

Informalität und Organisationskultur

Ein Systematisierungsversuch¹

Stefan Kühl

(stefan.kuehl@uni-bielefeld.de)

Working Paper 3/2010

Stichworte: Informalität, Organisationskultur, Entscheidungsprämisse

Abstrakt: Die Bestimmung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen Informalität und Organisationskultur bereitet in der Organisationstheorie Schwierigkeiten. Das hängt damit zusammen, dass der Begriff Informalität häufig stillschweigend durch den Begriff der Organisationskultur ersetzt wurde, ohne dass aber für den einen oder den anderen Begriff eine präzise, abgrenzungsscharfe Definition vorgenommen wurde. Unter Rückgriff auf Überlegungen von Dario Rodríguez argumentiert dieses Working Paper, dass beide Begriffe das gleiche Phänomen bezeichnen: die nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen einer Organisation. Systematischer als Rodríguez – und im Anschluss an ihn Luhmann – wird jedoch zwischen „unentscheidbaren Entscheidungsprämissen“ und „prinzipiell entscheidbaren, aber nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen“ differenziert. Mit dieser Unterscheidung lässt sich Ordnung in die „wilden Merkmallisten“ sowohl der Informalitäts- als auch der Organisationskulturliteratur bringen.

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 acht Skizzen zu diesem Buch als Working Paper erscheinen. Für – auch nicht explizit nachgefragte – Kritiken, Kommentare und Hinweise bin ich dankbar.

Als Neuling erkennt man relativ schnell, dass man allein mit der Anpassung an die Formalstruktur der Organisation nicht weiterkommt. Schon in den ersten Arbeitstagen wird man mit Erwartungen konfrontiert, die nicht vorher in Stellenbeschreibungen niedergelegt, in den Prozesshandbüchern spezifiziert oder als direkte Anweisung des Chefs oder der Chefin ausgesprochen wurden. Der Student, der während seines Ferienjobs am Fließband eines Automobilzulieferers feststellt, wie er mit ein wenig Anstrengung die Akkordvorgaben übererfüllen und so sein Gehalt aufbessern kann, wird von seinen Kollegen mehr oder minder höflich darauf hingewiesen, dass solche Ambitionen fehl am Platz sind. Die von außen eingestellte Teamleiterin begreift relativ schnell, dass ein Netzwerk jenseits des offiziellen Organigramms existiert, über das wichtige Entscheidungen vorbereitet werden müssen (vgl. früh schon die Beobachtung von Schein 1968: 1 ff.).

In Vorfeld des Eintritts in eine Organisation sind nur die formalen Erwartungen – an wen ein neuer Mitarbeiter berichten muss und welchen offiziellen Regeln er unterworfen sein wird – formulierbar. All dies kann durch formale Entscheidungen festgelegt werden. Die Einbindung in die informelle Struktur der Organisation kann nicht fixiert werden, weil solche Anforderungen vom neuen Mitglied als unpassend zurückgewiesen werden könnten. Es ist kompliziert, einer neuen Mitarbeiterin deutlich zu machen, dass ihre Hauptaufgabe darin bestehen wird, die Mitarbeiter gegen die oberste Chefin mit ihren gelegentlichen cholерischen Anfällen abzufedern. Dem gerade neu angestellten wissenschaftlichen Mitarbeiter einer Universität kann man schwerlich offen mitteilen, dass von ihm nicht vorrangig brillante Fachartikel, sondern vornehmlich die Verbesserung der Atmosphäre am Lehrstuhl erwartet werden. Einer neuen Außendienstmitarbeiterin in der Pharmaindustrie kann man nur sehr begrenzt andeuten, in welcher Form in dem Unternehmen sich auch an der Grenze der Legalität bewegende Mittel eingesetzt werden, um die Verschreibungspraxis eines Arztes für ein Medikament zu beeinflussen (vgl. Luhmann 1962: 15).

Aber Mitglieder scheitern, wenn sie sich allzu stark an die formalen Anforderungen der Organisation halten. In der Welt der Organisation scheint es viel wilder zuzugehen, als es die gut kommunizierbare Formalstruktur der Organisation oder gar die Nichtmitgliedern gegenüber präsentierte Schauseite der Organisation vermittelt. Für das „wilde Leben“ werden in der Organisationsforschung unterschiedliche Bezeichnungen verwendet. Es wird in Abgrenzung von der Formalität von der „Informalität“ einer Organisation gesprochen (vgl. Barnard 1938: 120 für eine frühe, aber noch unpräzise Verwendung des Begriffs). Es ist die Rede vom „Unterleben“ einer Organisation, das sich jenseits der offiziellen Regeln ausbildet (vgl. Goffman 1973: 1969 ff. in seiner Studie über Psychiatrien). Oder es wird von der „Organisationskultur“ gesprochen, die maßgeblich das Handeln in einer Organisation prägt (vgl. Pettigrew 1979: 570 ff. für eine erste prominente Verwendung des Begriffs in der Organisationstheorie).

Aber was ist damit genau gemeint? Was macht die Informalität einer Organisation aus? Wie läuft das Unterleben einer Organisation ab? Was ist die Kultur einer Organisation?

Die informalen Strukturen der Organisation

Informalität wird gern als der „Hort von Menschlichkeit“ – als die „menschlichen Beziehungen“ – in einem „stahlharten Gehäuse“ der Organisationen missverstanden. Hier könnten die „Menschen“ noch „Menschen“ sein, während ansonsten durch die Organisation vermittelte Härten „kapitalistischer Ausbeutungsverhältnisse“, „bürokratischer Verwaltungsideologien“ oder „entfremdeter Arbeitstätigkeiten“ wirken würden. In der Informalität könne sich, so die teilweise immer noch verbreitete Sichtweise, ein gefühlvoller, spielerischer Umgang zwischen Menschen entwickeln, während sie ansonsten als Rädchen in der Maschine zu funktionieren hätten (vgl. schon Mayo 1948 – und im Anschluss an ihn die sogenannte Schule der „Human Relations“ – für eine solche Sichtweise).²

² Der Begriff der „menschlichen Beziehungen“ – der „Human Relations“ – hat dabei eine doppelte Konnotation. „Menschlich“ kann im Sinne von „menschenfreundlich“, „menschenwürdig“ oder „human“ verstanden werden. Er kann aber auch – auf Wertungen verzichtend – als „Beziehungen von Menschen“ begriffen werden, was dann auch das gegenseitige Beleidigen, Vergewaltigen und Töten beinhalten würde.

Aber dieser Versuch, Informalität mit Bezug auf eine humanistische Prosa zu bestimmen, ist irreführend. Die Initiationsriten, mit denen Internate, Armeeeinheiten oder Burschenschaften Neulinge auch informal in die Organisation aufnehmen, sind nicht immer mit der UN-Charta für Menschenrechte vereinbar. Die Methoden, mit denen Cliques in Organisationen ihre informalen Erwartungen durchsetzen, sind häufig brutaler als die – durch die Formalität beschränkten – Durchgriffsmöglichkeiten von Vorgesetzten. Statt eines moralisch positiv – oder auch negativ – aufgeladenen Begriffs von Informalität benötigt man erst einmal – in Abgrenzung von formalen Strukturen – eine präzise Bestimmung dessen, was Informalität ist.

Die Strukturen

Bei einem einmaligen Abweichen von einer Regel, bei einer einmalig vorkommenden ungewohnten Vorgehensweise würde man nicht von Informalität, Unterleben oder Organisationskultur reden; dies geschieht erst dann, wenn damit gerechnet wird, dass diese Abweichung mit einer gewissen Regelmäßigkeit – man könnte auch Strukturhaftigkeit sagen – auftritt. Erst wenn ein Deutungsmuster sich nicht nur bei einem einzigen Mitglied findet, sondern sich in Teilen der Organisation eingeschlichen hat, würde man von informell bewährten Denkschemata sprechen. Erst wenn die kurzfristige Abstimmung mit der Kollegin in der Nachbarabteilung nicht ausnahmsweise beschränkt wird, sondern wiederkehrend als „kurzer Dienstweg“ zur Abstimmung genutzt wird, würde man von informellen Strukturen sprechen. Unter „Informalität“ versteht man also nicht das einmalige Improvisieren, um sich den Weg durch den Dschungel aus Vorschriften und Vorgaben zu bahnen, sondern eher das Netzwerk bewährter Trampelpfade, die in Organisationen immer wieder beschränkt werden.

Ob es sich um informelle Strukturen oder um eine einmalige Abweichung handelt, kann man leicht erkennen: an der Reaktion anderer. Erwarten diese ein Verhalten – auch wenn es einen Verstoß gegen formale Vorgaben der Organisation oder gar gegen Gesetze bedeutet –, handelt es sich um Strukturen. Reagieren andere dagegen auf ein Verhalten irritiert, verunsichert oder gar verärgert, kann man sicher sein, dass das eigene Verhalten nicht durch informelle Strukturserwartungen anderer gedeckt ist. Bei Fußballspielen gibt es beispielsweise ein „ungeschriebenes Gesetz“, dass eine Mannschaft den Ball freiwillig ins Aus spielt, wenn ein gegnerischer Spieler sich verletzt hat. Wagt ein Spieler dagegen zu verstoßen, werden die informellen Erwartungen nicht durch den Schiedsrichter durchgesetzt, der ja nur für die geschriebenen Gesetze zuständig ist, sondern durch die Pfiffe der Fans, durch klare „Ansgen“ des Gegners oder auch durch den Druck der eigenen Mitspieler. Die dominante Erwartung – die Struktur – ist also hier der Verzicht auf die Ausnutzung einer Chance und nicht etwa die völlig regelkonforme Ausnutzung der Überzahlsituation für einen Torversuch.³

Auch bei Informalität handelt es sich also um „*Entscheidungsprämissen*“ – um Voraussetzungen, die für eine Vielzahl von Entscheidungen in der Organisation gelten. Aber was – so die naheliegende Anschlussfrage – unterscheidet diese informalen Entscheidungsprämissen von den durch die Formalstruktur vorgegebenen Entscheidungsprämissen?

Das Informale

Die Definition ist einfach: Informell sind alle Erwartungen in der Organisation, die *nicht* mit Bezug auf die Mitgliedschaftsbedingungen formuliert werden (oder werden können). Eine Chefin kann informelle Erwartungen – beispielsweise länger als die gesetzliche Arbeitszeit zu arbeiten – an ihre Mitarbeiter herantragen, aber sie kann bei Nichtbefolgung keine Abmahnung aussprechen, weil ihre

³ Es fehlt noch an einer Soziologie informeller Erwartung auf dem Fußballplatz. Interessant ist beispielsweise, dass der spanische Erstligist Espanyol Barcelona angekündigt hat, den „Ball nicht mehr ins Aus zu spielen, wenn ein Spieler verletzt am Boden liegt“. Man verweigere sich, so die Begründung, dem ritualisierten Fair Play, „weil sich das Ganze zu einer Betrugerei entwickelt hat“. Nach der Erklärung der Katalanen gaben auch die Ligakonkurrenten Real Mallorca und Real Valladolid an, seit einiger Zeit ähnlich zu verfahren. Dies hatte, so die süffisante Bemerkung der Redakteure von „11 Freunde“, einem Magazin für „Fußballkultur“, „nur niemand gemerkt“ (vgl. 11 Freunde, H. 2/2008: 86).

informellen Erwartungen an eine Untergebene nicht erfüllt wurden. Jedes Justizariat einer Verwaltung, jedes Militärgericht einer Armee und jedes Schiedsgericht einer Partei würde einen Prozess verlieren, wenn sie zugeben müssten, dass ein Mitarbeiter zwar formal richtig gehandelt hat, aber dadurch gegen informelle Erwartungen der Organisation verstoßen hat.

