1981 - 1991 (1991). Wien: Falter-Verlag
- Bateson, Gregory (1985): Vorstudien zu einer Theorie der Schizophrenie. In: ebd., Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Blau, Peter M. (1975): Parameter sozialer Strukturen. In: ebd. (Hrsg.), Theorien sozialer Strukturen. Ansätze und Probleme. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 203-233
- Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital und soziales Kapital. In: Reinhard Kreckel (Hg.), Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt Sonderband 2, S. 183-198
- Burt, Roland S. 1992. Structural holes: The social structure of competition. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Coser, Lewis A. (1972): Theorie sozialer Konflikte. Neuwied und Berlin: Luchterhand
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Frankfurt a.M.: Anton Hain
- Durkheim, Émile (1992): Über soziale Arbeitsteilung. Studie über die Organisation höherer Gesellschaften. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Elias, Norbert (1976): Über den Prozess der Zivilisation. 2. Bde. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Etzioni, Amitai (1965): Dual Leadership in complex Organizations. In: American Sociological Review. Vol. 30, No. 5, S. 688-698
- Foerster, Heinz von (1993): Wissen und Gewissen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Freeman, Jo (1972): The Tyranny of Structurelessness. In: Berkeley Journal of Sociology 17, S. 151-165
- Freudenthal, Herbert (1968): Vereine in Hamburg. Ein Beitrag zur Geschichte und Volkskunde der Geselligkeit. Hamburg: Museum für Hamburgische Geschichte
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2006): Qualitative Organisationsdiagnose als Grundlage für Interventionen und als Intervention. In: Hermann Frank (Hrsg.), Corporate Entrepreneurship, Wien: WUV Universitätsverlag, Seite: 233 – 287
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2009): Qualitative Organisationsdiagnose als Grundlage für Interventionen. In: Hermann Frank (Hrsg.), Corporate Entrepreneurship, Wien: Facultas Verlag, S. 249 – 304
- Glaser, Barney G./Strauss, Anselm L. (1998): Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Göttingen: H. Huber
- Glaser, Hermann/Stahl Karl Heinz (1983): Bürgerrecht Kultur. Frankfurt a.M.
- Gouldner, Alvin W. (1973): Reziprozität und Autonomie in der funktionalen Theorie. In: Hein Hartmann (Hrsg.), Moderne amerikanische Soziologie. Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie. 2., umgearbeitete Auflage. Stuttgart: Ferdinand Enke, S. 369-393
- Greiner, Larry E. (1972): Evolution and revolution as organizations grow. In Harvard Business Review. July-August, S. 37-46
- Gukenbiehl, Hermann L. (1999): Formelle und informelle Gruppe als Grundform sozialer Strukturbildung. In: Bernhard Schäfers (Hrsg.), Einführung in die Gruppensoziologie. 3., korrigierte Auflage. Wiesbaden: Quelle und Meyer, S. 80-96
- Habermas, Jürgen (1985): Die neue Unübersichtlichkeit. Kleine Politische Schriften V, Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Hirschmann, Albert O. (1994): Wieviel Gemeinsinn braucht die liberale Gesellschaft? In: Leviathan 22, S. 293-304

