

Die Fassade der Organisation

Überlegungen zur Trennung von Schauseite und formaler Seite von Organisationen¹

Stefan Kühl

(stefan.kuehl@uni-bielefeld.de)

Working Paper 1/2010

Stichworte: Doppelte Wirklichkeit, Schauseite, Legitimation, Formalstruktur, Entkopplung

Abstrakt: Dieser Text bietet einen kurzen Überblick über den Aufbau von Schauseiten von Organisationen, deren Funktionalität und deren Pflege. Die These ist, dass – selbst bei manchen Überschneidungen – die Schauseite der Organisation nicht mit der formalen Seite der Organisation identisch ist. Damit werden erste Überlegungen zu einer Ersetzung der üblichen Unterscheidung zwischen zwei Seiten der Organisation – einer symbolischen Oberflächenstruktur und einer operativen Tiefenstruktur – durch eine Unterscheidung von drei Seiten der Organisation – einer Schauseite, einer formalen Seite und einer informalen Seite – vorgenommen.

¹ Bei diesem Text handelt es sich um eine sprachlich noch nicht überarbeitete Skizze für das Buch „Organisation – eine sehr kurze Einführung“. Bis Mitte 2010 werden zu diesem Buch insgesamt zehn Skizzen als Working Paper erscheinen. Für - auch nicht explizit nachgefragte – Kritiken, Kommentare und Hinweise bin ich dankbar.

Die ersten Beschreibungen, die man als Außenstehender von einem Unternehmen, einer Verwaltung, einer Universität oder eines Krankenhauses hört, wirken häufig seltsam geglättet. Bei einem Firmenbesuch werden die Qualitäten des Unternehmens gepriesen, bei Bewerbermessen die Vorzüge der Verwaltung oder des Krankenhauses als Arbeitgeber in höchsten Tönen gelobt. Hilfsorganisationen wie Unicef, Brot für die Welt oder Terre des Hommes stellen bei der Suche nach Spendern die Effizienz ihrer internen Verwaltungsprozesse heraus und lassen sich dies öffentlichkeitswirksam durch Begutachtungsstellen zertifizieren.

So manche Journalisten sitzen diesen geglätteten Beschreibungen von Unternehmen, Verwaltungen oder Universitäten auf. Es gehört zur Standardklage von Journalisten, dass Organisationsmitglieder auf „Schönsprech“ umschalten, sobald man sie zu den Zuständen in ihrer Organisation befragt. Bevor man dann angesichts des mehr oder minder organisierten Moratoriums gegenüber der Presse gar nichts zu Papier bringt, bereiten die Journalisten die von den Organisationen vorbereiteten Erklärungen als eigene Artikel auf.²

Aber auch so manche Wissenschaftler halten die Antworten des Managements von Unternehmen, Verwaltungen und Krankenhäusern auf die versandten Fragebögen für die Realität der Organisation und nicht für das, was die Ausfüller der Fragebögen für die von den Wissenschaftlern „gewünschte Realität“ halten. So werden Bilder von Organisationen gezeichnet, bei denen man den Eindruck hat, dass Organisationen ihr Ohr am Puls der Zeit haben und fleißig dabei sind, die gerade in der Gesellschaft angesagten Werte zu verwirklichen.

Was steckt hinter diesen geglätteten Beschreibungen von Organisationen? Wie kann man sie analysieren? Und welche Funktion erfüllen sie in Organisationen?

Das „Aufhübschen“ der Organisation

Als „Aufhübschen“ kann man den Prozess beschreiben, mit denen Organisationen durch gefilterte Reportings, verschachtelte Organigramme, übersichtliche Prozessabläufe oder geglättete Aussagen ein schlüssiges und überzeugendes Bild ihrer Organisation zu zeichnen suchen. Im trügerischen Windschatten einer ausgegrenzten Komplexität und ungelöster Konflikte wird in Organisationen dadurch eine für die Außenwelt geeignete „zweite Realität“ geschaffen, die mit den Abläufen in der jeweiligen Organisation nur sehr begrenzt etwas zu tun hat (vgl. Wetz/Ortmann 1992). Dem Betrachter wird ein „stimmiges und harmonisches Gesamtkunstwerk“ präsentiert, während im Inneren der Organisation improvisiert, gestritten und nicht selten auch gefuscht wird (vgl. Neuberger 1994).³

Wir kennen diesen Prozess des „Aufhübschens“ auch aus anderen Situationen. Man kann beobachten, dass zwei vermeintlich „im Gespräch vertiefte“ Personen versuchen, etwas darzustellen, sobald sie feststellen, dass sie von anderen beobachtet werden. Demonstrationen der Friedens-, Ökologie- oder Frauenbewegung sind häufig sorgfältig inszenierte Aufführungen eines politischen Anliegens. Gruppen von Jugendlichen, die am Supermarkt herumlungern, um den einen oder anderen Euro von

² Es ist interessant, wie wenig man aus den Wirtschaftsteilen selbst der wichtigsten Tageszeitungen über die Funktionsweise von Organisationen lernen kann. Häufig handelt es sich um ermüdende Berichterstattung über offiziell vom Unternehmen verkündete Absatzzahlen, Umsätze oder Gewinne; um Kommentare, die von einem eher naiven Verständnis von Organisationen geprägt sind und in denen regelmäßig mehr Ethik von Unternehmern, mehr Verständnis für die Kunden oder weniger Beeinflussung durch die Politik gefordert wird, oder um einen an die Yellow Press erinnernden vermeintlichen „Nutzwertjournalismus“, in dem berichtet wird, in welchem Hotel der Manager von heute absteigt, welche Golfplätze er bevorzugt und welche Bodylotion er nutzt. Die wenigen Ausnahmen bestätigen hier eher die Regel.

³ Neuberger (1994) spricht von einer „Ästhetisierung des Managements“ und verweist dabei auf die Ästhetisierungsbestrebungen einer Personengruppe. Weil Entscheidungen der Organisationen häufig auf diese Berufsgruppe zugerechnet werden, wird scheinbar die Ästhetisierung des Managements häufig mit der Ästhetisierung der Organisation verwechselt. Gerade Studien über Interaktionen in Organisationen zeigen jedoch, dass die Ästhetisierung bei jeder Berufsgruppe in Organisationen vorzufinden ist, bei den Sekretären genauso wie bei den Wartungsmitarbeitern, bei den Pressesprechern genauso wie bei den Vertriebsmitarbeitern. An dieser Stelle geht es um Ästhetisierungen der Organisation als Ganzes.

Passanten zu erhalten, mögen zwar nicht gerade dem Darstellungsideal ihrer Eltern entsprechen, sind aber gerade aufgrund ihrer zur Schau gestellten Distanz zu den bürgerlichen Idealen häufig begnadete Selbstdarsteller. Familien, die sich in der Öffentlichkeit bewegen, bieten manchmal so perfekte Darstellungen ihres Familienglücks, dass Freunde dann häufig überrascht sind, wenn die doch immer so harmonisch und liebevoll miteinander umgehende Familie plötzlich auseinanderbricht.⁴

Solche Fassaden sozialer Gebilde sind „nicht einfach vorhanden“, sondern sie müssen auf- und ausgebaut, regelmäßig gepflegt und bei Bedarf ausgebessert werden (vgl. Luhmann 1964: 113). Bei Gesprächen, bei Gruppen, bei Familien oder auch bei Protestbewegungen erscheinen uns diese Fassaden häufig als das Ergebnis von Improvisationen, plötzlichen Eingebungen oder ungeprüft übernommener Erwartungsmuster. Solche spontanen Herrichtungen der Fassade finden sich zwar auch in Organisationen, beispielsweise wenn zwei Mitarbeiter plötzlich intuitiv das Thema wechseln, wenn ein Kunde dazukommt oder wenn ein neues Organisationsmitglied zu erraten versucht, wie sich die Kleiderordnung bei Anwesenheit eines wichtigen Gastes verändert. Aber in Organisationen wird der Auf- und Ausbau, die Pflege und Ausbesserung von Organisationsfassaden häufig koordiniert und geplant vorgenommen. Es werden Regeln erlassen, wie man sich Kunden, Klienten oder Kooperationspartnern gegenüber zu verhalten hat. Mit Presse-, Kommunikations- und Marketingabteilungen werden Stäbe aus Fassadenspezialisten geschaffen, die wiederum Werbeagenturen, PR-Agenturen und Innenarchitekten als externe Dienstleister beschäftigen. Dieser systematisch geplante Auf- und Ausbau von Fassaden wird in der Organisationsforschung treffend auch als „Impression Management“ – als „Eindrucks- und Beeindruckungsmanagement“ - bezeichnet.

