



# MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

## „Funktionen und Folgen personenzentrierter Organisationsstrukturen“

Eine interpretative Fallstudie

Verfasser

Leopold Ringel, bakk. phil

angestrebter akademischer Grad

**Master of Arts**

Wien, 2011

Studienkennzahl:

A 066/905

Studienrichtung:

Masterstudium Soziologie

Betreuerin / Betreuer:

Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Ulrike Froschauer

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	3
1 Einleitung .....	4
I. Teil.....	9
2 Die Grundlagen der Forschung: Methodologie und Methode .....	9
2.1 Methodologie interpretativer Sozialforschung.....	10
2.2 Zyklische Organisation des Forschungsprozesses .....	15
2.3 Erhebungs- und Auswertungsmethoden.....	18
2.3.1 <i>Deduktion, Induktion, Abduktion</i> .....	19
2.3.2 <i>Erhebungsmethoden</i> .....	20
2.3.3 <i>Auswertungsmethoden</i> .....	23
3 Theoretische Einbettung.....	27
3.1 Eine (sehr kurze) Einführung in die allgemeinen Prinzipien der Systemtheorie sensu Luhmann.....	28
3.2 Formal/Informal .....	32
3.2.1 <i>Die Formalisierung führt zu einem klaren Entweder/Oder der Mitgliedschaft</i> .....	32
3.2.2 <i>Nicht alle Rollen im System lassen sich formalisieren</i> .....	34
3.2.3 <i>Die Mitgliedschaft in Organisationen ist kontingent</i> .....	36
3.2.4 <i>Die Mitgliedschaft in Organisationen wird generalisiert</i> .....	37
3.3 Entscheidungsprämissen .....	39
3.3.1 <i>Entscheidbare Entscheidungsprämissen</i> .....	40
3.3.2 <i>Unentscheidbare Entscheidungsprämissen</i> .....	46
4 Zusammenführung von Methodologie und Theorie.....	49

II. Teil .....	56
5 Forschungsdesign und Forschungsprozess.....	56
6.1 Forschungsdesign .....	56
6.2 Forschungsprozess .....	58
6 Formale Strukturen (Entscheidbare Entscheidungsprämissen).....	63
6.1 Kurzer Abriss über die Geschichte der Organisation.....	65
6.2 Kommunikationswege.....	66
6.3 Programme .....	73
6.4 Personal .....	76
6.4 Conclusio.....	79
7 Informale Strukturen (Unentscheidbare Entscheidungsprämissen) .....	80
7.1 Gemeinschaft und Individualität .....	81
7.2 Vertrauen als Vermittlungsinstanz zwischen Gemeinschaft und Individualität .....	87
7.3 Die Ursprünge des gemeinschaftlich-individuellen Musters .....	91
7.4 Sozialisation .....	93
8 Funktionen und Dysfunktionen der manifesten und latenten Strukturen.....	95
9 Fazit und Ausblick .....	102
Literaturverzeichnis.....	105
Kurzbeschreibung.....	121
Abstract .....	122
Lebenslauf .....	123

# Vorwort

Die vorliegende Arbeit, Resultat eines mehrmonatigen Forschungsunternehmens und eines daran anschließenden (mitunter mühsamen und stockenden, schlussendlich aber erfolgreichen) Prozesses der Niederschrift, wäre ohne die tatkräftige Hilfe zahlreicher Personen nicht zustande gekommen. Ihnen gebührt an dieser Stelle mein innigster Dank.

Zuerst wäre da natürlich meine Betreuerin – Ulrike Froschauer – zu nennen, die mir nicht nur in der Anfangsphase meiner Forschung immer wieder aus intellektuellen Sackgassen half, sondern mir auch wiederholt (wenn ich Gefahr lief, sie zu vergessen und in theoretische Elfenbeintürme systemtheoretischer Provenienz abzuheben) deutlich in Erinnerung rief, was die Grundlagen der interpretativen Sozialforschung sind. Weiters möchte ich mich bei Stefan Kühl und Veronika Tacke für ihre hilfreichen Anmerkungen bedanken, die sie mir während meines Erasmusaufenthalts an der Universität Bielefeld im Rahmen ihrer Forschungskolloquien gaben. Einen besonderen Dank schulde ich meinen Freunden Jeremias, Georg und Eva, die mir mit konstruktivem Feedback und Korrekturlesen zur Seite standen und ohne deren Hilfe ich wohl nicht nur einmal in schierer Verzweiflung mit dem Kopf gegen Wand gelaufen wäre. Hervorheben will ich in diesem Zusammenhang die tatkräftige Unterstützung von Daniela, die sich besonders intensiv und mutig in meinen Formulierungs- und Argumentationsdschungel gewagt und mit ihrer Machete (bestehend aus fachlicher Kompetenz, gepaart mit der Fähigkeit, abstrakte Gedanken klar und deutlich zu formulieren) viele Verwirrungen und Irrungen zurechtgestutzt und in gehaltvollere Bahnen hat. Weiters bin ich Anna für die vielen klärenden Gespräche und kritischen Kommentare unendlich dankbar.

Zum Abschluss noch eine besonders große und lange Verbeugung vor meinen Eltern, die mich seit 27 Jahren begleiten: Ich weiß nicht, was ohne ihrer unermesslichen Geduld, ihres nicht zu erschütternden Glaubens an mich und ihrer Hilfe aus mir geworden wäre.

# 1 Einleitung

„Our society is an organizational society. We are born in organizations, educated by organizations, and most of us spend much of our lives working for organizations. We spend much of our leisure time paying, playing and praying in organizations. Most of us will die in an organization, and when the time comes for burial, the largest organization of all – the state – must grant official permission“ (Etzioni 1964: 1).

Organisationen sind, wie anhand dieses Zitats von Amitai Etzioni deutlich wird, ein allgegenwärtiges Phänomen, das aus unserer modernen Gesellschaft nicht wegzudenken ist. Man kann ihnen schlicht und einfach nicht entkommen, und wollte man ihnen entkommen, so bräuchte man zumindest ihre Hilfe beim Antreten der Flucht (z.B. in Gestalt eines Flugzeugs, das in ferne, vermeintlich ‚organisationslose‘ Länder fliegt). Dieser sofort ins Auge springenden Dominanz von Organisationen in unserer modernen Gesellschaft entspricht parallel dazu in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften eine schier unendliche Vielfalt an positiven und negativen Deutungen, Beschreibungen und Interpretationen dieses Phänomens. Organisationen können, je nach Blickwinkel, als rationale, optimierbare Gebilde (Taylor 1967), politische Koalitionen (March 1962), Kulturen (Smircich 1983), stahlharte Gehäuse bürokratischer Herrschaftsausübung (Weber 1990), primär an gesamtgesellschaftlicher Legitimität interessierte soziale Einheiten (Meyer/Rowan 1977), autonome, sich durch die Kommunikation von Entscheidungen reproduzierende soziale Systeme (Luhmann 2006) etc. bezeichnet werden. Diese wenigen Nennungen deuten bereits an, wie vielschichtig die unterschiedlichen (und zumeist auch inkommensurablen) organisationstheoretischen Paradigmen mit ihren je eigenen Perspektiven auf den Gegenstand – die Organisation – sind. Mit einer theoretischen Perspektive geht zumeist auch ein gewisser Forschungsstil einher: So gehen ForscherInnen, die Organisationen als eigendynamische, nicht steuerbare Kulturen bezeichnen, zumeist eher qualitativ vor (Schultz 1994), da es hier primär um das Verstehen von interaktiv hergestelltem Sinn geht, wohingegen NeoinstitutionalistInnen oftmals dazu geneigt sind, mittels sogenannter Diffusionsstudien ihre Forschungsobjekte eher anhand quantitativer Daten zu analysieren (Walgenbach/Meyer: 2008: 178ff.) – wobei natürlich anzumerken ist, dass es sehr wohl auch quantitativ arbeitende OrganisationskulturforscherInnen (Hofstede et al 1990), und umgekehrt qualitativ vorgehende NeoinstitutionalistInnen (Zilber 2002) gibt. Zusammengefasst gesagt

implizieren verschiedene Theorien zwangsläufig verschiedene Herangehensweisen bei der Erforschung des Phänomens, und umgekehrt: Auch die Wahl eines bestimmten Forschungsverfahrens schließt manche Theorien aus. Ebenso schließt sich aber auch die Kombination gewisser Theorien kategorisch aus. So ließe sich eine Kombination hypothesentestender Organisationstheorien, wie z.B. der Kontingenztheorie (Kieser 2006a), und interpretativer Organisationstheorien (Froschauer/Lueger 2009b) nur schwer argumentieren und forschungspraktisch operationalisieren.

Berücksichtigt man all dies, so beinhaltet schon die gewählte Fragestellung gewisse theoretische, methodologische und folglich auch methodische Präferenzen – *ob man will oder nicht*. Bevor man sich also einem Gegenstand zuwendet, sollte man nicht nur seiner Umwelt (BetreuerInnen, KollegInnen aus der Wissenschaft etc) sondern auch sich selbst zu verdeutlichen, aus welcher Perspektive man soziale Wirklichkeit(en) erforschen will. Erst nachdem dies geklärt ist, kommt der nächste Schritt: Die Auswahl eines zu erforschenden Phänomen(bereichs).

Die erste, dem Forschungsprozess vorgelagerte Entscheidung war, das interpretative Paradigma (Froschauer/Lueger 2009a; Lueger 2010) als erkenntnistheoretischen und forschungspraktischen Ausgangspunkt zu wählen. Der Vorteil dieser Forschungstradition in Bezug auf ihren Gegenstand – die soziale Wirklichkeit – ist, dass sie einerseits ein äußerst reflektiertes Verständnis davon besitzt, wie soziale Wirklichkeit produziert und reproduziert wird, und wie es möglich ist, diese Wirklichkeit – unter Einschluss der Interpretation der eigenen Perspektive, die man auf den Gegenstand entwickelt! – zu erforschen. Gerade diese enge Kopplung von Theorie-Entwicklung und methodologischen Prämissen der Forschung ist es, was das interpretative Paradigma vor anderen Forschungstraditionen auszeichnet. Ein weiteres Kennzeichen ist, dass bei der Erforschung eines sozialen Phänomens zunächst vermieden werden muss, einen engen Fokus zu legen (die methodologischen Argumente hierfür werden im nächsten Kapitel thematisiert), was bedeutet, dass man – überspitzt formuliert – vor Beginn der Forschung eigentlich noch nicht sagen kann, was genau man eigentlich erfahren wird. Hierdurch werden Forschungen, die im interpretativen Paradigma verortet sind, mitunter anfällig für den Vorwurf der Allgemeinheit oder gar der Beliebigkeit. Dies kann insofern zurückgewiesen werden, als die Offenheit primär den Beginn der Forschung kennzeichnet, während im Verlauf der Forschung Schritt für Schritt ein immer engerer Fokus gewonnen wird. Im Unterschied zu anderen Forschungstraditionen wird aber genau dieser Prozess des Findens eines Fokus transparent und dadurch nachvollziehbar gemacht. Die genauen Grundlagen und

Implikationen dieser Theorietradition werden *Kapitel 2* ausführlich dargestellt. Auf diese erste Entscheidung folgte die Auswahl einer Forschungsfrage und – daran anschließend – eines zu untersuchenden empirischen Falles. Zunächst sollte der in Eigenregie durchgeführte Restrukturierungsprozess einer Organisation begleitend erforscht werden. Im Verlauf der Forschung kristallisierte sich aber zunehmend ein anderer Fokus heraus (zum Forschungsprozess siehe *Kapitel 5*): Es rückte mehr und mehr die Frage nach der eigentümlichen Strukturierung der untersuchten Organisation in den Mittelpunkt. Diese Eigentümlichkeit bestand im Wesentlichen darin, dass die wenigsten Prozesse der Organisation an formalen Strukturen orientiert waren, sondern vielmehr auf andere, informelle, an den Personen orientierte Regeln zurückzuführen waren. Diese empirischen Ergebnisse machten es notwendig zu definieren, worin auf theoretischer Ebene der Unterschied zwischen formellen (steuerbaren) und informellen (nicht-steuerbaren) Strukturen besteht. Die sich in Folge dieser Entwicklungen herauskristallisierende Hauptfragestellung lautete demnach: *Wie grenzt die untersuchte Organisation sich mittels steuerbarer und nicht-steuerbarer Strukturen von ihrer Umwelt ab und schafft dadurch Erwartungssicherheit?* Da dieser Rückgriff auf bereits bestehende Theorien im Rahmen interpretativer Forschungen keineswegs unumstritten sondern ein heiß umkämpftes Terrain ist, folgt im Anschluss an das Kapitel zur Methodologie eine Darstellung der verwendeten theoretischen Konzepte (*Kapitel 3*) und der Versuch einer harmonischen Synthese von Methodologie und Theorie (*Kapitel 4*). Hierbei ist wichtig nochmals zu betonen, dass sich die Notwendigkeit jener Schritte unmittelbar aus der empirischen Forschung ergeben hat. Trotzdem sind Kapitel zwei bis vier eher allgemein gehalten und noch nicht auf den Fall hin konkretisiert. Dies hat zwei Gründe: *Erstens* sperrt sich die verwendete Theorie – die von Niklas Luhmann geprägte Systemtheorie – trotz vielfältiger Versuche, sie forschungspraktisch zu operationalisieren, gegenüber ihrer Verknüpfung mit empirischen Forschungen. Dies hat einerseits den Grund, dass das theoretische Gerüst Luhmanns nahezu ausschließlich anhand von Theorieexegese entstanden ist, und demnach immer noch einer empirischen Überprüfung ausharrt. Andererseits verkompliziert sich das Verhältnis zwischen der Systemtheorie und empirischer Forschung jenseits sachlicher Argumente, auch durch teils mangelnden Respekt, der in Luhmanns Schriften teils explizit, teils implizit durchscheint<sup>1</sup>. Um mit diesen beiden Forschungstraditionen zu arbeiten, ist es also wichtig, zunächst genau die grundlegenden Gedankengänge zu vergegenwärtigen, so dass kein Begriffsgewirr entsteht (was vor allem bei der Systemtheorie wichtig erscheint, da es wahrscheinlich keine soziologische Theorie gibt, die mehr miss-

---

<sup>1</sup> Als ein Beispiel unter vielen sei nur folgendes Zitat genannt: "Forscher, die man mit dem Auftrag, festzustellen, wie es wirklich war, ins Feld jagt, kommen nicht zurück; sie apportieren nicht, sie rapportieren nicht, sie bleiben stehen und schnuppern entzückt an den Details" (Luhmann 1980: 49).

verstanden und –interpretiert wurde). *Zweitens* wird nicht nur rekapituliert, worin die Grundannahmen der jeweiligen Paradigmen bestehen, sondern, wie bereits gesagt, auch ein spezifischer Vorschlag hinsichtlich ihrer Verknüpfung gemacht. Wie in Kapitel vier zu lesen sein wird, soll der Versuch unternommen werden, die luhmannsche Konzeption des Begriffspaares formal/informal, sowie die Theorie der Entscheidungsprämissen für die Praxis der empirischen Forschung fruchtbar zu machen.

Der *zweite Teil* und Kern der Arbeit ist der Darstellung der von April 2010 bis Januar 2011 durchgeführten Fallstudie gewidmet. Wie der Titel „Funktionen und Folgen personenzentrierter Organisationsstrukturen“ schon verrät, handelt es sich dabei um die Analyse einer Organisation<sup>2</sup>, die insofern soziologisch brisant ist, also sie sich auf der Ebene ihrer formalen und informalen Strukturen sehr stark auf ihre MitarbeiterInnen verlässt und diesen einen großen Entscheidungsspielraum lässt, dabei jedoch nicht in purem Chaos versinkt, sondern sowohl ihre Grenzen als auch die täglichen Abläufe weitestgehend stabil zu halten vermag. Der Kern dieses zweiten Teils der vorliegenden Arbeit wird in der dichten Darstellung dieser vermeintlichen Paradoxie – gleichzeitig maximale Flexibilität und Stabilität – und deren Funktionen und Folgen bestehen. Kern der Arbeit ist also die Beschreibung der Funktionsweise der Organisation, wie diese ihre Erwartungen trotz der Betonung des Individuums und der daran anschließenden geringen Standardisierung der Prozesse stabil hält und somit die Komplexität der Umwelt letztlich auf ein für sie handhabbares Maß reduziert (zum Begriff der Reduktion von Komplexität siehe *Kapitel 2*).

Zunächst wird die formale Struktur der Organisation anhand der drei von Luhmann vorgeschlagenen Dimensionen von Entscheidungsprämissen – Kommunikationswege, Programme und Personal (siehe *Kapitel 3*) – rekonstruiert (*Kapitel 6*). Hierdurch wird zunächst auf der Ebene der expliziten Organisationsstrukturen dargestellt, inwiefern sich die Personenorientierung in einer der drei Prämissen stärker als in den anderen beiden niederschlägt und was dies für die interne Erwartungsstabilisierung bedeutet.

Daran anschließend werden die informalen Strukturen dargestellt (*Kapitel 7*). Bei diesen handelt es sich im Wesentlichen um ein latentes Muster, das sich aus verschiedenen Diskurssträngen zusammensetzt. Hier wird vor allem die Frage im Vordergrund stehen, ob und inwiefern dieses latente Muster Mitteilungshandlungen und Deutungen der MitarbeiterInnen leitet und/oder beschränkt.

---

<sup>2</sup> Für eine genaue Begründung dafür, warum speziell diese Organisation ausgewählt wurde siehe *Kapitel 5*.

Im vorletzten Kapitel wird die gesamte Organisation (sprich: das Zusammenspiel ihrer manifesten und latenten Strukturen) als Referenzpunkt fixiert, wobei hier vor allem die Funktionen und Dysfunktionen dieser spezifischen Strukturierung im Vordergrund stehen (*Kapitel 8*).

Im letzten Kapitel werden die Hauptaussagen nochmals in komprimierter Form zusammengefasst und ein Ausblick gegeben (*Kapitel 9*).

# I. Teil

## 2 Die Grundlagen der Forschung: Methodologie und Methode

Jede Spielart der empirischen Sozialforschung orientiert sich in ihrer Vorgehensweise an *grundlegenden*, die am Ende der Forschungsarbeit zu erzielenden Resultate *erheblich beeinflussenden Prämissen*. Es ist diesem Umstand geschuldet, dass die Entscheidung getroffen wurde, die vorliegende Arbeit mit einer ausführlichen Beschreibung der gewählten Forschungsperspektive zu beginnen.

Jene Prämissen beziehen sich auf Fragen der Methodologie, d.h. der Konzeption einer spezifischen Erkenntnistheorie als auch der Methoden, d.h. der Erhebung und Auswertung von Daten. Die Kernfrage ist hier, ob bzw. inwiefern jene Prämissen explizit – und den ForscherInnen somit auch bewusst – gemacht werden. Gerade diese *Explizierung der Bedingungen der Möglichkeit soziologischer Erkenntnis* unterscheidet elaborierte Verfahren der empirischen Sozialforschung von solchen, die unreflektiert und zumeist auf der Basis von alltagsweltlichen Erfahrungen vorgehen (Reichertz 2007, 2008). Der Alltagserkenntnis ist eigen, dass auch sie auf einer Theorie fußt: Jede konkrete Beobachtung wird anhand spezifischer Kriterien beobachtet (also registriert), gedeutet und in weiterer Folge in ein umfassendes Bild der (sozialen) Welt eingefügt. Dieses Bild bleibt *anonym* und wird den AkteurInnen *nicht bewusst* – was nicht bedeutet, dass es keine Implikationen für das alltägliche Handeln in sich birgt (augenscheinlich ist eher das Gegenteil der Fall). Solche Forschungen, die methodisch unkontrolliert (und daher alltagsnah) vorgehen, behandeln die von ihnen verwendeten Forschungsmethoden als (scheinbar) neutrale Tools (Reichertz 2008: 7) – sie sind sich des konstruktivistischen Grundgedankens, dass die Verwendung einer bestimmten Methode ein bestimmtes Bild der Welt hervorruft, nicht bewusst (oder wollen sich dessen nicht bewusst sein). Dies zeigt, wie wichtig es ist, die Prämissen – und daran anschließend die Möglichkeiten und Grenzen – der gewählten methodologischen und methodischen Forschungstradition offenzulegen. Ziel dieses Kapitels ist neben der Offenlegung jener zentralen methodologischen Prä-

missen, eine kurze Darstellung der im Prozess der Forschung ausgewählten qualitativen Erhebungs- und Interpretationsmethoden.

## 2.1 Methodologie interpretativer Sozialforschung

Die vorliegende Forschung, so lautet die erste (und maßgebliche) Entscheidung, verortet sich *im Paradigma der interpretativen Sozialforschung*.

Dieses geht, neben Max Weber (1990) (dem Gründer der verstehenden Soziologie<sup>3</sup>) und Alfred Schütz (1971a), im Wesentlichen auf die sogenannte Chicago School<sup>4</sup> zurück, deren VertreterInnen sich einerseits auf theoretischer Ebene vom damals die soziologische Landschaft dominierenden (Struktur)funktionalismus parsonianischer Provenienz und andererseits auf forschungspraktischer Ebene von der positivistischen Orientierung empirischer SozialforscherInnen abgrenzten.

Dem statischen (makrostrukturell verankerten) Gesellschaftsbild des Strukturfunktionalismus setzt das interpretative Paradigma das (mikrostrukturell verankerte) *Konzept der Prozessualität* entgegen. Damit ist gemeint, dass Gesellschaft kein großer, unnahbarer Leviathan (Hobbes 1984) ist, der die Geschicke der Menschheit – die aus ‚sozialen Idioten‘ besteht, die schlicht und einfach das ausführen, was sie im Rahmen ihrer Sozialisation internalisiert haben<sup>5</sup> – von oben herab steuert: Vielmehr geht man von der für dieses Paradigma zentralen Annahme aus, *dass AkteurInnen soziale Wirklichkeit mit Bedeutung versehen und in wechselseitig aufeinander bezogenen, sinnhaften Handlungen auch aktiv herstellen* (Froschauer/Lueger 2009a: 29). Gleichzeitig beziehen sie sich dabei auf bereits bestehende soziale Formen (Normen, Werte, Routinen, Praktiken), die durch diesen Bezug ihrerseits wiederum verändert werden<sup>6</sup> – es entfaltet sich also eine Dialektik zwischen Strukturen, auf die AkteurInnen handelnd Bezug nehmen, und Interaktionsdynamiken, die diese Strukturen wiederum verändern. Interpretative

---

<sup>3</sup> Webers Soziologie gilt deshalb als verstehend, weil er das sinnhafte Verstehen sozialen Handelns als *die* basale Kompetenz der Soziologie sieht. Dementsprechend lautet seine programmatische Definition dessen, was Soziologie sein soll: „Soziologie [...] soll heißen: eine Wissenschaft, welche soziales Handeln deutend verstehen und dadurch in seinem Ablauf und seinen Wirkungen ursächlich erklären will“ (Weber 1990: 1).

<sup>4</sup> Wegweisend sind in diesem Zusammenhang vor allem die Arbeiten George Herbert Meads (1947) und, daran anschließend, seines Schülers Herbert Blumer (1969).

<sup>5</sup> Für eine prominente Kritik hierzu siehe: Wrong 1961.

<sup>6</sup> „Indem Menschen in ihre Umwelt durch Handeln (oder Nicht-handeln) eingreifen, schaffen sie nicht nur die Grundlage zum Aufbau, zur Veränderung und zur Reproduktion gesellschaftlicher Realität, die uns als solche nicht zugänglich ist, sondern auch die Voraussetzung für die (Re-)Konstruktion ihrer lebensweltlichen Wirklichkeit aus der Erfahrung und damit die Basis für den Aufbau komplexer Weltbilder. Wirklichkeitskonstruktion ist solcherart ein aktiver Prozess der Welterzeugung und der Aneignung der Bedeutung dieser“ (Froschauer/Lueger 2009: 32).

Theorien betonen somit zweierlei: Erstens, dass soziale Wirklichkeit hochgradig dynamisch ist und permanent in verschiedenen Kontexten (re)produziert und verändert wird, und zweitens, dass jeglicher Bezug auf eine wie auch immer beschaffene Realität nicht möglich ist, weil jedes Bild derselben immer schon in sozialen Kontexten und darin stattfindenden Prozessen *vorinterpretiert*<sup>7</sup> und somit *gleichzeitig auch -strukturiert* wurde.

Von der quantitativen Sozialforschung grenzen sich interpretative Theorien vor allem dadurch ab, dass nicht aus (rein im akademischen Feld geführten) Theoriediskursen gewonnene, vorab definierte Hypothesen (d.h. kausale Aussagen über ein soziales Phänomen, die dieses von einem bestimmten Standpunkt aus erklären) getestet und dann verifiziert bzw. falsifiziert werden, sondern der Versuch unternommen wird, interaktiv hergestellte Deutungs- und Handlungsmuster von alltagskompetenten AkteurInnen bzw. Gruppen von AkteurInnen *aus deren Perspektive* heraus zu verstehen und daran anschließend ursächlich zu erklären. Dies erfordert von ForscherInnen auf die Ebene der *Konstruktion zweiter Ordnung* zu wechseln<sup>8</sup>. Es sollen *wissenschaftlich konsistente Interpretationen von Alltagsinterpretationen* produziert werden, die gemäß dieser Denkrichtung immer dann als angemessen bezeichnet werden können, wenn versucht wird, das erforschte Phänomen *aus sich heraus* zu erklären, den Blick also offen zu halten, ihn auf die innere Strukturiertheit des Phänomens zu richten, und nicht durch zu starke theoretische Einengungen im Vorhinein zu verstellen. Anders formuliert: Interpretative Theorien interessieren sich dafür, zu erforschen, welche *Bedeutungen* Dinge für Individuen oder Gruppen von Individuen haben, da Letztere Ersteren gegenüber auf Basis eben dieser (in sozialen Interaktionen erzeugten, historisch wandelbaren) Bedeutungen handeln<sup>9</sup>. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass es sich bei *jeder* (sprachlichen oder nicht-sprachlichen) Handlung – ganz gleich in welchem Kontext sie auch stattfinden mag – um Konstruktionsleistungen handelt (daher auch: Konstruktionen *zweiter Ordnung*). Deswegen sind wissenschaftliche Erklärungen sozialer Phänomene keine Eins-zu-Eins-Rekonstruktionen, die von einem privilegierten, die „Wahrheit“ angemessener beobachtenden Standpunkt aus gewonnen werden, sondern ebenfalls: *aktive* (von WissenschaftlerInnen als sozialen AkteurInnen vollzogene) *Konstruktionen sozialer Wirklichkeit*. Diesen Umstand reflektierend, sprechen interpreta-

---

<sup>7</sup> „Alle Tatsachen sind immer schon aus einem universellen Zusammenhang durch unsere Bewußtseinsabläufe ausgewählte Tatsachen. Somit sind sie immer interpretierte Tatsachen“ (Schütz 1971c: 5).

<sup>8</sup> „Die Konstruktionen, die der Sozialwissenschaftler benutzt, sind [...] Konstruktionen zweiten Grades: es sind Konstruktionen jener Konstruktionen, die im Sozialfeld von den Handelnden gebildet werden, deren Verhalten der Wissenschaftler beobachtet und in Übereinstimmung mit den Verfahrensregeln seiner Wissenschaft zu erklären versucht“ (Schütz 1971c: 7).

<sup>9</sup> Damit soll auf Blumers (1973) drei grundlegende Prämissen des symbolischen Interaktionismus hingewiesen werden.

tive ForscherInnen von sozialwissenschaftlichen (*Re-*)*Konstruktionen*<sup>10</sup>, wodurch gleichzeitig dem Gegenstandsbezug der Forschung und der Selbstbezüglichkeit von Interpretationen jeglicher Art Rechnung getragen werden kann. Anders formuliert: Man bezieht sich in (wissenschaftlichen) Aussagen zwar auf ein *soziales Phänomen*, beschreibt dieses jedoch anhand *eigener Relevanzstrukturen* (die wiederum in Reflexionsschleifen sichtbar gemacht werden müssen). In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass dies keinesfalls eine Einladung zu postmoderner Beliebigkeit, einem „anything goes“-Denken, ist: WissenschaftlerInnen orientieren sich in ihren Interpretationen an anderen Standards als AkteurInnen im Alltag. Soviel ist sicher<sup>11</sup>. Der Unterschied zwischen interpretativen Theorien und, wie Reichertz (2008: 7) sie nennt, ad-hoc-Verfahren, ist jedoch, dass Ersterer ihre eigene Konstruktionsleistungen, ihren spezifischen Blickwinkel, in die Forschung mit einbeziehen und selbst zum Datum machen.

Interpretationen, soviel dürfte mittlerweile klar sein, schließen niemals zufällig aneinander an, sondern greifen entlang (wie auch immer gearteter) Strukturen ineinander. Die elementare, dies aneinander Anschließen von Interpretationen gewährleistende Ordnungsform ist *Sinn*<sup>12</sup>. Sinn ist, wie das Wort „Ordnungsform“ bereits verrät, an sich noch keine Ordnung, sondern die *jede Form von Sozialität bedingende Verarbeitungsform* von Handlungen und Deutungen<sup>13</sup>. Die Tragweite dieses soziologischen Grundbegriffs wird anhand der Explikation einiger Grundbegriffe deutlich, die zwar (unmittelbar) zusammenhängen und auch ineinandergreifen, jedoch trotzdem voneinander getrennt betrachtet werden sollten, da sie je einen besonderen Aspekt von Sinn betonen: 1) Aktualität/Potentialität, 2) Komplexität und 3) Kontinenz.

---

<sup>10</sup> „Weder Alltagswahrnehmung noch sozialwissenschaftliche Beobachtung sind in der Lage, Realität zu rekonstruieren – sie können dieser höchstens bestimmte Eigenschaften unterstellen. Im Zentrum interpretativer Feldforschung steht daher die wissenschaftliche Konstruktion von Wirklichkeit, die sich mit den Bedingungen und den Ordnungsformen menschlichen Zusammenlebens befasst. Dieser Versuch, die Welt bzw. Ausschnitte daraus in ein wissenschaftliches Vorstellungsmodell zu fassen, wird [...] als (Re-)Konstruktion bezeichnet“ (Froschauer/Lueger 2009a: 27).

<sup>11</sup> „(So funktionieren) ‚Alltagshandeln‘ und ‚Alltagskommunikation‘ durch die Annahme und Unterstellung von ‚Selbstverständlichkeiten‘, die als solche nicht mehr artikuliert werden müssen und oft auch gar nicht mehr oder noch nicht artikulierbar sind oder sein dürfen“. Daher „beruht (die) generative Struktur dessen, was wir Alltag nennen, [...] auf einem besonderen Typus der Erfahrung, des Handelns und des Wissens.“ (Soeffner 2004: 18ff.) Dahingegen „ist Wissenschaft [...] die organisierte und reflektierte Bearbeitung von Alltagserfahrung, Alltagswissen und Alltagshandeln“ (ebd.: 29). „Der qualitative Unterschied zwischen Wissenschaft und Alltag (Leben) besteht“, so Soeffner seine Argumentation abschließend, „in den Erkenntnishaltungen, den Erkenntnisstilen sowie in den ihnen jeweils zugeordneten ‚organisatorischen Settings‘“ (ebd.: 33).

<sup>12</sup> Siehe grundlegend hierzu: Luhmann 1971; als Konzept im Rahmen interpretativer Sozialforschung: Froschauer/Lueger 2009a: 33ff. als auch der Organisationsforschung: Froschauer/Lueger 2009b: 266f.

<sup>13</sup> Wie diese Form dann aussieht, welche konkrete Struktur sie annimmt, ist eine andere Frage.

Ad 1) Sinnhafte Handlungen/Deutungen markieren zunächst *etwas*, wodurch sie im selben Schritt vieles Anderes ausschließen. Bezeichnet man ein eigenartiges, aus vielen Metallverstreungen bestehendes Objekt als „Fahrrad“, so wird nicht nur ein konkretes Objekt ausgewählt (man könnte schließlich viele andere Dinge betrachten), sondern auch mit einem bestimmten Attribut („Fahrrad“) belegt und hierdurch von vielen anderen Objekten (z.B. „Autos“) unterschieden. Das Spezielle an dieser *aktualisierenden*, einen bestimmten Begriff (und damit unmittelbar zusammenhängend: bestimmte Bedeutungen) auswählenden Operation ist nun, dass sie nicht in sich geschlossen ist, sondern gleichzeitig einen unsichtbaren, schier unendlichen Horizont an anderen, *potentiellen* Möglichkeiten impliziert, der durch die konkrete Operation nicht vernichtet wird<sup>14</sup>, sondern vielmehr eine Fülle von Anschlussmöglichkeiten in sich birgt (aus denen dann wieder konkrete Anschlussmöglichkeiten ausgewählt werden, die dann wieder neue Möglichkeiten eröffnen usw). Dabei handelt es sich um eine anthropologische Konstante<sup>15</sup>, die darauf verweist, dass *alles Soziale* (auch wenn es für BeobachterInnen mitunter nicht so wirken mag) immer in Bewegung ist<sup>16</sup>.

Ad 2) Eine weiterer elementarer Grundbegriff ist jener der *Komplexität* (Luhmann 1987: 47ff.; 2005g). Dieser bezieht sich auf den Umstand, dass in nahezu jeder Situation mehr Möglichkeiten zur Auswahl stehen, als in diesem konkreten Moment aktualisiert werden können. Konstellationen können also immer dann als komplex bezeichnet werden, wenn es nicht möglich ist, alle potentiell verfügbaren Elemente in einer Operation miteinander zu verknüpfen, wenn also bei jeder Relationierung von Elementen zugleich andere potentielle Verknüpfungen nicht realisiert werden. Das Prozessieren von Sinn – die Aneinanderreihung je aktualisierter Handlungen/Deutungen – kann demgemäß als *Reduktion von Komplexität* bezeichnet werden. Verbindet man dies mit dem Begriffspaar Aktualität/Potentialität, so kann gesagt werden, dass jede Reduktion von Komplexität keine Vernichtung potentiell möglicher Relationen darstellt, sondern im darauf folgenden Schritt erneut eine Reduktion potentieller Möglichkeiten auf eine bestimmte Auswahl erfordert.

Ad 3) Zuletzt folgt der Begriff der *Kontingenz*. Dieser drückt aus, dass sinnhafte Handlungen/Wahrnehmungen weder notwendig noch unmöglich sind (Luhmann 1987: 152). Damit

---

<sup>14</sup> „Sinn fungiert als Prämisse der Erlebnisverarbeitung in einer Weise, die die Auswahl von Bewußtseinszuständen ermöglicht, dabei aber das jeweils nicht Gewählte aber nicht vernichtet, sondern es in der Form von Welt erhält und zugänglich bleiben läßt“ (Luhmann 1971: 34).

<sup>15</sup> „Unausweichlich bleibt [...] das Problem, die Aktualität des Erlebens mit der Transzendenz seiner anderen Möglichkeiten zu integrieren, und unausweichlich auch die Form der Erlebnisverarbeitung, die dies leistet“ (Luhmann 1971: 31).

<sup>16</sup> „(D)ie das Erleben jeweils füllenden, momentanen Gegebenheiten (verweisen) immer und unaufhebbar auf anderes. Das Erleben erlebt sich als beweglich“ (Luhmann 1971: 31). Ähnlich sieht dies der Organisationstheoretiker Karl Weick (1998), der daraus die Konsequenz zieht, dass er nicht von Organisationen, sondern dem *Prozess des Organisierens* spricht.

wird einerseits jede Form der Ontologisierung (also der Definition von „Seins-Zuständen“) bzw. der Determination zurückgewiesen: Dieser Relativismus ist notwendig, um sich bewusst zu werden, dass auch scheinbar noch so natürliche Zustände, wie z.B. Liebe oder der Glaube an Gott, von Menschen konstruierte und daher historisch variable Institutionen sind. Gleichzeitig wird durch den Begriff der Kontingenz verdeutlicht, dass feste soziale Formen – eben weil sie nicht unseren Instinkten oder Genen entstammen – in hohem Maße erklärungsbedürftig sind. Anders ausgedrückt: *Dass* Sinn Komplexität reduziert, indem kontingente soziale Formen erzeugt werden, lässt offen, *wie* diese Reduktion erfolgt.

*All diese Begriffe kreisen um die zentralen Aspekte der Gleichzeitigkeit aktualisierter, komplexitätsreduzierender und kontingenter sozialer Handlungen/Deutungen und des durch eben jene hervorgerufenen unsichtbaren Horizontes von Anschlussmöglichkeiten.*

Auf Basis dieses allgemeinen Verständnisses von Sinn kann dieser außerdem noch in drei verschiedene Dimensionen, entlang derer er Entfaltungsmöglichkeiten besitzt, unterteilt werden<sup>17</sup>.

- Entfaltet sich Sinn in der *Sachdimension*, so ist damit gemeint, dass bestimmte Gegenstände oder Themen fokussiert werden – und andere nicht. Man bespricht z.B. das Thema Atomkraftwerke und nimmt eine gewisse Stellung ein (oder enthält sich dieser! – Was von den Anwesenden dann wiederum als eine besondere Form der Stellungnahme interpretiert werden kann).
- Die *Zeitdimension* entfaltet sich dahingegen weniger anhand von Themen, denn am Schema vorher/nachher (oder: Vergangenheit/Zukunft). Ist man beispielsweise in Eile, so wird man schwer zwischen Tür und Angel ein besonders wichtiges Thema besprechen können. Eher wird die Frage erörtert werden, wann – in der Zukunft – beide Personen für ein Gespräch Zeit fänden (dies setzt beispielsweise ein linear – und nicht zirkulär – verlaufendes, von Individuen planbares Verständnis von Zeit voraus).
- Die letzte Sinndimension ist die *Sozialdimension*: In dieser strukturiert sich Sinn anhand der Frage, mit welchem Gegenüber man es gerade zu tun hat. So kann es z.B. sein, dass man im Gespräch mit einer Person, die man nicht besonders gut leiden kann, prinzipiell die konträre Meinung einnimmt – obwohl man in Bezug auf die Sache eigentlich anderer Meinung wäre. Die eingenommene Meinung kann in diesem Fall nicht durch das Gesprächsthema, sondern die Frage, *wer* spricht hier mit *wem*, erklärt werden.

---

<sup>17</sup> Luhmann 1971: 48ff.; ders.1987: 114ff.; für eine Einbettung dieses Dreierschemas in das interpretative Paradigma siehe Froschauer/Lueger 2009a: 50f.

Zwischenfazit: All dies (das Primat der Prozessualität, die Betonung der interpretativen Herstellung sozialer Ordnung durch alltagskompetente AkteurInnen etc) führt zu der weitreichenden Einsicht, dass bei interpretativen Verfahren unweigerlich der *Forschungsprozess* selbst an prominente Stelle gerückt wird.

*Wie – so kann in Bezug auf eine angemessene Operationalisierung jener methodologischen Prämissen zusammenfassend gefragt werden – ist es forschungstechnisch möglich, Sinnstrukturen, die aus dem Handeln und Deuten von AkteurInnen in einem ausgewählten Feld hervorgehen und dieses zugleich leiten, zu (re-)konstruieren, ohne diesen durch theoretisch vorstrukturierte ‚Brillen‘ ein Korsett überzulegen, das die im Feld relevanten Strukturen möglicherweise verdeckt?*

## 2.2 Zyklische Organisation des Forschungsprozesses

Die zentrale, aus der oben genannten methodologischen Grundposition erwachsende Konsequenz ist, dass interpretative Forschungen, die diese Prämissen auch tatsächlich ernst nehmen, ein hohes Maß an Flexibilität und Gegenstandsorientierung aufweisen müssen: Damit ist gemeint, dass – wie in quantitativen Verfahren<sup>18</sup> üblich – detailliert ausgearbeitete Forschungsdesigns, in denen anhand eines Ablaufplans genau festgelegt wird, welche Hypothesen anhand welcher genauestens definierten Grundgesamtheit unter Rückgriff auf welche theoretischen Positionen mit welchen Methoden überprüft werden sollen, für interpretative Verfahren zu starr und in ihren Abläufen zu linear sind, um gesellschaftliche Wirklichkeitskonstruktionen gegenstandsadäquat zu beschreiben. Daraus folgt der Schluss, dass zu Beginn der Forschung noch keine Auskunft darüber gegeben werden kann, welche Hypothesen anhand welcher (genau definierten) Grundgesamtheit unter Rückgriff auf welche theoretischen Positionen mit welchen Methoden überprüft werden sollen. Vielmehr ist der Fokus zunächst *bewusst sehr offen* und wird erst im Verlauf der Forschung (methodisch kontrolliert!) stetig enger und enger. Das Grundgerüst ist dabei zyklisch aufgebaut (Froschauer/Lueger 2009a: 71ff.);, wodurch eine enge Verknüpfung von Datenerhebung und Datenauswertung ermöglicht wird. Der grobe Ablauf einer Forschung und die Richtlinien, die dabei beachtet werden müssen, gestalten sich wie folgt:

– Zunächst wird ein *Forschungsobjekt* definiert, wobei hier nicht die (für quantitative ForscherInnen im Mittelpunkt des Interesses stehende) Frage nach der Repräsentativität der aus-

---

<sup>18</sup> Für eine äußerst detaillierte Abgrenzung qualitativer von quantitativen Verfahren siehe Lamnek 2010: 215ff.

gewählten „Stichprobe“ gestellt wird. Die Größe des gewählten Feldes sagt nichts darüber aus, in welchem quantitativen Ausmaß Daten erhoben werden müssen. Um ein Beispiel zu nennen: Will man den Beruf des/der Nachtwächters/In erforschen, so hat es aus interpretativer Sicht wenig Sinn, eine fixe Stichprobengröße festzulegen, die dann auf Basis mathematischer Berechnungen als repräsentativ für alle NachtwächterInnen gelten kann. Für den Beginn einer Forschung schlägt Siegfried Lamnek (2010: 293ff.) zunächst eine Definition der sozialen Einheit vor, die in der qualitativen Fallstudie erforscht werden soll. Hierfür definiert er einen Analyseraster, der zunächst in zwei Begriffspaare geteilt und anschließend in vier unterschiedlichen Formen kombiniert werden kann. Das *erste Begriffspaar* ist Einzelperson versus soziales Aggregat. Damit ist gemeint, dass entweder das Verhalten (typischer) Einzelpersonen (z.B. von NachtwächterInnen) oder mehrerer Individuen (Gruppen, Organisationen) erforscht werden kann. Das *zweite Begriffspaar* ist Binnenstruktur versus Außenkontakte. Damit ist gemeint, dass entweder die innere Struktur eines sozialen Aggregats bzw. einer Einzelperson oder dessen/deren Kontakte mit der Umwelt erforscht werden kann. Der erste mögliche Typ ist die *Binnenstruktur von Einzelpersonen*: Damit ist vor allem die Strukturierung des eigenen Lebens in biografischen Interviews gemeint: Wie ordnen, um bei unserem Beispiel zu bleiben, NachtwächterInnen ihren Beruf in den Verlauf ihres Lebens ein? Als zweite Möglichkeit bietet sich die Erforschung der *Außenkontakte von Einzelpersonen*. Dies schließt, im Gegensatz zum ersten Typ, die Handlungen anderer Personen und deren Wirklichkeitskonstruktionen mit ein. Außerdem muss der behandelte Fall nicht unbedingt die tragende Rolle in der Analyse spielen. So kann das typische Verhalten von Vorgesetzten oder Büroangestellten gegenüber NachtwächterInnen erforscht werden, wobei die Forschung mehr über das Verhalten von Vorgesetzten bzw. MitarbeiterInnen in Bezug auf KollegInnen, die man untertags nicht sieht, als über das Verhalten Letzterer aussagt. Als dritte Möglichkeit nennt Lamnek die *Binnenstruktur sozialer Aggregate* (Gruppen, einschließlich Familien, Netzwerke oder Organisationen). Dabei können in detaillierten Untersuchungen die einzelnen Komponenten dieser Aggregate und darin etablierte Interaktionsmuster erforscht werden. Hier steht vor allem die interne Strukturierung der sozialen Einheit im Mittelpunkt des Interesses. UnserE NachtwächterIn wäre somit also nur ein Teilaspekt der zu untersuchenden Organisation. Als vierte und letzte Möglichkeit bieten sich schließlich *Außenkontakte sozialer Aggregate*. Hier wird das Aggregat als kompaktes Ganzes gesehen, das in Austausch bzw. Kontakt mit der Umwelt steht. Man könnte z.B. eine Vermittlungsfirma für NachtwächterInnen und deren Kontakte mit potentiellen KundInnen erforschen.

