

Konsistenz in Organisationen – Funktionen und Dysfunktionen

LEOPOLD RINGEL

Zusammenfassung

Organisationen haben zahlreiche Möglichkeiten, ihre Mitglieder über identitätsstiftende Strukturen an sich zu binden. In Abgrenzung zur Organisationskulturforschung wird der Vorschlag gemacht, formale und informale Strukturen als zentrale Analysebegriffe zu verwenden. Daran anschließend wird zwischen konsistenten und inkonsistenten Organisationsstrukturen, die je unterschiedliche Identitätspotentiale in sich bergen, unterschieden. Kern dieser Annahme ist, dass formale und informale Strukturen in dieselbe bzw. unterschiedliche Richtungen verlaufen können. Dieses heuristische Modell wird anhand eines empirischen Falls exemplifiziert, bei dem es sich um eine Unternehmensberatung mit konsistenten Strukturen handelt.

Schlüsselwörter: *Organisationssoziologie, Formalität, Informalität, Organisationskultur, interpretative Sozialforschung*

Summary

Modern Organizations employ various means in order to secure the commitment of their employees. In contrast to contemporary approaches in organizational theory that deal with this issue mostly in the context of organizational culture theory, I draw on the classical theoretical distinction of formal and informal organizational structures. Those can be seen as either congruous or conflicting. Both types of structure harbor different concepts of identity for the employees to relate to. In light of these theoretical landmarks I will present an empirical

case study of an organization that plans a formation of a subsidiary but fails at this task.

Keywords: *Organizational sociology, formal, informal, organizational culture, qualitative research*

1. Einleitung

Organisationen sind nicht mehr das, was sie einmal waren. Das Bild, das die Wissenschaft von formalen Organisationen einst hatte, war primär von großen staatlichen Bürokratien und Wirtschaftsunternehmen geprägt, die teils nahe an die idealtypischen Vorstellungen Max Webers (1990) herankamen. Jedoch bildeten sich im Verlauf der vergangenen Jahrzehnte und im Gleichschritt mit tiefgreifenden gesamtgesellschaftlichen Umbrüchen vielerlei unterschiedliche, deutlich flexiblere Organisationsformen heraus, seien es projektförmig strukturierte Unternehmen (Kühl 1998; Rothschild 2000), sogenannte Adhokratien (Mintzberg 1989) oder auch netzwerkförmige Organisationsformen (Powell 1990; Podolny/Paige 1998), um nur einige wenige zu nennen.

Parallel zu dieser Veränderung traditioneller Organisationsformen findet auch ein nachhaltiger Wandel der Identitätspotentiale, die Organisationen ihren Mitgliedern bieten (bzw. bieten können), statt. Sprach Weber noch von einer abstrakten Gesinnung, die BeamtInnen an die von ihnen zu verrichtende Arbeit knüpft, so ging Frederick Taylor (1967) bereits dazu über, die leistungsgebundene monetäre Entlohnung als Hauptantrieb für organisationale Beteiligung von (aus seiner Sicht) an sich faulen Menschen zu sehen. Interessanterweise übersahen beide Autoren, dass auch die Organisationen selbst – jenseits der von ihnen festgelegten Zwecke – als distinkte (räumliche, aber auch symbolische) Orte den Mitgliedern eine stabile Identität bieten können, die auch abseits von Bezahlung und Berufsethik Bindungspotentiale in sich bergen.

Einen ersten Schritt in diese Richtung vollzogen die Begründer des Human-Relations-Ansatzes (Roethlisberger/Dickson 1939), die in ihren vielbeachteten Studien die Entdeckung machten, dass Arbeitsgruppen eigenen Gesetzen unterliegen. Diese Gruppen bieten den ArbeiterInnen einen wohligen, gemeinschaftlichen Rahmen, der eine stärker bindende Wirkung zu entfalten vermag als schlichte monetäre Leistungen. Die informale Seite der Organisation als identi-

tätsstiftendes Merkmal war entdeckt! Etwa zur gleichen Zeit beschäftigte sich Barnard (1948) mit einer ersten theoretischen Fassung des Verhältnisses von Formalität und Informalität, wobei für ihn die Rolle der ManagerInnen im Mittelpunkt des Interesses stand.

Im Verlauf der Jahrzehnte nach dem zweiten Weltkrieg trat das Begriffspaar formal/informal bei der Erforschung von Organisationsstrukturen und der Frage nach deren identitätsstiftenden Potentialen jedoch mehr und mehr in den Hintergrund und wurde durch den Begriff Organisationskultur abgelöst (Morrill 2008), der von wirtschaftswissenschaftlichen und soziologischen AutorInnen sehr unterschiedlich gedeutet wurde (Bardmann 1994). Auf der einen Seite betrachteten z.B. Peters/Waterman (1984) und Ouchi (1981) Kultur als eine Variable, die man den Rationalitätsansprüchen moderner Unternehmen unterordnen, d.h. intentional beeinflussen kann. Auf der anderen Seite konzentrierten sich SozialwissenschaftlerInnen wie Smircich (1983) auf den Prozess der permanenten Erzeugung von Bedeutungen und die Frage nach dahinterliegenden »basic assumptions«, woraus folgt, dass AutorInnen dieses Typs vor allem an eigendynamischen, nicht steuerbaren Prozessen und Strukturen in Organisationen interessiert sind. Aus dieser Sicht wird gegen steuerungsoptimistische AutorInnen eingewendet, »[...] dass Kulturen zwar menschliche Produkte sind, dass sie jedoch nicht rational beherrschbar, formal programmierbar und technokratisch verwaltbar sind.« (Bardmann/Franzpötter 1990, S. 434). Anders formuliert: In wirtschaftswissenschaftlicher Lesart *haben* Organisationen unter anderem auch eine Kultur, die sie zu ihrem Vorteil instrumentalisieren können, in soziologischer Lesart *sind* sie eine Kultur, d.h. alle ihre Elemente entstehen auf Basis retrospektiv beobacht- und deutbarer Sinnerzeugungsprozesse, die jenseits intentionaler Steuerungsansprüche verankert sind. Greift man auf die Terminologie von Morgan (2006) zurück, der verschiedene Metaphern zur Beschreibung von Organisationen herausarbeitet, so sieht man, dass der wirtschaftswissenschaftliche Kulturbegriff stärker in der Maschinen-Metapher (Organisationen als triviale, beliebig veränderbare Maschinen), denn der Kultur-Metapher verankert ist, was dieser Forschungstradition manchmal auch zum Vorwurf gemacht wird (z.B. von Bardmann/Franzpötter 1990, S. 434).

Wie anhand dieses kursorischen Überblicks ersichtlich wird, war bei der Erforschung von Organisationen bereits zu Beginn das Thema *Identität* – im

Folgenden verstanden als (mehr oder weniger) stabile Strukturen, an denen Mitglieder einer Organisation sich (mehr oder weniger) dauerhaft affirmativ orientieren können/wollen – oftmals eng mit der Motivation der Mitglieder, für die Organisation zu arbeiten, verbunden. Ganz gleich, ob AutorInnen für oder gegen die Möglichkeit der Steuerbarkeit von Organisationskulturen argumentieren bzw. welchen Kulturbegriff sie verwenden: Eine starke Kultur, die Organisationen erlaubt, ihre Angestellten möglichst wenig an formale Standards zu »ketten« und sie frei und selbstbestimmt arbeiten zu lassen, könne eigentlich nur etwas Gutes sein, so der Tenor.