Die Darstellungsfunktion von Fassaden: geschönte Darstellungen

Mit ihrer Fassade bringt eine Organisation zum Ausdruck, wie sie gesehen werden will. Durch bewusste oder unbewusste Kopierprozesse ihrer Mitglieder bilden sich in Organisationen eigene Sprachregelungen aus, die Sicherheit im Kontakt mit der Außenwelt verleihen. Briefköpfe, Siegel, Webauftritte dienen als Begleitsymbole, durch die die Organisation nicht nur wiedererkannt werden möchte, sondern immer auch etwas zum Ausdruck zu bringen sucht. Genauso wie das „Wohnzimmer“ häufig auch das „Schauzimmer“ von Familien ist, gibt es auch in Organisationen „Räumlichkeiten“, die als Teil der „Schauseite“ gegenüber „Nichtmitgliedern“ hergerichtet werden. Der Kleidungsstil in einer Organisation kann die von den Räumlichkeiten geschaffene Außendarstellung stützen, hat aber den Vorteil, dass sie nicht an die Räumlichkeiten gebunden ist und man deswegen beim Zulieferer, beim Kunden oder beim Kooperationspartner mit relativ geringem Aufwand etwas hermachen kann. Man kann diesen Aspekt als die „Ausschmückungsfunktion“ oder „Darstellungsfunktion“ von Fassaden bezeichnen.

Je nach Ziel kann die geschönte Darstellung einer Organisation aus einer besonders prunkvollen oder auch aus einer eher bescheidenen und unauffälligen Fassade bestehen. Außen- und Finanzministerien, Banken und Versicherungen oder Sicherheitsorgane in diktatorischen Staaten nutzen in ihrer Außendarstellung Insignien von Geld oder Macht, um den Betrachter in Ehrfurcht erstarren zu lassen. Aber auch so manche kleinere Lobbyorganisation, Unternehmensberatungsfirma oder Risikokapitalfirma hat ein Bürogebäude vorrangig deswegen angemietet, weil schon allein der prominente Straßename ein Signal an die „Kundschaft“ sein soll. Für andere Organisationen kommt es dagegen mehr darauf an, in ihrer Außendarstellung eher Unauffälligkeit, Bescheidenheit oder gar Ressourcenknappheit zu signalisieren. Zur Legitimation einer Hilfsorganisation für Obdachlose, einer links-alternativen Partei oder eines kleinen Start-Up-Unternehmens trägt es nicht bei, wenn die Vorsitzende eine ähnliche edle Büroeinrichtung wählt wie eine Ministerin oder der Vorstandschef eines Großunternehmens und sie mit einem Maserati als Dienstwagen zu ihren Terminen fährt.

Organisationen orientieren sich in ihren Fassaden häufig an organisationsübergreifenden Sprach-, Kleidungs- und Raummustern. Es fällt auf, in wie vielen Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern und Universitäten aus „Hausmeistern“, „Sekretärinnen“ und „Putzfrauen“ inzwischen „Facility-

⁴ Immer noch eindrucksvoll für die Produktion der Schauseite und die Schwierigkeiten, diese in Face-to-Face-Interaktionen, in politischen Gruppen, in Familien und sozialen Bewegungen aufrechtzuerhalten, ist Clodwig Poths (2004) „Progressiver Alltag“.

Managerinnen“, „Team-Assistenten“ und „Raumpfleger“ geworden sind. Für die Außendarstellung akzeptable Kleidungsstile können sich überraschend schnell über Organisationsgrenzen durchsetzen, so dass beispielsweise der Hosenanzug von Frauen nicht mehr, wie noch in den siebziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts, wütende Proteste in Unternehmen, Verwaltungen oder Parlamenten hervorruft, sondern jedenfalls in westlichen Ländern als akzeptables Mosaik in der Fassade einer Organisation akzeptiert wird. Häufig sind Organisationen aber auch bestrebt, ihre ganz eigene Symbolik auszubilden, mit denen sie sich von anderen Organisationen abgrenzen wollen. Die bürokratische Schriftsprache, eine auf den ersten Blick „verschroben“ wirkende Ausdruckform von öffentlichen Verwaltungen, muss nicht als das Ergebnis „unausrottbarer Gewohnheit subalternen Beamter“ interpretiert werden, sondern hat einen „Symbolwert für die ideale Präsentation“ der Arbeitsergebnisse Öffentlicher Verwaltungen und dient gerade dadurch auch der Abgrenzung von anderen Organisationen (vgl. Morstein Marx 1956: 356f.; Luhmann 1964: 113f.).

In der Regel sind Organisationen bestrebt, ein möglichst konsistentes Bild zu zeichnen. Hinter Schlagwörtern wie „Corporate Design“, „Corporate Communication“ oder „Corporate Publishing“ verbirgt sich das Bestreben, die Symbolik in der Organisation so zu vereinheitlichen, dass für Außenstehende eine permanente Wiedererkennung der Organisation gewährleistet ist. Im Idealfall wird von den Corporate Designern durch die Gestaltung so unterschiedlicher Dinge wie Kaffeetassen, der Gartenanlage und des Anfühlens der Handtücher auf den Toiletten und ein einheitliches Bild des Unternehmens vermittelt. Es kann aber auch Strategie einer Organisation sein, vor dem Hintergrund eines einheitlichen Erscheinungsbildes Unterschiedlichkeiten darzustellen. Statt der Einheitlichkeit von grauen Anzügen und Kostümen wird dann über unterschiedliche Kleidungs- und Sprachstile signalisiert, dass die Organisation aus ganz unterschiedlichen „Typen“ besteht und dass gerade das ihre Besonderheit ist.

Die Schutzfunktion von Fassaden: Das Verbergen von Herstellung, Konflikten und Fehlern

Aber Fassaden erfüllen noch eine zweite wichtige Aufgabe: den Schutz des Inneren. Es geht darum, den Blick von Außenstehenden zu verstellen, um in Ruhe Entscheidungen vorbereiten zu können, mögliche Konflikte vor der Außenwelt zu verbergen oder um Fehler und Peinlichkeiten zu verheimlichen. Man kann dies als „Kaschierungs-“ oder „Verschleierungsfunktion“ von Fassaden bezeichnen.

Organisationen halten in der Regel die Herstellung eines Produktes, die Anfertigung eines Verwaltungsaktes oder die Planung eines Seminarangebots einer Universität für Außenstehende im Dunkeln. Dabei geht es nicht nur darum, die kleinen Regelabweichungen in Form von Schlichen, Tricks und Abkürzungen zu verbergen: Viele mit den Regeln konforme Prozesse sind nur begrenzt für Außenstehende geeignet (dazu Luhmann 1964: 114). Der Fleischkonsum würde vermutlich einbrechen, wenn Produzenten ihren Kunden systematisch Einblicke in die Aufzucht und Schlachtung von Schweinen, Kühen und Hühnern geben würden. Die Legitimität von politischen Entscheidungen würde weiter erodieren, wenn die Wähler im Detail mitbekämen, wie häufig Entscheidungen zwischen verschiedenen Parteien ausgemauschelt werden.

Besonders wichtig ist dabei, dass Fehler „möglichst nicht in die Akten“, aber jedenfalls auf alle Fälle „nicht in die Öffentlichkeit“ gelangen. Denn „offenkundige Fehler“, so Niklas Luhmann (1964c: 114), „sind sehr viel fehlerhafter als heimliche Fehler.“ Dies ist ein zentraler Grund, weswegen in den Darstellungen von Organisationen Vorhaben so lange wie möglich als Erfolg dargestellt werden. Es wird zugestanden, dass nicht alles so gelaufen ist, wie es geplant war, dass man auf unerwartete Hindernisse getroffen ist, aber am Ende wird das Vorhaben als Erfolg präsentiert. Intern mag der Plan eines Organisationsleiters, statt auf einzelne Personen zugeordnete Sekretariate ein zentrales Servicecenter einzurichten, zu Reibungsverlusten, Verzögerungen und Unzufriedenheit führen. Aber auf Kongressen wird über Ablaufdiagramme, Statistiken und Kernsätze das Bild eines perfekt und umfassend geplanten zentralen Servicedienstes gezeichnet, das sowohl zu höherer Effizienz als auch zu größerer Zufriedenheiten aller Betroffenen geführt hätte (vgl. den Fall bei Weltz 1988: 97; Weltz 1990b: 54; siehe zu ähnlichen Effekten bei der Einführung von Gruppenarbeit in der Industrie Kühl 2002: 171ff).

Organisationen können versuchen, ihre internen Prozesse so zu gestalten, dass sie einer Betrachtung von außen standhalten. Universitäten, die etwas auf sich halten, setzten ihre Hausmeister in allseits einsehbare Schaukästen, so dass man beobachten kann, dass sie an der Belegung von Seminarräumen arbeiten. Produzenten von hochpreisigen Automobilen richten „gläserne Fabriken“ ein, in denen interessierte Käufer jeden Schritt der Montage mitverfolgen können. Parteien lassen interne Konflikte nach außen dringen, um zu zeigen, dass sich in ihnen Mitglieder mit unterschiedlichen Positionen wiederfinden können. Es wird versucht, Vertrauen aufzubauen, indem Betrachtern suggeriert wird, dass sie Einblicke in die Hinterbühne der Organisation erhalten. Aber diese geschönten Darstellungen befreien die Organisation nicht davon, nach wie vor Details einer Herstellung eines Produktes, die Planung eines Veranstaltungsangebots einer Universität oder die Anfertigung einer politischen Entscheidung für Außenstehende im Dunkeln zu halten. Es wird einfach eine weitere Hinterbühne hinter der vermeintlichen Hinterbühne geschaffen, auf die man die Zuschauer blicken lässt.

