

Organisationskultur

Eine systemtheoretische Anwendung von Ockhams Rasiermesser¹

Stefan Kühl

stefan.kuehl@uni-bielefeld.de

Working Paper 7/2017

Stichworte: Informalität, Organisationskultur, Entscheidungsprämissen; Systemtheorie; Ockhams Rasiermesser

Abstrakt: Die Bestimmung des Verhältnisses von Informalität und Organisationskultur bereitet in der Organisationstheorie Schwierigkeiten. Das liegt daran, dass der Begriff Informalität häufig stillschweigend durch den Begriff der Organisationskultur ersetzt wurde, ohne dass dafür eine präzise, abgrenzungsscharfe Definition vorgenommen worden wäre. Unter Rückgriff auf Überlegungen von Dario Roldán argumentiert dieser Artikel, dass die beiden Begriffe Organisationskultur und Informalität das gleiche Phänomen bezeichnen: die nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen einer Organisation. Dabei wird systematisch zwischen „unentscheidbaren Entscheidungsprämissen“ und „prinzipiell entscheidbaren, aber nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen“ unterschieden. Es wird gezeigt, wie sich mit einer präzisen Bestimmung über das Konzept der Entscheidungsprämissen Ordnung in die „wilden Merkmallisten“ der Literatur sowohl über Informalität als auch Organisationskultur bringen lässt und empirische Phänomene genauer erfasst werden können.

¹ Bei diesem Artikel handelt es sich um Vorüberlegungen zu einem geplanten Buch „Organisationskultur. Eine systemtheoretische Bestimmung“. Eine Langfassung des Artikels mit ausführlichen Erläuterungen findet sich unter http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/workingpapers.html.

1. Einleitung – Die stillschweigende Ersetzung des Begriffs der Informalität durch den Begriff der Organisationskultur

Organisationskultur ist ein schimmernder Begriff. Er wird in der Organisationswissenschaft sehr unterschiedlich definiert: Er kann sowohl „grundlegende Annahmen“, „Taken-for-granted-Verhalten“ als auch nach „außen dargestellte Werte“ und „Artefakte“ wie Architektur, Möbel oder Kleidung umfassen (Schein 1985, S. 12). Organisationskultur wird als eine „Sammlung aus Traditionen, Werten, Strategien, Glaubenssätzen und Verhaltenssätzen“ bezeichnet (Marshall und McLean 1985, S. 2ff.) oder – komplizierter ausgedrückt – als „selbstreferentielle Sinnzusammenhänge“ in einer Organisation (Bardmann und Franzpötter 1990, S. 434). Unter Organisationskultur werden die Mythen, Geschichten und Legenden, die in einer Organisation kursieren, zusammengefasst (Frost et al. 1985, S. 17) und genauso verstanden wie die Definition von Helden, die den Stil einer Organisation prägen (Rodríguez Mansilla 2004, S. 57). Zur Organisationskultur werden so unterschiedliche Phänomene wie kognitive Fähigkeiten (Schnyder 1992, S. 63), Denkhaltungen (Kobi und Wüthrich 1986, S. 13), fraglos akzeptierte Orientierungsmuster (Ebers 1991, S. 39ff.), Organisationsklima (Schein 1985, S. 21) oder erworbene Wissens- und Erkenntnisprogramme (Klimecki et al. 1994, S. 80) gezählt.

Diese wilden Listen von Merkmalen der Organisationskultur laden Organisationsforscher förmlich dazu ein, sie in eine Ordnung bringen zu wollen. Eine Möglichkeit besteht darin, die Merkmale in drei verschiedene Ebenen einzuordnen: in eine sichtbare Ebene mit Kulturmerkmalen wie Rituale, Kleiderordnungen oder Briefköpfe, eine schwerer zugängliche, aus Normen und Standards bestehende Ebene, und eine nur indirekt zugängliche Ebene wie Denkmuster (Schein 1985). Oder man unterscheidet kulturelle Wissensbestände in „dictionary knowledge“, „directory knowledge“, „recipe knowledge“ und „axiomatic knowledge“ (Sackmann 1992). Eine andere Möglichkeit, um Ordnung zu schaffen, besteht darin, Schulen zu identifizieren und diesen dann Vorlieben für einzelne Merkmale zuzurechnen. So wird in der Literatur unterschieden zwischen deskriptiven und explikativen Konzepten, zwischen funktionalistischen und interpretativen Ansätzen, zwischen kulturalistischen und interventionalistischen Herangehensweisen (Neubauer 2003). Oder es wird unterschieden zwischen Vertretern eines Ansatzes, die Kultur als Variable ansehen und jenen, die Kultur als grundlegende Metapher zum Verständnis von Organisationen begreifen (Smircich 1983).²

Aber allen Ordnungsversuchen zum Trotz – der Begriff der Organisationskultur scheint in der Organisationswissenschaft wie ein „terminologischer Staubsauger“ zu funktionieren, mit dem alles aufgesogen werden kann, was in irgendeiner Form mit Organisationen zu tun hat.³ Werte, Normen, Geschäftsmodelle, Regeln, Symbole, Denkweisen, Glaubenssätze, Mythen, Dogmen, Bedeutungen – alles wird mit dem Begriff der Organisationskultur erfasst und miteinander vermengt.⁴ Er teilt das Schicksal mit anderen terminologischen Staubsaugern der Organisationswissenschaft. Man denke nur an die expansiv verwendeten Begriffe der Führung, der Institution oder der Strategie (siehe dazu Alvesson 2013, S. 83 und S. 99f.; Kühl 2016b, S. 6ff.). Mit den breit interpretierbaren Begriffen von Führung, Institution oder Strategie werden häufig die gleichen empirischen Phänomene und normativen Empfehlungen erfasst wie mit dem Begriff der Organisationskultur. Sowohl ein breiter Begriff von Organisationskultur als auch ein breiter bestimmter Begriff der Institution umfassen dann jeweils die gleichen soziale Phänomene wie beispielsweise Normen angemessenen Verhaltens,

² Die binäre Gegenüberstellung von jeweils zwei Schulen scheint dabei weniger dem Feld der Organisationskulturforchung geschuldet zu sein, das deutlich unübersichtlicher ist, als vielmehr Ansprüchen an die Eingängigkeit der eigenen Darstellung. „Forschungsperspektiven“, so eine treffende Beschreibung des Feldes, „sind eben auch nur Beobachtungsperspektiven“, die versuchen, „Ordnung in eine Welt zu bringen, die keiner Ordnung folgt“ (Hiller 2005, S. 36).

³ Wenn man diese Tendenz, eine Vielzahl unterschiedlicher Aspekte unter dem Begriff der Organisationskultur zusammenzufassen, freundlicher formulieren will, dann kann man auch von organisationswissenschaftlichem „Verbindungsvokabular“ für sehr unterschiedliche Aspekte sprechen (Klimecki et al. 1994, S. 80).

⁴ Man erkennt dabei deutliche Parallelen zum inklusiven Kulturbegriff von Edward Burnett Tylor (1871).

internalisierte Wertvorstellungen und kognitive Skripte (Scott 2001, S. 57).⁵ Die Idee des „Mindsets“ der Organisationsmitglieder wird dann unter dem Begriff der Organisationskultur genauso behandelt wie unter dem Begriff der Strategie (Weick 1985, 381ff.). Oder Verhaltensweisen oder Haltungen werden unter dem Begriff der Führung genauso diskutiert wie unter einem weiten Begriff der Organisationskultur.⁶

Die expansive Bestimmung des Begriffes Organisationskultur mag – ähnlich wie die der Begriffe Führung, Strategie oder Institution – ein Erfolgskriterium für die Verständigung mit und unter Praktikern gewesen sein. Die Begriffe funktionieren als eingängige Schlagworte, die fast beliebig ausgedeutet werden können und deswegen an sehr unterschiedliche Managementdiskurse angeschlossen werden können. Problematisch ist jedoch, dass die terminologische Beliebigkeit bei der Verwendung des Begriffs Organisationskultur sich auch in weiten Teilen der wissenschaftlichen Diskussion etabliert hat. Da man sich nicht um theoretische Präzision bemüht hat, bleibt – so eine weitverbreitete Klage – im Grunde unklar, was Kultur ist, welche Merkmale sie hat, woraus sie besteht, was sie bewirkt oder wie sie untersucht werden sollte (Sackmann 1991, S. 8f.); siehe früher schon eine ähnliche Klage bei Allaire und Firsirotu 1984, S. 193). Aufgrund der begrifflichen Beliebigkeit droht sich das Thema Organisationskultur in „sehr verschiedene linguistische, rhetorische, anthropologische Forschungsansätze“ aufzulösen, „die durch das bloße Wort ‚Kultur‘ nicht mehr zusammengehalten werden können“ (Luhmann 2000, S. 240).⁷

Entgegen diesem „anything goes“ in der Organisationswissenschaft hat Darió Rodriguez aus einer systemtheoretischen Perspektive einen Begriffsvorschlag unterbreitet, wie Organisationskultur zu verstehen ist. Organisationskultur wird bei Darió Rodriguez als ein Komplex nicht entschiedener Entscheidungsprämissen definiert. Diese Bestimmung knüpft an Überlegungen an, die von Herbert A. Simon und James G. March zu Entscheidungsprämissen ausgearbeitet wurden (March und Simon 1958). Während sich Simon und March mit dem Konzept der Entscheidungsprämissen auf die formalen Strukturen der Organisation – die entschiedenen Entscheidungsprämissen – bezogen, besteht jetzt mit der Bestimmung von Organisationskultur als den nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen die Möglichkeit, die informale Seite der Organisation einzufangen. Mit der Bestimmung von Organisationskultur als den nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen wird zwar von dem üblichen Sprachgebrauch in der Organisationswissenschaft abgewichen, dies jedoch, ohne anderen Bestimmungsversuchen zu widersprechen (so Luhmann 2000, S. 241f.).

Das Ziel dieses Artikels ist es, einen weiter ins Detail gehenden systemtheoretischen Bestimmungsvorschlag für Organisationskultur vorzulegen. Dabei werden in den einzelnen Kapiteln die systemtheoretischen Überlegungen zur Organisationskultur jeweils vorgestellt und dann um eigene Gedanken ergänzt. Dieser Artikel basiert auf einer grundlegend vereinfachten Lesart der organisationstheoretischen Überlegungen Niklas Luhmanns. Meine These ist, dass nach der autopoietischen Wende bei Niklas Luhmann der Begriff der entschiedenen Entscheidungsprämissen systematisch an die Stelle des Begriffs der formalen Erwartungsstruktur gerückt ist und der Begriff der nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen – also der systemtheoretische Begriff der Organisationskultur – an die Stelle der informalen Erwartungsstruktur. Dieser Punkt ist in der Forschung bisher weitgehend übersehen worden, weil Luhmann selbst nach der autopoietischen

⁵ Man könnte die gemeinsame Merkmalliste von Organisationskultur und Institutionen schon alleine mit Scott (2001, S. 57) fortsetzen. Die von Scott aufgezählten Merkmale von Institutionen – „wider belief systems“, „cultural frames“, common scripts“ oder „routines“ – könnten genauso auch als Merkmale von Organisationskultur dienen.

⁶ Angesichts der Verwendung von Organisationskultur, Institution; Führung oder Strategie als Begriffsstaubsauger wirkt es besonders irritierend, wenn die Begriffe in Analysen noch miteinander korreliert werden, beispielsweise wenn der Begriff der Führung in einer Organisation aus deren Organisationskultur abgeleitet wird oder die Organisationskultur als Ergebnis von Strategie verstanden wird. Siehe dazu die bei Alvesson (2013, S. 63ff.) zitierten Studien.

⁷ Ein ähnliches Problem findet sich in der Diskussion über „informelle Politik“. Der weitgehende Verzicht auf Anchlüsse zur Organisationswissenschaft haben in der durch Politikwissenschaftler geprägten Diskussion über informelle Politik zu einem auffälligen Theoriedefizit geführt (siehe zum Theoriedefizit in der Debatte Potapova 2014).

Wende darauf verzichtet hat, das Verhältnis seiner alten, noch stark am Gedanken der Komplexitätsreduktion ausgerichteten Unterscheidung von Formalität und Informalität zu seiner neuen, durch das Konzept der Autopoiesis geprägten Bestimmung von Organisationen über die rekursive Schließung von Entscheidungsprozessen ins Verhältnis zu setzen.

Dieser Artikel versteht sich – ganz im Sinne von Herbert Blumer (1931) – primär als ein Versuch, das Feld der Organisationsforschung begrifflich zu ordnen. Es geht mir darum, zu zeigen, dass es zu einer Schärfung der systemtheoretischen Begrifflichkeit kommt, wenn man „Ockhams Rasiermesser“ an die Luhmann'sche Terminologie anlegt. Bekanntermaßen hatte Wilhelm von Ockham das Sparsamkeitsprinzip für die Wissenschaft verkündet. Eine Theorie sollte, so die Überlegung Ockhams, mit der geringstmöglichen Anzahl an Begriffen auskommen und diese Begriffe in klare, logische Beziehungen zueinander setzen.⁸

Der hier vorgelegte begriffliche Vereinfachungsvorschlag wird sicherlich nicht unumstritten sein, weil sich gerade in der systemtheoretischen Organisationsforschung eine häufig changierende Verwendung von Luhmanns Terminologie von vor und nach der autopoietischen Wende eingeschlichen hat, ohne dass man sich die Mühe gemacht hat, das Verhältnis der Begriffe der Vor- und der Nachwendzeit präzise zu bestimmen. Weitgehend übersehen wurde dabei, dass Niklas Luhmann den Begriff der Organisationskultur nicht – wie ein großer Teil der Organisationskulturforscher – weit definiert, sondern eng – nämlich als eine sehr spezifische Form von Erwartungsstruktur. Genau hier liegt meines Erachtens der Brückenschlag von Luhmanns Bestimmung von Informalität als nicht durch die Organisation per Mitgliedschaftsbedingung durchsetzbare Erwartungsstruktur zu Luhmanns Bestimmung von Organisationskultur als den nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen.