– Hat man sich für ein Forschungsobjekt entschieden, dann bedeutet dies keinesfalls, eine endgültige Richtung – die nicht wieder verlassen werden kann – eingeschlagen zu haben. So können etwa in einer Untersuchung zweiten Typs (Kontakte von NachtwächterInnen mit anderen Organisationsmitgliedern) interessante Organisationsdynamiken (Typ 3) ins Blickfeld kommen<sup>19</sup>. Dahinter steht das (bereits mehrmals erwähnte) *Prinzip der Offenheit*. Dieses garantiert die Möglichkeit, in Forschungen flexibel auf Felddynamiken reagieren zu können, was bei einem zu engen, theoretisch vorstrukturierten Blickwinkel nicht möglich wäre. Dazu passende Fragestellungen fokussieren also keine bestimmten Elemente im Forschungsfeld, sondern geben eher anhand generativer Themen eine grobe Richtung vor, die jederzeit durch Felddynamiken irritiert und in Anschluss daran geändert werden kann. *Das Prinzip der Offenheit steht bei interpretativen Forschungen an allererster Stelle und dient als maßgeblicher Ausgangspunkt für alle weiteren forschungsrelevanten Entscheidungen* (Froschauer/Lueger 2009a: 80; 2009b: 271).

– Diese an das Gebot der Offenheit anschließenden Entscheidungen betreffen nun den Kerninhalt der Forschungsarbeit: *die Erhebung und Auswertung der Daten*. In quantitativen Forschungen sind diese Phasen streng getrennt. Die Daten werden anhand strenger statistischer Kriterien erhoben und von den ForscherInnen als neutrales Datenmaterial behandelt, das in der vom Erhebungsprozess streng getrennten Interpretationsphase möglichst objektive (d.h. die Realität, wie sie wirklich ist, erfassende) und (anhand statistischer Signifikanztests ermittelbare) valide Aussagen über die soziale Wirklichkeit erlaubt (Diekmann 2010). In Kontrast zu diesem linearen Vorgehen, bei dem genau festgelegt ist, welche Phasen aufeinander folgen (Erhebungsphase, Interpretationsphase, Ergebnispräsentation), verlaufen interpretative Forschungen zyklisch: auf die Phase der Datenerhebung (die selbst schon als Datum behandelt werden kann) folgt die Phase der Interpretation, deren Ergebnisse wiederum die nächstfolgende Erhebungsphase beeinflussen etc. Dieses Prinzip der engen Verknüpfung von Datenerhebung und Datenauswertung ist *die zentrale methodologische Forderung* der von Barney Glaser und Anselm Strauss (1971) entwickelten Grounded Theory. In dieser Forschungsstrategie sollen zwei, aus Sicht der Autoren zumeist getrennte, Aspekte miteinander verknüpft werden: Theorie und Empirie. Der Grundgedanke dabei ist, dass Theorien auf Basis der Analyse empirischer Daten entwickelt werden sollen; dadurch sei die Theorie in der Empirie verankert („grounded“). Während den einzelnen Phasen ist es äußerst wichtig, folgende methodi-

---

<sup>19</sup> Ein extremes Beispiel hierfür liefert William F. Whyte, der Autor des soziologischen Klassikers „Street Corner Society“ (1993). Im Appendix der erweiterten Auflage beschreibt Whyte, wie er seinen ursprünglichen Fokus (sozioökonomische Daten der einzelnen Haushalte von ‚Cornerville‘ h-zu erfassen) in V stieg und der dabei gemachten Erfahrungen radikal änderte (nunmehr interessierte ihn die diffizile Sozialstruktur des Viertel mit speziellem Blick auf die Innen- und Außenkontakte der Jugendgangs) (ebd.: 279ff.).

sche Vorkehrungen zu beachten (Froschauer/Lueger 2009a 62f): *Erstens* müssen ForscherInnen im Anschluss an Erhebungszyklen Phasen einplanen, in denen sie von jedwedem akuten Handlungsdruck entlastet sind. Im Gegensatz zur Alltagswelt, in der „hell-wache“<sup>20</sup> AkteurInnen unentwegt damit beschäftigt sind Situationen zu bewältigen, ist es im Zuge von interpretativen Forschungen elementar, die Erlebnisse in Ruhe und ohne Verwicklungen in Handlungsdruck erzeugende Interaktionen reflektieren zu können. Ein wichtiger Bestandteil dieser Reflexionsphasen ist *zweitens* die bewusste Inklusion der Perspektiven von Personen, die an der Forschung nicht beteiligt sind. Diese können auf Dynamiken oder Vorannahmen bzw. -urteile hinweisen, die ForscherInnen aufgrund ihrer hohen Involviertheit nicht bewusst sind. Dies kann unmittelbar aus der methodologischen Prämisse, dass Handeln und Deuten nie neutral, sondern immer aus der Perspektive von Individuen oder Gruppen von Individuen erwächst (was, wie schon gesagt, auch WissenschaftlerInnen einschließt), hergeleitet werden. *Drittens* wird in solchen Phasen des Innehaltens das erhobene Material systematisch dekonstruiert, was bedeutet, dass in einem ersten Schritt versucht wird, alltagsnahe ad-hoc-Annahmen und -interpretationen, die ForscherInnen im Feld unweigerlich herausbilden, bewusst zu machen und daran anschließend in einem zweiten Schritt das Material derart zu zerstückeln, dass der unmittelbare Sinnzusammenhang zunächst verloren geht und durch (noch zu erläuternde) Methoden in verfremdeter Art und Weise (re-)konstruiert werden muss. Dies führt zum letzten Abschnitt dieses Kapitels: den in der vorliegenden Arbeit verwendeten Auswertungsmethoden.

### 2.3 Erhebungs- und Auswertungsmethoden

Das Kernstück jeder soziologischen Forschung ist bekanntlich die Erhebung und Auswertung von Daten. Vor allem im Rahmen einer im interpretativen Paradigma verorteten Arbeit ist es wichtig, das Vorgehen und die verwendeten Methoden offenzulegen. Letzteres soll in diesem Abschnitt erfolgen<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> „Mit dem Begriff ‚hell-wach‘ möchten wir eine Bewusstseinsstufe höchsten Spannungsgrades bezeichnen, die in einer Einstellung völliger Aufmerksamkeit auf das Leben und seine Anforderungen gründet. Nur das leistende und insbesondere das wirkende Selbst ist ganz am Leben interessiert und daher hellwach. Es lebt in seinen Handlungen, und seine Aufmerksamkeit ist ausschließlich darauf gerichtet, seine Entwürfe zu verwirklichen, seine Pläne durchzuführen“ (Schütz 1971b: 244). Die daraus erwachsenden Konsequenzen für das Handeln im Alltag beschreibt Schütz (ebd.: 245) folgendermaßen: „Im Ablauf meines Handelns lebend, bin ich auf den Tatbestand, der durch mein Handeln herbeigeführt werden soll, ausgerichtet. Ich habe dann aber nicht meine Erfahrungen des sich vollziehenden Handelns im Blick. Um diese zu fassen, muß ich auf mein Handeln in reflektiver Einstellung zurückblicken, in den Worten Deweys, ich muß innehalten und nachdenken“.

<sup>21</sup> Für den Forschungsprozess siehe Kapitel 5.

Bei soziologischen Auswertungsmethoden handelt es sich um Verfahren, die eine systematische, anhand methodologisch abgesicherter Prämissen vollzogene Interpretation des im Rahmen der Forschung erhobenen Datenmaterials gewährleisten. Die Methode bestimmt, welche Art von Ergebnissen erwartbar ist, wobei dies vor allem anhand der Frage, welche *Schlussfolgerungen* eine gewählte Methode erlaubt, beantwortet werden kann. Daher werden zunächst, vor der Erläuterung der verwendeten Erhebungs- und Auswertungsmethoden, die drei möglichen Formen von Schlüssen besprochen, die aus erhobenen Daten gezogen werden können.

### 2.3.1 *Deduktion, Induktion, Abduktion*

Die philosophische Tradition kennt drei unterschiedliche Formen von Schlussfolgerungen (Reichert 1999, 2000, 2003):

1. Die erste Schließtechnik ist die *Deduktion*. Verfährt man deduktiv, so geht man von einer bereits bekannten Regel aus (wobei es sich dabei gemeinhin um eine theoretisch gewonnene Hypothese handelt, in der eine kausale Verbindung zwischen zwei oder mehr Elementen anhand von „wenn-dann“- und „umso-desto“-Schemata postuliert wird) und schließt von dieser auf einen konkreten Fall. Man wendet also eine vertraute, bereits bewährte Ordnung auf einen neuen Fall an, um ihn zu erklären, was bedeutet, dass dieser in die alte Ordnung eingegliedert wird, was wiederum zu einer Bestätigung derselben führt: Deduktionen können demgemäß als tautologisch bezeichnet werden, sie besagen nichts Neues. Weiterhin sind sie wahrheitsübertragend, d.h. solange die Regel gültig ist und nicht widerlegt wird, ist auch die Regelanwendung gültig. Betrachtet man die Anwendungsfelder der Deduktion, so stößt man primär auf hypothesentestende, quantitative, mitunter aber auch qualitative, Verfahren.

2. Bei der zweiten Schließtechnik, der *Induktion*, wird der umgekehrte Weg gegangen: Man schließt aus den Merkmalen eines untersuchten Falles auf die Allgemeinheit, sprich: aus den Komponenten des Einzelfalles wird eine allgemein gültige Regel abgeleitet. Hierbei ist zwischen der quantitativen und der qualitativen Induktion zu unterscheiden: Bei Ersterer werden quantitative Eigenschaften des Falles auf die Allgemeinheit übertragen, d.h. hier wird ebenfalls, wie bei der Deduktion, kein neues Wissen gewonnen, sondern bloß der umgekehrte Weg gegangen: Die direkte Wahrheitsübertragung geht nicht mehr von der Regel zum Fall, sondern umgekehrt (was diese Form des Schließens streng genommen auch tautologisch werden lässt). Die qualitative Induktion verfährt dahingegen so, dass der aus dem Fall gewonnenen Regel ein oder mehrere Merkmal(e) hinzugefügt werden, das/die sich nicht unmittelbar in den Daten wieder finden lässt/lassen. Es wird also von der Existenz spezifischer qualitativer Merkmale, auf die Existenz anderer Merkmale geschlossen. Auch hier wird in dem Sinn kein

neues Wissen gewonnen, sondern bereits bestehendes erweitert/differenziert/spezifiziert etc. Sowohl die quantitative als auch die qualitative Induktion werden primär in inhaltsanalytischen Verfahren verwendet.

3. Ein besonderer Fall ist die auf Charles S. Peirce (1997) zurückgehende *Abduktion*. Diese Schluss technik kreist um den Begriff der Überraschung, des vollkommen Neuen. Bei diesem Prozess wird also keine Regel angewandt oder direkt erschlossen, sondern in einem kreativen Akt ‚erfunden‘. Das heißt die Regel lässt sich nicht aus den einzelnen Elementen der erhobenen Daten rekonstruieren, sondern ist eine emergente Ordnung (sprich: sie ist mehr, als bloß die Summe ihrer einzelnen Teile). Kern der Abduktion ist, dass in den Daten etwas Unerklärbares gefunden wird – weder können bekannte Regeln angewandt, noch neue Regeln direkt erschlossen werden. Der Weg von den Daten zur Regel muss von den Interpretierenden selbst, in kreativen, nicht auf bestimmten Herleitungsabläufen basierenden Prozessen erschlossen werden. Abduktive Schlüsse werden vor allem durch hermeneutische Verfahren ermöglicht.

### 2.3.2 Erhebungsmethoden

Aufgrund des Primats der Offenheit und Gegenstandsbezogenheit in interpretativen Forschungen wurde vor Beginn der vorliegenden Forschung weder festgelegt, welche Erhebungs- noch welche Auswertungsmethoden zum Einsatz kommen sollen. Wenn nun in den Punkten 2.3.2. und 2.3.3 spezifische Methoden<sup>22</sup> vorgestellt werden, so gilt zu beachten, dass zu Beginn der Forschung noch nicht feststand, welche Methoden eingesetzt werden sollen. Vielmehr wurden diese erst während des Forschungsprozesses Schritt für Schritt in Reaktion auf den sich mehr und mehr herauskristallisierenden Fokus gewählt. *Die genaue Reihenfolge ihres Einsatzes im Forschungsverlauf und die Beantwortung der Frage, warum sie gewählt wurden, werden in Kapitel 5 erläutert.* Die Entscheidung dafür, die Darstellung des Forschungsdesigns von der Erläuterung der Methoden zu trennen, wurde deshalb getroffen, weil der erste Teil dieser Arbeit eine theoretische Reflexion der Kombination der verwendeten methodologischen/methodischen und theoretischen Konzepte beinhaltet, und somit auf einer eher allgemeinen, vom konkreten empirischen Fall abgekoppelten Ebene verankert ist. Die Verknüpfung mit dem empirischen Fall erfolgt daher erst später. Ein weiterer Grund dafür, dass die verwendeten Methoden schon in diesem Kapitel, und nicht erst im Kapitel zum Forschungsdesign, beschrieben werden ist der Umstand, dass bei interpretativen Verfahren me-

---

<sup>22</sup> Die jeweils zentralen Eckpunkte der verwendeten Methoden werden in diesem Abschnitt *kurz und prägnant* dargestellt – für eine ausführliche Behandlung sei auf die je zitierte Primärliteratur verwiesen.

thodologische und methodische Aspekte untrennbar miteinander verknüpft sind. Um dies zu betonen, werden beide im selben Kapitel untergebracht.

Ein Allgemeinplatz aller Interviewverfahren, die einen interpretativen, verstehenden Blickwinkel einnehmen, ist die Ablehnung einer zu starken Vorstrukturierung des Gesprächs durch geschlossene Fragen (nur Ja/Nein-Antworten möglich) und festgelegte Abläufe. Dahingegen wird in qualitativen Interviewverfahren versucht, mittels erzählgenerierender Fragen die Strukturierung des Gesprächs 1) mehr oder 2) weniger den GesprächspartnerInnen zu überlassen. 1) Mehr, wenn, wie in biographischen Interviews, eine offene Einstiegsfrage gewählt und der weitergehende Ablauf vollständig entlang der Themen verläuft, die von den InterviewpartnerInnen ausgewählt werden, und 2) weniger, wenn ein spezifischer Ausschnitt des Lebens der InterviewpartnerInnen eingekreist und als Thema des Gesprächs festgelegt wird. Innerhalb dieses Kontinuums wurde in der vorliegenden Arbeit ein Methodenmix aus narrativem und problemzentriertem Interview gewählt. Im *narrativen Interview* (Schütze 1977) versuchen ForscherInnen ausgehend von einer sehr offenen, erzählgenerierenden Einstiegsfrage die Strukturierung des darauf folgenden Gesprächs den Interviewten zu überlassen. Das heißt es wird eine Situation geschaffen, in der die Handlungs- und Deutungsmuster der Interviewten prozesshaft entfaltet werden können – dieser Prozess soll durch InterviewerInnen auf keinen Fall durch (die sich anbahnende Narration unterbrechende) Zwischenfragen gestört werden. Daraus folgt, dass man im Falle eines ‚Abweichens‘ der Interviewten von den Pfaden die man erwartet hatte, dem Drang widerstehen muss, die Interviewten ‚wieder auf die richtige Bahn zu locken‘ (d.h. zu dem ursprünglichen Thema zurückzukehren). Im Gegenteil: Genau jene spezifische Verknüpfung von aneinandergereihten Selektionen durch die Interviewten steht im Mittelpunkt des Interesses; dementsprechend sollten InterviewerInnen bei ihren Nachfragen auch an jenen Selektionen ansetzen (und nicht Fragen des Typs „Nun kehren wir aber zum eigentlichen Thema zurück: Wie war das damals genau?“ stellen). Das *problemzentrierte Interview* (Witzel 1982, 1985) setzt dahingegen, wie der Name schon sagt, einen etwas engeren Rahmen<sup>23</sup>. Hierbei werden nicht ohne jedwede Vorannahmen Interviews geführt, sondern auf bereits bestehenden Konzepten basierende theoretische Konstrukte zum Einsatz gebracht. Diese Konzepte sind jedoch nicht so zu verstehen, dass sie den Ablauf des Interviews determinieren: Vielmehr kann und soll er durch die Interviews modifiziert und/oder abgeändert werden. Dieses teils konzept- bzw. theoriegeleitete Vorgehen äußert sich

---

<sup>23</sup> Im Anschluss an Lamnek (2010: 332) wird in dieser Arbeit die von Witzel (1982) vorgeschlagene multimethodische Konzeption des problemzentrierten Interviews nicht weiter verfolgt, sondern dessen Anwendbarkeit als Einzelmethode hervorgehoben.

in erster Linie darin, dass vorab gewisse Themenkomplexe in Form eines Leitfadens festgelegt werden, die im Interview besprochen werden sollen. Jedoch ist dabei immer darauf zu achten, dass die Strukturierung des Ablaufs durch die Interviewten im Vordergrund steht – d.h. auch hier sind allzu starke Eingriffe von Seiten der InterviewerInnen zu vermeiden; außerdem sollen ausschließlich erzählgenerierende, offene Fragen gestellt werden.

*Gruppendiskussionsverfahren* (Bohnsack 2000; Liebig/Nentwig-Gesemann 2002; Lamnek 2005; Loos/Schäffer 2001) haben – im Gegensatz zu Einzelinterviews, in denen Kommunikationsprozesse sich ausschließlich zwischen (feldexterner/-externem) InterviewerIn und InterviewpartnerIn entfalten – den Zweck, feldinternes implizites Wissen dadurch sichtbar zu machen, dass die DiskussionsteilnehmerInnen in ihren Kommunikationen wechselseitig aufeinander Bezug nehmen, wodurch kollektive Dynamiken sichtbar werden, die in Einzelinterviews versteckt bleiben. Um dies zu gewährleisten werden bei Gruppendiskussionsverfahren ein bestimmtes Thema betreffende, offene Einstiegsfragen gewählt, die eine Eigenstrukturierung des Gesprächs durch die TeilnehmerInnen begünstigen. In Folge dieser Forcierung der Gesprächsstrukturierung durch die TeilnehmerInnen (was gleichzeitig mit einem zunehmenden Rückzug der InterviewerInnen einhergeht) treten, so die Grundannahme dieses Verfahrens, deren Einzelmeinungen Schritt für Schritt zurück und offenbaren die latenten Sinnstrukturen kollektiv geteilter Erfahrungen.

Das dritte Verfahren, das zwecks Datenerhebung im Rahmen der Forschung zum Einsatz kam, ist die ursprünglich aus der Ethnologie stammende – und dort von AutorInnen wie Bronislaw Malinowski (1972) geprägte – *Beobachtungsanalyse* (Bachmann 2002; Lueger 2010: 40ff.; Lamnek 2010: 498ff.). Bei dieser werden die Daten – im Gegensatz zu Interviewverfahren – nicht durch elektronisch aufgezeichnete Gespräche mit AkteurInnen, sondern die unmittelbare Präsenz von ForscherInnen im untersuchten Feld und deren Protokollierungstätigkeit erhoben. Hierbei ist zunächst zwischen 1) teilnehmender und nicht-teilnehmender, 2) verdeckter und offener und 3) strukturierter und unstrukturierter Beobachtung zu unterscheiden<sup>24</sup> (Lamnek 2010: ff.):

Ad 1) Während ForscherInnen bei teilnehmenden Beobachtungen aktiv Handlungen im beobachteten Feld tätigen, also durch Beiträge gewissermaßen selbst zu FeldakteurInnen werden

---

<sup>24</sup> Weiters nennt Lamnek (2010: 512f) die Unterscheidungen aktiv und passiv teilnehmende BeobachterInnen, direkte und indirekte Beziehungen und Feld- und Laborbeobachtung. Da deren Explikation für die vorliegende Forschung nicht vonnöten ist, sei auf die genannte Literatur verwiesen.

und so ins Geschehen eingreifen, wird die Beobachtung bei der zweiten Variante ohne intendierte ‚Interventionen‘<sup>25</sup> vollzogen.

Ad 2) Weiters ist zu beachten, ob ForscherInnen sich auch als solche zu erkennen geben oder ihre Identität verdeckt halten.

Ad 3) Die letzte Unterscheidung bezieht sich schließlich darauf, ob anhand vorab festgelegter Kategorien, die auf bereits bestehende Hypothesen zurückgeführt werden können, beobachtet wird oder dies zugunsten eines offenen, der Hypothesenkonstruktion dienenden Fokus vermieden wird<sup>26</sup>. Allgemein gesprochen ist der große Vorteil von Beobachtungen, dass die tagtäglichen Handlungspraktiken (Handlungsdynamiken und -strukturen) von FeldakteurInnen, die man in von InterviewerInnen künstlich geschaffenen Interviewsituationen nicht zu sehen bekommt, als Datum festgehalten werden. So können auch sprachlich weder manifest noch latent vorhandene Feldpraktiken (die daher auch nicht aus Interviews (re-)konstruierbar sind) in die Analyse miteinbezogen werden, was bei der extensiven Analyse eines Falles im Sinne der Bemühung um Perspektivenpluralität<sup>27</sup> eigentlich unumgänglich ist. Weil bei Beobachtungen unmittelbar im Feld durch die/den jeweiligen ForscherIn entschieden wird, welche Aspekte schriftlich festgehalten werden und welche nicht, ist eine ausführliche Reflexion der eigenen (bewussten, aber vor allem auch unbewussten) Vorannahmen durch Gespräche mit KollegInnen vor und nach der Beobachtung unumgänglich.

### *2.3.3 Auswertungsmethoden*

Als Interpretationsgrundlage dienen in Rahmen interpretativer Studien unterschiedlichste Arten von Daten. Dies können sein: Interviewtranskripte, Beobachtungsprotokolle, Bilder, Videos und Artefakte (Visitenkarten, Flyer etc.). Für die Auswertung all dieser Daten können einige allgemeine Richtlinien genannt werden, was an dieser Stelle – bevor die konkreten, in der Forschung verwendeten Auswertungsmethoden erläutert werden – geschehen soll (Lueger 2010: 178ff.).

Zunächst ist es elementar zu bestimmen, welche Art von Handlungs- und Deutungsstrukturen man anhand der erhobenen Daten (re-)konstruieren will. Hier lassen sich grundsätzlich zwei Formen unterscheiden: manifeste und latente Strukturen. Bei Ersteren handelt es sich um Muster, die den Handelnden bewusst und von diesen daher auch intentional änderbar sind,

---

<sup>25</sup> Die Anführungszeichen sollen darauf aufmerksam machen, dass auch eine reine Beobachtung eine Form der Intervention darstellt, weil schon alleine die körperliche Präsenz eines/einer feldexternen Akteurs/Akteurin zu Irritationen führen kann.

<sup>26</sup> „Für eine genaue Darstellung der unterschiedlichen Möglichkeiten innerhalb des Kontinuums strukturiert-unstrukturiert Differenzsetzungen vorab festzulegen siehe Lueger 2010: 47ff.

<sup>27</sup> Damit ist hier gemeint: Derselbe Fall kann aus methodisch unterschiedlichen Perspektiven beobachtet werden.

während Letztere unbewusst bleiben, aber trotzdem handlungs- und deutungsleitend wirksam werden – mitunter in weitaus größerem Maßstab als manifeste Strukturen. Wie schon weiter oben erwähnt wurde, sind im Rahmen von interpretativen Studien vor allem *latente Strukturen* von Interesse. Deren innere Ordnung offenbart sich nun nicht in einzelnen Worten, Lauten oder Gesten, sondern deren prozesshafter Verknüpfung und Relationierung. Latente Strukturen sind also dadurch gekennzeichnet, dass sie in ihrer Sinnhaftigkeit sequenziell entlang der Differenz von Potentialität (Welche Auswahlmöglichkeiten innerhalb eines vorstrukturierten Horizontes gibt es?) und Aktualität (Welche konkrete Wahl wird getroffen?) zum Ausdruck kommen. Für die Auswertung, ganz gleich welche Methode man auch anwendet, bedeutet dies, dass ForscherInnen, in der Interpretationssituation von jedwedem Handlungsdruck befreit, das Material Schritt für Schritt ausschnittsweise (d.h. Teile des Datenmaterials für sich genommen) analysieren und dadurch radikal zu dekontextualisieren vermögen. Hierdurch soll eine Öffnung des Sinnhorizonts, der in den Daten selbst durch die Verknüpfung von Selektion geschlossen ist, forciert werden, um deduktive Schlüsse in Bezug auf die untersuchte soziale Einheit zu begünstigen. Jedoch sollen nicht nur neue Konzepte entwickelt, sondern gleichzeitig auch alte überprüft, und gegebenenfalls erweitert bzw. korrigiert werden.

Daher schlägt Lueger (2010: 183ff.) folgende Rahmenbedingungen von interpretativen Auswertungsverfahren vor: Zunächst wird ein (wenn möglich disziplinär gemischtes) Team gebildet, wobei es wichtig ist, dass die Teammitglieder sich wechselseitig akzeptieren. Gemeint ist damit im Wesentlichen ein respektvoller, auf die Sachdimension (also das Datenmaterial) fokussierter Umgang – auch in Konfliktsituationen. Weiters soll darauf geachtet werden, dass bei der schrittweisen und chronologischen Interpretation des Datenmaterials kein Zeitdruck besteht, sodass eine dekonstruktive, extensive (d.h. möglichst viele potentielle Interpretationsmöglichkeiten generierende) Textauslegung des in schriftlicher Form vorliegenden Datenmaterials begünstigt wird.

Die verwendeten Auswertungsverfahren lassen sich innerhalb eines Kontinuums von „sehr kleine Textmengen; sehr genaue Interpretation“ bis „sehr große Textmengen; eher grobkörnige Interpretation“ verorten und werden in dieser Reihenfolge dargestellt.

Das erste Auswertungsverfahren, die *Feinstrukturanalyse* (Froschauer/Lueger 2003: 110ff.; Lueger 2010: 188ff.) ist eng an die Logik der objektiven Hermeneutik<sup>28</sup> (Oevermann et al: 1979) angelehnt. Hierbei sollen durch die *Analyse kleinster Spracheinheiten* Strukturen (re-)konstruiert werden, die unabhängig von den Intentionen der AkteurInnen bestehen und inso-

---

<sup>28</sup> Für eine kompakte Einführung in dieses Verfahren siehe Wernet 2009.

fern ‚objektiv‘ sind<sup>29</sup>. Dabei gilt als Leitfrage, warum ein Text genau in der vorliegenden Form produziert wurde. Die Konsequenz daraus ist, dass nichts als Zufall, Versprecher oder Eigenart des interviewten Individuums, sondern vielmehr als sinnhaft zusammenhängende Reihe sequenziell aneinander anschließender Selektion und als Ausdruck dahinterliegender übersubjektiver Strukturen gesehen wird.

Feinstrukturanalysen kommen vor allem in der *Frühphase von Forschungen* zum Einsatz, weil sie aufgrund ihres extensiven Vorgehens bei der Analyse besonders geeignet sind, allzu voreilige Annahmen wenn nicht auszuschließen, so doch zumindest zu begrenzen bzw. einer kritischen Prüfung zu unterziehen. Wenn also mehrere Auswertungsverfahren in der Forschung zum Einsatz kommen, lohnt es sich, die Analyse mit einer Feinstrukturanalyse zu beginnen und die Ergebnisse danach in anderen Verfahren weiter zu verarbeiten. Weiters ist sie bei der Analyse besonders wichtiger Textstellen – darunter können fallen: Eröffnungssituationen, Beschließungen, besonders unauffällige oder auffällige Stellen und vorab fokussierte Phänomene – dienlich.

Die Vorgehensweise gestaltet sich folgendermaßen: Zunächst werden die ausgewählten Texteinheiten in kleinstmögliche Sinneinheiten unterteilt. Die einzelnen Sinneinheiten werden dekontextualisiert (d.h. jene Sinneinheiten die auf die aktuelle folgen, werden den Interpretierenden nicht mitgeteilt), um den Sinnhorizont nicht durch die faktisch realisierten Anschlussselektionen zu verengen. Im ersten Interpretationsschritt wird eine Paraphrase gebildet, d.h. man gibt die Sinneinheit mit eigenen Worten wieder. Anschließend wird nach der manifesten Intention des Gesagten gefragt: Warum könnte die Person – aus ihrer Sicht – dies gesagt haben? Was wollte sie damit erreichen? Danach wird eine wissenschaftlich distanzierte Perspektive eingenommen und nach latenten, in der Sinneinheit ‚versteckten‘ Bedeutungsmustern gefragt. Zuletzt werden potentielle Anschlussmöglichkeiten generiert. Im Verlauf der Interpretation der gesamten Textstelle werden die einzelnen, aus der Interpretation resultierenden, potentiellen Sinnhorizonte und Lesarten miteinander verknüpft bzw. kontrastiert, wobei vor allem geprüft wird, warum manche Anschlussoptionen gewählt wurden und manche nicht – es wird also nach dem Verhältnis von Potentialität und Aktualität gefragt. Dadurch können schlussendlich kohärente latente Muster herausgearbeitet werden, die zwar anhand des konkreten Falls gebildet wurden, deren Wirkung aber – so die Grundannahme hermeneutischer Verfahren – über ihn hinausgeht geht.

---

<sup>29</sup> „Dieses Analyseverfahren zielt auf die Erfassung von Sinngehalten, die aus der selektiven Abfolge kleinster Spracheinheiten erschließbar sind und unabhängig von den jeweiligen Motiven, Intentionen oder Dispositionen der TextproduzentInnen die Strukturierung des sozialen Kontextes der Texterzeugung repräsentieren“ (Lueger 2010: 188).

Bei der zweiten eingesetzten Auswertungsmethode handelt es sich um die *Systemanalyse* (Froschauer/Lueger 2003: 142ff.; Lueger 2010: 199ff.), ebenfalls ein sinnverstehendes hermeneutisches Verfahren, in dem jedoch nicht Kleinsteinheiten in Bezug auf objektive (gesamt)gesellschaftliche Strukturen, sondern größere, nach Themen geordnete Textmengen, die infolge extensiver Interpretationsarbeit *Rückschlüsse auf einen ein- und somit auch abgrenzbaren sozialen Kontext* ermöglichen, untersucht werden. Diese Rückschlüsse beziehen sich, und hierin gleichen Feinstruktur- und Systemanalyse einander, auf latente Sinnstrukturen, wobei Letztere im Unterschied zu Ersterer die schrittweise, exakte Eingrenzung einer sozialen Einheit (z.B. einer Organisation) erlaubt. So kann die in Feinstrukturanalysen eher allgemein gehaltene Aussagereichweite des interpretierten Textes spezifiziert werden – wobei natürlich auch hier das Gebot der Offenheit (keine allzu einengenden theoriegeleiteten Vorannahmen) zu berücksichtigen ist. Die Rahmenbedingungen der analysierten Textstellen werden in fünf Interpretationsschritten (re-)konstruiert:

1. *Paraphrasierende Analyse*: Das für alle GesprächsteilnehmerInnen offensichtliche und somit manifeste Thema des Gesprächs wird in einer Kurzfassung in eigenen Worten expliziert. Hier gilt als Kriterium, dass die Teilnehmenden dieser Kurzfassung (zumindest potentiell) zustimmen sollten.
2. *Textrahmen einer Äußerung*: Interpretierende versetzen sich in diesem Schritt in die konkrete Situation der TextproduzentInnen hinein. Warum wurde die untersuchte Äußerung zu diesem Zeitpunkt (und nicht etwa einem anderen) getätigt?
3. *Lebensweltlicher Kontextes einer Äußerung*: Von der einzelnen Sinneinheit wird auf den Kontext geschlossen, in dem diese Äußerung getätigt wurde. Dieser Kontext umfasst die maßgeblichen strukturellen Rahmenbedingungen, die gewisse Normalitätsvorstellungen transportieren (wobei Normalität hier nicht mit Konsens verwechselt werden darf: so ist z.B. die Konfliktfähigkeit von AkteurInnen in gewissen sozialen Einheiten, wie etwa dem Parlament, eine maßgebliche Eintrittsbedingung).
4. *Interaktionseffekte*: In diesem Schritt soll analysiert werden, inwiefern die (re-)konstruierten strukturellen Rahmenbedingungen die Sicht- und Handlungsweise der AkteurInnen beeinflussen und (an)leiten. Es wird also die Frage nach den Folgen für das Subjekt und dessen Handlungen gestellt.
5. *Systemeffekte*: Schlussendlich werden Effekte auf der Ebene der Gesamtdynamik des Systems analysiert. Die Grundannahme ist hier, dass es selbst bei starker Ausdifferenzierung eines Systems gewisse allgemein geteilte Interaktionsmuster zwischen den Subsystemen gibt.

Insgesamt geht es in Systemanalysen also um die (Re-)Konstruktion eines *konkreten Kontextes*, der Aufschluss über systemspezifische Handlungs- und Deutungsmuster gibt. Dabei abstrahiert das Auswertungsverfahren Schritt für Schritt vom Entstehungskontext des Textes (und damit der subjektiven Sichtweise der AkteurInnen) und richtet die Aufmerksamkeit auf die strukturellen Eigenschaften des Kontextes. Diesem Fokus auf ein intern differenziertes soziales Feld ist der Umstand geschuldet, dass die kritische Menge an Daten bei Systemanalysen sehr viel größer ist als bei Feinstrukturanalysen, weil das Feld als Ganzes, und nicht nur perspektivisch verengte Ausschnitte davon, analysiert werden sollen. Demnach ist bei der Interpretation auf die strukturelle Vielfalt des Datenmaterials zu achten.

### 3 Theoretische Einbettung

Nachdem im vorherigen Kapitel ein methodologischer und methodischer Rahmen gesetzt wurde, soll nun die sehr allgemeine Ebene sozialer Wirklichkeit, die mithilfe interpretativer Forschungen (re-)konstruierbar gemacht werden kann, verlassen und eine Wendung hin zur Beschreibung eines spezifischen sozialen Phänomens vollzogen werden: *der Organisation*. Da die Soziologie eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Beschreibung dieses Forschungsgegenstandes bietet, soll das vorliegende Kapitel dazu dienen, die für diese Arbeit relevanten theoretischen Vorannahmen eingehend zu erläutern und dadurch explizit zu machen. Darunter fällt auch die gewählte Terminologie, da *jede* Theorie Begrifflichkeiten – wie z.B. „System“ – anders verwendet und dadurch andere Sinnhorizonte und Bedeutungskontexte öffnet. Infolge dieses Explizitmachens kann bei der Beschreibung des empirischen Falls im zweiten Teil der Arbeit gewährleistet werden, dass keine begrifflichen Konfusionen oder irreführenden Assoziationen der verwendeten Begriffe mit alltagsweltlichen Bedeutungen unterlaufen.

Generell kann aufbauend auf die Überlegungen in Kapitel 2 gesagt werden, dass auch Organisationen keine starren/rationalen/objektiven Gebilde sind, sondern – so wie jede soziale Einheit – von AkteurInnen permanent (re-)konstruiert werden. Mit dieser Sichtweise besonders gut vereinbar scheint die von Niklas Luhmann entwickelte soziologische Systemtheorie zu sein, weil diese ebenfalls davon ausgeht, dass die soziale Welt aus sinnförmigen Konstruktionen besteht. Weiters bietet sie den Vorzug, dass sie sehr elaborierte und vielschichtige Beschreibungen verschiedenster sozialer Einheit – wie etwa der Kommunikation unter Anwesenden, Organisationen oder auch ganzen Gesellschaftsformen – anfertigen und mit einem

vielfältigen Begriffsapparat rückkoppeln kann. Daher hat in dieses Kapitel eine Einführung in die luhmannsche Organisationssoziologie zum Thema. Eine Konvergenz dieser theoretischen Vorannahmen mit den Prämissen interpretativer Sozialforschung wird im darauf folgenden versucht.

Zur Struktur dieses Kapitels: Im ersten Abschnitt wird eine allgemeine Definition des Systembegriffs formuliert und darauf aufbauend die für die Organisationssoziologie so zentrale Unterscheidung von Formalität und Informalität organisierter Sozialsysteme, die Luhmann in seinem Frühwerk „Funktionen und Folgen formaler Organisation“ eingehend behandelt, erläutert. Danach wird ein für die Zwecke der vorliegenden Arbeit essentieller Theoriebaustein (den Luhmann in seinem posthum erschienen Werk „Organisation und Entscheidung“ besonders ausführlich beschreibt), die Theorie der Entscheidungsprämissen, eingeführt und mit dem zuvor beschriebenen Schema formal/informal rückgekoppelt.

### *3.1 Eine (sehr kurze) Einführung in die allgemeinen Prinzipien der Systemtheorie sensu Luhmann*

Um die Spezifika des Typus Organisation zu verstehen, erfolgt an dieser Stelle zunächst eine allgemeine Definition dessen, was Luhmann überhaupt als System versteht. Dabei soll überwiegend (aber nicht ausschließlich) auf Konzepte und Definitionen aus seinem Frühwerk (1983a, 1999a, 1999b) zurückgegriffen werden, da diese der Meinung des Autors nach sehr gut im Kern erfassen, worin die Leistung von Systembildung besteht, und dabei soziologisch anschlussfähig bleiben, wohingegen die späteren Entwicklungen der Systemtheorie mit verändertem Vokabular<sup>30</sup> mehr oder weniger dasselbe aussagen<sup>31</sup>, dabei jedoch aufgrund des überkomplexen Theorie- und Begriffsapparates die Anschlussfähigkeit an konkrete empirische Forschungen (wie etwa die vorliegende) beträchtlich erschweren, wenn nicht gar unmöglich machen.

Eine soziologisch sinnvolle Definition des Systembegriffs muss also, wie schon gesagt, zunächst die spezifische Leistung eingrenzen, die durch Systembildung(en) erbracht wird. Was

---

<sup>30</sup> Gemeint sind vor allem die von vielen SystemtheoretikerInnen neuerer Prägung verwendeten Begriffe wie operative Schließung, Autopoiesis, Reentry (Beobachtungstheorie nach Spencer-Brown) etc. (für eine grundsätzliche Ausarbeitung und Einordnung dieser Begriffe in den zu diesem Zeitpunkt schon bestehenden Theorierahmen siehe Luhmann 1987b; für die gesellschaftstheoretischen Implikationen siehe Luhmann 1998).

<sup>31</sup> In Luhmanns Terminologie ausgedrückt: Die spätere Entwicklung der Systemtheorie scheint vor allem an ihrer Selbstreferenz (im Form der internen Stimmigkeit der Theorie) interessiert zu sein, wohingegen die Fremdreferenz (soziologische Erklärung eines Gegenstandes) ins Hintertreffen gerät.

unterscheidet Systeme von Nicht-Systemen<sup>32</sup>? Elementar ist hierbei, dass es sich bei Systemen um *ein-* und vor allem *abgrenzbare* Ordnungen/Gebilde handelt, die sowohl ein Innen als auch ein Außen besitzen und dieses Innen *auf Basis eigener, prozesshaft hergestellter Erwartungsbildungen* gegenüber dem Außen invariant halten (Luhmann 1999: 24; 2005i). Gemeint ist hiermit nicht, wie oftmals in der Soziologie missverstanden wird, dass Luhmann eine vollkommene Abschottung des Systems gegenüber seiner Umwelt vorschwebt (oder gar gutheißt). Vielmehr ist mit der Abgrenzung des Systems von seiner Umwelt nur gemeint, dass die Umwelt *nicht kausal* (im Sinne eines trivialen Input-Output-Modells) auf das System zugreifen kann – das System regelt erstens was überhaupt als Input zugelassen wird, und zweitens anhand welcher Kriterien man diesen Input in weiterer Folge verarbeitet. Pointiert formuliert kann also von *Autonomie und nicht Autarkie der Systeme* gesprochen werden. Um weitere Missverständnisse zu vermeiden, gilt in diesem Zusammenhang zu beachten, dass die eben genannte Invarianz der Input- und Outputgrenze nicht als etwas Statisches (und diese Statik möglicherweise gar als etwas Positives!) gedacht werden sollte<sup>33</sup>: Systeme ändern mehr oder weniger häufig ihre Erwartungsstruktur<sup>34</sup>, wobei dieses Mehr oder Weniger wiederum nicht durch die Umwelt determiniert (und daher vorhergesagt) werden kann, sondern auf Basis *systemeigener Erwartungsbildungen* geschieht (was in weiterer Folge bedeutet, dass ein System sich durchaus auch dazu entscheiden kann, die Umwelt kausal auf interne Prozesse zugreifen zu lassen! – jedoch basiert ein solcher kausaler Zugriff durch die Umwelt immer noch auf systemeigenen Prozessen). Der maßgebliche Grund für die Notwendigkeit einer solchen selektiven Verengung des Zugriffs von Außen lässt sich bei Luhmann im, an anderer Stelle (Kapitel 2) erläuterten, Komplexitätsbegriff finden.

Eine für die Soziologie im Allgemeinen, und die Organisationssoziologie im Besonderen fruchtbare Differenz, die Luhmann auf Basis dieser allgemeinen Definition von Systemen einführt, ist jene zwischen psychischen und sozialen Systemen. Dies ist vor allem deshalb wichtig, weil zwischen Psyche und Sozialität in der Soziologie oftmals nicht trennscharf un-

---

<sup>32</sup> In „Soziale Systeme“ (1987b: 16) unterscheidet Luhmann zwischen Maschinen, Organismen, sozialen und psychischen Systemen. Wir beschränken uns im Weiteren wenn allgemein von Systemen die Rede ist auf soziale und psychische Systeme.

<sup>33</sup> Ein Fehler, der den Strukturfunktionalisten immer wieder vorgeworfen wurde. Daher spricht Luhmann – um sich so dem Vorwurf der Affirmation des Bestehenden zu entziehen – von seiner Theorie als einer *funktionalistisch-strukturellen*, und nicht einer *strukturfunktionalistischen* (vgl. Luhmann 2005i: 144f.). Hierdurch wird markiert, dass die Systemtheorie seiner Vorstellung nach nicht daran interessiert sein sollte, bestehende Strukturen als unhinterfragt gegeben, und alles soziale Handeln als diese Strukturen erhaltend zu sehen, sondern vielmehr nach den *Funktionen* von Strukturen zu fragen. Hierdurch gewinnt die Theorie die notwendige Flexibilität, um sozialen Wandel, Konflikte etc. in den Theorierahmen zu integrieren.

<sup>34</sup> Luhmann definiert Strukturen als generalisierte Erwartungen (1987a: 40ff.), wobei er zwischen Erwartungen, die bei Enttäuschungen relativ leicht änderbar sind (kognitiven Erwartungen), und solchen, die trotz Enttäuschungen bestehen bleiben (normativen Erwartungen), unterscheidet.

terschieden wird (Luhmann 1987b: 191ff. und 346ff., 2005l). Der theoretische Gewinn, der hierdurch erreicht werden kann, ist folgender: Psychische Systeme reihen Gedanken an Gedanken, soziale Systeme Kommunikationen an Kommunikationen (ders.: 2005k). Gedanken können nicht direkt an Kommunikationen anschließen und umgekehrt Kommunikationen nicht an Gedanken. Nimmt man diese Unterscheidung ernst, so kann man soziale Systeme nicht als Gruppen von Menschen<sup>35</sup> bezeichnen. Psychische Systeme gehören demnach zur Umwelt sozialer Systeme, wobei beide Systemtypen einander wechselseitig irritieren, d.h. (mehr oder weniger) produktive Anstöße liefern, ohne jedoch eins zu werden – weder können Gedanken direkt an Kommunikationen anschließen noch umgekehrt Kommunikationen an Gedanken: beide sind füreinander intransparent. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass ‚der Mensch‘, dieses diffuse, nur schwer fassbare, geheimnisvolle Wesen keine Einheit darstellt, wie sich dies die philosophische Tradition oft vorzustellen versuchte, sondern in verschiedene Systemtypen (soziale, psychische und biologische Systeme) zerfällt – ‚der Mensch‘ ist also ein semantisches Artefakt<sup>36</sup>, nicht mehr als eine Konvention, eine Adresse für potentielle Kommunikationen – nicht mehr aber auch nicht weniger.

Weil er in der luhmannschen Theorie ein derart essentieller Baustein ist, wird in Anschluss an die eben getätigten Erläuterungen nochmals genauer auf den von Luhmann geprägten *Kommunikationsbegriff* (ders. 1987b: 191ff.) – der vom alltäglichen Verständnis dessen, was unter Kommunikation verstanden werden kann, beträchtlich abweicht – eingegangen. Dieser soll, so Luhmann, die sinnhafte soziale Handlung als letzten Bezugspunkt der Soziologie, als Atom des Sozialen, ersetzen. Das Spezielle an diesem Kommunikationsbegriff ist, dass er das Handlungskonzept nicht komplett verwirft, sondern es in einen differenzierteren Rahmen einbaut. Grundsätzlich besteht Kommunikation in dieser Lesart aus der *Prozessierung dreier unmittelbar aneinander anschließender Selektionen*: Information, Mitteilung, Verstehen. Zunächst wird von Ego aus einer Vielzahl von (bewussten oder unbewussten) Möglichkeiten eine *Information* gewählt (zum Beispiel: man ist wütend). Das Charakteristikum einer solchen Information ist, dass sich in ihr ein Unterschied zum Bisherigen ausdrückt, d.h. sie in irgend-

---

<sup>35</sup> Was jedoch nicht bedeutet, dass das (soziologische und nichtsoziologische) Sprechen über „den Menschen“ nicht zum Thema gemacht werden kann – so widmet Luhmann eben jenem Begriff des Menschen einen ganzen Band seiner Aufsatzreihe „Soziologische Aufklärung“ (2005j). Das, was im Alltag als „Mensch“ markiert wird, bezeichnet Luhmann als Person: „Der Begriff Person soll uns unter Rückgriff auf einen alten Sprachgebrauch dazu dienen, sowohl Autor, als auch Adresse, als auch Thema in *Kommunikationssystemen* zu bezeichnen [...] Sie [Personen, L.R.] leben nicht, sie denken nicht, sie sind Konstruktionen der Kommunikation für Zwecke der Kommunikation. Sie verdanken ihre Einheit der Autopoiesis des sozialen Systems der Gesellschaft, dessen Produkte sie sind“ (Luhmann 2006: 89ff.).

