



universität  
wien

# MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„Von der Face to Face Organisation zur „gestandenen“  
Organisation.  
Soziologische Einzelfallanalyse über die Auswirkungen  
des Wachstums einer IT-Organisation.“

Verfasser

Clemens Wagner, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Master of Arts (MA)

Wien, 2015

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 905

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Masterstudium Soziologie

Betreuerin:

Ao. Univ.-Prof. Dr. Mag. Eva Flicker

## Inhalt

Danksagung.....	1
1. Verortung der Arbeit – Stand der Forschung .....	4
1.1 Die Hochphase der New Economy.....	4
1.2 Die Phase der Vergrößerung – Wachstumsschmerzen .....	9
1.3 Start-Up Elemente in der gewachsenen Organisation.....	16
1.4 Professionalisierung des Organisationswachstums durch externe Bedingungen ....	20
2. Forschungsinteresse und Forschungsfragen.....	21
3. Theoretische Einbettung .....	23
3.1 Einführung in die Systemtheorie Luhmannscher Prägung .....	24
3.2 Organisationen aus einer systemtheoretischen Perspektive.....	29
3.2.1 Mitgliedschaft.....	30
3.2.2 Entscheidungsprämissen.....	32
3.2.2.1 Entscheidbare Entscheidungsprämissen – Formale Strukturierung.....	33
3.2.2.2 Unentschiedene Entscheidungsprämissen – Informale Strukturierung.....	38
4. Methodologie und methodische Durchführung .....	42
4.1 Grundlagen interpretativer Methodologie .....	42
4.2 Interpretative Organisationsanalyse .....	45
4.2.1 Methoden der Datenerhebung .....	46
4.2.1.1 Qualitative Interviews .....	47
4.2.1.2 Teilnehmende Beobachtung .....	47
4.2.1.3 Artefakte.....	48
4.2.2 Methoden der Datenauswertung.....	49
4.2.2.1 Interpretation der Interviews und Forschungsgespräche .....	49
4.2.2.2 Analyse von flüchtigem Material – Beobachtungsanalyse .....	51
4.2.2.3 Artefaktanalyse .....	52
4.3 Ablauf und Durchführung der Forschung .....	54
4.3.1 Feldeinstieg .....	54
4.3.2 Forschungszyklen.....	56
5. Ergebnisse.....	59
5.1 Die Organisation – Tätigkeitsfeld und Geschäftsmodell.....	59
5.2 Die formale Organisationsbiographie .....	61
5.2.1 Die Entstehung .....	61

5.2.2 Die Markteinführung .....	63
5.2.3 Erste größere Strukturveränderung .....	63
5.2.4 Spezifizierung und Neuausrichtung .....	65
5.2.5 Umgestaltung von Entscheidungsstrukturen .....	66
5.2.6 Räumliche, strategische und kulturelle Anpassungen .....	67
5.3 Die informale Organisationsbiographie .....	68
5.3.1 Anfangsphase .....	69
5.3.2 Auswirkungen der formalen Strukturierung und Ausdifferenzierung .....	78
5.3.3 Die Phase der „Adoleszenz“ .....	81
5.3.4 Erwartungshaltung und Selbstbild .....	83
5.4. Erwartungssichernde Strukturen und ihre Funktionalität .....	84
5.4.1 Funktionalität von Zielvorgaben und Messbarkeit .....	84
5.4.2 Funktionalität des Organisationsklimas und der Werte .....	92
5.4.2.1 Vertrauen .....	94
5.4.2.2 Gleichheit .....	95
5.4.2.3 Freiheit und Selbstständigkeit .....	97
5.4.2.4 Identifikation und Zugehörigkeit .....	98
5.4.2.5 Netiquette, Respekt und Achtsamkeit .....	99
5.4.2.6 Reproduktion und Vermittlung von Werten .....	100
6. Conclusio und Ausblick .....	103
8. Literaturverzeichnis .....	114
8.1 Gelesene und zitierte Literatur .....	114
8.2 Internetquellen .....	119
9. Zusammenfassung .....	121
10. Lebenslauf .....	122

## Danksagung

Nun gegen Ende meines Soziologiestudiums muss ich des Öfteren wieder an eine Geschichte denken die ein Professor in einer Vorlesung im ersten Semester erzählte. Der Kern dieser Geschichte bestand darin, als Soziologe in Gesprächen mit Menschen von außerhalb des eigenen Wissenschaftsbereichs des Öfteren mit Blicken und Fragen des Unverständnisses bedacht zu werden. Der Vorhersage in dieser Geschichte stimme ich mit einem Schmunzeln zu. Daher möchte ich den Dank an meine Familie und im Besonderen an meine Eltern neben ihren Unterstützungen auch darauf beziehen, dass sie in vielen unserer Gespräche immer neugierig an meinen wohl des Öfteren auch für sie unverständlichen Aussagen und Fragen waren.

Auf der wissenschaftlichen Ebene möchte ich besonders Frau Prof. Froschauer dafür danken, mich durch ihre Vorlesungen und Seminare für die Bereiche der Organisationssoziologie und qualitativen Sozialforschung begeistert zu haben. Zudem gilt mein großer Dank Frau Prof. Flicker für die Betreuung dieser Arbeit.

Bedanken möchte ich mich zudem bei den vielen Menschen, die mir in den verschiedenen Auswertungszyklen ihre Zeit, Gedanken und Interpretationsfähigkeiten geschenkt haben.

Besonders für die Unterstützung in der Phase der Fertigstellung dieser Arbeit möchte ich Johannes Ruland hervorheben, der mir sowohl durch sein Wissen bei Computerproblemen, als auch durch seine Persönlichkeit in vielen Gesprächen dazu verhalf den Blick nicht zu verlieren. Ein weiterer sehr großer Dank gilt Herrn Karlsson, der nicht nur die vorliegende Organisationsanalyse durch die Kontaktvermittlung ermöglichte, sondern mir auch immer als Freund zur Seite stand. Ein ganz großes Dankeschön ist an dieser Stelle auch Lisa zu machen, die durch ihr Lektorat diese Arbeit lesenswerter gemacht hat und mich auch in der Endphase dieser Arbeit „ertragen“ hat. Als Synonym für weitere Personen die hier bisher nicht genannt wurden sollen Marlene, Armin, Tino und Raffael mit einem großen Dankeschön von mir bedacht werden.

Abschließend möchte ich den Mitgliedern der untersuchten Organisation dafür danken, dass ich ihre Organisation beforschen durfte und sie mir durch meine Anwesenheit, sowie die Interviews mit ihnen die Chance dieser Arbeit ermöglicht haben. Ihnen und der Organisation wünsche ich weiterhin viel Erfolg.

## Einleitung

Eine der Grundüberlegungen der (frühen) Soziologie beschäftigte sich mit der Frage, >>wie soziale Ordnung möglich sei<<? Durkheim führte hierzu in seinem Werk „Über soziale Arbeitsteilung“ den Begriff des „fait social“, des sozialen Bandes ein, welches die Gesellschaft gewissermaßen zusammenhält (vgl. Durkheim 1984: S.186). Das Ziel der vorliegenden Masterthesis besteht zwar nicht in einer theoretischen Beschäftigung mit Klassikern der Soziologie, dennoch bildet die Frage nach einer sozial konstruierten Ordnung für diese Arbeit im Hinblick auf Organisationen<sup>1</sup>, die äußere Umrahmung. Als Annäherung an diese Überlegungen erscheint es hilfreich, kurz auf die Bedeutung von Organisationen in der heutigen Gesellschaft einzugehen, die man mit Etzioni (1973) auch als eine „organisierte Gesellschaft“ (ebd. S.9) bezeichnen kann. Wir werden in Organisationen geboren, besuchen die Organisation Schule, arbeiten in oder für Unternehmen, werden von Staat oder Kirche getraut, und ein Großteil scheidet im Krankenhaus aus dem Leben (vgl. ebd. S.9). Organisationen begleiten den Menschen demnach von der Wiege bis zur Bahre.

Der Hintergrund für diese Dominanz von Organisationen ist in der Ausprägung der Arbeitsteilung liegend, aus der sich die moderne Gesellschaft mit herausgebildet hat. Wenn es sich um die Entwicklung, Herstellung und Vermarktung von Produkten, der Bereitstellung von Dienstleistungen, Verwaltungs- oder Regierungstätigkeiten handelt, kann von arbeitsteilig erbrachten Leistungen ausgegangen werden. Damit aus diesen einzelnen Aktivitäten jedoch ein „sinnvolles“ Ganzes entspringt, bedarf es ein gewisses Maß an Ordnung bzw. Koordination, um die Handlungen einzelner Menschen aufeinander abzustimmen, wofür Organisationen sich als ein „herausragendes Instrument“ anbieten (vgl. Scherer 2006: S.19).

Wie jedoch schaffen es Organisationen, die Handlungen einer Vielzahl von Mitgliedern zu koordinieren und somit Ordnung und Stabilität zu (re)produzieren<sup>2</sup>, während es konstant zu Veränderungen wie etwa Abgängen oder Zuwächsen von Mitgliedern kommt? Im Kern dieser Frage steht die Überlegung, wie in Organisationen Handlungen der Mitglieder zu einer hohen Wahrscheinlichkeit auch so vorkommen, wie diese von anderen erwartet werden und somit Stabilität durch Erwartungssicherheit erzeugt werden kann. Diese Fragen und Überlegungen bildeten zu Beginn den Ausgangspunkt der vorliegenden

---

<sup>1</sup> In dieser Arbeit werden die Begriffe Organisation und Unternehmen synonym verwendet.

<sup>2</sup> In der wissenschaftlichen Literatur findet man zu diesen Fragen unterschiedlichste, sich teils konträr gegenüberstehende Ansätze und Theorien. Eine ausführliche Beschreibung über die Vielfalt bieten Kieser/Ebers 2006, sowie in einer verkürzten Form bei Simon 2006.S.16ff.

Masterarbeit, welcher durch das Interesse an einem bestimmten Organisationstyp, dem der Start-Ups spezifiziert wurde<sup>3</sup>. Diese jungen Organisationen aus dem IT Bereich haben zu Beginn nur wenige Mitglieder und kaum formale Regeln, wachsen aber oftmals innerhalb weniger Jahre zu größeren Organisationen heran. Das Wachstum von Start-Up Organisationen und die vorangegangenen Fragen nach der (Re)Produktion von Koordination und Stabilität bilden somit die Grundelemente des Forschungsinteresses.

Das Ziel der vorliegenden Masterarbeit war es, eine konkrete Organisation, welche sich selbst als ein (vormaliges) Start-Up bezeichnet, im Hinblick auf die Herstellung und Reproduktion von Erwartungssicherheit in dem Organisationswachstum zu analysieren und zu verstehen. Als Vorgehensweise für die Erhebung wurde die Methode der qualitativen Einzelfallanalyse gewählt. Die Herausforderungen eines solchen Forschungsvorhabens sind im Prozess der Entwicklung eines Forschungsinteresses, sowie bei der Suche nach einer „geeigneten und gewillten“ Organisation noch relativ überschaubar, steigen aber mit Beginn des „Eintretens“ des Forschers in die Organisation stetig an. Obwohl im Vorhinein davon auszugehen war, auf ein weit komplexeres „Innenleben“ der Organisation zu treffen, als dies nach außen dargestellt wird, erforderten die im Inneren der Organisation ablaufenden Dynamiken und Prozesse eine hohe Aufmerksamkeit und Reflexionsfähigkeit an den Forscher. Dies betraf einerseits die eigene Rolle im Forschungsfeld, sowie andererseits die Gestaltung einer an den Forschungsprozess angepassten Erhebung und Auswertung.

Während zu Beginn der Forschung die Auswirkung des Organisationswachstums auf die Strukturierung der Organisation im Vordergrund stand, rückte im weiteren Verlauf die Bedeutung der Organisationsgeschichte und die Spezifika der Branche mit in den Fokus. Es zeigte sich, dass die analysierte Organisation, die als Start-Up in der IT Branche gegründet wurde und gegen Ende der Feldforschung auf über 70 Mitglieder angewachsen war, sich in einem Spannungsverhältnis zwischen formalen und informellen Strukturen befand. Im Verlauf der Erhebung existierte in der Organisation auch ein intensiver Prozess der Beschäftigung mit dem eigenen Selbstbild, welcher sich unter anderem in der Ausformulierung von Organisationswerten und gewünschtem Verhaltenserwartungen an die MitarbeiterInnen darstellte. Um die Leserinnen und Leser in diese Arbeit einzuführen, werden zu Beginn die Besonderheiten und Entwicklungen auf dem Gebiet der Start-Up Organisationen aus der IT Branche dargelegt. In diesem ersten Kapitel (Verortung der

---

<sup>3</sup> Nach Glatzel ist ein Start-up „ein junges Unternehmen, welches sich von neugegründeten Bäcker- oder Handwerksbetrieben zunächst einmal durch seine Affinität zu den sogenannten „Neuen Medien“ und die Nähe zur IT-Branche unterscheidet. Die Begrifflichkeit des Start-ups wurde im deutschsprachigen Raum in enger Verbindung mit dem Aufkommen der „Neuen Wirtschaft“ (auch New Economy) geprägt“ (Glatzel 2004:S.219).

Arbeit – Stand der Forschung) werden auch bereits erste Herausforderungen im Hinblick auf das Wachstum von kleinen und jungen Organisationstypen, sowie die Unterschiede zu größeren etablierten Organisationen herausgearbeitet. Hierauf knüpft das im zweiten Kapitel vorgestellte Forschungsinteresse an. Das dritte Kapitel (theoretische Einbettung) wurde in diese Arbeit aufgenommen, um die in Kapitel fünf folgende Ergebnisdarstellung mit einer organisationstheoretischen Hintergrundfolie zu mehr Struktur zu verhelfen. Aus der Menge an unterschiedlichen theoretischen Angeboten, Organisationen zu beschreiben fiel, wie weiter unten noch begründet wird, die Entscheidung auf das systemtheoretische Erklärungsmodell und im Besonderen auf den Schwerpunkt formaler (entscheidbarer) und informeller (unentscheidbarer) Strukturierungsleistungen von Organisationen. Da es sich bei dieser Arbeit um eine Einzelfallanalyse handelt, deren Forschungsvorhaben auf einem qualitativ-interpretativem Paradigma beruhen, werden das im Hintergrund liegende methodologische Verständnis sowie die methodische Vorgehensweise in Kapitel vier (Methodologie und methodische Durchführung) dargestellt. Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse der Analyse vorgestellt und mit der Theorie zusammengeführt.

## **1. Verortung der Arbeit – Stand der Forschung**

Das Feld der wissenschaftlichen Publikationen und weiteren Veröffentlichungen zu Start-Up Organisationen und über das Wachstum dieser Organisationen wird einerseits durch verschiedenen wissenschaftliche Fachrichtungen und andererseits durch unterschiedlichste Themenschwerpunkte geprägt. Hinzukommend ist auffällig, in wie weit sich die Themenschwerpunkte seit dem Aufkommen des Begriffes des Start-Up seit Anfang der 90er Jahre verändert haben. Zur Verdeutlichung dieser Entwicklungen und Heranführung an das in Kapitel 2 vorgestellte Forschungsinteresse, werden auf den folgenden Seiten ausgewählte Themenspektren im Bezug zu ihrem zeitlichen Aufkommen vorgestellt.

### ***1.1 Die Hochphase der New Economy***

Eine erste Phase lässt sich mit dem Zeitraum der zweiten Hälfte der 90er Jahre und der Hochzeit der New Economy bis zu deren Zusammenbruch im Jahr 2001 abgrenzen. Zu dieser Zeit galten (junge) Internetfirmen als Vorbilder für etablierte Firmen und Großkonzerne aus den unterschiedlichsten Branchen. Unternehmen wie beispielsweise Bertelsmann, Siemens, DaimlerChrysler veranstalteten Kongresse und erwarben Start-Up Organisationen mit dem Ziel, von den flexiblen und kleinen Internetfirmen zu lernen. Diese

Firmen der „New Economy“ verkörperten Aspekte wie Innovationstalent, Geschwindigkeit, Leistungskultur und organisatorische Flexibilität, deren Einführung und Umsetzung Firmen der „Old Economy“ seit längerer Zeit vor Probleme stellte (vgl. Glatzel 2004: S.212f). Für diese typischen Organisationsprobleme der Großkonzerne, die als lange Entscheidungswege, ungenügende Kooperationen zwischen den Abteilungen, sowie geringe Motivation der MitarbeiterInnen dargestellt wurden, erschienen die hierarchiearmen und kooperativen Strukturen der Internetfirmen als erfolgreiche Modelle moderner Organisationsgestaltung (vgl. Kühl 2001: S.152; 2002: S.186). Der Hintergrund für diese Unsicherheit oder um den von Glatzel verwendeten Begriff der Sinnkrise zu benutzen, dem sich diese etablierten Organisationen ausgesetzt sahen, lag nicht nur in einer potenziellen Konkurrenz durch die aufstrebenden Internetfirmen, sondern in der Entwicklungsdynamik der Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme. Mit Beginn der 90er Jahre führten verschiedene Faktoren zu einer Beschleunigung der Geschwindigkeit von Veränderungen. Die rasante Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien, Deregulierungen der Kapitalströme, ein sich anbahnender Paradigmenwechsel von einer Industrie- hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft, sowie die Individualisierung von Lebensverhältnissen<sup>4</sup> stellten auch die etablierten Organisationen vor die erwähnten Organisationsprobleme und führten zu dem Phänomen der „Glorifizierung“ junger IT Unternehmen (vgl. Glatzel 2004: S.212f).

*„In der kurzen Phase des Booms der New Economy gelang es vielen Internetfirmen, sich als so dynamisch zu präsentieren, dass ihnen Investoren, Medien und Politik abnahmen, dass sich hier ein neues Modell des Wirtschaftens entwickelte. Die Unternehmen versprachen, mit ihrer Dynamik, ihrem Engagement und ihren organisatorischen Fähigkeiten eine Revolution des Wirtschaftens einzuleiten“ (Kühl 2002: S.191).*

Im Diskurs um dieses angeblich „neuen Modell des Wirtschaftens“ rund um die modernen Methoden der Organisationsgestaltung der jungen Internetfirmen trat vor allem der Begriff der Organisationskultur der jungen Internetfirmen immer wieder hervor bzw. wurde als Sammelbegriff für den Erfolg der „New Economy“ gegenüber der „Old Economy“ verwendet<sup>5</sup>.

---

4 Eine ausführlicher Darstellung bieten u.a. Glatzel 2004: S.212ff; wie auch Wimmer 2000: S.285ff)

5 Obwohl der Begriff zwischenzeitlich etwas weniger Aufmerksamkeit erhielt, hat das Thema Organisationskultur von mittlerweile großen Internetfirmen und deren Vorbildlichkeit für Organisationen aus anderen Branchen wieder Konjunktur, wie weiter unten noch genauer ausgeführt wird.

Als Beispiel für die Bedeutung bei gleichzeitiger Verschwommenheit des Begriffs lässt sich folgendes Zitat aus dem Buch „America’s Most Successful Startups. Lessons for Entrepreneurs“ aus dem Jahr 1998 anführen:

*„Culture is the single most important success factor for building a successful company. Culture determines who gets hired, how people behave and ultimately what decisions are made. Culture runs the company. Management’s job is to create the culture“*(Finger/Samwer 1998: S.66).

Betrachtet man diesen Diskurs, der sich aus der Selbstbeschreibung der jungen Internetfirmen und der von außen kommenden Fremdbeschreibung zusammensetzt, im Hinblick auf die Art und Weise wie in den jungen IT Unternehmen gearbeitet und miteinander umgegangen wird, können verschiedene Faktoren herausgearbeitet werden, die für den Erfolg verantwortlich gemacht wurden. Als einer der bedeutendsten Faktoren, wird die hohe Motivation von MitarbeiterInnen und GründerInnen der jungen IT Unternehmen genannt. Hier scheint der Motor allen Handelns zu liegen. Motivation ist der Dreh- und Angelpunkt, welcher ein Agieren mit hohem Tempo, eine überdurchschnittliche Flexibilität und eine ständige Innovationskraft erst ermöglicht. In der hohen Motivation liegt wohl auch der Vorbildcharakter dieser Unternehmen für andere Bereiche der Wirtschaft begründet (vgl. Glatzel 2004: S.223).

Diese hohe Motivation zeigt sich unter anderem in einer hohen Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen, so dass es vorkommen kann, dass bis in die Nacht und am Wochenende gearbeitet wird, oder es zum Teil normal ist, dass das Mittagsessen vor dem Computer beim Arbeiten eingenommen wird (vgl. Magerl 2000). Allerdings gibt es neben dem hohen Ausmaß an Zeit, die am Arbeitsplatz verbracht wird, auch viele Aktivitäten, die nicht zu einer direkten Arbeitstätigkeit im Verständnis der „Old Economy“ zählen würden, wie etwa gemeinsames Frühstück, das Tischkicker-<sup>6</sup>, Dart- oder Computerspielen mit den KollegInnen. Darüber hinaus unterscheidet sich auch die Gestaltung der Arbeitsplätze von denen in Großkonzernen. In den jungen IT Unternehmen sind diese entweder sehr modern oder sehr privat gestaltet und bieten bestimmte Bereiche für die Möglichkeit des gemeinsamen Essens oder Spielens. Auch ist es nichts Außergewöhnliches, in den Büros das Fahrrad oder Skateboard, mit dem MitarbeiterInnen zum Büro gelangen, vorzufinden. Häufig werden in den jungen IT Unternehmen auch bestimmte Leistungen und Aktionen

---

<sup>6</sup> Angebote wie ein Kickertisch sind in den letzten Jahren zwar auch in Großorganisationen wie Banken und Verlagshäusern zur Pausengestaltung installiert worden, wie der Autor aus eigener Erfahrung berichten kann, dennoch gilt es zu bedenken, dass es sich bei der Darstellung der jungen Internetfirmen um einen Zeitraum von vor über 13 Jahren handelt und man es eher mit einer Übernahme dieser Freizeitgestaltungsmöglichkeiten durch die Großorganisationen aus anderen Branchen zu tun hat.

für die MitarbeiterInnen angeboten. So werden beispielsweise durch das Unternehmen Partys, Fitnesskurse und gemeinsame Skiausflüge organisiert oder Café und Obst zur freien Verfügung bereitgestellt. Diese Phänomene werden von manchen AutorInnen auch als Verschwimmen des Arbeits- und Privatlebens beschrieben (vgl. Glatzel 2004: S.223f; Magerl 2000).

Besonders das hohe Ausmaß an Zeit, die miteinander verbracht wird, sowie die Möglichkeit der Verwirklichung gemeinsamer Ideen und die hohe Kommunikationsdichte führen zu einem „Wir-Gefühl“ und einer starken Identifikation mit dem Unternehmen (vgl. Glatzel 2004: S.224ff).

*„Selten habe es eine Branche gegeben, in der so viele Mitarbeiter freiwillig das Firmenlogo tragen“ (Magerl 2000).*

Hierzu trägt auch die sich entwickelnde Gruppenzugehörigkeit bei, die sich in diesen Unternehmen, die anfangs teilweise aus nicht mehr als fünf Personen bestehen, herausbildet und auch bei weiterem Wachstum versucht wird zu erhalten. Hierbei wird in der Literatur häufig auf die Bedeutung der Rekrutierung neuer Mitglieder in den jungen Internetunternehmen verwiesen, da dort bei Rekrutierungen ein sehr hoher Stellenwert auf die Persönlichkeit des neuen Mitgliedes und die Sympathien gegenüber diesem durch die Organisation besteht (vgl. Glatzel 2004: S.228; Kühl 2002: S.194; Finger/Samwer 1999: S.77f).

In der deutschsprachigen Literatur wird ein hoher Anteil der Motivation der Mitglieder zudem über die Bedeutung des Gemeinschaftsgefühls und des Teamgeist erklärt, während in amerikanischen Veröffentlichungen auch besonders die Bedeutung von finanziellen Aspekten hervorgehoben wird. So wird dort neben dem Gemeinschaftsgefühl auch die Zusicherung der Ausgabe von zukünftigen Aktienanteilen (stock options) und Bonusausschüttungen als Element der Steigerung der Motivation und des „Wir-Gefühls“ beschrieben (vgl. Finger/Samwer 1999: S.76ff).

Eine weitere Besonderheit der jungen Organisationen besteht darin, dass ihre Mitglieder in dieser Gruppenzugehörigkeit der Organisation, in einem hohen Maß autonom und selbstständig arbeiten (vgl. Kühl 2001: S.153). Einhergehend mit diesen Merkmalen existierte in vielen Unternehmen der New Economy auch die Ansicht, dass keine Notwendigkeit (der Anwendung) von Regeln, Routinen und Programmen bestünde und dies *„vielmehr als typisches Merkmal der Old Economy und damit als <<uncool>>“* (Kühl 2002: S.203) zu gelten habe.

Dies spiegelt sich auch in den Verhältnissen zwischen den UnternehmensgründerInnen bzw. GeschäftsführerInnen und den MitarbeiterInnen wieder.

*„In der neuen Wirtschaft wird der Arbeitnehmer zum Co-Manager und will auch so behandelt werden. [...] Die Gründer und Chefs [definieren] sich nicht als Arbeitgeber, sondern als Teil eines Teams – sie moderieren lieber als zu befehlen“ (Mattauch 2000: S.198f zit. nach Glatzel 2004: S.224f).*

Die Hintergründe für solche Verhältnisse und Annahmen von MitarbeiterInnen und ManagerInnen in der New Economy, liegen auch dem Selbstbild dieser Branche zugrunde. So wurde in der Hochphase, in der alles möglich erschien, das Cluetrain Manifesto mit 95 Thesen veröffentlicht, das als eine Art Glaubensbekenntnis<sup>7</sup> den grundlegenden Wandel der Verhältnisse zwischen Organisationen, seinen KundInnen, Zulieferern und MitarbeiterInnen heraufbeschwört (vgl. <http://www.cluetrain.com/>) und von vielen Personen aus der New Economy mitgestaltet und unterschrieben wurde. Eine der Thesen, welche die Haltung dieser Bewegung, die sich für ein „menschlicheres“ Verhältnis zwischen Organisationen und deren Umwelt einsetzte, lautete beispielsweise:

*„Heute besteht das Organigramm aus Hyperlinks<sup>8</sup>, nicht aus Hierarchien. Der Wert praktischen Wissens löst die Bedeutung abstrakter Autorität ab“ (<http://www.cluetrain.com/auf-deutsch.html> These 50).*

Dieses Zitat kann beispielhaft für die Strukturierung dieser jungen Internetunternehmen herangezogen werden. In diesen wird nicht auf starre Hierarchien, weitreichende Regelungen oder kommunikationsreduzierende Strukturen gesetzt, sondern es werden Kommunikationsräume und lose Handlungszusammenhänge geschaffen, welche die nötige Flexibilität für die kontinuierlichen Veränderungen und die Innovationskraft ermöglichen (vgl. Glatzel 2004: S.226). Durch die hohe Kommunikationsdichte besteht ein nahezu einheitlicher Informationsstand zwischen den Mitgliedern, der durch die Gruppenzugehörigkeit noch verstärkt wird und sich in den Entscheidungsprozessen abbildet, da diese nicht von einzelnen Personen, sondern durch die Gruppe mit Hilfe der „Moderation“ durch die InhaberIn/GeschäftsführerIn getroffen werden.

Das folgende Zitat von Kühl verbildlicht dieses Phänomen relativ deutlich:

---

<sup>7</sup> Dieser Ausdruck wurde schon von Stefan Kühl zur Beschreibung des Cluetrain Manifestos verwendet und sich an dieser Stelle ausgeborgt.

<sup>8</sup> Hyperlinks sind elektronische Querverweise, die Verknüpfungen zwischen Daten erzeugen, indem sie „die vernetzte Struktur und die nicht lineare Organisation von Inhalten im World Wide Web [ermöglichen]“ (vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/hyperlink.html>).

*„Die Internetfirma funktionierte quasi wie eine Wohngemeinschaft, in der alles am Küchentisch entschieden wurde“ (Kühl 2001: S.152).*

Allerdings darf die Rolle des Managements auch nicht unterschätzt werden, da das Management, wie von Glatzel sehr treffend heraus gearbeitet, den Begriff der Kultur in Start-Ups als Steuerungstool zu Ordnungs- und Führungszwecken instrumentalisiert. Über den Verweis auf die Kultur und die bewusst auf Gemeinschaftsgefühl und Teamgeist abzielenden Managementmethoden wird ein Mindestmaß an Stabilität und Ordnung geschaffen<sup>9</sup> (vgl.Glatzel 2004: S.227f).

*„Über die Beschwörung der Unternehmenskultur setzen die jungen Unternehmen einen für alle Mitarbeiter verbindlichen Rahmen, welcher dafür sorgt, dass jeder Einzelne seinen Aufgaben mit hohem Zeitaufwand und hohem persönlichen Einsatz nachgeht. Gleichzeitig bringt diese recht lose Struktur, welche Verbindlichkeiten ja nicht offiziell vorschreibt, sondern über viele kleine Zugeständnisse an die Mitarbeiter auf subtile Art und Weise schafft, viel Freiraum für ein kreatives Umherschwirren der Aufmerksamkeit mit sich“ (Glatzel 2004: S.226).*

Im Hinblick auf die Veränderungen und Herausforderungen, denen sich die Gesellschaft und die Wirtschaft in den 90er Jahren gegenüber stehend sahen, erscheint es soweit verständlich, dass Start-Up Unternehmen bzw. junge Internetfirmen diese Aufmerksamkeit von Großkonzernen bekamen und Bestand medialer und wissenschaftlicher Veröffentlichungen waren. Nachträglich lässt sich jedoch darauf hinweisen, dass in den Vergleichen bzw. Annahmen über die Übertragbarkeit von Strukturierungsprozessen und gemeinsamen Arbeits- und Umgangsformen, welche die jungen Internetfirmen prägten, auf bereits etablierte Großunternehmen einige signifikante Aspekte nicht mitbedacht wurden.

## **1.2 Die Phase der Vergrößerung – Wachstumsschmerzen**

Mit dem Einbruch der Aktienkurse der jungen Internetfirmen an der Börse<sup>10</sup> und dem Konkurs vieler vormals noch als vorbildhaft und innovativ angesehen IT Unternehmen im Jahr 2001, lässt sich auch der Beginn einer neuen Phase der wissenschaftlichen Beschäftigung mit diesem Organisationstyp datieren. Ausgehend von dem raschen Ende der Hochzeit der jungen IT Unternehmen stand zunächst die Frage nach den Gründen des Scheiterns dieser Unternehmen im Raum. Die ersten Erklärungen für das Scheitern

---

<sup>9</sup> Auf die Thematik der Bedeutung der Schaffung von Erwartungssicherheit über informelle Strukturierungen, wird in Kapitel 3.2.2.2 noch genauer eingegangen.

<sup>10</sup> Hierunter fallen beispielsweise der Nasdaq in den USA, der Neue Markt in Deutschland oder der Nouveau Marché in Frankreich.

kamen unter anderem aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften. Von dort waren Argumentationen zu vernehmen, die das Scheitern der Internetfirmen durch ein angeblich vorsichtigeres Agieren von (Risiko-)Kapitalgebern begründeten, das sich in der Verringerung der finanziellen Zuflüsse, dem Verlangen nach schnellerem Erreichen von schwarzen Zahlen und den Forderungen nach einem sorgfältigerem Umgang mit dem Kapital zeigte (vgl. Kühl 2001: S.152ff; 2002: S.188ff). Diese auf den ersten Blick als plausibel erscheinende Argumentation barg aber auch mehrere Irrtümer. Nicht nur die kausalen Umwelteinflüsse wie etwa die Verringerung der Mittel durch die (Risiko-) Kapitalgeber, sondern auch der organisationsinterne Umgang mit dem rasanten Wachstum, der sich durch die Nicht-Einführung von Formalisierungsprozessen zeigte, führte unter anderem zum Scheitern vieler Start-Up Organisationen.

An dieser Stelle wird deutlich, inwieweit bei den vormals noch vollzogenen Vergleichen zwischen den als flexibel, innovativ und hoch motiviert geltenden jungen IT Unternehmen und den als träge, langsam wandelbar geltenden, etablierten Großunternehmen wichtige Einflussfaktoren unbeachtet blieben.

Ein Irrtum besteht darin, dass sich die jungen (IT) Unternehmen mit geringer Größe zwar hierarchiearm, kooperativ und gruppenförmig strukturiert organisieren können, sich diese Form des Organisierens ab einer bestimmten Anzahl an MitarbeiterInnen, sowie einem Zuwachs von KundInnen und Aufträgen jedoch nur mit einem hohem zeitlichen Aufwand realisieren lässt. Denn die Folgen des (rasanten) Wachstums beinhalten einen Anstieg an Komplexität, den die Organisation zu bewältigen hat.

So wird es ab einer MitarbeiterInnenanzahl von mehr als 20 bis 30 Personen schwierig, Arbeitsabläufe auf Zuruf zu koordinieren, Probleme zwischen Tür und Angel zu lösen oder neuen MitarbeiterInnen Wissen über Produkte und KundInnen in der Kaffeckecke zu vermitteln (vgl. Kühl 2002: S.192).

Diese Bewältigung erfordert jedoch, wie noch aufgeführt wird, Änderungen in der Steuerung und der Selbstwahrnehmung der Organisation (vgl. Glatzel 2004: S.214f). Dies bedingt vor allem einen Übergang von der Strukturierung als Gruppe zu einer Strukturierung als Organisation (vgl. Kühl 2001: S.152; 2002: S.192ff; Glatzel 2004: S.229ff).

Allerdings ist die Unterscheidung zwischen Gruppe und Organisation durch ihre fließenden Übergänge nicht ganz einfach zu treffen. So wurde unter anderem Neidhardtts Ansatz (1979), die Systemtheorie mit ihren drei vertikal differenzierten Systemtypen – Interaktion,

Organisation, Gesellschaft<sup>11</sup>, um den Systemtyp der Gruppe zu erweitern, nur begrenzt aufgegriffen (vgl. Kühl 2002: S.192). Der durch das Wachstum bedingte Wandel von einer gruppenförmig strukturierten hin zu einer ausdifferenzierten Organisation, ist in der Literatur sowohl dem Systemtyp der Gruppe durch Glatzel<sup>12</sup>, als auch zum Systemtyp der Interaktion durch Kühl (vgl. 2002: S.193) verwendet worden. Die analytische Unterscheidung zwischen Kommunikation unter Anwesenden und Kommunikation in Gruppen ist für Kühl nebensächlich, da er für die weitere theoretische Annäherung an die besondere Organisationsform der jungen Internetunternehmen, deren Merkmale der Gruppenförmigkeit und Face-to-Face-Interaktion aller Mitglieder zu einem sozialen Typ der Face-to-Face Organisation zusammenführt (vgl. Kühl 2002: S.193). Trotz der unterschiedlichen Herangehensweise, arbeiten die beiden AutorInnen in ihren Texten die gleichen wesentlichen Merkmale heraus, die in gruppenförmig strukturierten Start-Up Organisationen im Wachstumsprozess auftreten. Auch ist bei Glatzel, wie bei Kühl bereits angemerkt, die Gruppe kein exklusiver Gegenbegriff zur Organisation, vielmehr überlagern sich die beiden Systemtypen in der Praxis (vgl. Glatzel 2004: S.230; s. h. auch Neidhardt 1979).

Für die weitere Darstellung des Forschungsstands zum Wachstumsprozess junger IT Organisationen wird in dieser Arbeit, vor allem der Begriff der Face-to-Face Organisation von Kühl verwendet, ohne jedoch andere Ausführungen aus dem Blick zu lassen. Zu begründen ist diese Entscheidung damit, dass die Beschreibungen von Kühl ausführlicher sind und nach der Ansicht des Autors mit dem Modell der Face-to-Face Organisation der Wachstumsprozess breiter dargestellt werden kann, als mit der eher auf die Steuerung des Wachstumsprozesses ausgelegten Ausführung von Glatzel.

Wie bereits im ersten Teil dieses Kapitels dargelegt, zeichnen sich die jungen Internetunternehmen durch bestimmte Merkmale des Organisierens aus, die sich gegenüber etablierten, formal ausdifferenzierten<sup>13</sup> Organisationen unterscheiden. Besonders die hohe Dichte an Face-to-Face Kommunikation, wie auch ein sehr geringes bis kaum vorhandenes Maß an formalen Regeln und Hierarchien, erschweren im Organisationswachstum den Prozess der Bildung von formalen Strukturen. Hierbei handelt es sich im Besonderen um Merkmale der sozialen Gruppe die von Neidhardt herausgearbeitet wurden. Er trifft diesen Punkt sehr präzise, indem er fragt, was in

---

11 Für einen spezifischeren Einblick in die dreiteilige Differenzierung sozialer Systeme s. h. Luhmann 1991a:S.10ff

12 Glatzel (2004:S.229ff) verweist bei ihren Ausführungen besonders auf Neidhardt (1979:S.642ff)

13 Unter formal ausdifferenzierten Organisationen sollen im systemtheoretischen Verständnis Organisationen verstanden werden, die Entscheidungsprämissen ausbilden, auf Basis derer weitere Entscheidungen erwartbarer werden. Dieser Aspekt wird in Kapitel 3.2.2 „Entscheidungsprämissen“ unter Verweis auf die Ausführungen von Niklas Luhmann noch genauer dargelegt.

Gruppen das Äquivalent für organisationstypische Formen von Formalisierung und sozialer Kontrolle darstellt und drei spezifische Elemente der Gruppe, wie im Folgenden angeführt, definiert (vgl. ebd. 1979: S.642).

Dies bedingt die Unmittelbarkeit des Kontaktes, da jedes Mitglied das andere wahrnehmen und mit diesem direkt kommunizieren kann. Die Mitglieder stehen somit in einer sich wiederholenden Face-to-Face Interaktion. Ein weiteres Merkmal ist die Diffusheit der Mitgliedschaftsbeziehungen da diese nicht auf spezifische Zwecke und Ziele bezogen sind und auch nicht durch eine formal festgelegte Zahl an Bezugsebenen eingegrenzt werden. Es besteht der Raum zur Selbstdarstellung der Mitglieder. Dies beinhaltet auch das Einbringen von „persönlichen Nuancen“ (Neidhardt 1979: S.643) durch die Mitglieder und die Möglichkeiten diese in der Gruppe geltend zu machen. Das dritte Element ist die Dauerhaftigkeit, somit eine wiederkehrende Herstellung der Anwesenheit bzw. der Begegnung ihrer Mitglieder (vgl. ebd. 1979: S.642f).

Diese, die Face-to-Face Organisation charakterisierenden Elemente, können ab einer gewissen Größe allerdings nur noch mit hohem Aufwand erhalten werden bzw. haben hindernde Auswirkungen auf die formale Ausdifferenzierung der Organisation. So erweisen sich Organisationstypen, die sich stark über den Face-to-Face Kontakt verständigen und auch die Koordination all ihrer Mitglieder über die direkte mündliche Kommunikation vollziehen, nicht für die Bearbeitung komplexerer Aufgaben. Sie geraten schnell an die Grenzen ihrer Belastbarkeit und drohen an der Komplexität zu ersticken (vgl. Kühl 2003: S.138f). Während genau diese direkte Kommunikationsform die Start-Up Organisationen in ihrer Anfangszeit so flexibel machte, sich Informationen schnell an alle Mitglieder verbreiten konnten und es einen Austausch zwischen den Mitgliedern mit sehr geringer Latenz gab, wird diese Strukturierungsform mit zunehmender Größe aufwendiger. Während formal ausdifferenzierte Organisationen durch explizit festgelegte Regeln, Programme und Stellen ihre Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse regeln, demnach die Steuerung ihrer Informationsflüsse und Koordination ihrer Aufgaben erwartbarer machen, versuchen Face-to-Face Organisationen diese Strukturierungsleistung durch ein Mehr an direkter Kommunikation aufzubringen. Doch der Versuch, alle Mitglieder qua direkter Kommunikationsformen über alles auf dem „Laufenden“ zu halten, sowie das Treffen von Entscheidungen in einem alle Mitglieder einbeziehenden Interaktionsprozess, wird zu einer zeitaufwendigen und nervenaufreibenden Angelegenheit (vgl. Kühl 2002: S.197; 2003: S.134ff). So vermehrt sich ab einer gewissen Größe nicht nur die Menge an Informationen, sondern auch der

Anteil an Informationen, die nicht alle Mitglieder betreffen bzw. von allen als relevant angesehen werden. Solange die Face-to-Face Organisation keine Steuerungsmechanismen der Informationsfilterung und -weitergabe einführt, ist der zeitliche Aufwand der Mitglieder durch die Teilnahme an Informationstreffen oder dem Lesen von Informationen durch das „Wundermittel Sammel-E-Mail“ (Kühl 2003: S.139) sehr hoch und kann sich demotivierend auswirken.

Auch das Festhalten an Prozessen der Entscheidungsfindung, die auf Konsens, Verhandlung oder Verständigung aufbauen stellt die Face-to-Face Organisation in ihrem Wachstumsprozess vor Probleme. Diese Form des „Küchentisch Management“ (Kühl 2003: S.138) ist nicht nur zeitaufwendig, es kann ab einer gewissen Anzahl an Personen, die in die Entscheidungsfindung einbezogen werden, auch nicht mehr zwischen den Einzelinteressen, -erwartungen sowie -ansprüchen vermitteln und hat keine Mechanismen zur Verfügung diese zurückzuweisen<sup>14</sup> (vgl. Kühl 2002: S.197).

Während Organisationen die Erwartbarkeit und Steuerung von Entscheidungen über einen Formalisierungsprozess gestalten, werden Entscheidungen in gruppenstrukturierten Organisationen über das Steuerungsmedium Gefühl getroffen. Die Absicherung der Erwartbarkeit basiert somit auf persönlichem Vertrauen (vgl. Neidhardt 1979: S.651)<sup>15</sup>.

Denn im Vergleich zu formal ausdifferenzierten Organisationen, bei denen Mitglieder im Hinblick auf ihre Leistung zur Erreichung des Organisationszwecks beurteilt werden, basieren gruppenstrukturierte Systeme auf der Diffusheit ihrer Mitgliedschaftsbeziehungen. Die Eingrenzung auf einen (Sach-) Zweck ist kaum möglich, da die Einbringung der persönlichen Nuancen und der Selbstdarstellung für die Vertrauensbildung und die Entwicklung wie auch Reproduktion des Wir-Gefühls notwendige Elemente sind.