Man mag gegen diesen Vorschlag einwenden, dass es sich bei Luhmanns unterschiedlichen Begriffen der Organisationskultur von vor und nach der autopoietischen Wende um unterschiedliche Theoriekonstruktionen handelt. Damit würde man jedoch genau den zentralen Punkt meines Begriffsvorschlags übersehen, nämlich, dass bei unterschiedlichen Theoriekonstruktionen sehr häufig – auch bei Betrachtung des gleichen empirischen Phänomens – mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten gearbeitet wird. „The proof of the pudding“ für die hier vorgeschlagene theoretische Vereinfachung besteht also darin, dass beim systemtheoretischen Blick auf den Begriff der Informalität und den Begriff der Organisationskultur – jedenfalls in der systemtheoretischen Engfassung – die gleichen empirischen Phänomene erfasst werden.⁹

Berechtigerweise kann man in meinem Vorschlag lediglich die Präsentation eines weiteren Organisationskulturkonzeptes vermuten. Aber wenn man den Begriff der Organisationskultur für die Organisationswissenschaft retten will, dann führt kein Weg daran vorbei, die Bemühungen für eine präzise Bestimmung des Begriffs fortzuführen. Die Herausforderung besteht darin, zu zeigen, dass sich mit dem vorgeschlagenen Konzept der Organisationskultur nicht nur präzise empirische Phänomene in der Organisation erfassen lassen, sondern dass es mit dieser Bestimmung möglich ist, verschiedene unter dem Begriff der Organisationskultur geführte Diskussionsstränge zu integrieren.

⁸ Auf die Geschichte von Ockhams Rasiermesser und die – teilweise umstrittene – Bestimmung durch William Rowan Hamilton kann hier nicht eingegangen werden (siehe dazu z.B. Jefferys und Berger 1992; Gernert 2009). Dieser Artikel versteht sich also in einer Tradition der Organisationskulturforschung, die versucht, Organisationskultur gegen andere Begriffe wie Organisationsidentität, Diskurs oder Institution abzugrenzen (siehe z.B. Alvesson 2016, S. 265f.).

⁹ Siehe dazu die ersten Reaktionen auf meinen Vorschlag zur begrifflichen Vereinfachung z.B. bei Tacke 2015 oder Grubendorfer 2016. Gerade die Arbeit von Grubendorfer, der versucht, für Praktiker interessante Beobachtungen mit theoretischen Reflektionen zu verknüpfen, macht deutlich, dass eine Aufrechterhaltung der Differenz von Organisationskultur und Informalität ein schwaches Konzept ist. Die proklamierte analytische Trennung von Informalität und Organisationskultur funktioniert allein schon deswegen nicht, weil die angeführten Beispiele für Organisationskultur nach ihrer Bestimmung eher als Beispiele für Informalität gelten müssten. Das gleiche Problem stellt sich übrigens in der Politikwissenschaft mit ihren Versuchen, zwischen den Organisationskulturen in einer Partei oder einer Regierung und der informellen Politik in einer Partei oder Regierung zu unterscheiden (siehe z.B. Grunden 2014).

Gleichwohl kann es nicht der Anspruch dieses Artikels sein, einen umfassenden Überblick über die Literatur zur Organisationskultur zu geben. Die beliebte Kritik von Gutachtern, dass dieser oder jener Artikel nicht berücksichtigt wird, ist immer richtig, gleichzeitig – auch bei gut bearbeiteten Themen – jedoch banal. Gerade bei einem so umfassenden Thema wie Organisationskultur ist jeder durch Zeichenvorgaben beeinflusste Artikel zwangsläufig durch erhebliche Weglassungen gekennzeichnet. Aber trotz dieser Einschränkung muss der Anspruch sein, dass in diesem Artikel wenigstens exemplarisch Anschlüsse und Abgrenzungen an die wissenschaftliche Auseinandersetzung zur Organisationskultur markiert werden.

Im folgenden zweiten Abschnitt wird Organisationskultur als eine spezifische Form von Erwartungsstrukturen in Organisationen definiert. In Abgrenzung von den als Formalstruktur verstandenen entschiedenen Entscheidungsprämissen werden unter Organisationskultur die nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen einer Organisation verstanden. Im dritten Abschnitt wird eine weitere Expansion des Konzeptes der nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen präsentiert. Der Vorschlag lautet, systematisch zwischen prinzipiell unentscheidbaren und prinzipiell entscheidbaren, aber nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen zu unterscheiden. Im vierten Kapitel wird mit Verweis auf zentrale Studien zu informalen Strukturen gezeigt, dass die nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen kompatibel, aber auch inkompatibel zu den entschiedenen Entscheidungsprämissen sein können. Die nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen einer Organisation lassen sich, so mein Argument im fünften Abschnitt, genauso wie die entschiedenen Entscheidungsprämissen in die Strukturtypen Kommunikationswege, Programme und Personal unterscheiden. Damit ist es möglich, das Verhältnis zwischen entschiedenen und nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen genauer zu bestimmen. Die systemtheoretische Bestimmung von Organisationskultur wirft die Frage auf, was mit all den Aspekten passiert, die unter einem weiten Verständnis von Organisationskultur erfasst werden, in einem engen Verständnis aber keinen Platz finden. Im abschließenden sechsten Abschnitt erläutere ich, wie sich der Begriff der Organisationskultur zu Begriffen wie Diskurs, Wert, Identität, Symbol, Denkgebäude oder kognitives Schema verhält.

2. Organisationskultur als nichtentschiedene Erwartungsstrukturen in Organisationen

In Bezug auf das Verständnis der Kultur von Organisationen lassen sich in der Forschung zwei unterschiedliche dominierende Richtungen identifizieren, die auch schon die Debatte über die Kultur von Gesellschaften geprägt haben (siehe so schon Meek 1988, S. 464). Im ersten Strang wird in der Tradition von Edward Burnett Tylor (1871) ein inklusiver Kulturbegriff verwendet und mit dem Begriff der Kultur faktisch alles Soziale in einer Gesellschaft erfasst. Der Kulturbegriff wird dabei letztlich mit dem Strukturbegriff fusioniert.¹⁰ Eine Gesellschaft – so die prägnante Kurzformel – ist ihre Kultur.¹¹ Oder beschränkt auf Organisationen – eine Organisation ist ihre Kultur.¹² Im zweiten Strang wird in der Tradition von Clifford Geertz (1973) Kultur als Gegenbegriff zur Struktur verstanden. Der Struktur einer Gesellschaft wird deren Kultur gegenübergestellt oder – begrenzt auf Organisationen – die Struktur einer Organisation wird mit deren Kultur kontrastiert (so z.B. Alvesson 2013, S. 6). Unter Struktur werden dann Verhaltenserwartungen oder Verhaltensmuster begriffen, während unter Kultur Bedeutungssysteme, Symbole oder Gedankengebäude verstanden werden, mit denen diese Verhaltenserwartungen interpretiert werden.

¹⁰ Meine Vermutung ist, dass in der Kulturanthropologie deswegen in der Regel nicht systematisch zwischen dem Struktur- und Kulturbegriff unterschieden wird, weil bei segmentär differenzierten Gesellschaften anders als bei stratifiziert oder funktional differenzierten Gesellschaften Erwartungen nicht entschieden wurden, sondern sich durch Wiederholungen eingeschlichen haben.

¹¹ Kulturen werden dabei als ein real existierendes, sich in der alltäglichen Interaktion herausbildendes System verstanden. „Kultur existiert“ – so die Kurzformel in der Forschung (Trice und Beyer 1993, S. 219).

¹² Linda Smircich (1983) spricht hier von „Culture as root metaphor“.

Die Systemtheorie bietet eine Alternative an, indem sie Kultur als eine spezifische Form von sozialer Struktur versteht. Unter einer sozialen Struktur werden in der Systemtheorie Erwartungen verstanden, an denen sich das Verhalten orientiert (Luhmann 1984, S. 398). „Alle Kontakte zwischen Menschen“ werden, so Luhmann, „durch komplementäre Verhaltenserwartung gesteuert.“ Man muss in den durch die „Erwartungen vorgezeichneten und akzeptierbaren Bahnen handeln“, sonst wird man „nicht verstanden und abgelehnt (Luhmann 1964, S. 272). Gewisse Erwartungen werden dann als Verhaltensprämissen zum Beispiel in Organisationen, Protestbewegungen, Familien oder Freundesgruppen zu „Systemen zusammengestellt“ und so „relativ enttäuschungsfest stabilisiert“ (Luhmann 1972, S. 31).¹³

Stark vereinfacht ausgedrückt, können zwei Formen von Strukturen unterschieden werden. Die eine Form von Strukturen sind Erwartungen, über die entschieden wurde. Die andere Form von Strukturen sind Erwartungen, über die nicht entschieden wurde, sondern die sich durch häufige Wiederholungen schleichend ausgebildet haben (siehe Young 1989, S. 201; nach Alvesson 2016, S. 278). Bei Fußballspielen gibt es nicht nur die „geschriebenen Gesetze“, die in den Regelbüchern der FIFA niedergelegt sind, sondern auch „ungeschriebene Gesetze“. Man denke beispielsweise an die Erwartung, dass eine Mannschaft den Ball ins Aus spielt, wenn ein gegnerischer Spieler sich verletzt hat. Dabei handelt es sich um eine Erwartung, die nicht durch die FIFA verbindlich entschieden wurde, sondern sich als Erwartung beim Fußballspiel eingeschlichen hat.

Bei der Unterscheidung zwischen entschiedenen und nichtentschiedenen Erwartungen handelt es sich um eine in verschiedenen Disziplinen gut eingeführte Praxis. So werden in der Politikwissenschaft formelle Institutionen, die schriftlich fixiert sind und durch Akteure sinnhaft gestaltet und verändert werden können, von informellen Institutionen unterschieden, die sich naturwüchsig ausbilden und zu denen nichts schriftlich niedergelegt wird (siehe zur Unterscheidung z.B. Lauth 1999, S. 64f.; Helmke und Levitsky 2004, S. 725ff.). In der Rechtswissenschaft kennt man die Unterscheidung zwischen gesetztem, positivem Recht und dem Gewohnheitsrecht, das sich durch Wiederholungen langsam ausgebildet hat (siehe zur Unterscheidung früh schon Puchta 1828).¹⁴

Die Unterscheidung von Erwartungen, über die entschieden wurde, und Erwartungen, die sich durch Wiederholungen langsam eingeschlichen haben, macht selbstredend nur für Systeme Sinn, die in der Lage sind, über Erwartungen zu entscheiden – also vorrangig Staaten und Organisationen. So hat sich bereits bei Staaten in der stratifizierten Gesellschaft, aber dann besonders in der funktional differenzierten Gesellschaft eine Unterscheidung zwischen einem positiven Recht, das durch Könige, Diktatoren oder Parlamente per Entscheidung als verbindlich gesetzt wird, und dem Gewohnheitsrecht, das die primäre Rechtsform in segmentär differenzierten Stammesgesellschaften darstellte, ausgebildet (siehe zur Unterscheidung Luhmann 1993, S. 38ff., oder Luhmann 2013, S. 114 und S. 148f.). Diese Unterscheidung wird in der funktional differenzierten Gesellschaft innerhalb von Organisationen unter spezifischen Bedingungen wiederholt. Die formale Struktur – die entschiedenen Entscheidungsprämissen – sind das faktisch gesetzte Recht der Organisation, an das sich Organisationsmitglieder halten müssen, wenn sie Mitglied der Organisation bleiben wollen. Parallel bilden sich in Organisationen jedoch schleichend informale Strukturen – die nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen – aus, die als Erwartungen ebenfalls das Verhalten der Mitglieder prägen.¹⁵

Was unterscheidet jetzt spezifisch Kulturen in Organisationen von Kulturen in Gesellschaften?

¹³ Zur Stabilisierung kommt es dabei nicht nur darauf an, Erwartungen an das Verhalten des Gegenübers zu stellen, sondern auch Erwartungen dazu zu bilden, was der andere von uns erwartet, also Erwartungserwartungen auszubilden (Luhmann 1972, S. 33ff.). Auf die Möglichkeiten dieser Erweiterung des systemtheoretischen Strukturbegriffs gehe ich hier nicht näher ein.

¹⁴ Auf die umfassende Literatur zum Verhältnis von positivem Recht und Gewohnheitsrecht in unterschiedlichen Zeitepochen kann hier nicht eingegangen werden.

¹⁵ Vgl. zu den Ähnlichkeiten zwischen Luhmanns Rechtssoziologie und Luhmanns Organisationssoziologie schon früh seine eigenen Bemerkungen zum Beispiel in Luhmann 1972, S. 256.

Zum Verhältnis von entschiedenen und nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen

Kulturelle Verhaltenserwartungen bilden sich quasi automatisch aus, wenn es zu sozialen Kontakten kommt. Man weiß, dass man grüßt, wenn man an einer fremden Haustür klingelt und einem geöffnet wird, und man wird als sozial gestört betrachtet, wenn man dies nicht macht (vgl. Goffman 1967, S. 55f.). Man hat eine Vorstellung davon, wie man sich in unterschiedlichen kulturellen Kontexten in Warteschlangen zu verhalten hat, und wird zurechtgewiesen, wenn man sich nicht an die sich langsam eingeschlichenen Regeln für das Schlangestehen hält (vgl. Mann 1969, S. 342ff.).

Je nach Systemtypus bilden sich die kulturellen Verhaltenserwartungen sehr unterschiedlich aus. Die Erwartungsbildung in Familien ist zwar durch staatliche Gesetze gerahmt, aber in den einzelnen Familien bilden sich in Fragen der Arbeitsteilung, Kinderziehung und Ausgabenpolitik häufig spezifische kulturelle Verhaltenserwartungen. Weil in Kleingruppen nur sehr begrenzt Entscheidungen gefällt werden und die Mitglieder nur begrenzt an diese Entscheidungen gebunden werden, fällt auch hier auf, wie sich ein großer Teil der Verhaltenserwartungen langsam ausbildet, ohne dass dies von den Gruppenmitgliedern thematisiert wird. Erwartungen in Protestbewegungen – beispielsweise Verhaltenserwartungen in Bezug auf das Verhalten bei Demonstrationen, die zu benutzende Sprache und die Haltung gegenüber Sicherheitsbehörden – entwickeln sich häufig nach Vorbildern anderer Protestbewegungen und können sich dann im Laufe der Zeit modifizieren.