Das Verbergen der Fassade als Fassade

Es gibt Situationen, in denen allen Beteiligten klar ist, dass eine Organisation sich herausgeputzt hat. Wenn eine potentielle Käuferin ein Autohaus betritt, dann ist ihr klar, dass sie sich jetzt in „Schauräumen“ der Organisation befindet. Wenn die Regierung in ganzseitigen Anzeigen in Tageszeitungen ihre eigene Arbeitsmarkt-, Gesundheits- oder Verteidigungspolitik lobt, wissen die Leser, dass sie gerade - mit Hilfe ihrer Steuergelder - von der Politik der Regierung überzeugt werden sollen. Aber in den meisten Situationen ist es für Organisationen sinnvoll, wenn die Fassade nicht unmittelbar als Fassade zu erkennen ist.

Einerseits hängt dies damit zusammen, dass die „Ausschmückungsfunktion“ einer Fassade häufig dann besonders gelungen ist, wenn die Betrachter die Fassade gar nicht als Fassade wahrnehmen. Man braucht sich nur die eingestreuten bissigen Kommentare von Journalisten anzuschauen, wenn sie sich darüber amüsieren, dass die Fassade ihres Gesprächspartners als Fassade zu erkennen ist. Dann wird betont, dass der Vorstandsvorsitzende eines Fußballvereins „seine Meinung“ vom Blatt abliest – scheinbar, weil man erst mühsam im Verein eine gemeinsame Sprachregelung entwickeln musste. Oder es wird süffisant zum Ausdruck gebracht, dass der Unternehmenspatriarch sich für das Gespräch „ein Motto überlegt hat“, es dabei aber leider zu offensichtlich war, dass dies lediglich für die Außendarstellung geschaffen wurde. Oder es wird angemerkt, dass sich die Vorsitzende einer Partei „entspannt gibt“, suggerierend, dass man trotzdem merkt, dass es in ihr brodelt.

Andererseits verlangt die „Kaschierungsfunktion“ einer Fassade, dass die Tatsache des Verbergens ihrerseits verborgen ist (Luhmann 1964: 115). Wenn in dem internen, fast hundert Seiten langen Handbuch einer Beratungsfirma nicht nur die Farbe der Socken, die Qualität der Anzüge und die Höhe der Schuhabsätze geregelt wird, sondern auch vorgeschrieben wird, dass bei längeren Einsätzen in der Firma eines Kunden der Berater grundsätzlich nie vor dem Kunden das Büro zu verlassen hat, auch dann, wenn er nichts mehr zu tun hat, dann ist es sinnvoll, dass ein solches Handbuch dem Kunden nicht bekannt wird. Wenn Universitätsleitungen über ein internes Rundschreiben verordnen, dass Professoren sich mit ihrer Meinung über die aktuellen Entwicklungen ihrer Universität nicht direkt gegenüber den Massenmedien äußern sollen und alle Äußerungen durch die Pressestelle zu genehmigen seien, ist es ungünstig, wenn ein solcher „Maulkorberlass“ der Öffentlichkeit bekannt wird. Es passt nicht in die Schau, wenn der Betrachter die Tarnungen, Verhüllungen und Verdeckungen zu schnell als solche erkennt.

Weswegen bilden Organisationen überhaupt Fassaden aus? Weswegen ist in Unternehmen, Verwaltungen oder Parteien nicht jeder Tag ein Tag der offenen Tür?

Der Nutzen der Scheinheiligkeit

Weil Fassaden die Schauseiten der Organisationen sind, muss ihre Funktionalität bei den Erwartungen gesucht werden, die von außen an die Organisation herangetragen werden.

Das Abfedern von widersprüchlichen Anforderungen

Eine erste Ursache für den Aufbau von Fassaden liegt in den widersprüchlichen Anforderungen, die Organisationen gleichzeitig bedienen müssen: Eine christliche Partei muss einerseits ihre klassische Klientel in der Provinz erreichen, gleichzeitig aber auch für die High-Tech-orientierten Städter interessant bleiben. Sie muss wenigstens den Eindruck erwecken, dass sie dem „C“ in ihrem Namen gerecht wird, ohne gleichzeitig von ihren Mitgliedern eine jesuitenartige Lebensführung zu verlangen. Ein Autokonzern mit starken Gewerkschaften muss einerseits Gewinne machen, die mindestens mit denen anderer Automobilkonzerne vergleichbar sind, gleichzeitig aber auch die Mitarbeiter durch überproportionale Lohnzahlungen zufriedenstellen. Eine Entwicklungsbank wie die Weltbank muss glaubhaft versichern, dass sie die Armut in der Welt abschaffen will – und damit letztlich auch sich selbst. Gleichzeitig steht sie aber unter dem Druck, ihr Kreditvolumen immer weiter zu erhöhen und damit zu wachsen. Sie kann sich nicht dem Trend entziehen, dass kleinere, an die lokalen Gegebenheiten angepasste Projekte gefordert werden. Die begrenzte Anzahl von Projektmanagern verlangt jedoch gleichzeitig, dass die Projekte immer größer werden, um möglichst große Kreditvolumina mit möglichst wenigen Mitarbeitern vergeben zu können.

Natürlich könnte sich eine Organisation für nur noch eine Seite entscheiden: die christliche Partei für die Zufriedenstellung der Hardcore-Christen in der tiefsten Provinz, der Automobilkonzern für die Steigerung des Shareholder-Values oder die Entwicklungsbank für die Armutsorientierung. Mancher Manager träumt davon, die widersprüchlichen Anforderungen aufzulösen und jedes Unternehmen, jede Kirche oder jede Universität unter tatkräftiger Mithilfe von Unternehmensberatungen nur noch auf ein Ziel auszurichten: Dem möglichst profitablen Verkauf von Handys, dem Erreichen von Seelenheil für die Gläubigen oder die hundertprozentige Zufriedenheit von Studierenden als „Kunden“ der Universität (siehe z.B. Milton Friedman (1970) mit dem aus der Sicht der Organisationstheorie naiven Vorschlag, Unternehmen nur auf Profit auszurichten). Damit würde man dann zwar dem Anspruch von Reinheit und Konsistenz genügen, gleichzeitig aber in vielen Segmenten der Gesellschaft an Unterstützung verlieren. Die Entscheidungslogik dahinter ist simpel: Entscheidet man sich grundlegend für die eine Seite, dann bleibt die andere Seite notgedrungen unbefriedigt – ein hohes Risiko für Organisationen.

Organisationen feilen deswegen an ihren Fassaden, um wenigstens an ihrer Oberfläche den unterschiedlichen Erwartungen gerecht zu werden. Sie entwickeln in ihrer Außendarstellung zu jedem für die Organisation relevanten Thema eine eigene, für die Umwelt möglichst attraktive Position, ohne dabei die möglichen Widersprüchlichkeiten der Positionen zu den einzelnen Themen zu thematisieren. So kann ein Automobilkonzern seinen Aktionären höhere Dividenden, den Politikern mehr gesellschaftliches Engagement, Mitarbeitern höhere Löhne und Umweltschutzverbänden mehr Investitionen in ressourcenschonende Personenkraftwagen versprechen.

Dafür bilden sie für jedes Segment in ihrer Umwelt spezielle Sprecherrollen, die jeweils eigene Sprachregelungen beispielsweise für die Regierungen, für die Massenmedien und für die Kapitalmärkte entwickeln. Eine Entwicklungsbank unterhält nicht nur Stabsabteilungen, die ihre Kapitalbesitzer davon überzeugen, dass die Profitabilität der Bank steigt, sondern auch einen aus mehreren Abteilungen bestehenden „Think Tank“, der vorrangig als Dialogpartner für die vielen politischen Lobbyorganisationen dient.⁵ Oder die Organisationen ermitteln, welche Interessengruppe in ihrer Umwelt gerade besonders viel Aufmerksamkeit verlangt, und bedienen besonders deren Ansprüche, um sich dann zu einem späteren Zeitpunkt in ihrer Außendarstellung einer anderen Interessengruppe zuzuwenden.

⁵ Bei Pharmaunternehmen ist es beispielsweise üblich, dass über Pharma-Lobbyisten die vorrangig an Kostenfragen interessierten Ansprüche der Politik bedient werden, vertraglich an die Unternehmen gebundene medizinische Koryphäen zur Legitimation gegenüber Ärzten dienen, und zur Abwehr der Angriffe von Pharmakritikern Personen aus diesem Umfeld rekrutiert werden, um auch hier organisationsintern über geeignete Ansprechpartner zu verfügen. Vgl. zum letzteren Phänomen des Flak Catching – des Abfangens von Beschuss – mit Referenz auf ein Essay von Tom Wolfe besonders Feldman/March 1981: 181; Tacke 1997: 33 f.).