Sicherlich gibt es in formal ausdifferenzierten Organisationen auch persönliche Gefühle und Bedürfnisse der Mitglieder, allerdings haben diese keine Auswirkungen auf den Organisationszweck, sondern werden vielmehr von diesem abgekoppelt (vgl. Neidhardt 1979: S.650). Hinzukommend bildet sich die Unterscheidung zwischen formal und informell in Face-to-Face Organisationen nur rudimentär aus. Dies liegt einerseits an der nicht vorhandenen Entkoppelung zwischen Organisationszweck und Persönlichem,

---

14 „Der weitgehende Verzicht auf eindeutig definierte hierarchische Strukturen führt dazu, dass prinzipiell jede Entscheidung von jedem kritisierbar ist. Durch die kaum wirksame Hierarchie kann jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin die Entscheidung eines anderen infrage stellen“ (Kühl 2003: S.145).

15 Während Organisationen eine für den funktionalen Ablauf ihrer zweckbestimmten Systemprozesse nötige Erwartbarkeit des Verhaltens ihrer Mitglieder durch formal festgelegte Regeln, Kontrollinstanzen und explizit festgelegten Sanktionsmechanismen absichern, ist die durch die Diffusität in der Gruppe kaum möglich. Das Erwartbarkeit schaffende Äquivalent wird in Gruppen über persönliches Vertrauen hergestellt. „Wem ich vertraue, von dem erwarte ich, dass er mich nicht enttäuschen wird; ich empfinde ihn als hinreichend kalkulierbar, und das ermöglicht erst mein eigenes Handeln in dem gemeinsamen Handlungsfeld“ (Neidhardt 1979: S.651).

bedingt durch die Diffusität der Gruppenstruktur, und andererseits an dem Aspekt, dass ein Großteil der Interaktionen organisationsöffentlich geschieht (vgl. Kühl 2002: S.195ff). Allerdings entsteht durch die Wahrnehmung eines externen Handlungsdrucks bzw. die Anforderung der Erfüllung von Aufgaben gegenüber der Umwelt durch die Gruppe, ein zusätzlicher Bedarf an Wir-Gefühl und Konsens. Kann dieser Bedarf durch zeitliche Knappheit nicht erfüllt werden „müssen Entscheidungsmechanismen hierarchischer Art entwickelt und akzeptiert werden, Führerschaft wird unumgänglich“ (Neidhardt 1979: S.644).

An dieser Stelle zeigt sich die Problematik vor der die Face-to-face Organisationen bei der Entwicklung und Einführung von hierarchischer Weisungsstrukturen stehen, da diese eine Trennung der persönlichen Beziehungen benötigen würde (vgl. Kühl 2002:S.199). Eine Unterscheidung zwischen Person und Rolle, somit eine Eingrenzung auf den (Sach-) Zweck der Organisation ist eine der Bedingungen zur formalen Ausdifferenzierung der Organisation.

Zwar entwickeln sich auch in Face-to-Face Organisationen Rollendifferenzierungen in Form von (flachen) Hierarchien und Arbeitsteilungen, jedoch sind solche Rollen sehr stark an die sie jeweils ausübenden Personen gebunden und Entscheidungen werden der Person und nicht der Rolle als Führungskraft zugeschrieben. Die Folgen dieser nicht existierenden Trennung zwischen Person und Rolle zeigen sich auf mehreren Ebenen. So entsteht unter anderem bei Fluktuationen insbesondere bei Führungskräften eine gewisse Instabilität in den Verhaltenserwartungen. Dies wird dadurch bedingt, dass sich in Face-to-Face Organisationen Normen, Ziele und Werte implizit entwickeln und diese nicht vorhandene bzw. nur gering entwickelte Formalisierung dieser und Institutionalisierung von Handlungen, stark personenbezogen sind und durch die Personen ihre stabilisierende Wirkungen erhalten. Bei einer Neubesetzung bzw. einem Wechsel von Führungspersonen ist daher nicht sichergestellt, dass die Person die gleichen Handlungsweisen aufzeigt. Auch kann es bei einem zu schnellen Austausch von Gruppenmitgliedern zu einem Verlust der Gruppenidentität und des Wir-Gefühls kommen (vgl. Kühl: 2002: S.195ff). Dieser starke Personenbezug hat mitunter auch Auswirkungen auf die Personalrekrutierung, bei der der Fokus eher auf das soziale Verhalten der BewerberInnen hinsichtlich der Passung in die Organisation ausgerichtet ist und weniger auf zuvor definierte Positionen (u.a. Kühl 2003: S.136).

Gerade in der Phase des Übergangs zur formal ausdifferenzierten Organisation, entstehen zum Beispiel Spannungen bei der Besetzung von Leitungspositionen, da die vormals noch

als FreundIn angesehene Person nun VorgesetzteR ist und Entscheidungen durch diese Person nicht der Rolle sondern der Person zugeschrieben werden. Zudem zeigt sich in dieser Phase, dass bei zu geringer hierarchischer Strukturierung oder starker Zurückhaltung, dieser Konflikt nicht auf unklare Strukturen oder unterschiedliche Positionen zurückgeführt, sondern als persönliche Missstimmungen aufgefasst wird (vgl. Kühl 2002: S.200ff).

Des Weiteren ist bei fehlender Strukturierung und einer nicht greifenden Hierarchie bzw. nicht Annahme oder Folgelosigkeit von Regeln zu beobachten, dass mit steigendem Druck auf die Organisation, es zu einer verstärkten Zurückhaltung im Hinblick auf das Treffen von Entscheidungen kommt. Vielmehr wird versucht sich abzusichern, da es aufgrund von unklaren Zuständigkeiten und Zielrichtungen beim Treffen von Entscheidungen keine Absicherung gibt, beziehungsweise mit starker Kritik zu rechnen ist (vgl. Kühl 2002: S.203).

*„Die <<Wahrscheinlichkeit, dass man eine Entscheidung trifft und dafür einen auf die Nase kriegt>>, sei zu groß “ (ebd. S.204).*

Besonders bei dem Versuch an flachen Hierarchien festzuhalten zeigt sich, dass es unter anderem durch das schwache mittlere Management nicht zu einer Dezentralisierung beim Treffen von Entscheidungen kommt, sondern diese vielmehr durch die Unternehmenschefs gefällt werden. Entscheidungen, die einzelne Bereiche betreffen, werden somit nicht von den stärker involvierten und eigentlich zuständigen Personen wie etwa dem Bereichsleiter getroffen, sondern von der Spitze der Organisation (vgl. Kühl 2002: S.207)<sup>16</sup>.

Doch nicht nur fehlende Formalisierungs- und Strukturierungsprozesse stellen Face-to-Face Organisationen in ihrer Entwicklung vor Herausforderungen. Auch das von Neidhardt herausgearbeitete dritte gruppenspezifische Merkmal, das Element einer notwendigen wiederkehrenden Herstellung der Anwesenheit bzw. der Begegnung ihrer Mitglieder, wird ab einer gewissen Organisationsgröße zum Problem. Zwar sind zeitlich-räumliche Begegnungen zwischen den Mitgliedern auch bei einer zunehmenden Mitgliederzahl einer Organisation möglich und Gruppen zerfallen auch nicht gleich bei ausbleibenden Begegnungen oder fehlender Anwesenheit. Allerdings zerbricht der Systemzusammenhang bei fehlender Anwesenheit der Mitglieder über einen längeren

---

<sup>16</sup> Ausführlichere Darstellung dieses Phänomens unter Kühl (1998).

Zeitraum in mehr und mehr voneinander isolierte Beziehungsketten (vgl. Neidhardt 1979: S. 643ff).

Dieses Auseinanderbrechen ist auch bei Face-to-Face Organisationen zu beobachten und wirkt sich auf die Möglichkeit der Selbstdarstellung, somit als eine Einschränkung der Diffusheit, dem Einbringen der „persönlichen Nuancen“ (vgl. ebd. S.643) aus.

*„Wenn die Zahl der Mitarbeiter steigt, wird es immer schwieriger, sich als wichtiger Teil einer Gemeinschaft zu fühlen und nicht in der Masse zu verschwinden. Die Identifikation und damit oft auch das Verantwortungsbewusstsein schwinden. Aus dem einstigen Lebensinhalt wird ein Job“ (Krischnik 2000).*

Es zeigt sich, dass die Merkmale der Face-to-Face Organisation im Selbstbild vieler ehemaliger kleiner, gruppenstrukturierter Organisationen noch stark vorhanden sind und diese Gebundenheit Hemmungen bei der Einführung und Durchsetzung von formalen Strukturbildungsprozessen erzeugt (vgl. Glatzel 2004; Kühl 2002). Die Sorge vor dem Verlust der Flexibilität, der Innovationsfähigkeit, der Motivation und der Identifikation der MitarbeiterInnen wirkt häufig auch dann noch prägend, wenn die Außen- und Innenkomplexität sich bereits schon hemmend auf diese Merkmale auswirkt.

### **1.3 Start-Up Elemente in der gewachsenen Organisation**

Bezug nehmend auf die vorangegangenen Unterkapitel, werden folgend zwei in der aktuellen Literatur diskutierte Themen für ein erfolgreiches Wachstum von Start-Ups und deren Übergang zu ausdifferenzierteren und formaler strukturierten Organisationsformen beschrieben. Diese folgenden Darstellungen sind insofern von Bedeutung, da sie einerseits auf die aktuellen Entwicklungen zum Thema des Wachstums von Start-Ups eingehen und aufzeigen, wie sich die Start-Up Historie, somit die in der Anfangszeit gemachten Erfahrungen und Prägungen, auf das Wachstum auswirken kann.

In diesem Unterkapitel werden zwei Aspekte vorgestellt, die aus der Start-Up Phase in eine gewachsene Organisation übernommen wurden. Zum einen betrifft dies die Strukturierung von Arbeitsprozessen und Produktentwicklungsphasen, sowie zum anderen die Arbeitsatmosphäre, den Umgang zwischen den KollegInnen und weitere Teile der Organisationskultur.

Wie gegen Ende des letzten Unterkapitels dargestellt wurde, besteht in der Phase des Übergangs von einer verstärkter über Face-to Face Kommunikation strukturierten Organisation zu einer über formalisierte Kommunikationswege strukturierten Organisation die Gefahr, dass Elemente, welche die Start-Ups erfolgreich gemacht haben, verloren

gehen. Dies betrifft unter anderem die organisatorische Flexibilität und Geschwindigkeit, sowie die hohe Innovationsfähigkeit.

Bei Organisationen wie unter anderem Google, Facebook, Yahoo oder Ebay, die als kleine Start-Ups begonnen haben und mittlerweile zu erfolgreichen, international tätigen Großkonzernen angewachsen sind, blieben trotz ihrer Größe einige der genannten Elemente aus ihrer frühen Entwicklungsphase erhalten. Zwar haben sich diese Organisationen in verschiedene Organisationseinheiten ausdifferenziert und Entscheidungsebenen eingeführt, doch unterscheiden sich diese Organisationen von klassisch strukturierten Organisationen und auch anderen (vormaligen) Start-Up Organisationen. Dies betrifft vor allem die Abläufe bei der Gestaltung und Entwicklung ihrer Produkte. Die Unterschiede basieren einerseits in einer Abkehr von klassischen Managementmethoden und andererseits in einem anderen Innovationsverständnis. Das diesen Unterschieden zugrunde liegende Verständnis und die Methodik der Umsetzung, wird mit dem Begriff des Lean StartUp<sup>17</sup> bezeichnet (vgl. Glatzel/Lieckweg 2014:S.23). Den Hintergrund dieses Verfahrens bildet die Annahme, dass nicht Kostenreduktionen und kontinuierliche Optimierungen des Geschäftsmodells Organisationen in komplexen, sich schnell wandelnden und unberechenbaren Märkten überlebensfähig halten, sondern andere Wege des Suchens und der Umsetzung von Ideen zur Schaffung von Innovationen nötig sind. Über die Grundelemente einer agilen Produktentwicklung, sowie einer Fehlerkultur, wird ein konstantes Lernen durch das Feedback (potenzieller) KundInnen und das Anpassen dieser KundInnenbedürfnisse an die Produktideen ermöglicht (vgl. Blank 2013:S.4ff).

Die Entwicklung eines neuen Produktes oder die Optimierung eines bereits bestehenden Produktes, geschieht nicht mehr durch eine lange Phase der Planung und Forschung bis zum Erhalt eines fast fertigen Prototyps. Vielmehr werden Produktideen in Hypothesen bzw. Modellen zusammengeführt und diese mit potenziellen KundInnen, NutzerInnen und Personen aus Partnerorganisationen besprochen und Feedback über die Produktidee eingeholt (vgl. ebd. 2013: S.5).

*„Die Produktentwicklung selbst verläuft entlang des Prinzips «build – measure – learn» und ermöglicht einen konstanten Feedback-Loop. [...] Dieser Transformationsprozess ist geprägt durch die ständige Interaktion mit dem potenziellen Kunden“ (Glatzel/Lieckweg 2014:S.23).*

---

17 Der Begriff und die Methode wurden von Eric Ries in Anlehnung an die bei Toyota entwickelte Methode des „lean manufacturing“ geprägt und weiterentwickelt (vgl. Ries 2012: S.17)

Die einzelnen Feedbackphasen sind mit dem Produktentwicklungszyklus verknüpft. Somit kann das Feedback für das junge Produkt als ein Messprozess hinsichtlich der KundInnenwünsche und Marktbedürfnisse verstanden werden, um diese Ergebnisse im nächsten Produktentwicklungszyklus zu adaptieren.

Die Methodik des Lean StartUp wird, wie bereits erwähnt, jedoch nicht nur in (vormaligen) IT Start Up Organisationen angewendet, sondern auch seit einigen Jahren in etablierten Großunternehmen. Einzelne Abteilungen oder Bereiche fungieren im Sinne eines Entrepreneurs, ausgestattet mit viel Autonomie als Katalysator, der neue Ideen in Produkte umwandelt. Allerdings erfordert eine solche auf Flexibilität, Veränderung und Umweltkontakte ausgelegte Methode der Produktentwicklung auch bestimmte Strukturen, welche die Kommunikation zwischen der Organisation und ihren FeedbackgeberInnen aus der Umwelt und innerhalb der Organisation ermöglichen (vgl. Ries 2012: S.14ff). Häufig werden solche beschriebenen Produktentwicklungsmethoden, in Organisationen mit bereits ausdifferenzierten Organisationseinheiten durch agile Projektmanagementverfahren, sogenannte Scrum<sup>18</sup> Verfahren, von interdisziplinär zusammengesetzten Teams umgesetzt. Das Verfahren gibt dabei ein Rahmenwerk für die Gestaltung und Umsetzung von Projekten vor und regelt die Kommunikation in den Teams, wie auch zwischen dem Team und anderen Organisationsmitgliedern. Das Ziel dieses Rahmenwerkes besteht darin, Entwicklungsteams selbst organisierendes Arbeiten mit hoher Flexibilität, Kreativität und Produktivität zu ermöglichen. Um dies sicherzustellen werden einzelne Projektschritte für nie länger als einen Monat geplant und die Ergebnisse mindestens einmal in diesem Zeitraum überprüft und weitere Schritte adaptiert. Zudem gibt es tägliche Kurzmeetings von maximal 15 Minuten Zeitdauer, die immer zur selben Uhrzeit und am selben Ort durchgeführt werden. Ziel dieser Meetings, bei denen alle Mitglieder des Entwicklungsteams anwesend sein sollen, ist die Synchronisation von Aufgaben für die nächsten 24 Stunden, sowie ein Abgleichen des Wissensstands und das Treffen von Entscheidungen (vgl. ebd. S.9ff).

Neben dem Entwicklungsteam gibt es noch zwei weitere Rollen in einem Scrum Team. Erstens den „product owner“, der als einzige Person in der Organisation dem Entwicklungsteam Aufträge geben darf und für die Umsetzung des Projektes rechenschaftspflichtig ist. Die zweite Rolle ist die des „Scrum Master“ der einerseits für die Einhaltung des Rahmenwerkes zuständig ist und andererseits als Schnittstelle zwischen

---

18 Das Scrum Verfahren wurde von Jeff Sutherland und Ken Schwaber konzipiert und weiterentwickelt (vgl. Schwaber/Sutherland 2013:S.17)

Entwicklungsteam und Personen außerhalb des Teams fungiert. Diese Rolle wird auch als Servant Leader<sup>19</sup> für das Scrum Team bezeichnet (vgl. ebd. S.4ff).

Diese Formen der Gestaltung von Arbeitsabläufen besonders im Bereich der Produktentwicklung, beinhalten wesentliche Elemente aus der Start-Up Phase. Eine geringe Anzahl an Personen, arbeitet selbstorganisiert, mit einer hohen Dichte an Face to Face Kommunikation und Möglichkeiten der flexiblen Gestaltung von Projektaufgaben zusammen. Das zweite Thema, das hier im Hinblick auf die aktuellen Entwicklungen im Prozess des Wachstums von Start Up Organisationen beschrieben wird, umfasst die Arbeitssituation und Arbeitsatmosphäre in den gewachsenen Organisationen.

Es zeigt sich, dass ehemaligen Start-Up Organisationen die zu Großkonzernen angewachsen sind, einen sehr positiven Ruf als Arbeitgeber besitzen. Betrachtet man die unglaubliche Anzahl an Erhebungen zu den beliebtesten Arbeitgebern, erscheinen unter den ersten zehn Arbeitgebern immer häufiger ehemalige Start-Up Organisationen.

Speziell bei der Gestaltung der Arbeitsplätze und des Arbeitsumfeldes sind die Großen der Branche wie beispielsweise Facebook, Google, Zappos, etc. kaum mit Organisationen ähnlicher Größe aus anderen Branchen vergleichbar. Vielmehr ist in den Beschreibungen und Einrichtungen der Arbeitsplätze viel von dem Selbstbild der Start-Up Organisationen, wie bereits weiter oben beschrieben, zu erkennen. Die Organisationen beschreiben sich als ungewöhnliche Arbeitgeber, die hohen Wert auf Annehmlichkeiten für die MitarbeiterInnen legen. In den Veröffentlichungen über die Firmensitze von Facebook und Google ist zum Beispiel von einem Wäscheservice, sowie einem Friseur, Spielhallen und der großen Auswahl an Restaurants die Rede. Auch wird explizit darauf hingewiesen, dass es keinen Dresscode gäbe (vgl. Oberndorfer 2013; Pfeiffer/Meister 2010).

Ähnliche Aspekte sind auch bei kleineren Organisationen aus der IT Branche zu erkennen. Auch hier zeigt sich ein Festhalten an Werten, die in der Start-Up Phase entstanden sind. Bei dem Versuch der Übernahme dieser Werte im Zuge des Wachstums werden neben bestimmten Annehmlichkeiten, wie etwa einem hauseigenen Koch und Bereichen zum gemeinsamen Spielen von Billard, Dart oder Kicker, auch immer häufiger Stellen mit den Bezeichnungen des Feelgood Managers oder der Kulturbeauftragten geschaffen. Das Ziel dieser Feelgood ManagerInnen ist unter anderem die Unterstützung neuer Mitglieder beim Eintritt in die Organisation, bei der Abwicklung bestimmter privater Angelegenheiten wie etwa dem Finden einer Wohnung oder eines Kindergartenplatzes. Die Hauptaufgaben

---

<sup>19</sup> Der Begriff des „Servant as Leader“ oder „Servant Leadership“ stammt von Robert Greenleaf und umfasst ein Verständnis von Führung, dass im Vergleich zu traditionellem Führungsverständnis, stärker auf die Aufteilung von Macht setzt. Die Unterstützung der MitarbeiterInnen im Hinblick auf deren Bedürfnisse, Entwicklung und Leistungsausführung liegen bei diesem Führungsansatz im Fokus (Greenleaf 2007:S.83f).

bestehen allerdings darin, Veranstaltungen von gemeinsamen Mittagessen bis zur Ski-Tour zu organisieren. Ziel ist es, den Grad der internen Bekanntschaft und Kommunikation unter den Mitgliedern zu fördern. Darüber hinaus agieren die Feelgood ManagerInnen als Ansprechpersonen für alle Beteiligten und übernehmen die Rolle einer Informationsschnittstelle zu den GeschäftsführerInnen, um Wünsche und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen weiterzuleiten (vgl. Ortmann 2013).

Zudem betonten diese IT-Organisationen in ihrer Selbstbeschreibung den im Vergleich zu Organisationen aus anderen Branchen geringeren hierarchischen Umgang untereinander. So beschreibt der Pressesprecher von Google Deutschland den Umgang in dem Konzern als „ein fast familiäres Zusammenarbeiten auf Augenhöhe“ (Pfeifer/Meister 2010).

Auch ist auffallend, dass diese Organisationen trotz ihrer Ausdifferenzierung noch an Start-Up typischen Rekrutierungsmechanismen festhalten, um Personen mit der passenden Einstellung zu finden. Diese Prozesse sind jedoch, wie das Beispiel von Google zeigt, insoweit formalisiert, dass es eine Konzernweite Regelung gibt, bei der nur noch maximal acht Bewerbungsgespräche pro KandidatIn in einem Zeitraum von maximal einem halben Jahr erlaubt sind (vgl. Pfeifer/Meister 2010).

#### ***1.4 Professionalisierung des Organisationswachstums durch externe Bedingungen***

Während bei dem Begriff Start-Up oftmals noch an junge GründerInnen gedacht wird, die aus der elterlichen Garage heraus mit viel Elan aber wenig Erfahrung in der Gründung einer Organisation an Ideen arbeiten und versuchen selbstständig ein Geschäftsmodell zu entwickeln, hat sich die Realität in den letzten zwei Jahrzehnten deutlich gewandelt. Denn sowohl für die Phasen der Gründung als auch des weiteren Wachstums hat sich ein Markt an unterschiedlichen Geschäftsmodellen und staatlichen Einrichtungen zur Unterstützung von Start-Up Organisationen entwickelt. Diese Modelle lassen sich unter dem Begriff der Inkubatoren zusammenfassen (vgl. Gaida 2011:S.11ff) und werden als „Geburtshelfer für neue Geschäftsideen“ (Gaida 2011:S.15) oder „Unternehmens<<brutkästen>>“ (Kühl 2003:S.36) bezeichnet. Zu unterscheiden sind vier Arten von Inkubatoren mit unterschiedlichen Zielsetzungen für die Unterstützung junger Organisationen. Akademische Inkubatoren verfolgen die Weiterentwicklung von Forschungsergebnissen in ausgegründeten Organisationen, während es staatlichen Inkubatoren um Technologieförderung und Standardpolitik geht. Das Ziel von Business Inkubatoren (unternehmensinterne oder eigenständige Inkubatoren)

„ist das Entwickeln von Innovationen bis hin zu der kommerziellen Einführung am Markt und dem Aufbau einer zugehörigen Organisationseinheit - sei es in Form eines neu gegründeten, eigenständigen Unternehmens oder als neu gegründeter Geschäftsbereich in einem bereits bestehenden Unternehmen“ (Gaida 2011:S.13).

Bereits gegründete oder sich kurz vor der Gründung befindende Start-Ups, werden durch Leistungen aus den Bereichen Finanzierung, Infrastruktur, Betreuung und Vernetzung unterstützt. Ihnen wird die Möglichkeit geschaffen, in einem geschützten Rahmen zu wachsen (vgl. Henze 2009:S.8f). Die Inkubatoren erlangen im Gegenzug Anteile an den jungen Unternehmen. Auffällig ist, dass sich diese Unterstützungsleistungen seit dem Zusammenbruch der „New Economy“ um Aspekte wie Team- und Organisationsaufbau erweitert haben (vgl. Gaida 2011:S.13ff). Diese hier beschriebenen Entwicklungen verweisen auf eine Zunahme professionalisierter Unterstützung durch externe Institutionen und Organisationen bei der Gründung, Entwicklung und Wachstumsgestaltung von Start-Up Organisationen.

## **2. Forschungsinteresse und Forschungsfragen**

Anknüpfend am Forschungsstand und den aktuellen Entwicklungen zu (vormaligen) Start-Up Organisationen, werden im Folgenden das Forschungsinteresse, sowie die daraus abgeleiteten Forschungsfragen dargestellt.

Wie aus den vorangegangenen Beschreibungen hervor geht, unterscheiden sich Start-Up Organisationen in verschiedenen Aspekten von etablierten Großunternehmen. Sie bestehen in der Anfangsphase zumeist aus wenigen Personen mit einem hohen Grad an Face to Face Kommunikation. Sie basieren sehr häufig auf kooperativen, hierarchiearmen Strukturen, sind überdurchschnittlich flexibel wie auch wandlungsfähig und besitzen eine ständige Innovationskraft. Die geringe Größe und Ausdifferenzierung, bei einer sich wiederholenden Kommunikation unter Anwesenden, bedingt ein verstärktes Gemeinschaftsgefühl, eine hohe Motivation der Mitglieder und die Identifikation dieser mit der Organisation. Durch die gruppenförmige Strukturierung und die Bedeutung von Informalität in der Gestaltung des Arbeitsalltags, existiert eine soziale Kontrolle, welche die Handlungen der einzelnen Mitglieder erwartbarer macht.

Wie ausführlich dargestellt wurde, gestalten sich diese Mechanismen der Steuerung bei einer Zunahme an Komplexität, somit einem Zuwachs an Organisationsmitgliedern, KundInnen, Aufträgen und Abstimmungsbedarf als sehr aufwendig und problematisch.

Dieser Prozess des Wandels von einer kleinen, über direkte Kommunikation zwischen allen Anwesenden, zu einer gewachsenen und ausdifferenzierteren Organisation, der weiter oben mit dem Begriff der Wachstumsschmerzen bezeichnete wurde, bildet den Rahmen des Forschungsinteresses. Das Interesse an der (Re-)Produktion von Stabilität und Erwartungssicherheit im Prozess des Wachstums, umgrenzte zu Beginn das Forschungsvorhaben. Das anfängliche Ziel war es, eine Organisation, die als Start-Up gegründet wurde und bereits erste Phasen der Vergrößerung, sowie eine MitarbeiterInnenanzahl von mindesten 30 Personen<sup>20</sup> erreicht hatte, zu analysieren. Als methodische Vorgehensweise wurde sich für eine qualitative Einzelfallanalyse entschieden, bei der eine konkrete Organisation untersucht werden sollte. Ein solches Vorgehen erfordert aus methodologischen Gründen (s.h. Kapitel 4), zu Beginn der Forschung eine notwendige Offenheit in der Fragestellung. Im Prozess der Feldforschung wurde dann das bereits beschriebene Forschungsinteresse, mit der Frage nach der (Re-)Produktion von erwartungssichernden Strukturen im Wachstum noch weiter spezifiziert. Zwei Bereiche kristallisierten sich heraus. Zum einen zeigte sich die Bedeutung von formalen, wie auch informellen Strukturierungsprozessen in der Entwicklung und dem Wachstum der Organisation. Zum anderen entwickelten sich im Verlauf der Analyse die Thematik des Selbstbildes und die Auswirkungen des Wachstums auf die organisationseigene Wahrnehmung, als wichtige Faktoren für das Verständnis des Organisationsentwicklungsprozesses.

Die im Verlauf der Forschung entstandenen Forschungsfragen wurden folgendermaßen formuliert:

***Wie entwickeln sich in einer Start-Up Organisation aus der IT Branche erwartungssichernde Strukturen in den Phasen des Wachstums?***

→ *Wie verändern sich die Sinnstrukturen und Orientierungsmuster im Zuge des Wachstums der Organisation?*

→ *Welche organisationsinternen Dynamiken und strukturierenden Prozesse begleiten diese Entwicklung?*

→ *Welche Auswirkungen haben diese Prozesse auf das Selbstbild der Organisation?*

---

<sup>20</sup> Diese Anzahl wurde in Bezug auf die Darstellung von Kühl wie im Kapitel 1.2 vorgestellt gewählt (vgl. Kühl 2002:S.192).

### 3. Theoretische Einbettung

Nach dem im ersten Kapitel verschiedenen Problemstellungen und Entwicklungsschritte im Rahmen des Wachstums von Start-Up Organisationen aufgezeigt wurden und bereits Elemente formal ausdifferenzierter Organisationen im Vergleich zu Face-to-Face Organisationen dargelegt wurden, ist es im Folgenden für das weitere Verständnis dieser Arbeit wichtig, Aspekte einer Organisationstheorie darzulegen, die für den anschließenden Verlauf der Darstellung der Ergebnisse der Organisationsanalyse als Hintergrundfolie dienlich sind.

In den Kapiteln Einleitung und Forschungsstand wurde bereits aufgezeigt, dass es verschiedene Typen von Organisationen gibt. Versucht man allerdings das Phänomen der Organisation zu fassen, findet sich eine Vielzahl möglicher Bedeutungen und Erklärungsansätze. In der Umgangssprache wird demnach auch häufig der Begriff der Organisation mit dem des Organisierens gleich gesetzt „d.h. einer zweckvollen und planmäßigen Regelung von Vorgängen“ (Mayntz 1963: S.147). Eine solch breite Begriffsauslegung, die sich auf das Organisieren eines Kindergeburtstags oder die Platzierung eines Satelliten im Orbit beziehen kann und dabei sowohl Familien, Freundeskreise, Wirtschaftsbetriebe oder ganze Staaten umfasst, ist als Fundierung einer wissenschaftlichen Abschlussarbeit dementsprechend unbrauchbar. Doch auch die Eingrenzung auf wissenschaftliche Erklärungsansätze und Theoriekonstruktionen aus den unterschiedlichsten wissenschaftlichen Denkschulen bietet auf Grund der Vielfalt, sowie den unterschiedlichen Abstraktionsgraden der theoretischen Reichweiten<sup>21</sup> und den des Öfteren konträr gegenüberstehenden Annahmen keine klare Definition der Organisation (s. h. hierzu auch Schreyögg 2008: S.25ff; sowie Kühl 2011: S.89ff).

Um also das beschriebene Forschungsinteresse theoretisch zu fundieren, beziehungsweise einzugrenzen, ohne damit die weiter unten beschriebenen Maxime der interpretativen Sozialforschung zu untergraben, ist eine Theorie zu wählen die einerseits die Aspekte der Zugehörigkeit von Personen zu Organisationen, wie auch die Bedeutungen von Wachstum und formaler und informaler Strukturierung abdeckt. Diese notwendige Fundierung oder Hintergrundfolie soll mit Hilfe der von Niklas Luhmann geprägten soziologischen Systemtheorie erbracht werden. Organisationen aus einer systemtheoretischen Perspektive zu beschreiben, bringt mehrere Vorteile mit sich. Zum einen ist sie an die gewählte interpretative Methodologie anschlussfähig, da auch sie

---

<sup>21</sup> S. h. das Einordnungsraster der Reichweite theoretischer Ansätze in König 1973: S.4.

Organisationen als sich selbst prozesshaft konstruierend ansieht und zum anderen beide an dem Grundelement der Kommunikation ansetzen.

### **3.1 Einführung in die Systemtheorie Luhmannscher Prägung**

Für diese Arbeit ist es weder sinnvoll, noch im gegebenen Rahmen liegend, das Gesamtkonstrukt der Systemtheorie darzulegen, sondern sich vielmehr auf den Typus Organisation zu beschränken, ohne jedoch die grundlegenden Aspekte der Theorie außer Acht zu lassen. Bei einer hochgradig komplexen Theorie wie der Systemtheorie, die den Anspruch hat, eine umfassende Gesellschaftstheorie zu sein, ist es als notwendig zu erachten einige der grundlegenden Prinzipien dieser Theorie vorzustellen. Hierfür werden auf den folgenden Seiten die Grundbegriffe Komplexität, Sinn, Kontingenz und Kommunikation vorgestellt.

Zu Beginn ist zu fragen, was unter einem System zu verstehen ist und wie dieses sich von Nicht-Systemen unterscheidet. Bei dem Begriff System, gemeint sind im folgenden Verständnis soziale und psychische Systeme<sup>22</sup>, handelt es sich um abgegrenzte Gebilde, die sowohl ihre Grenzen zur Umwelt als auch ihre internen Operationen und Strukturen selbst bestimmen. Die systemeigenen Operationen und Strukturen lassen sich auch als systemeigene Erwartungen bezeichnen, welche die Grenze zur Umwelt darstellen. Auf der Innenseite dieses Gebildes werden die eigenen Operationen reproduziert, welche die Abgrenzung zur Außenseite, der Umwelt, herstellen. Diese operative Schließung des Systems bedeutet jedoch nicht, wie oft missverstanden, dass sich Systeme vollkommen gegenüber der Umwelt abschotten. Vielmehr bedeutet die operative Schließung des Systems eine nicht kausale Einwirkung der Umwelt in das System, da dieses selbst bestimmt, was als Input aufgenommen und wie mit diesem umgegangen wird (vgl. Luhmann 1991b: S.31ff; 1995: S.12ff). Die Konsequenz einer solchen Grenzbildung bzw. operativen Schließung eines Systems gegenüber der Umwelt, liegt in der Reduktion von Umweltkomplexität und dem Aufbau eigener Systemkomplexität. Dies impliziert bereits, dass die Komplexität der Umwelt immer höher ist als die des Systems. Der Begriff der Komplexität beschreibt dabei die Konstellation, dass in nahezu jedem Moment mehr Möglichkeiten zur Auswahl stehen, als in der konkreten Situation überhaupt aktualisiert werden können (vgl. Luhmann 1987: S.6). Der Grad an Komplexität eines Systems liegt demnach in der Zahl der existierenden Elemente und deren einzelnen Relationen zueinander. Denn mit dem Anstieg der Elemente steigt auch die Anzahl der potenziellen

---

<sup>22</sup> Diese beiden Systemtypen werden im weiteren Verlauf noch genauer erläutert. Ihre Gemeinsamkeit ist, dass beide sinnverarbeitende Systeme sind.

Relationen und führt zu einer Überforderung der Elemente hinsichtlich ihrer Verknüpfungsmöglichkeiten. Sobald nicht mehr jedes Element mit jedem verknüpft werden kann, besteht ein Selektionszwang (vgl. Luhmann 2006: S.173ff; 236f). Diese Selektion ist die Grenzziehung des Systems und somit die Begrenzung der in einer konkreten Situation zur Auswahl stehenden Möglichkeiten. Hierunter fallen die Möglichkeiten des Erlebens und Handelns bzw. der Kommunikation, welche durch ein Prozessieren über das Medium Sinn vollzogen werden. Aus einer Vielzahl bzw. Überfülle an Möglichkeiten von Handlungen/Deutungen, auf die sich soziale und psychische Systeme beziehen können oder mit anderen Worten ausgedrückt, auf die sie verweisen können, entsteht ein weiterer Selektionszwang. Sinn wird in der Systemtheorie als Bedeutung, die irgendetwas für eine/n BeobachterIn hat, verstanden. Durch die Zuschreibung von Sinnkriterien wird aus dem Horizont von Möglichkeiten des Erlebens und Handelns selektiert. Sinn ist als ein Medium zu verstehen, dass mit der Differenz von Aktualität/Potenzialität operiert (vgl. ebd. 1991b: S.95ff; 2006: S.225ff).

Betrachtet man ein aus Papier und Zeichen bestehendes Objekt als „Buch“, ist das einerseits die Auswahl eines konkreten Objektes und somit ein Ausschluss von anderen Objekten, die man auch hätte betrachten können. Andererseits verweist das Wort „Buch“ auf ein konkretes Objekt, schließt damit andere Objekte aus und verweist auch auf eine aktuell konkrete Bedeutung.

Dabei wird das nicht Ausgewählte jedoch nicht zum Verschwinden gebracht, sondern bleibt für zukünftige Selektionen erhalten. „Sinn besagt, dass an allem, was aktuell bezeichnet wird, Verweisungen auf andere Möglichkeiten mitgemeint und miterfasst sind. Jeder bestimmte Sinn meint also sich selbst und anderes“ (Luhmann 1997: S.48).

Die Selektion aus dem Überschuss möglicher Verweisungen ist somit Reduktion von Komplexität, bei gleichzeitiger Aktualisierung des Komplexitätsproblems (vgl. ebd. 2006: S.233).

Die Entfaltung von Sinn, als Medium der Verweisung auf etwas im Handeln oder Erleben, lässt sich im Weiteren auf drei Dimensionen, sogenannte Horizonte des Möglichen aufteilen. In der Sozialdimension wird Sinn auf die Zurechnungsadresse hin entfaltet. Der Bezugspunkt ist das Gegenüber, welches ebenfalls beobachtet was man selbst beobachtet. Neben der Ego Perspektive finden somit die Alter-Ego Perspektiven Berücksichtigung, die bei der Entfaltung von Sinn mit impliziert werden. „Ich überlege mir, was ich tun muss, damit du das tust, was du für mich tun sollst“ (ebd.2006.S.241). In der Sachdimension erfolgt die Unterscheidung im Hinblick auf Gegenstände sinnhafter

Intention (bei psychischen Systemen) oder auf Themen sinnhafter Kommunikation (bei sozialen Systemen). Wird beispielsweise das Thema „Internet“ besprochen, werden andere Themen ausgeschlossen. Die Stellungen (oder auch Enthaltungen) zu dem ausgewählten Thema, werden von Anderen an der Interaktion teilnehmenden, dann wieder unter Rückbezug auf Sinn interpretiert. Die dritte Dimension ist die Zeitdimension, bei der eine Sinnzuweisung, somit eine Interpretation der Realität auf Basis der Differenz von Vergangenheit und Zukunft erfolgt (vgl. ebd. 1991b: S.116ff; 1997: S.52ff). In Bezug auf die Sozial- und Sachdimension lässt sich die Zeitdimension wie folgt erklären: Jedes Handeln bzw. jede sinnhafte Intention die Alter Ego, im Hinblick auf das Handeln von Ego mitteilt, bedingt einen Zeitverlauf und schafft eine neue Situation. Durch die Zeitdimension wird somit die Verfestigung der Sozialdimension verhindert. In diesem Handeln/Mitteilen von Alter Ego ist zudem die Sachdimension mit integriert, da durch die Dimension Zeit Alter Ego im zeitlichen Verlauf anderes beobachtet, somit neue Unterscheidungen und Sinnverweise erzeugt (vgl. ebd. 1997: S.54). Die einzelnen Dimensionen/Horizonte sind daher nicht als voneinander getrennt operierend zu verstehen, sondern beinhalten eine sich bedingende Parallelstruktur (vgl. ebd. 2006: S.239f). Zusammenfassend lässt sich Sinn als die Systemgrenze, oder anders ausgedrückt, als Medium zur Herstellung von Ordnung des im Moment verfügbaren kontingenten Handelns und Erlebens in selbstreferenziellen Systemen verstehen.

An dieser Stelle ist hervorzuheben, was bereits in den vorhergegangenen Ausführungen impliziert war, dass soziale Wirklichkeit bzw. soziale Phänomene auf Sinn basierende Konstruktionsleistungen darstellen.

Diese Konstruktionsleistung bzw. das sinnhafte Erfassen einer Gegebenheit als Notwendigkeit des Erlebens und Handelns ist jedoch keine in jedem neuen Moment erzeugte Leistung, sondern ein Rückgriff auf vorherige Momente der sinnhaften Erfassung. Sinn wird in diesem Sinne symbolisch generalisiert, um in anderen Situationen, somit anderen Zeitpunkten und mit möglicherweise anderen KommunikationsteilnehmerInnen wieder verfügbar zu sein. Symbolische Generalisierung kann als Form der Abstraktion, als Vorselektion, verstanden werden, welche wiederum Erwartungen an bestimmte Situationen schafft und in diesen Situationen reproduziert oder verändert wird (vgl. ebd. 1991b: S.135ff).

*„Symbolische Generalisierungen verdichten die Verweisungsstruktur jeden Sinnes zu Erwartungen, die anzeigen, was eine gegebene Sinnlage in Aussicht stellt“ (ebd. 1991b: S139).*

Bis zu diesem Punkt galten die Ausführungen der Theorie sowohl für soziale als auch psychische Systeme. Beide wurden als selbstreferenzielle, gegenüber ihrer Umwelt operational geschlossene, sowie über das Medium Sinn operierende Systeme dargestellt. Ein für die Soziologie und im Besonderen auch für die Organisationssoziologie bedeutender Aspekt besteht allerdings in der von Luhmann eingeführte Differenz dieser beiden Systemtypen.

Psychische Systeme bestehen in ihren Letztelementen aus Gedanken<sup>23</sup>, soziale Systeme aus Kommunikation. Der selbstreferenzielle Prozess bei psychischen Systemen besteht folglich darin, dass Gedanken sich an Gedanken reihen und somit Bewusstsein als spezifischer Operationsmodus gebildet wird (vgl. 1991b: S.355f). Da Gedanken nur an Gedanken und Kommunikation nur an Kommunikation anschließen können, stellen beide Systemtypen füreinander Umwelt dar. Weder können Gedanken an Kommunikation anschließen noch Kommunikation an Gedanken. Jedoch können beide sich wechselseitig irritieren (interpenetrieren) (vgl. ebd. S.367f), sich sozusagen gegenseitig anregen. Dieser Aspekt wird im Weiteren über das Verständnis von Kommunikation erläutert. Kommunikation ist bei Luhmann einer der bedeutendsten Begriffe seiner Theorie, da, wie bereits erwähnt, soziale Systeme aus aneinander anschließender Kommunikation bestehen. Sie wird als dreifacher Selektionsprozess von Information, Mitteilung und Verstehen definiert. Mindestens zwei psychische Systeme, vorgreifend werden diese hier als Personen bezeichnet, selektieren aus dem Möglichkeitshorizont der Information, der Mitteilung und des Verstehens. Anders ausgedrückt wählt jedes Bewusstsein, durch die Operation der Verweisung von Sinn, aus den unterschiedlichen Möglichkeiten an Informationen (Gedanken), sowie möglicher Mitteilungsformen (Bsp. Sprache, Gesten, Andeutungen, etc.) und der Differenz dieser aus. Die Personen müssen zwischen der Mitteilungsform und der Information unterscheiden können, somit nicht bloß wahrnehmen, sondern zwischen dem Informationswert des Inhalts und den Gründen der Mitteilung des Inhaltes unterscheiden. Verstehen bedeutet somit aus den verschiedenen Möglichkeiten, wie dieser Unterschied zu verstehen sein könnte, zu selektieren. Das Verstehen oder Missverstehen bildet die Anschlussvoraussetzung und gleichzeitig auch den Beginn für Kommunikation. Durch diese rekursive Verknüpfungen dieser drei Selektionsprozesse, bei dem in jedem Selektionsschritt eine Unterscheidung getroffen wird, entsteht Kommunikation als emergentes soziales Phänomen (vgl. Luhmann 1991b: S.204ff).

---

<sup>23</sup> Luhmann verwendet u.a. in seinem Werk „Soziale Systeme“ den Begriff Vorstellung synonym zu Gedanken (s.h.1991b: S.355f).