Organisationen sind – gerade im Vergleich zu Familien, Gruppen und Protestbewegungen – dadurch gekennzeichnet, dass sie Entscheidungen treffen können, an die sich die Organisationsmitglieder zu halten haben. Diese Entscheidungen über organisationale Erwartungen, deren „Nichtanerkennung oder Nichterfüllung“ mit der „Fortsetzung der Mitgliedschaft nicht vereinbar ist“, wird als Formalstruktur bezeichnet (Luhmann 1964, S. 38).¹⁶ Weil keine Organisation in der Lage ist, alle Erwartungen über die formalen Strukturen – die entschiedenen Entscheidungsprämissen – zu regeln, kommt es in Organisationen zwangsläufig zur Ausbildung von informalen Strukturen. Formalität und Informalität sind bei Luhmann also komplementäre Strukturformen. Nicht nur ist – wie Tina Pannes (2011, S. 39) hervorhebt – eine Bestimmung von Informalität ohne Formalität „gegenstandslos“, sondern auch Formalität ist ohne Informalität nicht vorstellbar.

Die Organisationsforschung hat unter Begriffen wie der „Janusköpfigkeit“ der Organisation, des „Organisationsparadoxes“ (Selznick 1948) oder des „Organisationsdilemmas“ (Blau 1955) herausgearbeitet, dass das Zusammenspiel von formalen und informalen Wegen als *eine zentrale* Besonderheit von Organisationen gegenüber anderen sozialen Gebilden wie Ehen, Gruppen oder sozialen Bewegungen zu begreifen ist (siehe dazu Osrecki 2015, S. 344). Wegen der Verknüpfung von formalen und informalen Komponenten kommt es in Organisationen zu einem ganz eigenartigen Stil von Kooperationen und Konflikten. Auseinandersetzungen werden mit sehr viel Disziplin und Feinfühligkeit ausgetragen, weil Konflikte immer mit „Rücksicht auf die fortbestehende formale Kooperation geführt werden“ müssen (Luhmann 1964, S. 246).¹⁷

Die Möglichkeiten zu informalen Formen der Kooperation geben der Organisation, so schon eine frühe Beobachtung von Niklas Luhmann (1964, S. 246f.), eine gewisse Leichtigkeit. Auseinandersetzungen müssen nicht sofort formal entschieden werden, sondern man kann im

¹⁶ Luhmann spielt dabei verschiedene sprachliche Formulierungen durch. „Wir wollen eine Erwartung daher als formalisiert bezeichnen, wenn sie in einem sozialen System durch [...] Mitgliedschaftsregeln gedeckt ist. [...] Ein soziales System ist formal organisiert in dem Maße, als seine Erwartungen formalisiert sind. Formale Organisation ist der Komplex dieser formalen Erwartungen. Sie besteht aus den Mitgliedsrollen, die das Verhalten definieren, das von einem Mitglied als solchem erwartet wird.“ (Luhmann 1964, S. 38).

¹⁷ Dementsprechend führt der Verzicht auf die Unterscheidung zwischen Formalität und Informalität faktisch zur Aufgabe eines spezifischen Verständnisses von Organisation, siehe für solche Ansätze Friedberg 1992 oder Ahrne und Brunsson 2011; für eine ähnliche Tendenz in der Politikwissenschaft Rüb 2014 oder Bueger und Gadinger 2014.

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 hinausgehenden 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 (Luhmann 1964, S. 247). Alle Beteiligten sind sich darüber im Klaren, dass Konflikte in Organisationen letztlich formal entschieden werden können. Konfliktparteien dämpfen deswegen häufig die Heftigkeit ihrer offenen Auseinandersetzungen, weil sie sich bewusst sind, dass diese notfalls auf der nächsthöheren hierarchischen Ebene entschieden werden können. Weil man sich jedoch unsicher ist, wie eine formale Entscheidung über einen Konflikt ausfällt und weil man weiß, dass Hierarchien nur ungern solche Entscheidungen treffen, wird diese Möglichkeit in Organisationen relativ selten genutzt.

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, oder man gibt sich kollegial und beantwortet die Anfrage informal. Man diskutiert einen Vorgang formal mit seinem Vorgesetzten und riskiert damit eine offizielle Ablehnung, oder man hält den Charakter des Gesprächs eher informal, um das eigene Anliegen in einem günstigeren Moment noch einmal präsentieren zu können (Luhmann 1964, S. 117).¹⁸

Dabei kann es sehr wohl vorkommen, dass die informale Struktur den Alltag der Organisation dominiert, jedoch im Konfliktfall der Verweis auf die formale Struktur auch immer 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, dass darüber aber nicht übersehen werden darf, dass eine Landung auf dem Eisberg nur auf dem sichtbaren Teil möglich ist.

Zum Verhältnis von Erwartung und Handlung

Durch den Bau des Strukturbegriffs über Erwartungen wird es möglich, systematisch zwischen Erwartungen und Handlungen zu unterscheiden. Zwar sind Erwartungen Bezugspunkte für Handlungen, sie determinieren sie jedoch nicht. Generell ist es nicht die Funktion von Erwartungen, „bestimmte Handlungen präzise vorzuzeichnen“, sondern eher, „Spielraum für faktisches Verhalten“ zu liefern. Der Erwartungsbegriff – und damit auch der Strukturbegriff – bezieht sich auf „Situationen des Wählens und Vorziehens, auf Entscheidungen und nicht auf ein bloßes Kopieren richtiger Vorstellungen im faktischen Handeln“ (Luhmann 1964, S. 272).¹⁹ Normative Erwartungen geben „immer noch die Möglichkeit der Abweichung frei, ja sie sind geradezu kognitive Voraussetzung für die Entscheidung zur Abweichung“ (Luhmann 1995, 17f.).

In dieser Unterscheidung eines über Erwartungen definierten Begriffs der Struktur von den faktischen Handlungen werden die Vorteile gegenüber Theorien deutlich, die Strukturen lediglich über die Summe von Handlungen definieren. Die Schwäche gerade der Strukturtheorie von Anthony Giddens (siehe dazu Giddens 1984) und der Actor-Network-Theorie von Bruno Latour (siehe dazu Latour 2007) liegt darin, dass sie das Verhältnis der Abweichungen von den formalen Strukturen zu den sich dadurch möglicherweise ergebenden Veränderungen der formalen Strukturen nicht

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

¹⁹ Die Luhmann'sche Formulierung bezieht sich hier auf formale Erwartungen (Luhmann 1964, S. 272), sie lässt sich aber auch auf informale Erwartungen übertragen.

systematisch erfassen können. Erst mit der analytischen Trennung von Struktur und Handlung – oder anders ausgedrückt von Erwartung und Verhalten oder von Entscheidungsprämisse und Entscheidung – aber ist es möglich, das Phänomen einzufangen, dass eine Abweichung von der formalen Struktur nicht zwangsläufig zu deren Veränderung führen muss.

Bei dem Blick auf Luhmanns Überlegungen zu Abweichungen von formalen Strukturen in Organisationen könnte man annehmen, dass es Niklas Luhmann in seinen Betrachtungen zu den nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen um Erwartungen geht, während es bei seinen Überlegungen zur brauchbaren Illegalität um Verhalten geht, das formale Erwartungen verletzt (vgl. Luhmann 1964, S. 304). Das eine Mal, so könnte man bei einer oberflächlichen Lesart annehmen, geht es um Strukturen in Form von Entscheidungsprämissen, im anderen Fall um einzelne Entscheidungen, die gegen entschiedene Entscheidungsprämissen verstoßen (so z.B. Ortmann 2003, S. 254). Aber bei seinen Ausführungen zu Abweichungen von formalen Erwartungen wird deutlich, dass es ihm nicht primär um einzelne Abweichungen, sondern um Muster der Abweichungen geht. Die Frage, ob jemand von formalen Erwartungen abweicht oder nicht, ist, so Luhmann, genauso selten dem freien Belieben eines Organisationsmitglieds freigestellt wie die Frage, ob „eine Vorgesetzte sich auf die Regeln berufen oder Abweichungen tolerieren will“. Sowohl die Frage – so kann man Luhmann (1964, S. 309) ergänzen –, ob von formalen Erwartungen der Organisation abgewichen wird oder nicht, als auch die Frage, ob die Abweichung toleriert wird oder nicht, stellt sich immer schon in einer „strukturierten Situation, welche die eine oder die andere Lösung nahelegt.“ Das Verhalten in solchen Situationen ist „nicht zufällig oder rein persönlich bedingt“, sondern entspricht „einer gewissen sozialen Ordnung“.

Auch bei der Behandlung von Abweichungen geht es Niklas Luhmann also primär um „regelhafte Ausweichmanöver“ – um „pattern evasions“ (Williams 1970, S. 413ff.). Nicht nur die Regel, sondern auch die Regelumgehung folgt einem Muster. Nicht nur das mit der Formalstruktur konforme informale Verhalten, sondern auch die informale Umgehung von formalen Strukturen hat Strukturcharakter. Und – fast schon tautologisch formuliert – nicht nur die die entschiedenen Entscheidungsprämissen ergänzenden oder unterstützenden nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen, sondern auch die den entschiedenen Entscheidungsprämissen widersprechenden, nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen haben Strukturcharakter.

Diese Fassung von Informalität als Erwartung (und nicht nur als eine einmalige Abweichung von formaler Erwartung) ist die Voraussetzung dafür, dass auch die Abweichung von nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen möglich ist. Schließlich kann in Organisationen nicht nur von formalen Erwartungen abgewichen werden, sondern auch von informalen Erwartungen. Oder anders ausgedrückt: Nicht nur die Abweichung von entschiedenen Entscheidungsprämissen, sondern auch die Abweichung von nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen – den organisationskulturellen Erwartungen – ist möglich.

3. Die zwei Formen – nichtentschiedene, aber prinzipiell entscheidbare Entscheidungsprämissen und prinzipiell unentscheidbare Entscheidungsprämissen

Bei Niklas Luhmann findet sich bei der Bestimmung von Organisationskultur eine für ihn eher ungewöhnliche Ungenauigkeit in der Begriffsverwendung. Er wechselt bei der Bestimmung von Organisationskultur ohne erkennbaren Grund zwischen der Definition als „nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen“ (z.B. Luhmann 2000, S. 145) und „unentscheidbaren Entscheidungsprämissen“ (z.B. Luhmann 2000, S. 240) hin und her. Luhmann scheint Dario Rordíquez Mansillas Definition von Organisationskultur zu übernehmen, der Organisationskultur sowohl als „indecididas“ (nicht entschieden) als auch als „indecidibles“ (unentscheidbar) bestimmt

(Rodríguez Mansilla 1991, 140f.), entscheidet sich dann aber nicht für den einen oder anderen Begriff.²⁰

Anders als Niklas Luhmann, der die Begriffe synonym verwendet, plädiere ich dafür, unter dem Oberbegriff der nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen zwei Typen zu unterscheiden: die Entscheidungsprämissen, die prinzipiell unentscheidbar sind und sich deswegen grundsätzlich einer Überführung in eine entschiedene Entscheidungsprämisse entziehen, und Entscheidungsprämissen, die nicht entschieden sind, aber prinzipiell entscheidbar wären (siehe dazu Kühl 2013, S. 113ff.). Bei der Darstellung der beiden Typen wird deutlich, dass es sich zwar in beiden Fällen um nichtentschiedene Entscheidungsprämissen handelt, dies jedoch aus jeweils unterschiedlichen Gründen.

Prinzipiell entscheidbare, aber nicht entschiedene Entscheidungsprämissen

In Organisationen gibt es Erwartungen, die zwar prinzipiell formalisierbar sind und deren Einhaltung als Mitgliedschaftsbedingung kontrollierbar wäre, die aber nicht in formalisierter Form auftreten. Man denke zum Beispiel an die in Theatern eingespielte Tradition, dass man sich als Schauspieler bei der Generalprobe nicht vor dem Publikum verbeugt, an Maßnahmen wie Fußtritte und Fußschläge, das völlige Entkleiden, das Kahlscheren der Köpfe und das Einkleiden mit Lumpen der neuen Gefangenen in den KZs des NS-Staates, die sich als Initiationsritus eingeschlichen hatten (siehe Levi 2002, S. 35), oder an die regelmäßigen informalen Treffen von Wartungsarbeitern bei Xerox (Orr 1996). Es handelt sich um „nichtentschiedene Entscheidungsprämissen“ der Organisation, die aber prinzipiell auch hätten entschieden werden können.

Es gibt vielfältige Gründe, weswegen sich nichtentschiedene Entscheidungsprämissen in Organisationen ausbilden, obwohl es prinzipiell möglich wäre, sie durch Entscheidung als Mitgliedschaftsbedingung zu formalisieren. Bei vielen sich langsam einschleichenden Entscheidungsprämissen lohnt es sich nicht, sie als formale Bedingungen zu formulieren. Andere dienen dazu, die punktuelle Abweichung von der Formalstruktur zu ermöglichen. Weil Organisationen – wie alle anderen Systeme auch – mit widersprüchlichen Bestandsvoraussetzungen konfrontiert werden, müssen sie die Abweichungen von der Formalstruktur in Form von nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen ermöglichen. Da Organisationen zu ihrer Bestandserhaltung „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 nichtentschiedene Entscheidungsprämissen zu akzeptieren oder sogar zu fördern (Luhmann 1964, S. 86).

Die Formalisierungsmöglichkeit steht bei diesen nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen immer als eine mögliche Option im Raum. Die „kurzen Dienstwege“ zwischen zwei Abteilungen ließen sich auch als „offizielle Dienstwege“ formalisieren. Die kleinen „Abkürzungen“, „Tricks“ und „Schliche“, die sich als organisationale Routinen eingeschlichen haben, könnten auch als im Organisationshandbuch niedergelegte Programme dargestellt werden. Die Gewerkschaftsmitgliedschaft, die informal als Qualifikationskriterium für Arbeitsdirektoren in Unternehmen angesehen wird, könnte als Einstellungskriterium auch formalisiert werden.