- Honneth, Axel (2011): Das Recht der Freiheit - Grundriss einer demokratischen Sittlichkeit. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Homans, George C. (1968): Elementarformen sozialen Verhaltens. Köln und Opladen: Westdeutscher Verlag
- Hopf, Christel (2000): Qualitative Interviews. Ein Überblick. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff, Ines Steinke (Hrsg.), Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbeck: Rowohlt, S. 349-359
- Kirsch, Guy (1983): Haben Zusammenschlüsse eine Biographie? In: Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie 2, S. 102-134
- Klein, Armin (2009): Kulturpolitik. Eine Einführung. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag
- Kühl, Stefan (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS Verlag
- Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. 5., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz
- Lévi-Strauss, Claude (1976): Mythologica: 4. Der nackte Mensch. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Lockwood, David (1979): Soziale Integration und Systemintegration. In: Wolfgang Zapf (Hrsg.), Theorien des sozialen Wandels. 4. Auflage. Königstein/Ts.: Verlag Anton Hain Meisenheim, S. 124-140
- Lueger, Manfred (2010): Interpretative Sozialforschung. Die Methoden. Wien: UTB
- Luhmann, Niklas (1982): Liebe als Passion. Zur Codierung moderner Intimität. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas (1985): Systeme verstehen Systeme. In: Niklas Luhmann, Karl E. Schorr (Hrsg.), Zwischen Intransparenz und Verstehen. Fragen an die Pädagogik. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 72-117
- Luhmann, Niklas (1987): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bde. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas (1999): Funktionen und Folgen Formaler Organisation. Fünfte Auflage. Berlin: Duncker & Humblot
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: VS Verlag
- Luhmann, Niklas (2005): Interaktion, Organisation, Gesellschaft. In: ebd. (Hrsg.), Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. 5. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag, S. 9-24
- Luhmann, Niklas (2012): Macht im System. Berlin: Suhrkamp
- Mannheim, Karl (1955): Ideologie und Utopie. Dritte, vermehrte Auflage. Frankfurt a. M.: Schulte-Bulmke
- Marcuse, Herbert (1965): Kultur und Gesellschaft 1. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Meyer, John W./Rowan Brian (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology. Vol. 83, S. 340-363
- Michels, Robert (1987): Die oligarchischen Tendenzen der Gesellschaft. Ein Beitrag zum Problem der Demokratie. In: ebd., Masse, Führer, Intellektuelle. New York: Campus Verlag, S. 133-181
- Miebach, Bernhard (2009): Prozesstheorie. Analyse, Organisation und System. Wiesbaden: VS Verlag
- Müller-Jentsch, Walther (2008): Der Verein – ein blinder Fleck der Organisationssoziologie. In: Berliner Journal für Soziologie. Vol.18(3), S. 476-502
- Neidhardt, Friedhelm (1999): Innere Prozesse und Außenweltbedingungen sozialer Gruppen. In: Bernhard Schäfers (Hrsg.), Einführung in die Gruppensoziologie. 3., korrigierte Auflage. Wiesbaden: Quelle und Meyer, S. 135-156
- North, Douglass (1992): Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung. Tübingen: Mohr Siebeck

- Oevermann, Ulrich/Allert, Tilmann/Konau, Elisabeth/Krambeck, Jürgen (1979): Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In: Hans-Georg Soeffner (Hrsg.), Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften. Stuttgart: Metzler. S. 352-434
- Oevermann, Ulrich (1981): Fallrekonstruktionen und Strukturgeneralisierung als Beitrag der objektiven Hermeneutik zur soziologisch-strukturtheoretischen Analyse <http://publikationen.ub.uni-frankfurt.de/frontdoor/index/index/docId/4955> (Stand: 7.10. 2011)
- Oevermann, Ulrich (1983): Zur Sache. Die Bedeutung von Adornos methodologischem Selbstverständnis für die Begründung einer materialen soziologischen Strukturanalyse. In: Ludwig von Friedeburg; Jürgen Habermas (Hrsg.): Adorno-Konferenz: 1983. Frankfurt/M., S. 234-289.
- Oevermann, Ulrich (1991): Genetischer Strukturalismus und das sozialwissenschaftliche Problem der Erklärung der Entstehung des Neuen. In: Stefan Müller-Doohm (Hrsg.), Jenseits der Utopie. Theoriekritik der Gegenwart. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 267-336
- Oevermann, Ulrich (1993): Die objektive Hermeneutik als unverzichtbare methodologische Grundlage für die Analyse von Subjektivität. Zugleich eine Kritik der Tiefenhermeneutik. In: Thomas Jung, Stefan Müller-Doohm (Hrsg.), „Wirklichkeit“ im Deutungsprozeß. Verstehen und Methoden in den Kultur- und Sozialwissenschaften. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 106-189
- Olson, Mancur (2004): Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen. 5. Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck
- Paris, Rainer (1998): Stachel und Speer. Machtstudien. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Parsons, Talcott, Shils, Edward A. (1951): Toward a General Theory of Action. Cambridge Mass.: Harvard University Press
- Parsons, Talcott (1979): Das Problem des Strukturwandels: eine theoretische Skizze. In: Wolfgang Zapf (Hrsg.), Theorien des Wandels. 4. Auflage. Königstein/Ts.: Verlag Anton Hain Meisenheim
- Popitz, Heinrich (1992): Phänomene der Macht. 2., stark erweiterte Auflage. Tübingen: J.C.B. Mohr
- Reichert, Jo (1995): Die objektive Hermeneutik – Darstellung und Kritik. In: Eckhard König, Peter Zedler (Hrsg.), Bilanz qualitativer Forschung. Band 2: Methoden. Weinheim: Deutscher Studien Verlag, S. 379-424
- Reichert, Jo (2000): Abduktion, Deduktion, Induktion in der qualitativen Forschung. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff, Ines Steinke (Hrsg.), Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbeck: Rowohlt, S. 276-285
- Ridder, Paul (1979): Prozesse der Machtbildung in selbstverwalteten Vereinigungen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 31, S. 256-266.
- Roethlisberger, Fritz J./Dickson, William J. (1939): Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago. Cambridge Mass.
- Rucht, Dieter/Roose, Jochen (2001): Zur Institutionalisierung von Bewegungen: Umweltverbände und Umweltprotest in der Bundesrepublik. In: Zimmer, Annette/Wessels, Bernhard (Hg.): Verbände und Demokratie in Deutschland. Opladen: Leske + Budrich, S. 261-290
- Schimank, Uwe (2000): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurstheoretische Soziologie. Weinheim und München: Juventa
- Schimank, Uwe (2002): Organisationen: Akteurskonstellationen – Korporative Akteure – Sozialsysteme. In: Jutta Allmendinger, Thomas Hinz (Hrsg.), Organisationssoziologie. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