Die Anknüpfung von Kommunikation an Kommunikation bildet soziale Systeme und lässt diese durch die Reproduktion von Kommunikation bestehen (vgl. Luhmann 1995: S.114ff). Psychische Systeme sind somit an der Kommunikation beteiligt, aber sind nicht Teile der Kommunikation. Vielmehr sind psychische Systeme füreinander je eigene black boxes, somit nicht erreichbare, abgeschlossene Systeme. Sowohl soziale als auch psychische Systeme sind aufeinander angewiesen, sie irritieren sich gegenseitig, selektieren bzw. verarbeiten diese Irritation aber nur in Form der Inanspruchnahme ihres eigenen Operationsmodus (Bewusstsein bzw. Kommunikation).

Dieses Verständnis von Kommunikation als konstitutives Element von sozialen Systemen bricht einerseits mit dem auf Übertragung ausgelegten handlungstheoretischen Verständnis von Kommunikation (vgl. ebd. 1991b: S.193ff), sowie andererseits mit der humanistischen Tradition eines Verständnisses des Menschen als Einheit und als Teil der Gesellschaft (vgl. ebd. S.286). Der Begriff des Menschen ist in dem theoretischen Verständnis Luhmanns vielmehr ein Ensemble von unterschiedlichen Systemen, wie etwa das organische, genetische, neurophysiologische und psychische (sinnverarbeitende) System. Menschen, Luhmann spricht im Weiteren von Personen, sind demnach als eine

„Adresse als auch ein Thema in Kommunikationssystemen zu bezeichnen. [...] Sie leben nicht, sie denken nicht, sie sind Konstruktionen der Kommunikation für Zwecke der Kommunikation“ (ebd. 2000: S.89f).

Das theoretische Erklärungsmodell der Systemtheorie und dem Verständnis von sozialen Systemen begründet ihren Anspruch eine allumfassende Theorie zu sein auch darin, dass sie sowohl Interaktionssysteme wie etwa ein Stammtischgespräch, weltumspannende Unternehmen oder Vereine von Coca Cola über die Katholische Kirche bis hin zur FIFA als Organisationssysteme und auch Systeme wie etwa Politik, Recht, Wirtschaft, etc. als Funktionssysteme des Gesellschaftssystems zu beschreiben vermag<sup>24</sup>. Jedes dieser drei Typen von sozialen Systemen ist ein System eigener Art im Hinblick auf dessen Dauerhaftigkeit bzw. Herstellung von zeitlicher Existenz und dem Ausmaß an Möglichkeiten zur Komplexitätsreduktion (vgl. ebd.1991a: S.10ff).

Da in dieser Arbeit der Fokus jedoch auf Organisationen liegt, wird auf die anderen Typen sozialer Systeme nicht weiter eingegangen und sich auf den folgenden Seiten dem sozialen System Organisation unter Rückgriff auf die vorangegangenen Ausführungen angenähert.

---

<sup>24</sup> Diese Darstellung erfolgt selbstverständlich bei Luhmann ausdifferenzierter und stets mit dem Fokus, die jeweiligen Funktionen herauszuarbeiten.

### **3.2 Organisationen aus einer systemtheoretischen Perspektive**

Wie vorangegangen dargestellt wurde, handelt es sich bei sozialen Systemen um Systeme, die sich selbst aus ihren Elementen (Kommunikation) erzeugen. Durch den Anschluss von Kommunikation an Kommunikation reproduzieren sie sich, entwickeln Erwartbarkeiten, somit Strukturen und grenzen sich von ihrer Umwelt ab.

Was jedoch bedeutet das für das soziale System Organisationen bzw. wie lässt sich diese rekursive Verknüpfung von Kommunikation, sowie die Entwicklung und Erhaltung von Strukturen, als auch deren Änderungen in Organisationen darstellen?

*„Eine der folgenreichsten Theoriefestlegungen Luhmanns besteht darin, dass er als Basiselement organisationaler Reproduktion die Kommunikation von Entscheidungen profiliert. Entscheidungen transformieren Unsicherheiten (sprich: Kontingenz) in situative Sicherheiten. Bei diesem Transformationsprozess greifen sie auf vorangegangene Entscheidungen zurück und schaffen durch die jeweils erzeugten Festlegungen die Ausgangsbasis für weitere Entscheidungen. Organisationen bringen sich also durch diese strukturierte Verknüpfung von Entscheidungen, d.h. durch rekursiv aufeinander bezogene Kommunikationsereignisse als emergente Ordnungen selbst hervor und sorgen damit für eine immer wieder erneuerte Grenzziehung zu ihren relevanten Umwelten“ (Wimmer 2012a:S.374f).*

Jede Situation bzw. jedes Ereignis, das in einer Organisation durch die psychischen Systeme der Organisationsmitglieder wahrgenommen wird und als Entscheidung zur Disposition gestellt wird, das somit als ein Ereignis mit Entscheidungsbedarf wahrgenommen wird, impliziert einen Überschuss an Möglichkeiten (Komplexität) des Entscheidens. Allein die Wahrnehmung und Definition des Ereignisses bzw. der Situation ist dabei als ein erster Schritt im Entscheidungsprozess, somit als eine erste Reduktion der Komplexität zu verstehen (vgl. Luhmann 1991b: S.832; 2009: S.7).

Die Entscheidung, wie mit diesem Ereignis umgegangen wird, somit welche Folgen die gegenwärtige Entscheidung des Umgangs mit dem Ereignis für eine noch unbekanntere Zukunft hat, basiert auf der Konstruktion von Entscheidungsalternativen. Allerdings sind die Entscheidungsalternativen selbst entscheidungsabhängig, da diese sonst nicht als Alternative unterschieden werden könnte.

Darüber hinaus orientieren sich Entscheidungen an vorangegangenen Entscheidungen. Sie sind selbstreferenzielle Systeme und knüpfen an ihren eigenen Elementen an.

Eine Organisation lässt sich demnach in ihren Entscheidungen durch erinnerbare Entscheidungen, folglich durch ihr Gedächtnis leiten. Organisationen strukturieren sich somit durch Entscheidungen über Entscheidungen bzw. Entscheidungsprämissen, reduzieren Unsicherheit durch Entscheidungen und schaffen durch die Entscheidung wieder neue Unsicherheit und somit weiteren Entscheidungsbedarf (vgl. Luhmann 2000: S.186; Krause 2005: S.58ff).

Allerdings weist Luhmann noch auf zwei weitere Aspekte hin: Zum einen verweist jede Entscheidung auf ihre Alternativen, somit auf die Kontingenz der Entscheidung und zum anderen werden Entscheidungen einem Entscheider zugeschrieben (vgl. Luhmann 2000: S.123ff).

Um möglichen Missverständnissen zu begegnen ist an dieser Stelle noch anzuführen, dass nicht jedes Verhalten als Kommunikation von Entscheidungen zu verstehen ist. Jedoch

*„ist gerade in Organisationen so gut wie alles Verhalten, selbst der Arbeitsgriff an der Maschine, die schlichte Auskunft oder das Zuspätkommen, als Entscheidung thematisierbar, wenn es zu Problematisierungen kommt“ (ebd. S.68).*

Allein die Befugnis in der Organisation Arbeitsgriffe durchzuführen oder an der Entscheidungskommunikation mitzuwirken, basiert auf der Entscheidung der Mitgliedschaft, somit zur Einstellung oder Entlassung von Mitgliedern der Organisation (vgl. ebd.S.68). Wie jedoch im vorausgehenden Zitat zu erkennen ist, gibt es auch Verhalten, über welches noch nicht bzw. nicht formal entschieden werden kann. Dies betrifft den Aspekt der Kultur, der im Kapitel 3.2.2.2 unter dem Begriff der unentschiedenen Entscheidungsprämissen noch ausgeführt wird. Diese betreffen gewisse Verhaltensregeln, die nicht auf Entscheidungen beruhen, somit auch keiner Person zugerechnet werden können, sondern vielmehr als ein Vollzug der Tradition zu verstehen sind.

### **3.2.1 Mitgliedschaft**

Der Begriff der Mitgliedschaft bildet eine weitere grundlegende Festlegung zur Bestimmung moderner Organisationen. Dies betrifft die Frage welche Personen an der Kommunikation von Entscheidungen in der Organisation teilhaben und von dieser betroffen sind. An dieser Stelle ist an die vorausgegangene Darstellung des Kommunikationsbegriffes und die Definition der Begriffes Personen zu erinnern. Wie ausführlich dargelegt, knüpft Kommunikation, im Fall von Organisationen, die

Kommunikation von Entscheidungen, rekursiv aneinander und bildet durch diese Operationsform soziale Systeme. Zwar ist das psychische System als „Teil“ des Menschen, durch die Zurverfügungstellung von Bewusstsein an Kommunikation und Kommunikation von Entscheidungen an der Reproduktion des sozialen Systems Organisation beteiligt, aber kein Teil dieser, somit Umwelt der Organisation. Unter Mitglied ist daher eine Person, zusammengesetzt als fiktive Einheit bestehend aus Autor, Adressat und Thema des Kommunikationssystems, zu verstehen (vgl. Luhmann 2000: S.89ff).

Dies führt zu der Frage, welche Personen und unter welchen Bedingungen diese als Mitglieder in eine Organisation aufgenommen werden und auch aufgenommen bleiben. Denn anders als beispielsweise bei der Zugehörigkeit zu einer Familie oder eines Freundeskreises, werden die Bedingungen der Zugehörigkeit zu einer Organisation von dieser formalisiert und explizit gemacht. Die Organisation bestimmt gewisse Erwartungen als Bedingungen der Mitgliedschaft. Dies bedeutet die (zumeist schriftliche) Formalisierung von Regeln, die von den Mitgliedern für die Aufnahme und die Zugehörigkeit anerkannt werden müssen (vgl. Luhmann 1964: S.37f).

*„Jeder kann immer auch anders handeln und mag den Wünschen und Erwartungen entsprechen oder auch nicht – aber nicht als Mitglied einer Organisation. Hier hat er sich durch Eintritt gebunden und läuft Gefahr, die Mitgliedschaft zu verlieren, wenn er sich hartnäckig querlegt“ (Luhmann 1997: S.829).*

In der Verknüpfung von mitgeteilten Bedingungen an die Mitgliedschaft, somit die freiwillige Entscheidung des Mitgliedes die Erwartungsstrukturen der Organisation zu akzeptieren, schafft die Organisation eine gewisse Form der Erwartbarkeit des Verhaltens der Mitglieder. Diese Bedingungen erreichen ein hohes Maß an Folgebereitschaft bzw. eine Form der Konformität der Mitglieder (vgl. Kühl 2011: S.31ff).

Diese, von der Organisation entschiedenen Bedingungen, werden beispielsweise in Stellenbeschreibungen, Arbeitsanweisungen oder Handbüchern festgeschrieben, können aber durch die Organisation via Entscheidung geändert werden.

Das Konstrukt der Mitgliedschaft beinhaltet zu dem noch eine weitere Funktion. Durch die Entscheidung der Anerkennung der Mitgliedschaftsbedingungen ergibt sich für die Organisation auch eine Trennung der individuellen Beweggründe und Motivationen der Mitglieder von dem Organisationszweck. Zum Beispiel können Personen als Privatmensch in ihrer Rolle als Familienvater oder Vorsteherin eines pazifistisch motivierten Vereins gegen die Herstellung von Waffen sein, müssen aber in der Rolle als Mitglied eines

Rüstungskonzerns in ihrer Arbeitszeit zum Erreichen der Unternehmenszwecke beitragen oder die Organisation verlassen<sup>25</sup>.

Um diese breite Generalisierung, die einerseits in der Trennung zwischen Motiv und Organisationszwecken, sowie der Bereitschaft der Zustimmung an (sich auch änderbare) Bedingungen hinreichend attraktiv für das Mitglied zu gestalten, wird diese normalerweise durch Geld entlohnt (vgl. Luhmann 1997: S.830; 2000: S.110f), sowie auch durch die Option der Karriere motiviert (vgl. Luhmann 2000: S.110f). Kühl erweitert diese Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation noch und führt unter anderem die Androhung von Gewalt an. Zwar hat diese Form der Motivation „in der modernen Gesellschaft an Popularität verloren“ (ebd. 2011:S.39), lässt sich jedoch in staatlichen Organisationen wie etwa dem Militär noch antreffen.

Hinzukommend nennt er die Identifikation mit den Organisationszwecken, die Attraktivität der Handlungen und die Kollegialität, also die Art der Mitgliedschaftsbindung als motivierendes Mittel zur Akzeptanz von Mitgliedschaftsbedingungen (vgl. ebd. 37ff).

Diese Mitgliedschaftsbedingungen lassen sich als die Formalstruktur einer Organisation ansehen (vgl. Kühl 2011:S.98).

Da Mitgliedschaften durch Entscheidungen begründet werden und mit der Annahme der Mitgliedschaft auch formale Erwartungen an das Mitglied verknüpft sind, hängt das weitere Verhalten der Mitglieder in Entscheidungssituationen von ihrer Mitgliedschaft ab. Demnach können durch die Entscheidungen über die Mitgliedschaftsbedingungen Unmengen anderer Entscheidungen ausgeschlossen werden, da das Verhalten der Mitglieder in Entscheidungssituationen sich an den Bedingungen der Mitgliedschaft zu orientieren hat. Die Mitgliedschaft kann demnach als die Prämisse für Entscheidungen über Prämissen von Entscheidungen angesehen werden (vgl. Luhmann 1991b: S.830).

Bevor im weiteren Verlauf das Thema der entscheidbaren Entscheidungsprämissen vertieft wird, ist anzumerken, dass nicht alle Bedingungen in der Organisation formalisiert, demnach an die Bedingungen der Mitgliedschaft gebunden werden. Diese nicht formalisierten Prämissen werden im Kapitel 3.2.2.2 dargestellt.

### **3.2.2 Entscheidungsprämissen**

Wie bereits angemerkt, gibt es in Organisationen nicht nur Einzelentscheidungen sondern auch Entscheidungen die weitere Entscheidungen bedingen. Hinzukommend werden bestimmte Verhaltenserwartungen, über die noch nicht entschieden wurde oder über die

---

<sup>25</sup> Ähnliche Beschreibung auch bei Kühl 2011: S.34.

nicht entschieden werden kann, oftmals durch den Verweis auf Kultur oder Tradition geregelt.

Beiden ist gemein, dass sie Orientierung bzw. eine Selektionsvorgabe für das Verhalten der einzelnen Mitglieder im Hinblick auf die „richtige“ Wahl des Entscheidens bzw. des Verhaltens unter der Komplexität der Alternativen darstellen.

Für eine Theorie bei der Entscheidungen an Entscheidungen bzw. die Kommunikation dieser, an einander anknüpfen, stellt sich somit die Frage, wie die Anzahl der Entscheidungsalternativen verringert bzw. die Wahrscheinlichkeit der „richtigen“ Entscheidungswahl erhöht werden kann (vgl. Luhmann 2000: S.222ff).

Die Systemtheorie greift bei dieser Frage auf den von Herbert A. Simon geprägten Begriff der Entscheidungsprämissen zurück. Unter Entscheidungsprämissen versteht man Entscheidungen, die als Voraussetzungen für weitere Entscheidungen in der Organisation gelten.

„Sofern eine Entscheidung als Prämisse anderer Entscheidungen dient – sei es qua Erinnerung oder qua Antizipation –, bildet sich eine Struktur“ (Luhmann 1988: S.172).

### **3.2.2.1 Entscheidbare Entscheidungsprämissen – Formale Strukturierung**

Während sich auch außerhalb von Organisationen Entscheidungsstrukturen ausbilden können, ein Beispiel wäre ein Putzplan in einer Wohngemeinschaft, also die Entscheidung, wann welches WG-Mitglied welchen Bereich zu putzen hat, ist die Besonderheit von Organisationen, dass hier die Anerkennung der Entscheidungsprämissen zur Bedingung der Mitgliedschaft gemacht wird (vgl. Kühl 2011: S:97). Indem Organisationen diese Mitgliedschaftserwartungen formalisieren, somit über Entscheidungsprämissen entscheiden, lassen sich diese durch die Mitglieder als Mitgliedschaftserwartung identifizieren. Diese entschiedenen Entscheidungsprämissen bilden die formale Struktur einer Organisation (vgl. Kühl 2011: S.98).

Da die Entscheidungsprämissen nicht alle einzelnen Entscheidungen exakt determinieren, stellt sich für Organisationen die Frage, in wie weit oder eng die Prämissen gefasst werden sollen, somit wie viel Interpretationsspielraum sie dem entscheidenden Mitglied überlassen sollen<sup>26</sup>.

---

26,„Je stärker das System seine Redundanz verdichtet, desto stärker reduziert es die eigene Komplexität im Verhältnis zur Umwelt. Je stärker es umgekehrt die Zahl der Verschiedenartigkeit der möglichen Elemente (Entscheidungen) erhöht, desto größer wird der Bereich, in dem eine Korrespondenz zwischen Umweltereignissen und Systemereignissen hergestellt werden kann. Beide Veränderungen können der Stabilität des Systems [...] dienen oder ihr abträglich sein“ (Luhmann 1988: S.175).

*„Durch Entscheidungen über Entscheidungsprämissen kann man zwar Entscheidungskosten einsparen, muss aber dafür nicht voll spezifizierte Entscheidungen in Kauf nehmen“ (Luhmann 2000: S.223).*

Eine eindeutige Gewissheit, wie Organisationsmitglieder Entscheidungen exakt treffen, ist durch Organisationsstrukturen nicht herzustellen. Vielmehr ist durch die Existenz von Entscheidungsprämissen eine Beweislast gegeben, indem das Organisationsmitglied auf die vorgegebene Organisationsprämisse, in dessen Rahmen gehandelt wurde, verweisen kann.

Während der Begriff der Entscheidungsprämisse von Simon in den 50er Jahren zur Bezeichnung der Aspekte von Rollen in Organisationen in den Theoriediskurs eingeführt wurde, erweitert und differenziert ihn Luhmann in drei voneinander klar unterscheidbare Strukturtypen. Die Formalstrukturen von Organisationen bestehen nach Luhmann aus Entscheidungsprogrammen, Kommunikationswegen und Personal (vgl. ebd.2000: S.222ff).

### **Entscheidungsprogramme**

*„Entscheidungsprogramme definieren Bedingungen der sachlichen Richtigkeit von Entscheidungen“ (Luhmann 2000:S.257).*

Programme können als Vorgaben gesehen werden, die einen mehr oder weniger engen Spielraum für richtiges Entscheiden vorgeben. So sind in Organisationen manche Aufgaben im Vorhinein exakt definierbar und konkrete Handlungsschritte können vorgegeben werden, während andere Aufgaben nicht vorhersehbar, somit nicht in exakt festgelegte Handlungsvorgaben programmiert werden können.

Die Systemtheorie unterscheidet diese beiden Typen von Programmen in Konditional- und Zweckprogramme. Konditionalprogramme legen fest, was bei einem bestimmten Input konkret zu tun ist. Diese sich an der Vergangenheit orientierende Programmierung koppelt im Sinne eines Wenn – Dann Schemas eine Handlung mit einer festgelegten Entscheidung. So handelt es sich beispielsweise um eine konditionale Programmierung wenn MitarbeiterInnen in einer Serviceabteilung die Vorgabe haben, beim Auftreten von KundInnenanfragen technischer Natur diese direkt an die Abteilung Technik weiterzuleiten, auch wenn sie diese selbst beantworten könnten oder die am besten geeignete Person für die Beantwortung der Anfrage wüssten. Dementsprechend bestimmt

das Programm, mit einem sehr geringen Spielraum für die ausführende Person, was zu tun ist, unter der Bedingung, dass, was nicht ausdrücklich erlaubt, verboten ist.

Die Konstruktion von Zweckprogrammen zielt hingegen auf eine noch unbekanntere Zukunft ab. Sie sind auf einen Output, auf ein Ziel bzw. Zweck hin orientiert. Die Vorgabe besteht in der Erreichung eines Ziels, wobei die Wahl der Mittel zur Erreichung, solange diese nicht durch die Organisation oder durch Gesetze einem Verbot unterliegen, frei wählbar sind (vgl. Luhmann 2000: S.262ff). Die Steuerung durch Zweckprogramme muss dabei jedoch nicht nur größere Projekte betreffen, sondern kann auch zur Steuerung einfacher Tätigkeiten eingesetzt werden. Anknüpfend an das vorangegangene Beispiel, könnte der Umgang mit technischen KundInnenanfragen auch über die Zweckvorgabe erfolgen, alle Anfragen innerhalb von 24 Stunden zu bearbeiten, wobei die Wahl der Mittel zur Erreichung relativ freigestellt ist.

Man darf sich die beiden Programmformen jedoch nicht als Entweder – Oder Entscheidungsformen vorstellen, da die Bearbeitung von Organisationsaufgaben auch durch die Verknüpfung beider Programmtypen, Luhmann spricht an dieser Stelle von Mischprogrammen, vorgegeben werden kann (vgl. ebd. 2000: S.263).

Darüber hinaus erfüllen Entscheidungsprogramme auch die Funktion der Verantwortungszuweisung und der Zurechenbarkeit von Schuld. Tritt ein Fehler in einem konditional programmierten Arbeitsprozess auf, obwohl die Programmierung eingehalten wurde, liegt die Verantwortung bei dem/der EntwicklerIn des Zweckprogramms. Im Hinblick auf die Nichterreichung eines Ziels bei einem Zweckprogramm wird der Fehler zunächst bei der Person gesucht, die dem Zweckprogramm unterstellt ist (vgl. Kühl 2011: S.103ff).

## **Kommunikationswege**

*„Neben der Möglichkeit, Informationen durch Entscheidungen zu bündeln, und damit Redundanz zu erhöhen, gibt es eine zweite. Sie besteht in der Festlegung von Kommunikationswegen (unter Ausschluss anderer), auf denen Informationen mit Bindungswirkungen im System zirkulieren können“ (Luhmann 1988: S.177).*

Im Weiteren werden über Entscheidungsprämissen auch Kommunikationswege festgelegt. Diese sind auch als Organisation der Organisation zu verstehen, indem durch diese legitimierte Entscheidungen mit Entscheidungen verknüpft werden. Die einzelnen Adressaten sind Stellen, die mit unterschiedlichen Kompetenzen ausgestattet sind.

Hierunter fällt beispielsweise das Recht bindende Weisungen erteilen zu können oder angehört zu werden (vgl. Luhmann 2000: S.316). Durch die Ausstattung der einzelnen Stellen mit unterschiedlichen Kompetenzen legt die Organisation fest, welche Stellen an welchen Vorgängen zu beteiligen sind. Durch diese Reduktion der potenziellen Adressaten auf eine kleine Zahl legitimer mit Entscheidungsbefugnissen ausgestattete Kontakte reduziert die Organisation Komplexität auf mehreren Ebenen. Zum einen kann nicht jedes Mitglied der Organisation an der Kommunikation teilnehmen und muss nicht in Entscheidungsprozesse inkludiert werden. Auch stellen die festgelegten Kommunikationswege sicher, dass Weisungen von Vorgesetzten – zumindest offiziell – von den Untergebenen befolgt werden, wenn diese nicht Gefahr laufen wollen ihre Mitgliedschaft zu verlieren. Auch erfolgt eine Entlastung durch die Zuweisbarkeit von Verantwortungen und Entscheidungsgewalt. Zum anderen erbringt die Festlegung von Kommunikationswegen eine Entlastung bei Kooperationen zwischen Abteilungen oder Stellen gleicher Ebene, da Informationen von einer Abteilung durch die andere nicht auf ihre Stimmigkeit oder ihren Nutzen hin überprüft werden müssen (vgl. Kühl 2011: S.105f). Häufig werden diese Strukturen als starr, in Form von Organigrammen oder Organisationsplänen dargestellt.

*„Die Dynamik der Organisation liegt jedoch in den Prozessen der Entscheidungskommunikation, in denen Entscheidungen produziert werden. Hier und nur hier findet die Absorption von Unsicherheit statt, also die Transformation von Unsicherheit in selbstgarantierte, konstruierte Sicherheit“ (Luhmann 2000: S.317).*

Die Regelung der Kommunikation in Organisationen kann auf unterschiedlichste Arten gestaltet werden. Die bekannteste ist vermutlich die Hierarchie, die einerseits durch die Zuweisung von Über- und Untergeordnetheit Ungleichheit erzeugt, aber auch Gleichheit, da festgelegt wird welche Abteilungen sich auf den gleichen hierarchischen Ebenen befinden. Die Funktion von Hierarchie liegt vor allem in der Möglichkeit, Sachkonflikte unter Verweis auf die Mitgliedschaftsbedingung schnell auflösen zu können (vgl. Kühl 2011: S.105f). Eine weitere Form sind beispielsweise Mitzeichnungsrechte, sprich das Gegenzeichnen von Verordnungen oder Arbeitsanweisungen gegenüber Vorgesetzten oder hierarchisch gleichrangigen Organisationsmitgliedern (vgl. Luhmann 1988: S.177). Als ein drittes Beispiel verweist Kühl auf Projektstrukturen. Auch zeitlich, für die Dauer des Projekts ausgelegte Festlegungen sind diese möglichen Formen der Gestaltung der Kommunikation von Entscheidungen.

## Personal

*„Das Unbekanntsein der Zukunft ist die wichtigste und die bleibende, ständig erneuerte Ressource der Entscheidungsprozesse. Personen dienen deshalb als greifbare Symbole für das Unbekanntsein der Zukunft.“ (Luhmann 2000: S.284).*

Die Möglichkeit Strukturierungsleistungen von Organisationen über Gestaltung der Kommunikationswege und die Vorgabe von Voraussetzungen für richtiges Handeln zu beobachten, wird noch durch die Prämisse des Personals erweitert.

Diese Erweiterung war ein Novum in der Theorie, da bis dato die klassischen Betriebswirtschaftslehre und Organisationsforschung in ihrem Zweck-Mittel Schema Personal als Mittel zum Zweck angesehen hatte, selbst aber keine Struktur darstellte. Betrachtet man aber Organisationsstrukturen im Sinne der beschriebenen Prämissen, so ist in der Entscheidungsprämisse Personal eine zweifache Voraussetzung für weitere Entscheidungen inkludiert (vgl. Kühl 2011: S.107).

Dies betrifft Entscheidungen über das Personal, somit Entscheidungen über den Eintritt (Einstellung), Austritt (Entlassung), Versetzungen und Personalentwicklungsmaßnahmen, die unter dem Begriff der Personalentscheidungen zusammengefasst werden können. Die Voraussetzungen für diese Entscheidungen bilden etwa Ausbildung, Wissen, Alter und Kooperationswilligkeit der Personen (vgl. Luhmann 2000: S.285ff).

Die weitere Prämisse besteht in der Form der Entscheidungen des Personals. Zwar ist für Luhmann das psychische System eines Mitglieds in der Umwelt verordnet, aber dennoch stark mit dem sozialen System Organisation gekoppelt. Somit kann es einen Unterschied machen wer, also welches psychische System, mit welchen Charaktereigenschaften als StelleninhaberIn Entscheidungen trifft. Dies bedingt unter anderem den Aspekt des Führungsstils, der auch durch die Persönlichkeit geprägt wird. Der Begriff der „Verkörperung“ einer Stelle weist bereits darauf hin, dass die Ausführung von Programmen und die Nutzung von Kommunikationswegen je nach Besetzung einer Stelle unterschiedliche Auswirkungen haben können.

Da besonders im Hinblick auf eine unbekannt Zukunft nicht vorausgesagt werden kann, welche Herausforderungen, Fragen und Probleme auf die Organisation zukommen, sowie Regeln bzw. Programme in ihrer Flexibilität begrenzt sind, kann dieser Mangel durch Vertrauen zu Personen kompensiert werden. Durch die Kopplung von Organisationen mit psychischen Systemen kann die Organisation Zugang zur Kreativität, Kompetenz,

Intelligenz und Urteilsfähigkeit des unverwechselbaren Individuums erhalten (vgl. Simon 2007: S.74). Dies betrifft auch das Vertrauen zwischen den Personen untereinander, welches eine relative Konstanz, somit ein nicht zu häufiger Wechsel des Personals bzw. der Stellenbesetzung erfordert (vgl. Luhmann 2000: S.408) Dies trifft besonders auf Stellen zu, bei denen die Anforderungen kaum standardisiert werden können, demnach der Kopplung zur sinnlichen Wahrnehmung eines psychischen Systems eine höhere Notwendigkeit zugeschrieben wird.

### **Das Zusammenwirken der formalen Entscheidungsprämissen**

*„Die Stelle hat eine Aufgabe, gehört zu einer bestimmten Abteilung und ist mit einer Person besetzt“ (Luhmann 1988: S.178).*

Die Entscheidungsprämissen agieren jedoch nicht separat voneinander. Sie können sich vielmehr in einem gewissen Umfang gegenseitig entlasten und austauschen. So steigen beispielsweise die Anforderungen an die Person des/der EntscheiderIn wenn die Programmierung von Aufgaben nicht im Detail vorgenommen werden kann. Erst die gegenseitige Koordinierung und die Gestaltung der Verhältnisse der Prämissen zueinander erwirkt die Konsistenz der Organisationsstruktur, somit die Gestaltung von Entscheidungen (vgl. Luhmann 2000: S.226ff). Diese Verhältnisse der Entscheidungsprämissen zueinander, demnach die Kombination aus Programmen, Kommunikationswegen und Personal, ist in jeder Stelle gebündelt.

### **3.2.2.2 Unentschiedene Entscheidungsprämissen – Informale Strukturierung**

*„Informal sind alle Erwartungen in der Organisation, die nicht mit Bezug auf die Mitgliedschaftsbedingungen formuliert werden (oder werden können)“ (Kühl 2011: S.115)*

Neben der formalen Seite der Organisation beziehungsweise formalen Strukturelementen, gibt es in Organisationen aber auch Vorgehensweisen, die nicht über Stellenbeschreibung, Arbeitshandbücher oder durch Aufforderungen von Vorgesetzten festgeschrieben sind. Teilweise unterlaufen diese Vorgehensweisen sogar formale Anforderungen, wie etwa der kurze Dienstweg im Hinblick auf formalisierte Kommunikationswege oder verletzen bestimmte Regeln wie etwa die Anwendung von

nicht genehmigten Werkzeugen in Industriebetrieben<sup>27</sup>. Allerdings sind mit dem Begriff der Informalität auch Praktiken zu verstehen, über die in der Organisation nicht formal entschieden wurde.

Das oben angeführte Zitat von Kühl weist zu dem bereits daraufhin, dass mit dem Begriff informal nicht einmalige Vorkommnisse oder einmaliges Improvisieren gemeint sind. Vielmehr handelt es sich um routinisierte, bewährte Verhaltensformen, deren Deutungsschemata von mehreren Mitgliedern, Abteilungen oder der gesamten Organisation geteilt und auch erwartet werden. Es handelt sich somit um latente, selbst gewachsene Strukturen, die als Prämissen des Entscheidens, demnach Voraussetzungen für eine Vielzahl weiterer Entscheidungen in der Organisation gelten, aber nicht wie die entschiedenen Entscheidungsprämissen formal durch eine Entscheidung der Organisation legitimiert sind (vgl. Kühl 2011:S.114ff). Hieraus lässt sich bereits erkennen, dass es verschiedene Formen der Informalität in Organisationen gibt, die in unterschiedlicher Beziehung zu den Mitgliedschaftsbedingungen stehen. Neben den erwähnten Regelverstößen kann die Erfüllung von informellen Erwartungen auch durch einen Verstoß gegen allgemein gültige Gesetze geschehen, wie beispielsweise die Manipulation von Tachoscheiben durch LKW-FahrerInnen, Gefälligkeiten gegenüber Betriebsräten oder potenziellen Auftraggebern, die rein rechtlich den Tatbestand der Fälschung, Untreue oder Schmiergeldzahlung erfüllen würden (vgl. ebd. S.122). Diese beiden Arten der Informalität verstoßen gegen die Bedingungen der Mitgliedschaft und können bei Bekanntwerden zu Sanktionierungen, wie etwa der Kündigung oder Abmahnung durch die Organisation führen. Zu bedenken ist allerdings, dass diese Formen der Abweichung von Regeln oder Gesetzesvorgaben eine bestimmte Funktionalität für Organisationen haben können. Mit Regelverstößen, wie etwa der Umgehung von festgeschriebenen Produktionsabläufen bzw. -verfahren, lassen sich, beispielsweise bei hoher Auslastung oder dringenden Kundenwünschen, schneller größere Mengen produzieren, als bei regelkonformen Vorgehen.

Zwei weitere Ausprägungen der Informalität, die für diese Arbeit eine besondere Bedeutung haben, sind Prämissen über die in der Organisation noch nicht entschieden wurde oder über die nicht formal entschieden werden kann. Erstere sind so genannte nicht entschiedene Entscheidungsprämissen. Hierbei handelt es sich um Erwartungen, die prinzipiell durch Entscheidungen in formale Entscheidungsprämissen transformiert werden

---

27 Bensman und Gerver (1963) haben diese illegalen Vorgehensweisen und deren Akzeptanz bzw. informelle Erwartung am Beispiel eines in der Rüstungsindustrie tätigen Flugzeugherstellers sehr präzise dargestellt.

könnten, aber bisher von der Organisation – bewusst oder unbewusst – nicht wurden<sup>28</sup>. So könnten beispielsweise routinisierte Kommunikationswege, wie etwa der „Kurze Dienstweg“ durch Dienstvorschriften formalisiert und an die Mitgliedschaftsregeln gebunden werden (vgl. Kühl 2011:S.119; 131f).

Die zweite Ausprägung sind die so genannten unentscheidbaren Entscheidungsprämissen<sup>29</sup>. Hierunter lassen sich Erwartungen zusammen führen über die eine Organisation nicht formal entscheiden kann, da diese nicht mit den Bedingungen der Mitgliedschaft zu vereinen sind und demnach auch durch die Mitglieder abgelehnt werden können, ohne dass dies Folgen für ihre Mitgliedschaft hätte<sup>30</sup>.

Während Kühl Informalität, wie oben bereits beschrieben, weiter fasst, behandelt Luhmann den Aspekt der Informalität in seinen späteren Werken über Organisationen eher randständig und identifiziert mit diesem vielmehr das Phänomen der Organisationskultur(en) (vgl. Tacke 2014: S.24). Die hinter dem „Modethema Organisationskultur“ (Luhmann 2000: S.240) liegenden organisationswissenschaftlichen Grundlagen basieren auf dem Human-Relations Ansatz. Als Ausgangspunkt könnte man die „Hawthorne“ Experimente und die auf deren irritierenden Ergebnissen weiterführende Fragen im Hinblick auf die Auswirkung menschlicher Beziehungen besonders in Arbeitsgruppe ansehen (vgl. Kieser 2002: S.101ff). Die Weiterführung dieses Ansatzes besonders durch die Sozialpsychologie und die „Entdeckung“ der Bedeutung der Gruppe in Organisationen führte zu der Formulierung von formaler und informaler Organisation (vgl. Luhmann 2000: S.22).

Die weitere wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema Informalität in Organisationen führte zu zwei konträr gegenüber stehenden Annahmen, die sich primär in ihrer Vorstellung über die Gestaltbarkeit von Organisationskulturen unterscheiden. Diese Gegensätze werden von Smircich (1983) als zwei Typologien beschrieben. Sie unterscheidet zwischen den Annahmen, Organisationskultur als Variable oder als Metapher zu beschreiben. Die Annahme der Variable geht einher mit einem Verständnis, dass eine Organisation eine Kultur hat, die im Sinne des Managements gestaltbar und

---

<sup>28</sup> „Formale Kommunikation zu verlangen oder einzuleiten, ist eine Möglichkeit, Vertrauenstests zu vermeiden und mehr Sicherheit zu erreichen (...). Und umgekehrt ist die Wahl informaler Kommunikation und das explizite Vermeiden von Formalisierungen (ohne auf deren Möglichkeit zu verzichten) ein Zug, mit dem man sich die Option von formal oder informal offen halten und sie reproduzieren kann“ (Luhmann 2000: 25).

<sup>29</sup> Der Vorschlag den Begriff Organisationskultur als Komplex der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen zu definieren, stammt von Darío Rodríguez Mansilla und wurde von Niklas Luhmann übernommen (vgl. Luhmann 2000: S.240f).

<sup>30</sup> Da diese Erwartungen nicht formal durch Androhung oder Vollzug von Abmahnungen oder Entlassungen durchgesetzt werden können, wird in Organisationen mitunter auf andere Mittel der Sanktionierung gesetzt. Siehe hierzu auch die Ausführung zur Funktionalität von Mobbing bei Kühl (2011: S.125f).

kontrollierbar sei<sup>31</sup> (vgl. Smircich 1983: S.345ff). Diese funktionalistischen Ansätze betrachten Organisationskultur als einen Erfolgsfaktor, der durch das Management im Hinblick auf den wirtschaftlichen Erfolg der Organisation gesteuert werden könnte. Allerdings wird bei diesen Ansätzen ausgeblendet, dass eingespielte Denkmuster, Werthaltungen sowie informale Handlungsnormen nicht formal zu gestalten, zu steuern oder zu verwalten sind (vgl. Kühl 2011: S.128).

Vielmehr entsteht die Organisationskultur als emergente Ordnung wie von selbst, wird anonym produziert und ist durch ihre latente Funktion nicht per Dekret änderbar (vgl. Luhmann 2000: S.245). Gerade die kognitiven und symbolischen Prozesse, welche Bedeutungen und soziale Wirklichkeit schaffen, sind von Smircich in der Typologie der Organisationskultur als Metapher zur Untersuchung der Organisationskultur aufgeführt. Aus dieser nicht funktionalistischen Perspektive hat eine Organisation keine Kultur, sie ist vielmehr eine (vgl. Smircich 1983: S.347ff)<sup>32</sup>.

Luhmann, der den Begriff der Organisationskultur als Modethema bezeichnet, sieht ihn in seiner Letztkomponente auf Werte reduziert, die durch die Geschichte der Organisation gestützt und untermalt werden. Werte werden in der Kommunikation nicht zum Gegenstand (Information) der Mitteilung gemacht, da ihre Geltung vorausgesetzt und unterstellt wird, sie somit nicht zur Annahme oder Ablehnung in die Kommunikation eingeführt werden, um die etablierte Organisationsgeschichte und demnach das eigene vorherige Verhalten nicht in Inkonsistenz oder Widersprüchlichkeit zu stellen (vgl. Luhmann 2000: S.244f). Dies bedeutet jedoch, dass die Organisation die authentische Vertretung der Werte der Organisation nicht als Bedingung der Mitgliedschaft machen kann. Einstellungen, Denkstile und Haltungen lassen sich nicht formalisieren und dementsprechend auch nicht sanktionieren. Vielmehr regelt die Organisationskultur

„how to make faces, ohne die Mitglieder zu verpflichten, daran zu glauben“ (ebd. 2000: S.241)<sup>33</sup>.

Allerdings lassen sich Kulturen in Organisationen nicht als autark ansehen, da sie nur im Bezug zu den entscheidbaren Entscheidungsprämissen, somit zur Formalität bestehen

---

31 Das Buch „In Search of Excellence“ von Peter und Watermann, mit dem von ihnen entwickelten 7 S Modell und der Betonung auf Steuerbarkeit und Bedeutung der Organisationskultur wurde trotz der vorherrschenden Kritik zum Bestseller.

32 Zu erwähnen ist hier auch das dreiteilige Konzept von Schein (2003) zur Untersuchung von Organisationskulturen, das neben Artefakten, öffentlich propagierte Werte, vor allem auf die grundlegenden unausgesprochenen Annahmen in Organisationen verweist.

33 Siehe hierzu auch das Werk von Arlie Russell Hochschild (1990) „Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle“. Besonders ihre Forschungen im Dienstleistungsbereich vor allem zu dem Beruf von FlugbegleiterInnen.

können. Vielmehr stabilisieren sich formale und informelle Prämissen gegenseitig. So entstehen und wirken Organisationskulturen bei Problemfällen die durch formale Anweisungen nicht gelöst werden können (vgl. ebd. 2000: S.241).

## **4. Methodologie und methodische Durchführung**

Nachdem auf den vorangegangenen Seiten das Thema dieser Arbeit verordnet und der Gegenstand Organisation theoretisch gefasst wurde, folgt an dieser Stelle ein Wendepunkt hin zur durchgeführten Einzelfallanalyse. Dies bedingt zu Beginn die Darstellung des methodologischen Grundverständnisses eines qualitativ-interpretativen Forschungsvorhabens und im weiteren Teil die Vorstellung der methodischen Herangehensweise, sowie den Ablauf der durchgeführten Forschung.

### **4.1 Grundlagen interpretativer Methodologie**

Ausgehend von den Anfängen der verstehenden Soziologie um Max Weber und dessen Anforderung an die Soziologie, soziales Handeln deutend zu verstehen (vgl. Weber 1972: S.1), über die Anknüpfungen und Weiterentwicklungen der Ansätze von Husserl durch Schütz, über die Chicagoer Schule bis zu Luckmann (vgl. Flick; von Kardorff; Steinke 2009: S.106ff), ist der Grundaspekt der interpretativen Sozialforschung die Analyse der sozialen Konstruktion von gesellschaftlicher Wirklichkeit (vgl. Lueger 2010: S.22).

Dies impliziert bereits ein Nichtvorhandensein einer von außen vorgegebenen objektiven Wirklichkeit, deren sozialen Tatbestände deduktiv erklärbar wären. Vielmehr resultiert das Wirklichkeitsverständnis aus einem „interpretationsgeleiteten Interaktionsprozesses zwischen Gesellschaftsmitgliedern“ (Lamnek 1995: S.43).

Das Grundelement hierbei ist Sinn. Beobachtungen und Wahrnehmungen müssen in einen Sinnzusammenhang gebracht, demnach mit Bedeutung versetzt werden.

Die Bildung dieser Sinnstrukturen geschieht jedoch nicht alleinig durch die subjektive Beschäftigung mit der Umwelt, sondern wird darüber hinaus in einem gesellschaftlichen Prozess angeeignet. Durch Interaktion und Kommunikation mit anderen wird ein gemeinsamer Sinn, ein gemeinsam geteiltes Wirklichkeitsverständnis durch den aktiven Beitrag des Individuums entwickelt (vgl. Froschauer/Lueger 2009a: S.25ff).