Prinzipiell unentscheidbare Entscheidungsprämissen

Gerade in der Forschung über Rationalisierungsversuche von Organisationen ist herausgearbeitet worden, dass viele Erwartungen an Organisationsmitglieder sich gar nicht als formale Mitgliedschaftsbedingung formulieren lassen. Erwartungen, die sich auch beim besten Willen nicht

²⁰ Im Original lautet die Bestimmung: Estas premisas aparecen como indecibles e indecididas, es decir, como si ellas mismas no fueran producto de una decisión. En ese sentido, las premisas que constituyen la cultura organizacional no parecen ser fáciles de cambiar intencionalmente, ni se tiene conciencia clara de su cambio en el tiempo. (siehe Rodríguez Mansilla 1991, S. 140f.). In dieser ursprünglichen Bestimmung wird deutlich, dass es Rodríguez um die Betonung beider Aspekte – sowohl den des nichtentschiedenen als auch den des nicht entscheidbaren Charakters – der Entscheidungsprämisse geht.

vollständig in Mitgliedschaftsbedingungen überführen lassen, sind Entscheidungsprämissen, über die nicht entschieden wurde, weil sie nicht entscheidbar sind. Sie können als „unentscheidbare Entscheidungsprämissen“ bezeichnet werden (siehe zu dieser Begriffsverwendung Luhmann 2000, S. 240).²¹ Aus verschiedenen Richtungen der Organisationsforschung sind solche nicht formalisierbaren Prozesse in Organisationen beschrieben worden. Man denke nur an die Entdeckung des „impliziten Wissens“, von dem selbst die Köpfer nicht sagen können, wie sie es anwenden (siehe Polanyi 1985), an die Enttarnung von Erwartungen wie „Sei kreativ“, „Sei authentisch“ oder „Sei innovativ“ als paradox (siehe Danner 2001) oder die Hinweise auf die notwendige Subjektivität von Arbeitsprozessen durch die sinnliche Wahrnehmung von Maschinen, das Erspüren von Atmosphären oder das Erahnen von Problemen (siehe Böhle 2009).

Es gibt verschiedene Gründe, weswegen sich unentscheidbare Entscheidungsprämissen ausbilden – die Impliztheit des zur Verfügung stehenden Wissens oder die Komplexität der Handlungen. Viele Handlungen entstehen nur durch Beobachten und Kopieren, ohne dass die Handelnden und die Beobachter sagen können, was im Einzelnen beobachtet und kopiert wird. Eigene Kognitionen und Gefühle sind selbst für den davon „betroffenen Menschen“ kaum zu steuern, geschweige denn von anderen, nur indirekt betroffenen Menschen.

Die Formalisierungshoffnungen des Managements beziehen sich häufig auf unentscheidbare Entscheidungsprämissen, führen dann aber zwangsläufig zu lediglich oberflächlichen Anpassungen zum Beispiel des Personals. Man denke nur an die hilflosen Versuche kommunistischer Parteien, ihren Mitgliedern „Elternliebe“ zu verordnen (Harramach und Prazak 2014, S. 138), an das vergebliche Bestreben des Managements US-amerikanischer Fluggesellschaften, ihren Stewardessen und Stewards einen herzlichen Umgang mit Kunden vorzuschreiben (Hochschild 1983) oder an die letztlich aussichtslosen Bemühungen von Supermärkten, ihren Mitarbeitern aufzuerlegen, ihren Kunden gegenüber „wertschätzend“ aufzutreten (Ogbonna und Wilkinson 1990). Die Anforderungen werden häufig nur mit begrenztem Rollenengagement, nicht selten auch mit deutlicher Rollendistanz erfüllt (siehe dazu Goffman 1961). Nicht selten haben die Versuche, unentscheidbare Entscheidungsprämissen zu formalisieren, sogar den entgegengesetzten Effekt, nämlich ein aktives Unterlaufen der als übergriffig empfundenen Ansprüche des Managements.

4. Kompatibilität und Gegensätzlichkeit von entschiedenen und nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen

Es ist auffällig – und darauf weist Luhmann (1964, S. 268) schon früh hin –, dass von den faktischen Erwartungen nur relativ wenige in Form von entschiedenen Entscheidungsprämissen formalisiert sind. Sicherlich – die entschiedenen Entscheidungsprämissen sind wichtig, um den Bestand der Organisation zu gewährleisten. Sie sichern eine gewisse „generalisierte Orientierung“ der Mitglieder, stellen ein Mindestmaß an Teilnahmemotivation sicher und tragen dazu bei, dass der Organisation eine „darstellungsfähige, einflusskräftige und elastische Außendarstellung“ gelingt (Luhmann 1964, S. 268). Aber das „wirkliche Erleben und Handeln“ in Organisationen lässt sich – anders als das Maschinenmodell der Organisation suggeriert – nicht auf deren Vorschriften in Form entschiedener Entscheidungsprämissen zurückführen. Die Organisation ist nicht „einfach und gradlinig durch sie determiniert“. Man kann sich die die Formalstruktur bildenden entschiedenen Entscheidungsprämissen nicht als einen „allgemeinen Rahmen“ vorstellen, der vom organisatorischen Leben mit „konkreten Umständen der faktischen Situationen erfüllt“ ist, „mit mehr oder weniger überflüssigen Zutaten angereichert und so realisiert wird“ (Luhmann 1964, S. 270).²²

²¹ Bei Luhmann könnte man – jedenfalls bei seinen späten Arbeiten – eine Engführung des Verständnisses von Organisationskulturen auf diesen Typus von nichtentschiedenen 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, S. 240).

²² Luhmann verwendet hier noch nicht den Begriff der entschiedenen Entscheidungsprämissen, ich führe ihn aber ein, um zu zeigen, wie genau dieser die Idee der Formalstruktur wiedergibt.

Der Mensch orientiert sich, so Niklas Luhmanns (1964, S. 271), „an dem System, in dem er lebt, nicht nur an speziellen Erwartungen“. Organisationsmitglieder, die das nicht realisieren und ihr Verhalten nur strikt an formalen Vorschriften ausrichten, würden zwar keinen formalen Fehler machen, aber schnell scheitern. In Organisationen gibt es „zahlreiche Erlebnis- und Verhaltensweisen“, die keine „formalen Themen zum Gegenstand haben“, aber trotzdem von Organisationsmitgliedern verstanden werden müssen, um bestehen zu können. Dazu gehören beispielsweise „bestimmte Formen der Kollegialität“, „Einstellung zu Fehlern“, „Behandlungen von Dissens und Enttäuschungen“ oder der Umgang mit „Grenzen legalen Verhaltens“. Die formale Struktur der Organisation „löst nicht alle Probleme des sozialen Systems“. Sie lässt manches offen und überwältigt viele Schwierigkeiten auf die Einzelperson, die – vielleicht dank besserer Eigenorganisation – damit so oder so fertig wird“ (Luhmann 1964, S. 271), und oftmals – so könnte man hier ergänzen – helfen gepflegte informale Erwartungen den Einzelpersonen, solche Schwierigkeiten zur bewältigen.

In einer der ersten theoretischen Arbeiten zur Differenz von Formalität und Informalität hat Gideon Sjöberg auf eine zentrale – dann aber in der Organisationsforschung wenig genutzte – Unterscheidung aufmerksam gemacht. Gideon Sjöberg (1960, S. 201) verweist darauf, dass die informale Struktur manchmal komplementär zur formalen Struktur ist, häufig aber auch im Gegensatz dazu. Für die Behandlung von informalen Erwartungen macht es einen zentralen Unterschied, ob – wie häufig in der Literatur zur Organisationskultur – davon ausgegangen wird, diese mit den formalen kompatibel sind oder ob es sich um Verstöße gegen die formalen Erwartungen handelt.

Kompatibilität von entschiedenen und nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen

In Organisationen existieren vielfältige nichtentschiedene Entscheidungsprämissen, die nicht gegen die entschiedene formale Struktur verstoßen (vgl. Luhmann 1964, S. 283ff.). So kann beispielsweise die Erwartung, dass man Kollegen bei der Arbeit helfend zur Seite steht, nur begrenzt formalisiert werden, weil die Anweisung „Helfen Sie Ihren Kollegen, wo immer Sie können“ letztlich zu einer Verantwortungsdiffusion führt und das Prinzip der Arbeitsteilung ad absurdum führen würde. Als informale Erwartung kann sich das Prinzip der kollegialen Hilfe jedoch ausbilden und wird in den meisten Organisationen auch nicht verboten. Diese mit entschiedenen Entscheidungsprämissen kompatiblen nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen haben in Organisationen unterschiedliche Funktionen.

Diese mit der Formalstruktur kompatiblen nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen füllen oftmals die vielen formalen Strukturlücken der Organisation. Die formale Struktur kann nur vergleichsweise wenige mögliche Ereignisse in einer Organisation regeln. Für die vielen formalen Strukturlücken bilden sich deswegen vielfältige informale Erwartungen aus. Man denke zum Beispiel an die Wartungsarbeiter bei Xerox, deren Wissensaustausch nicht über formalisierte Wissensplattformen der Organisation läuft, sondern in Treffen außerhalb der Arbeitszeit, in denen bei dem einen oder anderen Drink „war stories“ über den Umgang mit besonders eigensinnigen Kopiermaschinen ausgetauscht werden (vgl. Orr 1996, S. 125–143).

Häufig dienen die informalen Erwartungen auch dazu, formale Erwartungen zusätzlich abzusichern. Die kostümierten Mitarbeiter im Disneyland haben nicht nur lange Arbeitszeiten und sind schlecht bezahlt, sie müssen zusätzlich noch rüde Behandlungen durch die Vergnügungsparkbesucher über sich ergehen lassen. Es fällt aber auf, dass diese Mitarbeiter aufgrund der entstandenen Organisationskultur der „smile factory“ die formalen Erwartungen sogar übererfüllen (van Maanen 1991). Alle Armeen fordern von ihren Soldaten „Kameradschaft“ ein, dazu gibt es entsprechende Formulierungen in den Militärgesetzbüchern, in Dienstabweisungen und in Tagesbefehlen. Weil es aber kaum als Mitgliedschaftsbedingung einklagbar ist, einen Kameraden beispielsweise aus einer Todeszone zu

bergen, wird die kameradschaftliche Hilfe in Armeen faktisch über informale Erwartungen unter den Soldaten durchgesetzt (Grüneisen 2015).²³

Die Ausbildung nichtentschiedener Entscheidungsprämissen ermöglicht auch den Verzicht auf formale Regelungen. Gerade in der unter Begriffen wie „holakratische Organisation“, „flexible Firma“ oder „agile Organisation“ geführten Diskussion über postbürokratische Organisationsformen wird deutlich, dass es eine weitverbreitete Hoffnung gibt, auf viele formale Regeln – entschiedene Entscheidungsprämissen – verzichten zu können und darauf zu setzen, dass sich die Erwartungsbildung eher in Form von informalen Regeln – nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen – entwickelt. Dies ist ein Grund, weswegen sich Großorganisationen, die sich für verkrustet oder überbürokratisiert halten, Kleinstorganisationen – sogenannte Face-to-Face-Organisationen – zum Vorbild nehmen (siehe dazu Kühl 2002). Dass ein Verzicht auf Formalisierung aber immer auch Verzicht auf Fähigkeiten zur Komplexitätsverarbeitung bedeutet, wird dabei jedoch häufig übersehen.

Inkompatibilität zwischen entschiedenen und nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen

Neben den mit der Formalstruktur kompatiblen nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen gibt es viele nichtentschiedene Entscheidungsprämissen, die in einem Widerspruch zu den entschiedenen Entscheidungsprämissen der Organisation stehen. Dabei kann es sich um Verstöße gegen selbst definierte formale Erwartungen der Organisation handeln. Es geht dabei um die kleinen und großen Abweichungen von offiziellen Zielvorgaben, um die Missachtung der vorgegebenen Wenn-dann-Programme der Organisation oder das Umgehen von Vorgesetzten, um eine Sache schnell auf den Weg zu bringen. Es kann sich aber auch um Verstöße handeln, die nicht nur die selbst definierten formalen Regeln der eigenen Organisation verletzen, sondern auch staatliche Gesetze. Man denke nur an die in Speditionsfirmen erwartete Manipulation der Tachoscheibe, um die Lenkzeiten der LKW-Fahrer illegalerweise zu verlängern, an die verbotene Überbrückung von Sicherungen mithilfe von Drähten, um Produktionsmaschinen trotz einer Störung weiter betreiben zu können, oder um die kleinen Gefälligkeiten des Unternehmens gegenüber Betriebsräten, die – wenn sie bekannt werden – vor dem Gesetz als Untreue gewertet werden.

Sowohl Zuwiderhandlungen gegen formale Erwartungen der eigenen Organisation, die keinen Gesetzesverstoß darstellen, als auch solche, die gleichzeitig einen Gesetzesverstoß darstellen, werden von Niklas Luhmann mit dem Begriff der „brauchbaren Illegalität“ bezeichnet (vgl. Luhmann 1964, S. 304ff.). Damit wird deutlich, dass Luhmann – jedenfalls in seinen frühen Publikationen – die formale Ordnung von Organisationen äquivalent zur rechtlichen Ordnung eines Staates begreift (siehe Luhmann 1964, S. 393; zum Verhältnis von Staatsrecht und Organisationsrecht siehe ausführlich die Fallstudie von Hecke 2017). Durch die Verwendung des Begriffs der „Illegalität“ sowohl für Abweichungen von formalen Erwartungen in Organisationen als auch von gesetzlich abgesicherten Erwartungen in Staaten wird aber die Möglichkeit verschont, Verfehlungen, die gegen die formale Ordnung der Organisation, nicht jedoch gegen Gesetze verstoßen, systematischer von solchen Regelverstößen zu unterscheiden, die die formale Ordnung der Organisation und gleichzeitig auch Gesetze verletzen (siehe dazu Kühl 2013, S. 121ff.).²⁴ In den meisten Fällen kann eine gegen staatliche Gesetze verstoßende informale Praxis als eine Steigerung von Verstößen gegen organisationale Regeln verstanden werden, weil die meisten Organisationen sorgsam darauf bedacht sind, dass ihre Regeln mit den staatlichen Gesetzen konform sind. Es gibt jedoch eine auch empirisch relevante Ausnahme. Bei kriminellen Organisationen wie zum Beispiel terroristischen Vereinigungen, der Mafia oder Jugendgangs kann es eine formale Erwartung der Organisation an ihre Mitglieder sein,

²³ 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 (siehe dazu Kühl 2016a, S. 74ff.).