Je stärker widersprüchliche Erwartungen an eine Organisation herangetragen werden, desto höher sind die Ansprüche an die Fassade einer Organisation. Je heterogener die Wählerschaft einer christlichen Partei in den letzten Jahrzehnten geworden ist, desto stärker ist sie darauf angewiesen, ein attraktives, aber nicht allzu konkretes Außenbild abzugeben. Je offensichtlicher in den achtziger Jahren wurde, dass Entwicklungshilfebanken Schwierigkeiten haben, ihre selbst proklamierten Ziele der Armutsorientierung zu erreichen, desto stärker sind sie letztlich darauf angewiesen, eine Fassade aufzubauen. Je mehr ein Automobilkonzern mit Ansprüchen der Großaktionäre aus der Wirtschaft, des Staates, der Gewerkschaften, von Umweltschutzinitiativen und nicht zuletzt der Kunden konfrontiert wurde, desto mehr Wert wird darauf gelegt, das Unternehmen gleichzeitig als ein kurzfristig profitables, nachhaltig wirtschaftendes, mitarbeiterorientiertes, umweltbewusstes und auch noch sozial engagiertes Unternehmen zu präsentieren.

Interne Konfliktreduzierung durch Fassaden

Eine zweite Ursache für die Ausbildung von Fassaden liegt im Schutz für interne Konflikte. In jeder Organisation gibt es interne Auseinandersetzungen über den besten Weg, interne Kritik an Strategien der Führung oder Wissen über ungewollte Nebenfolgen von Managemententscheidungen. Diese Konflikte hängen meistens nicht damit zusammen, dass die Mitglieder einer Organisation durch konkurrierende persönliche Motive getrieben sind. Allein aufgrund der Tatsache, dass Organisationsmitglieder mit unterschiedlichen Segmenten in ihrer Umwelt in Kontakt stehen und unterschiedliche Positionen innerhalb der Organisation einnehmen, entwickeln sich verschiedene, häufig auch konkurrierende Perspektiven.

Natürlich könnte eine Organisation die Parole „Wir haben keine Geheimnisse“ ausgeben. Ein gerade aus zwei Automobilunternehmen fusionierter Weltkonzern, in dem heftig über die ökonomische Sinnhaftigkeit der Fusion gestritten wird, könnte darauf verzichten, die heftigen internen Auseinandersetzungen darüber vor der Öffentlichkeit zu verbergen. Ein in der höchsten Liga spielender Fußballverein könnte sich zum „mündigen Spieler“ bekennen und seinen Profis erlauben, Entscheidungen des Präsidiums, des Managements oder des Trainerstabs in den Medien zu kommentieren. Das Interesse der Öffentlichkeit an solchen Auseinandersetzungen wäre gewährleistet, weil Konflikte fast alles beinhalten, was die Massenmedien von einer guten Geschichte verlangen.

Aber bekannt werdende Konflikte führen in der Umwelt der Organisation zu Legitimationsverlust. „Die sind sich nicht einig“, „Dort herrscht Krieg“, „Bei denen weiß man nicht, wo es lang geht“: Das sind noch die harmloseren Erklärungen, die von außen über bekannt gewordene organisationsinterne Auseinandersetzungen angefertigt werden.

Zusätzlich verschärfen diese Beobachtungen von außen den internen Konflikt weiter. Die Umwelt wirkt als „Lautverstärker“ für die internen Auseinandersetzungen. Der interne Umgangston verschärft sich mit jeder Kommentierung von außen. Ergebnis ist, dass die Organisation immer mehr die Möglichkeit verliert, die Auseinandersetzung selbst zu regeln. Die Situation über eskalierende Konflikte innerhalb von Organisationen erinnern dann manchmal an die Ehekrise von Prominenten, bei denen jeder Streit begierig von den Massenmedien aufgegriffen wird und dadurch intern weiter verschärft wird.

Deswegen achten Organisationen durch den Aufbau einer Fassade darauf, dass die in der Organisation herrschenden Konflikte, Zweifel und Unsicherheiten verborgen bleiben. Die Fusion zweier Automobilkonzerne wird über Jahre nach außen als großer Coup dargestellt, obwohl intern bereits „Blame Game“ – das Spiel der Verantwortungszuweisung für das Desaster – gespielt wird. Der Unzufriedenheit der Aktionäre wegen der Kapitalvernichtung durch die Fusion – bei der Fusion von Daimler und Chrysler war beispielsweise der gemeinsame Konzern zeitweise weniger wert als vorher Daimler allein – begegnet man geschickt mit dem Verweis auf „Irrationalitäten“ der Kapitalmärkte,

um so von den internen Auseinandersetzungen abzulenken.⁶ Profivereine verlangen zur internen Konfliktreduzierung von ihren Spielern Verschwiegenheit gegenüber den Massenmedien. Öffentliche Kritik beispielsweise an Aufstellungsfehlern des Trainers, an der Transferpolitik des Managements oder Äußerungen von Präsidenten in der Boulevardpresse werden dann häufig mit Abmahnungen, Spielsperren oder Geldstrafen geahndet. Die Medienschulung läuft darauf hinaus, auf die immergleichen Fragen der Sportjournalisten mit den immergleichen, sorgsam vorgestanzten Wortkombinationen zu antworten.

Die Zuspitzung: Heuchelei und Scheinheiligkeit

Organisationen müssen scheinbar immer zweierlei im Blick haben. Einerseits sind sie gezwungen, ihre internen Prozesse zur Versorgung ihrer Umwelt mit berechenbaren Verwaltungsentscheidungen, schnellen Autos oder innovativen Forschungsergebnissen möglichst rational zu organisieren. Andererseits fühlen sie sich gleichermaßen verpflichtet, immer auch politische, rechtliche, wirtschaftliche und wissenschaftliche Legitimationsanforderungen aus der Umwelt zu befriedigen. Mit den US-amerikanischen Organisationssoziologen John Meyer und Brian Rowan (1977) kann man von der Notwendigkeit sowohl einer „technischen Rationalität“ als auch einer „institutionellen Rationalität“ sprechen.

Das Problem ist, dass die Anforderungen an eine stromlinienförmige Produktion von Verwaltungsentscheidungen, Automobilen oder Forschungsergebnissen häufig nicht mit den Anforderungen der institutionellen Umwelt der Organisation vereinbar sind. Eine effiziente, interne Organisation widerspricht häufig den von außen an die Organisation herangetragenen Forderungen nach umweltverträglicher Produktion, Rationalisierungsforderungen der Aktionäre oder dem Verlangen nach Übereinstimmung der Produktionsstruktur mit den neuesten Managementmoden.

Jede Organisation – die Regierungsparteien genauso wie die Parteien der Opposition, multinationale Entwicklungshilfeorganisationen genauso wie die globalisierungskritischen Nichtregierungsorganisationen, die großen Automobilkonzerne genauso wie die Gewerkschaften oder der Betriebsrat dieser Firmen – ist deswegen darauf angewiesen, ihrer Umwelt neben ihren eigentlichen Leistungen immer auch eine geglättete Darstellung ihrer selbst zu bieten. Man kann dies als „notwendige Schönfärberei“, „als unumgängliches Herausputzen“ oder „Darstellungskniffe“ bezeichnen. Man kann aber auch direkter – wie der schwedische Ökonom Nils Brunsson (1989) – von der Notwendigkeit der „Heuchelei“ und „Scheinheiligkeit“ in jeder Organisation sprechen.

Zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen Schauseite und formaler Seite

Die Schauseite der Organisation, die idealisierte Darstellung ähnelt auf den ersten Blick ihrer Formalstruktur. Öffentliche Verwaltungen legen viel Wert darauf, zu zeigen, dass die Verwaltung lediglich Entscheidungen der Politik ausführt, dass die Entscheidungen entsprechend der offiziellen Amtswege gefällt werden und dass alle Bürger nach gleichen Kriterien behandelt werden. In ihrer Selbstdarstellung gegenüber Patienten, Krankenversicherungen und dem Medizinischen Dienst achten Krankenhäuser penibel darauf, dass alle Entscheidungen im Einklang mit den offiziellen Vorgaben des Krankenhauses erscheinen.

Jetzt ist es sicherlich richtig, dass die formale Struktur sich häufig gut zur Darstellung nach außen eignet, aber es wäre falsch, die formale Struktur als *die* „Schauseite der Organisation“ darzustellen (so kann Luhmann 1964: 112 und 117 verstanden werden).⁷ Bei Unternehmen, Verwaltungen,

⁶ Vgl. z.B. Waller 2000. Auch wenn es im Rahmen des Führungswechsels bei DaimlerChrysler möglich war, die ungewollten Nebenfolgen der Fusion zu thematisieren und die Fusion schließlich mit hohen Kosten rückabgewickelt wurde, dann war die Darstellung der Fusion als Erfolg jedoch lange Zeit ein Erfolg.