Die Funktion von Sinn ist die Schaffung von Orientierung indem Komplexität reduziert wird. Auf der Ebene des Individuums könnte es ohne einen Sinnbezug keine Identifikation und keine Unterscheidung geben. Wie bereits beschrieben, liegt die Leistung von sozialen

Systemen auch in der Reduktion von Komplexität indem eine handlungsleitende Struktur gegeben wird, die lebensweltliche Orientierung erleichtert (vgl. ebd. S.34ff)<sup>34</sup>. Um eine wiederholte Anwendung eines gemeinsamen Sinns zu gewährleisten, ist eine Form der Stabilität im Kommunikationsprozess notwendig, die durch eine Orientierung an Erwartungen hergestellt wird (vgl. Froschauer/Lueger 2009b: S.267). Somit wird aus der Komplexität der verschiedenen Interpretationsleistungen in sozialen Prozessen eine Selektion auf wenige erwartbare Interpretationsmöglichkeiten vorgenommen und demnach Komplexität reduziert.

*„Strukturierung ist daher ein Ausdruck der kommunikativen Abstimmung und der daraus resultierenden Regelmäßigkeit“ (Froschauer/Lueger 2009b: S.267).*

Diese den Strukturierungsleistungen zugrunde liegenden Strukturen sind als virtuell anzusehen, da nicht sie selbst soziale Phänomene produzieren, sondern oder wie bereits angedeutet, immer schon zugegen waren und im kommunikativen Prozess permanent entwickelt, verändert oder aufgehoben werden. Sie sind daher auch nur über ihre „materiellen Ausdrucksträger“ zu beobachten (vgl. Froschauer/Lueger 2009a: S.40ff).

Im Hinblick auf interpretative Analysen von Phänomenen in sozialen Systemen bedeutet dies, eine Fokussierung auf die drei Kernkomponenten Sinn, Kommunikation/Interaktion und Strukturierung<sup>35</sup>.

Zum einen geht es um die Erkundung von Prozessen der Bedeutungsgenerierung, somit der Sinnbezüge welche die Akteure im Forschungsfeld ihren Wahrnehmungen zuweisen<sup>36</sup>. Anknüpfend ist zu fragen, wie diese Bedeutungskontexte sich auf die Handlungen der Akteure und daran anschließend auf den Aufbau sozialer Interaktionen auswirken. Dem folgt das Ziel, die kollektiven Entwicklungen und Strukturen differenziert zu verstehen (vgl. Lueger 2010: S.18).

*„Die drei Bereiche sind nicht voneinander zu isolieren: So sind Bedeutungszuweisungen in der Regel keine rein personenbezogenen Akte, sondern hängen unter anderem von Erfahrungen in Interaktionszusammenhängen und den jeweiligen Rahmenbedingungen ab, in denen sie stattfinden“ (Lueger 2010: S.18).*

Um sich den hinter sozialen Phänomenen verborgenen objektiv latenten Sinnstrukturen, die wie bereits angemerkt nur über ausdrucksmateriale Träger zu beobachten sind (vgl.

---

34,„Das erleichtert den Alltag und erspart konfliktreiche Zusammenstöße. Menschen finden auf dieser Basis Chancen, Möglichkeiten, Plausibilitäten und Begrenzungen in der Interpretation der Welt, in der sie leben (Froschauer/Lueger 2009: S. 39).

35 Diese drei Komponenten werden im Hinblick auf die interpretative Organisationsanalyse angeführt und im Weiteren noch genauer ausgeführt.

36 Wobei diese Zuweisung den Akteuren nicht automatisch bewusst sein muss, sondern viel mehr als selbstverständlich erscheinen wird (vgl. Froschauer/Lueger 2009a: S.26).

ebd. S.23f), interpretativ analysierend annähern zu können, gilt es bestimmte forschungsleitende Prämissen zu beachten. Das betrifft zum einen die Prämisse der Offenheit. Um ein angemessenes Verständnis sozialer Phänomene zu erlangen, reicht es daher nicht aus, nach quantitativem Vorbild mit vorab formulierten Hypothesen und Theorien objektiv vorhandene Informationen aufzunehmen und produktiv weiter zu verarbeiten (vgl. Lamnek 2010: S.19f).

Dies ist bereits zu Beginn des Forschungsvorhabens zu beachten, indem man sich nicht auf konkrete Fragestellungen im Sinne einer vorab bereits bewussten Lösung fixiert, sondern eine generative<sup>37</sup> Themenstellung im Hinblick auf die Konstitution von sozialen Phänomenen grob abgrenzt und eine Präzisierung erst bei einer Zunahme des Wissens über das Erkenntnisobjekt vornimmt (vgl. Froschauer/Lueger 2009a: S.80).

Im Hinblick auf die oben angeführten ersten Forschungsfragen zeigte sich eine thematische Abgrenzung auf einen Bereich, der genügend Entwicklungsspielraum offen lässt ohne die Dynamik und die soziale Strukturierung des Untersuchungsfeldes zu überlagern.

An die Prämisse der Offenheit knüpft die Prämisse der Flexibilität an, deren Einhaltung ein vorschnelles Determinieren der Strukturierungsleistungen durch das Untersuchungsfeld, auf Grund verstärkter theoretischer Fokussierung oder vorab festgelegter Methodenwahl verhindern soll (vgl. ebd. 2009a).

Wie sich aus diesen Prämissen der Offenheit und Flexibilität bereits erkennen lässt, ist der Aufbau eines qualitativ interpretativen Forschungsdesigns nicht vorab in Hinblick auf die Auswahl der Methoden, deren zeitlichen Einsatz und die Auswahl der „materiellen Ausdrucksträger“ festgelegt, sondern vielmehr als ein prozesshaftes Vorgehen zu verstehen, welches an das zu untersuchende Phänomen bzw. Feld gekoppelt ist (vgl. ebd. 2009a).

Um diese Prozesshaftigkeit zu gewährleisten, wird in der interpretativen Sozialforschung zyklisch vorgegangen. Damit ist gemeint, dass in Form von Teilanalysen vorgegangen wird und Forschungszyklen nacheinander auf sich beziehend ablaufen. In einem Zyklus folgen auf eine eingegrenzte Materialerhebung anknüpfend die Interpretation des erhobenen Materials, sowie die Überprüfung der (vorläufigen) Ergebnisse und die Niederschrift dieser in Form einer Zwischenbilanz. Den Übergang zwischen den

---

37,Generativ meint an dieser Stelle, dass am Beginn einer Studie nur grobe Vorannahmen über die Charakteristik eines Feldes oder eines Phänomens in einer Weise formuliert werden, dass sie zur Neugier auf Unbekanntes und alternative Sichtweisen anregen“ (Froschauer/Lueger2009a:S.80).

Forschungszyklen bilden Phasen der Reflexion und Planung der weiteren Vorgehensweise. Diese Übergänge zwischen den einzelnen Zyklen fungieren hierbei als eine kritische Steuerungsfunktion. Einerseits wird durch die Reflexion eine kritische Auseinandersetzung mit den Zwischenergebnissen sowie den eigenen Forschungsaktivitäten angeregt und andererseits das weitere Vorgehen im Hinblick auf das „theoretische Sampling“ geplant (vgl. ebd. 2009a:S.102ff). Hinter diesem von Glaser/Stauss (1998) geprägten Begriff, ist eine Strategie zu verstehen, welche die Auswahl des weiteren Erhebungsmaterials für die Analyse strukturiert. Den Hintergrund bildet der aktuelle Stand der aus der Forschung gewonnenen theoretischen Einsichten, auf Basis deren über die Auswahl weiterer für die Analyse einzubeziehenden Materialien entschieden wird, um den Verallgemeinerungsgrad wie auch die Tragweite der Theorie zu fundieren. Dies geschieht zum einen durch die Auswahl von Material von dem angenommen wird die bisherigen Erkenntnisse zu stützen, sowie von Material das eine Gegenposition aufweisen könnte. In diesem sich schrittweise und zyklisch annähernden Prozess der Interpretation und des Verstehens von sozialen Phänomenen, ist im Sinne von Glaser/Strauss (1998) ein Forschungsabschluss ab einer theoretischen Sättigung zu vollziehen. Diese ist erlangt, wenn der Forschungsprozess keine weiteren neuen bzw. erweiternde Erkenntnisse bietet (vgl. Froschauer/Lueger 2009a: S.214ff).

## ***4.2 Interpretative Organisationsanalyse***

Aufbauend auf den vorangegangenen Ausführungen des methodologischen Verständnisses der interpretativen Sozialforschung, sowie eines systemtheoretischen Verständnisses von Organisation gilt es an dieser Stelle dieses Wissen für die interpretative Analyse von Organisationen und im Hinblick auf die, dem Forschungsinteresse zu Grunde liegende Einzelfallanalyse zu transferieren.

Während sich die oben ausgeführten methodologischen Prämissen auf soziale Phänomene im Allgemeinen beziehen, ist der Systemtyp Organisation (wie im Theorieteil ausgeführt) ein Sonderfall, da unter anderem, wie in Bezug auf die Mitgliedschaft, nicht jedes Gesellschaftsmitglied die Organisationswirklichkeit mit konstruieren kann, sondern eben nur Mitglieder der konkreten Organisation. In dem sich diese durch Kommunikation (Selektion von Information, Mitteilung, Verstehen) wechselseitig austauschen, schaffen sie ein gemeinsam geteilte Sinngefüge, auf deren Basis sich Erwartungshaltungen stabilisieren. Diese Stabilität wird dann als Struktur wahrgenommen, welche eine

gemeinsame Bewältigung von Handlungsanforderungen vereinfacht bzw. ermöglicht. Diese Verhaltenserwartungen können formalisiert (als entscheidbare Entscheidungsprämissen) oder informal (als unentscheidbare Entscheidungsprämissen) in der Organisation existieren. Auch wenn sie von den meisten Mitgliedern als objektiv von außen gegebene Ordnung angesehen werden, sind sie das Ergebnis einer historisch entstandenen Ordnung auf Basis von wechselseitig aneinander orientierten Interaktionen die laufend reproduziert und verändert werden (vgl. Froschauer/Lueger 2009b: S.267ff).

Im Hinblick auf das Forschungsinteresse gilt es demnach diese Eigenlogik und die spezifischen Operationsweisen der konkreten Organisation im Hinblick auf ihre Entwicklung hin zu (re)konstruieren. Um rekonstruierend zu verstehen wie eine konkrete Organisation das Wachstum ihrer MitarbeiterInnenanzahl gestaltet, steht zunächst einmal die Frage im Fokus wie die Organisation durch die Koordination der Aktivitäten ihrer Mitglieder wechselseitige Erwartungen entstehen lässt.

Froschauer und Lueger betonen hierbei die Bedeutung der unternehmensinternen Sozialisation wie etwa in Bezug auf das Treffen von Entscheidungen und den Umgang der Organisationsmitglieder untereinander, als eine der Grundlagen für die spezifischen Operationsweisen einer Organisation (vgl. ebd. 2009b: S.262).

Das Ziel ist es,

*„das organisationale Geschehen aus der Sicht der handelnden Subjekte zu rekonstruieren, unerwartete Phänomene mit möglichst wenigen Vorentscheidungen hinsichtlich Design und Methode einzufangen und auf diese Weise menschliches Verhalten einer prozessualen Sicht zugänglich zu machen“ (Kühl et al. 2009: 18).*

#### **4.2.1 Methoden der Datenerhebung**

Für die Analyse der ausgewählten Organisation wurden die Methoden des qualitativ-offenen Interviews, mit exmanentem Nachfrageteil, der teilnehmenden Beobachtung und der Analyse von Artefakten angewandt. Allerdings wurden die Entscheidungen über die Auswahl der einzelnen Methoden im Sinne des Primats der Offenheit und Gegenstandsbezogenheit nicht vor Beginn des Forschungsvorhabens, sondern im Prozess der Forschung, bezogen auf die feldspezifische Strukturierung und aufbauend auf den Zwischenergebnissen der Forschungszyklen getroffen. Im Folgenden sollen die einzelnen Methoden vorgestellt, um im Kapitel 4.3 „Ablauf und Durchführung der Forschung“ in Bezug auf ihre Anwendung im Forschungsverlauf konkretisiert zu werden.

#### **4.2.1.1 Qualitative Interviews**

Bei der Durchführung der Interviews wurde sich an zwei Konzepten qualitativer Interviews (Froschauer/Lueger 2003), dem narrativen und dem problemzentrierten Interview orientiert bzw. eine Form des Methodenmixes angewandt. Beiden Formen zu Grunde liegend sind die offene und erzählgenerierende Stellung der Fragen, mit dem Ziel der Gesprächsstrukturierung durch die interviewten Personen, sowie die Bedeutung der Einstiegsfrage. Die Unterschiede zwischen den beiden Varianten liegen im Grad der Offenheit der Fragen. Zu Beginn der Forschung wurde vermehrt auf die Verfahrensform des narrativen Interviews (vgl. Schütze 1987) zurückgegriffen, in dem durch eine sehr offene erzählgenerierende Frage, die interviewte Person in spezifische Zugzwänge des Erzählens versetzt werden sollte. Das Ziel dieser Interviewform ist die freie Strukturierung und Produktion umfangreichen Textmaterials durch die interviewte Person, wobei diese nicht durch die interviewende Person durch Zwischenfragen gestört werden sollte. Bedingt durch die Offenheit der Fragestellung und die freie Strukturierung des Gesprächsinhalts durch die befragte Person, werden, so die Annahme, die Sinnstrukturen, die das zu untersuchenden Phänomen ordnen, mit in den Text eingebracht. Durch die Versprachlichung werden somit die Dynamiken, Prozesse, Bedeutungen und Beziehungen die hinter der sinnhaften Ordnung liegen, dies sind die latenten Strukturen, für deren Herausarbeitung im Prozess der Interpretation festgehalten (vgl. Froschauer/Lueger 2003: S.33ff).

In den weiteren Forschungszyklen wurde diese offene Form durch die Annäherung an die etwas engere gefasste Erhebungsform des problemzentrierten Interviews eingeschränkt. Zu diesen Zeitpunkten waren bereits Zwischenannahmen aus den vorausgegangenen Forschungszyklen entwickelt. Aus diesen heraus ergaben sich bestimmte Themen, die in die Interviews einfließen, ohne dabei die Strukturierung durch die Interviewte Person an sich zu ziehen (vgl. Lamnek 2005:S.363ff).

#### **4.2.1.2 Teilnehmende Beobachtung**

In der Anwendung dieser Methode liegt der Fokus im doppelten Sinn auf der Beobachtung von „flüchtigem Material“ (Lueger 2010), welches, sobald es auftritt, auch schon wieder verschwunden ist und nicht etwa wie elektronisch aufgezeichnete Gespräche erfasst werden kann. Hinzukommend erfordert es auf Grund der Selektivität aus der Masse an Eindrücken hohe Ansprüche an die beobachtend forschende Person, die auch selbst durch ihre Anwesenheit Teil des sozialen Prozesses ist. Diese Form der Erhebung kann

unter anderem deshalb auch als eine der komplexesten Methoden in der qualitativen Sozialforschung angesehen werden (vgl. Lueger 2010: S.40).

Neben den hohen Anforderungen an die beobachtende Person, birgt diese Methode jedoch den großen Vorteil, alltägliche Praktiken, Dynamiken und Strukturierungen der Akteure im Feld unter der Einschränkung selektiver Wahrnehmung und Protokollierung festhalten zu können. Im Vergleich zu einer künstlich hergestellten Interviewsituation, erlaubt die (teilnehmende) Beobachtung die „natürlichen Strukturierungsleistungen sichtbar machen [zu können]“ (Lueger 2010: S.41), die in sprachlicher Form nicht vorhanden und somit nicht für eine interpretative Analyse zugänglich wären. Drei Hauptprobleme sind bei der Durchführung von teilnehmender Beobachtung nach Lueger zu bedenken. Dies betrifft die selektive Zuwendung (worauf wird die Wahrnehmung gerichtet), die selektive Wahrnehmung (was aus der Fokussierung wird wahrgenommen) und die Selektivität der Protokollierung (was wird wie festgehalten), mit dem Ziel die hinter den Beobachtung liegenden Sinnkontexte zu erschließen (vgl. ebd. S.42ff).

#### **4.2.1.3 Artefakte**

Ähnlich wie bei der teilnehmenden Beobachtung besteht eine Herausforderung bei der Beschäftigung mit Artefakten darin, aus der Menge an diesen zu selektieren. Neben Plänen, Einrichtungsgegenständen, technischen Geräten, Plakaten oder auch Visitenkarten, lässt sich jeder Gegenstand in einer Organisation als von Menschen formiert und als wesentlicher Bestandteil der organisationalen Lebenswelt betrachten (vgl. Froschauer 2009:S. 326).

Im Hinblick auf die Fragen nach der Sinngenerierung und der Produktion von erwartungssichernden Strukturen in Organisationen, sind Artefakte auch deshalb als ein wesentliches Material in die Analyse miteinzubeziehen, da diese sowohl auf die Hintergründe für den Anlass, als auch auf die Logik der Herstellung verweisen. Zudem lässt sich durch die Art der Anwendungen und ihrer Bedeutungen in der Organisation auf die im Hintergrund liegenden strukturierenden und Erwartungen ausbildenden, latenten Logiken schließen. Ausgehend von dem Verständnis, dass Organisationen aus aneinander anknüpfende kommunikative Entscheidungen bestehen, lassen sich Artefakte als materialisierte Kommunikation verstehen und analysieren.

Im Forschungsprozess wurden aus der Menge an potenziell zu analysierenden Artefakte einige selektiert die sich teils nach Annahme des Forschers und teils explizit von der Organisation für diese selbst, als besonders wichtig wahrgenommen wurden. Dabei handelt es sich um ein Plakat und einen Papierwürfel, die im Prozess der

Werteentwicklung in der Organisation produziert wurden. Hinzukommend wurde eine mit Kreide beschriebene und Fotografien aller Mitglieder behängte Tafelwand fotografiert und in die Analyse mit einbezogen.

## **4.2.2 Methoden der Datenauswertung**

### ***4.2.2.1 Interpretation der Interviews und Forschungsgespräche***

Für die Analyse der Interviews und Gespräche wurden zwei Auswertungsmethoden angewendet. Für den Einstieg in die Analyse wurde die Feinstrukturanalyse gewählt, da diese durch ihre extensive Vorgehensweise und ihre extreme Offenheit der Interpretation eine Absicherung gegenüber voreiligen Annahmen ermöglicht. Diese Methode bezieht sich auf die von Oevermann entwickelte objektive Hermeneutik und zielt darauf ab, durch extensive Sinnauslegungen ausgewählter Textpassagen, Hinweise auf die internen, wie auch externen Bedingungen der Textproduktion zu generieren. Über die Frage nach den latenten Sinnstrukturen werden Verweise auf den Kontext der Entstehung entwickelt (vgl. ebd. S.188ff).

*„In der Feinstrukturanalyse spekulieren InterpretInnen nach dem Prinzip der extensiven Sinnauslegung gedankenexperimentell und unter Ausblendung der in der Interaktion späteren Beiträge über möglichst viele Geltungsbedingungen und ihre pragmatischen Erfüllungsbedingungen, die eine Textstelle sinnvoll machen“ (ebd 2010: S.196).*

In der Durchführung werden zunächst ausgewählte Texteinheiten in einzelne Sinneinheiten zerteilt. Wobei die interpretierenden Personen immer nur eine Sinneinheit erhalten, um nicht durch weitere Textelemente vereinnahmt zu werden. Die einzelnen zu interpretierenden Einheiten bilden zusammengehörige Wortgruppen oder Satzteile die gerade noch Sinn ergeben. Als Auswahlkriterium für die Texteinheiten eignen sich die Eröffnungssituation, Beschließungen (Fazit oder Gesprächsende), besonders auffällige oder markante Stellen und auch im Forschungsverlauf besonders fokussierte Phänomene (vgl. ebd. S.191ff).

Die Durchführung der Analyse beginnt mit der Paraphrasierung der Texteinheit, somit der Beschreibung in eigenen Wörtern aus der Rolle alltagskompetenter BeobachterInnen. Im nächsten Schritt ist die Perspektive der handelnden Person (TextproduzentIn) einzunehmen, um im Sinne einer Beobachtung zweiter Ordnung sich dem Beobachtungsschemata der handelnden Person anzunähern. Die Intention und Funktion

des/der TextproduzentIn steht dabei im Vordergrund. Im Anschluss werden aus einer wissenschaftlich distanzierten Perspektive die latenten Bedeutungen versucht herauszuarbeiten. Es gilt zu überlegen, welcher Kontext zu den Äußerungen geführt hat und welche Handlungs- bzw. Denkmuster hinter der Aussage stecken könnten. Hinzukommend sind unterschiedliche Interaktionsrollen der sprechenden Person mit einzubeziehen. Im letzten Schritt werden verschiedene Anschlussoptionen generiert, somit Prüfkriterien für die bisherigen Interpretationen auf Grund der potentiell folgenden Interakte entwickelt. Aus diesem Verlaufsschema werden durch die Bearbeitung der Texteinheiten eines Interviews, latente Strukturen bzw. Muster herausgearbeitet werden, die sich in ihrer Aussagekraft nicht nur auf den einzelnen Fall sondern auch auf das spezifische Forschungsfeld beziehen (ebd. 2010: S.192ff).

Neben der Feinstrukturanalyse wurde für die Interpretation der transkribierten Interviews auch auf die Auswertungsmethode der Systemanalyse (Froschauer/Lueger 2003: S.142ff) zurückgegriffen. Diese Form der Analyse erfasst größere, nach Themen gegliederte Textmengen. Ziele sind unter anderem die Erschließung der Prozessdynamik in komplexen und hochdifferenzierten sozialen Systemen und die (Re-)Konstruktion der latenten Strukturmerkmale. Diesem Verfahren liegt die Annahme zu Grunde, dass in einem sozialen System kollektiv konstituierte Wirklichkeitsvorstellungen in die Textgenese einfließen und (re-)konstruiert werden können. In der Analyse des Textes, der in thematische Einheiten untergliedert ist, werden von den interpretierenden Personen Hypothesen und Annahmen über die Strukturierung des sozialen Systems gebildet und in der sukzessiven Analyse des gesamten Materials überprüft. Parallel zur Textanalyse ist auch die Analyse des Gesprächsflusses, demnach die Einflüsse der Gesprächssituation auf die Aussagen in dieser zu berücksichtigen, da neben den Einstellungen und Meinungen der beteiligten GesprächspartnerInnen auch implizit die Beziehung zwischen diesen mit kommuniziert wird.

Die Durchführung der Analyse wird in drei Ebenen differenziert in denen sich die interpretierenden Personen dem Textelement aus unterschiedlichen Rollen bzw. Ebenen der Distanzierung annähern. Die Interpretation erfolgt in fünf Stufen, die wie folgt ablaufen

1. Paraphrasierende Analyse: Hierbei fassen die InterpretInnen in der Rolle alltagskompetenter HörerInnen mit dem Fokus auf den manifesten Inhalt den Text zusammen.

2. Textrahmen der Äußerung: Hierbei wird sich in die Rolle der TextproduzentInnen hinein versetzt und überlegt welchen Einfluss die Bedeutungen und Intentionen die konkrete Situation der Textproduktion auf die Formulierung haben könnte.

3. Lebensweltlicher Kontext der Äußerung: Aus der Perspektive der Lebenswelt des/der TextproduzentInnen, wird versucht sich dem feldspezifischen Kontext anzunähern. Dies impliziert Überlegungen nach den strukturellen Rahmenbedingungen die eine solche Ausdrucksform und Dramaturgie erwarten lassen würden. Dies betrifft auch Überlegungen woran sich die Mitteilung inhaltlich orientiert und warum diese Mitteilungsform gewählt wurde.

4. Interaktionseffekte: Ab diesem Schritt verlassen die InterpretInnen den Äußerungskontext und versuchen aus einer distanzierten, analytischen Rolle heraus, aufbauend auf den vorher (re-)konstruierten Kontextbedingungen des sozialen Systems, auf die Folgen für die unmittelbaren Handlungsstrukturen des/der TextproduzentInnen zu schließen. Anders formuliert ist zu überlegen wie diese strukturellen Rahmenbedingungen Einfluss auf die Sicht- und Handlungsweisen der TextproduzentInnen nehmen und welche Reaktionen von anderen darauf folgen könnten.

5. Systemeffekte: Aus einer ebenfalls distanzierten Rolle heraus, wird nun auf die Gesamtdynamik des Feldes geschlossen. Hierbei wird die Analyse von der Annahme geleitet, dass auch in weitgehend intern differenzierten Systemen, auf Basis der herausgearbeiteten hypothetischen Handlungsrahmungen Dynamiken erzeugt werden, welche kollektive Interaktionsmuster und Handlungszusammenhänge aufweisen.

Das schrittweise Abarbeiten der in einzelne Themenelemente gegliederten Interviewtexte, führt die InterpretInnen von einer Subjekt bezogenen Sichtweise zu einem Verständnis über systemweite Strukturierungsformen (vgl. Froschauer/Lueger 2003: S.148).

#### **4.2.2.2 Analyse von flüchtigem Material – Beobachtungsanalyse**

Für die Analyse der erhobenen Beobachtungen wurde sich an dem dreistufigen Leitkonzept von Lueger (2010) orientiert. Das Ziel ist es, die Bedeutungen zu (re)konstruieren, sowie die Kontexte in denen die Beobachtungen eingebunden sind und die dahinter liegenden Prozessstrukturen zu analysieren (vgl. ebd.S.88). Die vier Phasen dieses Leitkonzepts, das auf der zyklischen Durchführung der Forschung beruhen, sind im Folgenden nach Lueger (2010: S.68) dargestellt.

Analysebasis	<b>Deskriptive Analyse</b>	soziales Setting physisches Setting
	<b>perspektivistische Bedeutungsstrukturanalyse</b>	Perspektivenvariation sinndimensionale Analysen Prozessanalysen
Analysezentrum	<b>Detailanalysen</b>	Prozessebene Handlungsebene Situationsebene Kollektivebene Kontextebene Einheitsstiftung
Ergebniskontrolle		integrative Analyse
Bericht	<b>Ergebnisintegration</b>	prüfende Analyse Feldausstieg

Diese einzelnen Phasen beinhalten somit in ihrem Verlauf:

- Das Erfassen und Unterscheiden des Beobachteten hinsichtlich der AkteurInnen und des Umgangs zwischen diesen, sowie der äußerlichen Gegebenheiten.
- Die Analyse der verschiedenen Bedeutungsmuster, Funktionen der AkteurInnen, als auch die die Dynamiken, Regeln und Muster im Beobachtungsfeld.
- Die Interpretation des nach den einzelnen selektiven Kriterien erfassten Beobachtungsmaterials.
- Die Integration der Ergebnisse in einen breiteren Kontext (gesellschaftlich und kulturell), sowie die Überprüfung des Erfassten in Verbindung mit weiterem erhobenen Material (vgl. ebd. S. 252ff).

#### **4.2.2.3 Artefaktanalyse**

Für die Auswertung der erhobenen Artefakte wurde auf die von Forschauer (2009) und Lueger (2000) entwickelte interpretative Methode der Artefaktanalyse zurückgegriffen. Diesem Ansatz nach beinhalten Artefakte neben ihrer Gestalt und Ausdrucksweise manifeste, wie auch latente Informationen. Obwohl sie diese Informationen nicht sofort bei ihrer Betrachtung preisgeben, sind diese doch in das organisationale Selbstverständnis integriert und besitzen wichtige Ausdrucks- und Mitteilungsfunktionen (vgl. Forschauer

2009:S.331). Artefakte sind als Formen von Sinnkristallationen zu verstehen, die in einen Handlungskontext kollektiver Sinnstrukturen integriert sind, „die sich im nachvollziehenden Verstehen als Bedeutungen, Handlungsaufforderungen oder Funktionen deuten lassen“ (Lueger 2000:S.147).

Im Rahmen der Organisationsanalyse wurden die drei ausgewählten Artefakte<sup>38</sup> erst in den späteren Forschungszyklen in die Interpretation aufgenommen. Zu begründen ist dies dadurch, dass zwei Artefakte erst im Prozess des Forschungsverlaufs von der Organisation produziert wurden und sich für die Auswahl des dritten Artefakts aus der Gesamtmenge an Material erst nach der Interpretation der Beobachtungen zur Erweiterung und Überprüfung der bisherigen Ergebnisse entschieden wurde.

Der Prozess der Analyse kann in zwei Phasen gegliedert werden. In der ersten Phase wird von dem Artefakt eine präzise dekonstruierende Beschreibung in der Form eines schriftlichen Protokolls angefertigt. Im zweiten Schritt werden durch verschiedene Interpretationsvarianten unterschiedliche extensive Sinnauslegungen entwickelt. Für die Durchführung der Interpretation sollte ein möglichst heterogenes Team miteinbezogen werden, um möglichst vielfältige Annahmen erzeugen zu können.

In der ersten Phase, der dekonstruktiven Bedeutungsrekonstruktion wird das Artefakt hinsichtlich dessen Materialität, Gestaltung und Textstruktur einer inneren Differenzierung unterzogen. Anschließend werden diese herausgearbeiteten Elemente im Hinblick auf ihre Sinnzusammenhänge in einen Alltagskontext gestellt. Aus der Rolle eines/einer alltagskompetenten BeobachterIn wird das Artefakt auf einer manifesten Ebene hinsichtlich der allgemeinen Bedeutung und der Einbettung in die Organisation betrachtet und sich somit bereits in die untersuchte Organisation hineingedacht (vgl. Froschauer 2009:S.333ff).

In der zweiten Phase, die von Froschauer (2009) als distanzierend-integrative Rekonstruktion latenter Organisationsstrukturen bezeichnet wird, rückt der Fokus der

*„Interpretation zunehmend vom unmittelbar betrachteten Artefakt ab und widmet sich dem organisationalen Kontext, der die Erscheinung des Artefakts und seine spezifische Ausgestaltung in einen umfassenden Sinnhorizont stellt. Untersucht werden soll, welche sozialen Strukturen wahrscheinlich in die Herstellung und den Gebrauch des Artefakts eingegangen sind bzw. noch immer in den organisationalen Alltag eingehen“ (Froschauer 2009:S.335).*

---

38 S. h. 4.2.1.3

Hierbei werden auf die Produktion und die Artefaktgeschichte, den Artefaktgebrauch wie auch die Folgen der Verwendung für die Organisation, die Funktion sowie die soziale Bedeutung geachtet. Abschließend werden in einer komparativen Analyse über Unterschiede und Ähnlichkeiten anderer Artefakte die Besonderheiten herausgearbeitet (vgl. ebd. 2009:S.336).

### **4.3 Ablauf und Durchführung der Forschung**

Nachdem das methodologische Grundverständnis im Hinblick auf die qualitativ interpretative Analyse einer Organisation umgelegt wurde, geht es im Folgenden um die Darstellung des Forschungsablaufs unter dem Fokus der angewendeten interpretativen Erhebungs- und Auswertungsmethoden.

Um sich der sozial konstruierten Organisationswirklichkeit verstehend anzunähern und diese historisch entstandene Ordnung, sowie Reproduktion und Veränderung darstellen zu können (vgl. Froschauer/Lueger 2009b: S.255), gilt es im zyklischen Forschungsprozess eine notwendige Flexibilität und Offenheit, sowie das Ineinandergreifen von Erhebungs- und Auswertungsmethoden zu beachten (vgl. Lueger 2010: S.10ff; ausführlich s. o. Kapitel 4.1).

Im Hinblick auf das Forschungsdesign bzw. den Ablauf der Forschung wurde sich an dem von Froschauer/Lueger (2003) definierten Modell der Forschungsphasen orientiert. Dieses Modell für den Ablauf einer qualitativen Forschung besteht aus der Planungsphase (Grundsatzentscheidungen, Forschungsplanung), der Orientierungsphase (Feldeinstieg), der zyklischen Hauptforschungsphase (Erhebung, Analyse, Prüfung, Zwischenbilanz) und der Ergebnisdarstellung (vgl. ebd. 2003: S.22ff).

Für die folgende explizite Darstellung der Analyse einer Organisation aus der IT Branche, wird das Hauptaugenmerk auf die Phasen des Feldeinstiegs, sowie die Hauptforschungszyklen gelegt.

#### **4.3.1 Feldeinstieg**

Dieser frühen Phase der Forschung ist bereits eine besondere Bedeutung zuzuschreiben, da bereits mit diesen ersten Kontakten zum Feld wichtige Materialien für die Analyse erzeugt werden. „Gerade in der Anfangsphase ist jede Aktivität und jede Beobachtung analyserelevant“ (ebd. 2009a: S.98). Dies erfordert von den forschenden Personen eine hohe Aufmerksamkeit und Verwendung von sehr offenen Verfahren, um sich den latenten

Sinnstrukturen und demnach den Strukturierungsleistungen des Feldes verstehend annähernd zu können (vgl. ebd. 2009a:S.98f).

Im Zuge der Orientierungsphase fragte eine außerhalb der Organisation stehende Person, welche sowohl den Forscher als auch den/die GeschäftsführerIn der untersuchten Organisation kannte, diese nach einem generellen Interesse an der Teilnahme an einer Forschung. Auf Basis dieser ersten Anfrage wurde die Erlaubnis von Seiten der Organisation erteilt, dem Forscher erste Kontaktdaten (E-Mailadresse) der EntscheidungsträgerInnen weiter zu leiten. Somit folgte die erste direkte Kontaktaufnahme durch eine E-Mail an die Geschäftsführung und an die Prokuristin der Organisation, welche im weiteren Verlauf der Forschung zur Ansprechpartnerin (Gatekeeper) (vgl. ebd. 2003: S.26) wurde. Auf Basis dieser ersten schriftlichen Kontaktaufnahme wurde kurz das Forschungsinteresse skizziert und um ein erstes Treffen zur genaueren Darstellung des Forschungsvorhabens sowie einer Erörterung der Möglichkeit der Durchführung gebeten. In Folge wurde ein Gesprächstermin mit der Geschäftsführung und der Prokuristin für Anfang Juni 2013 vereinbart.

Beim ersten Besuch der Organisation wurde der Forscher von der Gatekeeperin empfangen. Es folgte eine erste Führung durch die Räumlichkeiten der Organisation und der Wechsel der Ansprache auf das Du. Zudem wurde dem Autor mitgeteilt, dass das Gespräch mit der Geschäftsführerin auf Grund eines spontanen Termins erst etwas später stattfinden würde, aber ein erstes Gespräch mit der Gatekeeperin auch jetzt bereits möglich wäre. Demnach kam es ohne eine Zusage und Vorstellung des Forschungsvorhabens, durch die Offenheit, Spontaneität und Dynamik des Gatekeepers („Was magst du wissen“) bereits zu einem ersten Interview, welches bewusst sehr offen und mit narrativen Elementen geführt wurde und mit einem Aufnahmegerät aufgenommen wurde. Dieses erste Gespräch hatte eine Länge von einer knappen Stunde.

Diese Form der Offenheit und Spontaneität von Seiten die Gatekeeperin zeigte sich auch im anschließenden Gespräch mit der Geschäftsführerin. Bei diesem Gespräch, der in dem Büro der Geschäftsführerin stattfand und ca. 30 Minuten dauerte, war die Gatekeeperin auch vertreten. Nach einer groben Skizzierung des Forschungsinteresses und einer Darstellung der Herausforderungen, welchen die Organisation in ihrem Wachstumsprozess gegenüber steht, stimmte die Geschäftsführerin einer wissenschaftlichen Analyse der Organisation<sup>39</sup> zu. Hinzukommend unterbreitete sie dem

---

<sup>39</sup> In diesem Gespräch wurden auch die forschungsethischen Bedingungen der Anonymität, Vertraulichkeit und die Bedingungen einer potenziellen Veröffentlichung besprochen. Des Weiteren wurde die Genehmigung einer potenziellen Befragung aller MitarbeiterInnen,

Forscher den Vorschlag, an dem nächsten „company breakfast“ drei Wochen später teilzunehmen. Auf dieses Angebot wurde eingegangen, da es sich hierbei um eine Strukturierungsleistung des Feldes handelte und für einen Zeitraum von zwei Stunden nahezu alle Mitglieder der Organisation zusammen kamen.

Da dieses zweite Gespräch nicht aufgezeichnet wurde und der Forscher bereits viele Eindrücke auf Basis die Führung durch die Organisation mitbekam, wurde ein Gedächtnisprotokoll bzgl. der Beobachtung und des zweiten Gespräches erstellt.

### **4.3.2 Forschungszyklen**

Aufgrund der Intensität und der Menge an erhobenem Material (Interview, Beobachtungen) kann der beschriebene Feldeinstieg bereits als erster Forschungszyklus angesehen werden. Das Interview mit der Gatekeeperin wurde in der Folge transkribiert und erste Zeilen in einer Interpretationsrunde mit zwei weiteren Personen mit der Methode der Feinstrukturanalyse<sup>40</sup> interpretiert. Aufgrund der geringen Zeit zwischen dem Feldeinstieg und der Einladung zur Teilnahme an dem bereits erwähnten "company breakfast", konnten jedoch nur wenige Zeilen interpretiert werden. Als kritische Reflexion ist hier anzumerken, dass mehr Zeit und eine zweite Interpretationsrunde vor den weiteren Erhebungen möglicherweise von Vorteil gewesen wären.

Im Hinblick auf die Teilnahme an dem „company breakfast“ wurde bei dem ersten Gespräch mit der Geschäftsführerin vereinbart, dass der Forscher sich und sein Forschungsvorhaben kurz schriftlich vorstellen und dieser Text durch eine Ankündigungsemail der Teilnahme des Forschers von der Geschäftsführerin vorab an alle Mitglieder geschickt würde. Für den Besuch des „company breakfast“ wurde im Vorhinein entschieden, mit der Methode der teilnehmenden Beobachtung und einer Fokussierung auf den Umgang der Organisationsmitglieder untereinander zu forschen. Hinzukommend bestand das Ziel mögliche Interviewtermine mit Mitgliedern der Organisation zu vereinbaren.

Der Ablauf dieses ersten geplanten Forschungsaufenthalts gestaltete sich dann jedoch anders als anfangs angenommen. So wurde das gemeinsame Frühstück der Organisationsmitglieder nur zu Beginn, somit in der Phase des Eintreffens und Begrüßens von außen beobachtet, da der Forscher darauf folgend durch die Gatekeeperin gebeten wurde sich mit an den langen Tisch zu setzen. Dies hatte den Nachteil, dass weitere

---

sowie der Bewegungsfreiheit in den Räumlichkeiten der Organisation eingeholt. Zudem wurden die Vorgehensweise sowie eine kurze Beschreibung des methodologischen Grundverständnisses einer qualitativen Organisationsanalyse dargelegt.

<sup>40</sup> Diese Methode wird in Kapitel 4.2.2.1 ausführlicher vorgestellt.

Beobachtungen nicht direkt schriftlich festgehalten werden konnten, ermöglichte es dafür aber, verschiedenen Interaktionen zwischen den Mitgliedern aus näherer Entfernung beobachten zu können. Während des zwei Stunden andauernden Frühstücks wurden dem Forscher einzelne Personen durch die Gatekeeperin vorgestellt, sowie unaufgezeichnete Gespräche mit Personen geführt, die sich zum Teil von selbst vorstellten. Während der Vorbereitung für den Feldaufenthalt wurde bereits auf Basis der Interpretation des ersten Interviews mit der Gatekeeperin sowie im Sinne der maximal strukturellen Variation entschieden, Personen auf Basis der Dauer der Zugehörigkeit zu der Organisation (erst kürzlich und bereits lange in der Organisation tätig), für weitere Interviews auszuwählen. Hilfreich für die Auswahl der Personen waren Gespräche mit Organisationsmitgliedern, die bei der Teilnahme am Frühstück und bei den Aufenthalten in der Küche und auf der Terrasse geführt wurden. In diesen wurde, angelehnt an das Schneeballprinzip, nach Personen mit bestimmten Eigenschaften wie Dauer der Zugehörigkeit gefragt und auch die Einschätzungen der GesprächspartnerInnen nach ihren Empfehlungen über Personen, die interessant für ein Interview sein könnten, mit in die Auswahl inkludiert. Daraufhin wurde eine Frau, die zu diesem Zeitpunkt bereits über sechs Jahre als Mitglied in der Organisation im Bereich Verwaltung und Sekretariat tätig war, um die Möglichkeit eines Interviews angefragt. Hinzukommend wurde ein Mann aus dem Bereich IT, der seit sieben Monaten der Organisation als Mitglied angehörte, um ein weiteres Interview gebeten. In beiden Fällen boten die Personen den selbigen Tag als Gesprächstermin an. Allerdings befand sich die Forschung zu diesem Zeitpunkt in der Anfangsphase und es konnte daher nur auf eine Interpretation zurückgegriffen werden. Da jedoch weitere Interviews in einer narrativen Form geplant waren<sup>41</sup> und deren Einstiegsfragen bereits vorbereitet waren, wurden den spontanen Terminvorschlägen von Seiten des Forschers zugestimmt. Die Interviews, eines von einer  $\frac{3}{4}$  Stunde und eines von einer Stunde, wurden im Lauf des Tages in zwei verschiedenen Besprechungsräumen geführt. Vor Beginn der Gespräche wurde den interviewten Personen kurz die offene Interviewform erklärt, der weitere Umgang mit dem Gesprächen sowie die Notwendigkeit der Aufnahme dieser auf ein Tonband dargelegt und Ihnen die Anonymität ihrer Aussagen zugesichert.

Im Zuge dieses ersten Tages des Forschungsaufenthaltes wurde dem Forscher zudem durch die Gatekeeperin die Möglichkeit angeboten, an zwei Meetings teilzunehmen. In

---

41 S. h. Kapitel 4.2.1.1 zur Nutzung von narrativen Interviews in der Anfangsphase der Forschung, im Vergleich zu einer problemzentrierten Interviewform.

beiden Meetings, die jeweils zwischen 10 und 20 Minuten andauerten, wurde mittels der teilnehmenden Beobachtung Material erhoben.

Neben den bereits beschriebenen Erhebungen, hielt sich der Forscher in den Räumlichkeiten der Organisation, besonders in den Gängen, der Gemeinschaftsküche und auf der Terrasse auf. Zum einen wurde diese Zeit genutzt um gewonnene Eindrücke schriftlich festzuhalten und weitere Aktivitäten der Organisationsmitglieder zu beobachten. Die gesamte Anwesenheit des Forschers in der Organisation an diesem Tag betrug über sechs Stunden.

Nach Abschluss dieses ersten Forschungsaufenthalts wurden die Interviews transkribiert, sowie die Beobachtungsprotokolle erweitert. In den nächsten drei Monaten folgten fünf Interpretationsrunden, bei denen mit mindestens zwei weiteren Personen an den transkribierten Interviews und einem Beobachtungsprotokoll gearbeitet wurde<sup>42</sup>. Neben den Interpretationsrunden wurden Memos angefertigt, um das erarbeitete Analysematerial zu verdichten sowie kritische Fragen an die bisherigen Ergebnisse zu stellen bzw. Überlegungen anzustellen, welche weiteren Organisationsmitglieder noch befragt und welche Themen in diesen zukünftigen Interviews fokussiert werden könnten.