Der Verzicht auf die offizielle Formulierung von Mitgliedschaftserwartungen kann verschiedene Gründe haben. Vielleicht hat man sich nicht getraut, die Erwartungen durch eine Entscheidung in eindeutige Mitgliedschaftsregeln zu gießen, weil das Bekanntwerden dieser Erwartung Legitimationsverluste für die Organisation bedeutet. Vielleicht widerspricht die informelle Erwartung einem offiziellen Dogma der Organisation und kann deswegen nur versteckt formuliert werden. Vielleicht sind aber die Erwartungen dergestalt, dass sie sich nur schwer oder gar nicht in eindeutige Mitgliedschaftsregeln gießen lassen. Ihnen gemein, ist jedoch, dass über die jeweilige Erwartung *nicht* entschieden wurde.

Solche informellen Praktiken können sich auf dem Niveau einzelner Gruppen innerhalb einer Organisation bilden. Dort bilden sich dann Normen aus, dass man ein Übermaß an Arbeit vermeiden soll, um nicht zum Akkorddrücker zu werden, gleichzeitig aber auch der Gruppe nicht durch Minderleistung schaden darf.⁴ Informelle Praktiken können sich aber auch auf der Ebene ganzer Abteilungen oder Bereiche bilden. Man denke nur an eingespielte, aber illegale Praktiken zur Kundenbindung in manchen Vertriebsabteilungen von Pharmaunternehmen, die über mehrere Standorte verteilt sind. Aber auch auf der Ebene der ganzen Organisation können sich informelle Erwartungen einspielen. So herrscht in vielen Armeen die Erwartung, dass nie ein Verletzter oder Toter im Feindesland zurückgelassen werden soll, selbst dann nicht, wenn die an der Bergung beteiligten Soldaten ihr eigenes Leben riskieren.

Informelle Strukturen: Nicht entschiedene Entscheidungsprämissen

Die Kombination dieser beiden Gedanken – die Strukturhaftigkeit der Erwartungen und die fehlenden Rückbindungsmöglichkeiten an die offiziell verkündeten Mitgliedschaftsbedingungen – ergeben die Definition: Das „Informelle“, das „Unterleben“, die „Kultur“ sind die in einer Organisation herrschenden „*nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen*“ (Rodríguez 1991: 140 f.). Diese Formulierung mag sich auf den ersten Blick nicht sofort erschließen, der Grundgedanke ist aber simpel. Es gibt Festlegungen über die Art und Weise, wie in Organisationen zukünftig entschieden werden soll über Dinge, die *nicht* durch Entscheidungen eines Unternehmensvorstands, eines Parteitag oder eines Papstes zustande kommen, sondern die sich vielmehr als regelmäßige Praxis eingespielt haben. Es existieren in Organisationen Prämissen des Handelns, für die sich selbst bei intensivem Suchen *keine* Entscheidungen finden lassen, die sich aber erfolgreich als Gewohnheiten eingeschlichen haben.

Diese „nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen“ können eine beachtliche Beständigkeit haben, gerade weil über sie ja nie entschieden wurde. Es existieren Unternehmen, Verwaltungen oder Krankenhäuser, bei denen sich bewährte Praktiken zur Auftragsgewinnung oder -vergabe über Jahrzehnte gehalten haben und sowohl offizielle Verbote durch den Vorstand als auch Gesetzesverschärfungen überstanden haben. Es gibt Fusionen von Unternehmen, bei denen das offizielle Regelwerk der beiden Organisationen zwar in den ersten sechs Monaten vereinheitlicht wurde, sich aber die für eine der Ursprungsorganisationen typischen informellen Prozesse über Jahrzehnte gehalten haben (vgl. Hofstede 1993: 224; Neubauer 2003: 172).

Weswegen bildet sich Informalität aus? Ein Blick auf die Funktionalität

Eine Organisation, die sich mit der Anpassung der Mitarbeiter an die formalen Vorgaben zufriedengeben würde, wäre verloren. Wer es nicht glaubt, probiere einmal aus, über mehrere Tage nichts anderes zu tun als das, was von der Organisation vorgeschrieben ist. Vermutlich würde der

⁴ Gerade die durch die Faszination für „Gruppen“ geprägte frühe Informalitätsforschung hat dieses Phänomen auf der Ebene von Kleingruppen sehr ausführlich herausgearbeitet (vgl. Bosetzky/Heinrich 1980:113, 122 ff.).

Arbeitsprozess weitgehend zum Erliegen kommen. Der Effekt wäre, dass der Druck von Kollegen und Vorgesetzten wachsen würde, doch einmal fünf gerade sein zu lassen und den Ablauf nicht durch „übertriebenen Bürokratismus“ – so nennt man dann die Einhaltung der formalen Erwartungen – zu gefährden.

Nicht umsonst gilt der „Dienst nach Vorschrift“ als eine der effektivsten Streikformen. Es werden die offiziellen Regeln angewendet, die für eine Situation vielleicht gar nicht so gut verträglich sind und deren Anwendung normalerweise sonst stillschweigend unterbleibt. Man erinnert sich an die überholten, aber nie offiziell aufgehobenen Regeln und blockiert die Organisation durch deren Anwendung. Alle Regeln und Anweisungen werden buchstabengetreu von den Mitarbeitern ausgeführt und die Organisation gerade dadurch lahmgelegt. Die Organisation droht gerade durch die ausschließliche Stützung auf ihre formalen Strukturen und die damit verbundene Rigidität zu zerbrechen (vgl. früh schon Crozier 1963: 247 ff.).

Die Erkenntnis, dass Organisationen sich nicht allein auf ihre Formalstrukturen stützen können, ist fast so alt wie die Forschung über Organisationen selbst. Schon bei Max Weber gibt es nicht nur ausführliche Betrachtungen zur Bürokratie, sondern er zeigt auch, wie diese mit den existierenden persönlichen Netzwerken in einer Organisation konkurrieren, aber auch kooperieren kann (vgl. Weber 1976: 551 ff.; siehe dazu Collins 1975: 286 ff.). Chester Barnard erkannte früh schon, dass man sich nur dann in einer Organisation zurechtfindet, wenn man die „unsichtbare Steuerung“ erkennt und sich die „informellen Prozesse“ aneignet (vgl. Barnard 1938: 120).⁵

Weswegen bilden sich solche Entscheidungsprämissen in Organisationen überhaupt aus?

Nicht alles lässt sich formalisieren

Nicht alle Erwartungen in Organisationen lassen sich zu Mitgliedschaftsbedingungen erheben. Die Schwierigkeiten der Formulierung von Mitgliedschaftsbedingungen scheinen immer dann aufzutreten, wenn es um Einstellungen, Haltungen und Denkstile zu gehen scheint. Die Aufforderung „sei kreativ“ entzieht sich – wie alle anderen paradoxen Anforderungen – einer Programmierung durch die Organisationsspitze. Die Hinweise des Leiters einer Abteilung für Personalentwicklung, dass seine Mitarbeiter in Trainingsmaßnahmen möglichst „authentisch“ die Werte der Firma vertreten sollen, lassen sich nur schwer überprüfen. Die Forderung einer Geschäftsführerin, dass die Mitarbeiter sich eine „neue Denke“ angewöhnen sollen, kann schwer vom mittleren Management gegenüber den Mitarbeitern durchgesetzt werden, weil sich die „Denke“ von Personen nicht programmieren lässt.⁶

Die Unmöglichkeit der Programmierung vieler Erwartungen wird gerade im Umgang mit Nichtmitgliedern deutlich. Man kann bei der Beobachtung von Stewardessen und Stewards in Flugzeugen oder von Kellnerinnen und Kellern in Gaststätten feststellen, dass das Personal zwar zu einem herzlichen Umgang mit den Kunden angehalten werden kann, dass aber die Erwartung, dass dieser herzliche Umgang authentisch herübergebracht werden soll, sich der Programmierung entzieht. Das „Herz“ lässt sich, um ein Wortspiel der US-amerikanischen Soziologin Arlie Russell Hochschild (1983) zu paraphrasieren, nicht von außen „managen“, sondern nur – und auch das begrenzt – die Fassade, die gegenüber den Nichtmitgliedern aufgebaut wird. Gefühle, das übersieht Hochschild (1979), lassen sich nicht formalisieren – bei Stewardessen so wenig wie bei Kellern, bei Prostituierten so wenig wie bei Pastoren –, weswegen sie sich häufig eben nur als informelle Erwartung ausbilden (vgl. auch Luhmann 2000: 240).⁷ Aber auch der Umgang zwischen den Mitgliedern kann häufig nur

⁵ Zur Bedeutung von Luhmanns Buch „Funktionen und Folgen formaler Organisation“ (1964) zur Klärung der Beziehung von Formalität und Informalität siehe besonders aufschlussreich Göbel 2000: 31.

⁶ Bei Luhmann könnte man – jedenfalls bei seinen späten Arbeiten – eine Engführung des Verständnisses von Organisationskulturen auf diesen Typus von nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen vermuten. Siehe zum Beispiel seine Aussage, dass Organisationskulturen da entstehen, „wo Probleme auftauchen, die nicht durch Anweisungen gelöst werden können, zum Beispiel angesichts der Notwendigkeit einer einheitlichen Außendarstellung bei internen Meinungsverschiedenheiten“ (vgl. Luhmann 2000: 240).

⁷ Was in der organisationssoziologischen Kritik an Hochschild jedoch häufig übersehen wird, ist, dass sich weitgehende informelle Erwartungen bezüglich der Darstellung von Gefühl ausbilden können. Insofern ist es

begrenzt programmiert werden. Zwar kann man als Mitgliedschaftsbedingung definieren, dass Informationen einer anderen Abteilung zur Verfügung gestellt werden sollen. Aber es ist schwierig, die Erwartungen an kollegiales Verhalten zu formalisieren.