<sup>36</sup> Für diesen Gedanken siehe Fuchs/Göbel 1994; weiters auch Foucault (1971: 462): „Wenn man eine ziemlich kurze Zeitspanne und einen begrenzten geographischen Ausschnitt herausnimmt – die europäische Kultur seit dem sechzehnten Jahrhundert – kann man sicher sein, daß der Mensch eine junge Erfindung ist“.

einer Form eine wie auch immer geartete Neuigkeit enthält<sup>37</sup>. Diese Information kann nun verschiedentlich ausgedrückt werden (zum Beispiel in Worten: „Ich bin wütend“; aber auch durch Blicke, indirekte Andeutungen oder wortloses, theatralisches Verlassen des Raumes). Alter Ego, die Differenz von Information und Mitteilung beobachtend (und sie dadurch kontingent setzend), wählt, den Kommunikationsprozess abschließend, aus einer Vielzahl von Verstehensmöglichkeiten aus (zum Beispiel: man versteht das wütende Gesicht Egos als Sorge bzw. Trauer; oder: man bemerkt den Gemütszustand Egos gar nicht und spricht über etwas anderes). Anschließend an dieses Verstehen kann Alter Ego nun selbst eine Information auswählen, die er Ego mitteilt und die von diesem auf spezifische Art und Weise verstanden wird. So entsteht ein rekursives Netzwerk dreifacher Selektionen, die gemeinsam das emergente Phänomen „Kommunikation“ erzeugen. Der Mehrwert dieser Begriffsfassung liegt nun darin, dass von „sozialen Wechselwirkungen“ (Simmel 1968) gesprochen werden kann, ohne die „Übertragungsmetapher“ – d.h. die Annahme, dass bei zwischenmenschlicher Kommunikation Mitteilungen von einer Person direkt auf die andere übertragen werden – zu bemühen. Vielmehr kann im Sinne des luhmannschen Kommunikationsbegriffs auch „Missverstehen“ als Verstehen gedeutet werden (wie anhand des Beispiels der Darstellung und des Verstehens von „Wut“ demonstriert wurde). *Daher wird im weiteren Verlauf der Arbeit nicht von Handlungen, sondern Kommunikationen bzw. Mitteilungshandlungen, als der sichtbaren Seite von Kommunikation, die Rede sein,*

Was aber macht soziale Systeme, abgesehen davon, dass sie aus rekursiv vernetzten Kommunikationen bestehen, aus? Einige Beispiele sollen verdeutlichen wie vielseitig einsetzbar dieser Begriff ist: Eine Gruppe von Freunden, die gemeinsam einen Abend verbringen, ist ein System, eine Familie ist ein System, eine Warteschlange ist ein System, weltumspannende Organisationen wie etwa die katholische Kirche sind ein System, die Wirtschaft oder die Politik sind Systeme, und schließlich: auch die Weltgesellschaft ist ein System<sup>38</sup>. Wie anhand dieser Beispiele ersichtlich wird, sind also weder Größe noch Dauerhaftigkeit des Bestehens ein Kriterium dafür, ob ein Kommunikationszusammenhang als soziales System bezeichnet werden kann oder nicht. Jedoch wird auf die bunte Vielfalt verschiedener Systemtypen an dieser Stelle nicht weiter eingegangen: Verdeutlicht werden soll bloß, dass die Organisation ein *spezifischer Typus* sozialer Systeme ist, der sich von anderen sozialen Systemen (wie In-

---

<sup>37</sup> Gregory Bateson (2000: 315) bringt dies auf den Punkt, wenn er schreibt: „(I)nformation is definable as a difference which makes a difference“.

<sup>38</sup> Natürlich muss auch hier wieder darauf hingewiesen werden, dass in Luhmanns Theorie die verschiedenen Ebenen sozialer Systeme (Ebenendifferenzierung) weitaus genauer ausgearbeitet sind: So wäre die Warteschlange ein Interaktionssystem, die katholische Kirche ein Organisationssystem und die moderne Weltgesellschaft das allumfassende Gesellschaftssystem (mit der Politik und der Wirtschaft als Funktionssystemen).

teraktionen, Gruppen<sup>39</sup> oder ganzen Gesellschaften) unterscheidet, und es daher sinnvoll ist, bei der Erforschung von Organisationen auf bereits bestehende systemtheoretische Vorannahmen zurückzugreifen.

## 3.2 *Formal/Informal*

Doch wenden wir uns nun dem eigentlichen Thema dieses Kapitels zu: der Organisation. Diese unterscheidet sich von sozialen Systemen anderen Typs durch einige wichtige Kennzeichen. Das von Luhmann in „Funktionen und Folgen formaler Organisation“ (1999a) allem übergeordnete Merkmal ist die spezifische Form der *Mitgliedschaft in Organisationen*, die sich von Partizipationsmustern in anderen sozialen Systemen beträchtlich unterscheidet. Vier Kennzeichen jener speziellen Mitgliedschaftsform sollen im Weiteren hervorgehoben und erläutert werden:

### 3.2.1 *Die Formalisierung führt zu einem klaren Entweder/Oder der Mitgliedschaft*

Es ist eine grundsätzliche soziologische Einsicht, dass die Partizipation an sozialen Systemen niemals arbiträr, sondern immer auf Basis bereits bestehender, prozesshaft hergestellter Sinnstrukturen<sup>40</sup> erfolgt. Anhand eines Beispiels aus dem Alltag soll dies veranschaulicht werden: Gesellt man sich zu einer beisammensitzenden Gruppe von Menschen, so muss man diese Personen entweder persönlich kennen oder einen plausiblen Grund parat haben<sup>41</sup>. Ein anderes Beispiel wären Familien: Auch hier bestehen allgemein geteilte Übereinstimmungen in Bezug darauf, anhand welcher Kriterien man am Familientisch sitzen und mitessen darf. Ein zentraler Aspekt der genannten Beispiele ist, dass zwar sehr wohl Kriterien existieren, anhand derer an sozialen System teilgenommen werden kann; diese Kriterien bleiben jedoch zumeist implizit, d.h. diese sind für die miteinander kommunizierenden AkteurInnen so selbstverständlich, dass es keiner Verständigung darüber bedarf, wie entschieden wird, wer teilnehmen darf und

---

<sup>39</sup> Für den Versuch die Gruppe als eigenen Ebene sozialer Systeme zwischen Interaktion und Organisation zu etablieren siehe Tyrell 1983.

<sup>40</sup> Für den Sinnbegriff siehe Kapitel 2.

<sup>41</sup> Mit Plausibilität ist jedoch nicht Übereinstimmung, oder die Suche nach Konsens gemeint: So kann man der genannten Gruppe widersprechen, wenn in ihr der eigenen Gesinnung widersprechende politische Parolen skandiert werden. Der Ausdruck von Protest erfolgt dann jedoch in der Form, dass auf jene soeben getätigten politischen Parolen – und nicht etwa den Neukauf einer Waschmaschine – verwiesen wird.

wer nicht<sup>42</sup>. Die Regeln für Mitgliedschaft sind hier also „naturwüchsig“, d.h. wie von selbst entstanden, und werden auf keine Person (oder Gruppe von Personen) zugerechnet.

Anders jedoch in Organisationen. Der zentrale Begriff ist in diesem Zusammenhang jener der Formalisierung. Damit ist gemeint, dass Organisationen ihre (Mitgliedschafts-)Regeln und Erwartungen *explizit* machen (d.h. zumeist: verschriftlichen) und über eventuelle Änderungen dieser Regeln auch selber disponieren. Diese Explizierung und Entnaturalisierung<sup>43</sup> der Regeln bedeutet in weiterer Folge, dass Mitgliedschaften nicht einfach ‚geräuschlos passieren‘, dass man nicht ‚unbemerkt‘ zu den Anderen ‚hintritt‘: Vielmehr ist die Schwelle des Ein- bzw. Austritts im System *genau* markiert, allen Beteiligten bewusst (bzw. kann als bewusst unterstellt werden) und wird außerdem auf Entscheidungen der Organisation (ein neues Mitglied aufzunehmen) und des Individuums (einer Organisation beizutreten) zugerechnet (Luhmann 1999a: 37). Um Mitglied in einem formalisierten Organisationssystem zu sein, muss man also die explizit formulierten Erwartungen der Organisation anerkennen – man kann nicht Mitglied einer Organisation werden und gleichzeitig offen gegen deren Zweck/Regeln/etc revoltieren (ebd.: 38). Die Besonderheit dieses Umgangs mit Strukturen kann sehr gut anhand eines historischen Vergleichs verdeutlicht werden: So gibt es natürlich – so wie in jedem sozialen System – auch in stratifizierten Gesellschaften<sup>44</sup> Regeln dafür, welche Personen bzw. Gruppen von Personen in der Sozialstruktur oben bzw. unten anzusiedeln sind. Zugerechnet wird dies jedoch nicht auf Entscheidungen innerhalb der Gesellschaft, sondern zumeist auf Institutionen (wie etwa Erbfolgeordnungen oder göttliche Wesen), die von den Gesellschaftsmitgliedern nicht als von ihnen selbst produziert erfahren werden. Systemtheoretisch gesprochen zeigt sich hier die Tendenz einer Ebenendifferenzierung zwischen Organisation und Gesellschaft<sup>45</sup>. Die Konsequenz davon ist, dass Organisationen nicht einfach die dominante Gesellschaftsstruktur in sich hineinkopieren<sup>46</sup>, sondern dieser gegenüber

---

<sup>42</sup> Genau dieses diffuse Vorverständnis ist für die in Anschluss an Alfred Schütz (1971a) sich entwickelnde Ethnomethodologie (Garfinkel 1967) das primäre Kennzeichen der Alltagswelt. Luhmann übernimmt diese Definition und begrenzt sie auf *nicht-organisierte* soziale Systeme: „In natürlichen, nicht durch Organisationen verzerrten Situationen ist Voraussetzung jeder Verständigung ein diffuses Vorverständnis aufgrund gemeinsam durchlebter Geschichte. Dieses Vorverständnis geht weit über die gemeinsame Kenntnis einer Sprache hinaus und schließt zum Beispiel Annahmen über gemeinsame Erwartungen und Verhaltensnormen, über Gleichzeitigkeit des Erlebens und für alle gleichschnell fließende Zeit, über allseitige Zugänglichkeit der Dinge für alle und Austauschbarkeit der Beobachtungsstandpunkte, über erwartbares Wissen und Nichtwissen Anderer usw ein [...] Dabei fungieren Geschichte und Vorverständnis zumeist latent und werden als Prämissen nur punktuell im Falle von Störungen bewusst“ (Luhmann 2010: 195f.).

<sup>43</sup> Mit Entnaturalisierung ist gemeint, dass den AkteurInnen die von ihnen selbst geschaffenen Regeln nicht mehr als ‚von außen‘ (z.B. einer Gottheit, oder dem Kosmos) auferlegt erscheinen.

<sup>44</sup> Für eine systemtheoretische Interpretation von stratifizierten Gesellschaften siehe Luhmann 1998: 678ff.

<sup>45</sup> Für eine knappe Darstellung der drei Ebenen sozialer Systeme – Interaktion, Organisation, Gesellschaft – siehe Luhmann 2005f.

<sup>46</sup> Für eine wissenssoziologische Interpretation dieses Auseinandertretens von Organisation und Gesellschaftsstruktur siehe Kieserling 2004. Natürlich könnten neoinstitutionalistisch geschulte LeserInnen an dieser Stelle

ein bisher ungeahntes Potential an Freiheit bzw. Autonomie besitzen – wie dies genutzt wird ist wiederum Sache der einzelnen Organisation (Kühl 2011: 21f.).

### 3.2.2 Nicht alle Rollen im System lassen sich formalisieren

Ein Kurzschluss *mechanistisch denkender OrganisationstheoretikerInnen*<sup>47</sup> ist, dass sie bei ihren Beschreibungen von Organisationen davon ausgehen, dass erstens Organisationen rational sind und ausschließlich auf Basis formalisierter Regeln funktionieren und dass zweitens im Prinzip auf alle Aspekte von Organisationen intentional, steuernd und daher auch optimierend zugegriffen werden kann (was bedeutet, dass gemäß dieser Logik vermeintliche Ineffizienzen auf formalen Wegen jederzeit lösbar sind). Auf der anderen Seite des organisationstheoretischen Spektrums finden sich – in Abgrenzung zu jenem mechanistischen Gedankengut – VertreterInnen des im Anschluss an die Human-Relations-Bewegung (Roethlisberger/Dickson 1939; für einen allgemeinen Überblick siehe Kieser 2006b) entstandenen *Organisationskulturansatzes*<sup>48</sup> (Kolbeck/Nicolai 1996; Bardmann 1994), die betonen, dass Organisationen nur bedingt steuerbar sind und auf Basis unintentional entstandener Eigenlogiken (die, wie der Name schon sagt, als ‚Kultur‘ verstanden werden) operieren; dies, so der Tenor, müsse man bei organisationalen Prozessen berücksichtigen. Dementsprechend wird von VertreterInnen dieses Ansatzes die Informalität in den Vordergrund gestellt.

Luhmann, der sich mit solchen vereinfachenden Erklärungen nicht zufrieden gibt, versucht nun beide Positionen miteinander in Einklang zu bringen und die je spezifischen Leistungen für das Organisationssystem aus einer funktionalistischen Perspektive zu erklären. Wie schon erwähnt, ist für Luhmann ein Spezifikum von Organisationen, dass sie ihre Regeln und Mitgliedschaften formalisieren, d.h. explizit machen und gleichzeitig kontingent setzen. Dadurch wird ein offizieller, allen Mitgliedern gleichsam gegenwärtiger Orientierungsrahmen gesetzt, der jedoch keineswegs alles in der Organisation stattfindende vollkommen determiniert.

---

einwenden, dass Organisationen sehr wohl institutionalisierte Werte und Normen kopieren. Dies soll nicht bestritten werden: Worum es hier jedoch geht ist der Umstand, dass niederstufige soziale Systeme (Organisationen und Interaktionen) in der modernen Gesellschaft *funktional* davon entlastet sind, die Gesellschaftsstruktur in sich zu repräsentieren.

<sup>47</sup> In historischer Hinsicht der prominenteste von ihnen: Charles Taylor. Für eine allgemeine Erläuterung der mechanistischen Denkweise siehe Morgan 2006: 23ff.

<sup>48</sup> Der Übergang vom Human-Relations- zum Organisationskulturansatz wird in der Literatur jedoch keinesfalls als bruchlos beschrieben. Eine häufig geäußerte Kritik von VertreterInnen des Organisationskulturansatzes (der sich jedoch wiederum in zwei divergierende Theorierichtungen aufgeteilt hat – *hierzu weiter unten*) an der Human-Relations-Bewegung ist, dass er versuche, die Steuerbarkeit der Organisationsmitglieder (durch ‚warme‘, expressive Führung) über die Hintertür wieder einzuführen: „Aus der [...] hier vertretenen Perspektive kann der Human-Relations-Bewegung ein grundsätzlicher Denkfehler angelastet werden. Er gründet in der Einredung, die vorgefundene ‚informale Organisation‘ so beeinflussen zu können, daß sie voll und ganz in den Dienst der formalen Organisationszwecke tritt“ (Bardmann 1994: 301).

Vielmehr gibt es auch in Organisationen eine Vielzahl von Rollen, die nicht formalisiert (und auch nicht formalisierbar!) sind. Man denke nur an den/die Kollegin der/die immer gute Stimmung verbreitet. Eine solche Rolle ließe sich nur schwer durch von der Organisation gesetzte Regeln bestimmen – im Gegenteil: ein derartiger Versuch würde bei den MitarbeiterInnen wohl primär Unverständnis (und eventuell auch – was eine Konterkarierung der ursprünglichen Intention bedeuten würde – Ironisierungen) hervorrufen. Daraus folgt, dass die formalisierte Mitgliedschaftsrolle auf den ersten Blick zwar die wichtigste Rolle in der Organisation ist, weil durch sie zugleich die Außen- und Innenseite der Organisation explizit markiert wird, jedoch bei weitem nicht die einzige<sup>49</sup>. Für diese anderen Rollen ist nun kennzeichnend, dass sie im Vergleich zu formalen Rollen gänzlich verschieden gebaut sind. Sie beruhen auf diffusen Zuschreibungen von Sympathien und Antipathien, nicht steuerbaren, von außerhalb nur schwer nachvollziehbaren Gruppendynamiken und -effekten, expressiven Darstellungsformen und der Gleichen. Interessant ist hierbei, dass Organisationsmitglieder oftmals in kürzester Zeit von formale in informale Rollen schlüpfen müssen (und umgekehrt), und dabei in gemeinsamer Darstellungsarbeit die Übergänge sozial nicht sichtbar werden zu lassen<sup>50</sup>. Diese Übergänge werden außerdem umso klarer sichtbar – und erfordern daher umso mehr Darstellungsarbeit vom Kollektiv – je stärker eine Organisation formalisiert ist (Luhmann 1999a: 49).

Im Gegensatz zu TayloristInnen auf der einen und Human-Relations-AnhängerInnen auf der anderen Seite, bringt Luhmann keine (versteckte) Normativität (im Sinne von: mehr formal/informal ist besser für die Firma/den Menschen) ins Spiel, sondern fragt nach der *Funktion*<sup>51</sup> von *informalen Rollen*<sup>52</sup> für die Organisation. Seine These, die sich durch das gesamte

---

<sup>49</sup> Die Vielschichtigkeit und die daraus folgende Unmöglichkeit einer umfassenden Formalisierung aller Aspekte von Organisationen wird anhand folgenden Zitats deutlich: „Es gibt kein vollständig formalisiertes System in dem Sinne, daß alle Erwartungen und Handlungen des Systems formal organisiert wären [...] Darin liegt kein Mangel an Perfektion; vielmehr wäre ein voll formalisiertes System gar nicht lebensfähig. Zur Orientierung einer Handlung gehören eine Fülle der verschiedensten Erwartungen, allgemeine kulturelle Typen ebenso wie kurzfristige, situationsgebundene Vermutungen, Kontinuitätserwartungen ebenso wie Erwartungen von Änderungen, Erwartungen, die auf Kenntnis allgemeiner Regeln, und solche, die auf Kenntnis individueller Personen beruhen, Erwartungen über den Fortbestand einer sachlichen Umwelt von Gebäuden und ihren Einrichtungen und Erwartungen über die Verlässlichkeit menschlicher Einstellungen, Vertrauen in die Haltbarkeit von Knöpfen und in die Langsamkeit der Entwertung des Geldes. Diese Fülle orientierungsnotwendiger Erwartungen läßt sich nicht in einem System formalisieren“ (Luhmann 1999a: 27f.).

<sup>50</sup> Gerade hier offenbaren sich starke Parallelen zu Goffmans Konzept der Vorder- und Hinterbühne (1959). Wenngleich natürlich auch viele formale Handlungen auf der Hinterbühne passieren (man denke nur an die Zubereitung von Speisen in Restaurants). Dem Gedanken nach handelt sich aber auch um ein Konzept, in dem beide Aspekte voneinander getrennt und gleichzeitig aufeinander bezogen sind – schließlich muss man in jeder Situation wissen, ob es sich um eine Szene auf der Vorder- oder Hinterbühne handelt.

<sup>51</sup> Für Luhmanns spezifische Fassung des Funktionsbegriffs siehe Luhmann 2005c, 2005d.

<sup>52</sup> Das Spezifikum formaler Rollen, bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Existenz anderer, informaler Rollen wird in folgendem Zitat besonders deutlich: „Immer kann man sich unangreifbar auf seine formale Rolle zurückziehen, nie sie vernachlässigen. Und doch zeigt unsere Analyse deutlich, daß sie nicht die volle Wirklichkeit

Buch (gemeint ist: „Funktionen und Folgen formaler Organisation“) zieht, ist, dass die Formalisierung der Mitgliedschaft viele Probleme nicht-organisierter Sozialsysteme löst (z.B. die relativ problemlose Änderung von Organisationsstrukturen, Zwecken, etc.), jedoch gleichzeitig auch Folgeprobleme mit sich bringt. Diese Folgeprobleme – z.B. universalistisch formulierte Regeln in Bürokratien, die eine extreme Entfremdung des Publikums (und mitunter der Angestellten) mit sich bringen, oder Ressortstreitigkeiten, die durch die interne Ausdifferenzierung von spezialisierten Abteilungen bedingt ist – werden durch die zwangsläufige Herausbildung informeller Strukturen zwar nicht gelöst (Luhmanns Theorie enthält also keinen versteckten Harmonie-Imperativ), jedoch zumindest abgeschwächt oder ausgekühlt<sup>53</sup>. So können VerwaltungsbeamtenInnen, die anhand abstrakt formulierter Regeln Mitteilungen kommunizieren, im Umgang mit AntragstellerInnen das eine oder andere verständnisvolle bzw. beruhigende Wort äußern; oder sie können Personen aus verschiedenen Ressorts beim gemeinsamen Mittagessen treffen bzw. bei der gemeinsamen Zigarette die Sichtweise des/der Anderen kennenlernen etc<sup>54</sup>.

### 3.2.3 Die Mitgliedschaft in Organisationen ist kontingent

Wie bereits erwähnt wurde, ist ein weiteres Spezifikum von Organisationen in unserer modernen Gesellschaft, dass sie Mitgliedschaften in hohem Ausmaß und explizit kontingent setzen: *jedes* Mitglied einer Organisation kann (zumindest potentiell) ihre Mitgliedschaft verlieren. Die Eigenart dieser Verlustmöglichkeit der Mitgliedschaft, und was sie von den Inklusionsformen segmentär oder stratifikatorisch differenzierter Gesellschaften unterscheidet, kann unter zwei Gesichtspunkten erläutert werden: *Erstens* sind Personen in der modernen Gesellschaft niemals in ihrer gesamten Vielfalt, als ‚ganze Menschen‘, und auf Basis askriptiver Attribute (wie etwa Adels- bzw. Kastenzugehörigkeiten) Mitglieder von sozialen Systemen im Allgemeinen und Organisationen im Besonderen<sup>55</sup>. Das heißt der Verlust der Mitgliedschaft in einer Organisation führt nicht automatisch zur Exklusion aus der gesamten Gesell-

---

wiedergibt, weder die Wirklichkeit des konkreten Handelns, noch die Fülle der faktischen Verhaltensleistungen, die ein formalisiertes System benötigt, um zu bestehen“ (Luhmann 1999a: 52).

<sup>53</sup> Für das Konzept des Auskühlens siehe Goffman (1952). Gemeint ist damit, dass im sozialen Verkehr oftmals für einzelne AkteurInnen unangenehme oder gar peinliche Situationen (wie Betrug, Entlassung etc.) entstehen, die durch gewisse Mechanismen erträglich gemacht werden können, d.h. die Übergangsgrenzen zwischen Situationen werden aufgeweicht (oder eben: ausgekühlt) und dadurch entschärft.

<sup>54</sup> Für weitere Beispiele siehe Luhmann 1964; 1999: 304ff.

<sup>55</sup> Als berühmte Ausnahme muss hier natürlich die Familie genannt werden, die sehr wohl auf Basis askriptiver Merkmale diskriminieren kann, ja es wird sogar von ihr erwartet.

schaft, was eine evolutionäre Errungenschaft beträchtlichen Ausmaßes darstellt<sup>56</sup>. Dadurch wird *zweitens* ein (im Verhältnis zu segmentären oder stratifizierten Gesellschaften) relativ unproblematischer Wechsel von einer Organisation zur anderen möglich: Nicht nur sind die Mitglieder der Organisation *nicht* auf Gedeih und Verderb ausgeliefert, sondern auch umgekehrt, die Organisation kann sich jederzeit nach neuen Mitgliedern umsehen. Wie aber kommen nun Organisationen zu ihren Mitgliedern und wie schaffen sie es, dass diese dann auch tatsächlich das tun, was sie von ihnen verlangen? Wie kann diese auf beiden Seiten bestehende Freiheit (Kontingenz) in eine erwartbare Form gebracht werden<sup>57</sup>?

Luhmann beantwortet diese Frage folgendermaßen: Das, was hier als Quelle von Unsicherheit genannt wird – die Kontingenz der Mitgliedschaft –, ist gleichzeitig die große Stärke von Organisationen. Weil die Mitgliedschaft in einer Organisation freiwillig ist und jederzeit ohne große Probleme gelöst werden kann – denn schließlich besteht ja nach dem Ausscheiden aus einer Organisation die Möglichkeit eines relativ unproblematischen Arbeitsplatzwechsels<sup>58</sup> –, ist eine Person, die sich aus *freie Stücken* dazu entscheidet, in einer Organisation zu arbeiten, gewissen Darstellungszwängen unterworfen: Man kann kaum freiwillig zum Mitglied einer Organisation werden und sich gleichzeitig offen von der Organisation distanzieren<sup>59</sup> – und tut man dies doch, so könnte man höchst wahrscheinlich mit Verwunderung, sozialer Isolation, Unverständnis und letztlich auch: dem Verlust der Mitgliedschaft rechnen. Gesamtgesellschaftlich (d.h. auf makrostruktureller Ebene) etablierte Formen von Freiheit werden hier gewissermaßen zu *einer Bedingung* von Unfreiheit auf der Ebene von Organisationen.

### 3.2.4 Die Mitgliedschaft in Organisationen wird generalisiert

Dass man als Person einem eigentümlichen Konsistenzzwang unterliegt, erklärt, warum Mitglieder in Organisationen in großem Ausmaß mit allen Erwartungen, die die Organisation an sie als Mitglieder richtet, auch tatsächlich konform gehen. Damit ist jedoch noch nicht geklärt, warum Personen sich überhaupt dazu entschließen, Mitglied in einer Organisation zu

---

<sup>56</sup> Die moderne Gesellschaft birgt, so Luhmann, die Tendenz in sich von Exklusion (aus Stämmen in segmentären, oder Schichten in stratifikatorischen Gesellschaften) auf partielle Inklusion (in eine Vielzahl von Funktionssystemen) umzustellen. Für die systemtheoretische Fassung des Begriffspaares Inklusion/Exklusion siehe Luhmann 2005e.

<sup>57</sup> Luhmann fasst in seinen späteren Schriften dieses Problem der sowohl auf Seiten von Ego als auch Alter Ego bestehenden Freiheit (die jeweils als potentielle Unsicherheit für den anderen gelten kann) unter dem von Talcott Parsons entlehnten Begriff der *doppelten Kontingenz* (Luhmann 1987b: 148ff.).

<sup>58</sup> Dass es hierfür gewisser sozialstruktureller Voraussetzungen bedarf betont auch Luhmann: „Die Festigkeit der Formalstruktur beruht [...] weniger auf ihrer inneren Anerkennung oder auf scharfen Sanktionen als auf der Möglichkeit, einzelne Mitglieder jederzeit auszuwechseln, *mithin auf einem organisierten Arbeitsmarkt*“ [Hervorhebung L.R.] (Luhmann 1999a: 45).

<sup>59</sup> Bei diesem Argument bezieht Luhmann sich vor allem auf die Arbeiten Erving Goffmans zu Selbstdarstellungen im täglichen Leben (siehe vor allem: Goffman 1959; weiters: 1967, 1969).

werden und worin genau der Anreiz besteht, auch weiterhin Mitglied zu bleiben<sup>60</sup> – denn schließlich besteht (wie schon gesagt wurde) für Mitglieder jederzeit die Möglichkeit, die Organisation zu verlassen.

Organisationen motivieren ihre Mitglieder in spezifischer Art und Weise. Zunächst fällt auf, dass die Mitgliedschaft in Organisation, im Unterschied zu anderen sozialen Systemen, in hohem Ausmaß von den konkreten und individuellen Beweggründen der Personen abgekoppelt ist (Luhmann 1999a: 41f). Aus welchen Gründen die Person auch immer am Geschehen teilnimmt – die Organisation kann es sich erlauben, darauf keinerlei Rücksicht zu nehmen und vorauszusetzen, dass innerhalb gewisser Grenzen das gemacht wird, was aufgetragen wurde. Genau an diesem Punkt setzte Chester Barnard (1948) bei seinen Analysen an: Wie stellen Organisationen sicher, dass die Angestellte ihre Arbeit verrichten – oder in seiner Sprache: Beiträge liefern – ohne dass jedes Mal aufs Neue die Bereitschaft dafür ermittelt werden muss (was die zu verarbeitende – und damit gleichzeitig auch: zu reduzierende – Komplexität in allen drei Sinndimensionen beträchtlich steigern würde). Organisationen setzen also, um adäquat funktionieren zu können, ein gewisses Kontinuum voraus, innerhalb dessen – ohne Machtandrohung! – mit (blindem) Gehorsam von Seiten der Angestellten gerechnet werden kann. Dieses Kontinuum nennt Barnard: „zone of indifference“. Damit ist gemeint, dass jede Organisation durch materielle und nicht-materielle Anreize (wie Geld, Aufstiegsmöglichkeiten oder affektive Führung) versucht, in den Mitgliedern eine generalisierte Bereitschaft zur Ausübung diverser Tätigkeiten zu wecken<sup>61</sup>. Diese „zone of indifference“ möglichst zu vergrößern, so Barnard, sei die Hauptaufgabe von ManagerInnen. An die Thesen Barnards anschließend unternahm verschiedene amerikanische AutorInnen, wie etwa Simon (1997: 140ff.), March/Simon 1993: 103ff.) oder Katz/Kahn (1966: 336ff.), den Versuch, das Konzept der Mitgliedschaftsmotivation zu erweitern. Dabei sahen sie alle in der Bezahlung von Angestellten nur eines von mehreren und nicht *das* Mittel<sup>62</sup>.

Luhmann konzentriert sich in seinen, teils eng an Barnard orientierten, Ausführungen weniger auf die verschiedenen Arten der Mitgliedschaftsmotivation, sondern fragt vielmehr nach der *spezifischen Funktion*, die dadurch für Organisationen erfüllt wird. Dabei ersetzt er den Be-

---

<sup>60</sup> Es ist wichtig Punkt 3 und 4 auseinander zu halten: Punkt 3 erklärt, warum Personen, wenn sie sich dazu entschieden haben, Mitglied in einer Organisation zu sein, in eigentümlicher Art und Weise zu Ja-Sagern mutieren, warum sie also an dem Moment der Entscheidung gewissen Darstellungszwängen unterliegen. Punkt 4 beschäftigt sich damit, wie Organisationen Personen überhaupt erst dazu motivieren, Mitglieder zu werden und Mitglieder zu bleiben.

<sup>61</sup> “The zone of indifference will be wider or narrower depending upon the degree to which the inducements exceed the burdens and sacrifices which determine the individual’s *adhesion to the organization*” (Barnard 1948: 168).

<sup>62</sup> Katz/Kahn (1966: 341) entwickeln beispielsweise ein Modell, in dem vier verschiedene Motivationsmuster definiert werden: “Legal compliance, the use of rewards or instrumental satisfactions, internalized pattern of self-determination, self-expression, internalized values and the self-concept”.

griff der „zone of indifference“ durch jenen der Generalisierung (Luhmann 1999a: 55f.). In Bezug auf Organisationen ist damit gemeint, dass diese es (wie auch immer) bewerkstelligen müssen, ihre Mitglieder dazu zu bringen, spezifische Mitteilungen zu kommunizieren – unabhängig von ihren Meinungen über diese Mitteilungen. *Die Organisation muss also eine generelle Bereitschaft zur Ausführung konkreter Tätigkeiten voraussetzen können*, die von den Launen, Wünschen, Hoffnungen und Präferenzen der Mitglieder unabhängig ist. Daraus folgt gezwungenermaßen, dass die von den Mitgliedern auszuführenden Mitteilungshandlungen im Vorhinein nicht allzu konkret von der Organisation festgelegt werden können. Denn genau jene Unterspezifizierung von Mitgliedschaftspflichten, die in den meisten Organisationen vorherrscht, ist kein Mangel an Perfektion, sondern verschafft diesen hinreichend Flexibilität, um auf Turbulenzen in der als relevant markierten Umwelt reagieren zu können. Neben der Entlastung der Organisation von der Aufgabe, ihre Mitglieder für auszuführende Mitteilungshandlungen jedes Mal aufs Neue begeistern zu müssen, betont Luhmann vor allem *die Entkopplung des Zwecks der Organisation von den Motiven der Mitglieder. Hierdurch wird es möglich, beide Bereiche unabhängig voneinander zu variieren*, z.B. nicht mehr Autos, sondern Schusswaffen herzustellen, oder die Bezahlung der Mitglieder spontan aufzubessern (oder zu reduzieren). Als Hauptmechanismus zur Entkopplung von Zweck und Mitgliedschaftsmotivation einerseits und Generalisierung der Zustimmungszumutung andererseits sieht Luhmann die geldförmige Bezahlung der Mitglieder (1998: 830). Dadurch kann der von Organisationen benötigte Generalisierungsgrad erreicht werden, weil es sich dabei um ein von ihm so genanntes symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium handelt<sup>63</sup>.

### 3.3 Entscheidungsprämissen

Wie gezeigt wurde, ist das Begriffspaar formal/informal und der Bezug beider Begriffe aufeinander, essentiell für ein differenziertes soziologisches Verständnis von Organisationen. Jedoch ist der Begriff der Formalität beim frühen Luhmann insofern noch unspezifisch, als er sehr stark an der klassischen Weberschen Vorstellung verschriftlichter, gesatzter Regelkom-

---

<sup>63</sup> Dabei handelt es sich um so genannte Erfolgsmedien, die Nein- in Ja-Wahrscheinlichkeiten verwandeln. Neben Geld nennt Luhmann: Wahrheit, Werte, Liebe, Geld, Kunst und Macht/Recht (vgl. Luhmann 2005b). Eine systemtheoretische Perspektive auf das Thema Mitgliedschaftsmotivation, die in Geld nur eines von mehreren Mitteln sieht, entwickelt Stefan Kühl in seinem Buch „Organisationen. Eine sehr kurze Einführung“ (2011: 37ff.). Er schlägt vier weitere Möglichkeiten vor: Zwang (Androhung von Gewalt), Zweckidentifikation (Überzeugung von der Richtigkeit der Organisationsziele), die Attraktivität der Handlung und Kollegialität, wobei er betont, dass diese Trennung mehr analytischen denn realen Charakter besitzt: „Die Regel ist, dass Organisationen verschiedene Mittel in Kombination einsetzen, um ihre Mitglieder zu motivieren“ (ebd.: 46).

plexe festhält und damit einige Problembereiche formalisierter Strukturen unbelichtet lässt. In seinen späteren, stärker an der operativen Selbstreferentialität sozialer Systeme orientierten Schriften wird Luhmann daher das Begriffspaar formal/informal Schritt für Schritt durch jenes der entscheidbaren und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen ersetzen (1988, 1998, 2006, 2005a, 2005h). Aus noch zu erörternden theorietechnischen Gründen wird im Rahmen dieser Arbeit trotzdem am Leitbegriffspaar formal/informal – das durch die Theorie der Entscheidungsprämissen bloß ergänzt (und nicht ersetzt) werden soll – festgehalten.

Da der Begriff der Entscheidung von Luhmann so sehr in den Mittelpunkt gerückt wird (von Formalität ist dementsprechend auch immer weniger die Rede), zunächst einige Bemerkungen hierzu: Entscheidungen sind spezifische, verdichtete Formen von Kommunikation, die sich dadurch auszeichnen, dass sie nicht nur eine *Wahl zwischen* (jederzeit explizit formulierbaren) *Alternativen* markieren, sondern die Kontingenz der Entscheidung auch *im Nachhinein* noch präsent halten; außerdem werden Entscheidungen im Alltag Personen (und nicht etwa Traditionen, Institutionen etc.) zugerechnet. Um einem Missverständnis vorzubeugen: Kommunikationen ‚sind‘ nicht einfach Entscheidungen – vielmehr werden sie *in* einem sozialen System *als* Entscheidungen zugerechnet (Titscher/Meyer/Mayrhofer: 2008: 35). Das heißt ein und dieselbe Kommunikation kann in einem Kontext als Entscheidung und in einem anderen als Vollzug von Tradition zugerechnet werden<sup>64</sup>. Das Spezifikum von Organisationen ist nun, so Luhmann, dass ihre Formalstruktur ausschließlich aus Entscheidungen – und nichts anderem! – besteht<sup>65</sup>, was bedeutet, dass wenn Organisationen über ihre Formalstruktur disponieren können, diese *von der Organisation in der Organisation* intentional änderbar sind.

### 3.3.1 *Entscheidbare Entscheidungsprämissen*

Der hier eingeführte Entscheidungsbegriff mag zunächst irritieren: Wenn die Organisation auf ihre Entscheidungen durchgreifen und diese deterministisch steuern könnte, was unterschiede die Organisationstheorie Luhmanns dann noch von Steuerungsoptimisten wie Frederick Taylor? Diesem Vorwurf begegnet Luhmann damit, dass er klar stellt, dass Organisationen lediglich über *Prämissen* der Entscheidung – und eben *nicht* Entscheidungen selbst (!) – disponie-

---

<sup>64</sup> Luhmanns These ist, dass Kommunikationen in unserer modernen Gesellschaft mehr und mehr als Entscheidungen zugerechnet werden, was beträchtliche Folgeprobleme mit sich bringt. Dies äußert er vor allem in seinen Schriften zu ökologischen Katastrophen (2004), Risiken (2003) und Protestbewegungen (1996). Daran anschließend spricht Uwe Schimank von der modernen Gesellschaft als einer „Entscheidungsgesellschaft“ (2005).

<sup>65</sup> Die Entscheidung Sicherheitsstandards in einem Atomkraftwerk zu senken, kann somit nicht auf den Willen Gottes oder mit dem Zusatz „Das wurde immer schon so gemacht“ legitimiert werden. Vielmehr werden Gerichte danach fragen in welcher Abteilung von welcher Person und mit welcher Autorität diese Entscheidung getroffen wurde – und daraus die entsprechenden Schlüsse ziehen.

ren können. Entscheidungsprämissen definiert Luhmann als systematische und strukturelle Engführungen, die die Komplexität der Entscheidungssituation in drei Dimensionen unterschiedlich stark reduzieren, wobei diese Reduktion als Beweislasten verteilende<sup>66</sup>, das Kommunizieren von Mitteilungen *nicht* determinierende Rahmensetzung zu verstehen ist: Innerhalb dieser per Entscheidung geschaffenen Verhaltensspielräume kann – ja muss (!) – durch das Subsystem (sei es eine Stelle, sei es eine Abteilung) sekundäre Komplexität aufgebaut werden. Hier wird deutlich, dass der Begriff der Komplexität bei Luhmann kein Nullsummenspiel ist: Reduktion von Komplexität bedeutet nicht, dass nach der vollzogenen Reduktion *nur* weniger Komplexität vorhanden ist – vielmehr ist diese Reduktion die Bedingung dafür, dass enorm voraussetzungsreiche (und d.h. komplexe) Mitteilungshandlungen getätigt werden können. Reduktion von Komplexität durch Engführung von Entscheidungsspielräumen ist für sich genommen noch kein Novum: Auch in Luhmanns Theorie der Formalstruktur von 1964 spielt die Einschränkung dieses Spielraums (wenn auch noch nicht als Reduktion von Komplexität bezeichnet) eine große Rolle. Das innovative Moment der Theorie der Entscheidungsprämissen ist, dass Luhmann die Formalstruktur von Organisationen in drei voneinander klar unterscheidbare Dimensionen aufteilt: Kommunikationswege, Programme und Personen. Diese drei Dimensionen sind funktional äquivalent, d.h. die Variablen sind nicht nur unterschiedlich stark ausgeprägt, sondern können einander auch ersetzen. Der Kulminationspunkt von Entscheidungsprämissen, gewissermaßen das Atom der Organisation, an dem vorgenommene Änderungen dann auch faktisch markiert und in Relation gebracht werden, ist die Stelle (Luhmann 2005a: 51f.). Deren Merkmale können jederzeit schrittweise geändert und neu zusammengebaut werden.

Im Folgenden werden die einzelnen Dimensionen, in denen Entscheidungsprämissen strukturiert werden können, kurz und prägnant dargestellt<sup>67</sup>.

### Kommunikationswege

Ab einer gewissen Größe ist es in jedem sozialen System, das entscheidungsfähig bleiben will, unmöglich, dass jedeR mit jeder/jedem kommuniziert. Die dadurch in der Zeitdimension entstehende überbordende Komplexität lässt sich sehr gut anhand der aufwändigen und zeitraubenden Entscheidungsverfahren basisdemokratisch organisierter Protestbewegungen beobachten, die den (organisierten!) Massenmedien oftmals zwei oder mehr Schritte hinterher

---

<sup>66</sup> „Organisationsstrukturen – Entscheidungsprämissen – verteilen Beweislasten. Wenn man sich in Übereinstimmung mit der Formalstruktur verhält, kann man dies unauffällig, geräuschlos und ohne Rechtfertigungszwänge tun. Das Organisationsmitglied braucht sein Handeln nicht durch ‚Sinn-Argumente‘ weiter zu legitimieren, sondern es reicht aus, dass es auf sein programmkonformes Verhalten verweist“ (Kühl 2011: 101).

<sup>67</sup> Für eine anschauliche, alltagsnahe Darstellung der Entscheidungsprämissentrias siehe Kühl 2011:23ff.

sind. Formalisierte Organisationen bilden daher spezialisierte Subsysteme, die je spezifische Funktionen für andere Subsysteme erfüllen. Die Funktionalität besteht nun darin, dass von einem Subsystem zum anderen bereits reduzierte, handhabbare Komplexität weitergegeben wird. Das Empfängersystem überprüft nicht – und genau hierin liegt der Grund für die Beweglichkeit von Organisationen im Vergleich zu anderen sozialen Systemen –, wie die Informationen zu Stande gekommen sind, sondern übernimmt sie als unhinterfragten *Fakt*<sup>68</sup>, auf dessen Basis weiter entschieden werden kann<sup>69</sup>. Diese kommunikative Weitergabe von reduzierter Komplexität erfolgt nun aber nicht arbiträr: vielmehr wird durch Entscheidungsprämissen ein Rahmen gesetzt, der festlegt, wer mit wem in Kontakt zu treten hat und wer nicht. Bei dieser Rahmung von Subsystemkontakten denk man zunächst automatisch an vertikale Kommunikationen, also Hierarchien (Luhmann 1999a: 197f.). Da es aber auch auf horizontaler Ebene formalisierte Kontakte gibt hat Luhmann sich dazu entschlossen, diesen spezifischen Aspekt der Formalstruktur – etwas neutraler – als Kommunikationswege zu bezeichnen. Hierdurch wird es möglich, das Verhältnis – und die Folgeprobleme! – formalisierter Kontakte mit KollegInnen und Vorgesetzten zu analysieren. Die Vorzeichnung des Kontaktnetzes durch formalisierte Kommunikationswege darf jedoch nicht zu eng gesehen werden, schließlich handelt es sich dabei um Prämissen und nicht um konkrete Entscheidungen: Wenn immer feststünde wer mit wem zu reden habe, so würde die Organisation in ein derart starres Korsett gezwängt, dass es ihr unmöglich wäre, auf Bewegungen in der Umwelt zu reagieren. Sie würde schlicht ihre Beweglichkeit einbüßen. Daher ist die Prämisse Kommunikationswege eher als Richtungsweiser zu verstehen.

### Programme

Im Unterschied zu Kommunikationswegen geht es bei Programmen nicht um den Kontakt zwischen verschiedenen Stellen oder Abteilungen, vielmehr stehen die von der einzelnen Stelle auszuübenden Tätigkeiten selbst und damit von der Organisation vorab definierte Kriterien, anhand derer – aus der Sicht der Organisation richtige – Entscheidungen getroffen werden, im Mittelpunkt des Interesses (Luhmann 1999b: 284). Bei organisationalen Tätigkeiten geht es

---

<sup>68</sup> Natürlich darf hier nicht unerwähnt bleiben, dass es immer auch Fälle gibt, in denen die übermittelte Information (auf formalen oder informalen Wegen) angezweifelt werden kann. Dies ist jedoch die Ausnahme und nicht die Regel.