Der dritte Aufenthalt im Feld fand im September 2013 statt. Aufgrund der bis dato gewonnen Ergebnisse wurde die Entscheidung getroffen, eine Person aus dem Verkaufsbereich der Organisation für ein weiteres Interview zu wählen. Dies hatte zwei Gründe. Einerseits repräsentierte diese Person einen Bereich über den bisher noch wenige Informationen vorlagen und zweitens wurde sie dem Forscher in einem vorangegangenen Interview als weitere Gesprächspartnerin empfohlen. Hinzukommend wurde die Geschäftsführerin interviewt, da es, wie sich in den Ergebnissen weiter unten zeigt, nach ihrer Einstellung als Geschäftsführerin zu bestimmten Veränderungen in der Organisation kam. Beide Personen wurden per E-Mail angeschrieben und Termine vereinbart. Wie bereits in den vorangegangenen Interviews wurden die interviewten Personen vorab über die Gesprächsform informiert und der Person aus dem Verkaufsbereich Anonymität bzgl. ihrer Aussagen zugesichert. Vor dem Start des

---

42 Eine Interpretationsrunde bearbeitete feinstrukturanalytisch ausgewählte Stellen aus dem Interview mit der Gatekeeperin. Textstellen aus dem Interview mit dem erst kurz in der Organisation tätigen Mann wurden in zwei Interpretationsgruppen durchgeführt. In einer Gruppe wurden mittels der Feinstrukturanalyse die Anfangssequenz und eine weitere Textpassage interpretiert. Eine weitere Gruppe interpretierte mit Hilfe der Systemanalyse weitere ausgewählte Textstellen. In einer vierten Gruppe wurden Textstellen des Interviews mit der Person mit längerer Organisationszugehörigkeit systemanalytisch bearbeitet. In einer fünften Einheit wurde versucht, mit anderen Personen ausgewählte beobachtete Phänomene aus der Beobachtung aus den Meetings zu interpretieren. Bei allen Interpretationstreffen wurde versucht die Analysen nach den oben (Kapitel 4.2.2) beschriebenen Schritten durchzuführen. Der Forscher erklärte, wenn die Notwendigkeit bestand, das Prinzip der Analysemethode und hatte zu jedem Treffen eine Kurzbeschreibung der Methode, in tabellarischer Form zusammengefasst, für jede/n Interpreten/Interpretin dabei. Die Rolle des Forschers beschränkte sich während dieser Interpretationsrunden darauf, die Textstellen vorzugeben, auf die Einhaltung der Methodik zu achten, sowie die Äußerungen mitzuschreiben. An den einzelnen Interpretationsrunden waren insgesamt 11 Personen, die alle über eine Grunderfahrung in der qualitativen Analyse verfügten, beteiligt.

Interviews mit der Geschäftsführerin, wurde mit ihr besprochen, dass es möglicherweise schwierig werden könnte, ihre Aussagen für eine spätere Ergebnisdarstellung zu anonymisieren. Dieser Verweis auf eine eventuell nicht mögliche Anonymisierung bestand darin, dass gewisse Informationen sowie bestimmtes Wissen über innerorganisationale Zusammenhänge nur ihr zur Verfügung stehen.

Nach der Erhebung beider durchgeführten Interviews, die eine Dauer von ca. 30 und ca. 80 Minuten hatten, wurden ein Plakat, eine mit Fotos beklebte und mit Kreide beschriebene Wand in der Küche abfotografiert. Hinzukommend erhielt der Forscher einen Würfel aus Papier, der mit den neu verschriftlichten Unternehmenswerten bedruckt war. Die Fotos und der Würfel wurden als Artefakte mit erhoben.

Anknüpfend an diesen dritten Forschungsaufenthalt folgten in den nächsten drei Monaten vier weitere Interpretationsrunden<sup>43</sup>.

## **5. Ergebnisse**

Auf den folgenden Seiten werden die Ergebnisse der Organisationsanalyse dargestellt. Dabei wird das Ziel verfolgt, die herausgearbeiteten Ergebnisse in einer Form darzustellen, die den Leser und die Leserin zu Beginn mit dem Gegenstand und branchenspezifischen Aspekten der Organisation vertraut macht. Im Weiteren werden die einzelnen Phasen der Organisationsbiographie im Hinblick auf ihre formalen und informalen Entwicklungen sowie deren Zusammenspiel aufgezeigt und ihre Funktionen als erwartungssichernde Strukturen herausgearbeitet.

### ***5.1 Die Organisation – Tätigkeitsfeld und Geschäftsmodell***

Um sich dem Verständnis der organisationsinternen Generierung und Strukturierung von Sinn und den Einflüssen auf die Orientierungsmuster durch das Wachstum der Organisation annähern zu können, wird es als notwendig empfunden, das Tätigkeitsfeld und das Geschäftsmodell der untersuchten Organisation kurz vorzustellen.

Die Organisation bezeichnet ihren Unternehmensgegenstand selbst als den Betrieb eines Onlinedienstes. Das Grundelement dieses Onlinedienstes ist eine digitale Plattform, auf der private und gewerbliche NutzerInnen Anzeigen über das Internet für andere einsehbar einstellen und nach Anzeigen suchen können. Der Kern des Geschäftsmodells ist die zur

---

43 Das Interview mit der Person aus dem Verkaufsbereich wurde zu Teilen, im Hinblick auf interessante Textstellen transkribiert und einige dieser Textsequenzen mit der Systemanalyse in einer Interpretationsgruppe analysiert. Das Interview mit der Geschäftsführerin wurde vollständig transkribiert und ebenfalls bestimmte Textstellen während zwei Interpretationstreffen analysiert. In der zweiten dieser beiden Treffen, wurde in die Analyse auch der bedruckte Würfel als beschriftetes Artefakt mit analysiert. Die beiden anderen Artefakte wurden in Bezug zu bereits analysierten Ergebnissen einer verkürzten Analyse unterzogen

Verfügung Stellung und Weiterentwicklung einer digitalen Infrastruktur, über die Marktmechanismen von Angebot und Nachfrage abgewickelt werden können. Die Plattform ist hierfür in verschiedene Kategorien und weitere Unterkategorien, je nach Gegenstand der unterschiedlichen Anzeigen unterteilt. Die Suchfunktion ist für gewerbliche und private NutzerInnen frei verfügbar. Das Erstellen von Angeboten ist für gewerbliche NutzerInnen in allen Kategorien kostenpflichtig. Für private NutzerInnen ist das Erstellen von Anzeigen in bestimmten Kategorien jedoch unentgeltlich. Hinzukommend besteht für beide NutzerInnengruppen die Möglichkeit, ihre Anzeigen auf der Plattform durch den Kauf von Zusatzpaketen sichtbarer zu positionieren.

Neben diesem Kerngeschäft gibt es auf der Website auch Flächen für externe Werbekunden, die unabhängig von den privaten und gewerblichen Nutzern der Plattform auf so genannten Werbebannern in statischer oder bewegter Form, Werbeplätze kaufen können<sup>44</sup>. Für die Organisation bedeutet dies, im Hinblick auf die Nutzung ihres Angebotes, eine Unterscheidung in drei Gruppen von Umweltakteuren, die von der Organisation beobachtet werden. Diese durch die Organisation vorgenommene Differenzierung in die Gruppen der privaten und gewerblichen NutzerInnen sowie der werbenden KundInnen besteht auch in der Form des Kontaktes zwischen den einzelnen Gruppen und der Organisation, bzw. den Möglichkeiten der Kontaktaufnahme der Gruppen mit der Organisation. So werden beispielsweise (potenzielle) private NutzerInnen durch verschiedene organisationseigene Werbeformate für die Nutzung der Plattform angesprochen, während gewerbliche NutzerInnen und werbende KundInnen durch spezifische Organisationseinheiten wie etwa Teams für den Anzeigen- oder Werbeverkauf kontaktiert werden.

Aus der Gruppe der Umweltkontakte wird den privaten NutzerInnen und hier besonders den Personen auf der Nachfrageseite eine besondere Bedeutung zugewiesen. Dies wird damit begründet, dass diese Gruppe der privaten NutzerInnen, beim Verweilen auf der Plattform, sehr viele Daten generieren, die von der Organisation erfasst werden. Neben der Anzahl an BesucherInnen der Onlineplattform, lassen sich deren Angebotsinteressen und Suchverhalten, wie auch die Häufigkeit des Besuches inklusive die Verweildauer auf der Plattform erfassen. Weitere Daten sind die Abbruchraten, die Anzahl besuchter Unterseiten, sowie die Nutzung bestimmter Informationen, die von inserierenden NutzerInnen oder auch der werbenden KundInnen bereitgestellt werden.

---

44 Ausführlichere Erklärungen bzgl. Werbeformen im Internet s. h. <http://www.werbeformen.de/index.php?id=2596>

Diese Daten werden von der Organisation jedoch nicht nur zur Beobachtung ihrer KundInnenumwelt genutzt, sondern beinhalten auch bestimmte Kennzahlen, wie etwa die Anzahl an BesucherInnen, deren Häufigkeit und Regelmäßigkeit, welche über den Verein Österreichische Werbeanalyse (ÖWA) veröffentlicht<sup>45</sup> werden. Dies ermöglicht eine direkte und zeitnahe Vergleichbarkeit mit anderen Anbietern im Internet. Diese branchenspezifischen Daten sowie die Bedeutung und der Umgang mit diesen Daten für und durch die Organisation wird in einem eigenen Kapitel unter 5.4.1 „Funktionalität von Zielvorgaben und Messbarkeit“ noch genauer verdeutlicht.

Diese Messbarkeit der Anwendung des eigenen Produktes und die daraus entwickelten Kennzahlen werden in der IT Branche als besondere Ressource angesehen. Zum einen wird eine Vergleichbarkeit zwischen unterschiedlichen Zeitpunkten ermöglicht sowie Verbesserungspotenzial aufgezeigt. Zum anderen dienen diese Kennzahlen in der IT Branche auch häufig als Orientierung für zukünftige Zielsetzungen und zur Erhebung der Zielerreichung.

## **5.2 Die formale Organisationsbiographie**

Nach dieser bewusst kurz gehaltenen Darstellung des Gegenstandes der Organisation wird in diesem Abschnitt die Organisation eher an Hand ihrer formalen Charakteristika in ihrer Entwicklung von der Gründung bis zum Zeitpunkt des Abschlusses der Feldforschung beschrieben.

Die für die Beschreibung ausgewählten Strukturdaten (vgl. Lueger 2010) bieten die nötige Rahmung und Kontextualisierung für die Analyse der Phänomene. Da es sich bei der Entwicklungsgeschichte der Organisation um einen Zeitraum von mehreren Jahren handelt, wird an dieser Stelle auf eine Analyse aller Strukturdaten verzichtet und nur bestimmte im weiteren Analyseverlauf begleitend zur Interpretation der Phänomene analysiert. Vielmehr soll die Darstellung der Organisationsbiographie als Historie im Sinne einer dichten Beschreibung als Hintergrundfolie für die Analyse der einzelnen Phänomene gelten.

### **5.2.1 Die Entstehung**

Bei dem untersuchten Fall handelt es sich um eine im Jahr 2005 gegründete Organisation aus der IT Branche, deren Unternehmensgegenstand den Betrieb eines Onlinedienstes

---

<sup>45</sup> Weitere Informationen über die erhobenen Daten und die Vorgehensweise des ÖWA unter <http://www.oewa.at/index.php?id=982>

darstellt. Die Organisation wurde im Rahmen einer Kooperation<sup>46</sup> zweier Organisationen als rechtlich eigenständiges Unternehmen in Form einer GmbH & Co KG in Österreich gegründet. Die beiden Gründungsorganisationen sind zu jeweils 50% an der neuen Organisation beteiligt und mit jeweils drei Personen in einem quartalsweise zusammen kommenden Kontrollgremium, dem "board meeting", vergleichbar mit einer EigentümerInnenversammlung, vertreten.

Die beiden Gründungsorganisationen (im Folgenden wird der Begriff der Mütterorganisationen verwendet) kamen dabei aus unterschiedlichen Branchen und auch Ländern. So betreibt die nicht aus Österreich stammende Mutterorganisation bereits Onlinedienste in Form eines ähnlichen Geschäftsmodells in deren Heimatland, wie auch in anderen Ländern und kann auf ein bestimmtes technisches Wissen und Erfahrung mit Neugründungen zurückgreifen. Das Unternehmen aus Österreich hat hingegen eine jahrzehntelange Erfahrung mit und in dem Vertrieb von Dienstleistungen, die den IT Sektor jedoch nur begrenzt mit einschließen und blieb bei Versuchen, sich selbst auf diesem spezifischen Sektor zu erweitern, erfolglos.

Neben dem Gründungskapital brachten die beiden Mütterorganisationen auch weitere Ressourcen in die neue Organisation mit ein. Diese bestanden auf der Seite der ausländischen Mutterorganisation u.a. im technischen Aufbau, genauer gesagt dem Programmiercode und den Ressourcen der Programmierung, sowie Erfahrungen im Aufbau von Organisationen dieses Typs und den Erfahrungen aus den Entwicklungen weiterer vorausgegangener Organisationsgründungen. Von österreichischer Seite aus wurde neben dem Gründungskapital, ein Teil des Inhalts (content) der Internetseite und Erfahrungen in dem spezifischen Dienstleistungssektor wie auch Ressourcen aus der Verwaltung mit eingebracht.

Zum Zeitpunkt der Gründung bestand die Organisation aus vier Personen, deren erstes Ziel die Erstellung von Businessplänen und ein Aufbau der Internetplattform war. Allerdings gab es hier bereits eine erste Trennung von Tätigkeitsbereichen, da zwei Personen für den administrativen Aufbau der Organisation zuständig waren und direkt mit den Mütterorganisationen zu kommunizieren hatten. Diese beiden Personen wurden auch aus dem Personal des österreichischen Mutterkonzerns rekrutiert. Die zwei weiteren

---

<sup>46</sup> Diese Form der Kooperation trägt in der Wirtschaft zumeist den Begriff eines Equity Joint Ventures, bei der zwei oder mehrere Unternehmen ein rechtlich eigenständiges Unternehmen gründen und sich mit Kapital an diesem beteiligen, wobei diese Beteiligung unterschiedlich hoch sein kann. Darüber hinaus tragen die Partnerunternehmen das finanzielle Risiko der Investition und nehmen Führungsfunktionen in der gemeinsamen Organisation ein bzw. haben Entscheidungsbefugnisse (vgl. Altmann 2013)

Personen wurden in Interviews als Projektmitglieder bezeichnet, die sich um die Suche nach Anzeigen und KundInnen kümmerten.

Gleich zu Beginn der Veröffentlichung der Plattform wurde ein Messsystem auf Basis der Kennzahlen bestimmter Key Performance Indicators eingeführt, anhand derer besonders im Internetsektor verschiedene Faktoren erhoben werden können<sup>47</sup>.

### **5.2.2 Die Markteinführung**

Durch ein anfangs stärkeres Wachstum auf der Seite der privaten NutzerInnen wurde ein customer support Bereich eingerichtet und mit dem Aufbau eines Verkaufsteams für gewerbliche NutzerInnen begonnen. Hierfür wurden zwei weitere Personen für diese beiden neuen Bereiche benannt. Deren Aufgabe war die Koordination, sowie der Aufbau und die Bildung der neuen Teams.

Aus der Selbstbeschreibung der Organisation war diese Phase geprägt von den Herausforderungen der Stabilisierung der entstehenden Teams und der Suche nach geeigneten Mitglieder, da es zu diesem Zeitpunkt eine hohe Fluktuation in der Organisation gab. In dieser Phase wurde auch das erste Erfolgsbeteiligungssystem für die Mitglieder auf Initiative des ausländischen Mutterkonzerns eingeführt. Dieses System existierte in abgewandelter Form bis zum Zeitpunkt des Forschungsabschlusses noch immer. Hinzukommend hat sich in dieser Phase ein monatliches „company breakfast“ etabliert, das ebenfalls beibehalten wurde, deren Gestaltung und Ablauf jedoch im Rahmen des Wachstums formalisiert wurde.

### **5.2.3 Erste größere Strukturveränderung**

Neben der wachsenden Anzahl an Mitglieder gab es zu diesem Zeitpunkt (2007) eine Person als Teamleitung für den Bereich „customer support“, die auch als Schnittstelle für technische Themen zum ausländischen Mutterkonzern und deren Softwareentwicklung zuständig war sowie eine Person für die Leitung des Verkaufsteams. Weiterhin gab es die zwei von Beginn an geschaffenen Stellen für den Aufbau und die Abwicklung administrativer Themen in der Organisation. Über die Art der Entscheidungsfindung in diesen Anfangsjahren der Organisation kann keine klare Aussage gemacht werden, da aus den Interviews keine einheitliche interne Entscheidungsstruktur herausgearbeitet werden konnte. Vielmehr haben die Mütterorganisationen in dieser Anfangsphase über

---

47 Dies betrifft unter anderem die Anzahl der Seitenaufrufe, die Anzahl der Seitenbesucher, die Verweildauer, Information über den Ein- und Ausstieg, etc. Für weitere und ausführlichere Informationen s.h. Reese (2008).

größere Entscheidungen (Aufbau „customer support“ und Verkaufsteam; Erstellung und Zusammensetzung der Key Performance Indicators; Erfolgsbeteiligungssystem) selbst entschieden und sich dabei an den Erfahrungen der ausländischen Mutterorganisation orientiert, die wie bereits beschrieben, Anteilshaberin an ähnlichen „Schwesterorganisationen“ in anderen Ländern war.

Das folgende Zitat verdeutlicht die zu dieser Zeit bestehende Konstellation des geringen organisationsinternen Entscheidungsrahmens, basierend auf den Vorgaben der Mütterorganisationen im Hinblick auf Organisationsveränderungen und die bei den Müttern liegende Entscheidungsgewalt.

*„Und im Hintergrund war immer ein strategischer Plan für den es auch Vorlagen aus anderen Ländern gegeben hat. Also es war in [Land X] und [Land Y] das Geschäftsmodell schon total erprobt und deswegen war irgendwie der Kurs ziemlich klar wohin muss sich das Unternehmen entwickeln und das war natürlich auch dann implizit klar welche Bereiche es in dem Unternehmen brauchen wird früher oder später“ (Zitat aus Interview AB: Zeile 52-57).*

Ähnlich unpräzise wird die Entscheidungsfindung im organisationsinternen Entscheidungsrahmen dargestellt. Neben einer hohen Kommunikations- und Informationsdichte gab es in den einzelnen Teams zwar eine Leitungsfunktion, jedoch wurden Entscheidungen, welche die Teams betrafen, nicht durch die Leitungsperson alleine, sondern vielmehr mit den Teammitgliedern gemeinsam getroffen bzw. versucht über den gemeinsamen Austausch eine Entscheidung zu finden.

Nach zweijährigem Bestehen der Organisation, wurde ein von außen kommender Geschäftsführer durch die Mütterorganisationen eingesetzt. Dieser führte eine ausdifferenziertere Organisationsstruktur ein. Hierbei wurde die interne Organisationsstruktur an das bestehende Geschäftsmodell mit vier existierenden Anzeigenkategorien angepasst.

Während die Mitglieder vormals in einem Bereich ohne eine explizite formale Aufteilung in Kommunikationswege, Entscheidungsprogramme und Personalauswahlkriterien an den verschiedenen Kategorien arbeiteten, wurden vier eigenständige Geschäftsbereiche, sowie Support/Servicebereiche geschaffen. Mit diesen Umstrukturierungen ging auch ein weiterer Formalisierungsprozess einher, in dem für jeden Geschäfts- und Servicebereich eine umsatz- und erfolgsverantwortlich leitende Person ernannt wurde.

Als Organisationsdesign wurde ein Matrixsystem<sup>48</sup> gewählt, um eine bessere Koordination und Abstimmung zwischen den vier Geschäftsbereichen (Produkt A, B, C, D) und den Service- & Supportbereichen (Marketing, technischer Support) zu gewährleisten.

Die vorherige organisationsinterne Entscheidungsfindung, die eher als eine basisdemokratische Form der Konsensentscheidung, im Rahmen der Vorgaben der Mütterorganisationen beschrieben wird, erhält in dieser Phase eine neue Hierarchiestufe. Die Organisationsstruktur wird durch die Bildung eines Managementteams, dem die verantwortlichen Personen der einzelnen Geschäfts-, sowie Service- & Supportbereiche und des Geschäftsführers angehörten, erweitert.

Im Hinblick auf die Entscheidungsfindung in diesem Managementteam konnte aus den geführten Interviews ebenfalls keine klare Vorgabe zur Erlangung von Entscheidungen herausgearbeitet werden. Vielmehr erscheint es, dass Entscheidungen in diesem Gremium auf einer Konsensebene erbracht werden sollten, es jedoch bei einer nicht vorhandenen Übereinstimmung zwischen den Einzelmeinungen, die Mehrheitsmeinung durch den Geschäftsführer in eine Entscheidung überführt wurde.

Begleitend zu diesen Entwicklungen wurden neue Formen von Zielvereinbarungen implementiert. Ziele werden nicht mehr nur für die gesamte Organisation, sondern auch spezifisch für einzelne Bereiche oder Teams formuliert.

#### **5.2.4 Spezifizierung und Neuausrichtung**

Ein markanter Punkt in der Biographie der Organisation war der Aufbau eines eigenen Softwareentwicklungsteams im dritten Jahr nach der Gründung. Während bis zu diesem Zeitpunkt Softwareentwicklungen von den ProgrammiererInnen der ausländischen Mutterorganisation erfolgten, wurde nun selbstständig, mit eigenen EntwicklerInnen die Plattform bearbeitet und weiterentwickelt.

Anzumerken ist auch, dass es in dieser Zeit zu einer Auseinandersetzung mit den (gewünschten) Werten der Organisation kam, aus der eine Wertepyramide hervorging.

Anfang 2010 wurde der immer weiter anwachsende Softwareentwicklungsbereich in einen Entwicklungs- und einen Produktmanagementbereich ausdifferenziert und vergrößerte sich ab diesem Zeitpunkt bis zum Ende der Erhebungsphase von fünf auf 20 Personen.

---

48 Unter dem Begriff der Matrixorganisation oder Dualorganisation wird ein Organisationsdesign verstanden, in der sich zwei Autoritätslinien mit quasi gleichen Kompetenzen gegenüber stehen. In Form eines Organigramm vorgestellt, bedeutet dies, dass beispielsweise jeder Produktbereich ein parallel zu einander vertikal verlaufender Balken ist, der sich mit den einzelnen Funktionsbereichen (Marketing, Vertrieb, Entwicklung, Beschaffung, etc.) die als horizontale Balken neben einander liegen, überschneiden (vgl. Schreyögg 2008: S. 148ff).

Hinzukommend wurde ein weiterer Geschäftsbereich für die Akquirierung und Betreuung von WerbekundInnen gegründet. Zu dieser Zeit stieg die Anzahl der Mitglieder auf bis zu 30 Personen an. Hinzukommend ist anzumerken, dass zeitnah zu diesen Veränderungen ein externes Erhebungsverfahren zur Messung der Mitgliederzufriedenheit eingeführt wurde, das bisher jährlich wiederholt wurde.

Anknüpfend an diese Phase kam es zur Erweiterung eines der Geschäftsbereiche durch den Kauf eines Konkurrenzunternehmens durch das österreichische Mutterunternehmen und einer Fusion mit dem spezifischen Geschäftsbereich der analysierten Organisation. Bei diesem Merger wurden auch zehn Mitglieder des ehemaligen Konkurrenten mit in die Organisation aufgenommen<sup>49</sup>.

### **5.2.5 Umgestaltung von Entscheidungsstrukturen**

Im Zuge des Anstieges an Komplexität und Ausdifferenzierung kam es Mitte des Jahres 2010, also fünf Jahre nach der Gründung zu einem Wechsel an der Position der Geschäftsführung, die mit einer Person aus dem österreichischen Mutterkonzern neu besetzt wurde.

Folgen dieses Wechsels waren unter anderem Veränderungen im Prozess der Entscheidungsfindung und der Verteilung von Entscheidungskompetenzen. Dies betraf vordergründig die Verfahrensweisen der Entscheidungsfindung im Management Board.

*„Für mich war des in der Phase schon etwas wo Ich mhm, wo das schon fast nicht mehr nachvollziehbar war wie kann ich mit, ich sag jetzt mal 8-10 Leuten, Entscheidungen treffen. [...] Also jetzt [...] bis dort, bis zu dem Zeitpunkt ist es gegangen, aber das war irgendwie [...] in dem Moment wo wir immer ähm spezialisierter geworden sind und noch noch genauer gearbeitet haben, und noch, und Dinge noch komplexer geworden sind kannst du ned mehr in solchen, in solchen Gremien Entscheidungen treffen, weil du wirst erstens wirst nie fertig und zweitens ist auch die Frage wie mhm wenn das lauter ich sag jetzt mal Spezialisten in ihrem Thema sind, warum mhm sind die, mhm wie können die beitragen zu einer Entscheidung mhm an dem einen, also in dem einen Thema. Ich hab das dann zum Teil erlebt dass der, der eigentlich vom Thema betroffen war, der einzige gewesen ist der eine andere Meinung gehabt hat und alle, ich sag jetzt mal alle anderen [lacht]*

---

49 Aus dieser Gruppe an Organisationsmitgliedern wurde keine Person interviewt.

*hätten die Entscheidung quasi gegen ihn getroffen“ (Zitat aus Interview AC: Zeile 149-161).*

Nicht mehr das Gesamtkollektiv der BereichsleiterInnen war für das Treffen von Entscheidungen verantwortlich, sondern die einzelnen BereichsleiterInnen, deren Bereich ein zu entscheidendes Thema betraf, waren angehalten, mit Personen bzw. Bereichsleitungen, auf welche die potenzielle Entscheidung Auswirkungen haben konnten, zu sprechen und gemeinsam zu entscheiden. Sobald die zu treffende Entscheidung eine höhere Reichweite und Relevanz einnahm oder es zu Konflikten kam sollte die Geschäftsführung mit in die Entscheidung einbezogen werden.

Diese Entwicklung, weg von Formen der kollektiven Entscheidung hin zu bereichsspezifischen Entscheidungsfindungen, veränderte dementsprechend auch die Funktion des Management Boards. Während es zuvor ein Gremium zur Entscheidungsfindung war, wurde es daraufhin zu einem Gremium der Informationsweitergabe.

### **5.2.6 Räumliche, strategische und kulturelle Anpassungen**

Neben den Veränderungen auf der Ebene der Entscheidungsprozesse wechselte die Organisation auch ihren Sitz und übersiedelte Ende des Jahres 2011 in einen größeren Bürokomplex. Ohne an dieser Stelle spezifisch auf die Architektur des neu bezogenen Bürogebäudes eingehen zu wollen, ist anzumerken, dass im räumlichen Aufbau eine klare Abgrenzung zwischen den Büroräumen der Geschäftsbereiche und den Service- & Supportbereichen existiert. Zu dem bieten die Küche und die Terrasse eine lange Tafel mit Sitzplätzen für jeweils bis zu ca. 40 Personen.

Als weiteres Strukturdatum zur Beschreibung der Organisationsbiographie ist die Einführung einer neuen Methode zum Umgang mit strategischen Zielen anzuführen, die in der Organisation seit dem Jahr 2012 angewandt wird.

*„und seit letztem Jahr arbeiten wir mit im gesamten Managementteam mit dem sogenannten Hoshin Plan ich weiß nicht ob du das kennst [...] das ist ein Strategieinstrument wo man sich von 3 bis 5 break through goals also das was am allerwichtigsten ist für das Unternehmen runter arbeitet auf echt messbare kpi's also wo man am bestenfalls monatlich einen Überblick hat wie gut bin ich im Rahmen meiner Strategie unterwegs [...] und zwar einen Hoshinplan gibt es immer für das*

*gesamte Unternehmen. Den machen wir Ende des Jahres und danach gibt es einen davon abgeleiteten Hoshinplan für jedes Team“ (Zitat aus Interview AB: Zeile 634-641).*

Es handelt sich hierbei um eine Methode zur Kaskadierung von strategischen Zielen für die Gesamtorganisation, welche auf die einzelnen Bereiche und Teams heruntergebrochen werden. Ziele sollten dabei möglichst so formuliert werden, dass sie durch die Messung bestimmter Indikatoren in ihren Fortschritten nachverfolgbar sind. Über die Anwendung dieser Methode wurde nicht organisationsintern entschieden, sie wurde vielmehr von den ausländischen Mutterorganisationen vorgegeben.

Zudem befand sich die Organisation zum Zeitpunkt des Starts der Feldforschung in einer Phase, in der sie bewusst, demnach geplant, versuchte, sich mit ihren Werte und ihrer Kultur auseinander zu setzen. Zu diesem Zeitpunkt war für diese Thematik bereits eine Projektgruppe zusammengestellt worden. Der Verlauf und die Umsetzung dieses Wertefindungsprozesses bzw. die Herausarbeitung, Gestaltung und Veröffentlichung konnten im weiteren Forschungsverlauf noch mit erhoben werden und werden weiter unten genauer dargestellt.

Zum Abschluss der Feldforschung im Herbst 2013, waren ca. 70 Personen in der Organisation beschäftigt, was einer Verdoppelung der Mitglieder innerhalb von drei Jahren entspricht.

### **5.3 Die informale Organisationsbiographie**

Nachdem bisher verstärkt auf die formalen Aspekte der Organisation eingegangen wurde, ist es das Ziel auf den folgenden Seiten näher auf die Entwicklungen der informalen Strukturen und die Organisationsidentität einzugehen. Ein Fokus wird hierbei unter anderem in der Darstellung bestimmter Spannungen in der Organisation in den Phasen des Wachstums liegen.

Diese wurden zu mehreren Spannungsfeldern zusammengeführt. Dies sind Spannungen in der Anfangsphase, in der verschiedene Aspekte die Entwicklung als Gruppe erschwerten. Ein weiteres Spannungsfeld betrifft die Veränderung von einer Gruppenstruktur zu einer formalisierteren Organisationsstruktur. Der Herausforderungen im Prozess der Entscheidungsfindung und Etablierung von Kommunikationswegen wird im Anschluss herausgearbeitet. Hinzukommend zeigten sich im Verhältnis zwischen der Organisation und ihren Müttern, wie auch in der Entwicklung einer organisationsinternen

Erwartungshaltung Spannungen, mit denen die Organisation umzugehen hat. Den Umgang mit diesen im Folgenden beschriebenen Spannungsfeldern gilt es dann, in den weiteren Kapiteln zu erwartungssichernden Strukturen und Funktionalitäten herauszuarbeiten.

Wie bereits aus der voran gegangenen Beschreibung zu entnehmen ist, handelt es sich bei der analysierten Organisation nicht um ein so genanntes „Garagen Start-Up“, also um eine Organisation die von Einzelnen zu Beginn ohne die direkte Mitwirkung von anderen Organisationen, wie beispielsweise im Fall eines Joint Ventures, oder von Institutionen, wie etwa staatlichen Inkubatoren ins Leben gerufen wurde. Vielmehr ist die Gründung der untersuchten Organisation eine Entscheidung zweier bereits etablierter Unternehmen, mit dem Recht der Einflussnahme auf grundlegende Entscheidungen der neu gegründeten Organisation. Diese Konstellation der Eigentumsverhältnisse sowie der Interventions- bzw. Entscheidungsmacht der Mütterorganisationen hatte und hat verschiedene Auswirkungen auf die einzelnen Entwicklungsphasen. Demnach bestand diese neue Organisation bereits zu Beginn aus Elementen von Start-Up- und formal strukturierten Organisationstypen. Die Auswirkungen dieser Grundkonstellation der Organisationsgründung auf das Wachstum werden auf den nächsten Seiten dargestellt.

### **5.3.1 Anfangsphase**

#### 1. Arbeitsweise, Gruppenidentität und Face-to-Face Kommunikation

In den Beschreibungen über diese ersten Jahre wird darauf hingewiesen, dass mit nur wenigen Personen begonnen wurde und es in der Gruppe von Mitgliedern keine klaren Stellenbeschreibungen gab. Zwar existierten, wie oben beschrieben, erste Tätigkeitsbereiche (Administration und Akquisition), jedoch wurden von den Mitgliedern verschiedenste Tätigkeiten ausgeführt und sich mittels Face-to-Face Kommunikation koordiniert. Zudem wird berichtet, dass der hohe Austausch untereinander sowie die Eingebundenheit in alle Vorgänge und die Sichtbarkeit der eigenen Leistung für die Organisation das Zugehörigkeitsgefühl des/der Einzelnen zur Gruppe erhöht hätte.

Als Beispiel kann folgendes Zitat aus einem der Interviews angeführt werden.

*„Zu Beginn ist das ein kleines überschaubares Team, jeder kennt jeden, jeder macht auch mehrere verschiedene Dinge und ist somit dann mhm ein sehr wesentlicher Teil des des mhm des Unternehmens“ (Interview AC: Zeile 111-113).*

## 2. Marktsituation und Konkurrenz

Über die bereits erwähnte schwierige Anfangssituation wurde ebenfalls in den Interviews berichtet. Das folgende Zitat bezieht sich dabei besonders auf die anfängliche Marktsituation und deren Auswirkungen für den Arbeitsalltag der Mitglieder bei der Erstellung und Akquirierung von Inhalten für die Plattform:

*„Weil auf solchen Leuten [Organisationsmitgliedern] lastet ziemlich viel. Kein Mensch kennt das Unternehmen wo sie arbeiten, des müssen sie hundertmal erklären. Das business model ist in Österreich noch nicht erfolgreich verprobt, es gibt hundert Konkurrenten die alles besser machen. Sie haben selber noch keine Erfahrung und sie haben eigentlich am Anfang einmal keine wahnsinnig riesigen Erfolgserlebnisse. Das heißt man hat dann von Beginn an geschaut welche Erfolgsbeteiligungen muss ich schaffen“ (Interview AB: Zeile 78-84).*

Diese ersten Phasen sind demnach durch eine starke Konkurrenz, kaum Erfahrungswerte über das Geschäftsmodell und anfänglich sehr geringe Erfolgserlebnisse geprägt. Diese Situation wird auch als Grund für die anfänglich hohe Fluktuation von Mitgliedern genannt.

## 3. Einstellung der Mitglieder, Zielmessung und Erfolgsbeteiligung

Nach den Beschreibungen aus den Interviews führten gewisse Veränderungen dazu, dass mit den gegebenen Situationen besser umgegangen wurde. Durch die Etablierung so genannter Key Performance Indicators wurde ein transparentes Messen und Aufzeigen von Erfolgen möglich, welches mit einem Erfolgsbeteiligungssystem für die Mitglieder verknüpft wurde. Hinzukommend wird die Auswahl von Mitglieder mit der „richtigen“ Einstellung als eine erfolgreiche Maßnahme beschrieben.

*„Das heißt man hat dann geschaut welche Erfolgsbeteiligungen muss ich schaffen und da hat [Mutterorganisation X] uns was sehr interessantes vorgelebt und hat einfach gesagt, wir sind ein KPI betriebenes Geschäft, also alles was wir tun können wir messen. (...) Damit, war von Anfang an transparent, woran messe ich denn den Erfolg, von dem was wir tun. Und das ist schon ein bisschen die challenge gewesen am Anfang, die Leute zu finden, die sich diese Ziele auch wirklich umhängen und sagen ja, für des maschier ich und an das glaube ich. Denn wenn man dann mal eine kritische Masse von Leuten hat, die das alles verinnerlichen und voll enthusiastisch dabei sind und sagen yes, das ist unser Ziel, auf das marschieren wir hin, ist es für nen Neuen leichter sich anzuschließen.“ (Interview AB: Zeile 97-105)*

#### 4. Organisationsidentität und Verhältnis zu den Mütterorganisationen

In der Beschreibung der formalen Organisationsentwicklung wurde bereits ausgeführt, dass in dieser ersten Phase wenige Mitglieder an verschiedenen Themen arbeiteten und die Organisation mitgestalteten, viele Entscheidungen mit einer größeren Reichweite aber von den Mütterorganisationen getroffen wurden. Die Grundlage dieser Entscheidungen waren oftmals die Erfahrungen, welche die ausländische Mutterorganisation mit bereits länger bestehenden Töchterorganisationen gemacht hatte:

*„Die Mitarbeiter, die in Wirklichkeit von Null weg begonnen haben. Das war in einem, in irgendeinem Zimmer irgendwo. [...] Also es war richtig Garage. Und im Hintergrund war immer ein strategischer Plan, für den es auch Vorlagen aus anderen Ländern gegeben hat“ (Zitat aus Interview AD: Zeile 63-66).*

Durch die Interpretationen dieser vier genannten Themengruppen lässt sich ein klareres Bild von der in der Anfangszeit der Organisation vorherrschenden sozialen Wirklichkeit rekonstruieren.

Die Gründung und erste Entwicklung der Organisation ist durch ein hohes Maß an Unsicherheit gekennzeichnet. Es gibt unterschiedliche Beziehungen zwischen der Organisation und ihrer Umwelt sowie zwischen der Organisation und ihren Mütterorganisationen und auch zwischen den Mitgliedern in der Organisation. Über diese verschiedenen Beziehungen, man kann hier auch von einer Vielzahl von Einflussfaktoren sprechen, wird Komplexität aufgebaut bzw. in die Organisation „hineingeholt“ wird. Diese Komplexität stellt für die Organisation Unsicherheit dar, welche die Organisation durch den Aufbau eigener Komplexität, demnach durch das Entwickeln von Formen der Verarbeitung dieser externen Komplexität zu bewältigen versucht<sup>50</sup>.

Aus der Beziehung Mütterorganisationen und neu gegründete Organisation wurde Unsicherheit aufgebaut, da in der neuen Organisation ein Wissensdefizit über die Pläne der Mütterorganisationen und die genauen Ziele, welche die neu gegründete Organisation verfolgen soll, bestand.

Darüber hinaus lässt sich eine von Beginn an existierende Diskrepanz im Selbstbild der neu gegründeten Organisation basierend auf dem Verhältnis eigenbestimmt /

---

<sup>50</sup> Hierzu ausführlicher auch Wimmer (2012b:S.9ff) Bezug nehmend auf den St. Gallener Ansatz des Management von Komplexität um Gomez, Rüegg-Stürm und Malik.

fremdbestimmt feststellen. Demnach bestanden Differenzen zwischen Erwartungen der Mitglieder und Erwartungen der Mütterorganisationen, bezüglich der Weiterentwicklung der neu gegründeten Organisation.

Die Mitglieder begannen in der neu gegründeten Organisation „von Null an“ zu arbeiten und hatten wenige Vorgaben in ihrer Tätigkeitsausführung. Durch die Existenz eines strategischen Plans auf Seiten der Mütterorganisationen hatten die Mitglieder jedoch wenige Möglichkeiten der Einflussnahme in die Entscheidungen über weitreichendere Entwicklungen, Pläne und Ziele der neu gegründeten Organisation. Die für Start-Up Organisationen typische organisationsinterne und kollektive Entscheidungsfindung, als Form der Verarbeitung externer Komplexität war somit begrenzt und führte auf Mitgliederseite auch zu Unzufriedenheit.

Über die Beziehung zur Umwelt bzw. zu potenziellen AnzeigenkäuferInnen, NutzerInnen und KonkurrentInnen wurde Unsicherheit in Bezug auf die Faktoren Unbekanntheit, erfolgreichere und erfahrenere Konkurrenz, durch die Organisation wahrgenommen.

Auf einer organisationsinternen Ebene führten die nicht vorhandene Erfahrung mit dem Aufbau eines solchen Geschäftsmodells, die geringe formale Struktur für die Koordination von Arbeitsabläufen sowie die wenigen internen Entscheidungsbefugnisse zum Aufbau von formalen Strukturelementen zu weiterer Unsicherheit.

Diese Faktoren können als Gründe für die anfänglich hohe Fluktuation bei gleichzeitigem Mitgliederwachstum angesehen werden und erschwerten die Entwicklung und Formierung als Gruppe, also die auf Integration und Differenzierung<sup>51</sup> aufbauende Dynamik. Die sich bildende Gruppe von Organisationsmitgliedern ist somit in der frühen Anfangsphase der Organisation noch nicht gefestigt genug, um ausreichend stabilisierend und unsicherheitsreduzierend auf die Mitglieder und somit sich selbst zu wirken. Dies betrifft besonders den Aufbau von Vertrauen sowie die gruppeninterne Entwicklung und Akzeptanz von Macht- und Einflussbereichen als wesentliche Elemente für eine stabile Gruppenstruktur und einen soliden Zusammenhalt. Zwar gab es bereits in der ersten Phase eine hohe Dichte an Face-to-Face Kommunikation, bedingt auch durch die Notwendigkeit der Koordination der Tätigkeiten zwischen den Mitgliedern, jedoch konnte dadurch nicht ein nötiges Maß an Unsicherheitsreduktion sowie Absicherung und Reproduktion von Verhaltenserwartungen aufgebaut werden, um die Fluktuation zu verringern.

---

<sup>51</sup> Diese Begriffe stammen aus der Feldtheorie von Kurt Lewin (1982) und bezeichnen zwei unterschiedliche Dimensionen, welche für die entstehenden Dynamiken einer Gruppe ausschlaggebend sind.

Die sich im weiteren Verlauf der Organisationsentwicklung aufbauende Stabilität, basierend auf gemeinsam geteilten Sinnstrukturen und strukturierenden informellen Prozessen, lässt sich retrospektiv an drei Punkten aufzeigen.

### 1. Steuerungsversuche der Mütterorganisationen und Auswirkungen in der Organisation

Der interne Entwicklungsprozess wurde von Seiten der Mütterorganisationen durch verschiedene Entscheidungen versucht zu beeinflussen. Dies geschah durch die Einführung transparenter Messsysteme zur Darstellung des Erfolges und der Verknüpfung von Zielvorgaben mit Leistungsprämien. Hinzukommend wurde über die Prämisse Personal, somit die Auswahl der „richtigen“ Personen, versucht, interne Stabilität zu erzeugen. Parallel dazu wurden auch erste Schritte der Ausdifferenzierung der Organisation, durch die Differenzierung der Tätigkeitsbereiche in einen Customer support und Verkaufsbereich vorgenommen sowie für diese Bereiche zwei verantwortlich leitende Personen ernannt.