- Schneider, Ludwig Wolfgang (2004): Grundlagen der soziologischen Theorie. Band 3: Sinnverstehen und Intersubjektivität – Hermeneutik, funktionale Methode, Konversationsanalyse und Systemtheorie. Wiesbaden: VS Verlag
- Schulze, Gerhard (1992): Die Erlebnisgesellschaft. Frankfurt a.M.: Campus
- Schütz, Alfred (1972): Gesammelte Aufsätze. Studien zur soziologischen Theorie, Bd. 2, Den Haag: Martinus Nijhoff
- Schütze, Fritz (1976): Zur Hervorlockung und Analyse von Erzählungen thematisch relevanter Geschichten im Rahmen soziologischer Feldforschung. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.), Kommunikative Sozialforschung. München: Wilhelm Fink, S. 159-260
- Scott, Richard (1986): Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt a. M./New York: Campus
- Simmel, Georg (1992): Der Streit. In: ebd., Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Herausgegeben von Otthein Rammstedt. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 284-382
- Smelser, Neil (2000): Soziologische Theorien. In: Dieter Bögenhold (Hrsg.), Moderne amerikanische Soziologie. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 67-92
- Sofsky, Wolfgang/Paris, Rainer (1994): Figurationen sozialer Macht. Autorität – Stellvertretung – Koalition. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Tönnies, Ferdinand (2005): Gemeinschaft und Gesellschaft. Grundbegriffe der reinen Soziologie. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- Tyrell, Hartmann (1983): Zwischen Interaktion und Organisation II: Die Familie als Gruppe. In: Friedhelm Neidhardt (Hrsg.), Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 362–390
- Weber, Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 5., revidierte Auflage, besorgt von Johannes Winkelmann. Tübingen: Mohr Siebeck
- Weick, Karl E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 21, No. 1, S. 1-19
- Weick, Karl E. (1995): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Wernet, Andreas (2000): Einführung in die Interpretationstechnik der Objektiven Hermeneutik. Opladen: Leske + Budrich

15. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Formalstruktur des WUK	29
Abbildung 2: Formalisierte Einflussformen	85
Abbildung 3: Formalisierte Einflussformen und Zugehörigkeiten	86

16. Anhang

Abstract (de)