<sup>69</sup> Luhmann zufolge, liegt in eben jener internen funktionalen Ausdifferenzierung von Organisationen das Autonomiepotential von Subsystemen: „In dem Maße, als jede Stelle eine eigene Spezialität verwaltet, wird es für die anderen schwierig, nachzufragen, Kritik zu üben, bessere Problemlösungen vorzuschlagen oder gar den Überlegungsgang der anderen Stellen zu wiederholen“ (Luhmann 2006: 317).

nun vor allem darum, die potentiell unendliche Variation von Inputs (welches Rauschen in der relevanten Umwelt wird vom System in relevante Informationen übersetzt?) und Outputs (welche Wirkungen sollen in der Umwelt erreicht werden?) im System strukturell einzugrenzen. Dabei gibt es in der Sachdimension sowohl auf der Input- als auch auf der Outputseite einen dominierenden Programmtyp: an der Inputgrenze sind dies Konditionalprogramme und an der Outputgrenze Zweckprogramme. Parallel dazu sind jene Programmtypen auch in der Zeitdimension differenziert: Konditionalprogramme orientieren sich an Ereignissen in der Vergangenheit (in dem Sinn, dass sie auf Basis der aus vergangenen Erfahrungen gewonnenen Erkenntnisse gebildet werden), wohingegen Zweckprogramme an zukünftigen Wirkungen interessiert sind (ders. 2006: 260).

Widmen wir uns zunächst dem Typ *konditionierter Programmierung*: Dabei handelt es sich um von der Organisation auf Basis vergangener Entscheidungen festgelegte, redundante Routinen im Umgang mit Informationen, die von der zuständigen programmierten Stelle aus der Umwelt ins System (und somit auch die Sprache des Systems!) übersetzt werden sollen (ders. 1964). Egal wie unsicher und turbulent die Umwelt auch sein mag, das Programm übersetzt alles in Regelmäßigkeiten – und genau das ist auch seine spezifische Funktion: Es distanziert das System von der Umwelt und hindert diese daran, direkt auf das System zuzugreifen und dieses mit Komplexität zu überfordern. Diese Übersetzungsleistung<sup>70</sup> von Turbulenzen in geregelte Bahnen gelingt Routineprogrammen dadurch, dass für Entscheidungssituationen Wenn-Dann-Schemata zur Verfügung gestellt werden. Dies bedeutet, dass bei Entscheidungen alles verboten ist, was nicht ausdrücklich erlaubt wurde. Durch diese Fokussierung auf Input-Regelungen sind Routineprogramme im Wesentlichen reaktiv gebaut, was bedeutet, dass ihnen keine Teleologien in Form von zu erreichenden Zuständen innewohnen (ebd.: 10f.). Dazu ein Beispiel: Immer wenn KundInnen im Supermarkt zur Kassa kommen, dann müssen KassiererInnen die entsprechenden Waren zu vorher festgelegten Preisen verkaufen. Alle anderen Informationen, wie z.B. Größe, Alter und Geschlecht der KundInnen werden von den KassiererInnen, die auf Basis des Programms kommunizieren, nicht erfasst. Weiters ist der Verkauf von Waren kein spezifisch festgelegter Zweck, d.h. KassiererInnen haben nicht die Vorgabe, so und so viele Waren zu verkaufen. Es ist möglich, dass an einem Arbeitstag sehr viel, aber eben auch sehr wenig verkauft wird. Das Programm ist für beide Szenarien gerüstet. Wie diese Bilanz dann in weiterer Folge von den FilialleiterInnen interpretiert (und in neue Programme umgesetzt) wird, ist eine andere Sache. Zuletzt darf jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass es sich bei Konditionalprogrammen nicht um monokausale Eingriffe

---

<sup>70</sup> Für den Gedanken, dass Organisationen oftmals (retrospektiv) damit beschäftigt sind, Mehrdeutiges in (für sie) Eindeutiges zu verwandeln siehe grundlegend Weick 1997, 1998.

der Organisation in konkrete Entscheidungen handelt (wie die bisherigen Ausführungen zu Konditionalprogrammen vielleicht suggerieren), sondern um Prämissen, also Rahmungen von Entscheidungen<sup>71</sup>. Luhmann liefert hierfür zwei Argumente: Erstens nehmen konditional programmierte Stellen, wie bereits gesagt, nicht einfach Informationen eins zu eins aus der Umwelt auf, sondern übersetzen diese in die Sprache des Systems. Zweitens werden Konditionalprogramme immer generell und nie in Bezug auf einzelne Informationen formuliert. Das bedeutet, dass sehr heterogene Daten äquivalent behandelt werden müssen (ebd.: 13f.).

*Zweckprogramme* folgen dahingegen dem Um-Zu-Schema (um dieses oder jenes zu erreichen, ist alles erlaubt, was nicht verboten ist). Dabei handelt es sich um vorab festgelegte, gewünschte Wirkungen, die durch das Programm in der Umwelt der Organisation ausgelöst werden sollen. Die Wahl der Mittel kann innerhalb gewisser, von den Programmen festgelegter Grenzen variieren, wohingegen der Zweck festgelegt ist. Die Logik ist also im Vergleich zu Konditionalprogrammen genau umgekehrt. Dabei kommt es jedoch in erster Linie nicht darauf an, dass ein bestimmter Zweck auch tatsächlich erreicht wird. Luhmann stellt auch hier den komplexitätsreduzierenden Charakter der Prämisse auf der Ebene des Organisationssystems in den Vordergrund (ders. 1999b: 179ff.). Diese spezifische Reduktionsleistung besteht nun darin, dass Zwecksetzungen nicht mehr aus der turbulenten und ungewissen Umwelt, die aus sich heraus keine eindeutigen Entscheidungsempfehlungen liefert, abgeleitet werden, sondern auf Basis *interner Präferenzsetzungen* erfolgen. Hierdurch wird ein Rahmen geschaffen, innerhalb dessen Entscheidungen getroffen werden können<sup>72</sup>. Dabei ist es eben nicht so, dass bei Nicht-Erreichen des Zwecks (z.B. ein bestimmter Umsatz) das Programm seine Funktion nicht adäquat erfüllt hat: Der Bestand des Systems wurde schon dadurch gewährleistet, dass gewisse Zweck anvisiert und gewisse Mittel zur Erreichung dieses Zweckes gewählt wurden.

---

<sup>71</sup> Schließlich liegt genau hierin die Funktion von Programmierung: „Für die Formulierung des Routineprogramms selbst ist entscheidend, daß das Programm keine konkrete Vorzeichnung einzelner Entscheidungsverfahren oder Kommunikationswege zu enthalten braucht. Es kann darauf verzichten, ein starres Kommunikationsnetz wie den ‚Dienstweg‘ einzurichten“ (Luhmann 1964: 21).

<sup>72</sup> Insofern ist es auch müßig, über die Wirklichkeitsnähe oder -ferne von Organisationen zu sprechen. Schon der Umstand, *dass* intern gewisse Präferenzen gesetzt werden, ermöglicht es der Organisation nicht in Ehrfurcht vor der schier unerfassbaren Umwelt zu erstarren, sondern aktiv zu werden. Es handelt sich also, wenn man so will, um nützliche Illusionen. Luhmann hierzu: „Zwecke geben dem Grundproblem der Bestandserhaltung in einer komplexen und veränderlichen Umwelt, das als solches nicht instruktiv, nicht entscheidungsfähig ist, eine systemintern bearbeitbare Fassung. Sie sind gleichsam Ersatzformeln für ein ihnen vorausliegendes Ungewißheitsproblem. Die Zwecksetzung ermöglicht, mit anderen Worten, eine Teilverlagerung der Bestandsproblematik von außen nach innen, also in die Sphäre eigener Disposition“ (Luhmann 1999b: 190).

## Personen

Die letzte und – wie im weiteren Verlauf noch zu zeigen sein wird – für diese Arbeit *essentielle* Prämisse bezieht sich auf den Umstand, dass Strukturen in Organisationen nicht nur anhand verschiedener (vertikaler und horizontaler) Kommunikationswege und Bedingungen der Richtigkeit des Kommunizierens von Mitteilungen, sondern auch unter Berücksichtigung der Frage betrachtet werden können, *wer*, also welche Person (mit ihrer je eigenen Persönlichkeitsstruktur, ihrem je eigenen Lebenslauf) eine konkrete Stelle besetzt – hier rückt die *Sozialdimension* des Entscheidens in den Mittelpunkt des Interesses. Zu unterscheiden sind in diesem Zusammenhang Entscheidungen *über* das und Entscheidungen *des* Personals:

– Von Entscheidungen *über* das Personal ( ‚Personalentscheidungen‘ ) kann immer dann gesprochen werden, wenn es um die Mitgliedschaft in der Organisation geht, wenn also entweder über Eintritt (Einstellung), Austritt (Entlassungen), organisationsinterne Versetzungen oder die Veränderung von Personen (im Sinne von: Um- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen) entschieden wird. Hier spielen Fragen wie Ausbildung, Sympathie oder Charisma der Organisationsmitglieder eine Rolle.

– Mit Entscheidungen *des* Personals ist gemeint, dass die Persönlichkeitsstruktur der Mitglieder als Prämisse für getroffene Entscheidungen zu gelten hat. Die psychischen Systeme der Mitglieder gehören zwar, wie bereits erwähnt wurde, zur Umwelt der Organisation, doch kann das Organisationssystem aufgrund der besonders starken strukturellen Kopplung von sozialen und psychischen Systemen (Luhmann spricht fallweise auch von Interpenetration<sup>73</sup>) beim Aufbau eigener Komplexität auf jene der psychischen Systeme ‚zurückgreifen‘ . Dies ist für die Reproduktion des Organisationssystems unerlässlich, da psychische Systeme sehr flexibel mit Herausforderungen und eventuell auftretenden Problemen umgehen können, die nicht auf Basis der beiden anderen Entscheidungsprämissen von Organisationen allein bewältigt werden könnten<sup>74</sup>. Daran anschließend muss an den Umstand erinnert werden, dass Organisationen – wie alle sozialen Systeme – aus Kommunikationen bestehen und daher keine ‚eigenen‘ Möglichkeiten sinnlicher Wahrnehmung besitzen. Nur dasjenige, was von den Mitgliedern wahrgenommen und in die formale Kommunikation eingebracht wird, kann im Organisationssystem Bedeutung erlangen und auf Entscheidungen Einfluss nehmen. Auf den Punkt gebracht, kann die Eigenart der Prämisse Personal folgendermaßen definiert werden: Weil jedes

---

<sup>73</sup> Für den Begriff der Interpenetration siehe Luhmann 1987b: 286ff.

<sup>74</sup> „Personen, ob nun einzeln oder in der Gruppe, sind für das Überleben von Organisationen deshalb so wichtig, weil durch sie der Erstarrung der Organisation entgegengesteuert werden kann. Funktionalität wie Dysfunktionalität von Organisationsstrukturen erwächst aus der Bildung von Routinen (Programmen, formale Organisation). Was sich in der Psyche eines Mitglieds abspielt, ist unberechenbar ( ‚nicht trivial‘ ). Daher können psychische Umwelten der Organisation das nötige Irritationspotenzial zur Verfügung stellen“ (Simon 2007, 74f).

psychische System einzigartig ist und das Organisationssystem auf je eigene Art irritiert, nimmt man durch die Besetzung einer Stelle in gewissen Ausmaß in Kauf, dass diese Stelle auf spezifische Art und Weise von der Einzelperson interpretiert wird. Die Prämisse Personal wird exponentiell wichtiger, je weniger eine Tätigkeit standardisierbar ist. Daraus folgt, dass vor allem auf den oberen Hierarchieebenen eine Personalentscheidung gleichzeitig eine Entscheidung darüber ist, welchen Weg die Organisation in Zukunft einschlagen wird.

### 3.3.2 Unentscheidbare Entscheidungsprämissen

Die informelle Seite der Organisation wurde, wie weiter oben bereits angesprochen, erstmals von der Human-Relations-Bewegung thematisiert und auf ihre Funktion für Arbeitsgruppen und, daran anschließend, die Organisation hin erforscht. Ausgehend davon begannen OrganisationswissenschaftlerInnen nach dem Zweiten Weltkrieg sich mehr und mehr mit eben jener informalen Seite von Organisationen – die gemäß neueren Moden in der Organisationstheorie auch als Organisationskultur bezeichnet wird<sup>75</sup> – zu beschäftigen. Dabei lassen sich grob gesagt zwei *inkommensurable Positionen* ausmachen: Die erste, die von Deeg/Weibler (2008: 121) als „funktionalistische Perspektive“ bezeichnete wird, sieht Informalität als etwas, das die Organisation (in ihrem Sinne) gezielt – etwa mit Hilfe von Leitbildern, die den Angestellten ein gewisses Selbstbild der Firma vermitteln sollen – steuern kann. Es wird also davon ausgegangen, dass jene von selbst gewachsenen Strukturen aus dem latenten (unentscheidbaren) in den manifesten (entscheidbaren) Bereich transferiert werden können. Dementsprechend ist dann auch oft davon die Rede, dass ‚die Kultur‘ verändert, angepasst und schlussendlich auch optimiert werden müsse. Als Paradebeispiel hierfür können die amerikanischen Unternehmensberater Tom Peters und Robert H. Waterman mit ihrem berühmten Buch „In Search of Excellence“ (1982) genannt werden. In diesem entwickeln sie ein sieben Hauptmerkmale umfassendes Modell<sup>76</sup>, in dem auch der Organisationskultur ein bestimmter Ort zugewiesen wird. Anders als bei Luhmann – der in seiner Theorie einen Optimalzustand von Organisationen bzw. Best-Practice-Empfehlungen ablehnt – gehen Peters und Waterman davon aus, dass diese sieben Hauptmerkmale durch gezielte Steuerung in ein harmonisches Verhältnis zueinander gebracht werden können. Ein weiteres Beispiel liefert William Ouchi (1981), der in der japanischen Kultur den grundlegenden Motor für die rasante wirtschaftliche Entwicklung des Landes sieht – dementsprechend ist sein Ratschlag für amerikanische und europäische Unternehmen vom erfolgreichen japanischen Weg zu lernen.

---

<sup>75</sup> Für die Metapher der Organisation als Kultur siehe Morgan 2006: 155ff.

<sup>76</sup> Die sieben Hauptmerkmale sind: strategy, structure, systems, skills, staff, style und shared values.

Die andere, ebenfalls von der Human-Relations-Bewegung ausgehende Entwicklungslinie nahm hingegen eine „symbolische Perspektive“ (Deeg/Weibler 2008: 121) ein und erforschte nach dem Zweiten Weltkrieg zunehmend nicht-intentionale, kulturelle<sup>77</sup> Prozesse in Organisationen und stellt diese in den Vordergrund. Es ist davon die Rede, dass Organisationen primär einer unterhalb des Bewusstseins der AkteurInnen gewachsenen Eigenlogik folgen, die sich in kognitiven, von allen Mitgliedern geteilten Deutungs- und Kommunikationsmustern (Smircich 1983:348ff.), aber auch an der ‚Oberfläche‘ Organisation, nämlich in Artefakten (Schein 1992), manifestiert und nicht intentional gesteuert, sondern höchstens irritiert werden kann<sup>78</sup>. Neben dieser Perspektive, die Organisationskulturen implizit als etwas sehr Homogenes auffasst, gibt es auch noch andere Stimmen (Gregory 1983), die von multiplen ‚nativen‘ Kulturen innerhalb einer Organisation sprechen. Und wieder andere (Louis 1980) fokussieren vor allem das Individuum und seine Reaktion auf das neue (formale und informale) Umfeld. Wechselt man von der Meso- (also der Organisations-) auf die Makro- (also die Gesellschafts-)Ebene, so geraten mit Hilfe des Neoinstitutionalismus (Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983; Zucker 1977) gesamtgesellschaftlich bzw. in einzelnen organisationalen Feldern legitimierte Institutionen ins Blickfeld, die in Gestalt formaler Strukturen sichtbar werden, an die einzelne Organisationen sich zwangsläufig anpassen müssen, sofern sie die für ihr weiteres Bestehen essentielle Legitimität nicht verlieren wollen<sup>79</sup>. Auch von TheoretikerInnen neoinstitutionalistischer Provenienz wird betont, dass derartige Institutionen nicht einfach per Entscheidung in die Welt gesetzt werden, sondern erst retrospektiv sichtbaren Eigendynamiken zugrunde liegen. In dieser Konzeption stehen die einzelnen Organisationen den Institutionen recht passiv und machtlos gegenüber. Insgesamt wird in der symbolischen Perspektive – sei es auf mikro-, meso- oder makrostruktureller Ebene – also die andere Seite des Kontinuums *steuerbar/nicht steuerbar* markiert und als für Organisationen typisch erachtet. Mit Staehle (1999: 498) könnte man sagen, dass die Organisation in der ersten Perspektive neben anderen Eigenschaften u.a. auch eine Kultur *hat*, während sie in der zweiten eine Kultur *ist*. Jedoch ist beiden Sichtweisen gemeinsam, dass sie davon ausgeht, dass die Kultur einer Organisation integrierend wirkt: Sie fungiert, um mit Smircich (1983) zu sprechen, als

---

<sup>77</sup> Der hier verwendete Kulturbegriff lehnt sich zumeist (explizit oder implizit) an jenen von Clifford Geertz an. Dieser sieht Kultur als ein Gewebe von Deutungen und Bedeutungen, das von AkteurInnen in ihrem alltäglichen Handeln geschaffen wird und in das sie gleichzeitig auch permanent verstrickt sind (Geertz 1983: 9).

<sup>78</sup> „Sie [die ManagerInnen, L.R.] werden Kultur niemals in dem Sinne kontrollieren, den viele Managementratgeber empfehlen. Die holografische Ausbreitung von Kultur bedeutet, daß sie sämtliche Aktivitäten auf eine Weise durchdringt, die sie direkter Kontrolle durch einzelne Gruppen von Individuen verschließt“ (Morgan 2006: 198f.).

<sup>79</sup> Die Verbreitung von Institutionen erfolgt mittels so genannter Isomorphismen, deren es drei gibt: Isomorphismus durch Zwang, normativer Isomorphismus und mimetischer Isomorphismus (DiMaggio/Powell 1983).

sozialer Klebstoff, der die Organisation in einer unsicheren und turbulenten Welt über einen kollektiv geteilten Werthorizont zusammenhält

Luhmann der, wie gezeigt werden konnte, an der Entscheidbarkeit formaler Strukturen festhält, baut seinen Begriff der Informalität um und passt ihn an sein Konzept der Entscheidungsprämissen an. Dementsprechend sind für ihn informelle Strukturen, ähnlich formellen, Prämissen von Entscheidungen. Jedoch sind erstere eben nicht von der Organisation entscheid- und intentional änderbar, weil ihre Entstehung latent, d.h. den kommunizierenden AkteurInnen (notwendigerweise) unbewusst, bleibt (Luhmann 260: 240ff.). Diese unentscheidbaren Entscheidungsprämissen entstehen erstens als Nebenprodukt elementarer, tagtäglicher Kontakte zwischen den Mitgliedern und können nicht als Entscheidungen bestimmter Personen oder Gruppen von Personen zugerechnet werden. Zweitens dringen unentscheidbare Entscheidungsprämissen in Form gesellschaftlich institutionalisierter oder feldspezifischer Normen in die Organisation ein<sup>80</sup>. Gemeinsam ist den Prämissen auf beiden Ebenen, dass ihnen eine Tendenz innewohnt, nach ihrer Etablierung als unhinterfragte (und unhinterfragbare) Selbstverständlichkeiten zu gelten. Wer sie nicht beachtet, stößt auf weitläufiges Unverständnis und muss damit rechnen (in welcher Form auch immer) sanktioniert oder zumindest schief angeschaut zu werden. Ihre Stärke ist also, dass sie die Mitglieder in ihren Mitteilungshandlungen nicht nur (mehr oder weniger) merklich beeinflussen, sondern auch noch – eben weil sie die Form von Werten haben und daher zumeist nicht explizit ausformulierbar sind – nicht abgelehnt werden können (ebd.: 244). Weiters muss betont werden, dass sie keineswegs starr und unveränderbar, sondern durchaus wandelbar sind, jedoch ist es der Organisation nicht möglich sie per Dekret in gewünschte Bahnen zu lenken. Insofern besitzen sie gewisse Ähnlichkeit mit Kommunikations- und Deutungsstrukturen, die auch außerhalb von Organisationen, etwa in Familien oder bei geselligen Abendveranstaltungen, bestehen – mit dem Unterschied, dass die in Organisationen entstandenen unentscheidbaren Entscheidungsprämissen den formalen Rahmen voraussetzen und somit direkt an ihn gebunden sind. Im Unterschied zu AutorInnen wie Smircich begrenzt Luhmann also die kulturellen, selbstgewachsenen Aspekte von Organisationen auf spezifische Bereiche und setzt sie nicht total.

---

<sup>80</sup> Auch hier kann wieder auf den Neoinstitutionalismus verwiesen werden.

## 4 Zusammenführung von Methodologie und Theorie

Nach den Erläuterungen der im Rahmen dieser Arbeit verwendeten theoretischen und methodologischen Konzepte, werden an dieser Stelle nun beide Hauptstränge zusammengeführt. Außerdem wird erklärt, inwiefern dadurch eine mehrdimensionale und tiefenschärfere Sicht auf den Forschungsgegenstand gewonnen werden kann. Nochmals zur Wiederholung:

- Die ausgewählten Theoriebausteine der *Systemtheorie* bestehen einerseits aus dem Begriffspaar formal/informal und andererseits aus der Theorie der entscheidbaren und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen. Das Konzept der Entscheidungsprämissen kann dafür verwendet werden, Schwerpunktsetzungen in der Formalstruktur von Organisationen genauer zu analysieren (was bei der Verwendung des herkömmlichen Formalitätsbegriffs, der noch stark an die faktische Einhaltung von Regeln gebunden ist, nur bedingt möglich wäre). Gleichzeitig ist es jedoch auch sinnvoll, am (um den dreidimensionalen Entscheidungsprämissenbegriff erweiterten) Begriffspaar formal/informal festzuhalten, da hierdurch der enge Zusammenhang und vor allem die wechselseitige Funktionalität dieser beiden Seiten von Organisationen hervorgehoben werden kann.
- Die zentralen Forderungen der *interpretativen Sozialforschung* bezogen sich darauf, dass die soziale Wirklichkeit als ein Produkt von beständig ablaufenden Interpretationen durch alltagskompetente AkteurInnen, die ihre Deutungs- und Kommunikationsmuster in wechselseitig aufeinander bezogenen Mitteilungshandlungen prozesshaft herstellen, verstanden werden soll. Daraus folgt, dass bei der Erforschung sozialen Phänomene die (Re-)Konstruktion dieser Prozesse und die diese steuernden und gleichzeitig aus ihnen hervorgehenden Sinnstrukturen im Vordergrund stehen.

In beiden Fällen geht es also um bereits bestehende Strukturen einerseits und Strukturierungsleistungen, also den Prozess der Herstellung und Veränderung von Strukturen, andererseits. In seinen theoretischen, von jeglicher Forschung weitgehend losgelösten Ausführungen beschreibt Luhmann jene Genese und Funktion von intendierten und nicht-intendierten Strukturen. Die interpretative Sozialforschung beschäftigt sich dahingegen vor allem mit der Erforschung fallspezifischer Wirklichkeitskonstruktionen, d.h. dem methodischen Aspekt, als auch der Bedingung der Möglichkeit solcher Forschungen, d.h. dem methodologischen Aspekt). Die

in diesem Kapitel zu entwickelnde Hauptthese ist nun, dass eine Kombination der Stärken dieser beiden theoretischen und methodischen/methodologischen Positionen nicht nur möglich ist, sondern auch dabei hilft, ein tieferes Verständnis der Wirklichkeitskonstruktionen, Prozesse und (formalen) Strukturen von Organisationen zu entwickeln<sup>81</sup>. Somit geht es darum, die theoretischen Ausführungen Luhmanns zu formalen bzw. informalen Strukturen und Entscheidungsprämissen für die Praxis der interpretativen Sozialforschung zu operationalisieren und dadurch Synergieeffekte zwischen diese beiden Traditionen zu ermöglichen.

Zunächst fällt auf, dass die vielfältigen Versuche von AutorInnen wie Hausendorf (1992), Nassehi/Saake (2007), oder Schneider (1995) (um nur einige zu nennen), die Systemtheorie für die empirische Sozialforschung anschlussfähig zu machen, vor allem auf der Ebene der allgemeinen Theorie sozialer Systeme (Luhmann 1987) angesiedelt sind. Im Mittelpunkt stehen dabei Begriffe wie Selbstreferentialität, Kommunikation, Kontingenz, Funktion und Beobachtung, die nach Meinung der genannten AutorInnen dabei helfen könnten, empirische Daten angemessen zu interpretieren. So interessant und theoretisch/methodologisch konsistent diese Versuche auch sein mögen: Im Rahmen dieser Arbeit wird auf eine Verknüpfung der allgemeinen Theorie sozialer Systeme mit der interpretativen Sozialforschung verzichtet (wobei dies nicht als abwertendes Urteil über die genannten AutorInnen zu verstehen ist) und der Vorschlag gemacht werden, einen anderen Weg einzuschlagen.

Als Brücke der in Kapitel 3 vorgestellten theoretischen Bruchstücke der Systemtheorie zur interpretativen Sozialforschung können die Publikationen von Werner Vogd (2005, 2007, 2009a, 2009b) gelten. Dieser betont, dass man, neben der Integration der bereits genannten systemtheoretischen Begrifflichkeiten, bei der Analyse sozialer Phänomene vor allem den (von ihm differenzierungstheoretisch begründeten) Einschluss des Ausgeschlossenen, also der in den erhobenen Daten nicht unmittelbar präsente Kontext berücksichtigen müsse (2009b: 113). Damit ist gemeint, dass z.B. das Geschehen in Organisationen nur dann adäquat interpretiert werden kann, wenn man berücksichtigt, dass der formalstrukturelle organisationale Rahmen (etwa von beobachteten Interaktionen oder geführten Interviews) etwas gleichzeitig Präsenten und Nicht-präsenten ist. Vogd (ebd.: 106) bedient sich hier des Schemas Interaktion,

---

<sup>81</sup> Dass die (Re-)Konstruktion der historisch gewachsenen Organisationswirklichkeit als dominanter Orientierungspunkt der interpretativen Organisationsforschung zu sehen ist, betonen auch Froschauer/Lueger (2009b: 255): „(Im Vordergrund (steht das Bemühen), die sozial konstruierte Organisationswirklichkeit zu verstehen und aufzuzeigen, wie diese Ordnung historisch entstanden ist, wie sie laufend reproduziert wird, und wie sie sich verändert.“

Organisation, Gesellschaft<sup>82</sup>, um zu zeigen, dass bei der Analyse einer der drei Ebenen die je anderen miteinbezogen werden müssen, was mithilfe „Gesellschaftstheorie“-freier interpretativer Sozialforschung nicht möglich wäre, da diese gar keinen (theoretisch befriedigenden) Gesellschaftsbegriff anzubieten hat. Zu kritisieren wäre hier, dass Vogd in Folge des Gesellschaftsbezugs eine schwerfällige Heuristik bemüht, durch die man bei jeder Analyse einer konkreten Organisation deren Bezug auf Funktionssysteme oder gar die Gesellschaft als Ganzes klären müsste, wobei in diesem Zusammenhang unklar ist, warum die Einbindung des gesamten gesellschaftstheoretischen Apparats der Systemtheorie für ein Verständnis der Organisation überhaupt notwendig sein sollte<sup>83</sup>. Jedoch liefert er den wichtigen Hinweis, dass bei der Analyse von Organisationen darauf geachtet werden sollte, dass diese trotz aller Offenheitsgebote von anderen sozialen Einheiten, wie z.B. Familien, grundsätzlich verschieden seien, und man sich bei Forschungen dessen bewusst sein müsse, dass Organisationsmitgliedern (im Gegensatz zu Familienmitgliedern) ein formaler Rahmen vorgegeben sei, der, wenn auch aus qualitativ-empirischen Daten nicht ersichtlich, trotzdem Einfluss ausüben und das Geschehen für BeobachterInnen sinnhaft verständlich machen kann. Zum Beispiel kann hierdurch die eigenartige Form der Folgebereitschaft erklärt werden, die durch die Kontingenz der Mitgliedschaft erwächst. Abstrakter formuliert geht es also unter Rückgriff auf das luhmannsche Formalitätskonzept um eben jenen von Vogd geforderten Einschluss des Ausgeschlossenen. Damit sind wir nicht allzu weit von Goffmans Rahmenanalyse entfernt: In dieser Konzeption neigt ein Handelnder dazu, „seine Reaktion faktisch von einem oder mehreren Rahmen oder Interpretationsschemata bestimmen zu lassen, und zwar von solchen, die man primäre nennen könnte. [...] Ein primärer Rahmen wird eben so gesehen, daß er einen sonst sinnlosen Aspekt der Szene zu etwas Sinnvollem macht“ (Goffman 1996: 31). So lässt sich z.B. der Umstand, dass eine Person eine andere mit einem Messer bedroht, je nach Rahmung – Theaterstück, Ehestreit, Scherz unter FreundInnen – vollkommen unterschiedlich deuten. Ohne den Rahmen könnte man den Sinn des Beobachteten nicht verstehen. Eine ähnliche Forde-

---

<sup>82</sup> Auch Rudolf Stichweh sieht in der Ebenendifferenzierung ein wichtiges Analyseraster für soziologische Forschungen: „Der klassische Vorschlag ist hier der von Niklas Luhmann, Interaktionssysteme, Organisationen, und Gesellschaft zu unterscheiden, mit der Implikation, daß ein und dieselbe Interaktion gleichzeitig allen drei Systemen angehören kann, was dazu führt, daß die wechselseitige Beeinflussung globaler und lokaler Zusammenhänge an der einzelnen Interaktion ablesbar sein muß – und dies auch dann noch, wenn eine zunehmende Differenzierung der Systemebenen im Verhältnis zueinander postuliert wird“ (Stichweh 2000: 16f.).

<sup>83</sup> Eine Vermutung sei an dieser Stelle geäußert: Bei der Lektüre von methodologischen Texten und Forschungsberichten, die sich explizit auf die Systemtheorie berufen, fällt auf, dass im ersten Fall vor allem die theoretische Konsistenz (also die Selbstreferenz der Theorie – um mit Luhmann zu sprechen) im Vordergrund steht (wobei die Frage nach dem soziologischen Mehrwert selten bzw. gar nicht gestellt wird), und im zweiten Fall eine seltsam anmutende Durchdeklinierung von A-Z des gesamten Begriffsapparats vorgenommen wird (z.B. bei der Analyse eines Phänomens die Zuordnung zu Funktionssystemen, anschließend die Einordnung in das Schema Interaktion, Organisation, Gesellschaft etc.).

nung stellt auch die Methodologie interpretativer Sozialforschung, wenn sie davon spricht, dass in hermeneutischen Auswertungsverfahren der latente Kontext durch radikale Dekontextualisierung einer Sequenz (re-)konstruiert werden kann. Der (feine) Unterschied besteht nun aber darin, dass die Systemtheorie, wie im vorhergehenden Kapitel gezeigt werden konnte, ein äußerst elaboriertes Verständnis dessen entwickelt hat, was sie als formale Struktur von Organisationen bezeichnet. Dieser formale Rahmen, der in den erhobenen Daten zwar nicht unmittelbar präsent sein muss (jedoch kann), ist also, so unsere Schlussfolgerung, bei der Analyse von Organisationen zu berücksichtigen – *in welcher Form zeigt der konkrete Fall*. Genau an dieser Stelle offenbart sich die Stärke des Konzeptes von Formalität/Informalität und der Entscheidungsprämissen:

1) *Eine theoretisch gewonnene Besonderheit von Organisationen wird spezifiziert (nämlich die explizite Festlegung gewisser Strukturelemente von der Organisation durch die Organisation), ohne dass 2) dadurch die Interpretation des Datenmaterials zu sehr eingengt wird, was insofern möglich ist, als Luhmann formale Strukturen als Rahmen, und nicht als determinierenden Durchgriff auf konkrete Prozesse beschreibt.*

Ad 1) Die Besonderheit von Organisationen besteht (wie im vorherigen Abschnitt gezeigt werden konnte) darin, dass Organisationen ihre Strukturen nicht nur explizit machen, sondern diese auch relativ problemlos ändern können, was durch ein Zusammenspiel spezifischer Mechanismen, wie der Kontingenz der Mitgliedschaft und der Entkopplung von Organisationszweck und Mitgliedschaftsmotivation, erreicht werden kann. Dies unterwirft die Mitglieder eigentümlichen Darstellungsforderungen (vor allem der Darstellung von Konsens), die in dieser Form in sozialen Systemen anderen Typs nicht beobachtbar sind. Gleichzeitig weist Luhmann darauf hin, dass man in der Frage „Sind Organisationen steuerbar, Ja oder Nein?“ keine der beiden Seiten präferieren, sondern vielmehr das *Zusammenspiel zwischen steuerbaren (also formalen) und nicht steuerbaren (also informalen) Aspekten* beschreiben sollte. Genau diese Betonung des dynamischen Zusammenspiels formaler und informaler Prozesse bzw. Strukturen, das von Petras Hiller (2005) als Organisationswissen bezeichnet wird<sup>84</sup>, kann, so die hier vertretene These, nicht nur mit den Prämissen interpretativer Sozialforschung in Einklang gebracht werden, sondern verschafft ForscherInnen einen erkenntnistheoretischen Mehrwert, den sie ohne den Rückgriff auf die genannten Theorieelemente nicht hätten.<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup> Wobei Hiller (2005: 8) die These vertritt, dass die unentscheidbaren den entscheidbaren Entscheidungsprämissen vorangehen: „Nicht die formalstrukturellen, sondern die unentscheidbaren Entscheidungsprämissen bestimmen die evolutionäre Reproduktion der Organisation.“

<sup>85</sup> Als Beispiel für eine gelungene Integration formaler und informaler Aspekte in die Interpretation einer Organisation kann die mittlerweile zum Klassiker der interpretativen Soziologie gewordene Studie „Crime and Punishment in the Factory: The Function of Deviancy in Maintaining the Social System.“ (1963) von Joseph

Ad 2) Da Luhmann sein Konzept der Entscheidungsprämissen bewusst als mehrdeutigen Rahmen versteht, kann einerseits jeder Determinismus-Vorwurf zurückgewiesen<sup>86</sup> und andererseits dem Primat der Offenheit als zentraler Prämisse der interpretativen Sozial- und Organisationsforschung genüge getan werden. So kann weder durch die Fixierung von Kommunikationswegen oder Zwecken bzw. Verhaltensregeln, noch der Rekrutierung fach einschlägigen Personals über konkrete (formale und informale!) Prozesse in der Organisation entschieden werden. Nehmen wir etwa das Beispiel der Zweckprogrammierung: Erhält man als HochschullehrerIn die Aufgabe, eine Vorlesung zu einer bestimmten Theorie zu halten, so liefert alleine der Umstand, dass man diese Aufgabe zugeteilt bekommt, noch keinen Aufschluss darüber, wie sie ausgeführt wird.

Neben dem Umstand, dass Entscheidungsprämissen als mehrdeutige, unterdeterminierte Rahmen zu verstehen sind, besitzen sie noch zwei weitere, für interpretative Forschungen anschlussfähige Eigenschaften:

1. Ein zentrales Charakteristikum moderner Organisationen ist – und dieser Gedanke zieht sich, wie gezeigt werden konnte, durch Luhmanns gesamtes organisationssoziologisches Frühwerk – deren Differenzierung in formale und informale Bereiche. Diese Differenzierung ist nun keineswegs starr, statisch oder gar in irgendeiner Form objekthaft: Durch den Entscheidungsbegriff kann dahingegen mit Luhmann darauf aufmerksam gemacht werden, dass die Frage, ob eine Kommunikation als Entscheidung zu sehen ist oder nicht, eine *Zurechnungsfrage* ist. Damit ist gemeint, dass die Kennzeichnung einer Entscheidung *als* Entscheidung Resultat *organisationsinterner Aushandlungsprozesse* ist, was bedeutet, dass dieselbe Kommunikation in einer Organisation Teil der informalen, in einer anderen Teil der formalen Ordnung sein kann. Zurechnungsfragen wiederum erfordern reflektierte empirische Forschungen subtiler Machtverhältnisse, für die allein die interpretative Forschung ein Auge hat. Im Gegenzug liefern Luhmanns Begriffe einen ebenso unersetzbaren Beitrag.

2. Ein letzter Aspekt, der die Anschlussfähigkeit der luhmannschen Organisationstheorie an interpretative Forschungen begünstigt ist der Umstand, dass er die Formalstruktur von Orga-

---

Bensman und Israel Gerver genannt werden. In ihr beschreiben die Autoren, wie die formalen Strukturen eines größeren Unternehmens nicht nur systematisch durch informal ausgehandelte und etablierte Strukturen unterlaufen werden, sondern letztere auch noch Folgeprobleme von ersteren ausgleichen (Woraus folgt, dass man ihnen positive Funktionen für den Erhalt des sozialen Systems zugestehen kann). Der soziale Sinn dieser Abweichung wird allerdings nur dann deutlich, wenn sie, durch den Einbezug der formalen Strukturen in die Analyse, auch als Abweichung sichtbar wird. Anders formuliert: Devianz wird erst durch Regeln zu Devianz. Wenn die formalen Strukturen in der Studie auch nur am Rande thematisiert werden, so wird doch deutlich, dass die Szenerie ohne ihren Einbezug nicht soziologisch verstanden und ursächlich erklärt werden kann.

<sup>86</sup> „Mit all dem ist noch nichts über die Zugriffsdichte gesagt, mit der Entscheidungsprämissen [...] das Verhalten bestimmen [...] Das Verhalten ist mithin, was Entscheidungsprämissen angeht, immer unterdeterminiert. Gerade darauf beruhen Steuerungs- und Änderungsmöglichkeiten des Organisationsmanagements“ (Luhmann 2005a: 55).

nisation in drei Teile spaltet und diese als funktional äquivalent betrachtet. Durch die Analyse von Organisation in allen drei Dimensionen kann gezeigt werden, dass *jede Organisation ihre Entscheidungsprämissen anders strukturiert*, man also anders gesagt Forschungen des Typs Kontingenztheorie<sup>87</sup> als zu ungenau zurückweisen kann. Luhmann zieht daraus den Schluss, dass man jede Organisation (und ihre Formalstruktur) für sich betrachten und vorschnelle Verallgemeinerungen vermeiden sollte. Auch hier ist die Kompatibilität mit der interpretativen Sozialforschung evident.

Daran anschließend können folgende – an Froschauer/Lueger (2009b: 259) angelehnten, jedoch auf Basis des bisher Gesagten leicht modifizierten – Fragestellungen für systemtheoretisch inspirierte, interpretative Organisationsforschungen aufgelistet werden:

- 1) *Auf Basis welcher entscheidbaren und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen wird im untersuchten Organisationssystem kommuniziert? Und daran anschließend: Was wird überhaupt als Entscheidung zugerechnet und was nicht?*
- 2) *Welche Interaktionsdynamiken lassen sich im Rahmen dieser Strukturen (re-)konstruieren?*
- 3) *Welche Veränderungen entscheidbarer und unentscheidbarer Entscheidungsprämissen sind für das untersuchte Organisationssystem charakteristisch?*
- 4) *In welchem Verhältnis stehen entscheidbare bzw. unentscheidbare Strukturen und Prozesse (Interaktions- und Systemdynamiken)?*

Die zentrale Meta-Frage dabei ist, „wie Organisationen ihre Kommunikationsprozesse nach innen und außen so strukturieren, dass die Mitglieder ein zwar intern differenziertes, aber in Teilbereichen relativ kohärentes Bild der Organisation entwickeln können, das ihre Handlungen [...] sinnvoll erscheinen lässt“ (Froschauer/Lueger 2009b: 269).

All das, was in Kapitel 2, 3 und 4 gesagt wurde, ist noch sehr allgemein gehalten. Es drängt sich daher Frage auf, was all dies denn nun für die Analyse des in der vorliegenden Arbeit untersuchten empirischen Falls bedeutet. In der Einleitung wurde bereits angedeutet, welches ‚Endprodukt‘ bei dieser Forschung schlussendlich herausgekommen ist. Ziel des folgenden Kapitels ist, den Prozess der (von einem bestimmten Ausgangspunkt an) zu diesem Ergebnis

---

<sup>87</sup> Für eine prägnante Zusammenfassung der Kernaussagen dieser Theorie siehe Kieser 2006a. Luhmann grenzt sein Entscheidungsprämissenkonzept in seinem Aufsatz „Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme“ (2005a) explizit von der Kontingenztheorie ab.

hingeführt hat, transparent und für LeserInnen verständlich zu machen. Erst im Anschluss daran werden die Ergebnisse der Forschung präsentiert.

# II. Teil

## 5 Forschungsdesign und Forschungsprozess

Wie in Kapitel 2 verdeutlicht wurde, muss in einer Forschung, die sich an den methodologischen und methodischen Prämissen interpretativer Sozialforschung orientiert, zunächst auf die Definition einer vor Beginn festgelegten, auf Basis theoretischer Vorkenntnisse gewonnenen (und damit einhergehend zumeist eher engen) Forschungsfrage verzichtet werden. Dabei definieren ForscherInnen bei der Analyse von Organisationen zunächst an allgemeinen Grundfragen (siehe Kapitel 4), die alle um das Problem der systeminternen Erwartungsstabilisierung kreisen. Im Verfahren der Forschung gewinnt man dann durch die an das Grundkonzept der Grounded Theory (Glaser/Strauss 1971) anschließende unmittelbare enge Verknüpfung von Datenerhebung und -auswertung Schritt für Schritt einen engeren Fokus.

*Die Findung der Forschungsfrage bzw. des Forschungsfokus ist daher eng an den Forschungsprozess gekettet – daher werden diese beiden zentralen Aspekte im vorliegenden Kapitel nicht getrennt voneinander dargestellt, sondern in ihrer gemeinsamen Entwicklung dargestellt. Hierdurch kann der Forderung interpretativer Methodologie nach reflexiver Offenlegung der Vorgehensweise folge geleistet werden.*

### 6.1 Forschungsdesign

Ausgangspunkt meiner Forschung, die zunächst – was nicht unerwähnt bleiben sollte – als Zweierteam begann, war die Intention, im Rahmen eines Seminars an der Universität Wien einen bereits abgeschlossenen Change-Prozess eines Unternehmens (re-)konstruktiv zu erforschen. Dabei sollte untersucht werden, wie dieser Prozess von den AkteurInnen (re-)konstruktiv erlebt wurde und was dies über die Veränderungen in der Organisation aussagt.

*Es wurde also die Entscheidung getroffen, anhand einer dichten Beschreibung und abschließenden Reflexion der Auswirkungen des Veränderungsprozesses auf die Organisation eine summative Evaluierung<sup>88</sup> dieses Prozesses durchzuführen.*

In Bezug auf die vier Hauptfragen von Froschauer/Lueger (siehe Kapitel 4) bedeutet ein solcher Fokus, dass die dritte Frage, nämlich die Untersuchung von (in unserem Fall bereits abgeschlossenen) *Systemdynamiken* (also der Veränderung von kommunikations- und deutungsleitenden Strukturen innerhalb von Organisationen), im Zentrum des Interesses stand.

Die Forschung wurde auf Basis dieser Ausgangsüberlegungen folgendermaßen geplant: Einerseits mein Kollege und ich die Entscheidung, einen bestimmten Aspekt der Organisation (die bereits abgeschlossene Veränderung) zum Thema zu machen, andererseits sollte dabei jedoch auch – wie in Kapitel 2 ausführlich dargestellt – der Forschungsfokus für Strukturen und Dynamiken, die auf anderen oder gar auf der Ebene der gesamten Organisation angesiedelt sein könnten, offen gehalten werden. Die dahinter stehende Annahme ist, dass man Aspekte, wie z.B. eine Restrukturierung, nicht wie mit einem Skalpell aus der Organisation herauschneiden und gesondert betrachten kann, sondern für ein tieferes Verständnis auch den organisationalen Gesamtkontext berücksichtigen muss. *Der Referenzpunkt sollte jedoch trotzdem die Auswirkungen einer bereits vollzogenen Restrukturierung sein.* Es wurde also erstens die Entscheidung getroffen das allgemeine Phänomen der intendierten Restrukturierung anhand eines einzelnen Falles zu untersuchen (denn schließlich würde sich ja auch die Möglichkeit eines Vergleiches der Restrukturierungsversuche in unterschiedlichen Organisationen anbieten), was in interpretativen Studien durchaus üblich und methodologisch sinnvoll ist (Froschauer/Lueger 2009a: 82), und zweitens die Forschung ohne einen vorab definierten, an Hypothesen gekoppelten Fokus zu beginnen. Die Größe des Unternehmens spielte bei den Vorüberlegungen insofern eine (primär forschungsökonomische) Rolle, als es für ein zweiköpfiges Forschungsteam vom Zeitaufwand her möglich sein sollte, Einblick in die verschiedenen Abteilungen der Organisation zu bekommen. Daher wurde die Entscheidung getroffen, ein mittelständisches Unternehmen (40-50 MitarbeiterInnen) zu erforschen. Die von der Organisation angebotenen Dienstleistungen waren bei der Auswahl weitestgehend unwichtig, weil die internen Prozesse und Strukturen in Bezug auf eine Restrukturierung, und nicht die

---

<sup>88</sup> Neben der *summativen*, auf bereits vergangene und abgeschlossene Prozesse abzielenden Evaluierung, sehen Froschauer/Lueger (2009b: 256ff.) drei weitere Ansatzmöglichkeiten zur Erstellung von Diagnosen in Organisationen: Erstens die *systematische Reflexion*, bei der es vor allem darum geht, die Selbstbeobachtungsfähigkeit der Organisation durch die Rückspielung von Forschungsergebnissen zu verändern. Zweitens die *formative Evaluierung*, die dazu dient, alltägliche Prozesse oder gezielte Change-Prozesse zu analysieren, wobei vor allem auf Prozessdynamiken geachtet wird. Und drittens die *Analyse von Entwicklungspotentialen*.

von den Mitgliedern verrichtete Arbeit untersucht werden sollte. Primär ging es also – neben dem genannten Aspekt der Firmengröße – darum, ein Unternehmen zu finden, das sich dazu bereit erklärt, dem Team eine umfassende, (re-)konstruktive Forschung zu ermöglichen (d.h. *je nach Forschungsverlauf* mehrere MitarbeiterInnen zu interviewen, teilnehmende Beobachtungen durchzuführen, Artefakte zu analysieren etc). Die Dauer der Untersuchung wurde hinsichtlich unserer zeitlichen Ressourcen auf zwei Monate begrenzt, da die Seminararbeit im Sommer verfasst werden sollte.