Doch in welchem Verhältnis stehen solche starken Kulturen, die hohe Identitätspotentiale in sich bündeln, zu organisationalem Wandel? Schaffen Organisationen es, ihre Kulturen nicht nur stabil zu halten, sondern sie auch, je nach Bedarf, zu wandeln? In Anbetracht zunehmend turbulenter, unsicherer Umwelten und der raschen Anpassung von Organisationen an neue Managementmoden, Produktionspraxen etc. ist diese Frage nicht zu vernachlässigen. So weist etwa Schreyögg (2003, S. 475) darauf hin, dass Organisationen mit starken Kulturen oftmals die Tendenz zur Erstarrung in sich bergen. Gleichzeitig seien laut Beck/Kieser (2003) formale Regeln nicht nur begrenzend, sondern ermöglichen auch Wandel. Wäre angesichts dieser Einwände eine stärkere Entbindung von Organisationen und Mitgliedern »rationaler«? Jenseits solcher zu allgemeinen Entweder/Oder-Fragen wird im weiteren Verlauf des Artikels die These entwickelt und anhand einer Fallstudie expliziert, dass starke kulturelle Identitäten in Organisationen unter bestimmten Umständen in einem fundamentalen Spannungsverhältnis zu intentionalem Wandel stehen können. Von großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Frage nach der Konsistenz bzw. der Inkonsistenz der Organisationsstrukturen; was darunter zu verstehen ist, wird weiter unten ausgeführt.

Um ein Missverständnis vorab zu klären: Es ist *nicht* das Ziel dieses Textes einseitig *für* Wandel und *gegen* Identität Partei zu ergreifen. Vielmehr wird von der Annahme ausgegangen, dass diese beiden Begriffe als Pole den klassischen Fall eines organisationalen Dilemmas darstellen (im Sinne von Blau/Scott 1966, S. 242ff.). Gemeint ist, dass kein optimaler, allgemeingültiger Zustand existiert, durch den alle Widersprüche beseitigt und die Organisation optimal auf ihre Umwelt eingestellt werden kann. Insofern eröffnet dieser Artikel einen Problem-

horizont, in dem verschiedene Positionierungen (mit je unterschiedlichen Funktionen und Dysfunktionen) definiert werden, die Organisationen zu dem Dilemma von Identität und Wandel einnehmen können. Die Fallstudie zeigt innerhalb dieses Horizonts, welche Vor- und Nachteile eine ganz spezifische Form der organisationalen Strukturierung mit sich bringt.

Die Adressierung der skizzierten These findet in vier Schritten statt. Eingangs wird in Abgrenzung zum dominanten Organisationskulturansatz dafür plädiert, auf die ältere Unterscheidung von formal/informal zurückzugreifen, um so die strukturellen Eigentümlichkeiten von Organisationen besser rekonstruieren zu können. Daraufhin wird diese theoretische Perspektive auf das Thema Identität anhand der Unterscheidung konsistenter und inkonsistenter organisationaler Identitäten zugespitzt. Es folgt eine Anwendung der in den beiden vorherigen Kapiteln entwickelten Terminologie auf einen empirischen Fall, anhand dessen gezeigt wird, dass eine bestimmte Ausprägung der Organisationsstruktur in Form einer konsistenten Identität eine bestimmte Form des organisationalen Wandels unterbinden kann. Schließlich werden die Ergebnisse einem kritischen Rückblick unterzogen.

2. Der blinde Fleck der Organisationskulturforschung

In diesem Kapitel sollen zunächst und in Abgrenzung von den in der Einleitung skizzierten Organisationstheorien die für die weitere Argumentation zentrale theoretische Unterscheidung, nämlich jene von formal/informal, eingeführt und deren Vorzüge gegenüber der »modischeren« Organisationskulturforschung bei der Analyse organisationaler Identitäten erläutert werden.

Wie bereits dargestellt, lässt sich die Organisationskulturforschung in zwei dominante Stränge einteilen. Auf der einen Seite stehen Studien, die Kultur als ein Bündel von Werten, das intentional gestaltbar ist, betrachten. Auf der anderen Seite finden sich Ansätze, die Organisationen als »wie von selbst« (Luhmann 2000a, S. 243) entstandene Kulturen beschreiben. Die erste Perspektive erscheint soziologisch gesehen eher unterkomplex, da sie das vielschichtige, dynamische und mitunter eben nicht steuerbare Leben in Organisationen nur ungenügend zu beschreiben vermag. Aus diesem Grund werden an dieser Stelle kurz die basalen Annahmen der sozialwissenschaftlichen Organisationskulturforschung erläutert.

Eine grundlegende Neuerung dieses im weitesten Sinne im konstruktivistischen Paradigma verortbaren Forschungsstrangs ist, die Gesellschaft nicht als objektiv und stabil gegeben zu betrachten, sondern ihre fundamentale Begründung in sozialen Bedeutungsgebungsprozessen zu sehen. Das heißt, anders formuliert, die Welt (und unsere Sicht auf sie) ist nicht einfach wie sie ist, sondern wird von AkteurInnen aktiv hergestellt, reproduziert und verändert. Grundlage jedweder Handlung sind demgemäß basale Annahmen über die Beschaffenheit der Welt, die in sozialen Interaktionen (unintendiert) hergestellt werden und anschließend den AkteurInnen als (scheinbar) natürliche objektivierte Tatsachen gegenüber treten (Berger/Luckmann 1969). Menschen sind somit nicht nur die BetrachterInnen, sondern immer auch die KoproduzentInnen ihrer eigenen Welt. Ausgehend von dieser Prämisse und inspiriert von den ethnologischen Schriften Clifford Geertz' (1983) sieht die soziologische Organisationskulturforchung, einzelne Organisationen als abgrenzbare soziale Einheiten, in denen sich im Laufe der Zeit unterschiedliche Normen, Werte, Routinen, Praktiken und Symbole etabliert haben. Diese gilt es zu (re-)konstruieren. Dabei gibt es unterschiedliche Ausprägungen dieses Forschungsstrangs. So sieht Schein (1985) als eher funktionalistisch argumentierender Autor, einzelne Organisationen als homogene Kulturen, wohingegen andere, wie z.B. Gregory (1983) betonen, dass Organisationen aus einer Mehrzahl heterogener Subkulturen bestehen; wieder andere (Sackmann 1992) beschreiten einen Mittelweg.

So wichtig die Erkenntnisse dieser Forschungen auch sein mögen, so fällt doch auf, dass ihr Konzept von Organisationen diese nicht als distinkte soziale Entitäten zu beschreiben vermag, denn schließlich könnte man damit genauso gut auch Gruppen, Familien, Staaten, Institutionen, Netzwerke etc. (d.h. eigentlich alle denkbaren sozialen Entitäten) untersuchen. Das Manko dieses Ansatzes liegt folglich darin, dass er den Kulturbegriff viel zu weit fasst – wodurch dieser ungenau wird – und ihm zu viel Erklärungswert zuschreibt. Denn wenn alles Kultur ist, dann lässt sich folglich auch alles mit diesem Terminus erklären. Ziel einer Organisationstheorie und -methodologie sollte jedoch sein, ein Vokabular zu entwickeln, mit dem *die Besonderheit von Organisationen* – im Unterschied zu anderen sozialen Entitäten – deutlich gemacht werden kann. Hierbei sollte jedoch der Fehler älterer Organisationsansätze vermieden werden, das theoretische Korsett derart zu straffen, dass letzten Endes nur noch deduktiv Hypothesen

überprüft werden können. Begriffe, mit deren Hilfe Organisationen beschrieben werden sollen, müssen also gleichzeitig offen und geschlossen sein. Einerseits muss der Untersuchungsbereich eingegrenzt werden (was der Begriff der Kultur – trotz des Zusatzes »Organisation« – nur eingeschränkt tut); dabei sollte er jedoch auch hinreichend offen sein für die Entfaltung des empirischen Materials, ohne es durch vorab eng definierte Konzepte zu sehr in eine Form zu pressen (March/Simon 1993, S. 20).