Solche Erwartungen, die sich auch beim besten Willen nicht (vollständig) in Mitgliedschaftsbedingungen überführen lassen, können – in Abgrenzung zu nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen – als „*unentscheidbare Entscheidungsprämissen*“ bezeichnet werden. Darunter fällt fast alles, was in den wilden Literaturlisten zur Organisationskultur normalerweise als „zentrale Merkmale“ bezeichnet wird – neben den „Einstellungen“, „Denkstilen“ und „Haltungen“ auch die „gemeinsam geteilten Grundannahmen“, die „Orientierungsmuster“, die „fraglos akzeptierten Kausalattributionen“ oder das „Rezeptwissen“, das in Organisationen herrscht.

Nicht alles wird formalisiert

In Organisationen gibt es aber auch Erwartungen, die zwar prinzipiell formalisierbar sind und deren Einhaltung kontrollierbar wäre, auf deren Formalisierung in der Organisation aber – bewusst oder unbewusst – verzichtet wird. Dabei handelt es sich beispielsweise um die Abstimmung zwischen zwei Sachbearbeitern auf dem „kurzen Dienstweg“, die man prinzipiell auch über Dienstvorschriften formalisieren könnte. Es geht um die „Abkürzungen“, „Tricks“ und „Schliche“, die man prinzipiell auch in durch das Organisationshandbuch unterstützte Routinen überführen könnte. Es handelt sich also nicht um „unentscheidbare Entscheidungsprämissen“, sondern um „*prinzipiell entscheidbare, aber nicht entschiedene Entscheidungsprämissen*“ der Organisation.⁸

Die Entstehung dieser Form von Informalität hängt damit zusammen, dass Organisationen mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert sind, die nicht durch Entscheidungen auf der Formalebene gelöst werden. In Organisationen kann es immer nur eine „konsistent geplante, legitime formale Erwartungsordnung“ geben. Werden Mitglieder mit einer Überzahl offensichtlich widersprüchlicher, formalisierter Erwartungen konfrontiert, kann das Handeln der Organisationsmitglieder nicht mehr gebunden werden, weil sie sich jeweils auf die für sie gerade besonders sinnvolle Regel berufen können (vgl. Luhmann 1964: 155).

In Organisationen muss deswegen auf widersprüchliche Bestandsvoraussetzungen mit einem hohen Maß an Informalität reagiert werden (vgl. Luhmann 1964: 154).⁹ Da Organisationen zu ihrer Erhaltung „eine Fülle von Leistungen brauchen, die nicht als formale Erwartungen formuliert“ und „als exklusive Aufgabe zugeteilt werden können“, bleibt dem Management häufig nichts anderes übrig, als diese Illegalität zu akzeptieren oder sogar zu fördern (Luhmann 1964: 86).¹⁰

Letztlich trägt dies erst dazu bei, dass sich Regeln trotz ihrer Starrheit halten können. Regeln müssen – jedenfalls von Zeit zu Zeit – verletzt werden, um als Regeln weiterexistieren zu können (Dalton 1959: 219). Nur indem Organisationsmitglieder situativ ausbalancieren, ob sie den formalen Strukturen entsprechend handeln oder ob sie informelle Wege gehen, erreichen Organisationen überhaupt erst

sehr wohl vorstellbar, dass bei Stewardessen oder Kellnern die „unverbindliche Freundlichkeit“ – quasi als *déformation professionnelle* – der Arbeitswelt ins Privatleben diffundiert.

⁸ Diese Unterscheidung zwischen den beiden Typen von nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen ist bisher auch bei aufmerksamen Luhmannlesern häufig nicht erkannt, auf alle Fälle aber bisher nicht systematisch ausgearbeitet worden. Die Wurzeln der Unterscheidung können schon bei Dario Rodríguez (1991: 140 f.) identifiziert werden, wenn er schreibt, dass „Estas premisas aparecen como indecibles (!) e indecididas (!)“ Statt des „und“ müsste bei ihm zwischen „unentscheidbar“ und „nicht entschieden“ eher ein „oder“ stehen.

⁹ Für Luhmann (1964: 154) war dies ein wesentlicher Grund, weshalb er das Zweckmodell, das heißt die „ausschließliche Orientierung am Organisationszweck“, als Organisationstheorie abgelehnt hat. Man kann, so der Gedanke, nicht Anhänger einer zweckrationalen Organisationstheorie sein und gleichzeitig der Überlegung zustimmen, dass die widersprüchlichen Erwartungen an die Organisationen einen permanenten Wechsel zwischen der Erfüllung formaler und informaler Erwartungen nötig macht.

¹⁰ Für eine eindrucksvolle Schilderung, wie weit eine solche Akzeptanz von Illegalität gehen kann, siehe die Fallstudie von Joseph Bensman und Israel Gerver (1963) über Vergehen und Bestrafung in einer großen US-amerikanischen Rüstungsfirma.

ihre schnelle Anpassungsfähigkeit (vgl. Luhmann 1964: 305; Friedberg 1993: 153; Ortman 2003: 33 ff.).

Formen der Informalität

Es lassen sich unterschiedliche Formen von Informalität beobachten. Es gibt informelle Erwartungen, die die *Programme* der Organisation betreffen – zum Beispiel durch Gewohnheit eingespielte Routinen (Konditionalprogramme) oder nicht offen kommunizierte Ziele (Zweckprogramme). Andere informelle Erwartungen betreffen die *Kommunikationswege*, beispielsweise wenn sich Mitarbeiter ohne Einschaltung ihrer jeweiligen Vorgesetzten verständigen oder wenn sich unter formal gleichgestellten Mitarbeitern eine inoffizielle Hierarchie herausbildet. Auf der Ebene von *Personal* werden in der Organisation Erwartungen formuliert, auf die offiziell nicht zurückgegriffen werden darf, beispielsweise wenn von einem Mitarbeiter die Nutzung privater Kontakte erwartet wird.

Parallel dazu lassen sich aber die Formen der Informalität auch danach unterscheiden, wie sie sich zur formalen Ordnung der Organisation verhalten. Es macht einen zentralen Unterschied, ob – wie häufig in der Literatur zur Organisationskultur – davon ausgegangen wird, dass die informellen Erwartungen mit dem formellen Regelwerk der Organisation kompatibel sind, ob es sich um Verstöße gegen die formellen Erwartungen handelt oder ob sie gar Verstöße gegen Gesetze darstellen.

Mit Formalität kompatible Informalität

In Organisationen existieren vielfältige informelle Erwartungen, die zwar nicht mit Verweis auf Mitgliedschaft durchgesetzt werden, aber auch nicht gegen offizielle Regeln der Organisation verstoßen (vgl. Luhmann 1964: 283 ff.). Die Erwartung, dass die Mitarbeiter eine aus ihrer Privattasche finanzierte „Kaffeekasse“ einrichten, mit der Gäste der Abteilung bewirtet werden können, widerspricht in den meisten Unternehmen, Verwaltungen und Universitäten nicht den offiziellen Vorgaben. Der Druck, sich an solchen Kassen zu beteiligen, wird – obwohl dies prinzipiell entscheidbar wäre – nur informell aufgebaut werden, weil man in Unternehmen, Verwaltungen oder Krankenhäusern nicht zur Mitgliedschaftsbedingung erheben mag, dass Mitarbeiter die Gelder für die Bewirtung der Gäste zur Verfügung stellen. Auch die Erwartung, dass man Kollegen bei der Arbeit helfend zur Seite steht, kann nicht zur Mitgliedschaftsbedingung erhoben werden. Schließlich würde die Anweisung „Helfen Sie Ihren Kollegen, wo immer Sie können“ das Prinzip der Arbeitsteilung ad absurdum führen, weil jeder dann letztlich für alles verantwortlich wäre. So wird die Hilfe gegenüber den Kollegen nur als informelle Erwartung eingeklagt.

Diese mit der Formalität kompatible Informalität füllt Regelungslücken der Organisation, häufig dient sie aber auch dazu, formale Erwartungen zusätzlich abzusichern. In allen Armeen dieser Welt – selbst in denen von ostafrikanischen oder mittelamerikanischen Kleinstaaten – gibt es Formulierungen in den Militärgesetzbüchern, in den Dienstanweisungen und in den Tagesbefehlen, die von Soldaten „Kameradschaft“ einfordern. Vergehen wie zum Beispiel das Bestehlen anderer Mitglieder werden als „Kameradschaftsdiebstahl“ schärfer bestraft als in anderen Organisationen, und es werden „gemütliche Abende“ angeordnet, um die Kameradschaft zu stärken. Weil es aber kaum als Mitgliedschaftsbedingung einklagbar ist, einen Kameraden beispielsweise aus einer Todeszone zu bergen, wird in Armeen die kameradschaftliche Hilfe faktisch über informelle Erwartungen unter den Soldaten durchgesetzt.¹¹

Regelverletzende Informalität

¹¹ Kameradschaft kann – so erste Ansätze einer Soziologie der Kameradschaft – entstehen, wenn Organisationsmitglieder feststellen, dass sie in ihrem Kampf gegen feindliche Truppen, bewaffnete Bankräuber, große Feuer oder Grubengase nicht nur in ihrer Rolle als Organisationsmitglied, sondern als ganze Person bedroht sind. In dieser Unterscheidung zwischen der Fokussierung auf Rolle oder Person muss soziologisch die Unterscheidung zwischen Kollegialität und Kameradschaft verortet werden.

Bei regelverletzender Informalität werden zwar informelle Erwartungen in der Organisation erfüllt, dabei aber formale Erwartungen der Organisation verletzt. Es geht dabei um die kleinen und großen Abweichungen von offiziellen Zielvorgaben der Organisation, um die Missachtungen der vorgegebenen Wenn-dann-Programme der Organisation oder das Überspringen von Vorgesetzten, um eine Sache schnell auf den Weg zu bringen. Niklas Luhmann spricht dabei von „brauchbarer Illegalität“, meint damit jedoch erst einmal nur den Verstoß gegen das Regelwerk – die Legalität – der jeweiligen Organisation (vgl. Luhmann 1964: 304 ff.).

In der Automobilmontage ist es beispielsweise notwendig, dass die immer noch mechanisch vorgenommene Verbindung zwischen Achse und Lenksystem aus Produkthaftungsgründen durch Unterschriften des Fertigungsplaners und des Qualitätsmanagers zertifiziert werden muss. Da diese Unterschriften in einem mühsamen und zeitaufwendigen Umlaufverfahren eingeholt werden müssten, ist es in vielen Werken üblich, dass der zuständige Meister die Unterschriften auf Blankovordrucken vorher einholt. Das ist zwar ein Verstoß gegen das Regelwerk, stellt aber in vielen Werken eine eingespielte Praxis da, über die nie offiziell entschieden wurde bzw. aus Produkthaftungsgründen auch nie offiziell entschieden werden wird.