*All dies waren Entscheidungen, die vom Team vor Beginn der Forschung getroffen wurden und im Entwurf des vorliegenden, ersten Forschungsdesigns kulminierten.*

## 6.2 Forschungsprozess

Durch eine Studienkollegin konnte im April 2011, nachdem das Forschungsdesign erstellt war, der Feldzugang zu einer mittelständischen, an mehreren Standorten aktiven Unternehmensberatung hergestellt werden: Diese, so die Auskunft meiner Studienkollegin (d.h. das, was wir als erstes über die Firma in Erfahrung bringen konnten), habe in der Vergangenheit versucht, seine formale Struktur zu verändern, wobei der Prozess schlussendlich jedoch abgebrochen wurde. Dies war zwar eine Abweichung von unserem Design, weil wir uns ja für erfolgreich vollzogene Change-Prozesse interessierten, jedoch sagten wir trotzdem zu, weil es unserer Meinung nach auch soziologisch ebenso relevant ist, die Gründe des Scheiterns zu erforschen (und was es bedeutet, wenn eine Organisation den Prozess als fehlgeschlagen einstuft). Die Firma befindet sich im Eigentum von Inhaberin A und B (so werden sie im Folgenden genannt), die gleichzeitig auch GeschäftsführerInnen des Unternehmens sind. Da unsere Studienkollegin Inhaberin A kannte, stellte sie den Kontakt her. Nach kurzem E-Mail-Verkehr wurde ein Termin für ein Erstgespräch vereinbart, das von uns als offenes, narratives Interview geplant war. Es wurden zwar einige zu besprechende Themengebiete vorbereitet (u.a. die wichtige Frage, ob eine umfassende Erforschung des Unternehmens möglich sei), wobei der Fokus vor allem darauf gelegt wurde, die Gesprächsstrukturierung der interviewten Person zu überlassen, weil gerade die feinstrukturelle Analyse von narrativen Passagen aus Erstgesprächen äußerst wichtige Hinweise für die weitere Ausrichtung der Forschung liefern kann. Im Interview wurde von Inhaberin A zugleich zu Beginn an das Team herangetragen, dass ein aktueller Change-Prozess geplant ist, dessen genaue Form in einer aus der Geschäfts-

führung und mehreren MitarbeiterInnen bestehenden Arbeitsgruppe ausgearbeitet wird. Die Implementierung soll Anfang 2012 erfolgen. Sie machte uns das Angebot, diesen Prozess begleitend zu erforschen, da es für das Unternehmen von Interesse ist, auf blinde Flecken aufmerksam gemacht zu werden. Es wurde also von Seiten der Organisation eine konkrete Erwartung an das Forschungsteam formuliert (was in der darauf folgenden Reflexion des Interviews berücksichtigt wurde). Wir zeigten uns nach kurzer Rücksprache interessiert<sup>89</sup> und verwarfen den ursprünglichen Plan, das mehrere Jahre zurückliegende abgebrochene Restrukturierungsvorhaben als Hauptforschungsfokus beizubehalten – was natürlich keinesfalls bedeutet, dass es als wissenschaftliches Datum komplett ausgeblendet werden sollte (zum Beispiel hätte es sich ja herausstellen können, dass der vergangene Prozess mit dem gegenwärtigen zusammenhängt).

*In Bezug auf unser Forschungsdesign bedeutete dies, dass nun mehr keine summative, sondern eine formative Evaluierung eines in der Gegenwart stattfindenden Change-Prozesses angestrebt wurde.*

Während des Erstgesprächs wurde auch der forschungspraktische Rahmen –die Offenheit bei der Vorgehensweise, die sukzessive Findung eines Fokus, die Notwendigkeit der Erhebung von Datenmaterial bis zur theoretischen Sättigung etc – der Seminararbeit besprochen (es wurde ausgemacht, dass noch zwei weitere Interviews geführt werden konnten), wobei in der Mitte des Gesprächs von mir die Frage gestellt wurde, ob es auch möglich sei, die Forschung zu einer Masterarbeit auszubauen. Diese Idee kam mir, als Inhaberin A erwähnte, dass es die Möglichkeit gäbe, besagten aktuellen Prozess zu erforschen. Sie beantwortete meine Frage positiv und so wurde vereinbart, dass ich bis zur Implementierung der geplanten Neuerung im Januar 2012 den Prozess evaluierend begleiten kann. Im Anschluss an das Interview wurde im Team eine ausführliche Reflexion durchgeführt und besprochen, wie mit dieser neuen Situation umzugehen sei.

Dieses erste Interview wurde nach Lueger (2010: 189) feinstrukturanalytisch ausgewertet. Die Vorzüge dieses Verfahrens sind, wie in Kapitel 2 erläutert, vor allem darin zu finden, dass durch die extensive Analyse kleiner Textstücke im Interview enthaltene, objektiv-latente Sinnstrukturen (re-)konstruiert und außerdem unbewusste Vorannahmen von Seiten der For-

---

<sup>89</sup> Es ist wichtig zu betonen, dass wir im Moment reagierten. Dies rührt daher, dass wir aufgrund des die Alltagswelt (in deren Sinnhorizont wir uns zu diesem Zeitpunkt befanden) immerzu bestimmenden akuten Handlungsdrucks keine Möglichkeit sahen, die Situation angemessen zu reflektieren und zu überlegen, was es überhaupt bedeutet, dass uns dieses Angebot gemacht wurde. Wir mussten Handeln. Und so entschieden wir uns – in erster Linie aus besagtem instinktivem Interesse – dazu, der an uns herangetragenen Erwartung zu entsprechen.

scherInnen aufgedeckt werden können (was für uns besonders wichtig war, da wir herausfinden konnten, mit welchem Bias wir die Forschung begonnen haben). Analysiert wurden auffällige Passagen. Das Ergebnis der Auswertung – die in einer Gruppe von mehreren StudienkollegInnen erfolgte, die das Interview und das Thema der Forschung nicht kannten – zeigte erste Grundtendenzen an, auf deren Basis das weitere Vorgehen geplant wurde.

In den Wochen darauf wurden, wie beim Erstgespräch vereinbart, zwei weitere Interviews mit MitarbeiterInnen, die von Inhaberin A vorgeschlagen wurden, geführt<sup>90</sup>. Dieser Umstand, dass zu Beginn des Prozesses von Seiten der Organisation eine Vorselektion in Bezug auf unsere InterviewpartnerInnen getroffen und somit der Versuch einer Lenkung der Forschung in eine bestimmte Richtung gemacht wurde, wurde in der darauf folgenden Interpretation als *Strukturierungsleistungen des Feldes* (Froschauer/Lueger 2009b: 280) berücksichtigt. In einem Interview mit einer Mitarbeiterin, die Teil der bereits erwähnten Arbeitsgruppe war, stand die geplante Restrukturierung (die zu diesem Zeitpunkt immer noch Hauptfokus der Forschung war), im anderen, mit einer Mitarbeiterin die nicht Teil der Arbeitsgruppe war, das Unternehmen an sich im Mittelpunkt des Interesses. Es handelte sich hierbei um problemzentrierte Interviews, für die im Vorhinein vom Forschungsteam wichtige Themen festgelegt wurden, wobei natürlich berücksichtigt wurde, dass die Themen in Form erzählgenerierender, nicht chronologisch abzuarbeitender Fragen gestellt wurden. Dem letzten Punkt konnte dadurch Rechnung getragen werden, dass versucht wurde, die generierten Themen erst dann anzusprechen, wenn diese von der/dem InterviewpartnerIn während des Gesprächs erwähnt wurden. Die Einstiegsfrage betraf im ersten Fall den Ablauf des Prozesses in der Arbeitsgruppe und im zweiten Fall den Weg der Angestellten zum Unternehmen (was hat man vorher gemacht, wie ist man zur Firma gekommen, und welche ersten Eindrücke hatte man). *Mit diesen Interviews endete der erste Erhebungszyklus.*

Aufgrund vorgegebenen Abgabetermins konnten das zweite und dritte Interview für die angedachte Seminararbeit nicht mehr ausgewertet werden. So wurde primär auf das Interview mit Inhaberin A zurückgegriffen. Nach Beendigung der Seminararbeit führte ich die Forschung alleine weiter, wobei mein Kollege mir im weiteren Verlauf als kritische Reflexionshilfe von außen durch die Einbringung seiner Perspektive weiterhelfen konnte.

Das zweite und dritte Interview wurden – wieder in Gruppensitzungen mit StudienkollegInnen – *systemanalytisch* (Lueger 2010: 199ff.) ausgewertet. Wie schon gesagt, bestehen die Vorzüge der Feinstrukturanalyse vor allem darin, in der Anfangs- und Orientierungsphase das Feld zu öffnen und die eigenen Vorannahmen, mit denen ich die Forschung begonnen habe,

---

<sup>90</sup> Allen InterviewpartnerInnen wurde zu Beginn des Gesprächs versichert, dass alle Daten vertraulich behandelt und keine wörtlichen Zitate in der Arbeit aufscheinen würden.

einer kritischen Reflexion zu unterziehen. Nachdem dies geschehen war und erste grobe Lesarten gebildet wurden, sollten nun die innere Strukturierung und Dynamik des sozialen Systems (also der untersuchten Organisation) genauestens untersucht werden. Dabei wurden die in der ersten Interpretationsrunde gebildeten Lesarten auf ihre innere Konsistenz hin überprüft und gegebenenfalls abgeändert, verfeinert bzw. ganz verworfen.

Daran anschließend wurde ein zweiter Gesprächstermin mit Inhaberin A vereinbart, der den Beginn des zweiten Zyklus markierte. In diesem Gespräch sollten einerseits bestimmte Themen besprochen werden, die auf Basis der Analyse des ersten Interviews generiert wurden. Andererseits wurden auch inhaltliche, die Formalstruktur betreffende Fragen zur Firma gestellt. Einige Zeit danach konnte ein Interview mit Inhaberin B geführt werden. Es wurde eine offene Eingangsfrage gestellt (Wie sie zur Organisation kam und wie sich die Anfänge gestalteten), wobei im weiteren Verlauf auch auf Basis der bis dahin gebildeten Lesarten gewonnene Fragen gestellt wurden. Leider konnte aufgrund eines technischen Defekts nur das halbe Gespräch aufgezeichnet werden; gleich im Anschluss an das Interview versuchte ich daher, soviel wie möglich in Form eines Gesprächsprotokolls festzuhalten. Die im Rahmen der ersten Feinstruktur- und Systemanalyse entworfenen Deutungen/Interpretationen der thematischen Einheiten wurden anhand der folgenden Analysen erweitert, modifiziert oder verworfen, wenn diese gegebenenfalls nicht mehr haltbar waren.

Kurze Zeit nach dem Gespräch mit Inhaberin B war ein (einige Male im Jahr stattfindendes) Treffen aller MitarbeiterInnen geplant, bei dem die geplante Gründung einer Tochterfirma präsentiert werden sollte. Ich durfte bei dem Treffen anwesend sein und im Anschluss daran eine Gruppendiskussion mit vier MitarbeiterInnen (die sich im Vorfeld auf eine Rundmail von Inhaberin A an alle MitarbeiterInnen hin freiwillig gemeldet hatten) führen. Die teilnehmende Beobachtung hatte dabei den Zweck, das wechselseitig aufeinander bezogene *Kommunizieren von Mitteilungen* der Mitglieder unter Berücksichtigung der bisher gebildeten Lesarten zu beobachten, und auf Konvergenzen bzw. Divergenzen zwischen den in der Sprache vorgefundenen und den in der Praxis in Erscheinung tretenden Strukturen zu achten. Die Gruppendiskussion wurde deshalb geführt, weil, wie schon in Kapitel 2 erwähnt wurde, der Vorteil von Mehrpersonengesprächen darin besteht, dass der Fokus auf Beziehungsdynamiken zwischen FeldakteurInnen (und nicht wie in Zweiergesprächen zwischen dem/der InterviewerIn und dem/der InterviewpartnerIn) gelegt werden kann: Wie stimmen AkteurInnen ihre Beiträge aufeinander ab? Wie wird Schritt für Schritt in der Eigendynamik des Gesprächs der latente Sinn offenbart? Und was verrät dies über das soziale System an dem die AkteurInnen partizipieren? Beide Verfahren – teilnehmende Beobachtung und Gruppendiskussion – wurden ge-

wählt, um in Sinne des theoretischen Samplings (Glaser/Strauss 1971) die potentielle Varianz der Perspektiven auf die Organisation in die Interpretation zu inkludieren um so die Reichweite (und damit auch die Grenzen) vorgefundener Strukturen (re-)konstruierbar zu machen.

Sowohl während der teilnehmenden Beobachtung als auch der Gruppendiskussion fiel mir auf, dass ich mich in der Dynamik des Geschehens unwillkürlich und wie von selbst an eben jene Verhaltensmuster anzupassen begann, die zuvor in den Interpretationsprozessen (re-)konstruiert werden konnten. Der konkrete Inhalt jener Verhaltensmuster wird an später Stelle erläutert. Festgehalten sei an dieser Stelle nur, dass es für mich erstaunlich war, wie schnell ich mich unbewusst an die allgemeinen Verhaltensweisen der Mitglieder angepasst hatte. Auch dies wurde bei der Interpretation als Datum berücksichtigt.

Zusammen mit den Interviews, den Beobachtungsprotokollen und der Gruppendiskussion wurde ein erster Versuch gemacht, die Formalstruktur der Organisation und die in Bezug auf latente Strukturen gebildeten Lesarten in ein gemeinsames Analyseraster zu integrieren und nach den Funktionen und Dysfunktionen dieser Strukturierung der Organisation und ihrer Prozesse gefragt. Ich traf die Entscheidung, den Fokus endgültig vom Veränderungsprozess, hin zur Strukturierung der Organisation zu wenden.

*Hinsichtlich der vier Hauptfragen von Froschauer/Lueger bedeutete dies, dass nun nicht mehr die Dynamik (Frage 3), sondern die fixierten entscheidbaren und unentscheidbaren, festen Strukturen (Frage 1) des Systems – und ihr Zusammenspiel – in den Mittelpunkt des Interesses gerückt wurden.*

Trotzdem entschied ich mich dazu, den Change-Prozess noch weiter zu verfolgen, da dieser nun vor dem Hintergrund der Analyse der grundlegenden manifesten und latenten Strukturen der Organisation interpretiert werden konnte (abgesehen davon hätte eine allzu rasche Abwendung vom für die Inhaberinnen sehr wichtigen Restrukturierungsprozess bei diesen unter Umständen beträchtliche Irritation ausgelöst). Diese Strukturen können als Kontext gesehen werden, der die Intention der Firmenleitung, eine Restrukturierung durchzuführen, soziologisch verständlich macht. Weil also auch weiterhin der Change-Prozess berücksichtigt werden sollte, wurde noch ein weiteres Interview mit der Hauptkontaktperson, Inhaberin A, geführt, in dem diese von mir zu ihren Eindrücke über die Reaktion der Belegschaft auf die Gründung der geplanten Tochterfirma befragt wurde.

In einem letzten Erhebungszyklus und in Hinblick auf die theoretische Sättigung wurden zwei weitere Interviews geführt. Da bisher alle Einzelinterviews mit Personen geführt wurden, die

Inhaberin A vorgeschlagen hatte, fasste ich den Entschluss, ein Interview mit einem/einer MitarbeiterIn zu führen, den/die ich selbst auswählen wollte. Ich entschied mich dafür, einen Mitarbeiter zu interviewen, der bereits an der Gruppendiskussion teilgenommen hatte, da ich im Gespräch an einige Themen anknüpfen wollte, die während der Diskussion besprochen wurden. Das andere Interview wurde aus zwei Gründen mit einer Projektassistentin geführt: Erstens hatte ich bisher noch keineN Assistenten/Assistentin interviewt und zweitens erwähnte Inhaberin B in jenem Interview, das ich mit ihr im Sommer geführt hatte, dass die ProjektassistentInnen es zu Beginn besonders schwer hätten und daher mitunter häufiger als die BeraterInnen die Firma verlassen würden. Beide Interviews, die den Abschluss der Feldforschung markierten, wurden systemanalytisch ausgewertet, wobei die (re-)konstruierten latenten Sinnstrukturen um einige interessante Aspekte – vor allem hinsichtlich des Einstiegs in die Organisation – ergänzt werden konnten.

Der Feldausstieg erfolgte schließlich durch eine Dankes-E-Mail an alle Beteiligten, in der ich ihnen das Angebot machte, der Arbeit vor der endgültigen Abgabe zu lesen und mich auf Stellen hinzuweisen, an denen die Anonymität eventuell nicht gewährleistet sei. Noch eine Anmerkung hierzu: Da den MitarbeiterInnen nicht nur nach außen sondern auch nach innen Anonymität zugesagt wurde, wurde in der Arbeit sowohl auf direkte Zitate verzichtet als auch darauf, die Interviewtranskripte und die Auswertungsprotokolle in den Anhang zu geben.

## **6 Formale Strukturen (Entscheidbare Entscheidungsprämissen)**

Auf den ersten Blick ließe sich die Formalstruktur der untersuchten Organisation recht gut mit Henry Mintzbergs Begriff der Adhokratie (1989: 199ff.) beschreiben. Dabei handelt es sich um eine auf Innovation und Unsicherheit eingestellte Struktur mit minimaler Hierarchie, starker Dezentralisierung und projektförmigen Arbeitsteams<sup>91</sup>. Weil die vorliegende Arbeit jedoch von der Grundannahme ausgeht, dass ein Rückgriff auf die luhmannsche Prämissentrias

---

<sup>91</sup> “(Adhocracies have a) highly organic structure, with little formalization of behaviour; specialized jobs based on training; a tendency to group the specialists in functional units for housekeeping purposes but to deploy them in small project teams to do their work; a reliance on teams, on task forces, and on integrating managers of various sorts in order to encourage mutual adjustment, the key mechanism of coordination, within and between these teams; and considerable decentralization to and within these teams, which are located at various places in the organization and involve various mixtures of line managers and staff and operating experts” (Mintzberg 1989: 199).

mehr Aufschluss über das Funktionieren konkreter Organisationen gibt als herkömmliche Konzepte (wie eben jenes von Mintzberg), wird die formale Struktur der untersuchten Organisation in diesem Kapitel in das Entscheidungsprämissenkonzept ‚gegossen‘. Hierzu noch einige Vorbemerkungen:

In Kapitel 4 wurde relativ ausführlich die theoretische Fundierung des Konzepts der Formalstruktur (respektive Entscheidungsprämissen) diskutiert. Nicht geklärt wurde aber, wie dieses theoretische Konzept denn nun auch forschungspraktisch operationalisiert werden kann, sprich: welche Daten man wie dafür benutzen kann, die Formalstruktur beschreibbar zu machen. An diesem Punkt krankt die Theorie Luhmanns, da er sich bekanntermaßen um Fragen der empirischen Sozialforschung, wie etwa methodologische und methodische Überlegungen, nur wenig gekümmert hat<sup>92</sup>. Dies bedeutet natürlich keinesfalls, dass es nicht möglich wäre, die Theorie schlicht und einfach auf Basis von alltagsweltlichen Plausibilitäten anzuwenden, und beim Lesepublikum einen gemeinsam geteilten Common-Sense vorauszusetzen (im Sinne von: ‚Es liegt auf der Hand, dass dies oder jenes als Entscheidungsprämisse gedeutet werden kann‘). Da dieser Weg einerseits für eine interpretative Fallstudie, die den Prozess der Datenerhebung und Interpretation ernst nimmt, keine Option ist, andererseits jedoch bisher keine forschungsleitenden Operationalisierungen des Begriffs der Entscheidungsprämissen vorliegen, soll an dieser Stelle zumindest kurz offengelegt werden, wie mit diesem Problem im Rahmen dieser Arbeit umgegangen wurde.

Entscheidungsprämissen, als formaler Bezugsrahmen von Kommunikationen, müssen nach Meinung des Autors als *manifest* Gehalt in schriftlicher oder mündlicher Form vorliegen. Das heißt die Entscheidungsprämissen sollten vor allem in der offiziellen (d.h. formal kommunizierbaren) Selbstbeschreibung der Organisation zu finden sein. Somit wären die Ergebnisse hermeneutischer Interpretationen, die ja eben nicht den manifesten, sondern vielmehr den *latent* Gehalt von Daten (re-)konstruieren, nicht dafür geeignet die Struktur von Entscheidungsprämissen zu untersuchen. Kieser/Walgenbach (2007: 180ff.) schlagen für die Analyse formaler Strukturen drei verschiedenen Erhebungsverfahren vor:

1. Analyse des bereits bestehenden, schriftlich fixierten Regelwerk.

---

<sup>92</sup> Selbst seine Variante der – von StrukturfunktionalistInnen wie Talcott Parsons (1951) oder daran anschließend Robert Merton (1965) ausgearbeiteten – funktionalen Analyse (Luhmann 2005c) mutet für das in empirischer Sozialforschung geschulte Auge eigentümlich unpraktikabel an. Außer dem Ratschlag, anhand möglichst abstrakter Orientierungsgesichtspunkte, möglichst heterogene Strukturen miteinander zu vergleichen (also ihre funktionale Äquivalenz zu testen), finden sich dementsprechend auch keine Forschungsanweisungen. Für einen gelungenen Versuch einer empirisch orientierten Fruchtbarmachung der funktionalen Analyse siehe Osrecki 2011: 89ff.

2. Schriftliche oder mündliche Befragung jener Personen, von denen angenommen werden kann, dass sie entweder über formale Strukturen bescheid wissen oder sogar darüber zu entscheiden haben.
3. Befragung von Angestellten auf unterschiedlichen Hierarchieebenen, um Kongruenzen oder auch Inkongruenzen festzustellen.

Vor allem Punkt eins und zwei kamen im Rahmen dieser Fallstudie bei der Herausarbeitung der Entscheidungsprämissen zur Anwendung: Einerseits wurden ein bereits bestehendes, allen MitarbeiterInnen zugängliches Projektmanagement-Manual und handschriftlich angefertigte Skizzen der Geschäftsleitung, und andererseits der manifeste Gehalt der mit der Geschäftsleitung geführten Interviews zu Analysezwecken herangezogen. Für die Analyse der Prämissen Kommunikationswege und Programme wurden das Projektmanagement-Manual, die handgefertigten Skizzen und einzelne Interviewpassagen verwendet, wohingegen die Prämisse Personal ausschließlich auf Basis von Interviewpassagen (re-)konstruiert wurde.

Bevor die formale Struktur besprochen wird, soll jedoch zum besseren Verständnis der befragten Organisation eine kurze und prägnante Darstellung von deren Geschichte erfolgen.

### *6.1 Kurzer Abriss über die Geschichte der Organisation*

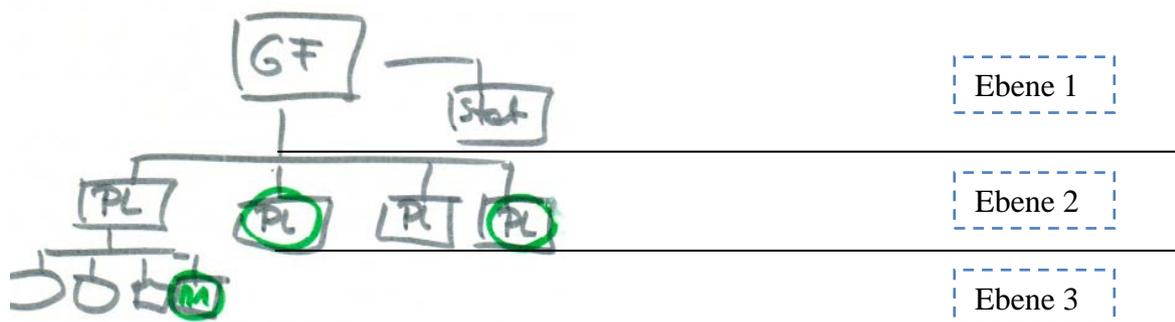
Gegründet wurde die untersuchte Organisation als 100%ige Tochterfirma eines größeren regionalen Beratungsunternehmens in den neunziger Jahren in Folge des Beitritts Österreichs zur Europäischen Union. Die Initiative zur Gründung ging jedoch nicht von der regionalen Beratungsfirma, sondern einem größeren staatlichen Unternehmen aus, das gewährleisten wollte, dass die durch den EU-Beitritt ermöglichten Fördermöglichkeiten von potentiellen Firmen auch ausgeschöpft würden. Die Aufgabe der neu gegründeten Firma war einerseits, regional ansässige Unternehmen bei der Einreichung von Förderanträgen zu unterstützen (um so die Chance auf einen positiven Antrag zu erhöhen) – andererseits war man jedoch auch dafür zuständig, Förderungen zu vergeben (d.h. Organisationen auszuwählen, die eine Förderung erhalten sollten). Primärer Auftraggeber war zu diesem Zeitpunkt das bereits genannte staatliche Unternehmen, was bedeutet, dass die Firma ihre finanziellen Ressourcen in erster Linie von staatlicher bzw. staatsnaher Seite bezog. Mitte der neunziger Jahre wurde Inhaberin A als Geschäftsführerin bestellt. Laut ihr wurde schon bald von Seiten des staatlichen Hauptauftraggebers verlautbart, dass die *Beratung* von Firmen bei ihren Förderanträgen, und die gleichzeitige *Vergabe* von Förderungen nicht miteinander vereinbar seien. Daher wurde von

Inhaberin A der Entschluss gefasst, die Beratungsabteilung mit einer zweiten Kollegin, Inhaberin B, zu kaufen und in ein eigenständiges Unternehmen umzuwandeln. Nach der erfolgreichen Ausgliederung des Unternehmens, wurden Schritt für Schritt in anderen österreichischen Städten Nebenstandorte gegründet. Parallel dazu stieg auch konstant die Anzahl der MitarbeiterInnen, wobei es zwischendurch einen Einbruch gab, der daraus resultierte, dass zu diesem Zeitpunkt sehr viele Projekte gleichzeitig endeten, und man nicht sofort Folgeaufträge lukrieren konnte. Auch das Angebot wurde erweitert; neben der Förderberatung leistet das Unternehmen eine Vielzahl verschiedenster Beratungsleistungen, die sich grob unter dem Begriff ‚weiche Beratungskonzepte‘ fassen lassen.

## 6.2 Kommunikationswege

Die Organisation ist durch eine (für Unternehmen, die dieser Branche zugeordnet werden können typische) *flache Aufbauorganisation* gekennzeichnet. Es existieren drei Hierarchieebenen (vgl. Abbildung 1 – eine handschriftlich angefertigte Skizze von Inhaberin A.<sup>93</sup>):

- Die *Unternehmensführung*, in Gestalt der beiden Eigentümerinnen (Ebene 1); Unterstützung erhält sie von der Stabstelle Office-Management/Back-Office;
- die *Projektleitung*, die für jedes Projekt firmenintern neu ausgeschrieben wird (Ebene 2);
- und die *ProjektmitarbeiterInnen* (Ebene 3).



**Abbildung 1: Hierarchieebenen des Unternehmens**

Widmen wir uns zunächst der *Führungsebene* (da gemeinhin bei kleinen und mittelständischen Unternehmen gerade auf dieser Ebene viel Einfluss auf die Setzung von Entschei-

<sup>93</sup> Diese Skizze wird im vorliegenden Kapitel hinzugefügt, um originalgetreu die offizielle Darstellung der Formalstruktur (sprich: die Selbstbeschreibung der Organisation) wiederzugeben. Dies erscheint insofern sinnvoll, als gerade die schriftlich fixierte Selbstbeschreibung von Oben ein starkes Indiz für formale Strukturen ist.

dungsprämissen genommen wird<sup>94</sup>): Diese setzt sich aus den beiden Eigentümerinnen des Unternehmens zusammen. Beide sind einander formal gleichgestellt und besprechen bei Bedarf ihre Entscheidungen miteinander, d.h. es kann keine formale Entscheidung gegen den ausdrücklichen Willen der anderen Person getroffen werden. Jedoch ist es so, dass aufgrund der speziellen *räumlichen bzw. geographischen Aufteilung* des Unternehmens in mehrere Standorte eine solche Abstimmung der Entscheidungen in den meisten Fällen rein hypothetisch ist und in der Zeitdimension zuviel Komplexität in Form permanenter Entscheidungsabstimmung mit sich bringen würde<sup>95</sup>: Das Unternehmen ist über mehrere österreichische Städte verteilt, während der Firmenhauptsitz noch am Gründungsstandort angesiedelt ist. Der größte Standort wird von Inhaberin A, die anderen, kleineren Standorte (worunter auch der Firmenhauptsitz fällt) werden von Inhaberin B betreut. Hier gilt zu beachten, dass auf der Führungsebene neben der geographischen noch eine zweite, quer zur ersten stehende Aufteilungsebene existiert; gemeint ist die *Ebene der unterschiedlichen Beratungstypen*, die von der Firma angeboten werden: so sind Inhaberin A und Inhaberin B für je bestimmte Arten von Beratungen zuständig (d.h. es kann vorkommen, dass Inhaberin A. für ein an einem Standort laufendes Projekt zuständig ist, obwohl der Standort eigentlich von Inhaberin B betreut wird). Dies impliziert auf der Ebene der Entscheidungsprämissen zunächst laufende Überschneidungen zwischen formalen Zuständigkeiten der beiden EigentümerInnen. Wie anhand des bisher Gesagten ersichtlich ist, böte diese Grundstruktur der Führungsebene also reichlich Anlass für Spannungen: Einerseits durch das potentiell vorhandene Vetorecht bei Entscheidungen, die eine Person in deren Zuständigkeitsbereich getroffen hat, und andererseits durch die parallel vorkommenden Überschneidungen von Zuständigkeiten.

Was an der *zweiten Ebene*, der Projektleitung, auffällig erscheint, ist der Umstand, dass sie nicht auf Dauer gestellt ist: Sie wird bei jedem neu ausgeschriebenen Projekt intern, unter allen MitarbeiterInnen, zur Disposition gestellt. Es handelt sich hierbei also um keine *formal* dauerhaft fixierte Stelle, da es nach Beendigung eines Projekts durchaus sein kann, dass man in einem darauf folgenden Projekt einfacheR ProjektmitarbeiterIn ist. Der formale Status der Mitglieder ist in der *Zeitdimension* also flexibel gehalten. Jedoch scheint es in der Praxis so zu sein, dass durchaus eine gewisse Kontinuität vorhanden ist und die Über- und Unterordnungen nicht ständig neu verteilt werden. Sprich: ist jemand einmal für längere Zeit Projektleite-

---

<sup>94</sup> Vgl hierzu die Fallstudie von Ringel/Wolf 2009.

<sup>95</sup> Daher ist es wichtig zu betonen, dass die Entscheidungsabstimmung bzw. Vetogefahr in den meisten Fällen mehr hypothetischer als faktischer Natur ist: Jedoch ist schon die *hypothetische* Präsenz ein wichtiges Strukturelement, da Entscheidungsprämissen eben nicht durch ihr schier quantitatives Auftreten akzeptiert bzw. nicht akzeptiert werden. So gibt es z.B. in Atomkraftwerken eine vorab genauestens definierte Vorgehensweise, die auch dann gilt, wenn sie, aufgrund der (die meiste Zeit vorherrschenden) Abstinenz atomarer Katastrophen, niemals in Erscheinung treten muss.

rIn gewesen, so ist es sehr wahrscheinlich, dass die Person in weiterer Folge auch in einem neuen Projekt diese wieder Position einnehmen wird. Formal, auf der Ebene der Entscheidungsprämissen, ist die Stelle der Projektleitung also zeitlich begrenzt, wohingegen in der Praxis – also auf der Ebene faktisch getroffener Entscheidungen – gewisse Kontinuitäten zu bestehen scheinen<sup>96</sup>. Im Übrigen scheint die Position der Projektleitung nicht sonderlich begehrt zu sein, da der bürokratische Aufwand als sehr hoch angesehen wird und die damit verbundene, nur geringfügige finanzielle Besserstellung nicht Anreiz genug sei. Als Hintergrund des Ganzen lässt sich vermuten, dass neben dem monetären Bonus auch der *symbolische* Wert der Stelle (der die Person von anderen Mitgliedern unterscheidet bzw. abhebt, ihnen also im Vergleich mit anderen Prestige verleiht) nicht genügend Motivationspotential in sich zu bündeln scheint.

Die Verortung von Mitgliedern auf den einzelnen Hierarchieebenen ist jedoch nicht nur in der Zeit- (im Sinne eines Nacheinanders verschiedener Aufgabenbereiche im Unternehmen), sondern auch der *Sachdimension* flexibel gehalten. In Abbildung 2, einer ebenfalls von Inhaberin A. handschriftlich angefertigten Skizze, ist dies graphisch recht anschaulich dargestellt. Auf der einen Achse sind die skizzierten Beratungsprodukte aufgetragen, auf der anderen die MitarbeiterInnen. Letztere stehen im Mittelpunkt der Matrix. Eine Person kann zugleich Projekten zugeteilt sein, die jeweils einem anderen Produktbereich zufallen. Mit jeder Projektzugehörigkeit kann, nun die in der Grundstruktur skizzierte Position variieren, was bedeutet, dass eine Person einen hierarchisch multiplen (oder mehrdimensionalen) Status einnehmen kann.

Aus all dem kann abgeleitet werden, dass die Organisation so aufgebaut ist, dass es keine regelmäßigen und formalisierten Kommunikationsflüsse zwischen den einzelnen Projekten gibt; kommuniziert wird – zumindest wenn man der Formalstruktur folgt – ausschließlich mit der Geschäftsführung und den AssistentInnen. Jedes Projekt ist also für sich genommen eine ‚Insel‘, die keine funktionalen Leistungen für die anderen ‚Inseln‘ erbringt<sup>97</sup>. Fast alle notwendigen Ressourcen sind in den jeweiligen Projekten vorzufinden (ausgenommen der Abwicklung des administrativen Aufwandes bei dem die ProjektleiterInnen von den AssistentInnen unterstützt werden). Daraus folgt dreierlei:

1. In der untersuchten Organisation gibt es keine für Umweltkontakte eigens ausdifferenzierten Subsysteme bzw. Stellen, was bedeutet, dass in Luhmanns Terminologie (1999: 220ff.) nahezu alle MitarbeiterInnen (ausgenommen der AssistentInnen) Grenzstellen sind. Dabei

---

<sup>96</sup> Im Sinne von: ‚auf die/den kann man sich verlassen‘ – der Charakter einer Person ist somit von entscheidender Bedeutung; hierzu jedoch weiter unten mehr.

<sup>97</sup> Wie dies etwa in arbeitsteilig strukturierten Organisationen der Fall ist: So erbringt die Rechtsabteilung eines Unternehmens spezifische Leistungen für die Produktentwicklungsabteilung, während diese wiederum spezifische Leistungen für das Management erbringt etc.

handelt es sich um Stellen, die die Organisation einerseits – in idealisierter Form – nach außen hin repräsentieren und andererseits Informationen von außen in die Organisation hineintragen und in deren Sprache ‚übersetzen‘. Dadurch werden Grenzstellen oft zu ‚Störenfrieden‘, weil sie als Überlieferer unangenehmer Informationen auffallen (im Englischen spricht man in diesem Zusammenhang metaphorisch von „Kill the Messenger“). Dieses Problem fällt in der gegebenen Organisation weg, weil *potentiell*<sup>98</sup> fast alle MitarbeiterInnen Informationen von außen ins System tragen können und diese sich dadurch strukturell in einer ähnlichen Situation befinden. Offen bleibt bei der Analyse der Prämisse Kommunikationswege jedoch, anhand welcher Kriterien diese *potentielle* Riesenmasse an Informationen verarbeitet wird.

2. Eine weitere Folge der projektförmigen Strukturierung ist, dass von Seiten der Projekte die Kommunikation mit der Geschäftsführung tendenziell erst dann gesucht wird, wenn man im Arbeitsprozess auf ein unvorhergesehenes Problem stößt, bei dem man selbst keinen Rat mehr weiß und Unterstützung von ‚oben‘ benötigt. Daraus kann abgeleitet werden, dass wenn mehr Probleme auftreten, die lokal, also in den Projekten, nicht mehr lösbar sind, die Geschäftsführung mehr Zeit in die Abwicklung des täglichen Geschäfts investieren muss. Es wäre daher im Sinne der Geschäftsführung, wenn so viele Probleme als möglich in den Gruppen selbst gelöst werden.

3. Da Kontakte zwischen den Subsystemen (sprich: den Projekten) nur sporadisch und nicht vorhersehbar auftreten, kann von einer losen Kopplung gesprochen werden. Karl Weick, der dieses Konzept in seinem berühmten Aufsatz „Educational Organizations as Loosely Coupled Systems“ (1976) erstmals ausgeführt hat, geht davon aus, dass Organisationen in vielen Fällen nicht, wie von der klassischen Bürokratiethorie angenommen, in eindeutig strukturierte, fest aneinander gekettete und widerspruchsfreie, zweckrational programmierte Abteilungen oder Stellen (Weick spricht von Elementen) differenziert sind; vielmehr lässt sich beobachten, dass eben diese Elemente einer Organisation oftmals nur lose aneinandergesetzt sind – und dass es sich dabei keinesfalls um einen ‚Betriebsunfall‘ handelt, den man gar beheben sollte, sondern eher eine Stärke. Mit dem Begriff der losen Kopplung ist gemeint, dass Kommunikationen innerhalb oder zwischen Elementen nicht automatisch (wie z.B. in einer tayloristischen Fabrik) zu daran anschließenden (und damit auch vorhersehbaren) Kommunikationen in einem anderen Element führen. Es existieren zwar Verbindungen zwischen den Elementen, diese sind aber – wie der Name schon sagt – *lose*<sup>99</sup>. Anhand des Beispiels Schule demons-

---

<sup>98</sup> Das Wort ist deshalb hervorgehoben, weil dadurch betont werden soll, dass an auf der Ebene von Prämissen und nicht konkreten Entscheidungen argumentiert wird.

<sup>99</sup> “By loose coupling, the author intends to convey the image that coupled events are responsive, *but* that each event also preserves its own identity and some evidence of its physical or logical separateness [...] Loose cou-

triert: Die Hilflosigkeit des/der neuen Lehrers/Lehrerin in einer Klasse führen nicht automatisch dazu, dass alle anderen LehrerInnen in ihren jeweiligen Klassenzimmer darauf anhand vorab entschiedener Vorgehensweisen reagieren müssen (wohingegen der Ausfall einer Fertigungsabteilung in einer Fabrik automatisch die daran anschließend Arbeitsschritte in anderen Fertigungsabteilungen beeinflusst – denn schließlich sind diese darauf angewiesen, dass die ausdifferenzierte Arbeitsteilung funktioniert). Es kann sein, dass einE LehrerIn die Lautstärke im benachbarten Klassenzimmer bemerkt. Aber wie und ob er/sie darauf reagiert, ist in hohem Ausmaß unbestimmt. Zusammenfassend gesagt kann man sich die Elemente in lose gekoppelten Systemen als abgetrennte Inseln vorstellen, die nur durch dünne Brücken miteinander verbunden sind. Jedoch wäre es – wie Orton/Weick (1990) in einem späteren Aufsatz feststellen – ein Missverständnis anzunehmen, dass lose und feste Kopplungen einander kategorisch ausschließen (im Sinne von: in Organisationen herrschen entweder *nur* lose oder *nur* feste Kopplungen vor). Vielmehr muss es in jeder Organisation sowohl lose als auch feste Kopplungen geben. In der untersuchten Organisation gibt es z.B. solche Projektteams, die mehr, und andere, die weniger Probleme haben. Die Schwierigkeiten in einem Projektteam lösen aber keine konditionierten Reaktionen in anderen Teams aus. Andererseits gibt es vor allem in Bezug auf bürokratische Abläufe sehr enge Kopplungen, so müssen etwa in jedem Projekt anhand genauestens definierter Arbeitsschritte Dokumentationen über den Stundenaufwand etc. und an das Back-Office weitergeleitet werden. Hier ist erwartbar, dass eine bestimmte Tätigkeit ausgeführt und in anderen Teilen der Organisation standardisierte Tätigkeiten auslösen wird.

Auf einer abstrakteren Ebene – jenseits des empirischen Einzelfalls – lohnt es sich bei der Betrachtung von Organisationen, die ihre Kommunikationswege solcherart strukturieren, auf eine weitere Theorieentwicklung zurückzugreifen: Stefan Kühls Theorie der Tücken und Folgeprobleme flacher Hierarchien. Jedoch muss darauf hingewiesen werden, dass diese Theorien (vor allem im Rahmen einer im interpretativen Paradigma verorteten Fallstudie) keinesfalls deduktiv (im Sinne von: da die Organisation diese oder jene formalstrukturellen Merkmale aufweist, lässt sich *automatisch* dieser oder jener Schluss ziehen) angewandt werden können: Vielmehr soll demonstriert werden, dass den in der gegebenen Organisation vorgefundenen formalen Strukturen *auf theoretischer Ebene* gewisse Probleme inhärent sein *können*, was jedoch noch nichts darüber aussagt, wie in der Praxis damit umgegangen wird. Gleichwohl ist es wichtig, bei der Analyse von Prozessen diese auf theoretischer Ebene verorteten strukturellen Zwänge (als ‚unsichtbares‘, abstraktes Bezugsproblem) im Hinterkopf zu

---

pling also carries connotations of impermanence, dissolvability, and tacitness as of which are potentially crucial properties of the ‘glue’ that holds organizations together” (Weick 1976: 3).

behalten und gegebenenfalls zu erklären, warum diese Probleme in einer Organisation *nicht* auftreten.

Stefan Kühl widmet sein Buch „Wenn die Affen den Zoo regieren“ (1998) der Frage, *welche Folgeprobleme flache Hierarchien* mit sich bringen. Dabei identifiziert er drei maßgebliche Dilemmata, die an dieser Stelle kurz erläutert werden:

1. Das *Identitätsdilemma* (ebd.: 84ff.): Postbürokratischen Organisationen kommt mehr und mehr das abhandeln, was sie aus systemtheoretischer Perspektive eigentlich auszeichnet: ihre (operative) Abgrenzung von der Umwelt. Die zunehmende Abschaffung klarer Redundanzen in Form von formalisierten Kontakten zwischen Subeinheiten führt dazu, dass es immer schwieriger wird, Entscheidungen zu treffen. Daraus folgt ein immer stärkeres Auseinanderdriften der einzelnen Teile einer Organisation (oder in Weicks Terminologie: immer losere Kopplungen), was schlussendlich die Identität der gesamten Organisation verwässert. Gleichzeitig entwickeln postbürokratische Organisationen in verstärktem Ausmaß die Tendenz, territorial immer weniger bestimmbar zu sein; die Arbeit findet im Wesentlichen beim Kunden statt. Da der Arbeitsplatz jener Ort ist, an dem die informale Seite der Organisation im täglichen Kontakt der Mitglieder – unintendiert – entsteht, lässt sich vermuten, dass die Entterritorialisierung postbürokratischer Organisationen massive Auswirkungen auf die Mitglieder hat. All dies belastet die Beziehung zwischen der Zentrale und den Subeinheiten bzw. zwischen den verschiedenen Subeinheiten insofern, als die Organisation immer weniger als ‚Heimat‘ gesehen wird.