Ein Ansatz, der diesen Spagat zu leisten vermag, ist die Organisationstheorie des Soziologen Niklas Luhmann (1999, 2000a). Im Anschluss an Klassiker wie Barnard (1948) und Selznick (1943) greift er die Unterscheidung von Formalität/Informalität auf und legt sie seiner Organisationssoziologie zugrunde. Was formale Strukturen spezifisch auszeichnet und wodurch sie Organisationen von anderen sozialen Einheiten wie Familien, Gruppen, Netzwerken oder Institutionen unterscheiden, ist, dass sie *explizit entschieden* werden und *jederzeit*, wiederum per expliziter Entscheidung, *änderbar* sind. Wie viele MitarbeiterInnen eine Abteilung hat, welche Aufgaben erledigt werden müssen, wer wem Weisungen erteilen darf – all das ergibt sich nicht von selbst, aus dem freien Spiel der Kräfte, sondern wird von und in der Organisation explizit und klar (und auf spezifische Stellen zurechenbar) entschieden. Dies macht den fundamentalen Unterschied von Organisationen zu sozialen Einheiten anderen Typs aus, in denen natürlich auch Regeln über Mitgliedschaftsbedingungen bestehen und beständig richtungsweisende Entscheidungen getroffen werden. Nur sind diese Regeln zumeist weder explizit, noch kann ihre Implementation klar auf eine Person/Stelle zugerechnet werden. Die Folgsamkeit der Mitglieder wird in den meisten Organisationen nicht durch die Anwendung von Macht, sondern durch eine direkte Bindung der Mitgliedschaft an die formalen Regeln erreicht: Wer Mitglied sein will, muss sich (zumindest oberflächlich, d.h. für alle anderen sichtbar) an die formalen Regeln halten und auch Änderungen dieser Regeln (in gewissem Umfang) in Kauf nehmen (Luhmann 1999, S. 38f). Und da die Mitgliedschaft zumeist aufkündbar ist, kann man in Organisationen auf der Ebene expliziter Kommunikation mit einem hohen Grad an Konformität rechnen, die nicht, so wie in sozialen Entitäten anderen Typs, beständig und aktiv hergestellt werden muss. Eine weitere Spezifizierung seiner Theorie der Formalstruktur unternahm Luhmann (2000a) durch ihre Dreiteilung: Die entscheidbare Seite der Organisation setzt

sich demnach aus Kommunikationswegen (vertikale und horizontale Differenzierung), Programmen (Aufgabenstruktur und Routineabläufe) und Personal (Ausbildung und charakterliche Dispositionen der StelleninhaberInnen) zusammen, wobei diese von Luhmann als *Prämissen von Entscheidungen* bezeichnet werden.

Damit sind wir auch schon bei der zweiten Ebene angelangt: Organisationen sind äußerst komplexe Systeme, die *nur einen Teil* ihrer Strukturen formalisieren (können) – vieles entzieht sich folglich dieser Form der expliziten Ordnungsbildung: Bekanntschaftsnetzwerke, Freundesgruppen, eingeschliffene Routinen, der »kurze Dienstweg«, kulturell geprägte und unbewusste Normen und Werte, aber auch illegale Praktiken und dergleichen – all dies sind (in unzähligen Studien dokumentierte) nicht entschiedene bzw. nicht entscheidbare Strukturen, die in jeder Organisation zwangsläufig vorkommen, jedoch zumeist latent bleiben. D.h. sie sind (1) gänzlich unbewusst, (2) bewusst und werden von den handelnden AkteurInnen nicht angesprochen, oder (3) sie werden unter der Hand zwar angesprochen, sind aber nicht Teil des formalen Regelwerks. Die grundlegende These Luhmanns ist, dass diese informalen Strukturen vielerlei Probleme lösen, die die Formalisierung von Organisationen mit sich bringt (z.B. die Entfremdung der Mitglieder untereinander infolge zunehmender Bürokratisierung), dabei jedoch gleichzeitig auch neue Probleme mit sich bringen. Eine ihrer offensichtlichsten Dysfunktionen ist ihre Nicht-Steuerbarkeit: »Wandel kann nicht als Änderung, nicht per Dekret eingeführt werden« (Luhmann 2000a, S. 245), d.h. jede Einflussnahme auf informale Strukturen birgt das Risiko in sich, unintendierte Nebenfolgen auszulösen.

Auf Basis dieser kursorischen Ausführungen kann wie folgt zusammengefasst werden: Organisationen besitzen explizite, intentional änderbare *und* gleichzeitig auch implizite, nur bedingt intentional änderbare Strukturen, die beide unterschiedliche Funktionen erfüllen und auf unterschiedliche Art und Weise zusammenwirken können. Die Frage nach der Steuerbarkeit von Organisationen ist aus Luhmanns Perspektive also mit einem klaren *Jein* zu beantworten!

3. Organisationale Identitäten

Nachdem die Eigenart formaler und informaler Strukturen illustriert wurde, rückt nun wieder das Thema Identität in den Mittelpunkt. Inwiefern kann mit-

hilfe des soeben erarbeiteten Vokabulars zur Klärung des Verhältnisses von Mitgliedern und Organisation beigetragen werden?

Eine erste offenkundige Folge ist, dass *formale und informale identitätsstiftende Strukturen* benannt werden können – eine Unterscheidung, die bereits von der Human-Relations Schule und Chester Barnard vor mehreren Jahrzehnten eingeführt wurde und daher für sich genommen keinen Neuheitswert besitzt. Trotzdem ist es wichtig, genau festzuhalten, worin die verschiedenen Identitätspotentiale formaler und informaler Strukturen liegen.

Bezüglich der Formalstruktur kann erstens gesagt werden, dass der *offizielle Zweck* von elementarer Bedeutung für das Verhältnis von Mitgliedern und Organisationen ist – man denke nur an ideologisch integrierte Organisationen, wie etwa Kirchen (Etzioni 1964, S. 64f), aber auch Unternehmen, die bewusst versuchen ihre neuen Mitglieder während der Einarbeitungsphase durch eine attraktive Unternehmensphilosophie dauerhaft zu binden (vgl. z.B. Garsten 1994 für eine instruktive Studie zu dem Konzern Apple). Hierfür muss allerdings auch eine gewisse Attraktivität des Zweckes gegeben sein – ManagerInnen können ihren Angestellten wohl schwer vermitteln, sich für Ziele wie die Produktion von Kühlschränken oder Kugelschreibern nachhaltig zu begeistern. Zweitens kann die *Aufbauorganisation* ein identitätsstiftendes Merkmal der Formalstruktur sein – so etwa wenn diese eine Karriereleiter bietet, die man sukzessive erklimmen kann und die neben monetären auch symbolische Anreize (z.B. einen neuen Titel, ein größeres Büro, persönliche SekretärInnen etc.) beinhaltet. Aber auch der Umstand, dass Personen schon im Vorhinein wissen, wo sie in zwanzig Jahren stehen werden, kann aufgrund seiner Linearität und Vorhersehbarkeit identitätsstiftend wirken. Schlussendlich ist es möglich, dass *die Tätigkeit selbst*, d.h. ihre praktische Ausführung, identitätsstiftend wirkt. So gibt es viele Personen, die sich durch und durch mit ihrer Arbeit identifizieren, nach dem Motto: Ich habe nicht bloß einen Beruf, ich bin mein Beruf! Bei all diesen verschiedenen Möglichkeiten, den Mitgliedern eine stabile Identität zu bieten, handelt es sich um formal festgelegte und daher auch per Entscheidung änderbare Strukturen. In der empirischen Wirklichkeit verlassen Organisationen sich zumeist nicht nur auf eines, sondern eine Kombination dieser drei identitätsstiftenden Elemente der Formalstruktur (Clark/Wilson 1961, S. 136).