Bei dieser regelverletzenden Form der Informalität müssten Vorgesetzte eigentlich einschreiten und das verantwortliche Mitglied sanktionieren, wenn sie auf illegale Handlungen aufmerksam gemacht werden. Sonst könnte ihr Verhalten selbst als Regelverletzung betrachtet werden. Gerade Vorgesetzte sind deswegen sorgsam darauf bedacht, so zu tun, also ob sie die – für die Organisation ja häufig nützlichen Regelabweichungen – nicht mitbekommen. So können sie im Falle des Bekanntwerdens der Regelverletzung diese auf die Untergebenen abwälzen (vgl. die Fallstudie von Kühl 2007 zur Kaschierung der Regelabweichung).

Gegen Gesetze verstoßende Informalität

Eine Steigerung ist noch die gegen *Gesetze verstoßende Informalität*. Hierbei wird nicht nur gegen die formalen Bedingungen der Organisation verstoßen, sondern es werden auch staatliche Gesetze gebrochen. Es geht um die Manipulationen an der Tachoscheibe, um die Lenkzeiten für die LKW-Fahrer illegalerweise zu erhöhen, um die verbotene Überbrückung von Sicherungen von Produktionsmaschinen mithilfe von Drähten, um auch bei einem Schaden der Maschine die Produktion aufrechterhalten zu können, um die Verletzungen der Arbeitszeitregelungen, um einen Auftrag noch fertigzustellen, oder um die kleinen Gefälligkeiten gegenüber Betriebsräten, die – wenn sie bekannt werden – vor dem Gesetz als Untreue zu werten sind. In solchen Fällen greifen – bei Bekanntwerden – nicht nur die Regeln der Organisation, sondern auch übergreifende staatliche Regelungen.

Diese Fälle von Regelverletzungen sind empfindlich gegenüber Aufdeckungen von innen. Wird die Strafverfolgungsbehörde durch einen Mitarbeiter – einen sogenannten „Whistleblower“ – eingeschaltet, gibt es jedenfalls für die Organisationen in der westlichen Welt kaum noch Möglichkeiten, die dann einsetzende strafrechtliche Prüfung zu unterbinden (vgl. Fred 2001). Das systematische Schmiereln von Auftraggebern, das große Elektronikkonzerne praktizieren, um an große Aufträge für den Bau von Kraftwerken, U-Bahnen oder Flughäfen heranzukommen, geht mit dem Risiko einher, dass eine Aufdeckung dieser Regelverletzung Verfolgungen nicht innerhalb, sondern außerhalb der Organisation in Gang setzt. Die nicht durch Armeerichtlinien gedeckte, aber im Kriegsfall für die Armee funktionale Tötung von Kriegsgefangenen ist bei Bekanntwerden deswegen problematisch, weil ein Bekanntwerden eine spätere Strafverfolgung in Gang setzen kann.

Bei der Aufdeckung eines Gesetzesverstoßes findet ein heftiger Kampf um dessen Zurechnung statt. Die Organisation versucht den Gesetzesverstoß zu personalisieren – also ein einzelnes Mitglied für den Regelverstoß verantwortlich zu machen. Dies funktioniert bei LKW-Fahrern, bei Tankstellenpächtern oder Restaurant-Franchisenehmern gut, weil der rechtliche Status der Mitarbeiter als Selbständige die Zurechnung des Gesetzesverstoßes auf das Speditionsunternehmen, den Ölkonzern oder die Schnellimbisskette fast unmöglich macht. Für den Mitarbeiter, der gegen das Gesetz verstößt, kann es dagegen funktional sein, das eigene Fehlverhalten mit einer allgemeinen

informalen Erwartungshaltung in der Organisation zu erklären. Gelingt es zu zeigen, dass der eigene Gesetzesverstoß eine abteilungsübergreifende, regelmäßige und von den Vorgesetzten implizit erwartete Handlung ist, wirkt dies für die Angeklagten strafmildernd. Für die Organisation hat dies jedoch häufig den Effekt, dass sie als Organisation verantwortlich gemacht werden kann. Deswegen werden nicht selten in solchen Fällen für Organisationsmitglieder Anreize gesetzt, den Fehler auf sich zu nehmen.

Durchsetzung von informellen Erwartungen

Für die Durchsetzung informeller Erwartungen besteht die Herausforderung darin, dass diese – wie gezeigt – nicht mit Verweis auf die Mitgliedschaftsbedingungen einer Organisation durchgedrückt werden können. Weil man als Organisation nicht offiziell verkünden kann, dass in Unternehmen bei besonders wichtigen Aufträgen die Arbeitszeitrichtlinien auch mal missachtet werden dürfen, kann man auch einen Mitarbeiter nicht offiziell dafür abstrafen, wenn er am Ende der offiziellen Arbeitszeit seine Firma verlässt. Weil Werte wie Kollegialität oder Kameradschaft so abstrakt sind, dass sie nicht festlegen, wie man sich in konkreten Situationen zu verhalten hat, kann man Organisationsmitglieder nur sehr schwer offiziell wegen Verstößen gegen Kollegialitäts- und Kameradschaftserwartungen belangen.

Letztlich kann sich ja jedes Mitglied auf seine formale Rolle zurückziehen und damit informelle „Kommunikationsschranken“ außer Kraft setzen. Dieses Zurückziehen auf die formale Rolle kann dem Mitglied dann nur latent zum Vorwurf gemacht werden, nicht jedoch offen als Versagen angekreidet werden (vgl. Luhmann 1964: 64). Deswegen bilden sich zur Durchsetzung von informellen Erwartungen ganz eigene Formen sowohl für die positive als auch negative Sanktionierung aus.

Das Prinzip des Tausches – Formen positiver Sanktionierung

Von ihrer formalen Struktur her sind Organisationen „tauschfeindlich“ gebaut. Mitarbeiter werden von Organisationen in der Regel durch einen Pauschalloon vergütet und können nicht erwarten, dass sie für jede Handlung noch zusätzlich von Kollegen, Vorgesetzten oder Untergebenen be- oder entlohnt werden (vgl. Luhmann 1964: 288 ff.). Ein Kollege, der eine Information nicht wie formal vorgeschrieben an eine Kollegin weitergibt, sondern die Informationsweitergabe gern als persönlichen Gefallen wahrgenommen sehen möchte, würde bei der Kollegin Irritationen hervorrufen. Eine Sekretärin, die von ihrem Chef erwartet, dass das Tippen jedes Briefes mit einem mehr als symbolischen Dankeschön – Pralinen und Blumen, Sonderurlauburlaub oder verlängerte Pausen – belohnt wird, hätte mittelfristig Schwierigkeiten, sich in einer Organisation zu halten (vgl. zum Tausch in Organisationen ausführlich Kieserling 1994a).

Während die Organisationen von ihrer Formalstruktur her „tauschfeindlich“ gebaut sind, spielt Tausch bei der Durchsetzung informeller Erwartungen eine zentrale Rolle. Unter Bergarbeitern bildet sich die Erwartung aus, dass in der Zeit unter Tage hart angepackt wird – auch über die formalen Vorgaben hinaus –, dass man sich nach drei oder vier Tagen harten Arbeitens dann aber auch einen eigentlich nicht vorgesehenen freien Tag genehmigen kann, an dem man sich gemeinsam betrinkt (vgl. Gouldner 1954). Bataillonskommandeure dulden trotz ausdrücklichen Verbotes der obersten Heeresleitung die sexuellen Beziehungen von Soldaten zu Einheimischen, wenn sie den Eindruck haben, dass Erstere bei der Tötung von gegnerischen Soldaten – oder auch Zivilisten – ihr Soll übererfüllen (vgl. zum Beispiel zu den sexuellen Gewalttaten von deutschen Soldaten in der Sowjetunion Mühlhäuser 2010). Ein Entgegenkommen wird gegen ein anderes getauscht.

In Organisationen findet dieser Tausch selten unmittelbar statt. Direkte Deals etwa in der Form „Du erlaubst mir jetzt das Rauchen in meinem Büro, dafür bleibe ich heute länger“ sind eher die Ausnahme. Stattdessen wird davon ausgegangen, dass sich das informelle Entgegenkommen gegenüber einem Kollegen, einem Vorgesetzten oder einem Untergebenen schon später auszahlen

wird (vgl. Luhmann 2002: 44). Man pflastert den kleinen Dienstweg mit Gefälligkeiten und hofft, dass der andere seinen Teil zur Wegepflege beiträgt.

Letztlich ist dies natürlich für die Seite, die in die Vorleistung geht, riskant. Man kann nie sicher sein, ob das eigene Entgegenkommen auch ein Entgegenkommen des Gegenübers zur Folge hat. Wenn eine Mitarbeiterin bereit ist, bei wichtigen Aufträgen auch einmal über die gesetzliche Arbeitszeit hinaus in der Firma zu bleiben, dann kann sie hoffen, dass ihre Chefin beim gelegentlichen Zuspätkommen am Morgen die Augen zudrückt. Sicher sein kann sie nicht. Wenn der Generalsekretär einer Partei beim Bekanntwerden von illegalen Parteispenden für seinen Parteivorsitzenden den Kopf hinhält und zurücktritt, dann kann er darauf hoffen, dass er später durch einen Posten als Verteidigungs- oder Arbeitsminister belohnt wird, sicher sein kann er sich aber nicht. Diese Form von Leistungen, bei denen es keine Sicherheiten gibt, dass diese Vorleistungen auch entgolten werden, basieren auf einer Einstellung, die in der Informalität eine wichtige Rolle spielt: Vertrauen (vgl. dazu theoretisch immer noch maßgeblich Luhmann 1968: 48 ff.).

Durch Verstetigung und Ausweitung solcher Vertrauensbeziehungen können in Organisationen Loyalitätsnetzwerke, Cliques, Seilschaften und Promotionsbündnisse entstehen, in denen sich Mitglieder einer Organisation langfristig aneinander binden. Wenn diese Netzwerke von einer Person dominiert werden, spricht der deutsche Organisationssoziologe Horst Bosetzky in Anlehnung an den Roman „Der Pate“ (vgl. Puzo 1971) von dem Don-Corleone-Prinzip in Verwaltungen, Unternehmen, Krankenhäusern und Parteien. Genauso wie der Mafia-Chef durch „gute Taten“ Loyalität seiner Untergebenen erzeugt, würden auch Vorgesetzte ihren Mitarbeitern mit einer Guttat entgegenkommen, um dann zu einem späteren Zeitpunkt auf ihre Loyalität rechnen zu können (vgl. Bosetzky 1974).¹²

Das Umschlagen ins Mobbing – Formen negativer Sanktionierung

Wenn die ablaufenden Tauschprinzipien nicht funktionieren, dann finden schnell negative Zuschreibungen statt. In der harmlosen Formulierung heißt es dann, dass die „Chemie“ mit dem Kollegen nicht stimme, dass dieser zu „formalistisch“ agiere und dass dieser von jeder Unterredung gleich immer einen „Vermerk“ mache (vgl. Walsers 1996: 54 über eine Konflikteskalation in der Hessischen Staatskanzlei). Es wird darüber geklagt, dass die andere eine „Streberin“, „Akkordbrecherin“, „Nassauerin“ oder „Petzerin“ sei, mit der man einfach nicht zusammenarbeiten könne (vgl. Mayntz/Ziegler 1977: 71).