2. Das *Politisierungsdilemma* (93ff.): In herkömmlichen Bürokratien wird Macht über die organisationsinterne Hierarchien geordnet und asymmetrisch verteilt, wobei sie vor allem an der Spitze der Hierarchie gebündelt wird. Ein maßgeblicher Vorteil von Hierarchien: Es gibt eindeutige Zuständigkeitsbereiche und man muss nicht jeden Tag aufs Neue seinen (Macht-)Status neu aushandeln – somit wird die einzelne Person entlastet (und zwar nicht nur die über- sondern auch die untergeordnete Stelle!). Dahingegen sind Machtbeziehungen in Unternehmen mit flachen Hierarchien diffus und unübersichtlich. Dies führt, so Kühl, zu einer massiven Politisierung des Unternehmensalltags. Diese ist im Wesentlichen das Produkt dreier Entwicklungslinien: (1) Es gibt weder horizontal noch vertikal eindeutig definierte Strukturen, was jede Entscheidung in verstärktem Ausmaß kontingent setzt und daher prinzipiell kritisierbar macht. (2) Weiters führt die Vereinheitlichung der Informationsbasis zu einem gleichzeitigen Auseinanderdriften der Interpretation der getroffenen Entscheidungen durch die verschiedenen Akteure, die sich ihrer jeweils lokal vorhandenen begrenzten Rationalitäten bedienen. JedeR fühlt sich für alles verantwortlich, und zwar auch dann, wenn seine/ihre Informa-

tionsgrundlagen eher zweifelhaft sind. (3) Die häufigen Innovationen in postbürokratischen Unternehmen führen zu einer ständigen Produktion neuer Unsicherheitszonen. Neue Situationen bergen für die Organisationsmitglieder gleichzeitig neue Chancen und neue Gefahren. Aus dem bisher Gesagten könnte man eigentlich schließen, dass postbürokratische Organisationen ständig in Chaos unterzugehen drohen. Dass dem nicht so ist, verrät ein kurzer Blick aus dem Fenster: Organisationen mit flachen Hierarchien gehen auch weiterhin tagtäglich ihren Geschäften nach. Dies liegt daran, so Kühl, dass der Einsatz von Macht in solchen Organisationen in vielen Fällen zunehmend tabuisiert werde, was dazu führe, dass offene Konflikte nicht mehr ausgetragen bzw. entschieden werden können. Anders ausgedrückt: Postbürokratische Organisationen gehorchen einem selbstverordneten Zwang des wechselseitigen Nett-Seins. Weil Politisierungstendenzen Hand in Hand mit einer strikten Vermeidung offen ausgetragener Konflikte gehen, verschärfen diese sich umso mehr, je weniger die autonomen Gruppen auf ein gemeinsames Ziel hin integriert werden können.

3. Das *Komplexitätsdilemma* (108ff.): Starre bürokratische Hierarchien werden von den VertreterInnen flacher Hierarchien als zu komplex erlebt; ihrer Ansicht nach werden Organisationen dieses Typs durch überbordende Komplexität nahezu erschlagen. Daher müsse – so das gängige, jedoch nicht im luhmannschen Sinne zu verstehende Mantra – Komplexität reduziert werden. Im Außenkontakt wird dies mittels Auslagerung von Produktionsschritten und der Weitergabe ehemals interner Betriebsfunktionen an externe DienstbieterInnen und ZulieferInnen. Intern werden in erster Linie Informationswege verkürzt und Abläufe vereinfacht. Doch die vermeintliche Komplexitätsreduzierung scheint in Wirklichkeit vielmehr eine Komplexitätssteigerung zu sein: Strategien des Outsourcings enden häufig in einer Verlagerung (und nicht etwa Reduktion) von Komplexität in diejenigen Abteilungen, die auf den Kontakt mit der Umwelt spezialisiert sind. Weiters ist die interne Auflösung funktionaler Arbeitsteilung und die Einführung interdisziplinärer Projektteams (etwa im Lean-Management) ebenso ein zweiseitiges Schwert – jene losere (und wie schon angesprochen auch in der untersuchten Organisation vorfindbare) Kopplung macht die Teams zwar sensibler für Irritationen aus der Umwelt, zugleich werden aber auch die teaminternen Abläufe offener und damit anfälliger für eine Zunahme von Komplexität. Dieses Dilemma kann sehr gut durch eine in Kapitel 3 erläuterte systemtheoretische Einsicht erklärt werden: Jede Reduktion von Komplexität führt zwangsläufig zu einem Aufbau von sekundärer Komplexität (Luhmann 2006: 222). Es handelt sich hierbei also um einen komplementären Steigerungszusammenhang, der mit jeder Reduktion von Komplexität einhergeht. Im Sinne dieser Einsicht müssen Organisationen davon Abschied nehmen, das Einfache (das ‚Gute‘) als Gegenstück des Komplexen (des

„Schlechten‘ ) zu sehen: „Eine Organisation ist nicht entweder hoch komplex oder einfach, sondern sie kann ihre Komplexität durch Vereinfachungsstrategien steigern“ (Kühl 1998: 118).

### 6.3 Programme

Die Prämisse Kommunikationswege gibt insofern wenig Informationen über das Funktionieren der Organisation preis, als in formaler Hinsicht kein geregelter Verkehr zwischen den Projekten existiert und die Geschäftsführung nur in – zeitlich unregelmäßig, d.h. nicht vorhersehbaren – Ausnahmefällen konsultiert wird. Um den Umgang der Organisation mit der daraus resultierenden hohen unbestimmten Komplexität zu erklären, wird nun die Prämisse Programmierung erläutert, um zu sehen, welche Aussagen sich anhand deren Strukturierung ableiten lassen. Die Programmierung erfolgt in formaler Hinsicht ausschließlich auf der Ebene der beiden GeschäftsführerInnen, die in ihrer Rolle als BesitzerInnen keinerlei Vorgaben haben<sup>100</sup>.

Zunächst fällt auf, dass ein Großteil der MitarbeiterInnen des Unternehmens in überwiegendem Ausmaß zweckprogrammiert ist, d.h. ihnen ist von der Geschäftsführung auf formaler Basis ein festgelegtes, innerhalb eines gewissen Zeitraums zu erreichendes Ziel vorgegeben (z.B. die Durchführung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen oder die Umsetzung von Diversity-Konzepten in einer KlientInnen-Organisation), für dessen Erfüllung eine sehr große Varianz von Mitteln zur Verfügung steht, deren Auswahl schlussendlich autonom durch einzelne BeraterInnen bzw. BeraterInnen-Teams<sup>101</sup> erfolgt und nicht in jedem einzelnen Schritt vor hierarchisch höher angesiedelten Instanzen (namentlich der Geschäftsführung) gerechtfertigt werden muss. Zwischen den zu bewirkenden Wirkungen (den Zwecken) und den dafür verwendeten Mitteln besteht also in dem Sinn keine feste Verbindung, als nicht genau festgelegt wird, wie in konkreten Fällen vorzugehen ist<sup>102</sup>. Wie der Zweck erreicht wird ist – bis zu einem gewissen Grad – die Sache der MitarbeiterInnen/Projektteams. Da die Trennung zwischen den beiden Programmtypen, wie Luhmann betont, nur idealtypischer Natur ist, verwun-

---

<sup>100</sup> Selbstredend gibt es bestimmte rechtliche Vorgaben (wie etwa Arbeitszeitdauer) und allgemeine branchenspezifische Standards, die den GeschäftsführerInnen als in der Umwelt der Organisation angesiedelte Constraints gegenüberstehen. Jedoch gibt es kein Gremium, das die Rolle der Geschäftsführerin anhand gewisser Kriterien festlegt.

<sup>101</sup> Dass sowohl Einzelpersonen als auch Teams genannt werden, ist keine formulierungstechnische Unschärfe, sondern rührt daher, dass Aufträge sowohl von Teams als auch Einzelpersonen bearbeitet werden.

<sup>102</sup> Eine solche Festlegung widerspräche im Übrigen auch gänzlich dem Sinn eines Zweckprogramms! Man stelle sich eineN BeraterIn vor der/die jeden einzelnen Schritt (von der ersten Begrüßung bis zur allerletzten Verabschiedung) des Beratungsprozesses anhand eines vorgegeben standardisierten Rezeptwissens durchführen muss.

dert es nicht, dass bei den zweckprogrammierten Stellen auch Tätigkeiten anfallen, die an sich für Konditionalprogramme charakteristisch sind (z.B. das Ausfüllen von Stundenlisten oder Formularen, die vom Auftraggeber – d.h. staatlichen Organisationen – vorgegeben werden; d.h. die Einschränkung der Mittelwahl erfolgt sowohl intern durch die Geschäftsführung, als auch extern durch die AuftraggeberInnen). Jedoch wird – und das ist an dieser Stelle entscheidend – formal nicht bzw. nur rudimentär festgelegt, anhand welcher Kriterien die Stellen Informationen aus der relevanten Umwelt auswählen und in Inputs verwandeln sollen. Genau diese Reduktion von Komplexität an der Inputgrenze ist aber ein Kennzeichen von Konditionalprogrammen<sup>103</sup>. Die mangelnde Standardisierung bei der Ausführung der Programme verwundert nicht, wenn man beachtet, dass Berufe, die in hohem Ausmaß auf der Interaktion mit *zu verändernden Individuen* basieren (z.B. LehrerIn, AnwaltIn, GeistlicheR oder eben auch: BeraterIn), ein Technologiedefizit aufweisen. Kennzeichen eines solchen Defizits sind, dass die Unsicherheit in Bezug auf einen zu erwarteten Erfolg äußerst hoch, Qualitätsstandards nur bedingt formalisierbar und die Tätigkeit nicht ohne weiteres automatisierbar bzw. von einer Person auf die andere übertragbar ist (Bohn/Kühl 2010: 66f.). Daraus folgt, dass es sich bei der hohen Underdetermination der Angestellten der untersuchten Firma nicht um etwas handelt, das von der Organisation per Entscheidung gelöst werden kann (z.B. durch höhere Standardisierung der organisationalen Abläufe), sondern vielmehr ein strukturelles Element einer jeden Berufsgruppe, die solcherart ihre Arbeit verrichtet, wobei das Technologiedefizit bei OrganisationsberaterInnen besonders stark ausgeprägt ist<sup>104</sup>.

Daran anschließend kann danach gefragt werden, wie Organisationen mit diesem Bezugsproblem umgehen<sup>105</sup>. Die untersuchte Beratungsfirma besitzt, dies konnte den Daten entnommen werden, einen sehr losen, ambiguitätsbehafteten Entscheidungsrahmen: Das bereits erwähnte, von der Unternehmensführung verfasste (und, laut Inhaberin A., laufend erweiterte) Projektmanagement-Manual, das jedem neuen Mitglied den Einstieg ins Unternehmen erleichtern und vor allem in Situationen, die administrative Abläufe vor, während und nach Projekten betreffen (Wie starte ich die Akquise? Wann habe ich mich an die Geschäftsführung zu wenden?), zu Rate gezogen werden soll. Es wird darin also weniger die tatsächliche Tätigkeit (die Beratung von KundInnen) normiert und standardisiert, als vielmehr der organisatorisch-

---

<sup>103</sup> Diese Kriterien, deren Erfüllung unerlässlich ist – denn schließlich ist es unmöglich die Umweltkomplexität eins zu eins in der Organisation abzubilden – können also weder durch die Prämisse Kommunikationswege noch die Prämisse Programmierung erklärt werden.

<sup>104</sup> So sprechen Bohn/Kühl (2010) etwa der Organisationsentwicklung (eine Beratungsform, die auch von der untersuchten Organisation angeboten wird) zwar den Professionsstatus ab, räumen aber gleichzeitig ein, dass zumindest die mangelnde Technologisierbarkeit (als Charakteristikum einer jeden Profession) gegeben ist.

<sup>105</sup> Es wurde bewusst das Wort ,umgehen' suggeriert, der in der empirischen Wirklichkeit wohl nicht anzutreffen ist.

' und nicht ,löse

administrative Rahmen von Projekten. Weiters scheint dieses Handbuch in gewisser Hinsicht mehr einen symbolischen, denn handlungsleitenden Charakter zu besitzen; dies verrät die Art und Weise in der von den AkteurInnen über das Handbuch gesprochen wird. Es erscheint als Artefakt, dessen Funktion vor allem darin zu liegen scheint, die Organisation als eine ‚ordentliche‘ Organisation<sup>106</sup>, die formalisierte Richtlinien besitzt, erscheinen zu lassen, da keine Organisation es sich leisten kann, nicht zumindest einige wenige formalisierte Elemente zu besitzen, die jenseits der Face-To-Face-Interaktion Bestand haben. Im diesem Lichte kann das Handbuch daher eher als Mittel zur idealisierten Selbstdarstellung (nach Innen und Außen) und nur bedingt als formalstruktureller verbindlicher Rahmen verstanden werden<sup>107</sup>. Gleichzeitig ist es jedoch schwierig, diese auf theoretischer Ebene konstatierte Trennung in der untersuchten Organisation so eindeutig durchzuführen, da es durchaus auch Hinweise darauf gibt, dass man sich in aller letzter Instanz – im Sinne der Beweislastenverteilung (siehe Kapitel 3) – doch auf die im Manual schriftlich fixierten Vorgaben berufen kann. Es handelt sich hier also um einen nicht eindeutig definierten Grenzfall, der impliziert, dass hinsichtlich der Deutung des Manuals in gewissem Ausmaß ein Aushandlungsspielraum besteht. Das tägliche Geschäft scheint dahingegen einen viel unbestimmteren Rahmen zu besitzen, der anhand der Metapher des Schwimmens charakterisiert werden kann: JedeR neue MitarbeiterIn ‚schwimmt mal los‘ um selbstständig und auf eigene Faust Lösungen zu finden; *nur* im Problemfalle soll die Geschäftsführung um Hilfe gebeten werden. Man beachte hierbei den Imperativ, der jedoch interessanterweise in den offiziellen Beschreibungen (dem Manual) nicht zu finden ist. Aus all dem lässt sich schließen, dass die Prämisse Programm widersprüchliche Referenzpunkte besitzt: einerseits den unbestimmten, diffusen Rahmen (der im folgenden Abschnitt nochmals thematisiert wird) und andererseits das schriftlich fixierte Projektmanagement-Handbuch.

Wenn wir den ersten Referenzpunkt weiterverfolgen, so kommen wir unmittelbar zu der Frage, anhand welcher Strukturen (Prämissen) denn nun Entscheidungen getroffen werden. Als Antwort kann schlicht und einfach die letzte verbleibende Entscheidungsprämisse genannt werden: das Personal.

---

<sup>106</sup> Hierbei handelt es sich natürlich um eine Paraphrasierung und Interpretation von mir. Keine der interviewten Personen hat dieses Wort je in den Mund genommen.

<sup>107</sup> Dass zwischen diesen beiden Elementen von Organisationen unterscheiden werden muss und die Formalstruktur nicht einfach als Kopie der Außendarstellung gesehen werden darf, betont Kühl (2001: 89ff.).

## 6.4 Personal

Nachdem in den vorhergehenden Abschnitten unklar blieb, anhand welcher Kriterien im Unternehmen Entscheidungen getroffen werden ist die letzte Prämisse besonders interessant: Inwiefern sind in den Mitgliedern selbst, also ihren Persönlichkeiten und/oder Ausbildungswegen, Strukturrahmen für Entscheidungen zu finden. Ein starker Hinweis auf die Bedeutung der Personen ist eben jene sehr geringe Standardisierung von Abläufen anhand der Prämissen Kommunikationswege und Programme. Hier zeigt sich eine Schwierigkeit bei der Operationalisierung von Entscheidungsprämissen: Während sich Kommunikationswege und Programme verhältnismäßig einfach – z.B. anhand von Organigrammen oder schriftlich festgelegten Pflichten der Angestellten – (re-)konstruieren lassen, ist die Prämisse Personal schon bedeutend schwieriger zu erfassen<sup>108</sup>. Daher erfolgt die (Re-)Konstruktion dieser Prämisse – gemäß des Schemas: Wenn es dies nicht ist, dann muss es jenes sein – vor allem über die fehlende Ausformulierung von Kommunikationswegen und Programmen. Es gibt jedoch noch weitere Anhaltspunkte. So zeigt sich in den Gesprächen immer wieder, wie unterschiedlich die auszuübende Tätigkeit von den MitarbeiterInnen interpretiert wird. Die einen kommunizieren sehr viel mit KollegInnen aus unterschiedlichen Projekten, die anderen eher weniger, die einen tragen Konflikte so, die anderen so aus etc. *Die Frage, welche konkrete Person* (verstanden als eine soziale Adresse, der ein relativ stabiles Set an Deutungs- und Kommunikationsmustern unterstellt werden kann) *eine Tätigkeit ausübt, verrät in der untersuchten Organisation also einiges darüber, wie Entscheidungen getroffen werden.* Hierzu muss allerdings gesagt werden, dass schon allein die unterschiedliche Interpretation von Rollen nicht automatisch den Schluss zulässt, dass diese Varianzen auch tatsächlich durch die Formalstruktur gedeckt sind, da dies auch in stark standardisierten, bürokratischen Organisationen, in denen der Spielraum der Person durch starke Konditionalprogramme tendenziell eher eingeschränkt ist, vorkommen mag<sup>109</sup>. Daher muss beachtet werden, dass es nicht um die empirische Häufigkeit einer solchen (mehr oder weniger großen) Varianz des faktischen Verhaltens geht, sondern *deren formalstrukturelle Legitimation* (bzw. Erwünschtheit!). Und genau diese ist in der untersuchten Organisation mehr als eindeutig gegeben. Zurückzuführen ist diese

---

<sup>108</sup> Ein Grund dafür mag sein, dass die Prämisse Personal – im Gegensatz zu Kommunikationswegen und Programmen – in der Selbstbeschreibung von Organisationen nicht vorkommen. Sie ist daher ein formalstruktureller „blinder Fleck, der sich durch die klassische Betriebswirtschaftslehre in die Organisationsforschung eingeschlichen hat. Wegen der Orientierung am klassischen Zweck-Mittel-Schema wird in der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung Personal häufig nur als Mittel zum Zweck betrachtet, das selbst aber keine Struktur der Organisation darstellt“ (Kühl 2011: 107).

<sup>109</sup> Eine instruktive Studie für kollektive (und vor allem funktionale!) Abweichungen von der Formalstruktur liefert die weiter oben bereits erwähnte berühmte Studie von Berman und Gerver (1963). In dieser konnte anhand des Beispiels eines größeren Flugzeugherstellers gezeigt werden, dass starke Abweichungen von offiziellen Vorschriften nicht nur vorkommen, sondern vielmehr auch zu einer wichtigen informellen Norm werden können.

(Über)Betonung der Prämisse Personal vor allem auf die GeschäftsführerInnen, die – man bemerke die zirkuläre Struktur der Argumentation – diese Strukturentscheidung auf Basis ihrer persönlichen Verhaltensdispositionen (ihres Charakters) getroffen haben (hierzu weiter unten mehr).

Ein interessanter Unterschied zu Henry Mintzbergs idealtypischer Darstellung von Adhokratien ist, dass nicht so sehr der ExpertInnen-Status von MitarbeiterInnen (der für Mintzberg eine elementare Rolle spielt) betont wird, sondern vielmehr die Individualität und Kreativität der einzelnen Person gefragt ist. Dies kann daraus geschlossen werden, dass bei Neueinstellungen nicht nur der Ausbildungsweg von MitarbeiterInnen in den Vordergrund gestellt wird (wenngleich natürlich eine gewisse einschlägige Vorbildung in Form von Studienabschlüssen oder anderen zertifizierten Ausbildungen erwünscht ist), sondern vor allem auch die Fragen: „Was für eine Person ist er/sie?“; und „Passt er/sie zu uns?“<sup>110</sup>. Dies ist eine interessante Abweichung von Mintzbergs Charakterisierung adhokratisch strukturierter Organisationen: Er betont, dass in solchen Organisationen der ExpertInnenstatus – sprich: die formale Qualifikation – in den Vordergrund tritt, weil (um das berühmte Diktum Habermas' zu zitieren) der zwanglose Zwang des besseren (Sach)Arguments, und nicht etwa der hierarchische (zumeist an formale Bildungsabschlüsse gekoppelte) Rang, bei zu treffenden Entscheidungen ausschlaggebend sein sollte<sup>111</sup>. Natürlich ist auch dieser Aspekt in der untersuchten Organisation verankert – jedoch konkurriert er auf formalstruktureller Ebene (!) mit der Frage danach, ob die Person ‚zur Firma passt‘. Daraus ergeben sich soziologisch interessante Konsequenzen: Was ist, wenn eine Person zwar nicht sonderlich qualifiziert ist, jedoch ‚charakterlich‘ (um einen alltagssprachlichen Ausdruck zu verwenden) zur Organisation passt. Oder umgekehrt, wenn eine Person sehr qualifiziert ist, aber auf den ersten Blick nicht so wirkt, als würde sie sich gut einfügen können. Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass sich auf formalstruktureller Ebene eine widersprüchliche Orientierung entdecken lässt, die in herkömmlichen Organisationen dadurch gelöst wird, dass der eine Aspekt, die Qualifizierung der Angestellten, schon aus Gründen der Legitimitätsbeschaffung bei der Rekrutierung in den Vordergrund gestellt wird, während der andere Aspekt, die Frage des diffusen Dazu-Passens, im informellen (latenten, nicht entscheidbaren) Bereich verankert ist.

---

<sup>110</sup> Auch hier muss wieder betont werden, dass der Unterschied zu anderen Organisationen nicht darin liegt, dass auf Basis dieser Aspekte über Mitgliedschaften entschieden wird. Es kann davon ausgegangen werden, dass – auf informeller Basis – der Charakter von Personen in vielen Fällen einen zentralen Stellenwert bei der Bewertung potentieller neuer MitarbeiterInnen spielen wird. Auffällig an der untersuchten Organisation ist der Explizitheits- bzw. Formalisierungsgrad, mit dem die Bedeutung solcher Fragen angegeben wird

<sup>111</sup> “Power over decision-making in the adhocracy flows to anyone with the required expertise, regardless of position” (Mintzberg 1989: 205).

Hierzu noch zwei Anmerkungen, von denen die erste eine direkte, in der untersuchten Organisation empirisch beobachtbare Folge dieser formalen Orientierung an „im Normalfall“ nicht formalisierbaren Aspekten thematisiert, während die zweite die Strukturierung der Prämisse Personal an bereits bestehende Arbeiten zum Thema Prozessberatung (versus Fachberatung) rückkoppelt.

1. Wenn formalstrukturell die Prämisse Personal (also die Sozialdimension des Entscheidens) derart betont wird, so rückt klarerweise die Frage der Rekrutierung neuer Mitglieder in den Mittelpunkt des Interesses, denn schließlich können bei einem derart umfassenden Rückgriff auf den Charakter die Folgen einer falschen Auswahl besonders verheerend sein (vor allem im Vergleich zu Organisationen, die stärker über Kommunikationswege und konditionale Programmierung strukturiert – und dadurch gleichzeitig auch standardisiert – sind). Im Wesentlichen wird dieses Problem dadurch in eine bearbeitbare Fassung gebracht, dass in verstärktem Ausmaß auf die privaten Kontaktnetze der MitarbeiterInnen zurückgegriffen wird. So erzählt Inhaberin A, das es sehr schwierig sei, bei einer normalen Ausschreibung die Vielzahl an BewerberInnen angemessen überblicken und eine zufriedenstellende Entscheidung treffen zu können. Die Erwartung dabei ist, dass den MitarbeiterInnen soweit vertraut werden kann, dass sie die soziale Komplexität (Menge an BewerberInnen) für die Geschäftsführung in eine handhabbare Form bringen. Die Rekrutierung von neuem Personal ist, wie noch zu zeigen sein wird, ein wichtiger Faktor in der untersuchten Organisation, der jedoch durch die Formalstruktur alleine nicht ausreichend erklärt werden kann.

2. Dass formalstrukturell derart stark auf individuelle Problemlösungsfähigkeiten vertraut wird, ist weniger eine Eigenart der untersuchten Organisation, sondern kann auf die Art der Tätigkeit zurückgeführt werden. Weiter oben wurde bereits gesagt, dass die organisationalen Abläufe aufgrund eines Technologiedefizits nur peripher standardisiert werden können. Dieses Argument kann nun unter Einbezug der Prämisse Personal konkretisiert und weiter ausgebaut werden. Idealtypisch können Beratungsunternehmen danach unterschieden werden, ob sie sich eher auf die Durchführung von Prozess- oder Fachberatungen spezialisieren. Ersteren ist eigen, dass die von ihnen angebotenen Beratungsprozesse nur gering standardisierbar sind, wodurch vor allem die *hohe individuelle Erfahrung* der BeraterInnen im Zentrum steht (Froschauer/Lueger 2010: 249). Das Wissen solcher Organisation ist also weniger in der formalen Struktur, als den einzelnen Personen zu suchen: Verlässt eine Person das Unternehmen, *so verliert die Organisation sowohl formales als auch informales Wissen*. Dahingegen haben Fachberatungsunternehmen ihre Beratungsinhalte weitestgehend *standardisiert*, was eine starke Fluktuation der BeraterInnen nicht nur ermöglicht sondern auch begünstigt (ebd.): ver-

lässt eine Person das Unternehmen, *so wird ausschließlich informales Wissen verloren*. Die erhöhte Bedeutung der Erfahrung und Persönlichkeit von ProzessberaterInnen verdeutlicht, wie stark die Art der Beratungen der untersuchten Organisation in ihrer Gestaltung der Formalstruktur Grenzen setzt.

## 6.4 Conclusio

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die untersuchte Organisation bei der Erledigung ihres Kerngeschäfts in hohem Ausmaß auf die individuellen Fertigkeiten ihrer Mitglieder vertraut. Wie bereits gesagt, sind die drei Dimensionen von Entscheidungsprämissen funktional äquivalent: So ist die Betonung der individuellen Fertigkeiten ein Substitut für ausgeprägte Hierarchien und standardisierte Abläufe. Interessant ist daran vor allem, dass das organisationale Wissen nicht, wie in der Organisationssoziologie oftmals behauptet, in den Regeln und Strukturen zu finden ist, sondern: in den Personen! Diese Personenorientierung lässt sich, so Stefan Kühl (2011: 110), vor allem in kleineren, durch eine hohe Interaktionsdichte<sup>112</sup> gekennzeichneten Start-Up-Unternehmen finden, die nach turbulenten (um nicht zu sagen: chaotischen) Anfangsjahren meist dazu übergehen, die Betonung der Prämisse Personal Schritt für Schritt durch eine stärkere Standardisierung von Kommunikationswegen und Programmen zu ergänzen oder zu ersetzen<sup>113</sup>. Interessant am vorliegenden Fall ist nun aber, dass das Unternehmen *trotz* der starken Betonung der Prämisse Personal *nicht nur seit längerem besteht und seine Prozesse und Erwartungsstrukturen dabei weitestgehend stabil hält, sondern auch durch eine eher niedrige Interaktionsdichte zwischen den Mitgliedern außerhalb der einzelnen Projekte gekennzeichnet ist*.

Nachdem also der formale Rahmen skizziert und seine mehr oder weniger starke in den einzelnen Dimensionen der Entscheidungsprämissen dargestellt wurde, kann nun der Fokus geschärft und die Frage nach den darauf bezogenen, konkreten organisationalen Abläufen gestellt werden:

---

<sup>112</sup> Wegen der hohen Interaktionsdichte (auch bei Entscheidungsfindungsprozessen) schlägt Kühl vor, solche Unternehmen als Face-to-Face-Organisationen zu bezeichnen: „In der Face-to-Face-Organisation werden Entscheidungen in einem alle Mitglieder einschließenden Interaktionsprozess gefällt. Wegen der Übersichtlichkeit der Organisation müssen die Interaktionen in der Organisation nicht durch Kontrolle, Programme, Regeln und Hierarchien ergänzt oder ersetzt werden“ (Kühl 2002: 193).

<sup>113</sup> Ein ähnlicher Verlauf – hohe Personenzentrierung bei der Firmengründung, gefolgt von stärkerer Hierarchisierung und Standardisierung – lässt sich (um nur ein Beispiel zu nennen) auch in der Fallstudie von Korunka/Lueger (2002) wieder finden.

Wie organisieren sich in einem hierarchisch flach strukturierten, aus autonomen Projektteams bestehenden Unternehmen, das noch dazu auf formaler Ebene außerordentlich stark auf das individuelle Wissen seiner Mitglieder angewiesen ist, die Prozesse? Wie wird in solch einem Setting (relative) interne Stabilität und Erwartungssicherheit hergestellt?

## 7 Informale Strukturen (Unentscheidbare Entscheidungsprämissen)

Im vorhergehenden Kapitel wurde die Formalstruktur – also die manifeste, thematisierbare und intentional änderbare Seite der Organisation – eingehend untersucht. Nachdem an dieser eine ungewöhnlich starke und generalisierte (d.h. durch Enttäuschungen nicht irritierbare) Betonung der individuellen Problemlösungskapazitäten der MitarbeiterInnen abzulesen war, wenden wir uns nun der Analyse der in *hermeneutischen Interpretationsprozessen* (re-)konstruierten latenten Sinnstrukturen zu – sprich: den *kollektiven Deutungs- und Kommunikationsmustern* –, die von den Organisationsmitgliedern gleichzeitig (d.h. dialektisch) benutzt und (durch die Benutzung) hervorgebracht werden. Diese werden jedoch nicht für sich genommen betrachtet, sondern zu der im vorhergehenden Kapitel dargestellten Formalstruktur in Relation gesetzt. Die Betrachtung des Zusammenspiels dieser (manifesten und latenten) Ebenen wird, so die hier vertretene These<sup>114</sup>, Aufschluss darüber geben, wie eine Organisation funktioniert, die sich in ungewöhnlich hohem Ausmaß auf ihre Mitglieder verlässt.

Das *zentrale Ergebnis* der Interpretation des Materials ist ein grundlegendes, in der Organisation tief verwurzeltes latentes Muster<sup>115</sup>, ein semantischer (d.h. auf sinnhaft-sprachlicher Ebene präsenter) Orientierungsgesichtspunkt, der sich durch die Analyse der erhobenen Daten (seien es natürliche wie gesammelte Artefakte, oder künstliche wie Interviewtranskripte und Beobachtungsprotokolle) (re-)konstruieren lässt:

*Erstens der Fokus auf den Wert von Personen als Individuen und zweitens die damit zusammenhängende Konstruktion des Unternehmens als einer Gemeinschaft, die sich drittens aus ihrer Sicht von der Umwelt auf Basis eben diese beiden Aspekte abgrenzt.*

---

<sup>114</sup> Vgl. Kapitel 4.

<sup>115</sup> Im Weiteren ist von einem Muster bzw. einem Netz von Strukturen (diese beiden Begriffe sind hier synonym verwendet) die Rede, weil dadurch die sinnhafte Verknüpfung mehrerer Strukturen betont werden soll.

- 1) Gemeint ist damit nicht, dass die konkreten einzelnen Individuen im Vordergrund stehen (was bedeuten würde, dass die Organisation sich selbst als Summe von zu unterscheidenden Individuen betrachtet), sondern dass *die Person an sich* (die Person als Selbstzweck, die nicht als Mittel zu etwas anderem gesehen werden darf) *auf semantischer Ebene* einen Wert besitzt.
- 2) Aufbauend auf dem Wert der Person kann die Organisation als ein wohliger, warmer, menschlicher *Ort der Gemeinschaft* (re-)konstruiert werden, an dem alle am gleichen Strang ziehen, einander beistehenden und der/die Einzelne in seiner Individualität zur Geltung kommen kann.
- 3) Außerdem führt jede Bezeichnung von *etwas* gleichzeitig zur Distinktion *von etwas anderem*: Die Kehrseite des Wertes von Personen und der (Re-)Konstruktion der Organisation als Gemeinschaft ist die jede Form von *Individualität ignorierende, Individuen instrumentalisierende und bürokratisierte zweckrationale Gesellschaft* (respektive die in ihr existierenden Organisationen).

Im ersten Abschnitt des vorliegenden Kapitels wird dieses grundlegende Muster nach einigen Vorbemerkungen eingehend erläutert. Dabei sollen neben den zentralen Kennzeichen des Musters auch dessen Ursprünge und Konsequenzen für die Sozialisation in der Organisation thematisiert werden. Im zweiten Abschnitt wird jener Mechanismus erläutert, der dazu führt, dass die verschiedenen Diskursstränge des latenten Musters miteinander verknüpft werden können. Daran anschließend wird im dritten Abschnitt nach den Ursprüngen bzw. den Bedingungen die zur Herausbildung dieses Musters geführt haben gefragt. Im vierten Abschnitt wird dargestellt, wie sich diese Bedingungen auf die Sozialisation neuer MitarbeiterInnen auswirken.

## *7.1 Gemeinschaft und Individualität*

Bevor wir uns dem grundlegenden Muster zuwenden, noch zwei Vorbemerkungen:

1. In Kapitel 3 wurde darauf hingewiesen, dass aus systemtheoretischer Perspektive zwischen psychischen und sozialen Systemen scharf zu trennen ist. Demnach kann es hier nicht darum gehen, zu (re-)konstruieren, was in den Köpfen der AkteurInnen vorgeht, was sie wirklich und wahrhaftig glauben, was ihre inneren Werte und Ziele sind, was sie schlussendlich in ihrer Vielschichtigkeit ausmacht (wenn auch darauf hingewiesen werden kann, dass manche Strukturen Möglichkeiten mit sich bringen, die es ohne sie nicht gäbe). Abgesehen davon, dass dies

keine soziologischen Fragen sind, ist es schier unmöglich mit den Methoden empirischer Sozialforschung zu erfassen, inwieweit durch die Fixierung des Wertes von Personen tatsächlich jedeR einzelneR MitarbeiterIn sein/ihr Innerstes nach außen – sprich: in die Abläufe innerhalb der Firma – zu tragen vermag. Es mag so sein, dass dies tatsächlich so ist (auch wenn schlagkräftige Gründe dagegen sprechen<sup>116</sup>). Jedoch ist die Frage, ob einzelne Individuen in einem sozialen System ihrer *faktischen psychischen Individualität* zur Geltung kommen, soziologisch gesehen zweitrangig. Wenn also von Personenorientierung die Rede ist, dann ist damit folgendes gemeint: *Die Organisation inkludiert Personen – nach Maßgabe dessen für sie eine Person ist.* Hierdurch wird von Seiten des Autors auf den *genuin sozialen Charakter, die soziale Konstruktion* ‚des Menschen‘, und nicht den ‚tatsächlichen‘ Grad von Individualität hingewiesen. Insofern kann man Fragen des Typs „Wie sehr nimmt die Organisation denn wirklich auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitglieder Rücksicht?“ als unbeantwortbar zurückweisen – soziologisch interessant ist vielmehr, wie dieses gemeinschaftliche Muster etabliert wurde, wie es von den Mitgliedern interpretiert wird und wie es schlussendlich organisationale Prozesse beeinflusst.

2. Zweitens muss nochmals mit aller Deutlichkeit darauf hingewiesen werden, dass bei der Analyse konsequent zwischen manifesten und latenten Sinnstrukturen unterschieden wird. *Alles, was im Folgenden beschrieben wird, bezieht sich auf latente kommunikations- und deutungsleitende Sinnstrukturen.* Dies ist insofern wichtig, als kondensierte Strukturen wie der Wert von Individuen und das Bild von Organisationen als Gemeinschaften von der Organisationssoziologie – und hier vor allem von NeoinstitutionalistInnen wie z.B. Meyer/Rowan (1977) – als idealisierte Oberflächen- bzw. Schauseitenphänomene behandelt werden, die relativ wenig über das tatsächliche Geschehen in Organisationen verraten. Im Gegensatz dazu ist das Ergebnis des Interpretationsprozesses, dass die Ideologie der Gemeinschaft nicht nur zu Zwecken der Außendarstellung besteht, sondern auch organisationsintern in den tagtäglichen Prozessen zum Tragen kommt.

Doch wenden wir uns nun dem eigentlichen Thema zu: *Dem latenten Muster.* Der Rahmen und die Eckpunkte dieses Musters sollen im Folgenden eingehend dargestellt und erläutert werden.

Zunächst muss festgehalten werden, dass es sich um ein Netz von Strukturen handelt, das *über die ganze Organisation*, jenseits aller internen Ausdifferenzierungen in unterschiedliche

---

<sup>116</sup> Man muss nur an die für unsere moderne Gesellschaft charakteristische Form der Zweierbeziehung denken, in der die Beachtung des/der Anderen als normativer Imperativ institutionalisiert ist, um zu sehen, dass dies ein die Komplexität der Situation ins unendliche treibender Zustand ist (Luhmann 1983b). Demnach wäre ein faktischer Einbezug der Persönlichkeit von mehreren Dutzend Individuen ein schier unmögliches Unterfangen.

Hierarchieebenen, Projekte und Funktionen, verteilt zu sein scheint. Noch erstaunlicher ist, dass sogar in räumlich-geographischer Hinsicht keine Unterschiede feststellbar sind – was insofern verwunderlich ist, als in dieser Hinsicht bei einer auf mehrere Standorte verteilten Firma eigentlich beträchtliche Differenzen zwischen den einzelnen Niederlassungen, die eine sehr geringe Interaktionsdichte untereinander aufweisen, erwartbar wären. Natürlich ist es gut möglich (wenn nicht sogar wahrscheinlich), dass es in manchen Projekten bzw. an manchen Standorten netter (d.h. gemeinschaftlicher) und in bzw. an manchen weniger nett (d.h. weniger gemeinschaftlich) zugeht. Hier ist klar zwischen Prozessen/Abläufen und Strukturen zu unterscheiden (die einander natürlich im Sinne interpretativer Methodologie dialektisch beeinflussen). Dass es sich um ein über die ganze Organisation erstreckendes Netz von Strukturen handelt, kann daran erkannt werden, dass jedes Mitglied der Organisation sinnhaft kommunizierend mehr oder weniger an die Grundprämissen dieses Musters anzuschließen vermag. An dieser Stelle kann auf den luhmannschen Kommunikationsbegriff verwiesen werden: Das Verstehen Alter Egos orientiert sich bei der Selektion von Sinn an in struktureller Hinsicht ähnlichen Prämissen wie die mitgeteilte Information Egos – es gibt somit kein ‚Missverstehen‘ (das, wie erläutert wurde, ebenfalls als Kommunikation zu verstehen ist) auf Basis unterschiedlicher Sinnhorizonte. Das Muster ist also etwas, das in gewisser Hinsicht als unhinterfragbare, weil nicht explizit gemachte Selbstverständlichkeit institutionalisiert wurde und daher auch gewisse implizite Normen in Bezug auf Verhaltensanforderungen mit sich bringt. All dies ist insofern erstaunlich, als die sozialwissenschaftliche Organisationskulturforschung (im Unterschied zur mitunter zu Simplifizierungen neigenden betriebswirtschaftlichen<sup>117</sup>) davon ausgeht, dass informelle, unentscheidbare Muster primär infolge verdichteter Interaktionen zwischen einer Gruppe von AkteurInnen und somit vor allem in einzelnen Abteilungen oder Arbeitsgruppen entstehen, was bedeutet, dass aus dieser Perspektive nicht von *einer* Organisationskultur, sondern einer *Pluralität* von Kulturen gesprochen werden muss<sup>118</sup>. Die Besonderheit dieses (re-)konstruierten latenten Musters, soviel kann an dieser Stelle festgehalten werden, ist also, dass jenseits aller horizontalen, vertikalen und räumlichen Ausdifferenzierungen sinnhaft-kommunikativ darauf Bezug genommen wird bzw. werden kann. Doch damit ist immer noch wenig bis gar nichts über die *inhaltlichen Ausprägungen* dieses Musters gesagt:

---

<sup>117</sup> Auch hier können wieder Peters/Waterman (1984) als Paradebeispiel genannt werden.

<sup>118</sup> „(A)lle konkreten Kulturen (haben) diverse, oft konfligierende Symbole, Rituale, Geschichten und Handlungsleitbilder. Eine Kultur ist kein einheitliches, monolithisch vorgegebenes System, das das Handeln aller Kulturangehörigen in eine konsistente Richtung treibt“ (Franzpöttner 1997: 42). Vergleiche weiters Swidler (1986: 277) und Gregory (1983: 364ff.).

Zunächst fällt auf, dass dieses Muster im Wesentlichen aus zwei idealtypisch voneinander unterscheidbaren Werten zusammengesetzt ist. Unter einem Wert kann ein Kommunikationsmedium verstanden werden, dessen Besonderheit darin besteht, dass man zumeist implizit kommunikativ darauf Bezug nimmt und es bei diesem Vollzug von den AkteurInnen nicht hinterfragt werden kann. Es handelt sich also um kondensierte Strukturen – die durchaus auch explizit sein können, wobei der kommunikative Rekurs auf sie zumeist implizit stattfindet –, die die Negierung gewisser Meinungen unwahrscheinlich oder zumindest erklärungsbedürftig machen (Luhmann 1998: 340ff.). Werte sind jedoch mithin derart generalisiert, *dass es schwierig ist, aus ihnen konkrete Kommunikationsdirektiven abzuleiten* (Luhmann 2008: 88). Man nehme etwa den gesellschaftlichen Wert Gesundheit: Niemand wird bestreiten können, dass ein langes und gesundes Leben wichtig ist; die Umsetzung dieser Forderung in konkrete Handlungen steht jedoch auf einem gänzlich anderen Blatt und ist keineswegs klar. Etwas, dass von der Medizin für Jahre als gesund erachtet wurde, ist plötzlich, laut neuesten Forschungen, nicht mehr gesund, und umgekehrt. Werte taugen somit nur bedingt als Kommunikationsgrundlagen, da sie zwangsläufig ambiguitätsbehaftet sind – so zumindest in der Theorie Luhmanns. In der Praxis der untersuchten Organisation spielen die vorgefundenen Werte sehr wohl eine tragende Rolle; nicht so sehr in Bezug auf klare Kommunikationsanweisungen als auf Kommunikationsbegrenzungen bzw. -eingrenzungen. Doch bevor genauer auf diese Rolle eingegangen wird, muss zunächst noch die Frage beantwortet werden, um welche Werte es sich denn nun handelt. Es konnten, wie bereits gesagt, zwei in den Diskursen der Firma verwobene Werte (re-)konstruiert werden: *Die Gemeinschaft innerhalb einer Ordnung einerseits, und die Individualität von AkteurInnen andererseits*<sup>119</sup>.

Der Wert der Gemeinschaft, so wie er in der Firma auf semantischer Ebene verankert ist, bezieht sich auf Nähe- bzw. Fernverhältnisse zwischen Gruppen von Individuen, also konkret: die Grenze der Organisation, die eine ‚Wir-Gruppe‘ einander nahe stehender Personen von der restlichen Gesellschaft abtrennt. Die primäre Frage dabei ist, welche Personen einander als gesamte Personen (und nicht nur in Form spezifischer Rollen, wie z.B. VerkäuferInnen, ÄrztInnen oder eben auch: ArbeitskollegInnen) nahe stehen. Das Hauptkennzeichen dieser Nähe ist neben der Inklusion der gesamten Person, die Konstruktion der Firma als Gemeinschaft von egalitären, tendenziell gleichsinnigen AkteurInnen. Damit zusammen hängt ein sehr spezifisches Bild vom Menschen, der aus dieser Sicht als eine Einheit konzipiert wird, die einen *Selbstzweck*, und *nicht ein Mittel zu einem bestimmten Zweck*, darstellt. Das heißt

---

<sup>119</sup> Es muss nochmals darauf hingewiesen werden, dass hier nicht einfach die Eckpunkte theoretischer Konzepte rezipiert, sondern vielmehr die aus abduktiven Schlüssen gewonnen Sinnzusammenhänge anhand zweier Begriffe bezeichnet werden, welche diese nach Meinung des Autors angemessen charakterisieren.

der Mensch und sein körperliches und seelisches Wohlbefinden, die sein Mensch-Sein ausmachen, sind eine nicht in einzelne Teile zerlegbare, instrumentalisierbare Einheit. Gemeint ist damit, dass etwa die einseitige Fokussierung auf einen Ausschnitt der Persönlichkeit des Individuums (z.B. seine Fähigkeit, Beratungsleistungen zu erbringen) abzulehnen ist. Diese Fähigkeit der Person ist unmittelbar verbunden mit anderen Aspekten seiner selbst (seinen Einstellungen, täglichen Erlebnissen, Liebesbeziehungen etc.) und kann folglich nicht vollständig von ihnen abgetrennt werden, so wie dies – und dieser Vergleich ist in der Organisation immer (manifest oder latent) präsent – in der Gesellschaft ‚da draußen‘ so oft zu beobachten ist. Der Mensch, so die zentrale Botschaft, ist keine Maschine, die beliebig zusammen- und auseinandergeschraubt werden kann, sondern ein (mit)fühlendes Wesen, dessen Einzelteile zu einer emergenten Ordnung erwachsen. Pointiert formuliert: Will man als Organisation Teil A des Menschen (z.B. eine gewisse Fähigkeit) einsetzen, so müssen die Teile B, C, D etc. immer berücksichtigt werden. Dieses Bild vom Menschen bringt nun mit sich, dass die Organisation den Eigenwert des Menschen über jede Form des Profit- und Nutzenmaximierendens stellt, wodurch die Instrumentalisierung von MitarbeiterInnen, oder rationalabsichtsvolle kommunizierte Mitteilungen unter massiven Rechtfertigungsdruck geraten. Aber auch die Mitglieder müssen diesem Bild des (mit)fühlenden Menschen entsprechen. Das Bild der Gemeinschaft bindet also beide Seiten, Inhaberinnen und MitarbeiterInnen, und stabilisiert die Erwartung, dass bei zwischenmenschlichem Kontakt in der Organisation (und in weiterer Folge im Kontakt mit den KundInnen) vor allem *expressives*<sup>120</sup> Vokabular bzw. expressive Gesten vorherrschen sollen. Schon hier wird ersichtlich, dass es sich nicht rein um ein Phänomen der Außendarstellung handelt, eine Polierung der „Schauseite“ (Luhmann 1999a: 112), wie NeoinstitutionalistInnen vermuten würden, sondern ein Muster, das auch im Inneren der Organisation Gültigkeit besitzt und ein Bezugspunkt von Kommunikationen ist. Untrennbar verbunden mit dieser Konstruktion der Organisation als einem wohligen, warmen, dem Menschen-an-sich gerecht werdenden Ort ist die Abgrenzung von einem kalkulierenden, kalten den Menschen instrumentalisierenden (und daher von sich selbst entfremdenden) Außen. Dieses Außen dient zur Erinnerung daran, was es im Falle eines Ausscheidens zu verlieren gilt: den Platz in einer wohligen, ‚sozialen‘<sup>121</sup> Gemeinschaft. Die Eigendynamik des latenten Musters ist in diesem Zusammenhang sehr gut daran erkennbar, dass der Vergleich mit dem Außen nicht von oben forciert, sondern von den MitarbeiterInnen selbst in

---

<sup>120</sup> Wenn im weiteren Verlauf mitunter von Expressivität im Unterschied zu Instrumentalität gesprochen wird, so ist mit Ersterem gemeint, dass das *Wie* der Darstellung (die Gesten, die Sprache, der Ausdruck) im Fokus steht, wohingegen Letzteres auf das *Was* (welche Ziele sollen erreicht werden?) beschränkt ist. Für eine Anwendung dieses Begriffspaares auf Organisationen siehe Etzioni 1965; siehe weiters Luhmann 2010: 270ff.