Jedoch gibt es neben diesen entscheidbaren auch unentscheidbare identitätsstiftende Strukturen. Man denke nur an enggeknüpfte Freundschaftscliquen, aber auch, etwas weniger auf konkrete Personen bezogen, das ‚Klima‘ in einer Abteilung bzw. der gesamten Organisation, das oftmals die Grundlage der informalen Äußerung von Achtung bzw. Missachtung ist. So ist es gut möglich, dass gerade die Ausprägung dieses Strukturtypus – auf den die Organisation (trotz oftmals gegenteiliger Behauptung von beratender Seite) wenig bis gar keinen direkten Einfluss hat – ein entscheidender Grund dafür ist, dass MitarbeiterInnen bei der Organisation verweilen. Ein besonders drastisches Beispiel für die motivationsbindenden Kräfte von informalen Strukturen ist die mittlerweile klassische Studie von Shils/Janowitz (1948) zum Gruppenzusammenhalt in der deutschen Wehrmacht. Die Autoren konnten zeigen, dass nicht etwa durch den großen ideologischen Überbau der nationalsozialistischen Ideologie, sondern durch den intensiven tagtäglichen Kontakt der Soldaten eine besonders enge Bindung zur Truppe entstehen konnte.

Lässt man nun die beiden Strukturtypen (formal und informal) nicht einfach nebeneinander stehen, sondern versucht, sie systematisch aufeinander zu beziehen, so fällt auf, dass ihr Zusammenspiel sowohl konsistent als auch inkonsistent sein kann.

Konsistent können Organisationsstrukturen in zweierlei Hinsicht sein: *Erstens* dadurch, dass formale und informale Strukturen nicht auseinander treten. Das ist oftmals in Kleinunternehmen, die in vielen Fällen von miteinander befreundeten Personen gegründet werden, der Fall (Kühl 2002). Diese zeichnen sich durch eine hohe Interaktionsdichte, die Absenz von Hierarchien und standardisierten Abläufen als auch durch großes gegenseitiges Vertrauen aus. Wenn solcherart strukturierte Unternehmen eine gewisse Größe und einen gewissen Professionalisierungsgrad überschritten haben, vollziehen sie notwendigerweise eine stärkere Trennung formaler und informaler Strukturen. Ansonsten laufen sie Gefahr, ähnlichen Problemen wie Familienunternehmen zu begegnen: Diese sind oftmals strukturell (zu) stark an die Person des Gründers bzw. der Gründerin gekoppelt. Die Übergabe an die nachfolgende Generation birgt in solchen Fällen beträchtliche Spannungen in sich und scheitert überdurchschnittlich oft (Wimmer/Gebauer 2004). *Zweitens* kann dann von Konsistenz gesprochen werden, wenn formales und informales Regelwerk zwar getrennt werden, diese beiden

Seiten jedoch weiterhin auf denselben Prämissen beruhen. Wenn also z.B. der formale Zweck einer Antikorruptionsbehörde im Aufdecken von Korruption besteht und die informalen Routinen, Normen und Werte genau an diesem Zweck ausgerichtet sind, dann kann von konsistenten formalen und informalen Strukturen gesprochen werden.

Allerdings ist perfekte Konsistenz – um zum zweiten Fall, der *Inkonsistenz* organisationaler Strukturen, überzugehen – eher unwahrscheinlich, weil, wie Brunsson (2006) gezeigt hat, die Außendarstellung oftmals andere Umwelten bedient als der Bereich des faktischen Handelns. Es entstehe ein durch die Heterogenität der modernen Gesellschaft bedingtes strukturelles Auseinanderklaffen von formalen Regeln und der Außendarstellung auf der einen und den internen Praktiken auf der anderen Seite. Die extremste Ausprägung dieses Typus liegt dann vor, wenn die informalen Strukturen zwar hochgradig identitätsstiftend sind (etwa: Machterhalt in der Politik), sie aber nicht nur den formalen sondern auch allgemein rechtlichen Grundsätzen zuwiderlaufen (wie der Fall Watergate gezeigt hat). Hierbei dient die formale Struktur als legitimitätsstiftende Fassade, die der informalen, identitätsstiftenden Struktur untersteht. Inkonsistenz verschafft Organisationen auf der einen Seite zwar viel mehr Entscheidungsspielraum, andererseits entwickeln die Mitglieder infolgedessen aber nur bedingt Vertrauen in und Sympathie für ihren Arbeitgeber.

Beide Formen haben Vor- und Nachteile: Die Vorteile konsistenter Strukturen liegen ganz klar darin, dass eine maximale Identifikation der Mitglieder mit der Organisation erreicht und ein zynisches Verhältnis zu dieser verhindert werden kann. Gleichzeitig würde die Organisation dadurch enorm an Beweglichkeit verlieren, da jede Strukturangleichung einen Wandel der formalen und der informalen Struktur im Gleichschritt erfordern würde (Kühl 2000, S. 103ff.). Die verschiedenen Subsysteme der Organisation wären eng und nicht lose gekoppelt (Weick 1976), was bedeutet, dass bei jedem Wandel in einem *Teil*, das *Ganze* mit geändert werden müsste. Genau diese notwendige Flexibilität erreicht die Organisation durch die Entkopplung von Zweck und Mitgliedschaftsmotivation (Luhmann 1973, S. 141), d.h. die Schaffung einer hinreichenden »Zone of Indifference« (Barnard 1948, S. 167f.) innerhalb derer der Zweck – unabhängig vom Willen der Mitglieder und von informalen Gepflogenheiten! – variiert werden kann. Bei starker Divergenz zwischen formalen und informalen Strukturen

hätte die Organisation somit zwar maximale Flexibilität erreicht und könnte nicht nur enorm heterogene Umwelten bedienen, sondern auch Änderungen in der Formalstruktur relativ problemlos vornehmen, ohne auf die informale Seite Rücksicht zu nehmen (Brunsson/Olsen 1993). Die Gefahr hierbei ist dann aber natürlich, dass sich informale Muster ausbilden, die die formalen Strukturen systematisch hintergehen; außerdem muss viel Anstrengung dafür aufgebracht werden, dieses Auseinanderklaffen für die Außenwelt unsichtbar zu halten. Und schließlich muss diese Entkopplung der Mitgliedschaftsmotivation von den Zwecken auch mit monetären und nicht-monetären Substituten erkaufte werden. Zwischen den beiden Extremen, totaler Konsistenz und totaler Inkonsistenz, gibt es natürlich vielerlei Mischformen, die alle je unterschiedliche Vor- und Nachteile dieser Extreme mit sich bringen.