Da informelle Erwartungen nicht formal – zum Beispiel mit Verweis auf eine Abmahnung oder eine Entlassung – durchgesetzt werden können, wird auf andere Mittel zurückgegriffen. Dem „zickigen Kollegen“ werden wichtige Informationen vorenthalten, die er eigentlich dringend zur Erledigung seiner Aufgaben braucht. Man verzichtet darauf, die Fehler der „unkooperativen Chefin“ gegenüber anderen Abteilungen zu decken und lässt sie so ins offene Messer laufen. Berufen sich „Untergebene“ zu sklavisch auf ihre formalen Rechte, kann der Vorgesetzte „Bossing“ – Mobbing von oben – betreiben und dem Untergebenen wichtige Ressourcen zu Erledigung von Aufgaben vorenthalten.

Bei der Durchsetzung informeller Erwartungen kann – das darf nicht übersehen werden – auch auf Ressourcen zurückgegriffen werden, die einem durch die Formalstruktur der Organisation zur Verfügung gestellt werden. So haben Direktoren von Berufsschulen aufgrund ihrer schwachen hierarchischen Stellung Schwierigkeiten, Erwartungen gegenüber den Lehrern ihrer Schule durchzusetzen. Sie verfügen in der Regel nicht über die Exit-Macht gegenüber den Lehrern, und auch die Möglichkeiten, die Karriere der Lehrer zu beeinflussen, ist eher gering. Ein Mittel, störrische Lehrer zu konformem Verhalten zu bewegen, ist, ihnen ungeliebte Fächer – wie beispielsweise die Fächer Deutsch und Geschichte für die Klassen „Schlachter I“ und „Fleischverkäufer II“ – zuzuweisen. Wenn sie die Nachricht nicht verstehen, dann werden sie durch die Stundenplanung zu

¹² Was Horst Bosetzky bei dieser Metapher übersieht, ist, dass jedenfalls im Roman von Mario Puzo das von Vito Corleone eingesetzte Prinzip des „Ich gebe, damit Du gibst“ als dominierendes Instrument der Koordinierung eher einem Netzwerk denn einer Organisation ähnelt. Für Organisationen ist es typisch, dass das Don-Corleone-Prinzip lediglich im Bereich der Informalität wirkt.

„Wanderpredigern“ in permanent wechselnden Klassen, bis sie entweder wohlfeiles Verhalten zeigen oder von sich aus um Versetzung in eine andere Schule bitten (vgl. zur Macht und Ohnmacht von Schulleitern auch Bernbaum 1973).

Aus dieser Sicht kann es dann funktional sein, wenn – wie in einigen Organisationen üblich – Organisationsmitglieder mit formalen Erwartungen heillos überfordert werden. Aus der permanenten Verletzung formaler Erwartungen entstehen dann für Vorgesetzte Sanktionsmöglichkeiten, die gegen das Wohlverhalten der Untergebenen getauscht werden können. Für Armeen ist nachgewiesen worden, dass Soldaten sich in einer „Normenfalle“ befinden. Über eine Vielzahl von formalisierten Normen, die von Gruß- und Haltungsformen über Uniform- und Körperpflege bis zum Sauberhalten von Räumlichkeiten und Gerätschaften reichen, wird ein Soldat in einen „Zustand der ständigen Kritizierbarkeit“ versetzt (vgl. Treiber 1973: 51). Dadurch erhalten Vorgesetzte die Möglichkeit, durch die Duldung der Verletzung von formellen Erwartungen Wohlwollen bei ihren Untergebenen zu produzieren, das sie dann wiederum einsetzen können, um auch nicht durch die Formalstruktur gedecktes Verhalten bei Untergebenen durchzusetzen. Ähnlich wie bei Vorgesetzten, können aber auch Untergebene davon profitieren, wenn die Organisation stark formalisiert ist. Ausgefeilte Regeln, genaue Arbeitsanweisungen, bürokratische Vorschriften und präzise Arbeitszeitdefinitionen sind für die Mitarbeiter nicht nur Restriktionen, sondern – so der US-amerikanische Soziologe Alvin W. Gouldner (1954) – immer auch ein Verhandlungsgut gegenüber Vorgesetzten, wenn Abweichungen von diesen Regeln notwendig werden.

Solche Sanktionierungspraktiken werden häufig als Mobbing bezeichnet. Alltagssprachlich ist damit häufig die Klage über den „Psychoterror am Arbeitsplatz“, die „Schikane im Büro“ oder das „unmenschliche Verhalten unter Kollegen“ gemeint. Dabei mag es sich in der Wahrnehmung von Betroffenen um den „Sadismus eines Chefs“, die „Brutalität von Kollegen“ oder „die Grausamkeit von Untergebenen“ handeln; aus der Perspektive der Organisationsforschung ist interessant, dass es beim Mobbing in der Regel um die Durchsetzung informeller Normen in der Organisation geht (vgl. den guten Überblick bei Neuberger 1994). Gerade weil informelle Erwartungen nur informell durchgesetzt werden können, entstehen Praktiken der Sanktionierung, die durch die Organisation selbst durch Anweisungen, Vorschriften oder Handreichungen kaum zu unterbinden sind (vgl. auch die gegen den Mainstream der Mobbingliteratur gerichteten Essays z.B. von Hunholtz 1998: 292 ff. oder Kieserling 2001).

Was tun?

Jenseits des Traums vom Prägen der Organisationskultur

Sowohl in Praxis als auch in der Forschung gilt manchen der Begriff der Informalität inzwischen als zu „zopfig“. Deswegen wird er häufig stillschweigend durch den modischeren Begriff der Organisationskultur ersetzt. Gerade weil es in der Organisationsliteratur – vielleicht aus definitorischem Unvermögen, vielleicht auch aus fehlendem Interesse an Präzision – unklar gehalten wurde, „was Kultur ist“, „welche Merkmale sie hat“, „aus was sie besteht“, „was sie bewirkt“ oder „wie sie untersucht werden sollte“ (vgl. die Kritik von Sackmann 1991: 8), war es möglich, die Begrifflichkeiten für ein und das selbe Phänomen – nämlich die „nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen von Organisationen – auszuwechseln.¹³

¹³ Dies erkennt man auch daran, dass man sich in der Regel weder in der Literatur für Praktiker noch in der für Wissenschaftler die Mühe macht, das Verhältnis von Informalität und Organisationskultur genauer analytisch zu bestimmen. In der Regel wird eine Liste von Merkmalen aufgeführt, die aber weder untereinander noch zu anderen Zentralkategorien der Organisationstheorie sauber abgegrenzt sind. Weswegen der Informalitätsbegriff teilweise in der Wissenschaft aufgegeben wurde, lässt sich vielleicht nur mit Theorie- und Formulierungsmoden erklären. Aufbauend auf die Überlegung, dass der Begriff der Informalität ursprünglich eng an das Konzept der „Gruppe in der Organisation“ gebunden war, nennt André Kieserling (1994b: 168) zwei Gründe für die teilweise Aufgabe des Gruppenbegriffs: erstens die wachsende Einsicht „in den begrenzten Stellenwert solcher Gruppierungen“ für die Organisation und zweitens die „Auskühlung sozialpolitischer Hoffnungen auf eine

Ein zentraler Grund für die Erfindung des Begriffs „Organisationskultur“ war, dass sich damit ein Traum im Management reaktivieren ließ, der schon das Denken vieler Manager über Informalität bestimmte: Der Traum des Managements, die informellen Netzwerke, die verdeckten Anreizstrukturen und impliziten Denkschemata so zu gestalten, dass sie in ihrem Sinne wirken. Schon die Hoffnung des sogenannten „Human Relations“ – Ansatzes war es, die vielfältigen informellen Prozesse in formal akzeptierte Arbeitsverfahren zu überführen und dadurch einen Hort der Menschlichkeit in einer entfremdeten Arbeitswelt zu schaffen, gleichzeitig aber auch den Schlüssel zu einer gesteigerten Wirtschaftlichkeit gefunden zu haben (vgl. als prominenteste Vertreter Roethlisberger/Dickson 1939; Mayo 1948). Letztlich bildete sich hier schon eine Vorstellung des „technokratischen Informalismus“ aus (Heydebrand 1989: 343 f.), der durch die Vorstellung geprägt war, dass die vielen Aushandlungen, impliziten Abstimmungen, Ad-hoc-Vereinbarungen durch das Management gestaltbar und kontrollierbar werden (zur Kritik dieses Ansatzes siehe z.B. Jackall 1988: 138).

Besonders durch den Bestseller „In the Search of Excellence“ der US-amerikanischen Organisationsberater Thomas J. Peters und Robert H. Waterman (1982) wurde diese Vorstellung von „weichen Faktoren“ als gestaltbare Erfolgsfaktoren unter dem Begriff der „Organisationskultur“ reaktiviert.¹⁴ Das Versprechen, mit dem die Gestaltungshoffnungen des Managements bedient wurden, war einfach. Der Erfolg eines Unternehmens, einer Verwaltung oder einer Universität hänge nicht, so die These, vorrangig von deren formalen Struktur der Organisation, sondern von deren Kultur ab. Es seien letztlich das Selbstverständnis, die Spezialkenntnisse, das Stammpersonal und der Stil von Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern oder Parteien, die über Aufstieg oder Niedergang entscheiden würden.

Lediglich zwei kleine Akzentverschiebungen wurden bei der Umstellung des Begriffs der Informalität auf den der Organisationskultur vorgenommen. Erstens wurde mit dem Begriff der Organisationskultur etwas stärker als beim Begriff der Informalität auf die typischen Denkstile, Werthaltungen und Wahrnehmungsmuster – die unentscheidbaren Entscheidungsprämissen – in Organisationen fokussiert, etwas weniger dagegen die Abweichungen vom offiziellen Regelwerk ins Blickfeld genommen. Die Verletzung von organisatorischen Prozessen, die Missachtung der Anweisung von Vorgesetzten oder die Entwicklung nicht in der Organisation abgestimmter Ziele ließ sich einfach schlecht als offizielle Empfehlung an das Management von Organisationen verkaufen. Zweitens wurde mit der Übernahme des Begriffs der Kultur aus der Anthropologie stärker als mit dem Begriff der Informalität auf die Besonderheiten einzelner „exzellenter Unternehmen“ gegenüber den vielen weniger exzellenten Unternehmen abgezielt. Kultur betont die Unterschiede zu anderen Kulturen, während Informalität vorrangig die Unterschiede zur Formalität ins Blickfeld brachte.