⁷ Luhmann ist nicht der Einzige, der die formale Seite und Schauseite als deckungsgleich zu betrachten scheint. Auch Weltz' (1986: 10) eher essayistisch gehaltene Schilderung der „doppelten Wirklichkeit von Organisationen“ muss so gelesen werden, dass die für die Umwelt gedachte „Offizielle Wirklichkeit“ mit ihren

Krankenhäusern oder Nichtregierungsorganisationen fallen die Schauseite und die formale Seite häufig auseinander. Das erklärt sich mit den unterschiedlichen Anforderungen, die an die beiden Seiten einer Organisation gestellt werden.

Gründe für die Trennung zwischen Schauseite und formaler Seite – Unterschiedliche Ansprüche an Kohärenz und Konkretisierung

Mit ihrer Schauseite will eine Organisation Eindruck machen - und zwar – wie gezeigt – bei ganz unterschiedlichen Adressaten. Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner, Konkurrenten, Politiker, Journalisten, Bewerber – alle sollen einen möglichst guten Eindruck von der Organisation bekommen. Aber das, was sich die Adressaten unter einem „guten Eindruck“ einer Organisation vorstellen, ist sehr unterschiedlich. Deswegen kann eine Organisation auf ihrer Schauseite *nicht* zu konkret werden, weil eine konkrete Aussage zwar die einen, aber gerade eben nicht die anderen beeindrucken würde. Und deswegen ist es schädlich, wenn sie in ihrer Außendarstellung einen zu hohen Anspruch hat, *konsistent* zu sein, weil die Legitimationsansprüche aus ihrer Umwelt eben nicht alle gleichzeitig zu erfüllen sind. Die häufig kritisierte Flucht von Organisationen ins Abstrakte, ins Bildhafte und ins Nebulöse ist aus dieser Perspektive nicht das Ergebnis bösen Willens, diffuser Gedanken oder mangelnder Professionalität, sondern ergibt sich geradezu aus den Anforderungen, die von außen an die Organisation herangetragen werden.

Die Anforderungen an die formale Seite sind dazu jedoch konträr. Über die formale Struktur werden die Erwartungen an die Mitglieder formuliert, und dies verlangt gerade *Konkretisierung*. Nur dann, wenn von einer Vertriebsmitarbeiterin nicht lediglich nebulös „zufriedene Kunden“, sondern eine konkrete Zahl verkaufter Produkte verlangt wird, kann deren Arbeit gesteuert, koordiniert und kontrolliert werden. Nur wenn von einem Sachbearbeiter im Sozialamt nicht die „Verhinderung von Armut und Elend in der Stadt“ verlangt wird, sondern die Befolgung vorgegebener Wenn-dann-Regeln, kann sein Verhalten berechenbar gemacht werden. Gleichzeitig muss ein hohes Maß an *Konsistenz* der formalisierten Erwartungen an die Mitglieder vorausgesetzt werden. Widersprüchlichkeiten in formalen Programmen oder Kommunikationswegen werden nur begrenzt zugelassen, weil über widersprüchlich formalisierte Erwartungen das Handeln der Organisationsmitglieder nicht gebunden werden kann. Organisationsmitglieder würden sich immer auf die ihnen gerade besonders sinnvolle Regel berufen, ohne dass sie aber wegen der Widersprüchlichkeit der Programmierung formal belangt werden könnten (vgl. Luhmann 1964: 155).

Deswegen können zwar einzelne Elemente der „formalen Organisation“ zum Auf- und Ausbau der Organisationsfassade genutzt werden, aber die Darstellung der das Verhalten der Mitglieder strukturierenden Zwecke, der formal vorgeschriebenen Kommunikationswege und der offiziellen Kriterien der Einstellung und Entlassung von Mitgliedern reichen allein nicht aus. Sie müssen im Kontakt mit der Umwelt der Organisation um allgemeine Wertformulierungen, geschönte Darstellungen der Kommunikationswege und Verzierungen der Mitgliedschaft ergänzt werden.

Zwecke, Hierarchien, Mitgliedschaften – Das Auseinanderfallen von Schauseite und formaler Seite

Sicherlich: *Zwecke* einer Organisation können sich zur Darstellung nach außen eignen. Die Verkündigung, dass eine Bank im nächsten Jahr 15% Return on Investment anstrebt, schafft Legitimität bei ihren Kapitalgebern. Das Ziel einer Partei, bei der nächsten Wahl ein Ergebnis von „50 % + x“ zu erreichen, eignet sich zur Mobilisierung der Mitglieder, signalisiert den Wählern aber auch, dass sie ihre Stimme einem „Sieger“ geben.

„Organisationsplänen“, „formalen Kompetenzzuweisungen“, „festgelegten Arbeitsabläufen“, „formalisierten Legitimationsverfahren“, „Stellenbeschreibungen“, „Dienst- und Geschäftsordnungen“, „Betriebsvereinbarungen“ und „tarifvertraglichen Regelungen“ der Formalstruktur entspricht, während die „andere Wirklichkeit“ – die Realität – der informalen Struktur entspricht.

Aber den Nichtmitgliedern werden nicht alle Zwecke – geschweige denn die eingesetzten Mittel zur Zweckerreichung - sichtbar gemacht. Das System der Leistungsanreize, über die Außenstehende schließen können, welche Zwecke ganz oben auf der Agenda der Organisation stehen, werden als Verschlussache der Organisation gehandhabt. Schließen würde ein Bankkunde misstrauisch werden, wenn er erfährt, dass seine Bankberaterin Zielvorgaben hat, das ihm gerade angebotene Finanzprodukt an den Mann zu bringen, auch wenn es nicht in dessen Anlagestrategie passt. Die Strategiepapiere von Unternehmen, in denen festgelegt wird, welcher Zweck auf Kosten anderer Zwecke verfolgt werden soll, werden häufig sorgsam von der Öffentlichkeit ferngehalten. So wird beispielsweise die Strategie großer Produzenten von Lebensmitteln, Drogeriewaren oder Kleidung, nicht nur Markenartikel wie Nutella, Carlsberg-Bier oder Boss-Hemden, sondern auch No-Name-Nussaufstriche, die Aldi-eigene Biermarke Maternus oder ein Herrenoberhemd der C&A Eigenmarke herzustellen, vor der Öffentlichkeit verborgen, weil die produzierten No-Name-Artikel den eigenen Markt für Markenartikel kannibalisieren, wenn bekannt wird, dass deren Qualität weitgehend identisch sind.

Organisationen bieten der Umwelt deswegen immer nur eine begrenzte, idealisierte und zusammenfassende Auswahl von Zwecken, die die Organisation vermeintlich anzustreben sucht (vgl. Luhmann 1964: 112). Statt eindeutiger Priorisierung ihrer Zwecke („am wichtigsten ist die Senkung der Arbeitslosigkeit auf fünf Prozent, erst wenn dieses Ziel erreicht ist, geben wir Geld für unsere Armee aus“) werden der Außenwelt Wertelisten präsentiert, die suggerieren, dass alle gute Dinge immer auch gleichzeitig zu haben sind. „All good things go together“ – so lässt sich mit dem US-amerikanischen Politikwissenschaftler Robert Packenham (1973: 123 ff.) die Darstellung von Zwecken auf der Schauseite von Organisationen beschreiben.

Auch die formalen *Hierarchien* einer Organisation eignen sich auf den ersten Blick für die Außendarstellung einer Organisation. Auf den Websites vieler Unternehmen, Verwaltungen und Krankenhäuser kann man das Organigramm – und damit die für die Mitglieder verbindlichen Kommunikationswege – herunterladen. Und die meisten Unternehmen, Verwaltungen und Nichtregierungsorganisationen in Entwicklungsländern wissen, dass ein in Powerpoint erstelltes, möglichst ansehnliches Organigramm bei ihren Kooperationspartnern in den Industrieländern wichtig ist, weil es den Eindruck erweckt, dass Entscheidungen entsprechend entlang festgelegter Kommunikationswege getroffen werden.

Aber häufig geben sich Organisationen in der Außendarstellung mit dem Verweis auf die durch die Formalstruktur geprägte Hierarchie nicht zufrieden. Es gehört zum Eindrucks- und Beeindruckungsmanagement vieler Organisationen, ihre Hierarchien als flach und durchlässig darzustellen – und zwar unabhängig davon, wie die Kommunikationswege strukturiert sind. Selbst staatliche Entwicklungshilfeorganisationen, die – aus guten Gründen – bei 5000 Mitarbeitern über bis zu neun Hierarchiestufen verfügen, lassen sich für ihre „flachen Hierarchien“ loben. In den Leitbildern von Verwaltungen wird verkündigt, dass in der Organisation auf „kurzen Wegen“ kommuniziert werden kann, auch wenn Vorgesetzte mit Verweis auf die Geschäftsordnung sorgsam darüber wachen, dass sie bei Abstimmungsprozessen nicht einfach übergangen werden dürfen. Und in Unternehmen, in denen die Mitarbeiter kaum wagen, den „obersten Chef“ anzusprechen, wird proklamiert, dass die Türen des „obersten Chefs“ für alle Mitarbeiter offen stehen.⁸

Auch *Mitglieder* machen sich häufig gut in der Außendarstellung von Organisationen. Es sind einflussreiche „Zertifizierungsindustrien“ entstanden, die das Personal von Organisationen mit Legitimitätsnachweisen ausstatten und dadurch das Vertrauen in die Organisation steigern sollen. Schulen präsentieren „staatlich geprüfte Lehrer“, Pflegeheime verweisen auf ihre „lizenzierten Pfleger“, und Finanzorganisationen präsentieren ihre „amtlich zugelassenen Wirtschaftsprüfer“ (vgl. Meyer/Rowan 1977: 344; Scott 1986: 251).