²⁴ Siehe dazu die Literatur über Organizational Crime z.B. früh bei Clinard und Yeager 1980).

staatliche Gesetze zu verletzen. Im Extremfall kann hier die Befolgung eines staatlichen Gesetzes ein Verstoß gegen die formale Regel der Organisation sein.

In weiten Teilen der Organisationsforschung hat sich eine auffällig skeptische Haltung gegen Regelabweichungen ausgebildet. Verstöße gegen die formale Ordnung werden als „dunkle Seite“ der Organisation betrachtet, die zu Missbrauch, Korruption und Katastrophen führt (siehe z.B. Vaughan 1999). Es wird nicht systematisch zwischen Abweichungen von der formalen Struktur aus organisationalem Interesse und Abweichungen aufgrund von persönlichem Eigeninteresse des Organisationsmitglieds unterschieden und dadurch letztlich jede Regelabweichung aus einer legalistischen Perspektive in der gleichen Form diskriminiert (siehe z.B. Greve et al. 2010). In der Betrachtung von Korruption in Organisationen wird dann auch nicht systematisch zwischen der Annahme von Bestechungsgeld zur persönlichen Bereicherung und dem Zahlen von Bestechungsgeldern zur Erzielung eines organisationalen Vorteils unterschieden (siehe z.B. Ashforth und Anand 2003). Dadurch wird dann übersehen, dass Regelabweichungen für eine Organisation sehr wohl auch funktional sein können.

Ein Grund für Regelabweichungen in Organisationen liegt darin, dass viele der formalen Regeln nur aufgestellt werden, weil von der Umwelt des Unternehmens entsprechend Druck ausgeht. Dieser Druck kann in Form von Gesetzen entstehen, aber auch durch Auflagen von Kunden oder durch Standardisierungsvereinbarungen.²⁵ Die neoinstitutionalistische Organisationsforschung hat überzeugend nachgewiesen, dass das Aufgreifen dieser Umwelterwartungen zwar die Legitimität der Organisation erhöht, die dadurch entstehenden Organisationsstrukturen häufig aber nicht effizient sind (vgl. Meyer und Rowan 1977). Manchmal können Legitimitätsanforderungen durch geschicktes Schauseitenmanagement erfüllt werden, häufig müssen dafür aber auch Anpassungen an der Formalstruktur vorgenommen werden (vgl. Kühl 2013, S. 138ff.).²⁶ Wenn die Formalstruktur der Organisation durch Legitimitätsanforderungen geprägt wird, dann findet die notwendige Entkopplung durch die Ausbildung informaler, häufig mit der formalen Struktur nicht kompatiblen Erwartungen statt.

Ein weiterer Grund für die Duldung von Abweichungen ist die zwangsläufig widersprüchliche Normenorientierung in Organisationen. In der Organisationsforschung gilt spätestens aufgrund der Überlegungen aus der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, der Systemtheorie und des Neoinstitutionalismus die Erkenntnis als gesichert, dass sich Organisationen nicht von einem Zweck aus formal durchprogrammieren lassen. Die Umwelanforderungen an eine Organisation sind zu heterogen, als dass sich daraus eine konsistente Struktur ableiten ließe (siehe als klassische Fallstudien z.B. Selznick 1949; Gouldner 1954; Benschman und Gerver 1963). Weil aber gleichzeitig die Formalstruktur einer Organisation hohen Konsistenzanforderungen genügen muss, um eindeutige Mitgliedschaftsbedingungen formulieren zu können, ist das Zulassen eines gewissen Maßes an Abweichungen unvermeidbar (siehe früh schon Sjöberg 1960, S. 201; Luhmann 1964, S. 304f.).

Aber schon der Anspruch, die notwendigen Abweichungen von zentralen Regeln durch die Formulierung von formal festgelegten Ausnahmen zu definieren, würde Organisationen überfordern. Um formal korrektes Verhalten festzulegen, müssten ja nicht nur Ausnahmen von der Regel festgelegt werden, sondern auch Ausnahmen von diesen Ausnahmen. Organisationen, die alle Abweichungsnotwendigkeiten durch formal korrekte Ausnahmeregeln kontrollieren wollten, würden nicht nur an der Komplexität des eigenen Regelwerkes zu ersticken drohen, sondern faktisch auch die Wahrscheinlichkeit für Regelabweichungen erhöhen. Genauso wie eine durch eine ausgiebige Gesetzgebungstätigkeit produzierte hohe Komplexität „nur mit Hilfe mehr oder weniger devianter Strukturen und Mechanismen abgearbeitet werden“ kann (Luhmann 1983, S. 190), kann letztlich auch ein umfassendes Regelwerk einer Organisation nur durch die Duldung einer Vielzahl von

²⁵ In der neoinstitutionalistischen Organisationsforschung wird dafür der Begriff der Isomorphie verwendet. Die häufig monotone Wiederholung der drei Isomorphie-Mechanismen normativ, mimetisch und zwangsweise gibt das Spektrum von Umwelterwartungen an Organisationen nur begrenzt wieder.

²⁶ Eine Schwäche der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie ist, dass sie – wie auch eine Reihe anderer Organisationstheorien – lediglich mit einer Zwei-Seiten-Unterscheidung arbeitet. Dadurch ist es ihr nicht möglich, den Unterschied zwischen Schauseite und formaler Seite systematisch einzufangen.

Regelabweichungen aufrechterhalten werden. Regeln müssen – jedenfalls von Zeit zu Zeit – verletzt werden, um als Regeln weiterexistieren zu können (vgl. Dalton 1959, S. 219; Luhmann 1964, S. 305; Friedberg 1993, S. 153; Ortmann 2003, S. 33ff.). Statt „klinischer Sauberkeit“ ist es eher der „Schmutz der Systeme“, der die Immunität der Organisation stärkt (Osrecki 2014, S. 420).

Die Grauzone zwischen Kompatibilität und Inkompatibilität

Die Gegenüberstellung von nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen, die mit den entschiedenen Entscheidungsprämissen kompatibel sind, und nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen, die mit den entschiedenen Entscheidungsprämissen nicht kompatibel sind, darf nicht verdecken, dass es im Einzelfall häufig nicht klar ist, ob die nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen mit der formalen Ordnung oder gar mit den überorganisatorisch geltenden gesetzlichen Regelungen kompatibel sind oder nicht. Niklas Luhmann (1964, S. 304) spricht zu Recht von einem gewissen „Zwielicht“, an das man sich gewöhnen muss, wenn man sich mit der Frage auseinandersetzt, ob man es mit Abweichungen von der Formalstruktur zu tun hat oder nicht.

In diesem Zwielicht befinden sich Phänomene wie zum Beispiel das „Befolgen von Regeln auf Grund unerlaubter Motive oder zu unerlaubten Zwecken“, das „rechte Handeln zu unrechter Zeit“, „das ‚vertretbare‘ Handeln“, „das formal illegale Handeln, welches auf einer zweiten Linie zu verteidigen ist“, „die gewohnte Abweichung von obsoleten Normen“, die „Abweichung von problematisch formulierten Normen aus Billigkeitsgründen“, das „Bagatellabweichen“ oder das „illegale Handeln, dessen Ahndung wichtige Systeminteressen verletzen würde“, die sehr frei interpretierbaren Anweisungen, die Aufschiebung der Befolgung oder die Ablehnung mit stichhaltigen Gründen (vgl. Luhmann 1964, S. 304; Luhmann 1972, S. 275).

Bei Niklas Luhmann selbst werden diese interessanten Graubereiche leider nicht näher ausgeleuchtet. Ihn interessieren unter dem Stichwort brauchbarer Illegalität die adaptiven Strategien, mit „denen sich ein Organisationsmitglied helfen kann, wenn es Strecken problematischer Legalität durchwandern“ muss. Ob die brauchbare Illegalität „möglicherweise durch gute Juristen zu retten wäre“, ist für ihn an dieser Stelle uninteressant (Luhmann 1964, S. 304). Dabei sind aus einer organisationswissenschaftlichen Perspektive gerade die Vorgehensweisen interessant, mit denen Handlungen im Graubereich entweder in Richtung Regelkonformität oder Regelbruch verschoben werden.

5. Verschiedene Typen organisationskultureller Erwartungen

In der Organisationsforschung werden drei Typen von Entscheidungsprämissen unterschieden: Kommunikationswege legen fest, auf welche Art und Weise man in der Organisation kommunizieren kann. In Form von Hierarchien und Abteilungen bestimmen sie maßgeblich die Zuständigkeiten innerhalb der Organisation. Programme bündeln Kriterien, nach denen entschieden werden muss. Dazu lassen sich beispielsweise betriebswirtschaftliche Zielsysteme, Dienstanweisungen oder EDV-Programme zählen. Mit ihnen wird festgelegt, welches Handeln in Organisationen als richtig oder als falsch anzusehen ist. Programme haben die Funktion, Schuld bei Fehlern zurechenbar zu machen und so Vorwürfe in der Organisation zu verteilen. Personal ist der dritte Typus von Entscheidungsprämissen. Es macht für zukünftige Entscheidungen einen Unterschied, welche Person oder welcher Typus von Person auf einer Position etabliert wurde. Die Entscheidungsprämisse Personal kann man durch Entscheidungen zum Beispiel über Personaleinstellungen, Versetzungen oder Qualifikationen beeinflussen.²⁷

²⁷ Das Modell ist sicherlich am ausführlichsten in dem – teilweise selbst für Organisationswissenschaftler nicht leicht zugänglichen – Spätwerk von Niklas Luhmann „Organisation und Entscheidung“ (2000, S. 222ff.) entwickelt worden. Prägnante Darstellungen finden sich aber auch schon z.B. bei Luhmann 1970, S. 6ff.; Luhmann 1975, S. 39ff., und Luhmann 1988, S. 176ff.

In der Organisationsforschung ist bisher die Entscheidbarkeit dieser Entscheidungsprämissen betont worden. Die Komplexität eines Systems, so eine frühe Überlegung Niklas Luhmanns, kann wesentlich gesteigert werden, wenn dessen Strukturen „positiviert“, das heißt „selbst entscheidbar und damit änderbar“ gemacht werden. Wenn es in Organisationen zum „Einbau von Möglichkeiten der Strukturänderung“ kommt, zum Beispiel in Form der Ausbildung von für Reformen zuständigen Projektgruppen, der Einführung von Workshops zur Revision der Organisationsstrategie oder der regelmäßigen Auswechslung der Organisationsspitze, würde die „Lernfähigkeit“ gesteigert werden (Luhmann 1970, S. 11). Was in der Organisationsforschung jedoch bisher übersehen wurde, ist, dass sich die drei unterschiedlichen Typen von Entscheidungsprämissen nicht nur bei entschiedenen, sondern auch bei nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen finden lassen.

Kommunikationswege

Organisationen entscheiden über formale Kommunikationswege, indem sie Hierarchien, Mitzeichnungsrechte und Projektstrukturen festlegen.²⁸ Dadurch werden die Möglichkeiten zur Kommunikation in der Organisation erst einmal stark eingeschränkt. Lediglich eine kleine Anzahl legitimer Kommunikationswege ist zugelassen, auf denen sich die Mitglieder zu bewegen haben, wenn sie ihre Mitgliedschaft nicht aufs Spiel setzen wollen. Organisationen schränken also erst einmal eine „Grundbedingung menschlicher Möglichkeiten“ ein, nämlich die, dass „jeder mit jedem immer über alles kommunizieren kann“ (Luhmann 1970, S. 7). Der Clou ist, dass es durch diese „Reduktion der Komplexität sozialer Interaktionen“ zu einer explosionsartigen Steigerung von Komplexität in Organisationen kommt. Erst wenn die Zahl „zulässiger Partner kommunikativer Beziehungen“ eingeschränkt wird, werde es möglich, Organisationen mit Hunderten oder gar Tausenden Mitgliedern zu bilden. Erst wenn für alle Organisationsmitglieder bindende Kommunikationswege erlassen werden, können komplexe Ketten von Verantwortlichkeiten gebildet werden. Kurz: Erst durch die „strukturierenden Einschränkungen“ in Organisationen werden „neue Möglichkeiten gewonnen“ (Luhmann 1970, S. 7).

Weil aber die formalen Kommunikationswege nicht in der Lage sind, alle Kommunikationsnotwendigkeiten einer Organisation zu bedienen, bilden sich vielfältige informale Kommunikationswege aus. Bei Organisationen mit Abteilungen, die nach funktionalen, regionalen oder kundenspezifischen Gesichtspunkten eingerichtet wurden, bilden sich häufig jenseits der formal vorgeschriebenen Kommunikationswege informale verkürzte Kommunikationswege – die schon von Luther Gulick (1937) beschriebenen „kurzen Dienstwege“ – aus. Bei Organisationen mit vielen Hierarchiestufen gibt es die Tendenz, zur Beschleunigung der Abstimmungsprozesse Vorgesetzte zu überspringen und die Vorgehensweise direkt mit dem nächsthöheren Vorgesetzten abzustimmen. Bei Organisationen mit vergleichsweise wenigen Hierarchiestufen bilden sich dagegen häufig ausgeprägte informale Führerschaften aus, die es ermöglichen, auch bei Abstimmungen zwischen Personen der gleichen Hierarchiestufe doch relativ schnell zu einer gemeinsamen Vorgehensweise zu kommen.