Insgesamt versuchten die Mütterorganisationen über mindestens vier Arten der Einflussnahme (transparente Messsysteme, an Ziele geknüpfte Leistungsprämien, Personalauswahl, Einführung von formalen Strukturelementen) die Entwicklung der Organisation zu steuern. Diese Steuerungsversuche lassen sich als prägend für die weitere Entwicklung der Organisation und die Wirklichkeitskonstruktionen in dieser bezeichnen<sup>52</sup>. Bezug nehmend auf das systemtheoretische Verständnis von Organisationen, das dieser Arbeit zu Grunde liegt, ist mit der Einflussnahme der Mütterorganisationen keine kausale Steuerung zu verstehen. Vielmehr lässt sich aufzeigen, wie die Organisation diese Steuerungsversuche aufnahm, verarbeitete und ein gemeinsam geteiltes Wirklichkeitsbild entstand bzw. sich in der Organisationshistorie verwurzelte.

Im Hinblick auf die Frage nach den Auswirkungen und der Aufnahme dieser Einflussnahme der Mütterorganisationen durch die Organisation ist vor allem der Faktor Erfolg von Bedeutung. Das Aufkommen erster Erfolgserlebnisse, wie etwa der Zunahme von privaten NutzerInnen der Plattform, in Verbindung mit der expliziten Sichtbarmachung sowie der Zuweisung von Erfolg an Einzelpersonen oder Teams, durch das eingeführte transparente Messsystem, erleichterte den Mitgliedern die Formierung als Gruppe und den Aufbau eines Gemeinschaftsgefühls sowie die Identifikation mit der Organisation.

---

<sup>52</sup> Im Kapitel 5.4 „Erwartungssichernde Strukturen und ihre Funktionalität“ werden die Folgen dieser Einflussnahme auf die latenten Elementen der Wirklichkeitskonstruktion und die internen Dynamiken genauer eingegangen

Der in den Interviews gebrauchte Begriff der Transparenz hat darüber hinaus eine doppelte Funktion für die anfängliche und auch spätere Entwicklung der Organisation. Transparenz verweist einerseits auf eine Gleichheit zwischen allen Organisationsmitgliedern und schafft andererseits eine interne Sichtbarkeit von individuellem Erfolg.

Hierin ist bereits eine Paradoxie erkennbar. Zwar arbeiten alle Mitglieder für den Erfolg, können gleichberechtigt einsehen wie dieser Erfolg bemessen wird und sind mit ihren Leistungen Teil des gemeinsamen Erfolgs, doch parallel wird mit solchen Messverfahren auch aufgezeigt, wessen Leistung erfolgreicher oder weniger erfolgreich ist. Transparenz lässt das einzelne Mitglied selbst, somit ohne das Aufzeigen durch Vorgesetzte, erkennen, in wie weit die eigene Leistung als erfolgreich oder weniger erfolgreich zu bewerten ist. Die Funktion dieser konstanten Selbstbetrachtung der eigenen Leistung wird in Kapitel 5.4.1 noch genauer verdeutlicht, hat aber in dieser Lebensphase der Organisation ihren Ursprung.

An diesen Punkt knüpft auch der Faktor Personalauswahl als Teil des Versuches der Einflussnahme durch die Mütterorganisationen an. Bezug nehmend auf das oben angeführte Interviewzitat konnte herausgearbeitet werden, dass neben fachlichen Eigenschaften, besonders persönliche Eigenschaften als ein Kriterium für die Auswahl neuer Mitglieder angesehen wurden.

Bei der Auswahl wurde somit nach Personen gesucht, die nicht auf das eigenständige Entwickeln von Zielen bedacht sind, sondern vorgegebene Ziele und Entscheidungen verfolgen, ohne diese zu kritisieren bzw. andere Pläne entwickeln zu wollen. Die Personen sollten zudem die Motivation des Strebens nach Erfolg, verbunden mit einem hohen Engagement und einer hohen Begeisterung am Aufbau der neuen Organisation und dessen Produkten mitbringen. Die persönliche Einstellung der Mitglieder als Kriterium für die Auswahl neuer Mitglieder verweist auf ein typisches Element von Start-Up Organisationen, wo hingegen das Verfolgen vorgegebener Ziele, ohne die Involvierung der Mitglieder in die Zielentwicklung, für Start-Up Organisationen eher ungewöhnlich erscheint.

## 2. Abgrenzung gegenüber den Mütterorganisationen

Im Zuge der Interpretation des erhobenen Materials wurden diese Diskrepanzen weiter herausgearbeitet. Dabei ließ sich die oben erwähnte Diskrepanz auf einen größeren Rahmen, demnach auf das Selbstbild der Organisation, ausweiten. Dies betrifft das eigene

Organisationsverständnis, somit die Frage ob die Mitglieder ihre Organisation als eine „Start-Up Neugründung“ oder als eine „Ablegerorganisation“ eines bereits in mehreren anderen Ländern existierenden Geschäftsmodells wahrnehmen.

Die Bedeutung dieser Wahrnehmung ist deshalb nicht zu unterschätzen, da sie Auswirkungen auf das Verhalten der alten und besonders der neu hinzukommenden Mitglieder hat. Denn wie bereits im ersten Kapitel ausführlich dargelegt, wird in Start-Up Organisationen die hohe Leistungsbereitschaft, die überdurchschnittliche Flexibilität und eine ständige Innovationskraft nicht nur durch die hierarchiearmen und kooperativen Strukturen ermöglicht. Besonders das Gemeinschaftsgefühl und die starke Identifikation mit der Organisation, bedingt durch die Möglichkeit der Verwirklichung gemeinsamer Ideen und die hohe alltägliche Kommunikationsdichte, sind wichtige Elemente für diese spezifische Merkmale von Start-Up Organisationen.

Aus den Interpretationen des erhobenen Materials konnte herausgearbeitet werden, dass die zu diesem Zeitpunkt noch junge Organisation, trotz der Vorgaben durch und der Bindung an die Mütterorganisationen, viele Start-Up typische Elemente entwickeln und in informellen Strukturen verfestigen konnte.

Besonders die Abhängigkeit gegenüber den Mütterorganisationen, die sich im Nichtbesitz des Programmiercodes manifestierte, und die strukturellen Vorgaben durch die Mütterorganisationen führten zu einer stärkeren Geschlossenheit im Inneren der Organisation.

Der im Vergleich zu typischen Start-Up Organisationen eingeschränkte Selbstbestimmungsrahmen, bedingt durch die Vorgaben der Mütterorganisationen, und die damit verbundene Diskrepanz im Selbstbild zwischen Start-Up und „Ableger“-Organisation erschwerten in der Anfangsphase die Bildung einer Start-Up typischen Gruppenstruktur.

Diese Vorgaben bedingen das Durchlaufen notwendiger Phasen der Gruppenentwicklung, wie etwa der Aufbau von Intimität und die gemeinsame Bearbeitung des Verhältnisses von Nähe und Distanz in der Gruppe. Diese Prozesse zur Entwicklung von informellen Strukturen, die auf der Basis von Einfluss und Macht liegen, sind Phänomene, die auch aus der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Gruppendynamiken und Trainingsgruppen zur Gruppendynamik bekannt sind<sup>53</sup>.

---

53 Neben diesen beiden Dimensionen von Macht/Einfluss und Intimität, existiert auch noch die Dimension der Zugehörigkeit (vgl. König/Schattenhofer 2007:S.35ff), die hier jedoch durch den Systemtyps der Organisation und die damit verbundene Bedingung der Mitgliedschaft bereits gegeben ist.

Besonders zwei Aspekte führten dazu, dass sich, trotz dieser Start-Up untypischen Konstellation, ein Gruppengefühl entwickeln konnte, das die Zusammenarbeit, wie sie in Start-Up typischen Organisationen besteht, ermöglichte.

Dies ist einerseits die bereits erwähnte Abgrenzung gegenüber den Mütterorganisationen. Da die Mütterorganisationen größtenteils nur auf weitreichende Entscheidungen Einfluss nahmen, gab es in der Gestaltung der alltäglichen Tätigkeiten ein hohes Maß an Gestaltungsfreiräumen. Dies betrifft unter anderem die gemeinsame Aufteilung von Tätigkeiten sowie Koordination und Absprache unter den Mitgliedern der Organisation. Andererseits zeigten sich mit dem fortschreitenden Bestehen der Organisation in dieser Anfangsphase erste Erfolgserlebnisse, wie etwa der Anstieg der Anzahl an privaten BenutzerInnen der Plattform.

Erfolg kann in dieser Anfangsphase auch als das messbare Wachstum angesehen werden, welches durch die Messung der Key Performance Indicators nachgewiesen und durch die Organisationsmitglieder als der eigene Erfolg wahrgenommen wird. So wurde unter anderem bereits in dieser Anfangsphase im Organisationsgebäude eine Glocke angebracht, die beim Anwerben von neuen Kundinnen händisch geschlagen wird, um die restliche Organisation über diesen Erfolg zu informieren. Diese Glocke als Mittel zur Verdeutlichung von Erfolg wurde auch nach der Übersiedelung der Organisation in ein größeres Bürogebäude wieder installiert.

Diese beiden Aspekte, Abgrenzung gegenüber den Müttern und Zurechnung von Erfolg als Produkt der eigenen Leistung, können als das Fundament für die sich entwickelnde Organisationskultur angesehen werden.

### 3. Entwicklung gemeinsam geteilter Werte und Umgangsformen

Das sich im Prozess der Gruppenentwicklung aufbauende Vertrauen in die Gruppe und ihre Mitglieder ging mit der Entwicklung gemeinsam geteilter Werte und auch Umgangsformen einher. In dieser Phase der Gruppenentwicklung, die in Bezug auf das Phasenmodell nach Tuckman (1965) auch als Norming-Phase verstanden werden kann, entwickelten sich Elemente einer Organisationskultur, die teilweise bis zum Zeitpunkt der Forschungsphase noch vorhanden waren (dieser Aspekt wird unter Kapitel 5.4.2 noch genauer dargestellt).

Diese der Organisationskultur zu Grunde liegenden Werte beziehen sich jedoch nicht nur auf Tätigkeiten zur Erreichung des Organisationszwecks, sondern auch auf Tätigkeiten die nicht mit der direkten Arbeit in der Organisation verbunden sind.

Ein gemeinsam geteilter Wert, der in dieser Phase der Organisation seinen Ursprung hat, ist die Annahme der „Gleichheit“ aller Mitglieder. Da es zu diesem Zeitpunkt kaum formale Hierarchien und noch keinen Geschäftsführer gab sowie die Entscheidungen über die Koordination der Arbeitsteilung im Rahmen der durch die Mütterorganisationen existierenden Vorgaben im Face-to-Face Austausch getroffen wurden, entwickelte sich diese Annahme als gemeinsam geteiltes Wirklichkeitsbild. Weiterhin konnte herausgearbeitet werden, dass sich ein respektvoller Umgang zwischen den Mitgliedern als eine informelle Regel etablierte. Unter dem Begriff der respektvollen Umgangsformen fallen Achtsamkeit gegenüber den anderen Organisationsmitgliedern sowie das gegenseitige Unterstützen bei den Tätigkeitsausführungen. Die Hintergründe für diese Umgangsformen basieren unter anderem auf den örtlichen Gegebenheiten, die in dieser Anfangsphase als sehr eng beschrieben werden. So wurde beispielsweise darauf Wert gelegt, dass man leise zu sprechen oder den Ort zu wechseln hat, wenn andere Personen telefonieren mussten. Ein weiteres genanntes Beispiel betrifft die Ordnung der Gemeinschaftsräume wie etwa der Küche.

Die Küche ist auch als das kommunikative Herzstück der Organisation zu verstehen. Dort existierte einerseits genügend Platz für gemeinsame, interne Abstimmungsprozesse und andererseits entwickelten sich dort Tätigkeiten, wie das gemeinsame Kochen und Einnehmen von Mahlzeiten. Das mittlerweile als company breakfast zeitlich und organisatorisch formalisierte, einmal im Monat stattfindende, gemeinsame Frühstück für alle Organisationsmitglieder hat in dieser Phase seinen Ursprung. Die Küche steht für einen Ort an dem nicht nur arbeitsrelevante als auch private Themen kommuniziert werden, sondern auch Tätigkeiten wie Abstimmungsprozesse und das gemeinsame Tischfußballspielen ablaufen.

Hinzukommend kam es in dieser Phase auch zu ersten selbstständig von Organisationsmitgliedern organisierten Veranstaltungen, wie etwa Skiausflügen, über deren Möglichkeit der Teilnahme alle Organisationsmitglieder per E-Mail informiert wurden.

Diese teilweise fließenden Übergänge zwischen den Polen „Arbeit und Freizeit“ bzw. „Beruf“ und „Privatleben“ existierten noch während der Forschungsphase. Es zeigt sich jedoch, dass aus diesen beiden Polen im Rahmen des Wachstums und den Prozessen der Ausdifferenzierung und Spezialisierung sich ein Spannungsverhältnis zwischen professionellem Arbeiten und freundschaftlichem Umgang entwickelt hat, das in Kapitel

5.4.2 Funktionalität des Organisationsklimas und der Werte ausführlicher beschrieben wird.

### **5.3.2 Auswirkungen der formalen Strukturierung und Ausdifferenzierung**

In naher zeitlicher Abfolge zu diesen ersten informellen Strukturierungsprozessen kam es zu der ersten größeren formalen Strukturierung des internen Organisationsablaufs. Hierfür wurde durch die Mütterorganisationen ein mit Managementenerfahrung „ausgestatteter“ Geschäftsführer eingesetzt, der vormals noch nicht in der untersuchten Organisation beschäftigt gewesen war. Bedingt durch diese Personalentscheidung, der Einsetzung eines Geschäftsführers, begann dieser die Organisation, die sich zu diesem Zeitpunkt in einer größeren Wachstumsphase befand, weiter auszudifferenzieren. Neben der Ausdifferenzierung in die einzelnen Abteilungen und Servicebereiche wurde, für diese frühe Phase und die zum damaligen Zeitpunkt relativ geringe Größe eher ungewöhnlich, ein auf einem Matrixsystem aufbauendes Organisationsdesign implementiert. Hinzukommend wurden auch die Entscheidungsprämissen der Kommunikationswege durch die Ernennung von bereichsverantwortlichen Personen eingeführt. Den, sich im vorangegangenen Gruppenprozess entwickelten Einfluss- und Machtbereichen, wurden somit in dieser Phase durch den Aufbau von Hierarchie formale Strukturelemente entgegengesetzt. In wie weit sich die Besetzung dieser neu geschaffenen Stellen der BereichsleiterInnen mit den, im Prozess der Gruppenentwicklung herauskristallisierten Einfluss- und Machtbereichen sowie den bereits gebildeten Teams überschneidet, konnte jedoch nicht spezifisch erhoben werden.

Im Hinblick auf die gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion der Organisationsmitglieder beinhalten die Einführungen dieser Formalstrukturen zwar keinen radikalen Bruch, da durch die Umsetzung bzw. Implementierung dieser Veränderungen die vorherigen Koordinations-, Abstimmungs- und Kommunikationsmuster nicht radikal verändert wurden, da der Austausch zwischen den Mitgliedern der unterschiedlichen Abteilungen über Face-to-Face Kommunikation bestehen blieb und auch durch die BereichsleiterInnen wenig in die arbeitsrelevanten Entscheidungen der unterstellten Mitglieder eingriffen wurde, dennoch wurde der Rahmen an Mitsprachemöglichkeit der Mitglieder in diesem Formalisierungsprozess verringert. Während sich die Mitglieder vormals im Sinne eines „Küchentisch Managements“ gemeinsam abstimmend strukturierten, wurde ein Teil dieser Leistung in das neu gegründete Managementboard, das mit den BereichsleiterInnen und

dem Geschäftsführer besetzt war, überführt. Die Anzahl an Mitgliedern, die direkt an den Entscheidungen beteiligt waren, wurde somit reduziert.

Der sich entwickelte Wert der Gleichheit aller Mitglieder sowie das vorherige Arbeiten mit kaum vorhandenen formalen Hierarchiestufen und auch der Wunsch, möglichst wenige formale Regelungen zu haben bzw. arbeitsbezogene Aufgaben über informelle Formen zu koordinieren, führten in dieser Phase jedoch auch zu einer zentralisierten Form der Entscheidungsgewalt beim Geschäftsführer, der einerseits eine neue Organisationsstruktur festlegte, einzelne Mitglieder mit Hierarchie ausstattete und andererseits im Managementboard die Entscheidungsprozesse zwischen diesen verantwortlichen Mitgliedern moderierte.

*„Dann ist ein neuer Geschäftsführer gekommen, der aus meiner Sicht wirklich eine super Organisationsstruktur geschaffen hat. Schon wahrscheinlich sogar bevor er es unbedingt tun hätte müssen, also es gab noch nicht die großen Leadership conflict oder irgendwas. Sondern er hat wahrscheinlich für sich gesehen ok, er muss wahrscheinlich die einzelnen Geschäftsbereiche aufteilen. Also er braucht einzelne Hauptverantwortliche“ (Zitat aus Interview AB: Zeile 108-113).*

Der Aspekt, dass der neu eingesetzte Geschäftsführer nicht von Beginn an in der Organisation tätig und somit nicht in der Gruppe und in dem Gruppenbildungsprozess integriert gewesen war, sowie dessen vorausgehende Erfahrungen im Management, beinhaltete für die Organisationsmitglieder ein hohes Maß an Irritation, erleichterte vermutlich aber auch die Einführung dieser Formalstrukturen. Diese Annahme ist damit zu begründen, dass die Wahl einer Person für die Stelle der Geschäftsführung durch die Mütterorganisationen nicht auf eine Person aus der sich bereits gebildeten Gruppe fiel und somit potenzielle Konflikte, bedingt durch die sich dort gebildeten Näheverhältnisse, vermieden wurden.

Hierunter fallen unter anderem auch die in Kapitel 1.2 unter Bezug auf die Arbeiten von Neidhardt beschriebenen Konfliktpotenziale beim Übergang von einer Gruppen- zu einer formalen Organisationsstruktur, die auf der Trennung zwischen der Rolle des Freundes und der Führungskraft beruhen.

In der Organisation führte die Schaffung von Stellen der Bereichsleitung und der Ernennung von den jeweiligen StelleninhaberInnen zu scheinbar kaum Konfliktpotenzial. Mögliche Gründe dafür, könnten darin liegen, dass die neuen BereichsleiterInnen ihre Rolle als Führungskraft eher schwach interpretierten und die Arbeitsabläufe wie bereits

zuvor verstärkt informell koordiniert wurden. Hinzukommend wurde den Mitglieder ein hoher Freiheitsgrad in der Ausführung zugestanden, indem über wenige Entscheidungsprogramme bzw. wenn diese eingeführt wurden, eher in Form von Zweckprogrammen formuliert wurden.

In dieser Organisationsphase entwickelte sich ein Phänomen das mit dem Begriff der „Verschleierung“ von formalen Strukturelementen zu beschreiben ist. Durch die Ausdifferenzierung der Organisation in bestimmte Bereiche und die Ernennung von verantwortlichen BereichsleiterInnen wird formale Struktur aufgebaut, die damit verbundene Weisungsbefugnis und Hierarchie soll im Arbeitsalltag jedoch nicht sichtbar werden<sup>54</sup>.

Hinzukommend wurde die eingeführte Matrixstruktur nicht von Beginn an strikt angewendet, da unter anderem die Komplexität in der Organisation noch nicht ein solches Maß erreicht hatte, dass solche klar vorgegebenen Kommunikationswege als notwendig angesehen wurden. In Bezug auf das weitere Wachstum der Organisation stellte das Matrixdesign eine Rahmung dar oder um es mit einem anderen Bild auszudrücken, ein noch zu großes Kleidungsstück, in das hinein gewachsen werden konnte. Gegenüber der anfänglichen Irritation mit dieser eingeführten Struktur, wird diese Entscheidung mittlerweile retrospektiv in der Organisation als positive Entscheidung mit Weitblick angesehen.

Im Hinblick auf die weitere Ausbildung und Veränderung der Organisationsidentität bilden diese genannten Formalisierungsprozesse auch die Grundlage für Diskrepanzen im Selbstbild der Organisation, die sich auch im Zuge des Wachstums weiter verstärkt haben. Hierunter fallen Spannungsverhältnisse, deren Gegensätze man mit den Begrifflichkeiten „emotionale“ Perspektive und „rationale, auf Fakten und Vorgaben bezogene“ Perspektive umfassen könnte. So wird unter anderem ein „lockerer Umgang untereinander“ bei gleichzeitigem „professionellem Verhalten“ erwartet. Diese Phänomene lassen sich über die Diskrepanzen zwischen Formalität und Informalität erklären und basieren auf der Sorge, sich von dem „Start-Up Klima“ zu entfernen und eine „gewöhnliche“ Organisation zu werden.

---

54 Dieses Phänomen wird in Kapitel „5.4 Erwartungssichernde Strukturen und ihre Funktionalität“ ausführlicher herausgearbeitet.

### **5.3.3 Die Phase der „Adoleszenz“**

Im Hinblick auf die sich verändernde Organisationsidentität ist besonders der Aufbau des Bereiches der Softwareentwicklung nach der Übergabe des Programmiercodes, Ende des dritten Jahres nach der Gründung, durch die ausländische Mutterorganisation zu nennen. Von der Organisation wird der Erhalt des Programmiercodes als markanten Punkt in ihrer Historie beschrieben.

In den Zyklen der Interpretation der verschriftlichten Interviews, wurden die Darstellungen über diese Entwicklungsphase von der Gruppe der InterpretInnen mit dem Bild eines sich vom Elternhaus abnabelnden Jugendlichen verglichen. Dieser Vergleich ist insofern interessant, da er eine Ähnlichkeit aufzeigt, aber die Überprüfung dieser Rekonstruktionen zu weiteren, zum Teil konträren Annahmen führte.

Dieser Punkt in der Entwicklung der Organisation markiert den Startpunkt für einen Anstieg weiterer Professionalisierung in der Organisation. Dies betrifft vor allem die Formen der Interaktion zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen. Die Möglichkeit der selbstständigen Programmierung und somit Umgestaltung der Plattform führte in der Organisation auch zu einer internen Neugestaltung bezüglich der Frage nach der Befugnis zur Änderung einzelner Seiteninhalte. Diese Neugestaltungen wurden nicht gleich bei der Übernahme des Programmiercodes eingeführt, die Notwendigkeit neuer Strukturen jedoch durch das steigende Wachstum und demnach die Zunahme von Umweltkontakten und deren Anforderungen an die Plattform, beschleunigt.

Diesem Anstieg an Komplexität versuchte die Organisation mit einem Mehr an formalisierten Kommunikationswegen sowie Entscheidungen zu begegnen. Besonders die Bedeutung von Personen in Schnittstellenfunktion nahm zu diesem Zeitpunkt zu. Diese Entwicklungen führten unter anderem zu einer verstärkten Abgrenzung der einzelnen Bereiche untereinander. Hinzukommend ist diese Abgrenzung in dieser Phase der Organisationsentwicklung auch durch die voranschreitende Spezialisierung der einzelnen Bereiche und Tätigkeitsfelder zu begründen.

Weiter führte der Anstieg der Gesamtzahl der Mitglieder auch zu einer Abnahme des Bekanntheitsgrades der Personen innerhalb der Organisation und erschwerte den Aufbau von persönlichen Beziehungen mit den neuen KollegInnen aus den anderen Bereichen.

Diese beschriebenen doppelten Formen der Abgrenzung, nach außen gegenüber den Mütterorganisationen und nach innen zwischen den unterschiedlichen Bereichen, gingen auch mit Veränderungen der Selbstwahrnehmung und der Identifikation einher.

Der Prozess der „Abkapselung“ von den Mütterorganisationen, bedingt durch den Erhalt und die Übernahme des Programmiercodes, wie auch der Ausbau der Entwicklungsabteilung, hatten in Bezug auf das Selbstbild eine Steigerung der Eigenständigkeit und Unabhängigkeit zur Folge.

Diese Entwicklungen führten auch zu einem sprunghaften Wachstum der Mitgliederzahlen durch den Aufbau bzw. die Vergrößerung des Entwicklungsbereiches. Einhergehend mit diesen Entwicklungen, begann sich in dieser Phase die Organisationswirklichkeit von der Wahrnehmung als gesamte Gruppe hin zur Wahrnehmung als Teil einer Gruppe von KollegInnen aus dem eigenen Bereich zu verändern.

Dieser, auf den ersten Blick womöglich als paradox erscheinende Sachverhalt, basierend auf der Zunahme der Identifikation mit der als eigenständiger sowie stärker selbstbestimmt wahrgenommen Organisation bei sich parallel wandelndem Zugehörigkeitsgefühl zum eigenen Organisationsbereich, lässt sich über Aspekte der Innen- und Außenwahrnehmung (Organisation-Umwelt-Beziehungen) erläutern.

Nach außen ist dies zum einen die bereits erwähnte Abgrenzung und Emanzipierung gegenüber den Müttern. Zum anderen entwickelte sich eine steigende Beachtung der Organisation durch die KundInnen/NutzerInnen, belegt durch die Anzahl der Besuche der Plattform, und die Beachtung durch die Konkurrenz aufgrund der transparent veröffentlichten NutzerInnenzahlen sowie der Übernahme eines Konkurrenten. Diese Beachtung durch die Umwelt, verbunden mit der angestrebten Marktführerschaft, dem steigenden Grad der Bekanntheit und des Erfolgs bedingten zudem eine gestiegene Identifikation mit dem „Unternehmen“.

Der Wandel des Gefühls der Zugehörigkeit hin zu der eigenen Abteilung ist mit dem Anstieg der Identifikation mit der eigenen Tätigkeit, der höheren Interaktionsdichte mit den KollegInnen in diesem Bereich und einem sich dort verstärkter entwickeltem Vertrauensverhältnis zu erklären.

Die Verbindungsglieder zwischen diesen beiden Formen der Identität und Zugehörigkeit bilden unter anderem der hohe Freiheitsgrad in der Gestaltung der Tätigkeitsausführung, die bereichsinterne Koordinierung über Face-to-Face Kommunikation, das gemeinsame Ausführen von freizeithlichen Aktivitäten in der Organisation, gemeinsam geteilte Werte die den Umgangs untereinander prägen, sowie der Erfolg der Organisation.

### **5.3.4 Erwartungshaltung und Selbstbild**

Anknüpfend an die voran gegangene „Phase der Adoleszenz“ sind für den weiteren Prozess des Organisationswachstums zwei Aspekte hervorzuheben, die sich zum Teil gegenseitig bedingen. Dies betrifft zum einen die weitere Entwicklung der Organisation hinsichtlich ihrer Positionierung am Markt und zum anderen das eigene Selbstverständnis als Organisation unter der Prämisse ihrer vorausgegangenen und geplanten zukünftigen Entwicklungen.

Was jedoch ist darunter zu verstehen? Im Zuge der „Abkapselung“ gegenüber den Mütterorganisationen und der Wahrnehmung einer steigenden Selbstständigkeit veränderte sich auch die Erwartungshaltung gegenüber zukünftigen Erfolgen und Zielen. Dies betrifft die bereits angemerkten Ziele im Hinblick auf die Marktführerschaft in den einzelnen Geschäftsbereichen sowie eine Diversifizierung in den Zielsetzungen.

Durch den Aufbau einer eigenen Entwicklungsabteilung sowie dem Wachstum der KundInnen- und NutzerInnenanzahl erhöhten sich auch die Anfragen und Veränderungswünsche an die Gestaltung der Plattform, die aus den einzelnen Geschäftsbereichen an die Entwicklungsabteilung gestellt wurden. Während zuvor „Veränderungswünsche“ an die mit den Programmieraufgaben betraute Mutterorganisation gestellt wurden, musste über diese Anfragen nun intern entschieden werden.

*„Und mhm [...] dann ist es natürlich konkret eine challenge zu Professionalisieren. Also zu sagen wenn man dann weiter wächst muss man hin und wieder mal einen Prozess einreiten, dann kann man nicht mehr nur auf Zuruf arbeiten. Da muss man hin und wieder mal wo nein sagen, da muss man irgendwie drauf achten dass [...] dass irgendwie niemand dazwischen zerrieben wird, weil es ist ja gut und nett in der Matrix dass jeder seinen eigenen Bereich hat, aber im Endeffekt wenn [Bereich X] sagt ich will's so, [Bereich Y] sagt ich will's so und das Produktmanagement sagt ich will's so dann wird nix raus kommen für [Name der Organisation], weil die Entwickler brauchen einfach zum Beispiel ganz klar was wird wie gemacht“ (Zitat aus Interview AB: Zeile 536-544)*

Diese Situation führte auch zu einer Zunahme an Konkurrenz zwischen den einzelnen Abteilungen. Da die unterschiedlichen „Wünsche“ oder Projekte der einzelnen Abteilungen die Arbeitsleistung anderer Serviceabteilungen, wie etwa die der Programmierer voraussetzt und diese Ressourcen bei hoher Inanspruchnahme an Grenzen stoßen,

entstand der Bedarf an Entscheidungen, somit Priorisierungen bestimmter „Wünsche“ und Projekte.

Diese Entwicklungen erforderten ein höheres Maß an internen Abstimmungsprozessen zwischen den einzelnen BereichsleiterInnen und den Personen in Schnittstellenpositionen. Im Zuge dieses Organisationsentwicklungsschrittes zeigten sich zunehmend auch Irritationen in der Organisation, die besonders von Mitgliedern mit längerer Organisationszugehörigkeit wahrgenommen und geäußert wurden. Diese Irritationen, die teilweise mit dem Begriff der Sorge in den Interviews bezeichnet wurden, bezogen sich auf das veränderte Organisationsklima sowie eine zunehmende Anonymität unter den Organisationsmitgliedern. Besonders Veränderungen in der Art des gegenseitigen Umgangs und die Herausforderung der Integration der neuen Mitglieder in die Organisation wurden angemerkt.

Wie im nächsten Kapitel unter 5.4.2 „Funktionalität des Organisationsklimas und der Werte“ noch aufgezeigt wird, verweisen diesen Irritationen und Sorgen auf die Stabilität erzeugenden informellen Strukturen, welche die Organisation in ihrer Geschichte entwickelt hat und mit zunehmender Größe und Ausdifferenziertheit schwer zu reproduzieren vermag.

#### **5.4. Erwartungssichernde Strukturen und ihre Funktionalität**

Im Anschluss an diese vorausgegangenen und an einem zeitlichen Verlauf orientierten Beschreibungen der Organisationsentwicklung und der Darstellung von Spannungsverhältnissen in diesen Wachstumsphasen, befassen sich die folgenden Kapitel mit zwei spezifischen Gruppen von Strukturelementen. Im Verlauf der Organisationsanalyse konnten diese beiden Gruppen herausgearbeitet und ihre Funktionalität für den Aufbau und Erhalt einer Stabilität im Organisationsalltag sowie die (Re)Produktion dieser Funktionalität in der Organisation aufgezeigt werden.

##### **5.4.1 Funktionalität von Zielvorgaben und Messbarkeit**

In den ersten Interpretationsrunden zeigte sich, dass in der Organisation dem Messen und Aufstellen bestimmter Kennzahlen sowie der Bewertung dieser eine hohe Bedeutung zukommt.

*„Wir sind ein KPI betriebenes Geschäft, also alles was wir tun, können wir messen“  
(Zitat aus Interview AB: Zeile 85-86).*

Bereits im Gründungsprozess wurden in den Businessplänen bestimmte Kennzahlen (Key Performance Indicator) durch die Mütterorganisationen festgelegt, die eine Grundlage für die sich entwickelnde innere Strukturierung bildeten. Auf Basis der Fokussierung auf diese Kennzahlen, die bei einer Internetplattform in nahezu Echtzeit erhoben werden können, bauen verschiedene in der Organisation beobachtbare Phänomene auf. Diese sich in der Organisation entwickelnde Affinität zur Beobachtung und Messung von Zahlen, auf die im Folgenden noch genauer eingegangen wird, liegt an der Bedeutung, die Zahlen in der Organisation zugeschrieben wird.

*„Also ich sag jetzt mal Messmethoden, mhm das des schon Bewusstseinsbildend ist also in jeglicher Hinsicht“ (Zitat aus Interview AD: Zeile 394-395).*

Zahlen und besonders die so genannten Key Performance Indicator werden in der Organisation als objektiv richtige Daten angesehen. Dies ist bedingt durch das Geschäftsfeld der Internetplattform, das auf der Verarbeitung digitaler Informationen, somit einem binären Code, zusammengesetzt aus den Zahlen 1 und 0, basiert<sup>55</sup>.

Hinzukommend setzen sich besonders die Key Performance Indicator aus der Anzahl an Besuchen der Plattform und dem dortigen Verhalten der InternetnutzerInnen zusammen. Das digitale Produkt (die Internetplattform) ermöglicht einerseits wenig Face-to-Face Kommunikation mit den NutzerInnen, jedoch andererseits eine sehr genaue Messbarkeit deren Nutzungsverhaltens. Diese unpersönliche, aber dennoch nahe Beziehung zu den NutzerInnen wirkt im Hinblick auf das Vertrauen in die Zahlen noch verstärkend. Das Erheben dieser von den NutzerInnen generierten Zahlen und deren Interpretation können als ein Äquivalent für die fehlende persönliche Nähe zu den NutzerInnen angesehen werden.

Betrachtet man die Nutzung der konstant erhobenen Zahlen, lassen sich weitere Bedeutungen dieser aufzeigen.

Besonders die Key Performance Indicator fungieren als Methode zur Umweltbeobachtung. Diese sind wie oben beschrieben, standardisierte Kennzahlen, welche von einem Großteil der Internetfirmen über eine neutrale Institution veröffentlicht werden.

Mit der Entscheidung, sich auf diese Kennzahlen zu fokussieren, erlangte die Organisation die Möglichkeit, ihren Bekanntheitsgrad gemessen an der Anzahl der NutzerInnen und deren weiterem Verhalten auf der Plattform zu erheben und mit dem anderer Internetfirmen zu vergleichen.

---

<sup>55</sup> Zur genaueren Funktionsweise siehe hier <http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Binaercode-BC-binary-code.html>

Dies bedeutet somit eine Reduktion an Komplexität, da durch diese Entscheidung die Menge an potenziellen Beobachtungsmerkmalen und UmweltakteurInnen verringert wird.

Neben dem Vergleich mit anderen AkteurInnen bewertet die Organisation dadurch auch die eigene Entwicklung. Zudem vereinfachte es die Festlegung auf Ziele, da diese an messbare, „wirklichkeitsabbildende“ Kennzahlen gekoppelt wurden. Die Organisation konnte dadurch Ziele fixieren, ohne dabei die konkreten Vorgehensweisen zur Erreichung dieser Ziele vorgeben zu müssen.

Die Entwicklung von Zielen und deren Umwandlung in konkrete messbare Werte schaffen Orientierung. Einerseits wird sich für eine bestimmte Zukunft aus verschiedenen, möglichen Zukunftsszenarien entschieden und andererseits lässt dies eine konstante Überprüfung der bisher erlangten Zielerreichung zu.

Im Weiteren wurde die Erreichung dieser Ziele an Bonuszahlungen an die Mitglieder geknüpft und damit als Führungsinstrument eingesetzt, um die Motivation der Mitglieder zu erhöhen.

Nach diesem komprimierten Überblick werden im Folgenden die spezifischen Funktionalitäten, aus der Perspektive dreier Ebenen genauer dargestellt.

### 1. Auswirkung und Funktionalität auf der Ebene der Gesamtorganisation

Betrachtet man die Aspekte der Zielvorgaben und der Messbarkeit aus der Perspektive der Gesamtorganisation lassen sich in diesen verschiedene, strukturierende Elemente (re)konstruieren. Eines dieser Elemente ermöglicht immer noch wie in den Anfangsjahren die Vergleichbarkeit mit verschiedenen KonkurrentInnen. So können die bereits in der Entstehungsgeschichte in den Businessplänen festgehaltenen Ziele verglichen und bewertet werden. Diese Ziele wurden sukzessive auf weitere Geschäftsbereiche und durch neue in Zahlen festmachbare Ziele wie etwa eine bestimmte Anzahl an NutzerInnen und KundInnen erweitert.

Neben dem „Werkzeug“ der Umweltbeobachtung bewirkt diese „Zahlengetriebenheit“ demnach auch eine konstante Reproduktion neuer Organisationsziele.

Organisationsintern bewirken Zielvorgaben und Messbarkeit eine ständige Dynamik im Hinblick auf die Erreichung der Ziele wie auch eine Möglichkeit des Aufzeigens von Erfolgen. Das Aufzeigen von Erfolg ist für die Gesamtorganisation auch daher bedeutsam, da die Erfolg belegenden Zahlen, als Selbstbeschreibungselement nach außen genutzt

werden, um weitere NutzerInnen, KundInnen und auch potenzielle neue Mitglieder anzuwerben.

Wie bereits erwähnt, wird durch die Formulierung und Definition von Zielen und zeitlichen Vorgaben zur Erreichung dieser ein gewisses Maß an Stabilität geschaffen, da die Unsicherheit in Bezug auf die Zukunft über die Entscheidung von Zielen in eine erwartbare Zukunft transformiert wird.

Im Zuge der Abstimmungen und Entscheidungen von gesamtorganisatorischen Zielen durch die oberste Managementebene erhält die Organisation eine Form der Orientierung für ihre zukünftigen Vorhaben. Auf den ersten Anschein mag dies nicht als ein besonders heraus stechendes strukturierendes Merkmal wirken, doch im Hinblick auf das Wachstum der Organisation lässt sich die Bedeutung aufzeigen.

In den Anfangsjahren waren die Hauptanforderungen der Aufbau und die Etablierung der Internetplattform. In dieser Phase wurden zwar die ersten Geschäftsbereiche definiert, dennoch war der Grad der Spezialisierung und Ausdifferenzierung und die Anzahl unterschiedlich parallel abzuwickelnder Projekte noch relativ gering. Hinzukommend waren der Informationsaustausch und die Abstimmungsmöglichkeiten durch die begrenzte Anzahl an Mitglieder einfacher. So war in die Planung neuer Projekte oder Veränderungen bestimmter Eigenschaften der Internetplattform ein Großteil der Mitglieder mit einbezogen oder zumindest darüber informiert, was unter anderem auch durch die Notwendigkeit einer engen Zusammenarbeit und damit verbundener Interaktionsdichte wie auch einem regelmäßigen Face-to-Face Kontakt aller Mitglieder untereinander zuzurechnen ist. Obwohl in dieser Phase die Ziele durch die Mutterorganisationen vorgeben wurden und dies durch die Mitglieder als fremdbestimmt wahrgenommen wurde, ließen die als zu erreichende Zahlen definierten Ziele einen breiten Rahmen für die intern gemeinsam abgestimmten Vorgehensweisen und Koordinationen zur Erreichung dieser Ziele.

Im Lauf des Wachstums der Organisation kam es nicht nur zu einer Erhöhung der Anzahl an Projekten wie auch an Mitglieder, sondern auch zu einer Ausdifferenzierung und Spezialisierung der einzelnen Geschäftsbereiche. Gesamtorganisatorische Ziele wurden daraufhin durch einen eingeführten Kaskadierungsprozess durch das Managementboard auf die einzelnen Geschäftsbereiche und Serviceabteilungen herunter gebrochen und weiterhin als messbare Ziele definiert.

*„Also da gibt s ein Set an strategischen Zielen die werden im Frühjahr eher vom Boardmeeting vorgegeben und seit letztem Jahr arbeiten wir mit im gesamten Managementteam mit dem sogenannten Hoshinplan. Ich weiß nicht ob du das*

*kennst [...] das ist ein Strategieinstrument wo man sich von 3 bis 5 break through goals, also das was am allerwichtigsten ist für das Unternehmen runter arbeitet auf echt messbare kpi's. Also wo man am bestenfalls monatlich einen Überblick hat wie gut bin ich im Rahmen meiner Strategie unterwegs [...] und zwar einen Hoshinplan gibt es immer für das gesamte Unternehmen. Den machen wir Ende des Jahres und danach gibt es einen davon abgeleiteten Hoshin Plan für jedes Team“ (Zitat aus Interview AB: Zeile 633-641).*

Dies hatte eine klarer Verantwortungszuweisung und interne Sichtbarkeit der Erreichung bzw. Nichterreichung dieser zur Folge.

Eine weitere Funktion in der Setzung gesamtorganisatorischer Ziele, somit Entscheidungen für eine ungewisse Zukunft, liegt in der Einschätzung von notwendigen Ressourcen wie etwa Materialaufwand, zeitlichem Arbeitsaufwand, was auch den potenziellen Bedarf an neuen Mitglieder mit einschließt und es ermöglicht, ein benötigtes finanzielles Budget zu errechnen. Dieser Aspekt dient nicht nur der eigenen Planung, sondern ist auch aufgrund der EigentümerInnenstruktur notwendig, da die Mütterorganisationen unter anderem auch in Bezug auf die Budgetierung Entscheidungsgewalt haben.

Doch nicht nur im Hinblick auf das Budget zeigt sich, dass die Elemente der Messbarkeit und der Zielvorgaben unterschiedliche Funktionen für das Verhältnis zwischen der Organisation und ihren „Müttern“ darstellen. Bereits in der Gründungsphase wurden erste Kennzahlen zur Messung der Leistung (Key Performance Indicator) durch die Mütterorganisationen definiert und als Ziele festgelegt, somit auch anhand dieser Kennzahlen die Entwicklung der Organisation bemessen. Diese Kennzahlen bilden somit nicht nur einen Bestandteil der Selbstbeobachtung für die Organisation, sondern sind auch ein Kontrollinstrument für die Mütterorganisationen, anhand deren Zahlen sich die Organisation zu rechtfertigen hat.

Hinzukommend gibt es wie bereits angemerkt, von der ausländischen Mutterorganisation gegründete Schwesterorganisationen im Ausland, die ein sehr ähnliches Geschäftsmodell verfolgen und deren Erfolgswerte für die Organisation teilweise einsehbar sind. In den Interviews mit Mitgliedern der Organisation wurde zwar nie von einem direkten Vergleich der Kennzahlen zwischen den Schwesterorganisationen gesprochen, es gibt jedoch einen nicht formalisierten Austausch zwischen bestimmten Mitgliedern der Organisationen.

Abschließend ist aus der Perspektive der Organisation noch anzumerken, dass den gemessenen Kennzahlen ein hoher Wert bei der Darstellung gegenüber der Umwelt

zugeschrieben wird. Durch die Messung erhalten die organisationalen Handlungen eine Legitimation und können retrospektiv als Erfolg oder Misserfolg bewertet werden. Zudem bekommen die Handlungen durch die Quantifizierung einen Wahrheitsgehalt zugeschrieben.