Mit diesen beiden Akzeptverschiebungen ist die Organisationskultur eine Zeitlang zur „Magic Bullet“ – zum Allheilmittel – des Managements geworden, mit dem die zunehmenden Steuerungsprobleme in Unternehmen, Verwaltungen oder Krankenhäusern angegangen werden können. Werden durch die Schaffung dezentraler Einheiten die Zentrifugalkräfte in einer Organisation größer, dann soll die „Organisationskultur“ diese zusammenhalten. Wird es durch die Abschaffung von Hierarchiestufen schwieriger, Mitarbeiter zu kontrollieren, dann müssen die Mitarbeiter über die Identifikation mit der „Organisationskultur“ gebunden werden. Der Begriff der Organisationskultur wurde zu einer Art „Fetisch“, mit dem zwar einerseits oberflächlich den klassischen Steuerungsvorstellungen

durchgreifende Verbesserung der Arbeitsmotivation, die durch die Entdeckung des Kleingruppenwesens ausgelöst wurden“. Beides hätte die Organisationsforschung jedoch wenig beeindrucken müssen: Konzeptionell ist Informalität an den Mitgliedschaftsbegriff und nicht an Subsysteme oder gar Gegensysteme (in) der Organisation gekoppelt, und von – selbstverständlich irgendwann enttäuschten – Hoffnungen auf Anwendungen wissenschaftlicher Erkenntnisse braucht sich die Organisationsforschung in ihrer Begriffsentwicklung nicht beeindrucken zu lassen.

¹⁴ Das es gleichzeitig sowohl – besonders mit dem Namen Edgar H. Schein (1985) – verbundene etwas stärker wissenschaftlich verankerte Konzeptionen von Organisationskultur als auch einige Parallelerfindungen der Organisationskultur durch Praktiker gegeben hat (am bekanntesten Ouchi 1981; Deal/Kennedy 1982) soll nicht verschwiegen werden. Interessante Einblicke in die Zeit des Wechsels der Unternehmensberatungsfirmen zu den „Soft-Themen“ Anfang der achtziger Jahre finden sich bei McKenna 2006.

abgeschworen werden konnte, aber doch versteckt die Vorstellung an eine, wenn auch schwerer zugängliche, Ordnung aufrechterhalten werden konnte (vgl. auch die Kritik Luhmann 2000: 239).

Das Problem ist jedoch, dass zwar das Management an einem Idealbild seiner Organisationskultur arbeiten kann, für viel Geld Leitbilder von und für ihre Mitarbeiter entwickeln lassen und in Workshops wahre Orgien humanistischer Prosa für ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ausbreiten kann, es aber keine Gewissheit gibt, dass diese Kulturprogramme bei ihren Mitarbeitern auch haften bleiben. Eingespielte Denkmuster, Werthaltungen und informale Handlungsnormen in Organisationen lassen sich – das ist der Charakter nicht entschiedener Entscheidungsprämissen – eben gerade nicht rational beherrschen, formal programmieren und technokratisch verwalten (vgl. Bardmann/Franzpötter 1990: 434). Eine Organisationskultur entsteht wie „wie von selbst“. Das schließt Wandel nicht aus, aber „Wandel kann nicht als Änderung, nicht per Dekret eingeführt werden“ (Luhmann 2000: 243 und 245).¹⁵

Schlimmer noch: Bekennt sich das Management in Feiertagsreden oder in auf Hochglanz gedruckten Leitbildern zu kulturellen Werten, weckt dies bei Adressaten immer den Zweifel, dass es sich nur um Lippenbekenntnisse handeln könnte. Bei Organisationskulturen verhält es sich ein bisschen wie mit Sex: Das extensive Reden darüber löst den Verdacht aus, dass der Verbalisierungssüchtige vielleicht einen besonderen Mangel daran hat. Insofern reagiert die Basis auf die von oben angelegten Organisationskulturprogramme häufig mit Zynismus. Mitarbeiter in der Fertigung eines Automobilkonzerns kommentieren mit feiner Ironie die Anweisung der Hierarchen, dass sie immer das neue Leitbild des Unternehmens auf einer Plastikkarte an ihrem Blauemann bei sich zu tragen haben. Angehörige der Deutschen Marine, die sich einem farbigen Wertekanon verpflichtet sehen, rezitieren in Seminaren mit ironischem Unterton das Leitbild, das ihnen von der Militärführung mitgegeben wurde.

Aber welche Möglichkeiten zur Veränderung von Organisationskulturen existieren überhaupt? Welche Eingriffsmöglichkeiten hat ein Management? Es klingt paradox. Aber der zentrale Hebel, über den die Informalität von Organisationen – oder wenn man will: die Organisationskultur – verändert wird, sind Entscheidungen über die Formalstruktur. Nicht – wie es sich ein steuerungsbegeistertes Management wünschen mag – dadurch, dass mit der Verkündung der formalen Struktur auch gleichzeitig die Veränderung der Organisationskultur mitverordnet werden kann. Sondern vielmehr dadurch, dass jede Veränderung in den offiziellen Berichtswegen, jede Verkündung eines neuen offiziellen Ziels, jede Einstellung, Versetzung oder Entlassung Auswirkungen auf die Art und Weise hat, wie die Arbeit informell in den Bereichen, Abteilungen oder Teams koordiniert wird.

Selbstverständlich kann man nie wissen, welche Konsequenzen eine Veränderung von Formalstrukturen auf der Ebene von Organisationskulturen nach sich zieht, aber aufgrund der organisationswissenschaftlichen Forschungen kann man wissen, wie formale und informale Erwartungen ineinandergreifen und welche Effekte Veränderungen der Formalstruktur normalerweise haben.¹⁶ Dafür bieten sich eine Reihe von Leitfragen an.

Wie stark werden Erwartungen formalisiert?

¹⁵ In der Organisationsliteratur wird bei der Frage der Gestaltbarkeit auf einen Schulenstreit zwischen „Interventionalisten“ und „Kulturalisten“ verwiesen (vgl. zum Beispiel Schreyögg 1991). Während bei den „Interventionalisten“ davon ausgegangen werde, dass die Kultur der Organisation durch das Management gezielt gestaltet werden kann, gingen die „Kulturalisten“ davon aus, dass die Kultur einer Organisation eher als „ungewollte Nebenfolge“ von Entscheidungen über die Formalstruktur der Organisation entsteht. Den „Interventionalisten“ ginge es darum, „patterns for behavior“ zu schaffen, während die Kulturalisten lediglich den Anspruch hätten, „patterns of behavior“ zu beschreiben.

¹⁶ Dieser Blick auf die Wechselbeziehungen von Formalität und Informalität gehört zum gesicherten Wissensbestand der wissenschaftlichen Organisationsforschung (vgl. dazu schon früh mit entsprechenden Referenzen Stucke/Glagow/Schimank 1985: 6). Es ist eher überraschend, wie wenig dieser Ansatzpunkt bisher in der Organisationskulturforschung – gerade in der Auseinandersetzung zwischen „Interventionalisten“ und „Kulturalisten“ – verwendet wurde.

Eine zentrale Eingriffsmöglichkeit in Organisationen besteht darin, zu bestimmen, wie stark die Erwartungen in der Organisation überhaupt formalisiert sind. Schließlich kann die Organisation weitgehend selbst festlegen, in welchem Maße die Erwartungen an die Mitglieder über Computervorgaben, Prozesshandbücher, Zielkataloge, Hierarchien, Abstimmungsregeln oder Stellenbeschreibungen offiziell kodifiziert sind.

Eine Strategie kann dabei sein, möglichst *viele* Erwartungen in der Organisation zu formalisieren – also deren Erfüllung zur einklagbaren und kontrollierbaren Mitgliedschaftsbedingung zu machen. Dafür werden dann detaillierte Handlungsanweisungen erlassen, an die sich alle zu halten haben. Die ganze Organisation wird bis ins Detail über Zielvorgaben – Stichwort Management by Objectives – durchgeplant und deren Einhaltung genau überprüft. Es werden aufwendig die Regelkommunikationen festgelegt und genau bestimmt, in welchen Fällen von der Regelkommunikation abgewichen wird.

Die Gründe für eine solche verstärkte Formalisierung von Erwartungen können ganz unterschiedlich sein: der Eindruck von Kontrollverlust beim Topmanagement oder die Durchführung von Rationalisierungsmaßnahmen, um den „Slack“ – die kleinen Fettpolster der Organisation – abzubauen. Manchmal sind auch gesetzliche Vorgaben zur genauen Dokumentation von Arbeitsabläufen oder die Hoffnung, über eine sehr tiefe Hierarchie jederzeit Verantwortlichkeiten auf einzelne Personen zurechnen können, Gründe für verstärkte Formalisierungen. Nicht selten wird die Formalisierung aber auch „von unten“ eingefordert. Letztlich ist die Forderung von Mitarbeitern nach „mehr Orientierung“ oder „mehr Sicherheit“ häufig nichts anders als die Forderung, dass die Mitgliedschaftsbedingungen genauer formuliert werden sollen.

Weil sich die widersprüchlichen Anforderungen nicht in ein konsistentes formales Regelgebäude pressen lassen, ist bei einer verstärkten Formalisierung die Zunahme von Regelverstößen der unvermeidliche Effekt. Automobilkonzerne machen beispielsweise ihren Zulieferern nicht nur sehr präzise Qualitätsvorgaben bezüglich der zu liefernden Armaturenbretter, Lenkräder oder Achsen, sondern nehmen über Zertifizierungsverfahren starken Einfluss auf die Produktionsabläufe bei den Zulieferern. Diese Eingriffe der Automobilkonzerne sind inzwischen so rigide geworden, dass Zulieferer keine andere Möglichkeit haben, als parallel zur immer weiter fortschreitenden Standardisierung und Formalisierung die aufgrund von kurzfristigen Produktionsanpassungen notwendigen Abweichungen von diesen Vorgaben immer weiter zu routinisieren und ein zweites inoffizielles Steuerungssystem aufzubauen.

Die staatlichen Unternehmen im Ostblock waren ein Musterfall, an denen man die Effekte einer starken Formalisierung beobachten konnte. Dabei war nicht so sehr die Bürokratisierung der Abstimmungen innerhalb der Unternehmen die Besonderheit – da unterscheiden sich die Unternehmen in Planwirtschaften überraschend wenig von denen in Marktwirtschaften – sondern die Bürokratisierung der Beziehung zwischen den Unternehmen. Die Anzahl und Qualität der Produkte, die ein Unternehmen zu produzieren hatte, wurde von staatlichen Planungsbehörden genauso festgelegt wie die Zulieferteile, die das Unternehmen dafür erhalten sollte. Der Effekt war, so schon die Beobachtung des US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftlers Joseph S. Berliner, dass sich in den sozialistischen Planwirtschaften ein auf Tauschbeziehungen basierendes „Unterleben“ ausbildete. Der Direktor oder die Direktorin eines Unternehmens in der Sowjetunion, in der DDR oder in Jugoslawien konnte, so Berliner, nur erfolgreich sein, wenn diese eine Vielzahl offiziell verbotener Praktiken in der Abstimmung mit anderen Unternehmen anwandte (vgl. Berliner 1957: 324).