Bei den informalen Kommunikationswegen handelt es sich nicht um ein einmaliges Abweichen von den formalen Kommunikationswegen, sondern um eingespielte regelmäßige Abweichungen. So bilden sich „kommunikative Trampelpfade“ aus, auf denen Organisationsmitglieder jenseits der formalen Kommunikationswege Informationen austauschen können. Im Hintergrund wirken „Éminences grises“ – graue Eminenzen –, die entweder keine offizielle Funktion haben oder weit mehr Einfluss, als ihre offizielle Funktion vermuten lässt (siehe als Fallstudie z.B. Huxley 2005). An der Organisationsspitze entstehen „kitchen cabinets“ – „Küchenkabinette“ –, die durch keine formale Regel legitimiert sind (siehe dazu historisch interessant Longaker 1957; Latner 1978). Es werden „Katanga-Einheiten“ gebildet, die in den offiziellen Organigrammen nicht vorkommen, aber im Auftrag der Organisationsspitze heikle Projekte umsetzen (siehe Fallstudie bei Pavé 1989). Und aus der sozialistischen Planwirtschaft kennen wir die Ausbildung ganzer informaler Abteilungen von „Tolkatschen“ – Organisierern –, die dafür zuständig sind, für die staatlichen Unternehmen fehlende Rohstoffe zu organisieren und überschüssige Produkte auf dem Schwarzmarkt loszuschlagen (Reiter

²⁸ In einer frühen Fassung werden die Kommunikationswege von Luhmann noch als Organisationsvorschriften verstanden; siehe Luhmann 1970, S. 6.

2016, S. 277–279). Kurz: Wenn sich in Organisationen Erwartungen ausbilden, die dazu führen, dass die vielfältigen kommunikativen Trampelpfade benutzt werden, haben wir es mit nichtentschiedenen Kommunikationswegen zu tun, die die entschiedenen Kommunikationswege ergänzen oder auch ersetzen können.

Programme

Über Programme bestimmt eine Organisation, unter welchen Bedingungen Entscheidungen als richtig akzeptiert werden. Dabei kann sowohl über Konditionalprogramme festgelegt werden, welche Reaktion bei einem bestimmten Input zu erfolgen hat, als auch über Zweckprogramme bestimmt werden, welche Zwecke in der Organisation erreicht werden müssen. Die Orientierung an den offiziellen Konditional- und Zweckprogrammen wird in der Organisation zur Mitgliedschaftsbedingung erhoben. Ein Verbleib in der Organisation wird faktisch unmöglich, wenn man die Orientierung an den offiziellen Konditional- und Zweckprogrammen offen ablehnt. Organisationen können dadurch ihre Komplexität reduzieren, weil sie sicher sein können, dass Mitglieder sich daran orientieren. Und diese Komplexitätsreduktion ermöglicht es Organisationen letztlich, ein neues Komplexitätsniveau zu erreichen (Luhmann 1970, S. 8).

Aber die formale Programmierung von Organisationen ist nicht ohne Risiko. Häufig sind die formalen Programme nicht situationsangemessen. Ihre strikte Befolgung droht die Organisation zu blockieren. Dazu kommt, dass die formal festgelegten Programme maßgeblich beeinflussen, wie Organisationen ihre Umwelt wahrnehmen (vgl. Luhmann 1970, S. 8). Dahinter steckt der inzwischen in der Organisationsforschung weitgehend akzeptierte Gedanke, dass nicht die Wahrnehmungsprozesse die Erwartungsstrukturen – und damit auch das Handeln – in Organisationen prägen, sondern wiederum auch das durch Erwartungsstrukturen geprägte Handeln maßgeblich die Wahrnehmungsprozesse beeinflusst (vgl. grundlegend Weick 1995). So können in Organisationen wahre Zirkel der Selbstbestätigung entstehen (vgl. dazu Kühl 2015, S. 43ff.). Die Programme wirken wie Filter, durch die nur die anschlussfähigen Informationen hindurchgelassen werden. Das bestätigt die Organisation darin, dass sie mit ihrer aktuellen Organisationsstruktur richtigliegt, und die bewährt erscheinenden Programme werden weiter verfestigt und verfeinert. Es entsteht ein sich selbst verstärkender Prozess, in dem die Organisation die durch die eigene Begrenztheit wahrgenommene Umwelt immer wieder als Bestätigung für die eigene Funktionsweise begreift.

Aus diesen Gründen ist es sehr wohl funktional, dass Organisationen neben den formalen Programmen auch informale Programme ausbilden. Bei informalen Konditionalprogrammen handelt es sich um eingespielte Routinen, über die nie entschieden wurde. Man denke beispielsweise an den Trick, sich am Ende eines Arbeitstages kurz auszustempeln, um danach weiterzuarbeiten, ohne gegen gesetzliche oder betriebliche Arbeitszeitbegrenzungen zu verstoßen, an die genau geregelte Handhabung von schwarzen Kassen oder Reptilienfonds in Organisationen oder an die von vielen Parteien gepflegte illegale Verpflichtung der Abgeordneten, einen Teil ihrer Diäten an ihre Partei abzuführen. Bei informalen Zweckprogrammen handelt es sich um Ziele, die nicht als formale Erwartung formuliert werden. Man denke an die Erfüllung von Aufträgen einiger Kunden, die jenseits aller Regeln bevorzugt behandelt werden, oder die geheime Entwicklung von Mikrochips, Medikamenten oder auch ganzer Autos, für die es nie einen offiziellen Auftrag der Organisationspitze gegeben hat.

Bei Programmen lässt sich beobachten, dass formale Zweckprogramme mit informalen Konditionalprogrammen unterlegt werden. Beispielsweise bilden sich bei der Steuerung von Teams über Zielvorgaben Arbeitsroutinen in Form von informalen Konditionalprogrammen aus. Aber auch die Effekte der formalen Konditionalprogramme werden durch informale Zweckprogramme abgemildert. So ist beispielsweise die klassische Fließbandfertigung konditional programmiert, aber bei Überlast wird davon ausgegangen, dass die Fließbandarbeiter sich nicht strikt an die Konditionalprogramme halten, sondern Ziele wie zeitgenaue Auftragserfüllung mit reflektieren. Es spricht vieles dafür, dass sich die auf Konditionalprogrammierung basierende tayloristische Arbeitsform nur deswegen durchsetzen konnte, weil die problematischen Effekte durch eine informale Zweckprogrammierung ausgeglichen werden. Dass die Mitarbeiter aus diesem informalen

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. dazu Kühl 2015, S. 169ff.).

Personal

Bei Personal handelt es sich insofern um eine Entscheidungsprämisse, als dass Personalentscheidungen wichtige Prämissen für weitere Entscheidungen der Organisation sind.²⁹ Schließlich kann es für zukünftige Entscheidungen einen Unterschied machen, welche Person eine Stelle besetzt. Personal wird dabei nicht als eine Ansammlung konkreter Menschen verstanden, sondern als Struktur der Organisation, die auf die Entscheidungen in der Organisation einen Einfluss hat (vgl. Luhmann 1970, S. 10). Für Organisationen gibt es dabei verschiedene Möglichkeiten, an der Stellschraube Personal zu drehen – über Einstellungen, Entlassungen, interne Versetzungen und Personalentwicklung (vgl. hierzu Luhmann 1971, S. 208).³⁰ Diese Stellschrauben befinden sich im Bereich der entschiedenen Entscheidungsprämissen – es werden formale Anforderungsprofile für Stellen fixiert, wirtschaftliche oder rechtliche Kriterien für Entlassungen definiert, offizielle Karrierewege deklariert oder für alle Mitarbeiter verpflichtende Personalentwicklungsmaßnahmen festgelegt. Dadurch beschränkt sich eine Organisation erst einmal selbst in ihren Möglichkeiten der Personalrekrutierung und Personalverschiebung, schafft aber dadurch überhaupt erst die Basis, Tausende oder Zehntausende von Personen in eine Organisation zu integrieren.

Aber die formalen Stellschrauben in Sachen Personal sind häufig nur begrenzt in der Lage, die Organisation in die Lage zu versetzen, Positionen mit dem „richtigen Personal“ zu besetzen. Es bilden sich deswegen personenbezogene nichtentschiedene Entscheidungsprozesse aus. Für die Besetzung von Positionen kann es funktional sein, neben den offiziellen Ausschreibungsbedingungen auch auf Kriterien wie persönliche Kontaktnetzwerke, Gewerkschaftsmitgliedschaft oder politische Affinitäten zu achten. Bei Entlassungen werden neben den offiziellen, vor Arbeitsgerichten plausibilisierbaren Kriterien häufig auch inoffizielle, nicht offen thematisierbare Kriterien herangezogen. Die offiziellen Karrierewege werden oftmals ergänzt durch inoffizielle Karrierewege, über die Personen an den von der Personalabteilung festgelegten formalen Standards nach oben gezogen werden können. Und für die Anpassung des Personals an die Ansprüche der Organisation ist die informale Sozialisation im Arbeitsprozess durch die Kollegen wichtiger als die Erziehung durch die formal definierten Personalentwicklungsmaßnahmen.

Die Ergänzung, teilweise auch Ersetzung der formalen Personalmaßnahmen durch informale Personalmaßnahmen kann für die Organisation sehr wohl funktional sein. Die Ergänzung, manchmal auch das Konterkarieren der formalen Erziehungsversuche der Personalentwicklung gegenüber den Mitarbeitern durch informale Sozialisation ermöglicht es in vielen Fällen überhaupt erst, dass die Mitarbeiter im Detail wissen, was von ihnen im Arbeitsprozess erwartet wird. Und inoffizielle Kriterien für die Rekrutierung von Personal sind nötig, weil viele für die Organisation wichtige Kriterien nicht den formalrechtlich geprägten Ansprüchen der Personalabteilung und des Personalrats entsprechen.

Zum Zusammenhang der Typen von entschiedenen und nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen

Weil Niklas Luhmann bei der Unterscheidung zwischen Programmen, Kommunikationswegen und Personal von der Formalstruktur – also den entschiedenen Entscheidungsprämissen – ausgeht, ist es konsequent, dass er auch die Änderbarkeit der Strukturen auf der Ebene der entschiedenen

²⁹ Auch die Verwendung des Begriffs „Personal“ als Entscheidungsprämisse hat sich bei Luhmann erst langsam herausgemeldet. Früher ist auch noch von „Personen“ oder „Persönlichkeiten“ (Luhmann 1970, S. 9) als Entscheidungsprämissen die Rede.

³⁰ Luhmanns (1971, S. 208) Liste ist hier etwas weniger schematisch, er nennt in seiner Aufzählung „Ausbildung, Rekrutierung, Verteilung im System, Sozialisation, Karriere“.

Entscheidungsprämissen erläutert. Relevant ist für ihn, dass die Personalplanung, die Programmplanung und die Organisationsplanung (im Sinne der Planung der Kommunikationswege) Entscheidungen sind, die die formale Struktur der Organisation ändern sollen (Luhmann 1970, S. 6).

Die entschiedenen Entscheidungsprämissen sind dabei nur begrenzt kompatibel. Eine Gestaltung der Kommunikationswege in Form zum Beispiel einer Funktionalorganisation, einer Projektorganisation oder einer Matrixorganisation lässt Programme mehr oder weniger sinnvoll erscheinen. Eine primäre Programmierung über Konditionalprogramme zum Beispiel in Form von Fließbandarbeit legt eher die Rekrutierung von geringer qualifiziertem Personal und eine enge Kontrolle über möglichst viele Hierarchiestufen nahe, während eine primäre Zweckprogrammierung in vielen Fällen eher höher qualifiziertes Personal und abgeflachte Hierarchien nahelegt. Strukturentscheidungen bei einem Strukturtypus, so Luhmann (1970, S. 6), engen die Wahlmöglichkeiten bei den anderen Strukturtypen ein.

Gleichzeitig können sich aber entschiedene Entscheidungsprämissen – und dieser Gedanke Luhmanns (1970, S. 6f.) ist innovativ – auch gegenseitig substituieren. Hervorragend ausgebildetes und in den Betrieb hineinsozialisiertes Personal macht die Programmierung und die Gestaltung der Kommunikationswege unproblematischer. Eine präzise Konditionalprogrammierung und eine geringe Führungsspanne verringern das Risiko bei der Personalauswahl.

Mein Vorschlag ist es, dieses theoretisch überzeugende, empirisch aber wenig genutzte Modell Luhmanns zu erweitern. Die hier vorgestellte systematische Unterscheidung von entschiedenen und nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen sowohl bei den Kommunikationswegen als auch bei Programmen und Personal ermöglicht es, organisatorische Kompensationsmöglichkeiten nicht nur zwischen den verschiedenen Typen von entschiedenen Entscheidungsprämissen, sondern auch zwischen den verschiedenen Typen von entschiedenen und nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen zu beobachten. Informale Erwartungen – in Organisationskulturen kristallisiert – entstehen immer dort, „wo Probleme auftauchen, die nicht durch Anweisungen“ gelöst werden können (vgl. Luhmann 2000, S. 241).

6. Konsequenzen einer engen Definition von Organisationskultur

Wenn Organisationskultur als eine nichtentschiedene Entscheidungsprämisse begriffen wird, dann ist bei diesem engen Begriff kein Platz mehr für die Bestimmung über Symbole, Diskurse, Werte, Dogmen, Identitäten, Symbole, Beurteilungssysteme, kognitive Schemata, Glaubenssätze, Denkgebäude oder Mythen. Auf den ersten Blick könnte das Herausfallen dieser Aspekte aus einer Definition von Organisationskultur als Nachteil angesehen werden. Auf den zweiten Blick stellt es sich jedoch als Vorteil dar, weil die bisher unter Organisationskultur subsumierten Begriffe präziser bestimmt und genauer zueinander in ein Verhältnis gesetzt werden können.³¹ Das Potenzial soll nur kurz anhand einiger in der Organisationskultur häufig verwendeter Begriffe aufgezeigt werden.