⁸ Die tiefe Staffelung der Hierarchie erkennt man nicht sofort, weil Hierarchiestufen häufig in der Darstellung im Organigramm weggelassen werden. Bei der hier betrachteten staatlichen Organisation der Entwicklungshilfe entsteht die tiefe Staffelung der Hierarchie dadurch, dass in einigen Ländern unter den „Länderbeauftragten“ sich faktisch bis zu vier Hierarchiestufen befinden. Statt einer Klage über eine zu starke Hierarchie sollte diskutiert werden, ob nicht gerade die Verantwortlichkeit für den regelkonformen Einsatz von Steuergeldern eine solche sehr tiefe hierarchische Staffelung mit eindeutig zugeordneten Verantwortungen verlangt.

Häufig werden aus Legitimationsgründen (auch über die offiziellen Zertifizierungen hinaus) die Merkmale einzelner Mitglieder herausgestellt. Manche Unternehmen präsentieren ihre neu rekrutierte Spitzenmanagerin ähnlich wie Fußballvereine ihren gerade angeworbenen brasilianischen Nachwuchsstar – mit Pressekonferenz, Presseerklärung und Exklusivinterviews für Schlüsselmedien. Auf der Website so mancher Werbeagentur, Unternehmensberatungsfirma oder Universität werden mit dem absolvierten Bildungsweg, mit vorigen Arbeitgebern und dem Familienstand so ausführliche Informationen über einzelne Mitarbeiter gegeben, dass man manchmal den Eindruck hat, Einblicke in die Bewerbungsunterlagen des jeweiligen Mitglieds zu haben.⁹

Aber viele für die Organisation relevante Informationen über die Mitgliedschaft eignen sich nicht für die Außendarstellung. Die erlaubten Einblicke in die „öffentliche Personalakte“ werden stark kontrolliert. Problematische Abschnitte im Lebenslauf eines Mitglieds werden – wenn möglich – vor der Öffentlichkeit verborgen. Illegitime Kontakte, aufgrund derer ein Mitglied eingestellt wurde, werden verschwiegen. In der Außendarstellung werden deswegen statt präziser Angaben zu den Mitgliedern häufig eher blumige Formulierungen verwendet. Es wird allgemein auf die exquisite Qualifikation der Mitarbeiter verwiesen, ihre jahrelange Erfahrung und auf ihre Integrität, auf die die Organisation besonderen Werte lege.

Die Lösung: Entkopplung

Weil die Anforderungen an die Schauseite andere sind als an die formale Seite einer Organisation, haben die Organisationen keine andere Möglichkeit, als ihre „internen Kernprozesse“ von den von außen wahrnehmbaren „Oberflächenstrukturen“ zu entkoppeln. Neben der „praktizierten Wirklichkeit“ wird auch eine „offizielle Wirklichkeit“ der Organisation geschaffen (vgl. Weltz 1986: 10). Die „Aktivitätsstrukturen“ der Organisation werden von der der „Fassade“ der Organisation entkoppelt (vgl. Meyer/Rowan 1977: 355). Neben einer „operativer Tiefenstruktur“ wird auch eine „symbolische Oberflächenstruktur“ geschaffen (vgl. Tacke 2003: 76). Der „Talk“ der Organisation wird nur lose mit der „Action“ der Organisation verbunden werden (Brunsson 1989: 32).¹⁰

Erst die Entkopplung verschafft den Organisationen letztlich die nötige Freiheit, um trotz der an sie herangetragenen widersprüchlichen Erwartungen handlungsfähig zu bleiben. Sie können die legitim erscheinenden und an die institutionellen Umwelten angepassten Strukturen aufrechterhalten und parallel die alltäglichen Aktivitäten an den konkreten Anforderungen ausrichten (vgl. gute Zusammenfassung bei Brunsson/Olsen 1993: 8 f.)

Was tun?

Das Management der doppelten Wirklichkeit

Je deutlicher die Diskrepanz zwischen „offizieller Wirklichkeit“ und „praktizierter Wirklichkeit“, zwischen „Talk“ und „Action“ wird, desto lauter sind die zu vernehmenden Klagen. Es wird über die „Scheinheiligkeit“ von Unternehmen geklagt, die sich zwar in Vielfarbprospekten zum Umweltschutz bekennen, aber nach wie vor Dreckschleudern im Betrieb halten (vgl. Weltz 1990). Es wird die „Heuchelei“ verurteilt, mit der Gewerkschaften einerseits bei Unternehmen, Verwaltungen und

⁹ Aber wohl nur in Universitäten kommt es vor, dass die Angaben auf der Website eines Professors eins zu eines identisch mit seinem bei der Bewerbung eingereichten Lebenslauf ist.

¹⁰ Wenn Organisationswissenschaftler nur mit einer Unterscheidung zwischen zwei Seiten arbeiten – „offizielle Wirklichkeit“ und „praktizierte Wirklichkeit“ oder „Oberflächenstruktur“ und „Aktivitätsstruktur“ – kollabiert bei ihnen entweder die Differenz zwischen Schauseite und Formalstruktur (wie bei Luhmann 1964) oder die Differenz zwischen Formalstruktur und Informalstruktur (wie bei Weltz 1990). Erst mit einer Unterscheidung von drei Seiten – Schauseite, formaler Seite und informaler Seite – kann man erkennen, dass die Formalstruktur manchmal als Schauseite ausgeflaggt wird, dann aber durch informelle Erwartungen unterlaufen wird, oder dass schon die Formalstruktur sich von der Schauseite der Organisation unterscheidet.

Krankenhäusern auf Arbeitsplatzsicherheit und Lohnsteigerungen dringen, andererseits aber bei ihren eigenen Mitarbeitern häufig einen strikten Sparkurs auf deren Kosten durchsetzen. Es wird kritisiert, dass in vielen Unternehmen, Verwaltungen und Parteien zwischen der „Speisekarte“ und der „Speise“ ein doch zu deutlicher Unterschied bestehe (vgl. Simon 1997: 123).¹¹

Die Kritikrichtung ist klar: Die Manager von Unternehmen, Verwaltungen, Parteien und überstaatlichen Organisationen haben gefälligst so zu handeln, wie sie reden. Visionen, Leitbilder, Werthaltungen und Programme müssten, so die dominierende Vorstellung, möglichst eng mit den konkreten Entscheidungen in den Organisationen gekoppelt sein. Dieser Konsens liegt dem Mantra jeder Parteikritik, jeder Unternehmenskritik – „die machen ja am Ende doch nicht, was sie versprechen“ – zugrunde und eignet sich hervorragend als Grundprinzip für jeden Kommentar in Zeitungen. Mit einem „die machen ja gar nicht, was sie sagen“ hat man bei einer Betrachtung von Organisationen einerseits immer recht, und andererseits kann man mit dieser Kritik beim Publikum problemlos Gutmensch-Punkte sammeln, weil es einen Metakonsens – oder eine Metascheinheiligkeit – zu geben scheint, dass zwischen Reden und Handeln keine Differenz bestehen sollte.

So unter Druck gesetzt, lässt sich gerade das Spitzenpersonal zu einem lautstarken Bekenntnis zur Authentizität hinreißen. „Man muss sagen, was man denkt“, so der ehemalige Vorstandsvorsitzende der deutschen Bank Alfred Herrhausen, und „tun, was man sagt“. Wir machen „Business“, so der Tenor, und kein „Show Business“ (Herrhausen 1990). Aber allein der „Bekennnischarakter“ dieser Aussage macht den Betrachter misstrauisch. Zu offensichtlich ist, dass eine Äußerung instrumentell eingesetzt wird, um Vertrauen aufzubauen. Sie wird lediglich als weiterer Baustein bei der Ausschmückung der Organisationsfassade wahrgenommen.

Wie wird auf Risse in der Fassade reagiert? Das verstärkte Bekenntnis zu Werten

Organisationen betreiben regelmäßige „Darstellungshygiene“. Jedes Jahr lassen Chemiekonzerne in Zügen ihren in Tiefdruck produzierten Bericht auslegen, um über ihre Bemühungen für den Umweltschutz Auskunft zu geben. Universitäten geben Geld dafür aus, alle drei Jahre ihre Bemühungen für die Gleichstellung von Männern und Frauen, von Behinderten und Nichtbehinderten und Inländern und Ausländern zertifizieren zu lassen, um bei den Ranglisten der Massenmedien für „Diversity-Management“ besonders gut abzuschneiden.