<sup>121</sup> Hier im Sinne der alltäglichen und nicht der soziologischen Bedeutung gebraucht.

die Kommunikation eingebracht wird. Der zweite dominante Diskursstrang ist die Betonung der *Individualität des Menschen*. Angefangen von Georg Simmel (1968), der Individualität als ein zu seiner Zeit neues, in Folge zunehmender Ausdifferenzierung der Gesellschaft entstehendes Phänomen sah, bis Ulrich Beck (1986), der in Folge der Auflösung traditioneller Milieus und zwischenmenschlicher Bindungen (Ehen) einen zweiten, drastischen Individualisierungsschub ortet, hat die Soziologie dieses Thema in erster Linie als einen sozialstrukturellen Effekt auf gesamtgesellschaftlicher Ebene thematisiert. Einig ist man sich darin, dass Individualisierung eng mit der Auflösung althergebrachter, partikularistischer Gruppen-, Milieu- und Klassenbindungen verbunden ist und durch diese erklärt werden kann. Doch auch außerhalb der Soziologie in der Gesellschaft hat sich, wie man leicht feststellen kann, eine Semantik der Individualität durchgesetzt. Diese macht jedoch generell an den Toren vieler Organisationen halt: Wenn KassiererInnen im Supermarkt beginnen würden, Preise beliebig zu erhöhen bzw. zu senken, weil dies eben ihren individuellen Empfindungen entspräche, so würde ihnen aufgrund der Abweichung von in Konditionalprogrammen gerahmten Pfaden sehr bald Probleme mit ihren Vorgesetzten drohen. In der untersuchten Organisation lässt sich dahingegen eine ausgeprägte Betonung von Individualität beobachten<sup>122</sup>, die sich vor allem darin ausdrückt, dass die Einzigartigkeit des Menschen als anthropologische Konstante gesehen wird: Die einen verrichten ihre Arbeit, die anderen so – und eben weil sie das in der untersuchten Organisation tun können (und nicht durch überreglementierte Standardisierungen eingeschränkt sind), ist es ihnen möglich, sich in ihrem Mensch-Sein gänzlich zu entfalten. Genau darin sind sich aber alle Menschen gleich: Sie sind verschieden. Die Ansammlung verschiedenartiger, individueller MitarbeiterInnen wird nun aber in keine Hierarchie gebracht – es wird also nicht angenommen (weder explizit noch implizit), dass diese jene Form von Individualität besser sei – vielmehr stehen diese auf einer Ebene nebeneinander. Auch hier muss wieder darauf hingewiesen werden, dass es sich nicht um eine Beschreibung faktischer Zustände handelt (im Sinne von: tatsächlich darf in der Organisation jedeR tun was er/sie will), sondern eine (Re-)Konstruktion latenter Bedingungen der organisationalen Selbstbeschreibung. Dürfte nämlich tatsächlich jedeR tun und lassen was er/sie will, so würde eine Art hobbesianischer Urzustand herrschen, in dem so gut wie keinerlei Erwartungsstabilisierung möglich ist, was, wie Niklas Luhmann einmalig geäußert hat, sozialstrukturell ohnehin viel zu voraussetzungsvoll sei<sup>123</sup>. Dem ist im vorliegenden Fall eindeutig nicht so.

---

<sup>122</sup> Was insofern interessant ist, als aus soziologischer Sicht die *Auflösung gemeinschaftlicher Strukturen eine Bedingung für die gesamtgesellschaftliche Entwicklung von Individualität ist*

<sup>123</sup> „(E)in Kampf aller gegen alle ist viel zu schwierig zu kämpfen. In allen Kämpfen müssen sich, und sei es nur des Überblicks halber, Fronten bilden, müssen also soziale Ordnungsleistungen erbracht werden, und zwar nicht

Die beiden Diskursstränge zusammenführend kann gesagt werden, dass das latente Muster auf semantischer Ebene folgendermaßen gestrickt ist: *Die gemeinschaftliche, partikularistische Nähe, die die Organisation ihren Mitgliedern unterstellt, ermöglicht und begünstigt das Hervortreten eines universalistischen (d.h. allen Menschen potentiell möglichen) Merkmals: Individualität. Diese ist wiederum eine Bedingung dafür, dass Individuen sich in ihrem Menschsein entfalten können. Partikularistische Gemeinschaft ist also die Basis dafür, dass Individualität entstehen kann*<sup>124</sup>.

## 7.2 Vertrauen als Vermittlungsinstanz zwischen Gemeinschaft und Individualität

Das zentrale Element, das nun jene getrennten Semantiken von (partikularistischer) Gemeinschaft und (sozialstrukturell gesehen universalistischer) Individualität miteinander verbindet und dadurch Komplexität reduziert (was die Formalstruktur, wie weiter oben gezeigt werden konnte, nur ansatzweise schafft), ist die *organisationsinterne Institutionalisierung von wechselseitigem Vertrauen*. Um zu verstehen, was damit gemeint ist, soll zunächst der hinter dem Wort Vertrauen stehende soziale Mechanismus erklärt werden. Dabei handelt sich, mit Luhmann (2000) gesprochen, insofern um eine spezifische Form der Reduktion von Komplexität, als Ego nicht wissen kann, was Alter Ego tun wird (weil dieser sich jederzeit auch anders entscheiden könnte), Ego jedoch seine Mitteilungshandlungen an der Prämisse ausrichtet, dass Alter Ego zukünftig nichts für ihn Unvorteilhaftes oder gar Schädigendes tun wird. Diese potentiellen, negativen Effekte von Vertrauen sind tendenziell größer als der Gewinn, der dadurch erzielt werden kann (ebd.: 28). Genau diese spezifische Konstellation von Vertrauenssituationen, die *immer* und *notwendigerweise* gewisse Risiken in sich birgt, führt nun dazu, dass Vertrauen entsteht. Komplexität wird hierbei insofern reduziert, als die in unserer komplexen und unplanbaren Welt immer potentiell möglichen Risiken und Gefahren wie durch einen Trick zum Verschwinden gebracht werden. Dabei werden sie nicht neutralisiert sondern ignoriert (ebd.: 30). Genau diese *nützliche Illusion* macht AkteurInnen in vielen Situationen, die nicht anders gelöst werden können, kommunikationsfähig: Man ersetzt äußere Umweltsi-

---

erst im Getümmel, sondern schon vorher. Jeder Konflikt setzt eine strukturierte Gesellschaft voraus.“ (Luhmann 1983a: 101)

<sup>124</sup> Um nochmals darauf hinzuweisen: Der Mainstream der Soziologie geht genau umgekehrt davon aus, dass erst in eine universalistischen, intern stark differenzierten Gesellschaftsordnung so etwas wie Individualität entstehen kann.

cherheit durch innere Systemsicherheit – nicht die Welt bietet aufgrund ihrer Struktur stabile, erwartbare Formen, sondern interne Mechanismen machen Gruppen von AkteurInnen von (eventuell auch enttäuschenden) Geschehnissen in der Umwelt unabhängig. Dabei muss jedoch erwähnt werden, dass eben jene Systembildung zwischen AkteurInnen enorme symbolische Darstellungserfordernisse mit sich bringt. Dies rührt daher, dass *jede Inkonsistenz* in der Darstellung von Alter Ego das Vertrauen Egos erschüttern kann (ebd.: 36). Luhmann kann sich nun sowohl Vertrauen in einzelnen Personen als auch Vertrauen in Systeme vorstellen, wobei Letzteres seiner Meinung nach in unserer modernen Gesellschaft mehr und mehr dominiert (z.B. Vertrauen in die Wissenschaft). An dieser Stelle soll jedoch ein *dritter*, durch abduktive Schlüsse (re-)konstruierter Typus von Vertrauen beschrieben werden, der eng mit den semantischen Figuren von Gemeinschaft und Individualität verbunden ist. Recht unplausibel erscheint, dass sich zwischen den Mitgliedern ein faktisches, multiples Netz von Vertrauensbeziehungen entwickelt hat, das darauf beruht, dass es aufgrund wechselseitig aufeinander bezogener Mitteilungshandlungen der Mitglieder entstanden ist. Aber auch ein generalisiertes Vertrauen in die Organisation als soziales, von Einzelpersonen losgelöstes System ist nicht beobachtbar (die Organisation ist, anders ausgedrückt, keine Institution). Vielmehr ist es so, dass eine Form von *generalisiertem* Vertrauen in *die Person an sich* zu existieren scheint, das auf *alle* (potentiellen) MitarbeiterInnen der Organisation ausgedehnt und mit dem gemeinschaftlich-individuellen Muster eng verknüpft ist. Noch mal anders formuliert: *Es gibt eine institutionalisierte (d.h. nicht weiter hinterfragbare) Erwartung, dass jedem/jeder Einzelnen nicht nur vertraut werden kann, sondern auch soll.* Insofern bezieht sich das Vertrauen auf einzelne, individuelle Personen. In diesem Bezug ist es jedoch generalisiert, da es nicht auf vertrauenserweckenden Mitteilungshandlungen der Personen beruht, sondern dem Bild, dass man Menschen, die Mitglieder der Organisation als Gemeinschaft sind und sich in ihrer Individualität entfalten können, vertrauen kann. *Durch diese Erwartungsbildung wird ein Rahmen gesetzt, der implizit festlegt, dass man qua Individualität tun kann, was man will, weil davon ausgegangen wird, dass der/die Einzelne qua Mitgliedschaft in der Gemeinschaft keine Mitteilungshandlungen tätigen wird, die der Organisation (und ihrem Selbstbild) letztlich schaden werden.* Dieser (moralisch konnotierte!) Rahmen kann nun als diffuser Koordinationsmechanismus verstanden werden, der die MitarbeiterInnen in ihrer Tätigkeit (die ja formalstrukturell unterdeterminiert ist) implizit einschränkt. Man kann diese Erwartung zwar enttäuschen, würde dann aber als vor sich selbst und den Anderen als *moralisch fragwürdiger Mensch* dastehen, weil man das generalisierte Vertrauen missbraucht und sich somit gegen

den Gedanken der Gemeinschaft gestellt hat. Und die Gemeinschaft ist – man beachte die zirkuläre Argumentation! – *der Ort an dem der Mensch sein Mensch-Sein entfalten kann.* Gleichzeitig handelt es sich hier nicht um einen Rahmen, der ausschließlich für die MitarbeiterInnen gilt. In *noch stärkerer Form* wirkt er auf kommunizierte Mitteilungen der InhaberInnen zurück. Auch diesen wird – von Seiten der Belegschaft – vertraut. Der Bezugspunkt dieses Vertrauens ist aber nicht die Frage, ob man den InhaberInnen vertrauen kann, dass sie ihre Individualität im Sinne der Organisation einsetzen; vielmehr steht die *Konsistenz der Darstellung von Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit* im Fokus. Damit ist gemeint, dass in der Selbstdarstellung der InhaberInnen auf keinen Fall die *Herstellung der Darstellung* (Goffman 1959) als instrumentelle Variable sichtbar werden darf. Auf den Organisationsalltag angewandt: Sagt ein CEO bei einem Interview mit den Medien, dass die MitarbeiterInnen die wichtigste Ressource des Unternehmens sind, und streicht am darauf folgenden Tag Bonuszahlungen oder andere Vergünstigungen, so widerspricht er/sie seiner/ihrer eigenen Darstellung. Dies ist in vielen Organisationen deshalb kein bzw. kein die Existenz bedrohendes Problem, weil durch eine Entkopplung der Mitgliedschaftsmotivation von den Zwecken und der Außendarstellung der Organisation, diese davon entlastet ist, alle organisationsinternen Entscheidungen den MitarbeiterInnen verständlich zu machen. So können viele Organisationen sich intern enorme Inkonsistenzen leisten. Nicht jedoch die InhaberInnen der untersuchten Organisation. Der Fokus auf Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit bedingt, dass InhaberInnen A und B bei allen Mitteilungshandlungen darauf achten müssen, dass die Expressivität ihrer Darstellung nicht in Kontrast steht 1) zu zeitlich vorhergehenden Darstellungen und 2) zum Inhalt der Darstellung.

Ad 1) Änderung in der Ausrichtung der Organisation müssen sinnhaft in Einklang mit den Entscheidungen, die in der Vergangenheit getroffen wurden, gebracht werden<sup>125</sup>. Somit ist der Spielraum der InhaberInnen bei Reaktionen auf Bewegungen in der Organisation und der Umwelt empfindlich eingeschränkt, da vergangene Entscheidungen, wie in Kapitel 3 erläutert wurde, jederzeit aktualisiert, kontingent gesetzt und dadurch hinterfragt werden können.

Ad 2) Neben dieser zeitlichen Komponente ist ebenso entscheidend, dass das, *was im Moment* gesagt wird (die Entscheidungen die getroffen werden), nicht allzu stark von der Selbstdarstellung abweicht. Anders formuliert: Drückt man in Worten aus, dass man sich um die Mit-

---

<sup>125</sup> Hier zeigt sich – natürlich nicht inhaltlich, aber auf der Ebene des Umgangs mit sozialer Komplexität – eine interessante Parallele zu Luhmanns Interpretation totalitärer, ideologisch integrierter Staaten (2010: 305ff.). Diese haben, so Luhmann, im Unterschied zu demokratisch verfassten Staaten, die gesetzliche Änderungen schlicht und einfach dadurch legitimieren können, dass Wahlen (und in Folge der Wahlen Regierungswechsel) stattfinden, das Problem, dass ideologische Entscheidungen, die in der Vergangenheit getroffen wurden, mit der Neuausrichtung des Kurses in der Gegenwart in Einklang gebracht werden müssen. So besteht ein ständiger Bedarf an massiver Ideologearbeit, da die zunehmende Komplexität der Welt dazu führt, dass beständig neue Inkonsistenzen auftauchen, die wiederum mit dem Alten kombiniert werden müssen, ohne das ein Bruch zwischen Vergangenheit und Gegenwart entsteht.

arbeiterInnen kümmert, so muss dies auch in der Art und Weise, wie diese Mitteilung kommuniziert wird, deutlich werden bzw. darf keine Diskrepanzen entstehen lassen. *Entscheidungen dürfen also niemals als instrumentelle Variable ausgeflaggt werden, sondern müssen als Referenzpunkt im verstärkten Ausmaß das Wohl der MitarbeiterInnen mitsignalisieren.*

Dieses Geflecht wechselseitig institutionalisierten Vertrauens (das von faktischem Vertrauen im luhmannschen Sinne abgegrenzt werden muss) schränkt beide Seiten, MitarbeiterInnen und InhaberInnen, nicht nur in ihrer Selbstdarstellung ein, sondern gibt außerdem präskriptiv vor, welche Darstellungen in gewissen Ausmaß erwartet werden können (Permissivität, Expressivität, Sorge um den/die Anderen etc.). Die Stärke dieses Mechanismus wird deutlich, wenn man berücksichtigt wird, dass es sich um jenseits der einzelnen AkteurInnen bestehende Strukturen handelt. Es wirkt somit nicht nur in „focused“, sondern auch in „unfocused Interactions“ (Goffman 1969: 83ff., 33ff.), die sich dadurch auszeichnen, dass die schiere Anwesenheit Anderer automatisch auf die Selbstdarstellung von Ego Einfluss nimmt. In Folge dieser Ko-Präsenz wird das institutionalisierte gemeinschaftlich-individuelle Muster in bestimmte Erwartungsstrukturen ‚gegossen‘, die wiederum auf kommunizierte Mitteilungen des/der Einzelnen einwirken. Hierbei stehen die InhaberInnen in diesem die Selbstdarstellung und Mitteilungshandlungen disziplinierenden Panoptikum (Foucault 1994: 251) des gegenseitigen Beobachtens etwas mehr unter Druck, weil jede Inkonsistenz unweigerlich negativ *auf die ganze Organisation* (als Ort, an dem die individuelle Gemeinschaft möglich ist) zugerechnet wird, wohingegen Erwartungsenttäuschungen von MitarbeiterInnen *auf deren Persönlichkeit* zugerechnet werden. Insofern kann auch erklärt werden, warum keinerlei sichtbare Spannungen – die, wie in Kapitel 6 gezeigt wurde, durch die spezifische Strukturierung der Doppelführung an sich erwartbar wären – *zwischen* den Inhaberinnen auftreten. Denn schließlich wird auch das Verhältnis der beiden Inhaberinnen von den MitarbeiterInnen auf dessen Konsistenz hin beobachtet.

*Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es sich bei dem gemeinschaftlich-individuellen Muster, das durch Vertrauen integriert und koordiniert wird, um ein überindividuelles, institutionalisiertes Phänomen handelt. Gleichzeitig kann es aber sehr wohl in Folge der individuellen Kommunikation von Mitteilungen – vor allem von Seiten der unter großem Konsistenzdruck stehenden Inhaberinnen – irritiert und verändert werden. Es ist also relativ stabil, ohne jedoch vor Erschütterungen gefeit zu sein, was vor allem auf die unweigerliche Dualität von Prozess und Struktur zurückzuführen ist.*

### 7.3 Die Ursprünge des gemeinschaftlich-individuellen Musters<sup>126</sup>

Eine Grundprämisse dieser Arbeit ist, dass über informelle, kulturelle Strukturen in Organisationen nicht intentional entschieden werden kann. Sie können weder geplant, noch optimiert werden. Weiters ist es möglich, jene Mechanismen retrospektiv zu (re-)konstruieren, die als für die Entwicklung selbstgewachsener Strukturen als konstitutiv erscheinen. Hierbei muss zweierlei beachtet werden: Erstens ist im vorliegenden Fall die Aufschlüsselung von Prozessdynamiken, die zur Etablierung des latenten Musters (das dann wiederum auf Prozesse rückwirkt) geführt haben, nicht direkt (über Beobachtungsanalysen) zugänglich, weil es sich ja um bereits vergangene Prozesse handelt, sondern nur indirekt (über hermeneutische Interpretationen der geführten Interviews). Zweitens muss bei Analysen von Ursprüngen oder Ausgangslagen zwischen der *Funktion* von vorgefundenen Mustern und deren *Entstehungsgeschichte* unterschieden werden. Es hat den Anschein, als gingen instrumentelle VertreterInnen des Organisationskulturansatzes oftmals *implizit* davon aus, dass der Umstand, dass informelle Strukturen wichtig (wenn nicht gar elementar) für das Funktionieren einer Organisation sind, dies eine Steuerbarkeit derselben impliziere – denn was wichtig ist, so der (Trug-)Schluss, kann doch nicht außerhalb unseres Einflusses liegen<sup>127</sup>! Diese implizite These wird hier zurückgewiesen. Es wird zwar davon ausgegangen, dass informelle Strukturen in der untersuchten Organisation durch den Mechanismus des generalisierten, institutionalisierten und wechselseitigen Vertrauens eine äußerst wichtige Steuerungs- und Integrationsfunktion (im Sinne sozialen Klebstoffs; vgl. Smircich 1983) übernehmen. Jedoch lässt sich der Ursprung informeller Strukturen in der untersuchten Organisation, so die These, vor allem auf Aspekte zurückführen, die nicht innerhalb des Entscheidungsrahmens der Geschäftsführung liegen. Ganz im Gegenteil: Dass sich in der untersuchten Organisation informelle Strukturen herausbilden konnten, die auf den oben beschriebenen Wertgesichtspunkten und einer generalisierten Variante des sozialen Mechanismus Vertrauen fußen, ist dadurch zu erklären, dass unentscheidbare Dynamiken ineinander gegriffen haben, die – so der *Zufall* (d.h. die soziokul-

---

<sup>126</sup> Man möge den Mangel an veranschaulichenden Beispielen in diesem und den folgenden Unterpunktes entschuldigen: Verweise auf Details waren aufgrund der den MitarbeiterInnen zugesagten absoluten Anonymität nicht möglich.

<sup>127</sup> Es sei darauf hingewiesen, dass es sich dabei vor allem um eine Interpretation des Autors handelt. Daher auch die Betonung des Wortes implizit, weil diese Verknüpfung der gesteigerten Wichtigkeit informeller Strukturen auf der einen und deren Steuerbarkeit auf der anderen Seite in vielen Texten eben nicht auf der manifesten, sondern der latenten Ebene angesiedelt ist. Ein möglicher Grund hierfür könnte sein, dass jene instrumentellen VertreterInnen der Organisationskulturforschung oftmals aus einem betriebs- bzw. wirtschaftswissenschaftlichen Bereich stammen und sich in ihren Schriften daher oftmals auch als RatgeberInnen für die Praxis verstehen. Da die Praxis nicht an Problemen sondern vor allem an Lösungen orientiert ist, würde die Aussage „Organisationskulturen sind zwar sehr wichtig, aber ihr könnt sie nicht steuern“ wohl auf Verwunderung stoßen, die sich schlussendlich in geringen Absatzmengen dieser RatgeberInnenliteratur äußern würde.

turelle Evolution) es wollte! – dazu geführt haben, dass die informale Seite genau jene Funktion übernimmt, die instrumentelle OrganisationkulturtheoretikerInnen ihr zuschreiben.

Es scheint so, als wäre die Entwicklung des gemeinschaftlich-individuellen Musters untrennbar und auf spezifische Art und Weise mit den beiden Inhaberinnen verbunden<sup>128</sup>. Für beide sind ihre persönliche Biographie und ihre Weltanschauungen aufs Engste mit der Organisation verknüpft. Die Geschichte der Organisation, von den Anfängen bis heute, ist für sie also nicht bloß eine Aneinanderreihung strategischer Entscheidungen, die dazu führen, dass bestimmte rationale Zwecke (m.a.W. mehr Umsatz) erreicht oder nicht erreicht wurden – vielmehr erscheint es plausibel, davon auszugehen, dass beide an das, was sie machen ‚glauben‘<sup>129</sup>, und einen hohen Grad an emotionaler Involviertheit aufweisen (im Sinne von: die Organisation und unsere MitarbeiterInnen sind *uns* – nicht nur als Inhaberinnen sondern auch als Menschen – wichtig). Genau dies ist aber etwas, das man nicht bewusst entscheiden kann. Es ist schlicht und einfach unmöglich, sich bewusst dafür zu entscheiden, mit anderen Menschen eine emotionale Beziehung, die auf dem je eigenen Bild von Menschlichkeit beruht, einzugehen – die Instrumentalisierung würde den Teilnehmenden in den meisten Fällen auf die eine oder andere Weise bewusst. Auch hier kann von einem Technologiedefizit gesprochen werden, und zwar insofern, als es kein explizites Rezeptwissen gibt, das dabei helfen kann, ‚authentisch‘ zu wirken (auch wenn zahllose RatgeberInnen und Lebenshilfebroschüren meinen, genau diese Leistung versprechen zu können). Natürlich ist es durchaus möglich, Authentizität darzustellen; dabei muss aber beständig darauf geachtet werden, dass keine Fehler in der Darstellung sichtbar werden, was – wenn man einbezieht, dass die meisten menschlichen Mitteilungshandlungen auf zum Großteil unbewussten Routinen basieren (Giddens 1986: 60ff.) – über einen langen Zeitraum wohl schlicht und einfach ein Ding der Unmöglichkeit ist. Weil in den Daten – seien es die Interviews mit den Inhaberinnen oder die Beobachtungsanalyse – keinerlei Inkonsistenzen in Bezug auf die Herstellung der Darstellung aufscheinen, kann davon ausgegangen werden, dass es sich bei der Darstellung von Expressivität und Interesse für die MitarbeiterInnen als individuelle Personen von Seiten der Inhaberinnen um ein *implizites*, d.h. *der intentionalen Steuerung nicht zugängliches Set von Wissensstrukturen* handelt. Pierre Bourdieu (1987: 277ff.) bezeichnet jene Konstellation von unbewusstem, in den Körper übergegangenem Wissen als *Habitus*, der dadurch gekennzeichnet ist, dass er als quasi ‚vernünftliches‘ Element sehr stark auf die Mitteilungshandlungen und

---

<sup>128</sup> Auch Edgar Schein (1992: 219ff.) weist auf die wichtige Rolle des Führungspersonals bei der Herausbildung informeller Strukturen hin.

<sup>129</sup> Durch das Wort ‚glauben‘ soll verdeutlicht werden, dass es sich um eine Haltung handelt, die auf tiefer liegenden ‚basic assumptions‘ basiert, über die das Individuum nicht disponiert.

Deutungen der AkteurInnen einwirkt und dies eben nur deshalb vermag, *weil* er unbewusst und verkörperlicht ist<sup>130</sup>. Umgelegt auf die untersuchte Organisation kann also gesagt werden, dass eine Grundbedingung für die Entstehung des gemeinschaftlich-individuellen Musters die Verinnerlichung dieses Wertekomplexes durch die Inhaberinnen voraussetzt. Bei den MitarbeiterInnen ist dahingegen nicht davon auszugehen, dass eine totale Verinnerlichung dieser Werte für die Aufrechterhaltung dieser informellen Struktur vonnöten ist. Wie ich bei meiner Beobachtungsanalyse in Erfahrung bringen konnte, gibt es durch das gemeinschaftlich-individuelle Muster an Mitglieder der Organisation gewisse expressive (Mindest-)Anforderungen, denen man auch dann gerecht wird, wenn es sich teilweise um explizites (und daher intentional manipulierbares) Wissen handelt.

*Die Genese des latenten Musters (und dessen Aufrechterhaltung!) ist also zu einem nicht unwesentlichen Teil auf die Persönlichkeitsstruktur der Inhaberinnen zurückzuführen und zum anderen auch in der Gegenwart auf Engste damit verknüpft.*

#### 7.4 Sozialisation

Eine weitere Frage, die sich in Zusammenhang mit dem latenten Muster aufdrängt, ist, wie sich der Prozess der Eingliederung neuer Mitglieder vollzieht, die enorme Sozialisationslasten ertragen, weil das soeben skizzierte Muster eben latent, d.h. nicht explizit ausformuliert ist. Zunächst kann ganz allgemein gesagt werden, dass es immer von soziologischem Interesse ist, neue Mitglieder dabei zu beobachten, wie sie in einer Organisation ihre ersten Schritte tätigen (Kühl 2011: 95). Interessant ist dies insofern, als der/die Neue mit verfestigten Strukturen konfrontiert wird, die den in der Organisation kommunizierenden AkteurInnen oftmals gar nicht bewusst sind, die von diesen gewissermaßen als selbstverständlich angenommen und nicht reflektiert werden. Genau deshalb bietet die Statuspassage (Becker/Strauss 1956), d.h. der Übertritt von einer alten in eine neue Organisation, die Möglichkeit, infolge eben jenes Noch-Nicht-Dazugehörens von Neuen etwas Wichtiges über die Organisation zu lernen: Nämlich wie sich der Prozess der Eingliederung gestaltet und sie mit jenem Moment der Überraschung (Louis 1980) umgehen, der unweigerlich beim Übergang in ein neues Setting eintritt. Wie dieser Prozess schlussendlich abläuft unterscheidet sich von Organisation zu Or-

---

<sup>130</sup> Bourdieu verwendet, um die Unbewusstheit der Handlungsgrundlagen hervorzuheben, die Metapher des Spiels: „Der Spieler der die Regeln eines Spiels zutiefst verinnerlicht hat, tut, was er muß, zum dem Zeitpunkt, zu dem er es tun muß, ohne sich das, was zu tun ist, explizit als Zweck setzen zu müssen“ (Bourdieu 1998: 168).

ganisation und kann sich sehr mühelos, aber auch aufwendig und langwierig gestalten<sup>131</sup>. Die Sozialisation des/der Neuen ist dabei jedoch, so Franzpötter (1997: 160), nicht als passive Anpassung an eine feste, unveränderliche Ordnung zu verstehen: Vielmehr verändern neue Mitglieder infolge ihres Eintritts immer auch das, was sie verändert.

Im vorliegenden Fall ist, wie schon mehrmals erwähnt wurde, bemerkenswert, dass – im Gegensatz zu dem, was Franzpötter beschreibt – ein relativ stabiles, über die ganze Organisation verteiltes latentes Muster (re-)konstruiert werden konnte, das die Sozialisationslasten vor allem auf die neuen verteilt und sich dabei wenig bis gar nicht verändert. Aufgeweicht wurde dieses These dadurch, dass nicht von einer totalen Identifikation der Mitglieder mit dem Muster gesprochen wird, sondern dieses vielmehr als ein Referenzpunkt, der die Mitglieder bestimmten Darstellungszwängen unterwirft, zu sehen ist. Dieser Referenzpunkt kann mehr als eine Art Rahmen denn eine alle Schritte vorgebende Struktur gedeutet werden. Demnach muss bei der Analyse von der Aufnahme neuer Mitglieder darauf geachtet werden, ob und wie diese mit jenen Zwängen umzugehen vermögen.

Die Formalstruktur bietet, wie gezeigt werden konnte, einen Rahmen, der in erster Linie Fragen der Mitgliedschaft (Wer ist Teil der Organisation und wer nicht?), der Projektzugehörigkeit und der Zwecksetzung (Welche Ziele sollen in den einzelnen Projekten erreicht werden?) regelt, dabei jedoch vieles unbestimmt lässt. Somit ist die entscheidende Frage, wie Neue ihre Tätigkeit mit dem gemeinschaftlich-individuellen Muster abzustimmen vermögen. Da es sich bei diesem Muster um ein latentes Geflecht von Strukturen handelt, die von den Mitgliedern als unhinterfragte (und unhinterfragbare) Selbstverständlichkeit gesehen werden, setzt die Eingliederung – im Gegensatz zu Organisationen, die ihre Mitglieder mittels gezielter Erziehungsmethoden zu sozialisieren versuchen<sup>132</sup> – in erster Linie den/die NeueN unter Zugzwang. Die Kernfrage dabei lautet, ob er/sie es schafft, Teil dieser Selbstverständlichkeit zu werden. Hierbei greifen bei der untersuchten Organisation im Wesentlichen zwei Mechanismen ineinander: Fremd- und Selbstselektion. Wie weiter oben erwähnt, werden Neue in erster Linie durch Kontaktnetzwerke der MitarbeiterInnen (ehemalige ArbeitskollegInnen, Freunde, BeraterInnennetzwerke) angeworben. Um *Fremdselektion* handelt es sich dabei insofern, als die MitarbeiterInnen, die ja Teil dieser Selbstverständlichkeit sind, *implizit* wissen, wer ‚dazu passt‘ und wer nicht, und somit nicht planlos jedeN fragen, sondern bei ihrer Wahl von Per-

---

<sup>131</sup> “Organizational socialization is the process by which people ‘learn the ropes’ of a particular organizational role. It can range from a quick trial and error method to a long process of education and apprenticeship” (Van Maanen/Schein 1979: 211).

<sup>132</sup> Ein gutes Beispiel hierfür liefert Garsten (1994), die in ihrer Dissertation beschreibt, wie der Konzern Apple sehr genaue Vorstellungen davon besitzt, welche kulturellen Elemente für das Unternehmen charakteristisch sind, und auf Basis dieser Annahmen spezielle Einführungskurse für neue MitarbeiterInnen konzipiert hat.

sonen, die sie darauf aufmerksam machen, dass es bei der Organisation ein Jobangebot gibt, ‚aussieben‘. Es wird also eine Vorauswahl getroffen, die insofern eine gewisse Homogenität aufweist, als es sich tendenziell um Individuen handelt, die mit einem solchen gemeinschaftlich-individuellen Muster umgehen *könnten*. Interessant ist hier, dass die Schwelle von Nicht-Mitgliedschaft und Mitgliedschaft nicht durch ein offizielles Übergangsritual (Van Gennep 1986), das die Überraschung und Erfahrung des Neuen in institutionalisierte Bahnen lenkt, markiert wird, sondern mehr oder weniger geräuschlos per Sozialisation in den einzelnen Projektteams passiert. Oft dauert es mehrere Wochen oder sogar Monate, bis man bei einem MitarbeiterInnentreffen die ersten Bekanntschaften außerhalb des Projektes macht. Nachdem man ausgewählt wurde, tritt die *Phase der Selbstselektion* ein: Er/Sie merkt, ob er/sie ‚dazu passt‘ oder nicht. Auch dieses Bemerkens des Nicht-dazu-passens geschieht nicht bewusst auf rationalen Gedankengängen, sondern drängt sich AkteurInnen quasi hinter deren Rücken im Vollzug tagtäglicher Mitteilungshandlungen auf. In dieser Phase wird man bei Schwierigkeiten, sich einzugliedern, nicht von der Organisation darauf hingewiesen, dass man doch nicht dazu passt (was dem gemeinschaftlich-individuellen Muster auch nicht entspräche), vielmehr entscheidet man sich selbst dazu, die Organisation zu verlassen. Durch genau jenes Zusammenspiel von Fremd- und Selbstselektion kann die Stabilität und relative Dauerhaftigkeit des latenten Musters erklärt werden. Man könnte hier natürlich einwenden, dass dieses Zusammenspiel auf die oder andere Weise in nahezu jeder Organisation anzutreffen ist. Das mag sein. Jedoch ist die Besonderheit der Sozialisation in die untersuchte Organisation darin zu finden, dass genau jene zweite Phase sehr wichtig ist, weil das gemeinschaftlich-individuelle Muster es den Inhaberinnen sehr schwer macht, Mitglieder zu entlassen ohne dabei Inkonsistenzen (die sie sich nicht erlauben können) zu riskieren. *Somit setzt die Stabilität des Musters nicht nur den/die NeueN gewissen Zwängen aus, sondern ebenso auch die Inhaberinnen.*

## **8 Funktionen und Dysfunktionen der manifesten und latenten Strukturen**

Nachdem im vorhergehenden Kapitel das latente, gemeinschaftlich-individuelle Muster beschrieben wurde, wird nun unter Einbezug der Interpretation der Formalstruktur (Kapitel 6) nach den spezifischen *Funktionen und Dysfunktionen* dieser Form der Strukturierung ent-

scheidbarer und unentscheidbarer Entscheidungsprämisse gefragt. Auf den Punkt gebracht: *Welche Probleme werden in Folge dieser spezifischen Strukturierung gelöst, und welche entstehen dadurch?*

Dahinter steckt der zentrale Grundgedanke, dass überzogene Harmonievorstellungen von auf die Umwelt optimal abgestellten, keinerlei Paradoxien enthaltenden Organisationsstrukturen entlang des Kontinuums ‚formale Steuerung-kulturelle Selbststeuerung‘ zurückgewiesen werden müssen: Weder können hochgradig formalisierte (d.h. hierarchisierte und in ihren Abläufen standardisierte) Organisationssysteme stärker informal strukturierten Unternehmen vorgezogen werden, noch umgekehrt. Dies hervorzuheben ist besonders wichtig, da im Folgenden sowohl Funktionen als auch Dysfunktionen der Strukturen der untersuchten Organisation beschrieben werden, ohne dabei jedoch im Sinne einer versteckten Normativität davon auszugehen, dass die Firma ‚besser‘ wenn nicht gar ‚optimal‘ strukturiert sein könnte. Günther Ortmann (1988:16) argumentiert ähnlich, wenn er schreibt, dass es keine optimale Position zwischen Kontrolle (d.h. stärkerer Formalisierung und Optimierung der Organisationsstruktur) auf der einen und Konsens (d.h. diskursive, an den Bedürfnissen ‚der Menschen‘ orientierte informale Organisationsstrukturen) auf der anderen Seite gäbe. Vielmehr geht er davon aus, dass Organisationen beständig zwischen beiden Polen hin und her pendeln ohne je einen Zustand zu erreichen, in dem keinerlei Störungen mehr empfunden werden<sup>133</sup>. Etwas anders, aber hinsichtlich des Grundgedankens von Ortmann ähnlich, argumentiert Uwe Schimank (1986), der davon ausgeht, dass Organisationen in der Moderne die Paradoxie inhärent sei, dass das Subjekt einerseits ein störender, andererseits aber auch ein konstitutiver Faktor für die Ordnung der Organisation ist, und zwar insofern, als nur Subjekte notwendige und überraschende Impulse liefern können, um der Organisation das Überleben in einer sich beständig wandelnden Umwelt zu sichern.

Kombiniert man die Analyse der formalen und informalen Strukturen aus Kapitel 6 und 7, so kann gesagt werden, dass die Formalstruktur der Organisation insofern Komplexität reduziert, indem eine klare und explizite Grenze zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern gezogen wird (*Personal*), Zugehörigkeiten zu Projekten explizit definiert (*Kommunikationswege*) und zu erreichende Ziele (*Zwecke*) abgesteckt werden. All dies sind spezifische Kennzeichen von Organisationen, die soziale Systeme anderen Typs in der Form nicht zu leisten vermögen.

---

<sup>133</sup> Das Dilemma, „daß Disponibilität und Eigensinn des Personals gefragt sind, seine Planbarkeit und seine unplanbaren Zu-Taten zur Produktion, erlaubt eine allgemeine Lösung nicht, sondern nur eine Hin- und Herbewegung zwischen frühem Taylorismus und human relations, zwischen REFA und Betriebsgemeinschaft, zwischen dem Diktat des Fließbandes und „Kraft durch Freude“, zwischen Organisationsdisziplin und Organisationskultur Druck und Sog, alten und neuen Produktionsdisziplinen, Kontrolle und Konsens. Mehr noch: es erlaubt nur eine Verschränkung beider, mit allen unterschiedlichen Konjunkturen unterworfenen Akzentuierungen“ (Ortmann 1988: 15f).

Trotzdem lässt die Formalstruktur viele Fragen hinsichtlich organisationaler Prozesse und der Erwartungsstabilisierung offen. Eine erste Antwort liefert das im vorherigen Kapitel skizzierte gemeinschaftlich-individuelle Muster, das einerseits dem Umstand Rechnung trägt, dass jedeR anders ist, andererseits jedoch die Mitglieder auf allen hierarchischen Ebenen durch eine generalisierte Form des Vertrauens gewissen Darstellungszwängen unterwirft. *Zirkulär argumentierend* muss gleichzeitig gesagt werden, dass dieses Muster *nur deshalb in dieser Form funktionieren kann*, weil gewisse Themen der Diskussion und damit auch der Kontingenzsetzung weitestgehend entzogen sind: Wer dazu gehört und wer nicht, ist keine Diskussionsfrage, sondern wird per Entscheidung festgestellt; ebenso wenig wird es der Informalität überlassen, MitarbeiterInnen bestimmten Projekte zu zuordnen und spezifische Zwecke zu setzen. Ausgehend davon können nun die Funktionen und Dysfunktionen dieser Form der Erwartungsstabilisierung durch das Zusammenspiel formaler und informaler Strukturen erläutert werden.

### **1. Neben der Bezahlung ist vor allem das latente Muster ein Element, das die MitarbeiterInnen an die Organisation bindet.**

Funktion: Die Firma kann aufgrund ihrer engen Kopplung an Aufträge von öffentlicher Hand nur bedingt konkurrenzfähige Bezahlung bieten. Hier ist vor allem der Vergleich elementar: Dadurch, dass man in der Organisation weiß, dass bei einer stärkeren Bindung an den privaten Markt höhere Einnahmen zu lukrieren wären, wirkt das gegenwärtige Gehalt nicht so berauschend. Somit ist das Gehalt nicht an sich niedrig, sondern in Relation dazu, was möglich wäre. Trotzdem bleiben der Organisation verhältnismäßig viele MitarbeiterInnen erhalten. Dies kann auf das latente Muster zurückgeführt werden. Hier muss eingeworfen werden, dass weiter oben zwar mehrmals wiederholt wurde, dass nur über soziale und nicht über psychische Systeme geurteilt werden kann. Jedoch muss dabei berücksichtigt werden, dass das latente Muster weltanschauliche Aspekte in sich aufgenommen hat, die, wie gezeigt werden konnte, durch einen organisationsinternen Konsistenzzwang konfirmiert werden. Daher vereint die Organisation *Identifikationspotentiale* in sich, die dazu führen, dass jenseits der Bezahlung weitere Gründe existieren, Mitglied der Organisation zu bleiben (wobei offen bleibt, ob sie tatsächlich wirksam werden).