Die Bestimmung von Organisationskultur über „Symbole“ hatte in der Forschung lange Zeit Tradition (siehe z.B. früh schon Pettigrew 1979, S. 574f.). Ein Symbol wird als ein Objekt verstanden, das für mehr steht als für das Objekt selbst (Cohen 1976, S. 23ff.). In der Organisationskulturforschung werden unter Symbol so unterschiedliche Objekte wie Sprache, Gebäude, Logos, Geschichten oder auch Artefakte wie Kaffeetassen (Wittel 1997) verstanden. Das Problem dieser Bestimmung – und darauf hat Luhmann selbst aufmerksam gemacht – ist jedoch, dass der Symbolbegriff in der Organisationskultur „mit Anforderungen an die Evolution von Gefühlen, an das Stimulieren von Handlungen und an die Erzeugung von ansprechbaren Motiven“ überlastet wird und unklar bleibt, wie das auf der „operativen Ebene“ geschehen soll (Luhmann 2000, S. 272). Das bedeutet nicht, dass der Symbolbegriff aufgegeben werden sollte. Im Gegenteil – er sollte lediglich in Form symbolischer Generalisierung, besonders in der Ausprägung symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien wie

³¹ Luhmann (2000, S. 242ff.) deutet das selbst an, indem er in aller Kürze die Stärken und Schwächen theoretischer Konzepte wie Symbole, Werte und Kausalattributionen diskutiert.

Geld, Macht, Wahrheit oder Liebe, spezifiziert werden (vgl. Luhmann 1984, S. 135ff., und zu symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien Luhmann 1984, S. 222ff.).

Eng im Zusammenhang mit der Bestimmung von Organisationskultur über Symbole steht die Bestimmung über „Meanings“. Mit diesem Begriff der „Meanings“ – mit „Bedeutung“ eher unzureichend übersetzt – wird, wie mit ähnlichen Begriffen wie Deutungssysteme, Denkgebäude, Glaubenssätze, kognitive Schemata, Skripte oder Frames –, versucht, einzufangen, dass soziale Phänomene in Organisationen unterschiedlich interpretiert werden. Diese Bestimmung geht auf die Auffassung von Clifford Geertz zurück, dass die Kulturen die Bedeutungszuschreibungen – „creations of meaning“ – sind, durch die Menschen ihre Erfahrungen interpretieren und ihre Handlungen anleiten lassen, während soziale Strukturen die Formen sind, in der die Handlungen stattfinden (Geertz 1973, S. 145). Es ist sicherlich richtig, darauf zu verweisen, dass Organisationen ein spezifisches System aus selbstverständlichen Bedeutungszuschreibungen, Glaubenssätzen und Ideen ausbilden, die als Grundlage für die Interpretation von Erfahrungen und die Inspiration von Handlungen dienen (siehe nur beispielhaft Weick 1995). Aber durch die Subsumierung von Bedeutungszuschreibungen, Denkgebäuden und Glaubenssätzen unter dem Organisationskulturbegriff wird ausgeblendet, dass Organisationskulturen sich als spezifische Form von Erwartungsstrukturen ausbilden. Aus einer systemtheoretischen Perspektive ist es gerade der Clou, dass sich Bedeutungen, Denkgebäude und Glaubenssätze in Organisationen nicht alleine durch die Formalstruktur – die entschiedenen Entscheidungsprämissen –, sondern auch auf der Basis der Informalstruktur – den nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen – ausbilden, um dann die Wahrnehmung sowohl der formalen- als auch der informalen Struktur zu prägen.³²

In einem weiteren, durch die Praktikerliteratur geprägten Strang der Organisationskulturforschung werden Werte als Elemente der Organisationskultur verstanden (siehe z.B. Sackmann 2015, S. 126). Unter Werten sind Erwartungen zu verstehen, die so generalisiert, spezifiziert und abstrahiert sind, dass sie nur den „Handlungshorizont für Entscheidungsprobleme strukturieren“ (Luhmann 1973, S. 35f.). Jetzt ist es sicherlich so, dass, auf „ihre Letztkomponenten reduziert“, sich auch „Organisationskulturen in der Form von Werten“ finden (Luhmann 2000, S. 244), aber sehr häufig stellen sich die organisationskulturellen Erwartungen deutlich spezifischer dar. Werte sind letztlich nur „Gemeinsamkeitsunterstellungen, die einschränken, was gesagt und verlangt werden kann“, ohne aber zu „determinieren, was getan werden soll“ (Luhmann 1997, S. 343), in der Praxis erscheinen Werte der Organisationskultur aber häufig auch in der Form genauer Verhaltenserwartungen.

Die enge Bestimmung des Kulturbegriffs ermöglicht es, einen systematischen Fehler in der Forschung über Organisationskultur zu vermeiden. Für die Ausprägung von Symbolen, Bedeutungszuschreibungen, Glaubenssätzen, Denkgebäuden, Diskursen, Werten und kognitiven Schemata in Organisationen können die entschiedenen Entscheidungsprämissen genauso wichtig sein wie die nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen. Sowohl entschiedene als auch nichtentschiedene Entscheidungsprämissen prägen – und dieser Gedanke ist zentral – nicht nur einzelne Entscheidungen in Organisationen, sondern beeinflussen auch die Ausbildung von Symbolen, Bedeutungszuschreibungen, Glaubenssätzen, Denkgebäuden, Diskursen und Werten. Das kann man aber erst erkennen, wenn man einen weiten Begriff von Organisationskultur aufgibt.

Das Potenzial einer engen systemtheoretischen Bestimmung von Organisationskultur über nichtentschiedene Entscheidungsprämissen konnte hier nur in groben Zügen ausgeführt werden. Mir ging es darum, zu zeigen, dass man zusätzliche Erkenntnismöglichkeiten gewinnt, wenn man Organisationskultur als eine Form von Erwartungsstruktur versteht, von der auch abgewichen werden kann, wenn systematisch zwischen prinzipiell entscheidbaren, aber nicht entschiedenen, und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen unterschieden wird, wenn genauer identifiziert wird, ob die

³² Statt lediglich zwei Ebenen – Handlung und Kognition – voneinander zu trennen (so z.B. Tenbrunsel et al. 1999), halte ich es für theoretisch und empirisch vielversprechender, drei Ebenen – Erwartung, Handlung und Kognition – voneinander zu unterscheiden. Es sind vorrangig die dominierenden Erwartungsstrukturen, die die Kognitionen (beziehungsweise Wahrnehmungen, Perzeptionen) in Organisationen prägen. Handlungen können sich im Rahmen dieser Erwartungen bewegen, aber auch davon abweichen. Gerade abweichende Handlungen können dann dazu beitragen, dass alternative Wissensbestände aufgebaut werden.

Elemente der Organisationskultur mit der Formalstruktur kompatibel oder nicht kompatibel sind und wenn systematischer unterschieden wird, ob die organisationskulturellen Erwartungen sich auf die Kommunikationswege, auf die Programme oder auf das Personal beziehen.

Die Bestimmung von Organisationskultur über „nichtentschiedene Entscheidungsprämissen“ befreit automatisch von einer sich leicht einschleichenden Unterstellung: nämlich, dass eine „Organisation nur eine Organisationskultur hat“ und dass „diese Kultur einigermaßen konsistent gehandhabt werden kann“ (vgl. Luhmann 2000, S. 242). Gleichzeitig gibt es – wie in letzter Zeit auch unter Systemtheoretikern diskutiert – keinen Grund dafür, davon auszugehen, dass Organisationskulturen nur auf der Ebene von Subeinheiten der Organisation existieren. Über den Begriff der nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen wird offengelassen, auf welcher Ebene der Organisation die nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen gelten. Das Konzept lässt sowohl die Möglichkeit zu, dass die nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen nur in einzelnen Abteilungen oder Teams gelten, als auch, dass sie für die gesamte Organisation Geltungsanspruch erheben können (vgl. dazu u.a. Martin und Siehl 1983).

Organisationskultur entsteht dadurch, dass einzelne Entscheidungen wiederholt getroffen werden und so eine Erwartungshaltung in Bezug auf ähnliche Entscheidungen entsteht, ohne dass dies aber durch eine Entscheidung der Organisation als Entscheidungsprämissen festgelegt wurde. Natürlich werden die nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen auch in der Organisation „produziert“, aber sie werden eben „nicht auf bestimmte Entscheidungen zugerechnet“ werden. Man kann deshalb auch „nicht markieren, wie sie entstanden sind.“ „Sie gelten, weil sie immer schon gegolten haben“ (Luhmann 2000, S. 242). „Eine Organisationskultur entsteht wie von selbst.“ (Luhmann 2000, S. 243)

Mit der Unterscheidung von entschiedenen und nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen lassen sich spezifische Aussagen darüber treffen, wie Organisationsmitglieder erlernen, was von ihnen erwartet wird. Während die Anpassung an entschiedene Entscheidungsprämissen in der Regel durch Erziehung in Form von Schulungen, Trainings und Belehrungen stattfindet, findet die Ausrichtung an den nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen in der Regel über Sozialisation statt. Zwar wird in der Praktikerdiskussion über Organisationskultur nicht selten davon ausgegangen, dass die nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen auch als Kulturprogramm ausgeflaggte Erziehungsmaßnahmen zugänglich sind, aus der Forschung wissen wir jedoch, wie stark solche offiziellen Kulturprogramme in der Praxis konterkariert werden.

Aus der Perspektive einer systemtheoretischen Bestimmung von Organisationskulturen werden die Hoffnungen auf einen schnellen Wandel von Organisationskulturen skeptisch betrachtet. Es existieren Unternehmen, Verwaltungen oder Krankenhäuser, bei denen sich in der Organisationskultur verankerte 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. Neubauer 2003, S. 172). Nichtentschiedene Entscheidungsprämissen können eine beachtliche Beständigkeit haben, gerade weil über sie ja nie entschieden wurde.

Insgesamt werden die Phantasien des Managements, durch organisationskulturelle Maßnahmen Kreativität, Emotionen, Intuitionen, und Innovationen der Mitarbeiter für die Organisation kontrollierbar zu machen, erheblich gedämpft. Entweder handelt es sich um organisationskulturelle Erwartungen, um unentscheidbare Entscheidungsprämissen, die schon aufgrund des Charakters der Tätigkeit für Kontrollversuche unerreichbar sind, oder es handelt sich um nicht entschiedene, aber prinzipiell formalisierbare Entscheidungsprämissen, die aber häufig die Entstehung neuer nichtentschiedener Entscheidungsprämissen mit sich bringen. So wissen wir aus der Forschung sehr genau, dass die Versuche des Managements, unter Begriffen wie Compliance, Controlling oder Qualitätsmanagement die vielfältigen Regelabweichungen, Abkürzungen und Improvisationen abzuschaffen, lediglich zu neuartigen Regelabweichungen, Abkürzungen und Improvisationen

führen.³³ Weil sich – so das in der Organisationstheorie inzwischen gesicherte Wissen – Organisationen nicht von einem Zweck aus durchprogrammieren lassen (siehe Überblick bei Luhmann 1973), besteht auch keine Chance, eine Organisation nur über entschiedene Entscheidungsprämissen zu führen.

Eine begrifflich präzise Bestimmung von Organisationskultur ist die Voraussetzung dafür, sie mit anderen Begriffen der Organisationstheorie in Beziehung zu setzen. Dabei wird – wie gezeigt – einerseits der Begriff Organisationskultur von anderen Begriffen wie Symbol oder Wert abgegrenzt, andererseits aber gezeigt, dass unter einem als spezifische Erwartungsstruktur verstandenen Begriff der Organisationskultur die gleichen empirischen Phänomene erfasst werden wie früher unter dem Begriff der Informalstruktur. Mit der präzisen Bestimmung über nichtentschiedene Entscheidungsprämissen wird es möglich, die bisher seltsam voneinander entkoppelten Forschungen über Informalität und Organisationskultur zusammenzuführen. Die Herausforderung besteht meines Erachtens dabei nicht nur darin, zu zeigen, wie die vielfältigen Arbeiten zur Organisationskultur – und zur Informalität – theoretisch integriert werden. Noch wichtiger erscheint es mir, zu zeigen, dass die präzise Bestimmung genauere empirische Beschreibungen von Organisationskultur ermöglicht.

Literaturverzeichnis

Ahrne, Göran; Brunsson, Nils (2011): Organization Outside Organizations: the Significance of Partial Organization. In: *Organization* 18, S. 83–104.

Allaire, Yvan; Firsirotu, Mihaela E. (1984): Theories of Organisational Culture. In: *Organization Studies* 5, S. 193–226.

Alvesson, Mats (2013): *Understanding Organizational Culture*. 2. Aufl. London: Sage.

Alvesson, Mats (2016): Organizational Culture. In: Stephen Edgell, Heidi Gottfried und Edward Granter (Hg.): *The SAGE Handbook of the Sociology of Work and Employment*. London: Sage, S. 262–282.

Ashforth, Blake E.; Anand, Vikas (2003): The Normalization of Corruption in Organizations. In: *Research in Organizational Behavior* 25, S. 1–52.

Bardmann, Theodor M.; Franzpötter, Reiner (1990): Unternehmenskultur. Ein postmodernes Organisationskonzept. In: *Soziale Welt* 41, S. 424–440.

Bensman, Joseph; Gerver, Israel (1963): Crime and Punishment in the Factory. The Function of Deviancy in Maintaining the Social System. In: *American Sociological Review* 28, S. 588–598.

Blau, Peter M. (1955): *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago: University of Chicago Press.

Blumer, Herbert (1931): Science without Concept. In: *American Journal of Sociology* 36, S. 515–533.

Böhle, Fritz (2009): Weder rationale Reflexion noch präreflexive Praktik. Erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln. In: Fritz Böhle und Margit Wehrich (Hg.): *Handeln unter Unsicherheit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 203–230.

Bueger, Christian; Gadinger, Frank (2014): Die Formalisierung der Informalität: Praxistheoretische Überlegungen. In: Stephan Bröchler und Timo Grunden (Hg.): *Informelle Politik. Konzepte, Akteure und Prozesse*. Wiesbaden: Springer VS, S. 81–98.

Clinard, Marshall B.; Yeager, Peter C. (1980): *Corporate Crime*. New York: Free Press.