Aber trotz dieser „Darstellungshygiene“ bekommt die Fassade einer Organisation leicht Risse. Es sickert durch, dass es in einem Atomkraftwerk regelmäßig zu Störfällen gekommen ist. Massenmedien berichten darüber, dass Kinder in katholischen Einrichtungen regelmäßig körperlich misshandelt wurden. Es wird bekannt, dass das Management von Unternehmen die Löhne der Mitarbeiter in der Produktion und im Vertrieb kürzt, ihren Betriebsräten gleichzeitig aber auf Firmenkosten Prostituierte zuführt.¹²

¹¹ Die Hinweise auf Friedrich Weltz und Fritz B. Simon geben zu verstehen, dass sich die Einforderung von Authentizität nicht nur in den Selbstbeschreibungen von Organisationen oder den Dramatisierungen von Massenmedien, sondern auch in wissenschaftlichen Fremdbeschreibungen finden lassen. Friedrich Weltz beispielsweise verband die Beobachtung einer Diskrepanz zwischen „offizieller Wirklichkeit“ und „praktizierter Wirklichkeit“ mit der Forderung nach einem höheren Maß an Authentizität. Er beklagte die doppelte Moral in Organisationen. Jeder wisse, dass es die andere „unmoralische Welt“ gebe, und jeder partizipiere an ihr – und tue doch so, als gäbe es sie nicht. Bei Wirtschaftlichkeitsrechnungen beispielsweise wisse häufig jeder, dass diese mit der Realität nichts zu tun hätten, und doch würden sie dann in den innerbetrieblichen Aushandlungsprozessen für bare Münze genommen. Es komme angesichts der großen Diskrepanzen darauf an, diese beiden Wirklichkeiten näher aneinanderzurücken, um so Verständigungsprozesse im Unternehmen voranzutreiben (vgl. zur kritischen Würdigung von Weltz' Beitrag zur Diskussion Kühl 2002: 212).

¹² Hier werden häufig beispielhaft Legitimationsprobleme genannt, die auf das persönliche Fehlverhalten von Spitzenmanagern, Ministern oder Bischöfen zurückgeführt werden können. Man kann sich aber auch andere Fälle vorstellen: die auf größere Qualitätsprobleme zurückzuführenden Rückrufaktionen von Automobilkonzernen, das Wegbrechen des Aufgabenfeldes einer politischen Lobbyorganisation oder einen großen Unfall mit vielen Toten in der Umgebung der Produktionsstätte.

Solche Legitimationskrisen führen dazu, dass sich Organisationen verstärkt zu den moralischen Werten bekennen müssen. Der Betreiber von Atomkraftwerken, in dem ein Transformator brennt, muss sich zur Sicherheit seiner Anlagen bekennen. Der wegen des Schlagens von Kindern öffentlich angeprangerte Bischof muss bekennen, dass er „Gewalt zwischen Menschen grundsätzlich ablehne“ und er „als Mensch und als Christ fest überzeugt“ sei, „dass jeder Mensch so behandelt werden muss, wie man selbst behandelt werden möchte.“ Das Unternehmen betont, dass Betriebsratsvorsitzende zentrale Führungsaufgaben übernehmen und ihnen deswegen auch selbstverständlich die gleichen Privilegien wie Spitzenmanagern zustehen.

Mit der Stärke der Kritik von außen scheinen häufig auch die Bekenntnisse zu den Werten lauter zu werden. Je heftiger eine Organisation sich in der Öffentlichkeit zu ihren Ansprüchen bekennt, desto größer scheinen ihre Schwierigkeiten zu sein, ihren eigenen Ansprüchen gerecht zu werden. Je besser die Manieren, so der deutsche Schriftsteller Martin Walser (1996: 56), desto schlimmer scheint das zu sein, was sie zudecken.

Der schwedische Ökonom und Organisationsforscher Nils Brunsson bezeichnet diesen Mechanismus als „umgekehrte Kopplung“. „Offizielle Wirklichkeit“ und „praktizierte Wirklichkeit“ seien, so Brunsson, häufig nicht voneinander entkoppelt, sondern stünden gerade in einem umgekehrten Verhältnis zu einander. Schwierigkeiten, Werte wie Umweltschutz, Menschenrechte oder Effizienz durchzusetzen, würden fast automatisch zu verstärkten Bekenntnissen zu genau diesen Werten führen. Die Entscheidung eines Ölkonzerns, sich mit einer mehrere Millionen teuren Kampagne unter dem Motto „Das wollen wir ändern“ als ökologisches Musterunternehmen zu präsentieren, findet vor dem Hintergrund geplanter Versenkungen von ausgemusterten Ölplattformen im Meer statt. Das vollmundig verkündete Ziel an den Universitäten, die Betreuungsrelation zwischen Professoren und Studierenden kontinuierlich zu verbessern, kann darüber hinwegtäuschen, dass Jahr für Jahr Professorenstellen eingespart werden. Das Bekenntnis von US-Präsidenten, das jährliche Haushaltsdefizite zu reduzieren, lenkt davon ab, dass die Defizite faktisch Jahr für Jahr ansteigen. Je höher die Staatsverschuldung, desto stärker das Bekenntnis der Politiker, dass es nicht angehe, „unseren Kindern“ Schulden zu überlassen, die sie nicht zurückzahlen können.

Aber es gibt ein Problem mit diesen Wertbekenntnissen: Sie sind billig (vgl. Meyer 1979: 494).

Wie lässt sich durch die Veränderung von Formalstrukturen Legitimität produzieren?

Organisationen in Legitimationskrisen sind deswegen häufig darauf angewiesen, Veränderungen ihrer Strukturen vorzunehmen. Gerade die hohen Kosten für solche Veränderungen von Strukturen werden dann als Ausdruck dafür gedeutet, dass er der Organisation um einen ernsthaften Änderungswillen geht. In der Wirtschaftswissenschaft werden solche kostspieligen Veränderungen von Strukturen als „Signaling“ – als Aussendung von Signalen zur Legitimationsproduktion – bezeichnet (vgl. ursprünglich Spence 1974). Dabei gibt es für Organisationen verschiedene Ansatzpunkte.

Ihre *Zwecke* ändern Organisationen häufig nur bei starkem Legitimationsdruck. Dabei sind radikale Zweckwandel eher die Ausnahme. Es kommt eher selten vor, dass nach einer Umweltkatastrophe mit mehreren tausend Toten ein Chemiekonzern zu einer Umweltschutzgruppe mutiert, dass eine Armee nach einem gescheiterten Angriffskrieg zu einem technischen Hilfswerk umgerüstet wird oder eine vorrangig am Profit orientierte Supermarktkette nach Kritik an der Behandlung ihrer Mitarbeiter sich zu einem Betrieb in Arbeiterhand verwandelt. Die Regel sind eher Modifikationen der bestehenden Zwecksetzung. Der Chemiekonzern will sich zukünftig auch daran messen lassen, wie viel Prozent des Umsatzes er in den Umweltschutz investiert hat. Die Armee behält zwar einen Teil ihrer Angriffswaffen, stellt aber zusätzliche Mittel für die Sicherung im Lande oder für den Katastrophenschutz zur Verfügung. Die Supermarktkette senkt aufgrund der Kritik ihre Gewinnerwartungen und verspricht, zukünftig Tariflöhne zu bezahlen.

Dabei werden häufig auch Mittel geändert, mit denen die Organisationen versuchen, ihre Ziele zu erreichen. Durch die Organisationsforschung ist gut nachgewiesen, dass Organisationen, die unter Legitimationsdruck stehen, am ehesten neue Programme ausprobieren. Die Einführung von

japanischen Produktionsmethoden wie der Rationalisierungsmethode Lean Management, der Qualitätsmethode Kaizen oder des Logistikkonzepts Kanban lässt sich am stärksten bei Firmen nachweisen, die ökonomisch unter Druck stehen und deswegen ihren Aktionären Aktivität signalisieren müssen. Die Konkurrenz zwischen Protestgruppen führt zu einer Radikalisierung der Protestmethoden der jeweiligen Gruppen, weil diese bei ihrer Klientel als aggressiv dastehen wollen (vgl. den zusammenfassenden Überblick bei Strange/Soul 1998: 274).