Es kann sehr wohl funktional sein, mit solchen Systemen von starker Verregelung bei gleichzeitiger explosionsartiger Zunahme von Regelverletzungen zu arbeiten – zum Beispiel, wenn es darum geht, jederzeit Druckmittel in der Hand zu haben. Bei staatlichen Methadonprogrammen wird beispielsweise die Ausgabe des Ersatzmittels für Heroin in der Regel stark reguliert. Jeder einzelner Behandlungsschritt muss genau dokumentiert werden. Die Ausgabe von Methadon darf nur in Praxen erfolgen. Der Erhalt des Medikaments wird an die Bedingung geknüpft, dass sich der Drogenabhängige an einer begleitenden Psychotherapie beteiligt. Diese rigiden gesetzlichen Vorgaben sind häufig kaum mit der ärztlichen Behandlung von „Heavy Usern“ in Einklang zu bringen. Effekt der starken Verregelung ist, dass Ärzte Regelverstöße, Ordnungswidrigkeiten und Straftaten begehen,

um den Erfolg des Programms auch bei der schwierig zu behandelnden Patientenschaft gewährleisten zu können. Für die einzelnen Ärzte ist dies eine unangenehme Situation, der Staat erhält dadurch jedoch Durchgriffsmöglichkeiten, die er bei der sonstigen professionellen Selbststeuerung der Medizin kaum hat.

Wo wird auf Formalisierung verzichtet?

Aber auch die umgekehrte Vorgehensweise ist vorstellbar. Dabei verzichten Unternehmen, Parteien oder politische Initiativen weitgehend darauf, ihre Erwartungen an die Mitglieder zu formalisieren. Abläufe werden nicht standardisiert, sondern auf Zuruf angepasst. Ziele werden zwar gemeinsam festgelegt, können aber – ohne dass Mitgliedschaftsregeln verletzt werden – verfehlt, modifiziert oder auch aufgegeben werden. Offizielle Kommunikationswege über Hierarchien, Mitzeichnungsrechte oder Kollektivorgane werden nur sehr begrenzt festgelegt. Stattdessen wird angestrebt, dass sich jeder mit jedem verständigen kann. Wer zu einer Organisation dazugehört und wer nicht, braucht dann häufig nicht über formale Eintrittsbarrieren festgelegt zu werden, sondern der Einfluss (und auch die Belohnung in Form von Geld, Aufstiegsmöglichkeiten, sozialer Anerkennung oder auch Sexualkontakten) hängt von Leistungen ab, die man für die Organisation erbringt.

Auch die Gründe für einen weitgehenden Verzicht auf Formalisierung können ganz unterschiedlich sein: Frustration über die bürokratische Übersteuerung einer Organisation; Schwierigkeiten, schlecht oder gar nicht bezahlte Mitglieder in einer stark verregelten und hierarchisierten Organisation zu motivieren; politische Überzeugungen bezüglich einer „Demokratisierung“ von Organisationen oder auch die Anpassungen an die allerletzte von Managementgurus ersonnene Reorganisationsmode. Insofern lassen sich Bestrebungen zur Entformalisierung von Organisationen nicht nur in linken politischen Gruppen oder selbstverwalteten Betrieben finden, sondern auch bei Gründerinnen von Start up – Unternehmen oder bei für die neuesten Trends der Managementmode empfindlichen Führungskräften von Großunternehmen (vgl. Kühl 1998: 13 ff.).

Der Effekt eines weitgehenden Verzichts auf Formalisierungen ist jetzt interessanterweise nicht ein „Anything Goes“ – ein „Alles ist möglich“. Vielmehr spielen sich – das zeigen alle Forschungen über Organisationen – bewährte Praktiken der Vorgehensweise ein, bilden sich Muster der Kooperation aus, entstehen teilweise sehr belastbare Netzwerke von Personen.

Weil es in solchen Organisationen kaum formalisierte Kriterien für den Ein- und Austritt gibt, bilden sich eigene Mechanismen zur Regulierung von *Mitgliedschaften* aus. Der Eintritt in solche Organisationen findet häufig über die Kooption guter Bekannter aus dem eigenen Netzwerk statt. Gerade bei Organisationen, die auf weitgehende Formalisierungen verzichten, herrschen fließende Übergänge zwischen persönlichen und organisatorischen Beziehungen. Der Austritt wird dann auch häufig nicht mit Verweis auf verletzte Mitgliedschaftsregeln erzwungen, sondern über „Wegbeißen“ (vgl. Freeman 1972: 160).

Der Verzicht auf formalisierte *Hierarchien* gerade an der Spitze führt dazu, dass – wie die US-amerikanische Soziologin Jo Freeman (1972: 157 f.) beobachtet – Organisationen von außen ein „Star-System“ aufgedrückt bekommen. Die Massenmedien brauchen Sprecher, die im Namen einer politischen Organisation Auskunft geben können. Parteien brauchen bei ihren möglichen Koalitionspartnern Ansprechpartner, die Vereinbarungen auch intern durchsetzen. Kunden von Unternehmen benötigen eine Instanz, an die sie sich bei Problemen wenden können. Verzichtet die Organisation darauf, solche Spitzenpositionen selbst zu benennen, dann werden sie von außen bestimmt. Die Massenmedien suchen sich in der politischen Basisorganisation einen besonders redegewandten Sprecher aus, auch wenn dieser nicht durch eine offizielle Wahl zum Sprecher erklärt wurde. Wenn eine Partei keine Vorgesetzten hat, dann verhandelt der Koalitionspartner mit der Person, die den eigenen Ansprüchen am ehesten genügt. Verzichtet ein Unternehmen auf die Benennung eines Ansprechpartners für Kundenbeschwerden, dann wendet man sich eben an die Person, die gerade greifbar ist oder die am meisten auffällt. Das Problem solcher „Star-Systeme“ ist,

dass die von außen ernannten Stars nicht von der Organisation selbst entfernt werden können, außer durch die Einrichtung formalisierter hierarchischer Spitzenpositionen.¹⁷

Zwar lassen sich auch gering formalisierte Organisationen gut auf *Zwecke* ausrichten. Man schließt sich zusammen, um ein Grundeinkommen für alle durchzusetzen, gründet einen selbstverwalteten Taxi-Betrieb oder startet eine dynamisch wirkende Internetfirmafirma, um möglichst viel Geld bei Risikokapitalgebern abzugreifen. Aber das Problem ist, so Jo Freeman (1972: 158), dass aufgrund der geringen Formalisierung zwar „viel Motivation“, aber „wenige Ergebnisse“ produziert werden. Wenig formalisierte Organisationen, so Freemans Ergebnis der Untersuchungen von Organisationen der Frauenbewegung, sind gut darin, ihre Mitglieder „zum Reden zu bringen“, aber schlecht darin, „Dinge getan zubekommen“

Was wird formalisiert?

Informelle Erwartungen – teilweise in Organisationskulturen kristallisiert – entstehen immer dort, „wo Probleme auftauchen, die nicht durch Anweisungen“ gelöst werden können (vgl. Luhmann 2000a: 241) oder – man könnte ergänzen – sie werden erst durch die Anweisungen geschaffen. Bei *Programmen* lässt sich beispielsweise beobachten, dass eine rigide, formale Wenn-dann-Programmierung dadurch ausgeglichen wird, dass häufig eine Anreicherung um informelle Zweckprogramme stattfindet und umgekehrt. Beispielsweise war die klassische Fließbandfertigung konditional programmiert, aber bei Überlast wurde davon ausgegangen, dass die Fließbandarbeiter sich nicht strikt an die Konditionalprogramme halten, sondern Ziele wie zeitgenaue Auftragserfüllung mit reflektieren. Die tayloristische Organisation konnte sich, so kann man vermuten, nur deswegen durchsetzen, weil sie in der betrieblichen Praxis systematisch unterlaufen wurde. Wenn sich Arbeiter und Angestellte bei ihrer alltäglichen Arbeit am offiziellen tayloristischen System orientiert hätten, hätte dies – so die weitgehende Übereinstimmung in der Organisationswissenschaft – zu chaotischen Verhältnissen geführt (vgl. zugespitzt Weltz 1988: 102; Kieser 1995: 176). Dass die Mitarbeiter aus diesem informellen Entgegenkommen Einfluss in der Organisation gezogen haben, kann erklären, weswegen sie sich vielfach gegen die Einführung von teilautonomer Gruppenarbeit vehement wehren, bei der ihnen die gleiche Leistung – diesmal aber im Rahmen der Formalstruktur – abverlangt wird (vgl. Kühl 2002: 167).

Bei den *Kommunikationswegen* kann man feststellen, dass bei sehr vielen Hierarchiestufen im informellen Ausgleich gesucht werden. Zur Beschleunigung der Abstimmungsprozesse werden Vorgesetzte übersprungen und die Vorgehensweise direkt mit dem nächsthöheren Vorgesetzten abgestimmt. Bei Organisationen mit sehr wenigen Hierarchiestufen bilden sich dagegen dann teilweise ausgeprägte informelle Führerschaften aus, die es ermöglichen, auch bei Abstimmungen zwischen Personen der gleichen Hierarchiestufe doch relativ schnell zu einer Abstimmung zu kommen.

Aber auch bei Aspekten des *Personals* lassen sich solche Ausgleichsmechanismen beobachten, zum Beispiel, wenn eine Organisationsrolle zu sehr in Konflikt mit einer außerorganisatorischen Rolle zu geraten droht. Es lässt sich beispielsweise beobachten, dass Anwälte, Polizisten, Ärzte oder Therapeuten formal dazu gezwungen sind, Fälle abzugeben, wenn sie selbst persönlich davon betroffen sind. Häufig versuchen sie dann jedoch informal, ein Auge auf den Fall zu behalten. Aber auch das Gegenteil lässt sich beobachten. Wenn Anwälte, Polizisten oder Ärzte durch die Dienstrichtlinien gezwungen sind, Fälle zu übernehmen, in denen sie persönlich involviert sind, versuchen sie durch informelle Absprachen, Kollegen dazu zu bringen, Federführung in diesen Fällen zu übernehmen. Ein erheblicher Teil der Fernsehserien über Anwälte, Polizisten, Ärzte oder Therapeuten basieren ihre Story Line auf diesem Spannungsverhältnis.

Man muss also immer damit rechnen, dass die Einführung einer formalen Erwartung im Informalen zur Bildung einer Gegenstruktur führt, die dazu dient, die Steuerungslücken und Rigiditäten der

¹⁷ Siehe auch den Fall von Landeschülerversammlungen, die zwar einen „Landeschülersprecher“ oder eine „Landeschülersprecherin“ wählen, aber darauf verzichten, diese mit Sprecherkompetenzen auszustatten. Die Reaktion ist, dass die jeweiligen Kultusminister sich die Sprecher aus der Gruppe nach Gutdünken herausuchen.

formalen Erwartung auszugleichen. Dabei kann es sehr wohl vorkommen, dass die informellen Erwartungen den Alltag der Organisation dominieren, jedoch im Konfliktfall immer der Verweis auf die Formalstruktur als Trumpfkarte ausgespielt werden kann. In dem bei Organisationsforschern sehr beliebten Bild des Eisberges wird dies dadurch zum Ausdruck gebracht, dass der wichtige, aber häufig nur schwer zu identifizierende Teil die unter der Wasseroberfläche befindliche Eismasse ist, aber darüber nicht übersehen werden darf, dass eine Landung auf dem Eisberg nur auf dem sichtbaren Teil möglich ist.