4. Die Fallstudie

Die in der Einleitung postulierte Spannung zwischen stabilen informalen Identitäten und intendiertem Wandel wird nun anhand einer qualitativen Fallstudie demonstriert (eine eingehende Darstellung des Falles, der Erhebung der Daten und der Interpretation findet sich in Ringel 2012).

4.1 Fall und Studiendesign

Bei dem gewählten Unternehmen handelt es sich um eine mittelständische, seit mehr als zwei Jahrzehnten bestehende und in Österreich angesiedelte Unternehmensberatung, die einige Dutzend MitarbeiterInnen hat und landesweit über mehrere Standorte verfügt. Die Organisation bietet eine Bandbreite verschiedener Beratungsleistungen an und bezieht primär Aufträge aus dem staatlichen bzw. staatsnahen Bereich. Dies hat zur Folge, dass aufgrund der rechtlichen Bestimmungen bei Auftragsvergaben in diesem Sektor und der Höhe der Tagessätze die meisten MitarbeiterInnen zwar fest angestellt sind, dabei jedoch im Vergleich zu privatwirtschaftlich orientierten BeraterInnen einen eher bescheidenen Lohn erhalten. Trotzdem besteht die Organisation schon seit längerer Zeit und scheint finanziell stabil zu sein. Als Hauptproblem sehen die beiden GeschäftsführerInnen, die auch gleichzeitig die EigentümerInnen des Unternehmens sind, die enge Verankerung in der staatlichen Beratungsnische (zu Zwecken der Anonymitätssicherung wird das Geschlecht der Geschäftsführung neutral gehalten). Diese erlaubt

zwar einigermaßen stabiles Wirtschaften, jedoch führt die finanzielle Situation dazu, dass immer wieder verdiente MitarbeiterInnen dem Unternehmen den Rücken zukehren. Weil es sich hierbei aus Sicht der GeschäftsführerInnen um ein Problem handelt, das ihnen schon länger »unter den Fingernägeln brennt«, wurde die Gründung einer Tochterfirma geplant, in deren Rahmen jene MitarbeiterInnen, denen die Entlohnung in der Mutterfirma zu gering ist Beratungs-tätigkeiten am privatwirtschaftlichen Markt anbieten können. So wäre es möglich, das Salär der Unzufriedenen aufzubessern, ohne dabei jedoch den Kernbereich des staatlichen Beratungssektors zu verlassen. Eine »Win-Win-Situation« könnte man meinen – trotzdem erwies sich weder der Enthusiasmus der GeschäftsführerInnen bei der Umsetzung noch der MitarbeiterInnen bei der Verkündung der angedachten Änderung als allzu groß. Die Gründung der Tochterfirma wurde nach einer Präsentation bei einem offiziellen MitarbeiterInnentreffen mehrere Male nach hinten verschoben und war beim Feldausstieg noch nicht umgesetzt. Die anfängliche Euphorie der GeschäftsführerInnen hat sich wegen des eher dürftigen Interesses der Belegschaft im Verlauf der Forschung mehr und mehr verflüchtigt. Dies ist insofern verblüffend, als von außen betrachtet niemandes Position gegen seinen bzw. ihren Willen verändert worden wäre; außerdem hätte die angedachte Maßnahme einen Mehrverdienst für zumindest einen Teil der MitarbeiterInnen bedeutet.

Die Forschung wurde gemäß der Prämissen der interpretativen Sozialforschung (Froschauer/Lueger 2009) durchgeführt, wodurch in mehreren Forschungszyklen die maßgeblichen latenten Sinnstrukturen (re-)konstruiert und somit die Funktionsweise der Organisation analysiert werden konnten. Insgesamt wurden neun Interviews durchgeführt (acht Einzel- und ein Gruppeninterview), wobei das erste Interview offen-narrativ durchgeführt wurde, die darauf folgenden dahingegen (auf Basis der Interpretation des ersten Interviews) eine stärkere Problemzentrierung aufwiesen. Durch die Vielzahl an narrativen Phasen im Datenmaterial konnten in der hermeneutischen Tradition stehende Feinstrukturanalysen und daran anschließend die etwas gröberen Verfahren der System- und Themenanalyse durchgeführt werden (Lueger 2010, S. 186ff.). Ergänzt wurden die Daten um eine teilnehmende Beobachtung bei einem MitarbeiterInnentreffen und diverse Artefakte (Visitenkarten, Flyer die Homepage etc). Hierdurch war eine

systematische Triangulation der Beobachtungsperspektive möglich (Flick 2008), was für eine umfassende (Re-)Konstruktion des Falles unumgänglich ist.

4.2 Ergebnisse

Beginnen wollen wir die Analyse mit einer Beschreibung der Formalstruktur der Organisation. Darauf folgen die (Re-)Konstruktionen der informalen Struktur und des systematischen Zusammenspiels der beiden Seiten der Organisation, woraus die Bindungskraft der organisationalen Identität ableitbar ist.

Formalstruktur

In hierarchischer Hinsicht ist die Organisation sehr flach strukturiert: Es gibt die Ebene der Geschäftsführung und der Beratungsprojekte, die je einen TeamleiterIn haben. Die Projekte bestehen manchmal länger, manchmal kürzer und sind segmentär differenziert: d.h. ein Projekt besteht quasi als »Insel« neben dem anderen, ohne dass arbeitsteilig füreinander Leistungen erbracht werden – keine ungewöhnliche Struktur im Bereich der Wissensarbeit. Kühl (1998) hat diese Form der segmentären Differenzierung von Organisationen als sehr anfällig für eine Desintegration der Projekte in verschiedene »Miniorganisationen« beschrieben, da formal keine Form der Kommunikation zwischen den Projekten vorgeschrieben wird. In formaler Hinsicht ist also nicht klar, wie die Organisation ihre einzelnen Teile in ein Ganzes integriert. Zweck- und Routineprogramme, die für Luhmann (1973, S. 248ff.) die offizielle Regelung des organisationalen In- und Outputs darstellen, d.h. die Standardisierung dessen, was nach innen dringen soll und welche Wirkungen man außen erzielen will, sind sehr vage gehalten: Die MitarbeiterInnen sollen laut Aussage einer Interviewpartnerin »einfach drauf los schwimmen« und nur im Ernstfall nachfragen, wie etwas konkret getan werden soll.

Kommunikationswege, Programme und Personal sind füreinander funktional äquivalent, d.h. eine Strukturvariable kann mehr betont werden als die anderen. Nachdem sowohl die Kommunikationswege als auch die Programmstruktur wenig Klarheit bezüglich der formalen Regelung der organisationalen Abläufe verschaffen, verwundert es nicht, dass vor allem die Prämisse Personal in den Vordergrund gestellt wird: Komplexität soll durch die einzelne Person reduziert werden. D.h. auf Basis einer äußerst geringen Standardisierung des internen

Kommunikationsflusses und der Abläufe soll/kann jeder Einzelne situativ individuelle Problemlösungen erarbeiten.

Dies erinnert zwar im ersten Moment an Mintzbergs Adhokratie (1989); der Unterschied ist jedoch, dass nicht so sehr die professionelle Ausbildung der MitarbeiterInnen, sondern ihre individuellen Kreativitätspotentiale hervorgehoben werden. Organisationssoziologisch passt eine solche formale Strukturierung vor allem zu sehr kleinen »Face-to-Face Organisationen« (Kühl 2002) – verwunderlich ist jedoch, dass die untersuchte Organisation, wie bereits hervorgehoben, über längere Zeit besteht, mehrere dutzend MitarbeiterInnen und einige über Österreich verteilte Standorte hat. Eigentlich, so könnte man bei Betrachtung des formalen Regelwerks meinen, wäre zur Schaffung von Erwartungssicherheit und Stabilität eine stärkere Standardisierung sowohl in der Aufbau- als auch der Ablauforganisation erwartbar. Warum die Organisation trotzdem nicht im Chaos versinkt und die geringe Standardisierung der Formalstruktur vielmehr eine *Bedingung* für die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen ist, wird dann deutlich, wenn man die informale Struktur und deren inhaltliche Ausprägung betrachtet.