Die *Hierarchie* der Organisation ist ein weiterer Ansatzpunkt, um Legitimation zu erhöhen, weil mit deren Umbau auch eine Veränderung von Prioritäten zum Ausdruck gebracht werden kann. Häufig wird auf Legitimationskrisen dadurch reagiert, dass einzelne Einheiten hierarchisch höher angesiedelt werden, um darüber zu zeigen, dass das Spitzenmanagement ab jetzt sich dem Problem selbst annehmen wird. So kann man beobachten, dass von größeren Korruptionsaffären betroffene Unternehmen die entsprechenden Abteilungen für „Compliance“ – für regelkonformes Verhalten – an höhere Hierarchieebenen berichten lassen als vorher, auch um nach außen zu signalisieren, dass man aus Verfehlungen zu lernen bereit ist. Manchmal werden aber auch neue Stellen oder neue Abteilungen eingerichtet, um beispielsweise über die Stelle eines „Qualitätsbeauftragten“ oder über „Center of Service Excellence“ zum Ausdruck zu bringen, dass man sich verstärkt um Sicherheit, Freundlichkeit und Pünktlichkeit bemüht.¹³

Ein weiterer Reflex von Organisationen auf fundamentale Legitimitätskrisen ist die Veränderung der *Mitgliedschaft*. Negative Vorkommnisse werden – genauso wie positive Vorkommnisse – besonders in der Betrachtung von Massenmedien häufig an Personen gebunden, weil darüber die Geschichten besonders eindrucksvoll erzählt werden können. Weil jedoch Organisationen – anders als beispielsweise Königsfamilien oder Popbands – dazu in der Lage sind, ihr Personal auszuwechseln, bietet sich die möglichst öffentlich zelebrierte Trennung an, um Legitimität zurückzugewinnen und die Organisation erst einmal wieder in ruhiges Fahrwasser zu bekommen. In dieser Reaktionsweise unterscheiden sich Parteien, Unternehmen und staatliche Institutionen nicht grundlegend von Fußballvereinen, in denen Trainer bei Krisen nicht deswegen ausgewechselt werden, weil man von einem anderen Trainer eine bessere Arbeit erwartet, sondern weil das Auswechseln des Führungspersonals die einzige Möglichkeit ist, Vertrauen bei Fans, Spielern und Medien zurückzugewinnen.

Die vielen Personalwechsel bei Organisationen in Legitimitätskrisen sind nachvollziehbar, weil das massenmedial begleitete Auswechseln einer Top-Führungskraft eine viel bessere Methode zur Pflege der Außendarstellung einer Organisation ist als die wiederholte Zelebrierung der Familie als „Urzelle der Gesellschaft“ in einem Parteiprogramm, das Veröffentlichen eines neuen Anti-Korruptionsleitbildes auf der Bank-Website oder die Einrichtung von Richtlinien zur Kooperation zwischen Vorstand und Betriebsrat in einem Unternehmen. Eine der effizientesten Form organisierter Heuchelei ist immer noch das Geloben von Besserung über die öffentliche Demontierung einer Führungskraft.

Fazit

Eine Organisation wird nicht auf eine lose Kopplung zwischen „offizieller Wirklichkeit“ und „praktizierter Wirklichkeit“, „zwischen Talk“ und „Action“ verzichten können. Erst durch diese Entkopplung erhält sie die Möglichkeit, ihre auf Legitimation ausgerichtete Schauseite stabil zu halten, gleichzeitig in ihrer alltäglichen Arbeiten auf aktuelle Erfordernisse reagieren zu können – oder umgekehrt in Legitimationskrisen ihre Schauseite neu herrichten zu können, ohne intern alles ändern zu müssen.

¹³ Eher selten wird eine Stelle im Organigramm für die Außendarstellung gestrichen. Aber man kann sich einzelne Fälle vorstellen. Man denke nur an die für die Öffentlichkeit gedachten Maßnahmen von Pharmakonzernen, auf bestimmte Formen der „Bestechung“ von Ärzten zu verzichten und die entsprechenden Stellen der „Bestechungsexperten“ zu streichen.

Aber das Verhältnis zwischen „symbolischer Oberflächenstruktur“ und „operativer Tiefenstruktur“ kann nicht völlig entkoppelt werden. Wenn ein Unternehmen wie Unilever aufgrund der öffentlichen Kritik behauptet, dass beim Anbau von Ananas nicht das Unkrautvernichtungsmittel Paraquat eingesetzt wird, dann hat diese PR-Aktion ungewollte Konsequenzen für die Anbaumethoden auf den Plantagen ihrer Zulieferer – nämlich den – wenigstens offiziellen – Verzicht auf die Verwendung des Mittels. Wenn ein Konzern wie Siemens unter großer medialer Aufmerksamkeit einen Korruptionsbeauftragten ernannt, dann können die bewährten, ökonomisch gut begründbaren Bestechungspraktiken nicht auf die gleiche Art und Weise fortgeführt werden.

Das Management der doppelten Wirklichkeit von Organisationen besteht also nicht nur darin, die Entkopplung zu „offizieller Wirklichkeit“ und „praktizierter Wirklichkeit“ zu organisieren, um für die Organisation Flexibilitätsvorteile zu erwirken, sondern auch zu eruieren, wie viel Entkopplung sich eine Organisation leisten kann und will. Dabei kann es Phasen geben, in denen – beispielsweise bei sehr heterogenen Erwartungen an die Organisation oder bei starken internen Konflikten – die Schauseite der Organisation wenig mit der alltäglichen Realität in der Organisation zu tun hat. In anderen Phasen, beispielsweise bei starken Legitimationskrisen, kann es nötig sein, die Schauseite enger an die alltäglichen Prozesse in der Organisation anzupassen, auch wenn dies für die Organisation Verlust von Flexibilität bedeutet.

Insofern ist naiv, wer „allein im Außenbild das Wesen der Dinge sähe“; aber auch derjenige, der bei jeder Entscheidung der Organisation als tragendes Motiv zweite, lediglich auf die Schauseite gerichtete „Absichten witterte“, würde lediglich ein karrikaturelles Bild der Organisation erhalten (vgl. Luhmann 1964: 116). Erst wenn sowohl die Außenseite – mit all ihrer Funktionalität für die Organisation – als auch die formale Seite und darüber hinausgehend die informale Seite der Organisation erfasst wird, kann man nicht nur den Grad der Entkopplung erraten, sondern erhält auch einen realistischen Eindruck von einer Organisation.

Literatur

- Brunsson, Nils (1989a): *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organization*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Feldman, Martha S.; James G. March (1981): *Information in Organizations as Signal and Symbol*. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 26, S. 171-186.
- Friedman, Milton (1970): *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. In: *The New York Times Magazine*, 13.9.1970.
- Herrhausen, Alfred (1990): *Denken - Ordnen - Gestalten. Reden und Aufsätze*. Berlin: Siedler-Verlag.
- Kühl, Stefan (2002a): *Sisyphos im Management. Die verzweifelte Suche nach der optimalen Organisationsstruktur*. Weinheim et al. Wiley.
- Luhmann, Niklas (1964c): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Morstein Marx, Fritz (1956): *Freiheit und Bürokratie. Zur Natur des Amtsschimmels*. In: *Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie*, Jg. 42, S. 351-382.
- Meyer, Marshall W. (1979): *Organizational Structure as Signaling*. In: *Pacific Sociological Review*, Jg. 22, S. 481-500.
- Meyer, John W.; Brian Rowan (1977): *Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony*. In: *American Journal of Sociology*, Jg. 83, S. 340-363.
- Neuberger, Oswald (1994a): *Zur Ästhetisierung des Managements*. In: Schreyögg, Georg; Peter Conrad (Hg.): *Managementforschung 4*. Berlin; New York: Walter de Gruyter, S. 1-70.
- Packham, Robert A. (1973): *Liberal America and the Third World*. Princeton: Princeton University Press.
- Poth, Clodwig (2004): *Mein progressiver Alltag*. Neustadt: BSE.
- Scott, W. Richard (1986): *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Simon, Fritz B. (1997b): *Die Kunst, nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

- Spence, A. Michael (1974): Market Signaling. Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes. Cambridge: Harvard University Press.
- Strang, David; Sarah A. Soule (1998): Diffusion in Organizations and Social Movements: From Hybrid Corn to Poison Pills. In: Annual Review of Sociology, Jg. 24, S. 265-290.
- Tacke, Veronika (1997a): Systemrationalisierung an ihren Grenzen - Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen. In: Schreyögg, Georg; Jörg Sydow (Hg.): Managementforschung 7. Berlin; New York: Walter de Gruyter, S. 1-44.
- Tacke, Veronika (2003b): Von der irrationalen Organisation zur Welt der Standards. Nils Brunsson als antizyklischer Theoriepolitiker. In: Organisationsentwicklung, H. 3/2003, S. 74-77.
- Waller, David (2000): Die Stunde des Strategen. Jürgen Schrempp und der DaimlerChrysler-Deal. München: Econ.
- Walser, Martin (1996): Finks Krieg. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Weltz, Friedrich (1986): Aus Schaden dumm werden. Zur Lernschwäche von Verwaltungen. In: Office Management, Jg. 34, S. 532-534.
- Weltz, Friedrich (1990a): Management by Potemkin. In: Technische Rundschau, H. 33/1990, S. 10-12
- Weltz, Friedrich; Rolf G. Ortmann (1992): Das Softwareprojekt. Projektmanagement in der Praxis. Frankfurt a.M.; New York: Campus.