## 2. Auswirkungen und Funktionalität auf der Ebene der Geschäftsbereiche und Teams

Wechselt man nun die Ebene und betrachtet die Ziel- und Messbezogenheit aus der Perspektive der Geschäftsbereiche bzw. Teams der Organisation, zeigen sich folgende Funktionen: Zum einen führt die bereits mehrfach erwähnte Kaskadierung des Gesamtorganisationszieles in Bereichsziele auch zu einer Abgrenzung zwischen den einzelnen Bereichen.

Während sich die Mitglieder in den ersten Jahren eher an der Gesamtorganisation orientierten, sich von den Mütterorganisationen abgrenzten und sich über den gemeinsamen Erfolg als Gruppe wahrnahmen, hat sich diese Orientierung im Laufe des Wachstums und der Weiterentwicklung verändert. Diese Veränderung basierte darauf, dass sich an den vorgegebenen, also herunter gebrochenen, bereichsspezifischen Elementen der Gesamtorganisationsziele und den sich selbst, also bereichsintern gelegten Zielen orientiert wurde. Dieser Wandel, der eine vermehrte Abkapselung gegenüber den anderen Bereichen und in gewisser Form auch gegenüber der Gesamtorganisation mit sich brachte, hatte als Resultat aber auch eine stärkere Zusammenführung der einzelnen Bereichsmitglieder zur Folge.

Durch die gemeinsamen Zielvorgaben wie auch die Erfolgsbemessung wurden die Bereiche und Teams intern enger „zusammengeschweißt“, was auch mit der Anforderung an das einzelne Teammitglied zu einer hohen Bereitschaft zur Erfüllung der eigenen Aufgaben und gleichzeitigen Bereitschaft zur Unterstützung der KollegInnen einher geht.

Dies beinhaltet einen hohen Grad an Informationsaustausch und Koordination untereinander. Zum Teil geschieht dies über formal festgelegte Kommunikationsformate, wie etwa im Bereich der IT Entwicklung durch kurze tägliche Meetings (daily scrum meetings) zu einer festen Uhrzeit sowie klare Regeln als auch informell durch verschiedene Gespräche zwischen den Mitgliedern.

Diese Notwendigkeiten des Informationsaustauschs und der gegenseitigen Unterstützung in Verbindung mit der Erhebung und Sichtbarkeit der Zielerreichung haben für die Teams und einzelnen Geschäftsbereiche eine besondere Funktion, die unter anderem über die Geschichte der Organisation erklärbar ist.

Zwar war die untersuchte Organisation nie eine idealtypische Start-Up Organisation, da sie bedingt durch ihre Entstehung und ihre EigentümerInnenstruktur andere Voraussetzungen hatte, doch war die eigene Wahrnehmung in der Organisation sehr Start-Up typisch. Wie bereits im Kapitel 5.3 kurz dargestellt, prägen bestimmte Werte und ein bestimmtes Organisationsklima die Umgangsformen zwischen den Mitgliedern der Organisation. Darunter fallen Werte wie etwa Gleichheit der Mitglieder, gegenseitige Unterstützung und auf Freundlichkeit beruhende und somit über ein kollegiales Verhalten hinausgehende Umgangsformen.

Durch die Ausdifferenzierung wurden zwar formale Leitungs- und Verantwortungsrollen geschaffen, doch wurde versucht die bisherigen Werte zu erhalten und in die einzelnen Geschäftsbereiche zu überführen.

Wie bereits aufgezeigt, lässt sich daran festmachen, dass die Organisation versucht, formale Strukturelemente wie etwa Hierarchien und Weisungsbefugnisse zu verschleiern. Um diese Verschleierung aufrecht zu erhalten und die dahinter liegenden Werte zu reproduzieren zeigt sich deutlich die Funktionalität des Aufstellens von messbaren Zielen und der Erhebung dieser.

*„Und das ist ein ganz ganz wichtiges Stichwort, denn diese Art von Transparenz führt zu commitment. Wenn ich seh, sozusagen, was unser Erfolg ist und weiß wir arbeiten alle für diesen Erfolg, dann commite ich mich dazu oder ich geh“ (Zitat aus Interview AB: Zeile 97-100).*

Dies ist besonders auf der Ebene der Geschäftsbereiche und Teams darin erkennbar, dass über die Setzung von messbaren Zielen die BereichsleiterInnen in ihrer Rolle als Verantwortungs- und Entscheidungsbefugte entlastet werden. Die Mitglieder der Geschäftsbereiche und Teams sehen selbstständig die bisher erreichten Ergebnisse und können auf Basis der Zahlen den bisher erreichten Erfolgsstand bemessen. Diese Sichtbarkeit in Verbindung mit dem in der Organisation verankerten Wert des selbstständigen Arbeitens führt in den Teams zu besonderen Dynamiken.

Über die Beziehungsebene werden bestimmte Führungsfunktionen wie etwa Kontrolle, Motivation, Koordination und auch Sanktionierung in Form einer internen Teamführung gestaltet. Die Bereichsleitung wird in ihrer Funktion als kontrollierende und delegierende Instanz durch diese teaminternen Leistungen entlastet, womit die bereits erwähnte Verschleierung formaler Strukturelemente wie etwa Hierarchien und Weisungsbefugnisse ermöglicht wird.

Es scheint in den Teams eine geteilte, hohe Erwartungshaltung zu bestehen, die sich auf die Leistung des/der Einzelnen, aber auch die Leistung im Kollektiv sowie auf die Art des gemeinsamen Umgangs bezieht.

*„Also der Umgang mit den Kollegen ist besonders gut [...] mhm [...] Respekt ist ein großes Thema“ (Zitat aus Interview AA: Zeile 26-27).*

Es scheint, dass diese auf Zielvorgaben und Messbarkeit basierenden teaminternen Steuerungsmechanismen auch bestimmte Umgangsformen voraussetzen.

Die Erreichung der festgelegten Ziele und die konstante Einsicht in den aktuellen Status der Zielerreichung sowie der Versuch über die Verschleierung von formalen Strukturelementen ein bestimmtes Bild der Organisationswirklichkeit zu erzeugen, benötigen ein gewisses internes Verhalten und die Absicherung dieser Verwaltungserwartung.

Respektvoller Umgang unter den KollegInnen ist daher „ein großes Thema“, da das Potenzial an Konflikten zwischen den Organisationsmitgliedern und somit auch die Notwendigkeit der Konfliktlösung durch eine mit Entscheidungsmacht ausgestattete, hierarchisch höher stehende Stelle verringert wird. Die Erwartung eines respektvollen Umgangs ist somit funktional für die Verschleierung von formalen Strukturen, welche dem Wert der Gleichheit aller Mitglieder entgegen spricht.

Hinzukommend ermöglicht das Aufstellen von an Zahlen messbaren Zielen, wie bereits oben angeführt, auch das Aufzeigen von Erfolg. In den einzelnen Geschäftsbereichen und Teams werden positive Ergebnisse oder Projektabschlüsse auch dazu genutzt, die eigene Leistung zu feiern. Oftmals geschieht dies auch spontan, in Form von kurzfristig geplanten Treffen auf der Terrasse oder in der Küche, somit an Orten, an denen auch Organisationsmitglieder die nicht dem Team angehören, den Erfolg dieser Teams wahrnehmen.

### 3. Auswirkungen und Funktionalität auf der Ebene des einzelnen Mitglieds

Die konstanten Erhebungen der Leistungen und die daraus resultierende Sichtbarkeit der aktuellen Ergebnisse werden jedoch nicht nur auf Bereichs- bzw. Teamebene „verarbeitet“.

Auch gibt es die Reflexion der gemeinsamen wie auch der individuellen Leistung.

Mitglieder, die der Leistungserbringung auf individueller und gemeinschaftlich unterstützender Ebene nicht nachkommen können oder wollen, würden, so die Darstellung der Organisation, dies selbstständig erkennen und die Organisation freiwillig verlassen.

Da im Forschungsverlauf keine Interviews mit ehemaligen Organisationsmitgliedern geführt werden konnten, erschwert dies die Rekonstruktion solcher Aussagen. Allerdings konnte im Prozess des zyklischen Interpretierens ein Bild einer gemeinsam geteilten Organisationswirklichkeit (re)konstruiert werden. Stellvertretend hierfür lässt sich der in einem Gespräch gefallene Begriff des „Sportsgeist“ anführen. Die Anforderungen nach einer Bereitschaft individuell wie auch gemeinsam hohe Leistungen zu erzielen und die Verknüpfung der Leistungsbewertung mit Bonuszahlungen wird als eine Logik der Organisation angesehen.

*„Also es gibt schon für jede Abteilung was zu tun und auch was zu messen, denn umgekehrt, wenn uns das ned gelingen wird, würd das ja ganz implizit heißen, dass es keine, dass es sozusagen keine Beteiligung am Erfolg gibt oder zumindest keine messend spürbare und wir versuchen tatsächlich über diese Transparenz auch da wieder Engagement zu schaffen und Commitment und zu sagen wann sind wir erfolgreich, wie messen wir das und was kannst du dafür tun?“ (Zitat aus Interview AB: Zeile 671-677).*

Dies schafft eine Erwartungshaltung an das einzelne Organisationsmitglied, ehrgeizig, ambitioniert und im Sinne der Zielerfüllung zu arbeiten.

Aus der Organisationshistorie und dem konstanten Wachstum der Anzahl an Mitgliedern, NutzerInnen und KundInnen, hat sich diese Logik als Notwendigkeit für den weiteren Erfolg verfestigt und hat zu einer Verinnerlichung des Leistungs- und Zielerfüllungsgedankens geführt.

#### **5.4.2 Funktionalität des Organisationsklimas und der Werte**

Neben den Auswirkungen des entwickelten Konzepts der Zielvorgaben und Erfolgsmessungen auf die Sinnstrukturen und die Organisationswirklichkeit der untersuchten Organisation wird auf den nächsten Seiten der Fokus noch verstärkter auf das Organisationsklima und die Werte der Organisation in Bezug auf deren Auswirkung und die Erzeugung von Stabilität gelegt.

Nachdem bereits unter Kapitel 5.3 informelle Strukturen dargestellt wurden, werden nun in Anlehnung an diese die in der Organisation vorherrschenden Werte und das

Organisationsklima aufgezeigt. Der Fokus richtet sich dabei auf deren Funktionalität für die Organisation sowie die Auswirkungen des Wachstums auf diese.

Während andere AutorInnen an dieser Stelle möglicherweise mit dem Begriff der (Organisations-)Kultur(en) arbeiten würden, wird in dieser Arbeit in Anlehnung an Luhmann (vgl. 2000: S.244f), der Begriff der Werte verwendet. Werte sind diesbezüglich als Letztkomponenten von Organisationskultur(en) zu sehen, die durch die Geschichte der Organisation gestützt und untermalt werden. Sie erschaffen eine emergente Ordnung wie von selbst, die anonym produziert und durch ihre latente Funktion nicht per Dekret änderbar ist (vgl. Luhmann 2000: S.245).

Im Verlauf der Beschäftigung mit der Organisation und der Interpretation der erhobenen Daten konnten verschiedene dieser in der Organisation vorherrschenden Einstellungen, Haltungen und Denkstile herausgearbeitet, wie auch auf die Herausforderungen bei der Reproduktion dieser Werte ab einer gewissen Organisationsgröße und raschem Wachstum eingegangen werden.

Bereits in den ersten Gesprächen in der Organisation wurde angemerkt, dass man sich gerade mit der eigenen Organisationskultur beschäftige und auch eine Projektgruppe zur Bearbeitung des Themas Organisationskultur zusammengestellt wurde. Gegen Ende der Feldforschung konnten auch einige der von dieser Arbeitsgruppe erarbeiteten Ergebnisse erhoben und interpretiert werden.

Zu Beginn der Feldforschung befand sich die Organisation in einer Wachstumsphase in der sie innerhalb von weniger als drei Jahren ihre Mitgliederzahl von ca. 35 auf über 70 Mitglieder verdoppelt hatte. Im Verlauf dieses Wachstums äußerten Mitglieder mit langjähriger Organisationszugehörigkeit die Sorge, dass das, was die Organisation „ausmacht“, im Verlauf der raschen Vergrößerung verloren gehen könnte. Das folgende Zitat der Geschäftsführerin verweist einerseits auf diese Sorgen, wie auch auf die Schwierigkeit, bei der Vergrößerung und Professionalisierung der Organisation bestimmte Werte zu erhalten.

*„Es ist als Sorge geäußert worden, also von so Leuten die da schon länger dabei sind und die dann irgendwie, denen dieser Spirit total wichtig ist und das man den halt konservieren, aber, das wir den halt erhalten und das ist, ich glaub einfach schon dass es viel schwieriger ist umso größer du wirst das es mhm, das es durchgängig bleibt und [...] wir verändern uns ja auch insgesamt von einem irgendwie irgendwann mal Start-Up zu einer [...] zu einem etablierten [lacht] Unternehmen “ (Zitat aus Interview AC: Zeile 82-85).*

Die Bedeutung des im obigen Zitat erwähnten Begriffs des „Spirits“, der in anderen Interviews auch als „das was uns ausmacht“ oder als das „Selbstverständliche“ beschrieben wurde und die Sorge um den Verlust dessen, zeigen bereits den Stellenwert bestimmter Werte und Umgangsformen in der Organisation.

Zunächst werden einige zusammengefasste Wertekategorien und deren Funktionalität für den Organisationsalltag beschrieben, um im Folgenden aufzuzeigen wie die Organisation versucht ihre Organisationskultur explizit zu „erhalten“ und zu „bearbeiten“.

#### **5.4.2.1 Vertrauen**

Im Hinblick auf die Historie der Organisation entwickelte sich durch die anfänglich kleine Anzahl an Mitgliedern und die Strukturierung als Gruppe eine wachsende Bedeutung von Nähe und Bekanntheit als erwartungssicherndes Element. Die von Neidhardt beschriebene Steuerung von Gruppen über das Medium Gefühle und die Absicherung von Erwartbarkeit durch persönliches Vertrauen (s. h. Kapitel 1.2), fand sich auch in der untersuchten Organisation.

Die aus dem Wert Vertrauen ausgehende Leistung für die Organisation war in der Anfangsphase und ist zum Zeitpunkt der Feldforschung noch vorhanden, hat sich aber gewandelt. Gerade in der Anfangszeit entwickelte sich der Wert Vertrauen in die KollegInnen als funktional. Durch die hohe Face-to-Face Kommunikation und geringen bis kaum geregelten Kommunikationswege und Entscheidungsprogramme gab es auch kaum formalen Verantwortungszuweisungen. Folglich musste man sich darauf verlassen können, dass Absprachen und untereinander koordinierte Tätigkeiten eingehalten bzw. erledigt wurden. Dies basierte auf dem entwickelten Vertrauensverhältnis. Mit dem Wachstum, der funktionalen Ausdifferenzierung und Einführung von formalen Strukturen, sowie bereichs- bzw. teamspezifischen Zielvorgaben hat sich die Bedeutung des Vertrauens bzgl. Arbeitsaufgaben von der Gesamtorganisation hin zu den KollegInnen des eigenen Bereiches oder den Personen in Schnittstellen verlagert. Die Funktion von Vertrauen blieb gleich, da die Koordination von Arbeitsaufgaben in den einzelnen Bereichen, wie vormals in der Gesamtorganisation, größtenteils über Zweckprogramme geschah. Es zeigte sich, dass durch die geringen formalen Vorgaben Vertrauen einen wesentlichen Bestandteil in der Organisation von Arbeitsprozessen darstellt und besonders zwischen den KollegInnen in den einzelnen Teams immer wieder reproduziert sowie gegenüber neuen Mitgliedern aufgebaut werden muss.

*„Also defacto ist es notwendig sich voll zu vertrauen und sich das Vertrauen halt immer wieder auch neu zu erarbeiten“ (Zitat aus Interview AA: Zeile 548-549).*

#### **5.4.2.2 Gleichheit**

Anknüpfend an den Wert Vertrauen und den damit verbundenen Nähe- und Bekanntheitsgrad zwischen den Mitgliedern der Organisation, entwickelten sich dort auch Beziehungsverhältnisse zwischen den Mitgliedern, welche von diesen als freundschaftliche und nicht nur als kollegiale Verhältnisse bezeichnet wurden. Die Pflege dieser Beziehungsverhältnisse in den Teams geht über die rein arbeitsbezogenen Tätigkeiten hinaus. Vielmehr existieren Tätigkeiten, die nicht direkt auf den Zweck der Organisation bezogen sind, wie etwa das gemeinsame Tischfußballspielen, Kochen oder Feierabendgetränk, welche den Wert Vertrauen weiter reproduzieren. Die Bedeutung der über den rein kollegialen Kontakt herausgehenden Beziehungsform entstammt noch den ersten Phasen der Organisation und verstärkte bzw. produzierte die im Selbstbild verankerte Haltung der Gleichheit aller Mitglieder der Organisation. Um diese Haltung trotz eingeführter formaler Strukturen und der Ausdifferenzierung der Organisation aufrecht zu erhalten, werden in der Organisation verschiedene Anstrengungen unternommen. Das bereits beschriebene Phänomen der Verschleierung von formalen Strukturen, insbesondere von hierarchischen Strukturen in den Teams, zeigt sich auch auf der Ebene der Gesamtorganisation.

So sind beispielsweise die Kommunikationsformen in der Organisation anzuführen. Intern wird sich sowohl in der mündlichen wie auch schriftlichen Kommunikation mit „Du“ angesprochen. Zudem konnte auch eine Sammel-E-Mail von der Geschäftsführung an alle Mitglieder der Organisation eingesehen werden, in der neben der persönlichen Ansprache unter der Benutzung der zweiten Person plural auch Symbole wie Emoticons (Smileys) benutzt wurden.

Als weiteres Beispiel sind die Regelung der Küchendienste und die Ausrichtung des „company breakfast“ zu nennen, bei denen alle Mitglieder der Organisation, unabhängig von deren Rolle und Position, gleichermaßen eingeteilt werden.

Dabei handelt es sich um eine festgelegte Einteilung von Personen zu Gruppen, die jeweils für eine Arbeitswoche die Verantwortung für die Ordnung in der Küche sowie die Durchführung des einmal monatlich stattfindenden gemeinsamen Frühstücks übernehmen.

Die Anschaulichkeit der Regelung und der Ablauf dieser, nicht in Bezug auf die Mitgliedschaftsbedingungen formulierten, somit informellen, Erwartungen im Hinblick auf

die Strukturierung der Gesamtorganisation, lassen sich wie folgt darstellen: Ähnlich der Rolle der BereichsleiterInnen obliegt die Koordination der Termine und Festlegung der Gruppen einer Person, die eine Rahmung vorgibt, wobei die Abwicklung dieser Aufgaben nicht schriftlich ausformuliert und konkretisiert ist. Vielmehr existiert ein hohes Maß an Freiheit bei der Gestaltung und Ausführung, demnach der Anforderung an die selbstständigen Planung, Koordinierung und Abstimmung in den Gruppen.

Diese informellen Erwartungen werden demnach ohne Ausnahme durch ihre Sonderstellung in der Formalhierarchie ebenfalls an diese gerichtet. Weiterhin sind diese Gruppen durch Mitglieder aus verschiedenen Organisationsbereichen besetzt, um ein Maß an Diversität zu generieren.

Im Hinblick auf die bereits beschriebene Transparenz in der Organisation besteht die Funktionalität dieser Erwartungen auch darin, dass die Namen der jeweils für den Küchendienst sowie das Frühstück verantwortlichen Mitglieder bekannt sind. Hierin liegt eine doppelte Transparenz, da einerseits das Ergebnis in Form einer „ordentlichen“ Küche sowie der Art der Ausrichtung des Frühstücks sichtbar ist, als auch andererseits die Verantwortlichen für diese Ordnung bekannt sind. Die Funktionalität besteht somit einerseits darin, dass die Verantwortlichen bemüht sind, den an sie gestellten Erwartungen nachzukommen, da ein Nichterfolgen auf Grund der Sichtbarkeit ihrer Namen auf sie zurückfällt.

Andererseits erwirkt die nicht konkrete Festschreibung der genauen Aufgaben ein Maß an Unsicherheit bei den Mitgliedern, das zu einem stärkeren Bemühen, somit höherer Leistungsbereitschaft führen kann. Allerdings ergibt sich diese Funktionalität durch den Zusammenhang, dass alle Mitglieder regelmäßig in diese Aufgaben eingebunden sind und dadurch auch außerhalb des eigenen Küchendienstes darauf achten, die von ihnen in der Küche verursachte „Unordnung“ möglichst gering zu halten.

Für die Reproduktion und Aufrechterhaltung des Wertes der Gleichheit aller Organisationsmitglieder, trotz vorhandener hierarchischer Ebenen, existieren in der Organisation neben der beschriebenen persönlichen Kommunikationsform und der gleichbeteiligten Einteilung zum Küchendienst noch weitere Elemente. Wie bereits im vorangegangenen Kapitel beschrieben, werden die Führungskräfte durch das Führen über Ziele in Verbindung mit messbaren Zielvereinbarungen für die einzelnen Bereiche bzw. Teams in ihrer Funktion, Weisungen zu erteilen, entlastet. Ihre qua hierarchischer Position erteilte Sanktionierungsmacht wird durch eine teaminterne soziale Kontrollfunktion kaum benötigt. Das Vorgeben von konkreten Handlungsanweisungen durch die Führungskraft

wird durch die hohe Kommunikationsdichte und Koordinationsleistung zwischen den Teammitgliedern sowie eine hohe Leistungsbereitschaft dieser verringert.

#### **5.4.2.3 Freiheit und Selbstständigkeit**

Anschließend an die Haltung der Gleichheit existiert in der Organisation eine weitere spezifische Einstellung in Bezug auf das Verhältnis Organisation und Mitglied. Dies setzt sich aus mehreren Aspekten zusammen. Vor allem betrifft es die Rolle des/der Einzelnen als Teil der Organisation, verbunden mit einer Identifikation und Zugehörigkeit, die mehr als die Rolle des Mitglieds umfasst<sup>56</sup>. Dabei handelt es sich um die Menge an Tätigkeiten und Aktivitäten, die in der Organisation verrichtet werden, sowie die Anforderungen der Mitglieder an die Gestaltung des Arbeitsalltags.

In der Organisation ist eine Vermischung aus den Sphären Arbeits- und Freizeit/ freier Zeit bzw. Arbeitswelt und Privatsphäre zu beobachten. Hierunter fallen zum Teil die bereits im Kapitel 1.3 beschriebenen typischen Start-Up Merkmale, wie das gemeinsame Spielen, Kochen und Grillen in den Räumlichkeiten der Organisation oder die gemeinsamen Ausflüge.

Weiterhin konnte bei den einzelnen Beobachtungen festgestellt werden, dass die gemeinsame Küche auch sehr häufig für Besprechungen von Arbeitsthemen und die Koordination von Tätigkeiten als Ort gegenüber den vorhandenen, leerstehenden Meetingräumen vorgezogen wird. Die Mitglieder bevorzugen somit bewusst ein Ort, der auch für freizeitliche Aktivitäten genutzt wird und an dem man auch von den konstant ein- und ausgehenden KollegInnen gesehen wird.

Hinzukommend wird in der Organisation viel Wert auf Selbstständigkeit, einen hohen Grad an Freiheit in der Ausführung von Tätigkeiten wie auch gemeinsame Koordination von Aufgaben ohne die direkte Anweisung durch Vorgesetzte gelegt.

Aus diesen beiden Aspekten, die sich einerseits aus der Vermischung von Arbeits- und Freizeittätigkeiten sowie andererseits aus einem hohen Grad an selbstständiger und freier Gestaltung der Arbeitstätigkeit zusammen setzen, haben sich gemeinsam geteilte Annahmen über die Organisation (Selbstbild), die eigene Rolle als Mitglied in dieser und bestimmte Formen des Umgangs miteinander entwickelt.

Die Organisation wird von ihren Mitgliedern, besonders diesen mit längerer Zugehörigkeit, nicht als normale Organisation angesehen. Man will sich gegenüber anderen

---

<sup>56</sup> Dieser Punkt wird weiter unten unter 5.4.2.4 „Identifikation und Zugehörigkeit“ noch spezifischer ausgeführt.

Organisationen abgrenzen und beschreibt die Organisation mit Begriffen wie „jung“, „dynamisch“, „leidenschaftlich“. In Bezug auf die Rolle des Organisationsmitglieds scheint ein Denkstil vorzuherrschen, der eher an eine/n Selbstständige/n als an eine/n ArbeitnehmerIn erinnert. Es scheint, dass durch die beschriebenen Werte des Vertrauens, der Gleichheit und der Freiheit, wie auch Selbstständigkeit, die Mitglieder bereiter sind, eine über die Mitgliedschaftsbedingungen festgelegte höhere persönliche Leistungs- und Einsatzbereitschaft, sowie eine verstärktere zeitliche Präsenz in der Organisation zu erbringen. Von besonderer Bedeutung ist hier unter anderem auch die Identifikation mit der Organisation.

#### **5.4.2.4 Identifikation und Zugehörigkeit**

Trotz der anfänglichen Fluktuation in der Gründungsphase entwickelte sich der Wert der Zugehörigkeit zur Organisation. Das Mitglied sieht sich nicht bloß in der Rolle des/der Mitglieder, sondern vielmehr als Teil einer Gründungsgeschichte, in der es bei der Entwicklung eines Produktes seinen individuellen Beitrag leistet. Dies wird auch durch die Identifikation mit dem Produkt, verbunden mit der eigenen Leistung an diesem, verstärkt.

Zwar wurde die in der Anfangsphase stärker vorhandene Möglichkeit der Mitsprache an zu treffenden Entscheidungen durch die Einführung von Entscheidungsebenen verringert bzw. durch die Ausdifferenzierung eingeschränkt, dennoch blieb die Einstellung, nicht nur ein/eine Mitglieder dieser Organisation zu sein, erhalten.

Der Aspekt des individuellen Einflusses in der Organisation und dementsprechend auch der Identifikation, verschob sich in die Richtung, ein Teil einer wachsenden und stetig erfolgreicher Organisation zu sein.

Die Identifikation mit dieser wachsenden und immer erfolgreicher werdenden Organisation veränderte zwar die Motivation für die Einbringung einer hohen Leistungsbereitschaft, blieb aber dennoch erhalten. Dies zeigt, dass sich die Hintergründe für den Wert Zugehörigkeit zu bzw. Individualität in der Organisation gewandelt haben, die Funktionalität der Motivation für die hohe Leistungsbereitschaft und die hohe zeitliche Aufwendung des/der Einzelnen jedoch erhalten blieb.

Eine Absicherung erfährt diese Leistung durch Gesten und Aktionen des kollektiven Selbstlobes und der Darstellung von Erfolgen nach innen und außen. Diese Phänomene können auch als Sicherung der Identifikation des/der Einzelnen mit der Organisation und der Reproduktion eines Gemeinschaftsgefühls verstanden werden, die ebenfalls funktional für die Motivation und den Erhalt der Leistungsbereitschaft sind.

#### **5.4.2.5 Netiquette, Respekt und Achtsamkeit**

Eine weitere Wertekategorie umfasst spezifische Verhaltenserwartungen für den Umgang mit den KollegInnen in der Organisation. Hierbei handelt es sich um Haltungen wie etwa Wertschätzung, Respekt und Rücksichtnahme gegenüber den KollegInnen.

*„Mhm [...] also die Leute was ich so mitbekomm, gehen die Leute miteinander einfach gescheit um. Also es wird hier nix, es, es herrscht hier kein rauer Ton auch wenn´s einmal stressig wird, auch wenn´s einmal knifflige Situationen gibt dann wird hier nicht auf die Netiquette verzichtet sozusagen. Also es wird schon drauf geachtet, dass man einfach den Umgang mit den anderen Menschen um sich herum achtet und das hier einfach ein gescheiter Ton gewahrt wird und also ich persönlich praktizier des und merk das aber auch bei anderen Personen, dass das so praktiziert wird und das finde ich, das finde ich ganz angenehm. Und wenn´s Probleme gibt dann kann man die halt separat in einem Besprechungsraum klären, aber das muss quasi nicht öffentlich irgendwie lautstark ausgetragen werden“ (Zitat aus Interview AD: Zeile 68-76).*

Der in dem Interviewzitat benutzte Begriff der „Netiquette“ verweist wieder auf die Besonderheiten der Internetbranche in dem die Organisation tätig ist. „Netiquette“ ist ein Kunstwort aus den Begriffen „Network“ und „Etiquette“ und steht für „Etiquette in technology“. Es umfasst eine Sammlung von Empfehlungen für ein angemessenes und achtsames Benehmen in der digitalen Kommunikation<sup>57</sup>.

Wie aus dem Zitat hervorgeht, existieren auch in der Organisation gewisse Erwartungen, die ein angemessenes Verhalten umfassen und mit den Begriffen der Wertschätzung, des Respekt und der Rücksichtnahme gegenüber den KollegInnen zu beschreiben sind. Diese Verhaltenserwartungen scheinen besonders im Hinblick auf die bereits beschriebenen Spannungsverhältnisse die Funktion zu haben, Stabilität im Alltag der Organisation zu erzeugen.

Dies betrifft das existierende Spannungsverhältnis zwischen lockerem, freundschaftlichem Umgang untereinander und professionellem Arbeiten, sowie das Phänomen der Verschleierung von formalen Strukturen. Als Beispiel hierfür ist die Vermeidung von Konflikten zu nennen. Dies betrifft die teaminternen Steuerungsdynamiken, die sowohl eine funktionierende Koordination von Arbeitsprozessen ermöglichen, wie auch eine

---

57 Ausführlicher unter [http://en.wikipedia.org/wiki/Etiquette\\_in\\_technology#Netiquette](http://en.wikipedia.org/wiki/Etiquette_in_technology#Netiquette)

soziale Kontrollfunktion bei abweichendem Verhalten implizieren. Diese Erwartungen im Umgang untereinander bilden demnach den Kitt, der notwendig ist, um Konflikte nicht bis zu einem bestimmten Grad entstehen zu lassen, welcher hierarchisch legitimierte Entscheidungen zur Lösung benötigen würde.

Zusammengefasst bilden die beschriebenen Werte in der untersuchten Organisation eine soziale Kontrollfunktion, mit der es die Organisation schafft, trotz ausgebildeter formaler Strukturen und Ausdifferenzierungen eine Organisationswirklichkeit aufrecht zu erhalten, welche einem typischen Start-Up und dessen Besonderheiten als Organisationstyp entspricht.

#### **5.4.2.6 Reproduktion und Vermittlung von Werten**

Das Erlernen und Reproduzieren der spezifischen Umgangsformen und Werte sind wesentliche Elemente um stabile Erwartungshaltungen und ein gemeinsam geteiltes Wirklichkeitsbild zu erzeugen. Wie bereits zu Beginn des Kapitels 5.4.2 beschrieben wurde, existierte zu Beginn der Feldforschung die Sorge, dass der „Spirit“, das „Selbstverständliche“ bzw. das, was die Organisation „ausmacht“ verloren gehen könnte.

Besonders von Organisationsmitgliedern mit längerer Zugehörigkeit wurde diese Sorge geäußert. Diese Wahrnehmungen wurden damit begründet, dass in der aktuellen Wachstumsphase und Größe, viele neue Mitglieder nicht mehr bekannt sind und typische Umgangsformen nicht bekannt seien bzw. missachtet werden. Als Beispiele wurden etwa das gegenseitige Grüßen, das Achten auf die Lautstärke in der Küche sowie auf den Gängen und das Einhalten einer gewissen Ordnung in der Küche erwähnt.

Auf diese geäußerten Wahrnehmungen reagierte die Organisation wie bereits beschrieben mit dem Aufbau eines Projektteams zur Bearbeitung der Organisationskultur und der Entscheidung alle Mitglieder in diesen Prozess zu integrieren. Die Vorgehensweise wird durch das folgende Zitat verdeutlicht:

*„Wir fahren einmal im Jahr mit allen Mitarbeitern gemeinsam auf ein Team Event, meistens ist da eigentlich nur Action und Party, aber im letzten Jahr haben wir uns entschieden dass wir auch gemeinsam an unseren Werten arbeiten. (...) Und mhm dann haben wir dann in unterschiedlichsten Übungen halt mal so Werte erarbeitet. Haben definiert an was wir das erkennen, dass wir nach diesen Werten handeln und dann haben wir über die Monate danach ein bisserl dran gefeilt wie kann man das knackig machen, also was, was für eine Art von, von Sprache braucht man um die irgendwie zugänglich zu machen und wie können wir die irgendwie kommunizieren.“*

*Und das ist jetzt ein Projekt das ganz konkret gerade läuft, das Visualisieren dieser Werte“ (Zitat aus Interview AA: Zeile 427-439).*

Ohne auf den konkreten Prozess der Wertearbeitung näher einzugehen, da dies aus Gründen der begrenzten Kapazität dieser Arbeit, sowie dem primären Interesse an der Entwicklung erwartungssichernder Strukturen nicht möglich ist, sollen hier einige der gegen Ende der Feldforschung bereits erarbeiteten sowie erhobenen und interpretierten Ergebnisse dargestellt werden.

Die Organisation stand demnach vor mehreren Herausforderungen. Zum einen suchte sie nach Lösungen, um bei der aktuellen Größe und weiterem Wachstum dem angestiegenen Grad an Unbekanntheit zwischen den Mitgliedern der Organisation zu begegnen, sowie in Zukunft neue Mitglieder besser in die Organisation zu integrieren. Zweitens wurde versucht bestehende Werte (Denkstile, Haltungen, Einstellungen) zu sammeln, zu verschriftlichen und in eine Form zu überführen, um sie den Mitgliedern zu vermitteln.

Zusammenfassend formuliert versuchte die Organisation Komponenten ihrer Kultur die sich auf Grund ihrer Geschichte und Start-Up Herkunft entwickelt hatten, für ihre aktuelle Größe und weiteres Wachstum zu „konservieren“ und ihre Mitglieder an diese zu binden.

Hierfür wurden von jedem Mitglied der Organisation ein Foto gemacht, dieses mit dem Namen und der Funktion beschriftet und an einer großen Wand in der Küche aufgehängt. Hinzukommend wurde ein „Buddy Projekt“ entwickelt, bei dem neue Mitglieder eine Person mit längerer Organisationszugehörigkeit als Partner zur Seite gestellt bekommen, die das neue Mitglied in die Organisation einführen soll. Diese Maßnahmen zeigen, wie die Organisation versucht über Entscheidungen auf Entwicklungen in der Organisation einzuwirken und durch die Vorgabe von Prozessen Aspekte wie Bekanntheit und Nähe zwischen den Mitgliedern die vormals emergent verliefen zu erzeugen.

Im Hinblick auf die „Konservierung“ der Werte und Bindung der Mitglieder an diese entschied sich die Organisation für eine bestimmte Form der Darstellung ihrer Werte die auf Plakate gedruckt und in den Räumlichkeiten der Organisation aufgehängt wurden.

*„Damit es etwas greifbarer wird, mhm auch was, was für unser tägliches miteinander bedeutet haben wir diese Pub rules entworfen. [...] Also Pub rules die sind, also ich bin jetzt nicht so ein Pubgeher, aber scheinbar hängen die in sehr vielen Pubs wo drauf steht wie man gerne hätte, dass des in diesem Pub abläuft. Ja was ist erlaubt und was is ned erlaubt, wenn man das googelt sind da total lustige Sachen dabei und ja wir ham halt jetzt auch diese Pub rules, aber des deckt irgendwie so des*

*ganze Spektrum ab von mhm mhm rede mit deinem Kollegen, lern deine Kollegen kennen bis zu gieß die Blumen und hab Spaß, also [...] sei pünktlich, mhm sei da wenn man dich braucht, also so [...] eine ganze, ganze bunte Palette“ (Zitat aus Interview AC: Zeile 38-47).*

Der von der Organisation beschrittene Weg zeigt sehr interessant die Herausforderungen vor denen Organisationen im Hinblick auf die Formulierung und Gestaltung ihrer Werte stehen.

Die untersuchte Organisation hat ihre Werte zum Gegenstand der Kommunikation gemacht und daraus Verhaltensregeln in Form sogenannter „Pub rules“ aufgestellt. Bezug nehmend auf die Ausarbeitungen zu informalen Erwartungen unter Kapitel 3.2.2.2 lässt sich über zwei grundlegende Aspekte die Problematiken einer solchen Vorgehensweise aufzeigen. Zum einen hat die Organisation ihre Werte, demnach die emergent entstandenen informalen Erwartungen durch die Einführung in die Kommunikation zu einer Entscheidungsdisposition, somit zur Annahme oder Ablehnung gestellt. Die Entscheidung sich mit den Werten zu beschäftigen, bringt einerseits den Bedarf weiterer Entscheidungen und andererseits die Gefahr mit sich, dass die Organisationsgeschichte und das vorherige Verhalten als inkonsistent oder widersprüchlich erscheinen.

Zum anderen lässt sich die authentische Vertretung von Werten nicht zur Bedingung der Mitgliedschaft machen, da Einstellungen, Denkstile und Haltungen sich nicht formalisieren und dementsprechend auch nicht formal sanktionieren lassen.

Betrachtet man den von Organisation aufgesetzten Prozess unter diesem theoretischen Verständnis zeigt sich folgendes.

Da alle Mitglieder im Rahmen eines gemeinsamen Team Events eingebunden wurden, die organisationsprägenden Werte zu sammeln und zu formulieren, kann nicht von einer Vorgehensweise gesprochen werden bei der Werte per Dekret geändert werden sollen.

Auch wurde die potenzielle Gefahr, dass die Organisationsgeschichte wie auch das vorherige Verhalten als inkonsistent oder widersprüchlich erscheint verringert werden, da die Mitglieder in einem offenen gemeinsamen Prozess, der durch externe BeraterInnen moderiert wurde, die Möglichkeit hatten, außerhalb des Organisationsalltags über diesen zu reflektieren. Dennoch ist anzumerken, dass eine solche partizipative Vorgehensweise zwar auch die Organisationsgeschichte mit ihrer in der Anfangszeit gemeinsamen Entscheidungsfindung integriert, aber ein solches direktes Beschäftigen mit den im Alltag latenten, somit verborgenen Werten eine neue Vorgehensweise darstellt. Hinzukommend

bestand zu diesem Zeitpunkt auch eine Ungewissheit welche Auswirkungen dieser Prozess der Werteformulierung auf den Arbeitsalltag hat.

Die Entscheidung die erarbeiteten Werte in Form von Handlungsvorgaben über das Format sogenannter „Pub rules“ darzustellen ist im Hinblick auf die Organisationsgeschichte und die theoretische Fundierung welche dieser Arbeit zu Grunde liegt interessant.

Da informale Erwartungen wie etwa „Hab Spaß; Sei Leidenschaftlich; Sprich mit deinen Kollegen“<sup>58</sup> nicht an die Mitgliedschaftsbedingungen geknüpft werden können, somit nicht als Bedingungen für den Verbleib von Organisationsmitgliedern formalisiert und formal sanktioniert werden können, versucht die Organisation mit dem Format der „Pub rules“ die Existenz unentscheidbarer Entscheidungsprämissen zu lösen.

Auffällig an dem gewählten Format der „Pub rules“ ist, dass ein solches Format von seinem Ursprung her zur Regelung des Verhaltens von BarbesucherInnen stammt und sich somit auf eine Tätigkeit in der Freizeit bzw. im Privatleben bezieht, wobei die Missachtung dieser Regeln den Ausschluss der BarbesucherInnen aus einem solchen Etablissement zur Folge haben kann. Der in der Organisation entwickelte fließende Übergang zwischen den Polen „Arbeit und Freizeit“ bzw. „Beruf“ und „Privatleben“ der bereits oben beschrieben wurde, wird hier durch die Organisation als Entscheidung für dieses Format aus der Freizeit weiter reproduziert.

Darüber hinaus lässt sich die Formulierung der Verhaltenserwartungen im Imperativ auch als ein Ersatz für die Unmöglichkeit der Bindung dieser Erwartungen an die Mitgliedschaft interpretieren.

Auffällig ist, dass die untersuchte Organisation die eigentlich formale Regeln und Strukturen im Hinblick auf die Tätigkeiten zur Erreichung des Organisationszweckes zu verschleiern versucht, in Bezug auf ihre informalen Erwartungen diese klar, über die Formulierung im Imperativ für alle sichtbar darstellt.

## **6. Conclusio und Ausblick**

Ausgehend von dem Forschungsinteresse, das sich auf die Bildung von erwartungssichernden Strukturen im Wachstumsprozess von jungen Organisationen aus der IT Branche bezieht, ist das Ziel dieser Conclusio folgendes:

---

58 Diese Formulierungen sind vom Autor ausgewählte Auszüge, die in dieser Form als „Pub rules“ auf Plakaten in der Organisation aushängen.

Auf den nächsten Seiten soll der oben angeführte Forschungsstand zu Start-Up Organisationen sowie das systemtheoretische Verständnis von Organisationen in Bezug zu den herausgearbeiteten Ergebnissen der durchgeführten Organisationsanalyse gesetzt werden.

Es konnte herausgearbeitet werden wie in der Organisation Erwartungssicherheit und Stabilität in den einzelnen Phasen durch besonders drei Strukturtypen geschaffen wurde. Diese sind zum einen die Entscheidungsprämissen welche die Organisation formal strukturierten. Neben diesen manifesten Elementen wurde in der Organisation zum anderen auch über informale, latente Erwartungen wie etwa bestimmte Werte, Umgangsformen, Einstellungen und Denkstile Stabilität erzeugt. Darüber hinaus entwickelte sich in der Organisation eine besondere Bedeutung für bestimmte messbare Indikatoren, deren Funktionalität als Kennzahlenstruktur beschreibbar ist.

Über diese drei Strukturtypen und das Zusammenspiel dieser wurden im Prozess der Vergrößerung der Organisation gemeinsam geteilte Wirklichkeitsbilder und Spannungsfelder reproduziert und weiterentwickelt.