Cohen, Abner (1976): *Two-Dimensional Man. An Essay on the Anthropology of Power and Symbolism in Complex Society*. Berkeley: University of California Press.

Crozier, Michel (1963): *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil.

³³ Dieser Effekt ist unter dem Stichwort bürokratischer Teufelskreis näher untersucht worden. Siehe dazu nur beispielhaft die empirischen Studien von Crozier 1963; Kühl 2014.

- Dalton, Melville (1959): *Men Who Manage*. New York: Wiley.
- Danner, Stefan (2001): Ist Authentizität möglich? In: *Gruppendynamik* 32 (4), S. 443–459.
- Ebers, Mark (1991): Der Aufstieg des Themas "Organisationskultur" in problem- und disziplingeschichtlicher Perspektive. In: Eberhard Dülfer (Hg.): *Organisationskultur*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 39–63.
- Fayol, Henri (1916): *Administration industrielle et générale, prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris: Dunod.
- Friedberg, Erhard (1992): Les quatre dimensions de l'action organisée. In: *Revue française de sociologie* 33, S. 531–557.
- Friedberg, Erhard (1993): *Le pouvoir et la règle*. Paris: Seuil.
- Frost, Peter J.; Moore, Larry F.; Louis, Meryl R.; Lundberg, Craig C.; Martin, JoanneFrost, Peter J. (1985): An Allegorical View of Organizational Culture. In: Peter J. Frost, Larry F. Moore, Meryl R. Louis, Craig C. Lundberg und Joanne Martin (Hg.): *Organizational Culture*. Beverly Hills, London: Sage, 13-25.
- Geertz, Clifford (1973): *The Interpretation of Cultures. Selected Essays*. New York: Basic Books.
- Gernert, Dieter (2009): Ockham's Razor and its Improper Use. In: *Cognitive Systems* 7 (2), S. 133–138.
- Giddens, Anthony (1984): *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- Goffman, Erving (1961): Role Distance. In: Erving Goffman (Hg.): *Encounters. Two Studies in the Sociology of Interaction*. London: Allen Lane, S. 73–134.
- Goffman, Erving (1967): The Nature of Deference and Demeanor. In: Erving Goffman (Hg.): *Interaction Ritual*, S. 47–96.
- Gouldner, Alvin W. (1954): *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Glencoe: Free Press.
- Greve, Henrich R.; Palmer, Donald; Pozner, Jo Ellen (2010): C
Processes, and Consequences of Organizational Misconduct. In: *The Academy of Management Annals* 4 (1), S. 53–107.
- Grubendorfer, Christina (2016): *Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur*. Heidelberg: Carl Auer.
- Grunden, Timo (2014): Informelle Machtarchitekturen im parlamentarischen Regierungssystem - Zur Analyse der Entstehung, Funktion und Veränderung informeller Institutionen. In: Stephan Bröchler und Timo Grunden (Hg.): *Informelle Politik. Konzepte, Akteure und Prozesse*. Wiesbaden: Springer VS, S. 17–50.
- Grüneisen, Sven (2015): Kameradschaft im Reservepolizeibataillon 101 und der Genozid an den Juden. Eine soziologische Rekonstruktion von Verhaltenserwartungen in Extremsituationen. In: Alexander Gruber und Stefan Kühn (Hg.): *Soziologische Analysen des Holocaust. Jenseits der Debatte über "ganz normale Männer" und "ganz normale Deutsche"*. Wiesbaden: Springer VS, S. 171–214.
- Gulick, Luther (1937): Notes on the Theory of Organization. In: Luther Gulick (Hg.): *Papers on the Science of Administration*. New York: Columbia University Institute of Public Administration, S. 1–46.
- Harramach, Niki; Prazak, Robert (2014): *Management, absurd. Ein Blick auf die Kehrseite moderner Management-Begriffe*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hecke, Simon (2017): *Kanonisches Recht*. Wiesbaden: Springer VS.
- Helmke, Gretchen; Levitsky, Steven (2004): Informal Institutions and Comparative Politics: A Research Agenda. In: *Perspectives on Politics* 2, S. 725–740.
- Hiller, Petra (2005): *Organisationswissen. Eine wissenssoziologische Neubeschreibung der Organisation*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.

- Hochschild, Arlie Russell (1983): *The Managed Heart. Commercialisation of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Huxley, Aldous (2005): *Grey Eminence*. London: Vintage.
- Jefferys, William H.; Berger, James O. (1992): Ockham's Razor and Bayesian Analysis. In: *American Scientist* 80, S. 64–72.
- Klimecki, Rüdiger; Probst, Gilbert J.B; Eberl, Peter (1994): *Entwicklungsorientiertes Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kobi, Jean-Marcel; Wüthrich, Hans A. (1986): *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*. Landsberg: Verlag Moderne Industrie.
- Kühl, Stefan (2002): Jenseits der Face to Face Organisation. Wachstumsprozesse in kapitalmarktorientierten Unternehmen. In: *Zeitschrift für Soziologie* 31, S. 186–210.
- Kühl, Stefan (2013): *Organizations. A Systems Approach*. Farnham: Gower.
- Kühl, Stefan (2014): *The Sudoku Effect. Universities in the Vicious Circle of Bureaucracy*: Springer International.
- Kühl, Stefan (2015): *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation*. 2. Aufl. Frankfurt a.M. a.M., New York: Campus.
- Kühl, Stefan (2016a): *Ordinary Organizations. Why Normal Men Carried out the Holocaust*. Cambridge, Malden: Polity Press.
- Kühl, Stefan (2016b): *Strategien entwickeln. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Latner, Richard B. (1978): The Kitchen Cabinet and Andrew Jackson's Advisory System. In: *The Journal of American History* 65 (2), S. 367–388.
- Latour, Bruno (2007): *Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft. Einführung in die Akteur-Netzwerk-Theorie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Lauth, Hans-Joachim (1999): Informelle Institutionen politischer Partizipation und ihre demokratietheoretische Bedeutung. In: Hans-Joachim Lauth und Ulrike Liebert (Hg.): *Im Schatten demokratischer Legitimität*. Opladen: WDV, S. 61–84.
- Levi, Primo (2002): *Die Untergegangenen und die Geretteten*. München: Hanser.
- Longaker, Richard P. (1957): Was Jackson's Kitchen Cabinet a Cabinet? In: *The Mississippi Valley Historical Review* 44, S. 94–108.
- Luhmann, Niklas (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1970): *Allgemeines Modell organisierter Sozialsysteme*. Bielefeld: Unveröff Ms.
- Luhmann, Niklas (1971): Reform des öffentlichen Dienstes. In: Niklas Luhmann (Hg.): *Politische Planung*. Opladen: WDV, S. 203–256.
- Luhmann, Niklas (1972): *Rechtssoziologie*. Reinbek: Rowohlt.
- Luhmann, Niklas (1973): *Zweckbegriff und Systemrationalität*. Frankfurt a.M. a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1975): *Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme*. In: Niklas Luhmann (Hg.): *Soziologische Aufklärung 2*. Opladen: WDV, S. 39–50.
- Luhmann, Niklas (1983): *Legitimation durch Verfahren*. Frankfurt a.M. a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a.M. a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1988): *Organisation*. In: Willi Küpper und Günther Ortman (Hg.): *Mikropolitik. Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: WDV, S. 165–186.
- Luhmann, Niklas (1993): *Das Recht der Gesellschaft*. Frankfurt a.M. a.M.: Suhrkamp.

- Luhmann, Niklas (1995): Kausalität im Süden. In: *Soziale Systeme* 1, S. 7–28.
- Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M. a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: WDV.
- Luhmann, Niklas (2013): Kontingenz und Recht. Berlin: Suhrkamp.
- Mann, Leon (1969): Queue Culture: the Waiting Line as a Social System. In: *American Journal of Sociology* 75, S. 340–354.
- March, James G.; Simon, Herbert A. (1958): Organizations. New York: John Wiley.
- Marshall, Judie.; Mclean, Adrian (1985): Exploring Organisation Culture as a Route to Organisational Change. In: Valerie Hammond (Hg.): *Current Research in Management*. London: Francis Pinter, S. 2–20.
- Martin, Joanne; Siehl, Caren (1983): Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. In: *Organizational Dynamics* 12, S. 52–68.
- Meek, V. Lynn (1988): Organizational Culture. Origins and Weaknesses. In: *Organization Studies* 9, S. 453–473.
- Meyer, John W.; Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology* 83, S. 340–363.
- Neubauer, Walter (2003): Organisationskultur. Stuttgart: Kohlhammer.
- Ogbonna, Emmanuel; Wilkinson, Barry (1990): Corporate Strategy and Corporate Culture. The View from the Checkout. In: *Personnel Review* 19, S. 9–15.
- Orr, Julian E. (1996): Talking About Machines. An Ehtnography of Modern Job. Ithaca: Cornell University Press.
- Ortmann, Günther (2003): Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Osrecki, Fran (2014): Autonomie von der Abweichung her denken: Zur Wiederentdeckung einer Theoriefigur. In: Martina Franzen, Arlena Jung, David Kaldewey und Jasper Korte (Hg.): *Autonomie revisited. Beiträge zu einem umstrittenen Grundbegriff in Wissenschaft, Kunst und Politik*. Weinheim: Beltz Juventa (Zeitschrift für theoretische Soziologie, 2), S. 400–423.
- Osrecki, Fran (2015): Fighting Corruption with Transparent Organizations. Anti-corruption and Functional Deviance in Organizational Behavior. In: *Ephemera* 15, S. 337–364.
- Pannes, Tina (2011): Dimensionen informellen Regierens. In: Martin Florack (Hg.): *Regierungszentralen. Organisation, Steuerung und Politikformulierung zwischen Formalität und Informalität*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 35–91.
- Pavé, Francis (1989): *L'illusion informaticienne*. Paris: L'Harmattan.
- Pettigrew, Andrew (1979): On Studying Organizational Cultures. In: *Administrative Science Quarterly* 24, S. 570–581.
- Polanyi, Michael (1985): Implizites Wissen. Frankfurt a.M. a.M.: Suhrkamp.
- Potapova, Katerina (2014): Zur Kritik des Konzepts ‚Informelles Regieren‘. In: Stephan Bröchler und Timo Grunden (Hg.): *Informelle Politik. Konzepte, Akteure und Prozesse*. Wiesbaden: Springer VS, S. 99–118.
- Puchta, Georg Friedrich (1828): Das Gewohnheitsrecht. Erlangen: Palmsche Verlagsbuchhandlung.
- Reiter, Uli (2016): Illegalität. Phänomen und Funktion.
- Rodríguez Mansilla, Darío (1991): *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez Mansilla, Darío (2004): *Diagnóstico Organizacional*. 6. Aufl. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

- Rüb, Friedbert W. (2014): Informelles Regieren – oder: Vergeblicher Versuch, die Farbe eines Chamäleons zu bestimmen. In: Stephan Bröckler und Timo Grunden (Hg.): Informelle Politik. Konzepte, Akteure und Prozesse. Wiesbaden: Springer VS, S. 51–80.
- Sackmann, Sonja A. (1991): *Cultural Knowledge in Organizations*. Newbury Park: Sage.
- Sackmann, Sonja A. (1992): Culture and Subcultures. An Analysis of Organizational Knowledge. In: *Administrative Science Quarterly* 37, S. 140–161.
- Sackmann, Sonja A. (2015): Das Zusammenspiel des Informellen und Formellen aus organisationskultureller Perspektive. In: Victoria von Groddeck und Sylvia M. Wilz (Hg.): Formalität und Informalität in Organisationen. Wiesbaden: Springer VS, S. 123–142.
- Schein, Edgar H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. London: Jossey-Bass.
- Schnyder, Alphons Beat (1992): Die Entwicklung zur Innovationskultur. In: *Organisationsentwicklung* (1), S. 62–69.
- Scott, W. Richard (2001): *Institutions and Organizations. Ideas and Interests*. 2. Aufl. Thousand Oaks: Sage.
- Selznick, Philip (1948): Foundations of the Theory of Organization. In: *American Sociological Review* 13, S. 25–35.
- Selznick, Philip (1949): *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- Sjoberg, Gideon (1960): Contradictory Functional Requirements and Social Systems. In: *Journal of Conflict Resolution* 4, S. 198–208.
- Smircich, Linda (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: *Administrative Science Quarterly* 28, S. 339–358.
- Tacke, Veronika (2015): Formalität und Informalität. In: Victoria von Groddeck und Sylvia M. Wilz (Hg.): Formalität und Informalität in Organisationen. Wiesbaden: Springer VS, S. 37–92.
- Taylor, Frederick W. (1967): *The Principles of Scientific Management*. London: Norton.
- Tenbrunsel, Ann E.; Galvin, Tiffany L.; Neale, Margaret A.; Bazerman, Max H. (1999): Cognitions in Organizations. In: Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy und Walter R. Nord (Hg.): *Managing Organizations*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications: Sage, S. 63–87.
- Trice, Harrison Miller; Beyer, Janice M. (1993): *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Tylor, Edward Burnett (1871): *Primitive Culture. Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom*. London: Murray.
- van Maanen, John (1991): The Smile Factory. Work at Disneyland. In: Peter J. Frost, Larry F. Moore, Meryl R. Louis, Louis, Lundberg, Craig C. und Joanne Martin (Hg.): *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park: Sage, S. 58–76.
- Vaughan, Diane (1999): The Dark Side of Organizations. Mistake, Misconduct, and Disaster. In: *Annual Review of Sociology* 25, S. 271–305.
- Weick, Karl E. (1985): The Significance of Corporate Culture. In: Peter J. Frost, Larry F. Moore, Meryl R. Louis, Craig C. Lundberg und Joanne Martin (Hg.): *Organizational Culture*. Beverly Hills, London: Sage, S. 381–389.
- Weick, Karl E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Williams, Robin M. (1970): *American Society: A Sociological Interpretation*. 3. Aufl. New York: Knopf.
- Wittel, Andreas (1997): *Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Studie*. Berlin: Edition Sigma.
- Young, Ed (1989): On the Naming of the Rose. Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture. In: *Organization Studies* 10 (2), S. 187–206.