Informale Struktur

Die sinn(re-)konstruktive Analyse der erhobenen Daten zeigt ein fest verankertes latentes Muster, das aufgrund seiner starken Institutionalisierung als elementares Handlungs- und Deutungsschema gelten kann – will man die Organisation verstehen, so muss man die Sinngehalte dieses Musters begreifen. Im Rahmen der untersuchten Organisation kann es weitestgehend als Substitut für formale Regeln gesehen werden, da es dafür sorgt, dass trotz teilweise geringen Kommunikationsüberschneidungen zwischen Projekten und Standorten stabile Erwartungen über richtiges Deuten und Handeln bestehen. Im Unterschied zu formalen Regeln wurde dieses Muster allerdings von keiner Stelle entschieden – es ist gewissermaßen auf Basis eigendynamischer Entwicklungen evolutionär gewachsen und bildet somit ein stabiles tiefenstrukturelles Gerüst, ohne den handelnden AkteurInnen bewusst zu sein. Es handelt sich mit Luhmann gesprochen um eine »unentscheidbare Entscheidungsprämisse« (2000a, S. 240); sie wirkt, ohne konkret auf die Entscheidung einer Person zurechenbar zu sein, sie ist, wie Organisationskultur-

forscherInnen sagen würden, eine »basic assumption«. Doch wodurch zeichnet sich dieses umfassende Muster aus? Und wie genau wirkt es?

Im Wesentlichen setzt sich das (re-)konstruierte Muster aus den Werten *Gemeinschaft* und *Individualität* zusammen. Mit Werten sind hier jedoch nicht kondensierte, hoch generalisierte Strukturen gemeint, zu denen man sich *bewusst* bekennt (im Sinne von: »Mir ist Umweltschutz ein hohes Anliegen«). Vielmehr adressiert dieses theoretische Konstrukt den Umstand, dass es Deutungen und Handlungen der Organisationsmitglieder nicht explizit, sondern *implizit* anleitet. Bei den folgenden Ausführungen gilt also zu beachten, dass es sich nicht um die idealisierte Außendarstellung der Organisation handelt – Gemeinschaft und Individualität sind bekanntlich beliebte Metaphern zur Selbstbeschreibung – sondern die Darlegung *faktischer* deutungs- und handlungsleitender Strukturen, die beständig kommunikativ reproduziert werden müssen. Durch den Fokus auf *Kommunikation* kann der Frage, ob die handelnden AkteurInnen sich tatsächlich als gemeinschaftlich und individuell erfahren, geringe Priorität eingeräumt werden. Fakt ist, dass man sich in der Organisation jenseits psychischer Zustimmung kommunikativ auf diese beiden Werte berufen muss.

Gemeinschaft beschreibt in dem Unternehmen den Umstand, dass beständig die Instrumentalität von Handlungen (das zu erreichende Ziel) deren *Expressivität* (der verbalen und nonverbalen Darstellung der Handlung) untergeordnet wird. Folglich ist es wichtig, einander als gleich, als enge Gruppe, die sich klar von einem Außen abgrenzt, zu betrachten. Expressiv sind die Handlungen insofern, als soziale Nähe, Freundlichkeit und Empathie über die Mitgliedschaftsrolle hinaus beständig *mitkommuniziert* werden, und zwar auch dann, wenn es um rein berufliche Dinge geht. Eine klare Trennung der Mitgliedschaftsrolle von anderen eigenen Rollen (als Mutter/Vater, Ehemann/Ehefrau, HobbyfussballerIn etc.), wie in stärker formalisierten Organisationen zur Reduktion von Komplexität oft praktiziert, ist nicht beobachtbar. Eine letzte wichtige Komponente des Gemeinschaftsmusters ist die Gleichheit aller – es gibt auf sprachlicher Ebene keine Über- und Unterordnungen, man begegnet sich gewissermaßen als gleichberechtigte »Stammesmitglieder« auf einer Ebene, egal ob man Führungskraft, ProjektleiterIn oder ProjektmitarbeiterIn ist. Implizit steckt darin auch eine Abgrenzung dieser »In-Group«, der engmaschigen *Gemeinschaft*, von der kalten, rationalen und

Menschen instrumentalisierenden *Gesellschaft* (vgl. zu dieser Unterscheidung die klassische Schrift von Tönnies 1991).

Der zweite, die Abläufe strukturierende Wert, *Individualität*, überrascht auf den ersten Blick. Gemeint ist damit, dass, obwohl alle gleich sind, jedeR auch in seiner bzw. ihrer Individualität (unverwechselbaren Einzigartigkeit) akzeptiert werden soll und faktisch auch wird. Dieser Wert drückt sich vor allem darin aus, dass 'Macken' bzw. Eigenheiten der MitarbeiterInnen als legitim gesehen werden; deren Unterdrückung würde die Kreativität und flexible Anpassungsfähigkeit des Individuums unterminieren. Gerade Individualität ist ein Wert, zu dem sich so gut wie jedes Unternehmen, das halbwegs modern wirken will, bekennt. In der untersuchten Organisation gilt Individualität dahingegen sowohl auf sprachlicher Ebene als auch im faktischen Handlungsvollzug als legitim, wodurch ein Höchstmaß an Konsistenz zwischen dem Selbstbild der MitarbeiterInnen und den Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung in der Organisation erreicht werden kann.

Diese beiden Werte, die gemeinhin in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen – Garsten (1994, S. 77) spricht etwa von einer »[...] inherent tension between the rhetoric of commitment and individualism« – bedingen sich in der untersuchten Organisation wechselseitig: Individualität kann nur im Rahmen einer engen Gemeinschaft zur Entfaltung kommen, und umgekehrt, die Gemeinschaft ist davon abhängig, dass die kreativen individuellen Potentiale der Mitglieder zum Tragen kommen.

Doch was führt letztlich dazu, dass die Angestellten ihre Individualität auch tatsächlich im Sinne der Gemeinschaft einsetzen? Der elementare soziale Mechanismus, der die beiden Werte strukturell koppelt und ihre Ausübung funktional für die Organisation begrenzt, ist jener des *institutionalisierten Vertrauens*. Im Anschluss an Luhmann (2000b) kann Vertrauen als riskante Vorleistung bezeichnet werden: A vertraut B im Wissen, dass B dieses Vertrauen immer auch missbrauchen kann. Dabei ist der potentielle Nutzen für A immer geringer als der Schaden, der entstehen kann wenn B das Vertrauen missbraucht. Entsteht eine stabile Vertrauensbeziehung, so wird hierdurch ein hohes Maß an Komplexität reduziert, weil A nicht alles wissen muss was B tut, seine Handlungsprämissen jedoch daran ausrichten kann, dass B nichts für ihn Unvorteilhaftes tun wird. Diese riskante Vorleistung ist B natürlich auch bewusst – so entsteht ein reziprokes