Die Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Verhältnis von Formalisierung und informaler Praxis anhand des Wiener Werkstätten- und Kulturhauses (WUK). Der beforschte Einzelfall, in dem künstlerische und pädagogische Praktiken ermöglicht werden sollen, kann als speziell gelten, da informale Gruppen- und formalisierte Organisationspraxis seit über 30 Jahren nebeneinander existieren. Ein Teil des Gesamtgebildes reklamiert für sich einen (basis-)demokratischen Entscheidungsmodus, an dem sich alle Mitglieder beteiligen sollen, der andere Teil setzt auf organisationstypische Strukturmuster wie formale Hierarchie, Berufsrollen oder funktional differenzierte Unterbereiche. Im Mittelpunkt der Arbeit stehen die Rekonstruktion der Funktionslogiken und der Folgen des „egalitär-kollegialen Teils“ und das Zusammenspiel mit dem stärker formalisierten Bereich. Ziel der Arbeit ist somit ein tieferes Verständnis über das Ineinandergreifen unterschiedlicher Strukturmuster und den daraus entstehenden Prozessen und Dynamiken zu entwickeln und die empirischen Ergebnisse in einer gegenstandsbezogenen Theorie zu würdigen.

Die Einzelfallrekonstruktion orientiert sich dabei im Allgemeinen an den Prämissen interpretativer Sozialforschung und im Besonderen an der Forschungsstrategie der objektiven Hermeneutik (Oevermann et. al. 1979). Um die feldspezifischen Sinnstrukturen und Dynamiken aufzudecken, wird auf einen qualitativen Methodenmix (teilnehmende Beobachtung, qualitativ-offene Interviews) gesetzt und die erhobenen Protokolle mit der Sequenzanalyse (Oevermann 1983) und der Systemanalyse (Froschauer/Lueger 2009) ausgewertet. Die Arbeit versucht die empirischen Ergebnisse mit unterschiedlichen theoretischen Erklärungsansätzen zu verbinden: neben akteurstheoretischen Anleihen wird auf systemtheoretische Erklärungsversuche zurückgegriffen.

Abstract (en)

This master's thesis analyzes the relation between formalization and informal practice using the example of the Wiener Werkstätten- und Kulturhaus (Vienna House of Workshops and Culture, abbr. WUK). The researched case of the WUK, which offers space for artistic and educational practice, may be considered special since informal group practice and formal organizational practice have coexisted there for more than 30 years. One part of the institution lays claim on a grass-roots democratic decision modus which all members are to participate in, the other part focuses on those structural patterns typical for organizations, such as formal hierarchy, professional roles or functionally differentiated sub-sections.

At the heart of this work is the reconstruction of both functional logics and the consequences of the “egalitarian part” as well as the interaction with the more formalized part. Thus it is the aim of this work to not only develop a deeper understanding of the interplay between different structural patterns and the processes and dynamics resulting from that, but also to incorporate the empiric results into an object-related theory. In general, the case study is geared to the premises of interpretative social research, in particular to the research strategy of objective hermeneutics (Oeversmann et al. 1979). To reveal the subject-specific dynamics and structures of meaning, this work uses a qualitative mix of methods (participating observation, qualitative open interviews) where sequence analysis (Oevermann 1983) and system analysis (Froschauer/Lueger 2009) are applied for the analysis of the collected data. The empirical results are then linked to actor-theoretical and system-theoretical approaches as two different theoretical explanatory approaches.

Lebenslauf

Persönlich Daten

Name: Bakk.phil. Julian Wolf

Anschrift: Schottenfeldgasse 73/15
1070 Wien

Telefon: 0699/125 46 448
E-Mail: jojulian@gmx.at

Geburtsdatum: 22.02.1983
Geburtstort: Wien

Familienstand: ledig

Schul Ausbildung

1989 – 1993 Volksschule, 1070 Wien
1993 – 2003 Gymnasium, 1060 Wien

Wehrpflicht

10/2003 – 09/2004 Zivildienst im Pensionistenwohnheim, 1060 Wien

Studium

10/2005 – 09/2009 Bakkalaureatsstudium der Soziologie an der Universität Wien
Abschluss: Bakk.phil.,

seit 10/2009 Masterstudium der Soziologie an der Universität
Wien

02/2010 – 07/2010 Auslandssemester an der Universität Basel

Praktikum

03/2008 – 07/2008 Studienbegleitendes Praktikum
Verein für Konsumenteninformation, Europäisches
Verbraucherzentrum, 1060 Wien