Dysfunktion: Mikropolitisch<sup>134</sup> gesprochen führt dies gleichzeitig dazu, dass die Mitglieder jederzeit ein Druckmittel (d.h. Macht) der Geschäftsführung gegenüber *hätten* (man beachte

---

<sup>134</sup> Dabei handelt es sich um eine von Crozier/Friedberg (1979) prominent vertretene Theorieströmung, die analysiert, inwiefern gewisse allgemeine Merkmale von Organisationen (wie ihre Formalstruktur, ihre Kontaktnetzwerke an den Grenzstellen, die fachlichen Fähigkeiten ihrer MitarbeiterInnen oder aber auch informelle Struktu-

den Konjunktiv!): Im Bedarfsfall – wenn z.B. eine unbeliebte Entscheidung von Seiten der Leitung getroffen werden würde – kann man sich in legitimer Art und Weise über die zu geringe Bezahlung beschweren, d.h. ein Argument ins Treffen führen, das mit der unmittelbar anstehenden Entscheidung gar nichts zu tun hat. Diese These muss allerdings insofern etwas abgeschwächt werden, als das gemeinschaftlich-individuelle Muster auch solchen Unmutsäußerungen gewisse Darstellungszwänge auferlegt. Eine weitere Dysfunktion in diesem Zusammenhang ist, dass die formale *und* informale Betonung des Individuums zu einem – vor allem in Verhältnis zu anderen Organisationen – enorm gesteigerten Problembewusstsein in Bezug auf MitarbeiterInnen, die die Organisation verlassen bzw. verlassen wollen, führt. Schließlich verliert man nicht nur einen Kulminationspunkt für formales Wissen, sondern auch eine Person, die die einem nahe steht. Das heißt *jener Umstand, der für MitarbeiterInnen – neben der Bezahlung – ein ausschlaggebender Grund sein kann, bei der Organisation zu verweilen, führt dazu, dass diese nur ein sehr begrenztes Ausmaß an Abgängen verträgt.*

**2. Die MitarbeiterInnen werden sowohl auf formaler als auch informaler Ebene dazu aufgefordert, in sich selbst (d.h. in ihrer Persönlichkeit) die Hauptgrundlage für Entscheidungen zu suchen.**

Funktion: In Folge dieser Betonung ihrer individuellen Problemlösungskapazitäten können die MitarbeiterInnen im Rahmen der Projekte *äußerst flexibel und schnell* auf situative Anforderungen reagieren (d.h. es gibt keine langen, aufwendigen, standardisierten Entscheidungswege, durch die eine getroffene Entscheidung erst legitimiert werden muss). Gleichzeitig ist es aber auch so, dass man nicht tun kann, was man will, wie der idealtypischen Konstruktion der Formalstruktur zu entnehmen ist, sondern durch das gemeinschaftlich-individuelle Muster in gewisser Weise dazu gebracht wird, im Sinne der Organisation zu kommunizieren (wobei dies notwendigerweise ein eher diffuser, nur begrenzt spezifizierbarer Rahmen ist). *Jedenfalls wird in Folge jenes situativen Reagierens auf Umweltirritationen in Form von Entscheidungen auf Basis der eigenen Persönlichkeitsstruktur ein großer Teil der Komplexität reduziert, mit der die Organisation sich tagtäglich konfrontiert sieht.*

Dysfunktion: Gleichzeitig – und dies mag auf den ersten Blick paradox klingen – ist die Organisation aufgrund ihrer Strukturierung auch *äußerst unflexibel*, und zwar auf der Ebene der *Entscheidungsprämissen*. Genau jene explizite und implizite Strukturierung der Organisation, die dem Individuum einen zugleich großen und eingeschränkten Entscheidungsspielraum zu-

---

ren) innerhalb der Organisation von den Mitgliedern strategisch benutzt werden können, um die internen Machtverhältnisse zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Daran anschließend kann für den deutschsprachigen Raum vor allem der Sammelband von Küpper/Ortmann (1988) genannt werden.

gesteht, ist nur äußerst schwer änderbar. Die Organisation kann mit einem/einer AusmalenIn verglichen werden, der/die sich im wahrsten Sinne des Wortes ‚ins Eck gemalt hat‘, und nun keine Möglichkeit mehr hat das Zimmer zu verlassen, ohne die getane Arbeit zu vernichten. Durch jene starke Verzahnung von expliziter und impliziter Struktur kann Erstere nicht intentional geändert werden, ohne drastisch gegen die in Letzterer enthaltenen Wertkomplexe zu verstoßen. Im Lichte dieser Erkenntnis ist auch interessant, dass in dem geplanten Change-Prozess (der ja der Ausgangspunkt der Forschung war) nicht die eigentliche Organisation restrukturiert, sondern eine Tochterfirma gegründet werden sollte. Hierin spiegelt sich besonders deutlich die Schwierigkeit der Organisation, ihre Entscheidungsprämissen per Entscheidung zu ändern. *Die Organisation büßt also dadurch, dass sie auf der Ebene der Entscheidungen sehr flexibel ist, auf der Ebene der Entscheidungsprämissen ihren Bewegungsspielraum weitestgehend ein.*

### **3. Der überwiegende Teil der Regeln bleibt ungesagt**

Funktion: Wie gezeigt wurde, bleiben viele Regeln (Praktiken, Verhaltensnormen, Abläufe) ungesagt. Dies führt dazu, dass nicht viel Zeit dafür verwendet werden muss, sich über die eigenen Entscheidungsgrundlagen Gedanken zu machen, diese explizit zu formulieren und in für Neulinge verständliche Konzepte zu gießen. *Außerdem entzieht man die Regeln dadurch dem potentiellen Widerspruch und hält sie so stabil:* Wie Niklas Luhmann (1987: 488ff.) festgestellt hat, kann allem Ausgesprochenen auch *widersprochen* werden. Folglich kann dem Nicht-Ausgesprochenen *nicht* widersprochen werden. Somit bietet sich Neulingen (oder auch ‚Alteingesessenen‘) nur begrenzt die Möglichkeit, auf Inkonsistenzen hinzuweisen, weil die Regeln aufgrund ihres impliziten Charakters ‚naturalisiert‘, d.h. in ihrer Sozialität und Kontingenz nicht bewusst sind. *Bei Kritik liegt also der Rechtfertigungszwang – der „Burden of Proof“ (Parsons/Shils 2001: 87) – vor allem auf Seiten derer, die Kritik äußern, und nicht auf Seiten deren, die auf Inkonsistenzen aufmerksam gemacht wurden.*

Dysfunktion: Genau dieses Verweilen der Regeln im impliziten macht es Neuen allerdings mitunter auch schwer, sich in die Organisation einzugliedern. Somit ist die kritische Masse an potentiell neuen MitarbeiterInnen eher gering, weil in jedem Projekt eine kritische Masse an (hinsichtlich der informellen Strukturen) kompetenten ‚Alteingesessenen‘ als SozialisationsagentInnen vorhanden sein muss. *Hierdurch büßt die Organisation hinsichtlich ihrer Personalpolitik empfindlich an Bewegungsfreiheit ein.* Ein weiterer wichtiger Punkt ist die stabilisierende Wirkung der Latenz des Musters, in deren Folge kein Widerspruch gegen dieses geäußert werden kann. Für Luhmann (1987: 504) ist Widerspruch nicht zwangsläufig etwas Ne-

gatives, sondern vielmehr ein Mechanismus, durch den das Immunsystem einer Organisation – sprich deren Fähigkeit auf veränderte Bedingungen in der Umwelt reagieren zu können – gefördert werden kann. Reproduziert sich also das Muster dadurch, dass es nicht explizit gemacht wird und ihm daher auch nicht widersprochen werden kann, so führt dies dazu, dass die MitarbeiterInnen immer stärker in sich selbst die Hauptressource für Problemlösungskapazitäten suchen müssen, weil die Organisationsstrukturen selbst aufgrund ihrer spezifischen Konstellation unbeweglich sind und nicht auf Veränderungen in der Umwelt reagieren können. *Es droht somit ein immer größeres Auseinanderklaffen von Entscheidungen und Entscheidungsprämissen.*

#### **4. Die formale und informale Seite als auch die Außendarstellung der Organisation treten nicht auseinander**

Funktion: Wie in Kapitel 3 erläutert treten bei Organisationen oftmals formale und die informale Strukturen auseinander. Dazu gesellt sich auch die Außendarstellung, die der Umwelt ein idealisiertes Bild der Organisation vermitteln soll (Kühl 2011: 89ff.). Durch das Auseinanderdriften dieser drei Seiten entstehen oftmals beträchtliche Inkonsistenzen, mit denen die Organisation umgehen muss. Die Besonderheit der untersuchten Organisation ist, dass diese drei Seiten nicht bzw. nur unwesentlich auseinander treten. Was man auf der Homepage verspricht zu sein, in Organigrammen festhält und den MitarbeiterInnen im geselligen, informalen Beisammensein vermittelt, weist eine gewisse Konsistenz auf. Folglich drohen, bei einem Übertritt von einem in den anderen Bereich keine Widersprüche sichtbar zu werden, da es diese gar nicht gibt. Parallel führt dies auch dazu, dass die Organisation nicht mit den von Stefan Kühl identifizierten (siehe Kapitel 6), üblichen Problemen projektorientierter Organisationen mit flachen Hierarchien konfrontiert ist, weil durch die Konsistenz des latenten Musters eine relativ problemlose Integration aller autonomen Teilbereiche in den Rahmen der Organisation erfolgt.

Dysfunktion: Das Auseinandertreten von Schauseite, Formalstruktur und informaler Struktur schafft aber neben Inkonsistenzen auch Flexibilität, da die drei Bereiche unabhängig voneinander variieren und somit Widersprüche – mit denen Organisationen, die in differenzierten und komplexen Umwelten agieren, zwangsläufig konfrontiert werden – aufzufangen vermögen. Die theoretische Fundierung der Funktionalität dieser Entkopplung wurde u.a. von Meyer/Rowan (1977) und Brunsson (2006) geleistet. *Genau diese Flexibilität in Bezug auf widersprüchliche Anforderungen aus der relevanten Umwelt hat die untersuchte Organisation aufgrund des Konsistenzzwangs nicht.* So kann die Außendarstellung in Zeiten, in denen dies

mitunter notwendig ist (z.B. in Krisensituationen, in denen man ‚das Gesicht wahren‘ muss), nicht allzu sehr geschönt werden, und umgekehrt die Formalstruktur sich nicht allzu sehr von der Außendarstellung entfernen.

### **5. Infolge der Institutionalisierung von Vertrauen müssen relativ wenige explizite Anweisungen gegeben werden**

Funktion: Dadurch, dass MitarbeiterInnen und Inhaberinnen einander wechselseitig Vertrauenswürdigkeit unterstellen, *müssen relativ wenige Anweisungen gegeben werden*. Vielmehr wird antizipiert, was von einem erwartet wird, und demgemäß gehandelt. *Diese Seltenheit von Anweisungen führt wiederum zu einer Bestätigung des latenten Musters*. Gleichzeitig wird hierdurch auch die alte Frage nach der Transformation von potentiellen in faktische Leistungen gelöst, was eben nicht durch schlichte Anweisungen erreicht werden kann<sup>135</sup>. *In der untersuchten Organisation ist also die Disziplinierung durch die informale Struktur sehr viel effektiver als sie durch die formale Struktur jemals sein könnte* – ‚Dienst nach Vorschrift‘, wie er in größeren, stärker standardisierten, intern arbeitsteilig differenzierten Organisationen oftmals zu beobachten ist, wäre nur schwer vorstellbar.

Dysfunktion: Wenn aber doch der Fall eintritt, dass eine Anweisung gegeben werden muss, die bei den MitarbeiterInnen nicht sonderlich beliebt ist, so steht sprichwörtlich das latente Muster auf dem Spiel. Daher können nur bedingt unliebsame Entscheidungen getroffen werden, die vielleicht für das Überleben der Organisation enorm wichtig sind. Folgende Strategien des Umgangs mit diesem Problem sind in der untersuchten Organisation beobachtbar: Entweder es wird versucht, diese im Rahmen des latenten Musters plausibel zu machen (indem man z.B. Entscheidungen nicht als Entscheidungen sondern als unumgehbare Sachzwänge aus der Umwelt zuzurechnen versucht), oder sie werden zur Diskussion gestellt. Wie Jo Freeman (1972) in ihrer Studie über feministische Bewegungen gezeigt hat, *ist die diskursive Form der Entscheidungsfindung jedoch die bei weitem zeitaufwändigste – gerade Zeit ist aber oftmals ein für Organisationen äußerst knappes Gut*.

---

<sup>135</sup> „Die Transformation von Arbeitsvermögen in Arbeit ist nur begrenzt über Kontrolle sicherzustellen“ (Ortmann 1988: 14).

## 9 Fazit und Ausblick

Die Frage nach intendierten und unintendierten, nach manifesten und latenten Strukturen zieht sich wie ein roter Faden durch diese Arbeit. Anhand einer im interpretativen Paradigma verorteten Fallstudie konnte gezeigt werden, wie sich diese Strukturen einerseits *getrennt voneinander* entfalten (die einen geplant, die anderen ungeplant), sie andererseits aber auch *miteinander* interagieren, ineinander übergreifen und sich dabei verändern und begrenzen. Die zentrale These war – im Anschluss an Luhmann –, dass es soziologisch gesehen wenig Sinn ergibt, eine der beiden Seiten zu betonen und die andere zu vernachlässigen (oder gar zu simplifizieren).

*Aus meiner Sicht ist es daher eine zentrale Aufgabe der Organisationssoziologie, das Verhältnis von entscheidbaren und unentscheidbaren Strukturen zu untersuchen und beide Seiten gleichermaßen als analytische Kategorien ernst zu nehmen.*

Im Streit um die Frage, ob Organisationen intentional steuerbar bzw. aufgrund ihrer Eigendynamik nicht steuerbar sind, wird also mit einem klaren *Jein* geantwortet. Einerseits ist ihre formalstrukturelle Rahmung in Form von Entscheidungsprämissen steuerbar, andererseits kann aber weder auf die faktischen Entscheidungen, noch die informale Seite der Organisation intentional zugegriffen werden. Vor allem Letztere, so konnte gezeigt werden, funktioniert nur dann, wenn sie latent bleibt, d.h. den AkteurInnen in ihrer ganzen Tragweite nicht bewusst wird. Insofern können die Steuerungsfantasien betriebswirtschaftlich orientierter OrganisationskulturforscherInnen als dem Gegenstand nicht angemessen bezeichnet werden.

Neben dieser sehr allgemeinen Forderung, die nach methodologischer (Kapitel 2) und theoretischer (Kapitel 3) Vorarbeit in Kapitel 4 fundiert wurde, stand bei der Analyse der untersuchten Organisation ein konkreter inhaltlicher Aspekt im Vordergrund: *Die formalstrukturelle Betonung der Prämisse Personal*, d.h. die Verankerung individueller Problemlösungskompetenzen in den organisationalen Regeln (und damit einhergehend: Die schwach ausgeprägte Standardisierung organisationaler Prozesse anhand der Prämissen Kommunikationswege und Programme) auf der einen Seite, und das durch den Mechanismus des wechselseitigen Vertrauens zusammengehaltene informale, gemeinschaftlich-individuelle Muster auf der anderen. Dieses reduziert im Zusammenspiel mit der Formalstruktur die Umweltkomplexität auf ein für die Organisation handhabbares Maß, wodurch letztlich die Erwartungen aller Mitglieder stabilisiert werden können. Wie gezeigt wurde, birgt diese konkrete Strukturierung sowohl

funktionale als auch dysfunktionale Aspekte in sich. Anders ausgedrückt: Sie löst Probleme und schafft gleichzeitig neue. In Folge dessen kann die These aufgestellt werden, dass die spezifische Strukturierung einer Organisation auf formaler Ebene erstens die Folgeprobleme dieser Art von formaler Strukturierung in Rechnung stellen muss und zweitens die Eigendynamik informaler Prozesse zu berücksichtigen hat.

Spitzt man die Ergebnisse der Forschung zu, so kann gesagt werden, dass die untersuchte Organisation ihre formalstrukturelle Beweglichkeit auf Kosten der großen Flexibilität, die durch die Betonung der Prämisse Personal in gewissem Ausmaß eröffnet wird, einbüßt. Somit existiert beides zugleich: Beweglichkeit und Unbeweglichkeit.

*Der formalstrukturelle Rahmen ist derart stark mit den informalen Strukturen verwoben, dass auch kleine, mitunter unbedeutende Änderungen in den entscheidbaren Entscheidungsprämissen beträchtliche Irritationen in der gesamten Organisation nach sich ziehen könnten.*

Hieraus sollte jedoch nicht der Schluss gezogen werden, dass die Organisation ihre formalen Strukturen nicht ändern kann. Im Gegenteil. Die etablierten Hierarchien regeln formal gesehen die Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen sehr genau. Auf der einen Seite gibt es die beiden Inhaberinnen und auf der anderen Seite die MitarbeiterInnen. Jedoch, und dass ist an dieser Stelle entscheidend, würde eine Veränderung der formalen Strukturen in Richtung stärkerer Standardisierung das *komplexe Gefüge und Ineinandergreifen* von formalen und informalen Strukturen zerstören. Andererseits muss aber auch betont werden, dass das, was Organisation vor anderen sozialen Einheiten (wie Familien, Freundeskreisen, oder gesamtgesellschaftliche Klassen) auszeichnet, nämlich ihre Reflexivität in Bezug auf selbst geschaffene Regeln (d.h. ihre Kompetenz, über *Entscheidungsprämissen* zu entscheiden), ein Stück weit verloren geht. Dies führt dazu, dass die Organisation in einer sich ständig wandelnden, turbulenten Umwelt mehr und mehr auf die individuellen Problemlösungskompetenzen ihrer MitarbeiterInnen angewiesen ist, was bedeutet, dass bei jedem Abgang eines/einer MitarbeiterIn eine große Menge an formalem Wissen verloren geht. In diesem Licht erscheint der Ausgangspunkt der Forschung – das Bedürfnis der Organisation sich zu restrukturieren – verständlich: Es ist nicht die schiere Quantität der Abgänge, die die Organisation dazu gebracht hat, sich als restrukturierungsbedürftig zu interpretieren, sondern – sowohl in formaler als auch informaler Hinsicht – ihre außerordentlich starke Angewiesenheit auf die MitarbeiterInnen.

In der vorliegenden Arbeit wurden vor allem die *internen Strukturen und Prozesse* der Organisation untersucht. Daran anschließend wurde im Ansatz versucht, diese Ergebnisse zu einer Theorie mittlerer Reichweite (Merton 1965) zu generalisieren. Im *Ausblick auf zukünftige Forschungen* kann anhand des soeben dargestellten Befunds danach gefragt werden, wie sich die Erwartungsstabilisierung in Organisationen, die sich in einer ähnlichen Lage befinden (d.h. gering standardisierte mittelständische Unternehmen), gestalten. Außerdem könnte auf der Ebene organisationaler Felder die Strukturierung der Kontakte *zwischen* solchen Organisationen untersucht werden. Letzteres würde bedeuten, Organisationen als gesellschaftliche Akteurinnen zu betrachten (Geser 1990; Schimank 2002), was vor allem hinsichtlich des skizzierten theoretischen und methodologischen Rahmens weitere Fragen aufwirft. Wie können Organisation einerseits als intern differenzierte und komplexe, ihrer Eigenlogik folgende Ordnungen und andererseits als Einheiten, die mit anderen Einheiten in Kontakt treten gesehen werden? Wie nehmen Organisationen einander wahr bzw. kann man überhaupt davon sprechen, dass Organisationen, gesehen als ein Kollektiv von AkteurInnen, einander wahrnehmen? Und schließlich: Welchen Stellenwert nimmt in diesem Zusammenhang die formale Strukturierung von Organisationen anhand von Entscheidungsprämissen ein?

Wie diese Fragen zeigen, ist der im ersten Teil der Arbeit skizzierte Theorierahmen noch ausbaubedürftig, vor allem wenn man von der Ebene einzelner Organisation, auf die Ebene mehrerer Organisationen bzw. organisationaler Felder wechselt.

# Literaturverzeichnis

- Bachmann, Götz* (2002): Teilnehmende Beobachtung. In: Kühl, Stefan / Strodtholz, Petra (Hg.) (2002): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Bardmann, Theodor M.* (1994): Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Barnard, Chester I.* (1948): The functions of the executive. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press
- Bateson, Gregory* (2000): Steps to an Ecology of Mind. With a new Foreword by Mary Catherine Bateson. Chicago: University of Chicago Press
- Beck, Ulrich* (1986): Risikogesellschaft. Auf den Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Becker, Howard S. / Strauss, Anselm S.* (1956): Careers, Personality and Adult Socialization. In: American Journal of Sociology 1956/3, S. 253-263.
- Bensman, Joseph / Gerver, Israel* (1963): Crime and Punishment in the Factory: The Function of Deviancy in Maintaining the Social System. In: American Sociological Review 1963/4, S. 588-598.
- Blumer, Herbert* (1969): Symbolic Interactionism. Perspective and Method. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Blumer, Herbert* (1973): Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.) (1976): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

- Bohnsack, Ralf* (2005): Gruppendiskussion. In: Uwe Flick / Kardorff, Ernst von / Steinke, Ines (Hg.) (2005): Qualitative Sozialforschung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Bohn, Ursula / Köhl, Stefan* (2010): Beratung, Organisation und Profession. Die gescheiterte Professionalisierung in der Organisationsentwicklung, systemischen Beratung und Managementberatung. In: Köhl, Stefan / Moldaschl, Manfred (Hg.) (2010): Organisation und Intervention. Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung von Organisationsberatung. München und Mering: Rainer Hampp Verlag
- Bourdieu, Pierre* (1987): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Bourdieu, Pierre* (1998): Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Brunsson, Nils* (2006): The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations. Oslo: Abstrakt Forlag
- Coser, Lewis* (1974): Greedy Institutions: patterns of undivided commitment. New York: The Free Press
- Crozier, Michel / Friedberg, Erhard* (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein: Athenäum Verlag
- Deeg, Jürgen / Weibler, Jürgen* (2008): Die Integration von Individuum und Organisation. Wiesbaden: VS Verlag
- Diekmann, Andreas* (2010): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden Anwendungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- DiMaggio, Paul J. / Powell, Walter W.* (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review, 1983/2, S. 147-160

*Etzioni, Amitai* (1964): *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

*Etzioni, Amitai* (1965): *Dual Leadership in Complex Organizations*. In: *American Sociological Review* 1965/5, S. 688-698

*Foucault, Michel* (1971): *Die Ordnung der Dinge. Eine Archäologie der Humanwissenschaften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp

*Foucault, Michel* (1994): *Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses*. Frankfurt am Main: Suhrkamp

*Franzpötter, Reiner* (1997): *Organisationskultur: Begriffsverständnis und Analyse aus interpretativ-soziologischer Sicht*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft

*Freeman, Jo* (1972): *The Tyranny of Structurelessness*. In: *Berkeley Journal of Sociology*, 1972/17, S. 151-164.

*Froschauer, Ulrike / Lueger, Manfred* (2003): *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. Wien: Wiener Universitätsverlag

*Froschauer, Ulrike / Lueger, Manfred* (2009a): *Interpretative Sozialforschung: Der Prozess*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG

*Froschauer, Ulrike / Lueger, Manfred* (2009b): *Qualitative Organisationsdiagnose als Grundlage für Interventionen*. In: Frank, Hermann (Hg.) (2009): *Corporate Entrepreneurship*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG

*Froschauer, Ulrike / Lueger, Manfred* (2010): *Reflexiv differenzierende Organisationsberatung. Überlegungen zur Kombination von Prozess und Fachberatung*. In: Kühl, Stefan / Moldaschl, Manfred (Hg.) (2010): *Organisation und Intervention. Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung von Organisationsberatung*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag

- Fuchs, Peter / Göbel, Andreas (Hg.) (1994): Der Mensch – das Medium der Gesellschaft?*  
Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Garfinkel, Harold (1967): Studies in Ethnomethodology.* Englewood Cliffs, New Jersey:  
Prentice-Hall Inc.
- Garsten, Christina (1994): Apple World: core and periphery in a transnational organizational  
culture.* Stockholm: Department of Social Anthropology, Stockholm University. Dis-  
sertation
- Geertz, Clifford (1983): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme.*  
Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Geser, Hans (1990): Organisationen als soziale Akteure.* In: *Zeitschrift für Soziologie* 1990/6,  
S. 401-417
- Giddens, Anthony (1987): Constitution of Society.* Berkeley: University of California Press
- Glaser, Barney / Strauss, Anselm (1971): The Discovery of Grounded Theory: Strategies  
for Qualitative Research.* New York: Aldine
- Goffman, Erving (1952): Cooling the Mark Out: Some Aspects of Adaptation to Failure.* In:  
*Psychiatry* 1952/15, S. 451-463
- Goffman, Erving (1959): The presentation of self in everyday life.* New York: Doubleday
- Goffman, Erving (1961): Asylums: essays on the social situation of mental patients and other  
inmates.* New York: Anchor Books
- Goffman, Erving (1967) Interaction Ritual: essays in face-to-face behaviour.* Chicago, Illinois:  
Aldine Publishing Company
- Goffman, Erving (1969): Behaviour in public places.* New York: The Free Press

- Goffman, Erving (1996): Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen. Frankfurt am Main: Suhrkamp*
- Gregory, L. Kathleen (1983): Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations. In: Administrative Science Quarterly 1983/3, S. 359-376*
- Hausendorf, Heiko (1992): Das Gespräch als selbstreferentielles System. Ein Beitrag zum empirischen Konstruktivismus der ethnomethodologischen Konversationsanalyse. In: Zeitschrift für Soziologie 1992/2, S. 83-95.*
- Hiller, Petra (2005): Organisationswissen. Eine wissenssoziologische Neubeschreibung der Organisation. Wiesbaden: VS Verlag*
- Hobbes, Thomas (1984): Leviathan, oder Stoff, Form und Gewalt eines bürgerlichen Staates. Frankfurt am Main: Suhrkamp*
- Hofstede, Geert / Neuijen, Bram / Ohayv, Denise D. / Sanders, Geert (1990): Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. In: Administrative Science Quarterly 1990/2, S. 286-316*
- Katz, Daniel / Kahn, Robert L. (1966): The Social Psychology of Organizations. New York, London, Sydney: John Wiley & Sons, Inc*
- Kieser, Alfred (2006a): Der Situative Ansatz. In: Kieser, Alfred / Ebers, Mark (Hg.) (2006): Organisationstheorien. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag*
- Kieser, Alfred (2006b): Human-Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In: Kieser, Alfred / Ebers, Mark (Hg.) (2006): Organisationstheorien. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag*
- Kieserling, André (2004): Die Selbstbeschreibung der Organisation und die Transformation ihrer Semantik. In: Jäger, Wieland / Schimank, Uwe (Hg.) (2004): Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag*

- Kohlbeck, Christoph / Nicolai, Alexander (1996): Von der Organisation der Kultur zur Kultur der Organisation. Marburg: Metropolis-Verlag*
- Korunka, Christian / Lueger, Manfred (2002): Person und Team – Die soziale Dynamik des Entwicklungsprozesses eines alternativen Unternehmens. In: Frank, Hermann / Klandt, Heinz (Hg.) (2002): Gründungsmanagement. Fallstudien. München: Verlag Franz Vahlen*
- Kühl, Stefan (1998): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt am Main; New York: Campus Verlag*
- Kühl, Stefan (2000): Das Regenmacher- Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt am Main: Campus Verlag*
- Kühl, Stefan (2003): Jenseits der Face-to-Face-Organisation. Wachstumsprozesse in kapitalmarktorientierten Unternehmen. In: Zeitschrift für Soziologie 2003/3, S. 186-210*
- Kühl, Stefan (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS Verlag*
- Küpper, Willi / Ortmann, Günther (1988): Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag*
- Lamnek, Siegfried (2005): Gruppendiskussion. Theorie und Praxis. Weinheim: Beltz*
- Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. Weinheim, Basel: Beltz Verlag*
- Liebig, Brigitte / Nentwig-Gesemann, Iris (2002): Gruppendiskussion. In: Kühl, Stefan / Strodtholz, Petra (Hg.) (2002): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt*
- Loos, Peter / Schäffer, Burkhard (2001): Das Gruppendiskussionsverfahren. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendung. Opladen: Leske + Budrich*

- Louis, Meryl Reis (1980): Surprise and Sense Making. What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. Administrative Science Quarterly 1980/2, S. 226-251*
- Lueger, Manfred (2010): Interpretative Sozialforschung: Die Methoden. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG*
- Luhmann, Niklas (1964): Lob der Routine. In: Verwaltungsarchiv. Zeitschrift für Verwaltungslehre, Verwaltungsrecht und Verwaltungspolitik. Vierteljahresbeilage der Zeitschrift „Deutsches Verwaltungsblatt“ 1964/1, S. 1-33*
- Luhmann, Niklas (1969): Unterwachung. Oder die Kunst, Vorgesetzte zu lenken. Bielefeld: unveröffentlichtes Manuskript. Nach: Kühl, Stefan (2008): Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag*
- Luhmann, Niklas (1971): Sinn als Grundbegriff der Soziologie. In: Habermas, Jürgen / Luhmann, Niklas (1971): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie: Was leistet die Systemforschung? Frankfurt am Main: Suhrkamp*
- Luhmann, Niklas (1980): Ideengeschichten in soziologischer Perspektive. In: Matthes, Joachim (Hg.): Lebenswelt und soziale Probleme. Frankfurt am Main: Campus Verlag*
- Luhmann, Niklas (1983a): Legitimation durch Verfahren. Frankfurt am Main: Suhrkamp*
- Luhmann, Niklas (1983b): Liebe als Passion. Zur Codierung von Intimität. Frankfurt am Main: Suhrkamp*
- Luhmann, Niklas (1987a): Rechtssoziologie. Opladen: Westdeutscher Verlag*
- Luhmann, Niklas (1987b): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp*

*Luhmann, Niklas* (1996): *Protest. Systemtheorie und soziale Bewegungen*. Herausgegeben und eingeleitet von Kai-Uwe Hellmann. Frankfurt am Main: Suhrkamp

*Luhmann, Niklas* (1988): *Organisation*. In: Küpper, Willi / Ortmann, Günther: *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag

*Luhmann, Niklas* (1998): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. 2 Bände. Frankfurt am Main: Suhrkamp

*Luhmann, Niklas* (1999a): *Funktionen und Folgen Formaler Organisation*. Fünfte Auflage. Berlin: Duncker & Humblot

*Luhmann, Niklas* (1999b): *Zweckbegriff und Systemrationalität: über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp

*Luhmann, Niklas* (2000): *Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Lucius & Lucius

*Luhmann, Niklas* (2003): *Soziologie des Risikos*. Berlin: Walter de Gruyter GmbH

*Luhmann, Niklas* (2004): *Ökologische Kommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag

*Luhmann, Niklas* (2005a): *Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme*. In: ders. (2005): *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag

*Luhmann, Niklas* (2005b): *Einführende Bemerkungen zu einer Theorie symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien*. In: ders. (2005): *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag

*Luhmann, Niklas* (2005c): *Funktionale Methode und Systemtheorie*. In: ders. (2005): *Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*. Wiesbaden: VS Verlag

- Luhmann, Niklas (2005d): Funktion und Kausalität. In ders. (2005): Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Wiesbaden: VS Verlag*
- Luhmann, Niklas (2005e): Inklusion und Exklusion. In: ders. (2005j): Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch. Wiesbaden: VS Verlag*
- Luhmann, Niklas (2005f): Interaktion, Organisation, Gesellschaft. In ders. (2005): Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag*
- Luhmann, Niklas (2005g): Komplexität. In ders. (2005): Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag*
- Luhmann, Niklas (2005h): Organisation und Entscheidung. In ders. (2005): Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Wiesbaden: VS Verlag*
- Luhmann, Niklas (2005i): Soziologie als Theorie sozialer Systeme. In ders. (2005): Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Wiesbaden: VS Verlag*
- Luhmann, Niklas (2005j): Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch. Wiesbaden: VS Verlag*
- Luhmann, Niklas (2005k): Was ist Kommunikation? In ders. (2005): Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch. Wiesbaden: VS Verlag*
- Luhmann, Niklas (2005l): Wie ist Bewußtsein an Kommunikation beteiligt? In ders. (2005): Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch. Wiesbaden: VS Verlag*
- Luhmann, Niklas (2006): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: VS Verlag*
- Luhmann, Niklas (2008): Rechtssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag*
- Luhmann, Niklas (2010): Politische Soziologie. Herausgegeben von André Kieserling. Berlin: Suhrkamp*

- Malinowski, Bronislaw (1972): Argonauts of the Western Pacific: An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea. London: Routledge & Paul*
- March, James G. (1962): The Business Firm as a Political Coalition. In: The Journal of Politics 1962/4, S. 662-678*
- March, James G. / Simon, Herbert A. (1993): Organizations. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers*
- Mead, George Herbert (1947): Mind, Self & Society: From the Standpoint of a social Behaviorist. Chicago: University of Chicago Press*
- Merton, Robert King (1965): Social theory and social structure. New York. The Free Press*
- Meyer, John W. / Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: The American Journal of Sociology 1977/2, S. 340-363*
- Mintzberg, Henry (1989): Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organizations. New York: The free press*
- Morgan, Gareth (2006): Bilder Der Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta*
- Nassehi, Armin / Saake, Irmhild (2007): Warum Systeme? Methodische Überlegungen zu einer sachlich, sozial und zeitlich verfassten Wirklichkeit. In: Soziale Welt 2007/3, S. 233-254*
- Oevermann, Ulrich / Allert, Tilman / Konau, Elisabeth / Krambeck, Jürgen (1979): Die Methodologie einer ‚objektiven Hermeneutik‘ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In: Soeffner, Hans-Georg (Hg.) (1979): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften. Stuttgart: Metzler.*
- Ortmann, Günther (1988): Macht, Spiele, Konsens. In: Küpper, Willi / Ortmann, Günther (1988): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag*

*Orton, J. Douglas / Weick, Karl E. (1990): Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. In: The Academy of Management Review 1990/2, S. 203-223*

*Osrecki, Fran (2011): Die Diagnosegesellschaft. Zeitdiagnostik zwischen Soziologie und medialer Popularität. Bielefeld: Transcript Verlag*

*Ouchi, William (1981): Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, Mass.: Perseus Books*

*Parsons, Talcott (1951): The social system. Glencoe, Ill: The free press*

*Parsons, Talcott / Shils, Edward (2001): Toward a General Theorie of Action. Theoretical Foundations for the Social Sciences. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers*

*Peirce, Charles S. (1997): Pragmatism as a Principle and Method of Right Thinking. The 1903 Harvard Lectures on Pragmatism. Herausgegeben von Patricia Ann Turrisi. New York: State University of New York Press*

*Peters, Tom / Waterman, Robert H. (1984): In search of excellence: lessons from america's best-run companies. New York: Harper & Row*

*Reichertz, Jo (1999): Gültige Entdeckung des Neuen? Zur Bedeutung der Abduktion in der qualitativen Sozialforschung. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 1999/4, S. 47-64.*

*Reichertz, Jo (2000): Abduktion, Deduktion und Induktion in der qualitativen Sozialforschung. In: Uwe Flick / Kardorff, Ernst von / Steinke, Ines (Hg.) (2005): Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt*

*Reichertz, Jo (2003): Die Abduktion in der qualitativen Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich*

*Reichertz, Jo* (2007). Qualitative Sozialforschung. Ansprüche, Prämissen, Probleme. Erwägen – Wissen – Ethik 2007/18, S. 195-208.

*Reichertz, Jo* (2008): Wer nur einen Hammer hat, dem great die Welt leicht zum Nagel. Eine Polemik – nicht gegen Udo Kelle, sondern gegen die, die sich zu Unrecht auf ihn berufen. [http://www.qualitative-forschung.de/methodentreffen/archiv/texte/texte\\_2008/reichertz.pdf](http://www.qualitative-forschung.de/methodentreffen/archiv/texte/texte_2008/reichertz.pdf) abgerufen am 17.08.2011

*Ringel, Leopold / Wolf, Julian* (2009): Entscheidungen in Organisationen. Demonstriert am Fallbeispiel eines Wiener Innenstadtkinos. Bakkalaureatsarbeit eingereicht an der Universität Wien

*Roethlisberger, Fritz J. / Dickson, William J.* (1939). Management and the Worker. Cambridge, MA: Harvard University Press.

*Schein, Edgar* (1992): Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey Bass

*Schimank, Uwe* (1986): Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen – eine Theorieperspektive. In: Seltz, Rüdiger / Mill, Ulrich / Hildebrandt, Eckart (Hg.) (1986): Organisation als soziales System, Berlin: Sigma.

*Schimank, Uwe* (2003): Organisationen: Akteurskonstellationen – Korporative Akteure – Sozialsysteme. In: Allmendinger, Jutta / Hinz, Thomas (Hg.) (2003): Organisationssoziologie. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 29-35.

*Schimank, Uwe* (2005): Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität der Moderne. Wiesbaden: VS Verlag

*Schneider, Wolfgang Ludwig* (1995): Objektive Hermeneutik als Forschungsmethode der Systemtheorie. In: Soziale Systeme 1995/1, S. 135-158

*Schultz, Majken* (1994): On Studying Organizational Cultures. Diagnosis and Understanding. Berlin: Walter de Gruyter & Co

- Schütz, Alfred (1971a):* Gesammelte Aufsätze. Das Problem der sozialen Wirklichkeit. The Hague, Netherlands: Martinus Nijhoff
- Schütz, Alfred (1971b):* Über die mannigfaltigen Wirklichkeiten. In: ders.: Gesammelte Aufsätze. Das Problem der sozialen Wirklichkeit
- Schütz, Alfred (1971c):* Wissenschaftliche Interpretationen und Alltagsverständnis menschlichen Handelns. In: ders.: Gesammelte Aufsätze. Das Problem der sozialen Wirklichkeit
- Schütze, Fritz (1977):* Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen. Bielefeld: Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien / Universität Bielefeld / Fakultät für Soziologie
- Simmel, Georg (1968):* Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Berlin: Duncker & Humblot
- Simon, Fritz B. (2007):* Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer Verlag
- Simon, Herbert A. (1997):* Administrative Behaviour. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. New York: The Free Press
- Soeffner, Hans-Georg (2004):* Auslegung des Alltags – der Alltag der Auslegung. Konstanz: UVK
- Smircich, Linda (1983):* Concepts of culture and organizational analysis. In: Administrative Science Quarterly 1983/3, S. 339-358
- Staehele, Wolfgang H. (1999):* Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen
- Stichweh, Rudolf (2000):* Die Weltgesellschaft. Soziologische Analysen. Frankfurt am Main: Suhrkamp

- Swidler, Ann* (1986): Culture in Action: Symbols and Strategies. In: American Sociological Review 1986/2, S. 273-286
- Taylor, Frederick W.* (1967): The Principles of Scientific Management. New York: Norton
- Titscher, Stefan / Meyer, Michael / Mayrhofer, Wolfgang* (2008): Organisationsanalyse. Konzepte und Methoden. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG
- Tyrell, Hartmann* (1983): Zwischen Interaktion und Organisation I: Gruppe als Systemtyp. In: Neidhardt, Friedhelm (Hg.) (1983): Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen: WDV, S. 75-87
- Van Gennep, Arnold* (1986): Übergangsriten. Les rites de passage. Frankfurt am Main, New York: Campus
- Van Maanen, John / Schein, Edgar H.* (1979): Toward a theory of organizational socialization. In: Research in Organizational Behavior 1979/1, S. 209-269
- Vogd, Werner* (2005): Systemtheorie und rekonstruktive Sozialforschung. Eine empirische Versöhnung unterschiedlicher theoretischer Perspektiven. Barbara Budrich: Leverkusen
- Vogd, Werner* (2007): Empirie oder Theorie? Systemtheoretische Forschung jenseits einer vermeintlichen Alternative. In: Soziale Welt Sonderheft 2007 „Soziologische Systemtheorie und empirische Forschung“, S. 295-321
- Vogd, Werner* (2009a): Rekonstruktive Organisationsforschung. Qualitative Methodologie und theoretische Integration – eine Einführung. Opladen & Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich

- Vogd, Werner* (2009b): Systemtheorie und Methode? Zum komplexen Verhältnis von Theoriearbeit und Empirie in der Organisationsforschung. In: Soziale Systeme 2009/1, S. 98-137
- Walgenbach, Peter /Meyer, Renate* (2008): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer
- Weber, Max* (1990): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen: Mohr
- Weick, Karl E.* (1976): Educational Organizations als Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly 1976/1, S. 1-19
- Weick, Karl E.* (1997): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
- Weick, Karl E.* (1998): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Wernet, Andreas* (2000): Einführung in die Interpretationstechnik der Objektiven Hermeneutik. Wiesbaden: Vs Verlag
- Whyte, William F.* (1993): Street Corner Society. The Social Structure of an Italian Slum. Chicago und London: The University of Chicago Press
- Witzel, Andreas* (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt am Main: Campus Verlag
- Witzel, Andreas* (1985): Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, Gerd (Hg.) (1985): Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim: Beltz Verlag
- Wrong, Dennis* (1961): The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology. In: American Sociological Review 1961/2, S. 183-193

*Zilber, Tammar B. (2002): Institutionalization as an Interplay between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel. In: The Academy of Management Journal 2002/1, S. 234-254*

*Zucker, Lynne G. 1977. The role of Institutionalization in Cultural Persistence. In: Annual Sociological Review 1977, S. 726-43*

## Kurzbeschreibung

Es ist ein Allgemeinplatz der Organisationsforschung, dass Organisationen aus manifesten (formalen) und latenten (informalen) Strukturen bestehen. Diese entfalten sich einerseits getrennt voneinander (die einen geplant, die anderen ungeplant), andererseits interagieren sie aber auch miteinander, greifen ineinander über und verändern und begrenzen sich dabei. Die zentrale Aufgabe der Organisationssoziologie ist demgemäß, beide Seiten als analytische Kategorien ernst zu nehmen und bei empirischen Untersuchungen zu berücksichtigen. Die im Rahmen dieser Masterarbeit beforschte Organisation weist die Besonderheit auf, dass sie sich sehr stark auf informale Strukturen, genauer gesagt die individuellen Problemlösungskapazitäten der MitarbeiterInnen, verlässt und nur einige wenige Bereiche formalisiert. Die Organisation versinkt hierdurch aber nicht in Chaos oder verfällt in ein Regime von Willkür, sondern hält ihre Prozesse und Grenzen durch ein selbstständig gewachsenes Muster stabil. Dieses setzt sich aus zwei dominanten Diskurssträngen zusammen: Auf der einen Seite der universalistisch angelegten Vorstellung, dass Individuen in ihrer Individualität ernst genommen werden sollen und deren uneingeschränkte Entfaltung das höchste menschliche Gut darstellt, auf der anderen Seite einer starken Betonung der partikularen Idee der Organisation als einer eng verwobenen Gemeinschaft. Verknüpft werden diese beiden handlungsleitenden Diskursstränge durch den generalisierten und institutionalisierten sozialen Mechanismus des Vertrauens, der den MitarbeiterInnen unterstellt, dass sie ihre Individualität im Wohle der Organisation entfalten. Diese spezifische Konstellation kann weder als gut, noch als schlecht bezeichnet werden. Vielmehr hat sie sowohl Funktionen als auch Dysfunktionen, wobei es – so die These dieser Arbeit – nicht möglich ist, eine Organisation solcherart zu strukturieren, dass deren Strukturen ausschließlich positive und keinerlei negative Nebenfolgen hat.

# Abstract

Many organisational theories lead to the conclusion that organizations can be described as consisting of formal as well as informal structures. The both sides of organization influence, develop and shape the lives of organization and within them. Hence, when analyzing organizations, both of these categories should be kept in mind. The case study in the core of my master thesis deals with a remarkable instance of an organization that shows a very low degree of formalization and relies heavily on the problem-solving capacities of its employees. This kind of trust is embedded in a latent pattern that is made up of two dominant discourses: The first one generalizes the idea that all people are entitled to their individuality and core beliefs, whereas the second emphasizes the idea of the organization as a closely knit community. These two discourses are interconnected by means of the generalized mechanism of trust, a theoretical concept that goes back to sociological systems theory. Thus, this latent pattern can be seen as the dominant guiding force for social processes and actions in the observed organization. This specific constellation of formal and informal structures cannot be classified as generally auspicious or unfortunate, on the contrary it embodies both functional and dysfunctional Elements.

# Lebenslauf

**Leopold Ringel, bakk. phil**

## AUSBILDUNG

---

- Apr 2011 – Sept 2011    **Universität Bielefeld**  
Erasmus Aufenthalt
- Okt 2009 – Jan 2012    **Universität Wien**  
Soziologie Masterstudium
- Okt 2005 - Jul 2009    **Universität Wien**  
Soziologie Bakkalaureatsstudium
- Sept 1995 – Jun 2003    **Gymnasium/Realgymnasium 21, Ödenburgerstraße**  
Matura im neusprachlichen Zweig

## WISSENSCHAFTLICHE TÄTIGKEITEN

---

- Mär 2010 – Feb 2010    **Universität Wien**  
Im Rahmen eines zweisemestrigen Seminars, Durchführung einer Forschung zu Sinn- und Wirklichkeitskonstruktionen von TeilnehmerInnen an einem Projekt, in dem SchülerInnen und WissenschaftlerInnen gemeinsam forschten  
*Narrative Interviews, teilnehmende Beobachtung, hermeneutische Auswertung in der Gruppe, gemeinsames Verfassen zweiter Forschungsberichte*
- Okt 2008 – Okt 2009    **Bundesministerium für Gesundheit & UNESCO, Wien**  
Wissenschaftlicher Projektmitarbeiter  
Im qualitativen Paradigma verortetes Projekt zur Erforschung sämtlicher, in Österreich praktizierter traditioneller Komplementärheilmethoden  
*Eigenständige soziologische Forschung zu zwei komplementärmedizinischen Anwendungen im Rahmen des Projekts; umfassende Qualitative Datenerhebung zu beiden Anwendungen (narrative und problemzentrierte Interviews mit AnwenderInnen und KlientInnen; Sammlung von Artefakten, teilnehmende Beobachtung und beobachtende Teilnahme); Literaturrecherche (sowohl wissenschaft-*

liche Literatur, als auch aus dem Feld stammende Literatur); Dateninterpretation (Hermeneutische Verfahren zur Interpretation von Interviews und Artefakten, im Anschluss daran dann qualitative Inhaltsanalysen); zum Abschluss der beiden Forschungen wurde je ein Endbericht verfasst

Mär 2008 – Feb 2009

**Universität Wien**

Forschungspraktikum, einjährige Forschung zu den Auswahlpraktiken von LiteraturkritikerInnen beim Radiosender Fm4  
*Methodenmix aus narrativen und problemzentrierten Interviews, hermeneutische Auswertung in der Gruppe, gemeinsames Verfassen eines Zwischen- und Endberichtes in der Gruppe*

**BERUFSTÄTIGKEIT**

---

Okt 2011 – Feb 2012

**Universität Wien , Institut für Soziologie**

Tutor  
*Betreuung dreier einführender Proseminare*

Okt 2010 – Feb 2011

**Universität Wien , Institut für Soziologie**

Tutor  
*Betreuung zweier einführender Proseminare*

Okt 2008 – Okt 2009

**Bundesministerium für Gesundheit & UNESCO, Wien**

Wissenschaftlicher Projektmitarbeiter

Aug 2008

**DÖW - Dokumentationsarchiv des österreichischen Widerstandes, Wien**

Praktikum  
*Mitarbeit an der Erstellung zweier Internetdatenbanken (eine Datenbank zum Thema kommunistische bzw. sozialistische Flugblätter im Austrofaschismus und der NS-Zeit, und eine Datenbank zum Thema Arisierung von Eigentumswohnungen nach dem Anschluss 1938)*

Feb 2005 - Mai 2008

**Burgkino, Wien**

Anstellung als Kassierer in einem englischsprachigen Kino

**WEITERE TÄTIGKEITEN**

---

Okt 2009 – Jan 2012

**Universität Wien, Institut für Soziologie**

**Basisgruppe der Studierenden**

Offizielle Gremienarbeit, Studierendenvertretung  
*Informationsdienst und Beratungsdienst für Studierende, Organisation von Vernetzungsveranstaltungen, Teilnahme an Studienkonferenzen und Fakultätskonferenzen, Ausarbeitung von Verbesse-*

*rungsvorschlägen betreffend das Soziologiestudium an der Uni  
Wien und Präsentation der Ergebnisse vor der Studienprogramm-  
leitung*