Verhältnis zwischen A und B, in dem beide die Handlungen des anderen durch Vertrauen binden (bis zu dem Zeitpunkt an dem einer von beiden das Vertrauen missbraucht). In der untersuchten Organisation wird infolge der handlungsleitenden Werte Gemeinschaft und Individualität den MitarbeiterInnen ein enormer Handlungsspielraum gewährt, was diesen natürlich auch bewusst ist. Würden sie das in sie gesetzte Vertrauen missbrauchen, so würden sie nicht nur gegen ihre Berufsrolle verstoßen, sondern auch die Gemeinschaft und deren Individualitätsvorstellungen enttäuschen. Vor dem Hintergrund dieser potentiellen moralischen Sanktion wird verständlich, dass die MitarbeiterInnen sich dazu angehalten fühlen, ihre Freiheit im Sinne des Unternehmens einzusetzen. Doch auch die GeschäftsführerInnen werden in ihren Handlungen durch einen Vertrauensvorschuss gebunden. Ihnen wird implizit unterstellt, dass sie ehrlich seien und die Firma niemals für reine Gewinnmaximierungsstrategien instrumentalisieren würden. So muss *jede* Handlung der GeschäftsführerInnen nicht nur expressive und empathische Gehalte aufweisen, sondern auch mit allen anderen Handlungen konsistent sein – würden die GeschäftsführerInnen in dem einen Kontext dieses, in dem anderen jenes hervorheben, so hätten sie die ihnen zugeschriebene Glaubwürdigkeit enttäuscht. So konnte im tagtäglichen Kontakt ein ständig reproduziertes Netz an wechselseitigen Unterstellungen entstehen, das die AkteurInnen bindet und sie dazu treibt, ihre Handlungsfreiheit nicht zu missbrauchen.

Konsistenz?

Wie leicht zu sehen ist, kann im Falle der untersuchten Organisation eher von konsistenten als inkonsistenten Strukturen gesprochen werden. Dies wird dadurch begünstigt, dass der staatliche bzw. staatsnahe Markt kontinuierliche Anstellungsverhältnisse ermöglicht und die Organisation nicht zu beständigen Richtungswechseln und Restrukturierungen nötigt. Außerdem ist die Unterdeterminierung der Strukturvariablen Kommunikationswege und Programme und die starke Betonung der Kreativität und Problemlösungskompetenz der Mitglieder gut mit dem latenten gemeinschaftlich-individuellen Muster vereinbar. Indem von jedem einzelnen Mitglied ein Vertrauensvorschuss an alle anderen geleistet wird, verpflichten die Mitglieder sich dazu, nur solche Handlungen zu tätigen, die im Sinne der Gemeinschaft sind, ohne dass dies jedoch explizit entschieden werden muss – die Mitglieder setzen ihre Individualität und Freiheit also freiwillig im

Sinne des Unternehmens ein. So entsteht eine zirkuläre Verbindung von lockeren formalen und starken informalen Strukturen – die eine Seite bedingt die andere und umgekehrt. Änderungen in der Formalstruktur, die eine Begrenzung der Freiheit der Mitglieder bedeuten würden, hätten unmittelbare Rückwirkungen auf das informale Muster – genau diese Reaktion konnte bei dem Versuch der Gründung einer Tochterfirma beobachtet werden. Diese Neuerung hätte dazu geführt, dass in einer sich als gleich betrachtenden Gemeinschaft manche plötzlich »gleicher« wären. Die horizontale Differenzierung, eine Vorbedingung für das Funktionieren des latenten Musters, würde durch die ungleiche Entlohnung der Angestellten ein Stück weit abgeschafft. Folglich ist es nicht verwunderlich, dass die Belegschaft mit Skepsis reagiert, denn die Hervorhebung mancher würde das in sich stimmige Bild zerstören. Und genau die Konsistenz dieses Bildes, dass also formale und informale Strukturen zusammenpassen, kann mit gutem Recht als maßgeblicher Grund für die starke Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen bezeichnet werden.

Zusammengefasst befindet sich das Unternehmen also in einem Dilemma: Ändert es sich, so setzt es die Identifikationspotentiale der eigenen Strukturierung, die ja in gewisser Hinsicht ihr Erfolgsmodell ist, aufs Spiel. Ändert es sich nicht, so muss weiterhin in Kauf genommen werden, dass mitunter Angestellte, die mit ihrer Entlohnung unzufrieden sind, das Unternehmen verlassen.

5. Schlussbetrachtung: Das Dilemma konsistenter Identitäten

Im vorliegenden Artikel wurde der Vorschlag unterbreitet, organisationale Identitäten durch ihre Bindung an relativ stabile organisationale Strukturen zu definieren, wobei diese, anschließend an den frühen Luhmann, in formale und informale Bestände unterteilt wurden. Bezieht man diese beiden Seiten der Organisation aufeinander, so wird deutlich, dass sie im Extremfall entweder in jeder Hinsicht konsistent oder inkonsistent sein können. Da es sich hierbei um Extremfälle handelt, ist es eher unwahrscheinlich, dass sie in der Realität vorkommen – Einzelfälle natürlich ausgenommen. Nichtsdestotrotz zeigt diese Analyseperspektive, welche Vor- und Nachteile es mit sich bringen kann, wenn organisationale Identitäten in die eine oder die andere Richtung tendieren. Hierbei müssen jedoch letztlich immer auch die empirisch beobachtbare Herstellung, Ausprägung, Re-

produktion und Veränderung dieser Identitäten im Zuge qualitativer Fallstudien genau untersucht werden.

Diese theoretische Skizze wurde anhand einer Fallstudie exemplifiziert: Eine Organisation, die sich auf einen relativ stabilen Zustand eingependelt hat und so ihren Mitgliedern eine sichere und vor allem *konsistente* Identität bieten kann, versuchte einen Veränderungsprozess zu initiieren, scheiterte jedoch an den Beharrungskräften ihrer eigenen Strukturen. Dies lässt sich unter Einbezug des skizzierten theoretischen Rahmens dadurch erklären, dass die Schaffung einer Tochterfirma zu Inkonsistenzen zwischen den formalen und informalen Strukturen geführt hätte. Dass die Restrukturierung letztlich nicht durchgeführt wurde, kann als Indiz dafür gelten, dass ein Auseinanderdriften der beiden Strukturebenen zu viele Spannungen mit sich gebracht hätte.

Die Fragen, die sich daraufhin stellen lassen können lauten: Soll die Organisation vollständig neue Wege einschlagen und ihre habitualisierten Verhaltensweisen (wie Nystrom/Starbuck 1984 vorschlagen) bewusst verlernen? Oder soll sie ihr bisher erfolgreiches Modell weiterführen und sich höchstens im Bereich inkrementeller Wandels weiterhin »durchwursteln« (Lindblom 1959)? Beide Optionen sind bezüglich der Identität, die die Organisation ihren Mitgliedern bietet, nicht unproblematisch. Ersteres könnte zur Folge haben, dass die Organisation zwar neue, nämlich privatwirtschaftliche Märkte erschließt und mehr Aufträge akquiriert, dabei jedoch gleichzeitig auch den MitarbeiterInnen verstärkt finanzielle Anreize bieten muss, weil die Konsistenz der Organisationsstrukturen, der Hort der organisationalen Identität, nicht mehr aufrecht gehalten werden kann. Doch auch die zweite Option – sich nur im Rahmen des Bestehenden zu verändern, im Wesentlichen also »single-loop learning« (Argyris/Schön 1978) zu praktizieren – birgt potentielle Spannungen in sich. So könnte ein plötzlicher Rückgang staatlich geförderter Beratungsangebote das Unternehmen schwer erschüttern: Es hätte keinerlei Metastrukturen herausgebildet, um auf diesen Wandel der relevanten Umwelt angemessen reagieren zu können.