Wie wechselt man zwischen Formalität und Informalität?

In der Praxis wird in Organisationen permanent zwischen Formalität und Informalität hin- und hergewechselt. Man überlegt als Organisationsmitglied, ob man eine Information persönlich zur Kenntnis nehmen muss oder ob man sie „in den Geschäftsgang“ geben sollte. Man lehnt die mündliche Anfrage einer anderen Abteilung ab und bittet um die Einhaltung des Dienstwegs, bzw. gibt sich kollegial und beantwortet die Anfrage informal. Oder aber man diskutiert einen Vorgang formal mit seinem Vorgesetzten und riskiert damit eine offizielle Ablehnung bzw. hält den Charakter des Gesprächs eher informal, um das eigene Anliegen in einem günstigeren Moment noch einmal zu präsentieren (vgl. Luhmann 1964: 117).¹⁸

Man kann das Zusammenspiel von formalen und informalen Wegen als *eine zentrale* Besonderheit von Organisationen gegenüber anderen sozialen Gebilden wie Ehen, Gruppen, Staaten oder sozialen Bewegungen begreifen. Wegen der Verknüpfung von formalen und informalen Komponenten kommt es in Organisationen zu einem ganz eigenartigen Stil von Kooperationen. Auseinandersetzungen werden mit sehr viel Disziplin und Feingefühligkeit ausgetragen, weil Konflikte immer mit „Rücksicht auf die fortbestehende formale Kooperation geführt werden“ müssen (vgl. Luhmann 1964: 246).

Die Möglichkeiten zu informalen Formen der Kooperation geben der Organisation, so schon eine frühe Beobachtung von Niklas Luhmann (1964: 246 f.), eine gewisse Leichtigkeit. Auseinandersetzungen müssen nicht sofort formal entschieden werden, sondern man kann im Informalen seine Kräfte messen. Aus der laufenden Praxis ergeben sich häufig bereits neue Lösungen, neue Machtverhältnisse, die über längere Zeit – ohne formale Absicherung – praktiziert werden können. Die formale Entscheidung – zum Beispiel die Beförderung einer bereits informal deutlich über die hierarchische Position hinausgehende Führungskraft – dient dann nur noch zur Ratifizierung dessen, was in der Organisation vorher sowieso schon gelebt wurde.

Gleichzeitig verhindert die Existenz der formalen Ordnung, dass sich eine Organisation „balkanisiert“ und an nicht enden wollenden informalen Konflikten zugrunde geht (vgl. Luhmann 1964: 247). Alle Beteiligten sind sich klar darüber, dass in Organisationen Konflikte letztlich formal entschieden werden können. Konfliktparteien dämpfen deswegen häufig die Heftigkeit ihrer offenen Auseinandersetzungen, weil sie sich dessen bewusst sind, dass diese notfalls auf der nächsthöheren hierarchischen Ebene entschieden werden können. Weil man sich jedoch unsicher ist, wie eine formale Konfliktentscheidung ausfällt und weil man weiß, dass Hierarchien nur ungern formal Entscheidungen über Konflikte treffen, wird diese Möglichkeit in Organisationen jedoch relativ selten genutzt.

¹⁸ Diese Herangehensweise wird auch durch zweckrationale Ansätze der Organisationsforschung gestützt. In dem Konzept der wissenschaftlichen Betriebsführung dominierte die Vorstellung, dass alle in einer Organisation ablaufenden Prozesse formalisiert werden müssen. In dieser Zelebrierung des Formellen waren Informalität oder gar Illegalität Pathologien, die auf ein Versagen des Managements hindeuteten (vgl. Taylor 1967; siehe auch Fayol 1916).

Literatur

- Bardmann, Theodor M.; Reiner Franzpötter (1990): Unternehmenskultur. Ein postmodernes Organisationskonzept. In: Soziale Welt, Jg. 41, S. 424-440.
- Barnard, Chester I. (1938): The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bensman, Joseph; Israel Gerver (1963): Crime and Punishment in the Factory: The Function Deviancy in Maintaining the Social System. In: American Sociological Review, Jg. 28, S. 588-598.
- Berliner, Joseph S. (1957): Factory and Manger in the USSR. Cambridge: Harvard University Press.
- Bernbaum, Gerald (1973): Headmasters and Schools: Some Preliminary Findings. In: Sociological Review, Jg. 21, S. 463-484.
- Bosetzky, Horst (1974): Das Don Corleone-Prinzip in der öffentlichen Verwaltung. In: Baden-Württembergische Verwaltungspraxis, Jg. 1, S. 50-53.
- Bosetzky, Horst; Peter Heinrich (1980): Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation. Köln: Deutscher Gemeindeverlag - Verlag Kohlhammer.
- Crozier, Michel (1963): Le phénomène bureaucratique. Paris: Seuil.
- Dalton, Melville (1959): Men Who Manage. New York: Wiley.
- Deal, Terrence E.; Allan A. Kennedy (1982): Corporate Cultures. The Rites and Rituales of Corporate Life. Reading: Addison-Wesley.
- Fayol, Henri (1916): Administration industrielle et générale, prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle. Paris: Dunod.
- Fred, Alford C. (2001). Whistleblowers: Broken Lives and Organizational Power. Ithaca: Cornell University Press.
- Freeman, Jo (1972): The Tyranny of Structurelessness. In: Berkeley Journal of Sociology, Jg. 17, S. 151-164.
- Friedberg, Erhard (1993): Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée. Paris: Seuil.
- Göbel, Andreas (2000): Theoriegenese als Problemgenese: Eine problemgeschichtliche Rekonstruktion der soziologischen Systemtheorie Niklas Luhmanns. Konstanz: Universitätsverlag.
- Goffman, Erving (1973): Asyl. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Gouldner, Alvin W. (1954): Patterns of Industrial Bureaucracy. Glencoe: Free Press.
- Hochschild, Arlie Russell (1979): Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. In: American Journal of Sociology, Jg. 85, S. 551-575.
- Hochschild, Arlie Russell (1983): The Managed Heart. Commercialisation of Human Feeling. Berkeley: University of California Press.
- Hofstede, Geert (1993): Organisationsentwicklung in verschiedenen Kulturen. In: Fatzer, Gerhard (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Köln: Edition Humanistische Psychologie, S. 327-348.
- Hunholtz, Heike (1998): Wegloben. In: Heinrich, Peter; Jochen Schulz zur Wiesch (Hg): Wörterbuch zur Mikropolitik. Opladen: Leske + Budrich, S. 292-294.
- Jackall, Robert (1988): Moral Mazes. The World of Corporate Managers. New York; Oxford: Oxford University Press.
- Kieser, Alfred (1995e): Der Situative Ansatz. In: Kieser, Alfred (Hg.): Organisationstheorien. 2. Aufl. Stuttgart; Köln; Berlin: Kohlhammer, S. 155-184.
- Kieserling, André (1994a): Exkurs über Sozialmodelle und ihre Differenzierung. Bielefeld: unveröff. Ms.
- Kieserling, André (1994b): Interaktion in Organisationen. In: Dammann, Klaus (Hg.): Die Verwaltung des politischen Systems. Opladen: WDV, S. 168-182.
- Kieserling, André (2001): Arbeit, Schule und Beruf. Mobbing ist gut fürs Betriebsklima. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 28.10.2001, S. 43.
- Kühl, Stefan (2002): Sisyphos im Management. Die verzweifelte Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Weinheim et al. Wiley.

- Kühl, Stefan (2007): Formalität, Informalität und Illegalität in der Organisationsberatung. Systemtheoretische Analyse eines Beratungsprozesses. In: Soziale Welt, Jg. 58 (2007), S. 269-291.
- Luhmann, Niklas (1962): Der neue Chef. In: Verwaltungsarchiv, Jg. 53, S. 11-24.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1968): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: WDV.
- Luhmann, Niklas (2002): Die Politik der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Mayntz, Renate; Rolf Ziegler (1977): Soziologie der Organisation. In: König, René (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Band 9. 2. Aufl. Stuttgart: Enke, S. 1-141.
- Mayo, Elton (1948): The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration.
- McKenna, Christopher D. (2006): The World's Newest Profession. Management Consulting in the Twentieth Century. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mühlhäuser, Regina (2010): Eroberungen. Sexuelle Gewalttaten und intime Beziehungen deutscher Soldaten in der Sowjetunion 1941-1945. Hamburg: Hamburger Edition.
- Neubauer, Walter (2003): Organisationskultur. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, Oswald (1994): Mobbing – Übel mitspielen in Organisationen. München: Hampp-Verlag.
- Ortmann, Günther (2003b) Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Ouchi, William G. (1981): Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge. New York: Addison-Wesley.
- Peters, Thomas J.; Robert H. Waterman (1982): In Search of Excellence. Lessons from America's Best-run Companies. New York: Harper&Row.
- Pettigrew, Andrew (1979): On Studying Organizational Cultures. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 24, S. 570-581.
- Puzo, Mario (1971): Der Pate. Reinbek: Rowohlt.
- Rodríguez Mansilla, Darío (1991): Gestion Organizacional: Elementos para su estudio. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Roethlisberger, Fritz Jules; William J. Dickson (1939): Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Sackmann, Sonja A. (1991): Cultural Knowledge in Organizations. Newbury Park: Sage.
- Schein, Edgar H. (1968): Organizational Socialization and the Profession of Management. In: Industrial Management Review, Jg. 9, S. 1-16.
- Schein, Edgar H. (1985): Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View. San Francisco; Washington; London: Jossey Bass.
- Schreyögg, Georg (1991): Der Managementprozeß - neu gesehen. In: Staehle, Wolfgang H.; Jörg Sydow (Hg.) Managementforschung 1. Berlin, S. 255-289.
- Stucke, Andreas; Manfred Glagow; Uwe Schimank (1985): Regelgenerierung in der Aufbauphase politischer Verwaltungen am Beispiel des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) - Problemaufriß und theoretische Vorüberlegungen. Bielefeld: Arbeitspapier 7 Arbeitsschwerpunkt Handlungsbedingungen und Handlungsspielräume der Entwicklungspolitik.
- Taylor, Frederick W. (1967): The Principles of Scientific Management. New York; London: Norton & Company.
- Walser, Martin (1996): Finks Krieg. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Weber, Max (1976): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. 5. rev. Aufl. Tübingen: Mohr.
- Weltz, Friedrich (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Jg. 39, S. 97-103.