Es zeigte sich, dass die untersuchte Organisation keine idealtypische Start-Up Organisation war. Ihre Gründungsgeschichte und weiteren Entwicklungen weisen verschiedene Abweichungen wie auch Gemeinsamkeiten auf. Dies betrifft besonders die Gründungsgeschichte und die erste Entwicklungsphase der Organisation. Da die untersuchte Organisation von zwei anderen Organisationen mit einem strategischen Plan sowie der Möglichkeit weitere Entscheidungen vorgeben zu können gegründet wurde, gab es in dieser von Anfang an eine Einschränkung der Möglichkeiten des Organisationszwecks. Die für Start-Up Organisationen typische Flexibilität der Wandlung des Organisationszwecks war demnach wenig ausgeprägt. Zudem wurden Entscheidungen mit einer größeren Reichweite wie etwa die Einführung des auf den Key Performance Indicators basierenden Messsystems oder bestimmte Ziele ebenfalls von den Mütterorganisationen vorgegeben. Die Mütterorganisationen gaben somit einen Orientierungsrahmen vor, in dem sich die junge Organisation entwickeln konnte. Dies sind zwar bereits Entscheidungen, an denen sich weitere Entscheidungen orientieren und demnach sind sie auch als erste Entscheidungsprämissen zu verstehen<sup>59</sup>, dennoch bietet diese Rahmung, bedingt durch ihre geringe Programmierung, Festlegung von

---

<sup>59</sup> Hierzu weiterführend Wimmer und Nagel (2015) „Einführung in die systemische Strategieentwicklung“ S.10

Kommunikationswegen und hohe Fluktuation in der Anfangszeit, ein hohes Maß an Kontingenz für alltägliche operative Entscheidungen.

Diese Unsicherheit, bezogen auf die Festlegung und Koordination von Tätigkeiten, versuchten die Mitglieder der Organisation zu reduzieren. Während in der idealtypischen Start-Up Organisation die sich bildende soziale Gruppe das Äquivalent zu formalen Strukturen darstellt und sich über die Zugehörigkeit zur Gruppe Verhaltenserwartungen absichern, erschwerten unter anderem die Vorgaben der Mütterorganisationen die Bildung einer solchen Gruppenstruktur in der Anfangsphase der untersuchten Organisation. Der hohe Freiheitsgrad in der Koordination von Tätigkeiten und Arbeitsteilung wurde durch die Mitglieder über eine hohe Dichte an Face-to-Face Kommunikation und dem gemeinsamen Treffen von Entscheidungen versucht zu gestalten, doch erst die Entwicklung eines gemeinsamen Gruppengefühls schien diese interne Stabilität zu erleichtern. Die Entwicklung der von Neidhardt genannten drei spezifischen Elemente der sozialen Gruppe (wiederholende Face-to-Face Interaktion, Diffusheit der Mitgliedschaftsbeziehung, wiederkehrende Herstellung der Anwesenheit) gelang der Organisation erst mit dem Rückgang der Fluktuation sowie dem Aufbau von persönlichem Vertrauen zwischen den Organisationsmitgliedern. Dieses Zusammenwachsen als Gruppe bedingte auch eine Abgrenzung gegenüber den Mütterorganisationen, die nicht als Teil der sozialen Gruppe wahrgenommen wurden. Weiterhin waren die ersten Erfolge und die Sichtbarkeit dieser durch die von den Mütterorganisationen eingeführten Messsysteme für den Aufbau des Gemeinschaftsgefühls und der Abgrenzung funktional, da die Erfolge als selbsterbrachte Gruppenerfolge angesehen wurden.

Diese Abgrenzung lässt sich auf ein in der Organisation vorhandenes Spannungsverhältnis im Selbstbild zwischen den Polen Fremd- und Selbstbestimmtheit zurückführen.

Zwar wurden von den Mütterorganisationen durch die Entscheidung der Aufteilung der Organisation in zwei Tätigkeitsbereiche sowie die Ernennung von zwei verantwortlichen BereichleiterInnen formale Strukturelemente eingeführt, doch durch den hohen Grad an Kooperation und Selbstständigkeit in den Tätigkeitsausführungen, die Miteinbeziehung der Mitglieder in den internen Entscheidungsprozess sowie das gemeinsame Erleben von beruflichen und privaten Tätigkeiten der Mitglieder ein Wirklichkeitsbild der Gleichheit aller Mitglieder konstruiert.

Rückblickend auf die ersten zwei Jahre der Organisationsgeschichte lässt sich aufzeigen, dass zwischen der untersuchten Organisation und ihren Mütterorganisationen eine festere

Kopplung bestand, die mit zunehmendem Wachstum in den weiteren Jahren loser wurde. Dies zeigt sich an den bereits beschriebenen Vorgaben der Mütterorganisationen, wie auch darin, dass die untersuchte Organisation erst nach drei Jahren ihres Bestehens den Programmiercode für die selbstständige Gestaltung der Plattform erhielt, somit bis dahin über Veränderungsvorhaben an der Plattform weder selbst entscheiden noch selbstständig umsetzen konnte. Diese feste Kopplung war somit sowohl zwischen den Akteuren, hier die Mütterorganisationen und der untersuchten Organisation, wie auch auf sachlicher Ebene als fest anzusehen, wie etwa im Hinblick auf die Kommunikation zu Entscheidungen der Einstellung neuer Mitglieder beschrieben werden kann, gegeben.

Wechselt man die Perspektive und betrachtet nur die untersuchte Organisation als sich abgrenzende Einheit, entwickelte sich dort eine feste Kopplung auf der Akteurebene über die Dichte an Face-to-Face Kommunikation und Koordination. Das sich entwickelte Vertrauen in die anderen Mitglieder ermöglichte die Herstellung von Erwartungssicherheit ohne eine feste Kopplung von Prozessvorgaben, somit stringenter Programmierung von Entscheidungsprämissen. Jedoch erzeugten die konstante Messung der festgelegten Key Performance Indicators und die transparente Sichtbarkeit der erhobenen Werte eine Orientierungsfunktion innerhalb der Organisation, an der die eigenen Leistungen bewertet wurden.

Diese, weniger auf die Sicherstellung von sachlichen Ergebnissen ausgerichtete Struktur, kann auch als Grund für die Existenz von in Start-Up Organisationen typischen Phänomenen wie hohe Motivation, Leistungsbereitschaft, Flexibilität und Zugehörigkeitsgefühl angesehen werden, die sich in der untersuchten Organisation entwickelten.

Gegen Ende des zweiten Jahres nach der Organisationsgründung und bei einer Mitgliederanzahl von knapp 15 Personen wurde ein von außerhalb der Organisation kommender Geschäftsführer durch die Mutterorganisationen eingesetzt. Ab diesem Zeitpunkt kam es zu einer verstärkten Ausdifferenzierung der Organisation in verschiedene Organisationseinheiten verbunden mit einer Erweiterung von Entscheidungsprämissen.

Während in der Beschreibung idealtypischer Start-Ups dieser Prozess der Formalisierung über klarer definierte Entscheidungsprämissen, wie etwa der Entscheidung zur Festlegung und Besetzung von Stellen mit Personen, der Ausstattung dieser mit Kompetenzen sowie Entscheidungsbefugnissen und der Definition von Spielräumen des richtigen

Entscheidens, zu so genannten Wachstumsschmerzen führt, entwickelten sich in der Organisation bestimmte Umgangsweisen mit diesen Entscheidungen.

Diese Entscheidungen über Entscheidungsprämissen führten zu einer Reduktion an Mitgliedern, die an Entscheidungsprozessen beteiligt waren, somit auch zu einer Festlegung von verantwortlichen Personen und deren Kommunikations- und Koordinationskompetenzen. Allerdings brachten diese eingesetzten Formalstrukturen keinen radikalen Bruch bzw. wurden diese Veränderungen von den Mitgliedern nicht als eine derartige Irritation verstanden, um mit vorherigen Mustern der Kommunikation vollständig zu brechen. Zwar wurde die Anzahl an Personen, die an bestimmten Entscheidungen beteiligt waren reduziert da diese durch die BereichsleiterInnen und den Geschäftsführer in dem neu gegründeten Managementboard getroffen wurden, dennoch blieben die Koordinations-, Abstimmungs- und Kommunikationsmuster in den neu geschaffenen Organisationseinheiten bestehen.

Die vormaligen Abstimmungsprozesse auf der Ebene der Organisation bzw. sozialen Gruppe wurden in den einzelnen Organisationseinheiten bzw. Teams weiter fortgeführt. Ermöglicht wurde dies dadurch, dass die neuen BereichsleiterInnen ihre Rolle als Führungskraft eher schwach interpretierten und die Arbeitsabläufe über wenige Entscheidungsprogramme bzw. wenn diese eingeführt wurden, eher in Form von Zweckprogrammen formuliert wurden.

Auch blieben Elemente der sozialen Gruppenstruktur trotz der Einführung von Hierarchiestufen besonders in den einzelnen Organisationseinheiten wie auch in der Gesamtorganisation erhalten, da einerseits die geringe Organisationsgröße und der vorhandene Grad an Komplexität klar vorgegebenen Kommunikationswege für die Umsetzung des durch den Geschäftsführers eingesetzte Matrixstruktur als zu gering erscheinen ließ, andererseits auch die Mitglieder der Organisation neben Tätigkeiten die auf den Organisationszweck abzielten, Diffusität über gemeinsame Tätigkeiten außerhalb des Organisationszwecks reproduzieren konnten.

Vor allem entwickelten sich in dieser Phase der Ausdifferenzierung bestimmte Phänomene in der Organisation. Dies betrifft die Entscheidungsfindung auf der Ebene des neu gegründeten Managementboards. Während die Entscheidungen über Stellen, somit die Bündelung von Entscheidungsprämissen, die Anzahl an Personen mit Entscheidungskompetenz im Managementboard reduzierte, entwickelte sich in diesem Entscheidungsgremium neue Komplexität, da versucht wurde Entscheidungen in Konsensform zu treffen.

Auf der Ebene der sich ausdifferenzierenden Organisationseinheiten entwickelte sich zudem ein Phänomen, das mit dem Begriff der „Verschleierung“ von Formalstrukturen zu beschreiben ist. Dies bedeutet, dass die eingeführten Entscheidungsprämissen bekannt waren und anerkannt wurden, jedoch versucht wurde, bestimmte formale Strukturelemente wie etwa Hierarchie und damit verbundene Weisungsbefugnisse, somit die Verknüpfung von Person und Rolle im Besonderen von Führungspersonen im Arbeitsalltag, nicht sichtbar zu machen.

Die in der vorherigen Strukturierung über die soziale Gruppe entwickelten Mechanismen zur Stabilisierung von Verhaltenserwartungen auf Basis von persönlichem Vertrauen und Gruppenzugehörigkeit blieben trotz der Formalisierung und Ausdifferenzierung erhalten und hatten auf der Bereichs- bzw. Teamebene Einfluss auf bestimmte Führungsfunktionen wie etwa Kontrolle, Motivation, Koordination und auch Sanktionierung.

Die mit der Rolle der Führungsperson verbundene Funktion als kontrollierende und delegierende Instanz musste durch diese teaminternen Leistungen nicht durch den Verweis auf die formalen Vorgaben und die damit einhergehenden Mitgliedschaftsbedingungen erbracht werden, da die Mitglieder in den Teams darauf achteten, dass möglichst wenig Situationen oder Konflikte entstanden, die Entscheidungen von einer mit Entscheidungsmacht ausgestatteten, hierarchisch höher stehenden Person erforderten.

Neben den bereits in den ersten Jahren aus der sozialen Gruppe heraus entwickelten Kommunikationsmustern, Verhaltensweisen und Umgangsformen entwickelten sich im Zuge dieser Ausdifferenzierungen weitere Werte, die funktional für diese Verschleierung waren. Hinzukommend ermöglichte die, von der Organisationsgründung an eingeführten und im Zuge der Entwicklung erweiterten Kennzahlen sowie die Messung und transparente Veröffentlichung dieser, die Kopplung von Zielen mit messbaren Kennzahlen. Durch diese Bindung konnte eine Orientierung geschaffen werden, ohne damit die Vorgehensweisen zur Erreichung dieser mit einer engen Programmierung umfassen zu müssen. Den Mitgliedern blieb somit ein hohes Maß an Selbstständigkeit, Freiheit in der Ausführung und Raum für die gemeinsame Koordination ihrer Tätigkeiten im Rahmen ihrer Organisationseinheit. Dieses beschriebene Phänomen blieb auch nach der Übergabe des Programmiercodes an die untersuchte Organisation im dritten Jahr des Bestehens bestehen.

Der Erhalt des Programmiercodes lässt sich als ein markanter Punkt in der Geschichte der untersuchten Organisation ansehen, der sowohl Auswirkungen auf das Verhältnis

zwischen den Mütterorganisationen und der untersuchten Organisation als auch innerhalb der Organisation hatte.

Diese Entscheidung lässt sich als Lockerung der Kopplung zwischen den Mütterorganisationen und der untersuchten Organisation beschreiben. Die Entwicklung führte innerhalb der Organisation zu einer Veränderung im Selbstbild dieser. Dies betrifft vor allem die Formen der Verarbeitung neu entstandener Komplexität, da ab diesem Zeitpunkt innerhalb der Organisation die Anzahl der Stellen bedingt durch den Aufbau und die Vergrößerung des Softwareentwicklungsbereiches und in Folge dessen Ausdifferenzierung in einen Entwicklungs- und einen Produktmanagementbereich anstiegen, wie auch durch den Zuwachs an NutzerInnen und KundInnen andere Organisationseinheiten wuchsen und durch die Entwicklung weiterer Produkte die Aufgabengebiete spezialisiert wurden.

Innerhalb der Organisation hatte dies zur Folge, dass sich die einzelnen Organisationsbereiche verstärkter voneinander abgrenzten und auch die Kopplung zwischen den Bereichen, die vormals über eine hohe Dichte an Face-to-Face Kommunikation zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Abteilungen koordiniert wurden, durch die Ernennung von Personen in Schnittstellen loser gekoppelt wurden. Diese bereits im Organigramm der Matrixstruktur vorgesehene Formalisierung von Kommunikationswegen zwischen den Abteilungen wurde in dieser Phase durch den Anstieg der Komplexität in der Koordination bedingt durch die Zunahme an Projekten und an diesen beteiligten Abteilungen somit dem steigenden Bedarf an Entscheidungen, stringenter angewandt.

Mit der Neubesetzung der Stelle der Geschäftsführung im fünften Jahr kam es auch zu Veränderungen im Prozess der Entscheidungsfindung im Managementboard, das bis zu diesem Zeitpunkt auf 10 Personen angewachsen war. Während in diesem Gremium bis dato Entscheidungen für die einzelnen Bereiche im Kollektiv erlangt wurden, erhielten die Führungskräfte nun eine höhere Autonomie, um selbstverantwortlich für ihren Bereich Entscheidungen zu treffen, bei gleichzeitiger Verantwortung andere von den potenziellen Auswirkungen ihrer Entscheidungen betroffenen Führungskräfte in diese Entscheidungen mit einzubeziehen.

Das auf kollektiver Entscheidungsfindung aufbauende Managementboard wurde zu einem Gremium der Informationsweitergabe, in dem im weiteren Verlauf ein Kaskadierungsprozess eingeführt wurde, bei dem die Ziele der Gesamtorganisation für die

einzelnen Geschäftsbereiche und Serviceabteilungen runtergebrochen und festgelegt wurden.

Diese Veränderungen der Entscheidungsprämissen bedeuteten für die einzelnen Führungskräfte eine höhere Autonomie in ihrer Entscheidungskompetenz, da diese verstärkt auf einen Zweck hin programmiert wurden, bei gleichzeitiger Abnahme von festgelegten Kommunikationswegen, da die Notwendigkeit der Einbeziehung anderer BereichsleiterInnen im eigenen Ermessen lag.

Hinzukommend wurde durch die klare Festlegung bereichsspezifischer Ziele die Sichtbarkeit der Leistung der einzelnen Bereiche erhöht.

Diese durch die neue Geschäftsführerin eingeführten Veränderungen lassen sich als Reaktion auf die voranschreitende Spezialisierung der einzelnen Organisationseinheiten, bei gleichzeitigem Anstieg des Entscheidungsaufwands und hinzukommender Notwendigkeit der erhöhten Geschwindigkeit des Treffens von Entscheidungen, verstehen. Es ist somit der Versuch, das Spannungsfeld zwischen Autonomie, demnach Verantwortung für die eigene Arbeitsaufgabe bzw. zu führende Organisationseinheit und dem Zusammenführen dieser einzelnen Leistungen zu einem gemeinsamen Organisationsprozess zu ermöglichen.

Während im Prozess der Vergrößerung der Organisation der Grad an formaler Struktur zunahm, wuchs auch die Bedeutung und Funktionalität von informalen Erwartungen mit. Diese betreffen den bereits erwähnten Wert des Vertrauens zwischen den Mitgliedern der Organisation, der sich im Zuge des Wachstums vermehrt auf das Vertrauensverhältnis zwischen den Mitgliedern der eigenen Organisationseinheit gewandelt hat. Hinzukommend existiert im Selbstbild der Organisation der ebenfalls bereits genannte Wert der Gleichheit. Anknüpfend an diese vorherrschende Einstellung existieren im Selbstbild der Organisation zudem die Werte Freiheit und Selbstständigkeit. Dies betrifft einerseits das Ausführen von Tätigkeiten sowie andererseits die gemeinsame Koordination von Aufgaben ohne die direkte Anweisung durch Vorgesetzte. Dies bedingt auch die Vermischung der Sphären Arbeits- und Freizeit/ freier Zeit bzw. Arbeitswelt und Privatsphäre, wie etwa das Spielen am Arbeitsplatz oder Tätigkeiten mit den KollegInnen außerhalb der Organisation und der Arbeitszeit. Diese Start-Up typischen Denkstile und Haltungen sind einerseits Gründe für die hohe Motivation wie auch Leistungsbereitschaft der Mitglieder und Identifikation mit der Organisation, führen andererseits im Rahmen des Wachstums, der Ausdifferenzierung und Professionalisierung zu einem Mehraufwand und

zu Spannungen in der Reproduktion ihrer Funktionalität. Die Spezialisierung der Aufgaben und die damit einhergehende Ausdifferenzierung in kleinere Organisationseinheiten bei gleichzeitigem Wachstum der Mitgliederzahlen erschwerten den Aufbau von Vertrauensverhältnissen zu allen Organisationsmitgliedern und führten zu einem verstärkten Zugehörigkeitsgefühl zum eignen Organisationsbereich und Vertrauen in die direkten KollegInnen.

Diese Veränderungen erhöhten die Bedeutung informeller Verhaltenserwartungen besonders in Bezug auf den Umgang zwischen den Organisationsmitgliedern. Über diese werden die Start-Up typischen Denkstile versucht zu erhalten, was zu Spannungen zwischen den Polen freundschaftlich lockerem und professionellem Umgang führte. Es soll eine freundschaftliche und an Spaß orientierte Arbeitsatmosphäre herrschen, in der die Mitglieder gleichzeitig professionell arbeiten können. Diese Umgangsformen erfordern ein hohes Maß an Achtsamkeit und Vertrauen. Diese Anforderungen wie auch die teaminternen Steuerungsdynamiken in Verbindung mit der Vermeidung von Konflikten, welche hierarchisch legitimierte Entscheidungen zur Lösung benötigen, können nicht formal an die Mitgliedschaftsbedingungen gebunden werden und unterliegen somit anderen Formen sozialer Kontrolle.

Diese informellen Erwartungshaltungen sind Kommunikationsmuster, durch die neue Organisationsmitglieder ein Verhalten lernen, das ihnen die Beteiligung an der Kommunikation in der Organisation eröffnet.

Der Versuch der Organisation, die Komponenten ihrer Kultur, die sich auf Grund ihrer Geschichte und Start-Up Herkunft entwickelt hatten, für ihre aktuelle Größe und weiteres Wachstum zu „konservieren“ und ihre Mitglieder durch die Verschriftlichung der Werte an diese zu binden, zeigt dies deutlich.

Die dritte erwartungssichernde Komponente in der Organisation kann als Kennzahlenstruktur bezeichnet werden und ist von ihrer Funktionalität her auch ein Bindeglied zwischen formalen und informalen Erwartungen.

Das mit der Organisationsgründung eingeführte Messsystem basiert auf bestimmten Kennzahlen, den sogenannten Key Performance Indicator, die im Laufe der Organisationsgeschichte verändert und erweitert wurden. Über die Festlegung dieser Kennzahlen, somit die Entscheidung über die Unterscheidung, Selektion und Auswahl aus einer Vielfalt beobachtbarer Merkmale sowie Entscheidung der Einführung in das Messsystem, kommt es zu einer Reduktion von Komplexität und zur Schaffung von Stabilität.

Die über das Messsystem generierbaren Zahlen werden als Werkzeug zur Beobachtung der eigenen Leistung und auch der Umwelt benutzt. Da bestimmte Key Performance Indicator einen Standard in der Internet Technologie darstellen und von einer unabhängigen Behörde gemessen wie auch veröffentlicht werden, bieten diese Zahlen der Organisation den Vergleich mit anderen IT Organisationen aus ihrer Umwelt.

Hinzukommend beruht die digitale Technologie auf der Berechnung von Zahlen und da das Geschäftsfeld der Organisation kaum persönliche Nähe zu den NutzerInnen und KundInnen der Organisation zulässt, bilden die erhobenen Zahlen ein Äquivalent zur persönlichen Nähe zu den Umweltakteuren und werden als objektiv richtige Daten angesehen. Durch die Verknüpfung dieser „wirklichkeitsabbildenden“ Kennzahlen mit kaskadierbaren Organisationszielen, werden Ziele festgelegt ohne dabei die konkreten Vorgehensweisen zur Erreichung dieser Ziele vorgeben zu müssen. Dies ermöglicht es, die in der Organisation vorherrschenden Werten der Freiheit und Selbstständigkeit in der Arbeitsgestaltung zu erhalten.

Darüber hinaus wird durch die Selektion sowie Festlegung von Zielen und die Verknüpfung dieser mit messbaren Werten Stabilität geschaffen, da sich für eine bestimmte Zukunft aus verschiedenen, möglichen Zukunftsszenarien entschieden wird und dies eine konstante Überprüfung der bisher erlangten Zielerreichung zulässt. Die Unsicherheit in Bezug auf die Zukunft wird über die Festlegung von messbaren Zielen in eine erwartbare Zukunft transformiert und führt zu einer konstanten Reproduktion neuer Organisationsziele.

Durch die Messung erhalten die organisationalen Handlungen eine Legitimation und können retrospektiv als Erfolg oder Misserfolg bewertet werden. Zudem bekommen die Handlungen durch die Quantifizierung einen Wahrheitsgehalt zugeschrieben. Diese Sichtbarkeit ermöglicht es zum einen die Erfolge der Organisation nach innen und außen darzustellen, zum anderen wird auch die Nichterreicherung von Zielen besonders nach innen sichtbar.

Durch die Zielvorgaben und Messungen dieser werden vor allem die Mitglieder auf der Ebene der Organisationsbereiche und Teams enger zusammengeschweißt“, da selbstständig die bisher erreichte Zielerfüllung eingesehen werden kann. Über diese Sichtbarkeit steigen auch die Anforderung an das einzelne Teammitglied zu einer hohen Bereitschaft zur Erfüllung der eigenen Aufgaben und gleichzeitigen Bereitschaft zur Unterstützung der KollegInnen im eigenen Bereich.

Hinzukommend entlasten die messbaren Zielen die BereichsleiterInnen in ihrer Rolle als Verantwortungs- und Entscheidungsbefugte, da über die enge Beziehungsebene in den Organisationsbereichen bestimmte Führungsfunktionen wie etwa Kontrolle, Motivation, Koordination und auch Sanktionierung in Form einer internen Teamführung gestaltet werden. Die Bereichsleitung wird in ihrer Funktion als kontrollierende und delegierende Instanz durch diese teaminternen Leistungen entlastet, womit die bereits erwähnte Verschleierung formaler Strukturelemente wie etwa Hierarchien und Weisungsbefugnisse ermöglicht wird.

Über dieses Zusammenspiel der unterschiedlichen Strukturtypen die erst durch die interpretative Analyse hervortraten, schafft es die Organisation über formale und informale Strukturen Erwartungssicherheit sowie über entstehende Spannungsverhältnisse Irritationen zu erzeugen um sich weiter entwickeln zu können.

Im Hinblick auf den seit einiger Zeit wieder breiter aufkommend geführten Diskurs zu innovativen und leistungsstarken Organisationskulturen wird es interessant zu beobachten sein, welche Ergebnisse über das Zusammenspiel von besonders Start-Up typischen informalen Strukturen mit formalen Organisationsstrukturen veröffentlicht werden.

## 8. Literaturverzeichnis

### 8.1 Gelesene und zitierte Literatur

- Bensman, Joseph; Israel Gerver (1963); Crime and Punishment in the Factory: The Function Deviancy in Maintaining the Social System; In: American Sociological Review. Jg. 28, S.588-598.
- Blank, Steven (2013); Why the Lean Start-Up changes everything; In: Havard Business Review; May 2013; S.1-9
- Etzioni, Amitai (1973); Soziologie der Organisation; München: Juventa Verlag
- Finger, Max; Oliver Samwer (1998); Americas most succesfull startups. Lessons for entrepreneurs; Wiesbaden; Gabler
- Durkheim, Émile (1984); Die Regeln der soziologischen Methode; Frankfurt a.M.; Suhrkamp
- Fallgatter, Michael J. (2007); Junge Unternehmen. Charakteristika, Potenziale, Dynamik; Stuttgart; Verlag W.Kohlhammer
- Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst; Steinke, Ines (2009); Qualitative Forschung. Ein Handbuch; Reinbeck; Rowohlt
- Froschauer, Ulrike (2012); Organisationen in Bewegung. Beiträge zur interpretativen Organisationsanalyse; Wien; Facultas
- Froschauer, Ulrike (2009); Artefaktanalyse; In: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra; Taffertshofer, Andreas (Hg.); Handbuch Methoden der Organisationsforschung; Wiesbaden; VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.326-347
- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred (2009a); Interpretative Sozialforschung. Der Prozess; Wien; Facultas
- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred (2009b); Qualitative Organisationsdiagnose als Grundlage für Interventionen; In: Frank, Hermann (Hg.). Corporate Entrepreneurship; Wien; WUV Universitätsverlag, S.247-302
- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred (2003); Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme; Wien; Facultas
- Gaida, Klemens (2011); Gründen 2.0; Wiesbaden; Gabler Verlag
- Glaser, Barney; Strauss, Anselm (1998); Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung; Göttingen; H. Huber

- Glatzel, Karin (2004); Wachstumsschmerzen? Wie junge Unternehmen ihren Formalisierungsprozess steuern; In: Baecker, Dirk; Dievenrich, Frank E. P.; Schmidt, Thorsten (Hrsg.). Management der Organisation. Handlung – Situation – Kontext; Wiesbaden; Deutscher Universitäts-Verlag; S.211-276
- Glatzel, Karin; Tania Lieckweg (2014); Lean Startup. Was etablierte Unternehmen von Startups lernen können; In: Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management; Heft 2; 2014; S.22-24
- Greenleaf, Robert (2007); The Servant as Leader; In: Zimmerli, Walther; Klaus Richter; Markus Holzgänger; Corporate Ethics and Corporate Governance; Berlin et al.; Springer; S.79-86
- Hiller, Petra (2005). Organisationswissen. Eine wissenssoziologische Neubeschreibung der Organisation; Wiesbaden; VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Hillmann, Karl-Heinz (1982); Wörterbuch der Soziologie; Stuttgart; Alfred Kröner Verlag
- Hochschild, Arlie Russell (1990); Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle; Frankfurt a. M. / New York; Campus
- Holtgrewe, Ursula (2009); Narratives Interview. In: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra; Taffertshofer, Andreas (Hg.); Handbuch Methoden der Organisationsforschung; Wiesbaden; VS Verlag für Sozialwissenschaften; S.57-77
- Kieser, Alfred; Ebers, Mark (2006); Organisationstheorien; 6. erw. Aufl.; Stuttgart; Verlag W. Kohlhammer
- Kieser, Alfred (2002); Organisationstheorien; Stuttgart; Verlag W.Kohlhammer
- Kieserling, André (1999); Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme; Frankfurt a.M.; Suhrkamp
- König, Oliver; Karl Schattenhofer (2007); Einführung in die Gruppendynamik; Heidelberg; Carl-Auer Verlag
- König, René (1973); Handbuch der empirischen Sozialforschung. Grundlegende Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung. Erster Teil; 3.Aufl. Stuttgart; Enke
- Krause, Detlef (2005); Luhmann – Lexikon. Eine Einführung in das Gesamtwerk von Niklas Luhmann; Stuttgart; Lucius & Lucius

- Kühl, Stefan (2011); Organisationen. Eine sehr kurze Einführung; Wiesbaden; VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra; Taffertshofer, Andreas (Hg.), (2009); Handbuch Methoden der Organisationsforschung; Wiesbaden; VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Kühl, Stefan (2003); Exit. Wie Risikokapital die Regeln der Wirtschaft verändert; Frankfurt a.M. / New York; Campus
- Kühl, Stefan (2002); Jenseits der Face-to-Face Organisation. Wachstumsprozesse in kapitalmarktorientierten Unternehmen; In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 31, Heft 3, Juni 2002; S.186–210
- Kühl, Stefan (2001); Was sich aus der Dot.com-Erfahrung lernen lässt; In: brand eins, 6/2001; S.152-153
- Kühl, Stefan (1998); Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien; 5. Aufl. Frankfurt a.M. / New York; Campus
- Lamnek, Siegfried (2010); Qualitative Sozialforschung; 5. Auflage. Weinheim / Basel; Beltz.
- Lamnek, Siegfried (2005); Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch; Weinheim /Basel: Beltz Verlag
- Lamnek, Siegfried (1995); Qualitative Sozialforschung. Band 1 Methodologie; Weinheim; Beltz
- Lewin, Kurt (1982); Feldtheorie in den Sozialwissenschaften; In: Kurt Lewin Werksausgabe, Band 4; Bern; Huber
- Lotter, Wolf; Sommer Christiane (2000); Neue Wirtschaft. Das Kursbuch für die New Economy. Statusreport 2001; Stuttgart; Deutsche Verlagsanstalt
- Lueger, Manfred (2010); Interpretative Sozialforschung. Die Methoden; Wien; Facultas
- Lueger, Manfred (2000); Grundlagen qualitativer Feldforschung; Wien et al.; WUV-Universitätsverlag
- Luhmann, Niklas (2009); Zur Komplexität von Entscheidungssituationen; In: Soziale Systeme; Jg. 15; S.3-35
- Luhmann, Niklas; Dirk Baecker (Hrsg.) (2006); Einführung in die Systemtheorie; Heidelberg; Carl-Auer-Systeme Verlag

- Luhmann, Niklas (2000); Organisation und Entscheidung; Opladen/Wiesbaden; Westdeutscher Verlag
- Luhmann, Niklas (1997); Die Gesellschaft der Gesellschaft. Erster und zweiter Teilband; Frankfurt a.M.; Suhrkamp
- Luhmann, Niklas (1995); Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch; Opladen; Westdeutscher Verlag
- Luhmann, Niklas (1991a); Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft; 4.Aufl. Opladen; Westdeutscher Verlag
- Luhmann, Niklas (1991b); Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie; Frankfurt a.M.; Suhrkamp
- Luhmann, Niklas (1988); Organisation; In: Küpper, Willi; Günther Ortman; Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen; Opladen; Westdeutscher Verlag; S.165-185
- Luhmann, Niklas (1987); Rechtssoziologie; Opladen; Westdeutscher Verlag
- Luhmann, Niklas (1964); Funktion und Folgen formaler Organisation; Berlin; Duckner & Humblot
- Mayntz, Renate (1963); Soziologie der Organisation; Reinbek; Rowohlt
- Neidhardt, Friedhelm (1979); Das innere System sozialer Gruppen; In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie; Jg. 31; S.639-660
- Peters, Tom; Waterman, Robert (1982); In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies; New York; Harper & Row
- Reese, Frank (2008); Web Analytics - Damit aus Traffic Umsatz wird. Die besten Tools und Strategien; Göttingen; BusinessVillage GmbH
- Reichertz, Jo, (2009); Die Konjunktur der qualitativen Sozialforschung und Konjunkturen innerhalb der qualitativen Sozialforschung; In: Forum Qualitative Sozialforschung. Vol. 10, No.3, Art. 29.
- Ries, Eric (2012); Lean Startup. Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen; München; Redline Verlag
- Schein, Edgar (2003); Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide; Bergisch Gladbach; Edition Humanistische Psychologie
- Scherer, Georg (2006); Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? - Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit

- Organisationstheorien; In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.)  
 Organisationstheorien. 6. erw. Aufl.; Stuttgart; Verlag W. Kohlhammer. S.19-62
- Schreyögg, Georg (2008); Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien; 5. erw. Aufl.; Wiesbaden; Gabler
  - Schütze, Fritz (1987); Das narrative Interview in Interaktionsfeldstudien; Hagen; Fernuniversität Gesamthochschule Hagen
  - Simon, Fritz B. (2007); Einführung in die systemische Organisationstheorie; Heidelberg; Carl Auer Systeme
  - Smircich, Linda (1983); Concepts of Culture and Organizational Analysis; In: Administrative Science Quarterly; Vol. 28, S.339-358
  - Tacke, Veronika (2014); Formalität und Informalität . Zu einer klassischen Unterscheidung der Organisationssoziologie; In: von Groddeck, Victoria / Wilz, Sylvia M. (Hrsg.): Formalität und Informalität in Organisationen; Wiesbaden; Springer VS (im Erscheinen)
  - Tuckman, Bruce W. (1965): Developmental sequence in small groups; In: Psychological Bulletin, 63(6), S.384-399
  - Weber, Max (1972); Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie; Tübingen; Mohr
  - Weick, Karl (1995); Der Prozess des Organisierens. Frankfurt a.M.; Suhrkamp
  - Wimmer, Rudolf; Nagel, Reinhart (2015); Einführung in die systemische Strategieentwicklung. Heidelberg; Carl Auer Verlag
  - Wimmer, Rudolf (2012a); Organisationstheorie, Management und Beratung; In: Jahraus, Oliver; Armin Nassehi; et al.: Luhmann Handbuch. Leben-Werk-Wirkung. Stuttgart/Weinheim; Verlag J.B.Metzler; S.373-378
  - Wimmer, Rudolf (2012b); Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management ; In: Rüegg-Stürm, Johannes; Bierger, Thomas; Unternehmerisches Management. Herausforderungen und Perspektiven. Bern et al; Haupt Verlag; S.7-65
  - Wimmer, Rudolf (2000); Wie lernfähig sind Organisationen? Zur Problematik einer vorausschauenden Selbsterneuerung sozialer Systeme; In: Hejl, Peter; Heinz Stahl: Management und Wirklichkeit: das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften; Heidelberg; Carl Auer Systeme; S.265-296
  - Wimmer, Rudolf (1993); Zur Eigendynamik komplexer Organisationen. Sind Unternehmen mit hoher Eigenkomplexität noch steuerbar?; In: Fatzer, Gerhard

(Hrsg.). Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. Köln; Edition Humanistische Psychologie; S.255-308

## **8.2 Internetquellen**

- BVK-Bundesverband deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (2012); BVK Statistik. Das Jahr in Zahlen 2011;  
[http://www.bvkap.de/media/file/417.20120227\\_BVKStatistik\\_Das\\_Jahr\\_in\\_Zahlen2011\\_PKfinal.pdf](http://www.bvkap.de/media/file/417.20120227_BVKStatistik_Das_Jahr_in_Zahlen2011_PKfinal.pdf) (Zugegriffen: 20.03.2015)
- BVK 2013/1 -Bundesverband deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (2013); BVK Statistik. Der deutsche Beteiligungsmarkt im 1.Halbjahr 2013;  
[http://www.bvkap.de/media/file/485.20130826\\_BVKStatistik\\_Bericht\\_H1\\_2013\\_final.pdf](http://www.bvkap.de/media/file/485.20130826_BVKStatistik_Bericht_H1_2013_final.pdf) (Zugegriffen: 20.03.2015)
- BVK 2013/2- Bundesverband deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (2013); BVK Statistik. Das Jahr in Zahlen 2012;  
[http://www.bvkap.de/media/file/454.20120225\\_BVKStatistik\\_Das\\_Jahr\\_in\\_Zahlen2012\\_final.pdf](http://www.bvkap.de/media/file/454.20120225_BVKStatistik_Das_Jahr_in_Zahlen2012_final.pdf) (Zugegriffen: 20.03.2015)
- Cluetrain Manifest  
<http://www.cluetrain.com/auf-deutsch.html> (Zugegriffen: 20.03.2015)
- Henze, Carina (2009); Innovationsmanagement bei IT Services – Theorie und Praxis eines internen Inkubators; In: e-Journal of Practical Business Research; S.6-33;  
<http://www.e-journal-of-pbr.de> (Zugegriffen: 20.03.2015)
- <http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Binaercode-BC-binary-code.html>  
(Zugegriffen am 20.03.2015)
- Kirschnick, Anuschka  
<http://www.brandeins.de/archiv/2000/teilen/fallstudie-wachstums-schmerzen.html>  
(Zugegriffen: 20.03.2015)
- Magerl, Sabine (2000); DIE ZEIT N° 37/2000;  
[http://www.zeit.de/2000/37/www\\_nullfreizeit\\_de](http://www.zeit.de/2000/37/www_nullfreizeit_de) (Zugegriffen 20.03.2015)
- Oberndorfer, Elisabeth (2013); Inside Facebook-Campus – "Du gehst Heim, wenn deine Arbeit erledigt ist"

- <http://www.format.at/articles/1342/931/367997/inside-facebook-campus-du-heimarbeit> (Zugegriffen: 20.03.2015)
- Ortmann, Yvonne (2013); Die Start-up-Bespaßer: Trend-Beruf Feel-Good-Manager. <http://www.deutsche-startups.de/2013/07/08/trendberuf-feel-good-manager/> (Zugegriffen: 20.03.2015)
  - Pfeiffer, Thomas; Michael Meister (2010); „Wir nennen es Googliness“ – Stefan Keuchel, Pressesprecher von Google Deutschland, über Unternehmenskultur und Innovationen bei Google. <http://webevangelisten.de/wir-nennen-es-googliness> (Zugegriffen: 20.03.2015)
  - Schwaber, Ken; Jeff Sutherland (2013); Der Scrum Guide. Der gültige Leitpfaden für Scrum: Die Spielregeln. <https://www.scrum.org/Portals/0/Documents/Scrum%20Guides/2013/Scrum-Guide-DE.pdf#zoom=100> (Zugegriffen: 20.03.2015)
  - Tönnesmann, Jens (2014); Start-up Unternehmen.Vernetzte Industrie bietet Gründern neue Chancen; Zeit Online <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2014-02/gruender-industrie-internet-der-dinge/> (Zugegriffen: 20.03.2015)
  - Tönnesmann,Jens (2013); Start-up-Verkauf. Erst gegründet, dann verkauft; Zeit online <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2013-10/gruender-startup- unternehmen-verkauf> (Zugegriffen: 20.03.2015)
  - <http://www.oewa.at/index.php?id=982> (Zugegriffen: 20.03.2015)
  - <http://www.werbeformen.de/index.php?id=2596> (Zugegriffen: 20.03.2015)
  - [http://en.wikipedia.org/wiki/Etiquette\\_in\\_technology#Netiquette](http://en.wikipedia.org/wiki/Etiquette_in_technology#Netiquette) (Zugegriffen: 20.03.2015)
  - <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/hyperlink.html> (Zugegriffen: 20.03.2015)
  - <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/joint-venture.html> (Zugegriffen: 20.03.2015)
  - (Zugegriffen: 20.03.2015)

## 9. Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit geht der Frage nach wie eine Organisation die sich selbst als Start-Up Gründung beschreibt, in ihrem Wachstum erwartungssichernden Strukturen entwickelt und reproduziert.

Einem systemtheoretischen Ansatz folgend wurde in dieser Masterarbeit eine Organisationsanalyse mit Methoden der qualitativ interpretativen Sozialforschung durchgeführt. In der Fallstudie wurde eine Organisation aus der IT Branche analysiert, deren Mitgliederanzahl in den ersten acht Jahren von vier auf über siebzig Mitglieder angewachsen ist.

Es konnte herausgearbeitet werden wie die Organisation die anfänglich über Start-Up typische informale Strukturen Erwartungssicherheit entwickelte, sich mit der Zunahme an Komplexität, somit einem Zuwachs an Organisationsmitgliedern, KundInnen, Aufträgen und Abstimmungsbedarf entwickelte.

In den Blickpunkt rückten dabei die Einführung formaler Strukturelemente, sowie das Zusammenspiel zwischen diesen und informalen Strukturen. Die im Prozess des Wandels von einer kleinen, über direkte Kommunikation zwischen allen Anwesenden, zu einer gewachsenen und ausdifferenzierteren Organisation auftretenden Spannungsfelder und Phänomene wurden dabei genauer untersucht. Diese betreffen besonders die Auswirkungen auf die Organisationskultur und die in dieser vorhanden latenten Sinnstrukturen.

# 10. Lebenslauf

**PERSÖNLICHE ANGABEN**  
**Name** Clemens Wagner, Bakk. phil.  
**E-Mail** mail@clemenswagner.com

---

## BERUFLICHE ERFAHRUNGEN

- seit 02/2013** **osb international systemic consulting, Wien (freier Mitarbeiter)**
  - 10/2012 bis 04/2013** **Caritas, Wien (Projektauftrag)**
  - 02/2011 bis 08/2012** **UniCredit Group, Wien | HR Project Organization / Change Management**
  - 06/2010 bis 12/2010** **Usecon. The Usability Consultants, Wien | User Experience Analyst**
  - 10/2008 bis 05/2010** **LEAD Innovation Management, Wien | Junior Research Agent**
  - 02/2008 bis 09/2008** **Universität Wien. Institut Publizistik- und Kommunikationswissenschaften | Institutsmitarbeiter**
- 

## WEITERBILDUNGEN

- 05/2014 – 12/2014**
    - Ausbildung zum „Systemisch-lösungsorientierten Coach“, Systworks Hansmann Consulting.
  - 2012 bis 2014**
    - Weiterbildungen im Bereich der Organisationsentwicklung.
  - 01/2013**
    - Workshop zur Mediation von Konflikten in Organisationen.
  - 2010 bis 2012**
    - Weiterbildungen zu Themen der Organisation- und Unternehmensberatung
  - 06/2011**
    - Intensiv Workshop Change Management in Post-Merger Prozessen, Heitger Consulting
  - 2008 bis 2009**
    - Trainingsgruppen zur Gruppendynamik.
  - 2007 bis 2009**
    - Trainingskurse zu Themen der „Sozialkompetenz“, IFF Wien
- 

**AUSBILDUNG**  
**10/2010 bis 07/2015** **Masterstudium Soziologie, Universität Wien**  
Schwerpunkte: Organisations- & Systemtheorie,

**2006 bis 2010** **Bakkalaureate:**

- Soziologie (Organisationssoziologie & qualitative Methoden)
- Kommunikationswissenschaft (Interne Kommunikation)

**2000 bis 2003** **Berufliches Gymnasium Konrad Adenauer (Kriftel/D)**

---