Zusammengefasst hat die Organisation die Möglichkeit, unter der Bedingung von begrenzter Rationalität (Simon 1997) eine Wahl zu treffen und sich den je spezifischen Dysfunktionen, die durch diese Wahl ausgelöst werden, zu stellen – eine spannungsreiche Situation, mit der sich jedes Unternehmen, das einen Wandel initiieren will, konfrontiert sieht. In der untersuchten Organisation wäre

in Folge der Etablierung der Werte Gemeinschaft und Individualität eine Restrukturierung, die zu stärkerer Ungleichheit führt, nicht durchführbar, ohne die identitätsstiftenden Potentiale dieser Strukturen zu gefährden. Welche informalen Strukturen nun aber in anderen Organisationen bestehen, wie sie mit der Formalstruktur zusammenhängen und inwiefern durch diese Konstellationen Wandel ermöglicht bzw. erschwert wird, ist eine empirische Frage, die nur durch weitere Forschungen beantwortet werden kann.

Literatur

- Argyris, Chris & Schön, Donald M. (1978): *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading, Massachusetts (Addison-Wesley).
- Bardmann, Theodor (1994): *Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*. Frankfurt am Main (Suhrkamp).
- Bardmann, Theodor & Franzpötter, Reiner (1990): *Unternehmenskultur. Ein postmodernes Organisationskonzept?* *Soziale Welt* 41(4), 424-440.
- Barnard, Chester I. (1948): *The functions of the Executive*. Cambridge, Massachusetts (Harvard University Press).
- Beck, Nikolaus & Kieser, Alfred (2003): *The Complexity of Rule Systems, Experience and Organizational Learning*. *Organization Studies* 24(5), 793-814.
- Berger, Peter & Luckmann, Thomas (1969): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. Frankfurt am Main (S. Fischer Verlag).
- Blau, Peter & Scott, W. Richard (1966): *Formal Organizations. A Comparative Approach*. London (Routledge & Kegan Paul).
- Brunsson, Nils (2006): *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Oslo (Universitetsforlaget).
- Brunsson, Nils & Olsen, Johan (1993): *The reforming organization*. London (Routledge).
- Clark, Peter & Wilson, James (1961): *Incentive Systems: A Theory of Organizations*. *Administrative Science Quarterly* 6(2), 129-166.
- Etzioni, Amitai (1964): *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey (Prentice-Hall).
- Flick, Uwe (2008): *Triangulation. Eine Einführung*. Wiesbaden (VS Verlag).
- Froschauer, Ulrike & Lueger, Manfred (2009): *Interpretative Sozialforschung: Der Prozess*. Wien (Facultas).

- Garsten, Christina (1994): Apple world: core and periphery in a transnational organizational culture. Stockholm (Department of Social Anthropology, Stockholm University).
- Geertz, Clifford (1983): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt am Main (Suhrkamp).
- Gregory, Kathleen (1983): Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations. *Administrative Science Quarterly* 28(3), 359-376.
- Kühl, Stefan (1998): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt am Main/New York (Campus Verlag).
- Kühl, Stefan (2000): Das Regenmacher- Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt am Main (Campus Verlag).
- Kühl, Stefan (2002): Jenseits der Face-to-Face-Organisation. Wachstumsprozesse in kapitalmarktorientierten Unternehmen. *Zeitschrift für Soziologie* 31(3), 186-210.
- Lindblom, Charles (1959): The Science of "Muddling Through". *Public Administration Review* 19(2), 79-88.
- Lueger, Manfred (2010): Interpretative Sozialforschung: Die Methoden. Wien (Facultas).
- Luhmann, Niklas (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt am Main (Suhrkamp).
- Luhmann, Niklas (1999): Funktionen und Folgen Formaler Organisation. Fünfte Auflage. Berlin (Duncker & Humblot).
- Luhmann, Niklas (2000a): Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden (Westdeutscher Verlag).
- Luhmann, Niklas (2000b): Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart (Lucius & Lucius).
- March, James & Simon, Herbert A. (1993): Organizations. Cambridge, Mass. (Blackwell Publishers).
- Mintzberg, Henry (1989): Mintzberg on Management. Inside Our Strange World Of Organizations. New York (The Free Press).
- Morgan, Gareth (2006): Bilder der Organisation. Stuttgart (Klett-Cotta).

- Morrill, Calvin (2008): Culture and Organization Theory. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 619, 15-40.
- Nystrom, Paul C. & Starbuck, William H. (1984): To Avoid Organizational Crises, Unlearn. *Organizational Dynamics*, Spring 1984, 53-65.
- Ouchi, William (1981): *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Mass. (Perseus Books).
- Peters, Tom & Waterman, Robert (1984): *In Search of Excellence: Lessons from America's best-run Companies*. New York (Harper & Row).
- Podolny, Joel & Page, Karen (1998): Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology* 24(1), S. 57-76.
- Powell, Walter (1990): Neither Market nor Hierarchy. *Network Forms of Organization*. *Research in Organizational Behaviour* 12, 295-336.
- Ringel, Leopold (2012): Funktionen und Folgen personenzentrierter Organisationsstrukturen. Eine interpretative Fallstudie. URL: http://othes.univie.ac.at/17669/1/2011-12-16_0453226.pdf (Stand: 20.08.2013).
- Roethlisberger, Fritz & Dickson, William (1939): *Management and the Worker*. Cambridge, Massachusetts (Harvard University Press).
- Rothschild, Joyce (2000): Creating a Just and Democratic Workplace: More Engagement, Less Hierarchy. *Contemporary Sociology* 29(1), 195-213.
- Sackmann, Sonja (1992): Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly* 37(1), 140-161.
- Schein, Edgar (1985): *Organizational culture and leadership*. San Francisco (Jossey-Bass).
- Schreyögg, Georg (2003): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. Wiesbaden (Gabler).
- Selznick, Philip (1943): An Approach to a Theory of Bureaucracy. *American Sociological Review* 8(1), 47-54.
- Shils, Edward & Janowitz, Morris (1948): Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II. *The Public Opinion Quarterly* 12(2), 280-315.
- Simon, Herbert (1997): *Administrative Behaviour. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. New York (The Free Press).
- Smircich, Linda (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 28(3), 339-358.

- Taylor, Frederick W. (1967): The Principles of Scientific Management. New York (Norton).
- Tönnies, Ferdinand (1991): Gemeinschaft und Gesellschaft: Grundbegriffe der reinen Soziologie. Darmstadt (Wissenschaftliche Buchgesellschaft).
- Weber, Max (1990): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen (Mohr).
- Weick, Karl (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. Administrative Science Quarterly 21(1), 1-19.
- Wimmer, Rudolf & Gebauer, Annette (2004): Die Nachfolge in Familienunternehmen. Zeitschrift für Führung und Organisation 73(5), 244-252.

Über den Autor

Leopold Ringel

Stipendiat im Graduiertenkolleg "Linkage in Democracy. Politische Repräsentation in heterogenen Gesellschaften" (LinkDe) an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.

Arbeitsschwerpunkte: Organisationssoziologie, politische Soziologie, soziologische Theorien, qualitative Sozialforschung

*Leopold Ringel, MA
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Universitätsstraße 1
D-40225 Düsseldorf*

E-Mail: leopold.ringel@uni-duesseldorf.de