

# **Das Spiel mit der Grenze**

## **Führung im Spannungsfeld von Formalität und Informalität**

Timo Hillenbrand

Julius-Maximilians-Universität Würzburg



# **Das Spiel mit der Grenze**

## **Führung im Spannungsfeld von Formalität und Informalität**

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung der Doktorwürde der

Fakultät für Humanwissenschaften

der

Julius-Maximilians-Universität Würzburg

vorgelegt von

Timo Hillenbrand

aus Alzenau

Fulda, Oktober 2019

Erstgutachter: Professor Dr. Andreas Göbel  
Zweitgutachter: Professor Dr. Veronika Tacke

Tag des Kolloquiums: 23.07.2019

## Vorwort

Dass jedem Anfang ein Zauber innewohnt, ist seit Hermann Hesses Gedicht „Stufen“ zu einem geflügelten Wort geworden. Dass aber auch einem Ende ein nicht unerheblicher Zauber innewohnen kann, erfährt man wohl vor allem dann, wenn man den schier unendlichen Horizont einer scheinbar ewig währenden Reise erreicht und realisiert, dass das Ziel, von dem man nie wirklich geglaubt hatte, es erreichen zu können, nun tatsächlich erreicht ist. So oder so ähnlich könnte auch die Definition von „Dissertation“ in einem einschlägigen Sprachlexikon lauten: ein langer Weg mit vielen Unwägbarkeiten und Überraschungen – Ziel: ungewiss. Um so erstaunlicher erscheint es mir daher, dass die vorliegende Dissertation, eingedenk der lebhaften Erinnerung an Höhen und Tiefen dieses Weges, zu einem zufriedenstellenden Ende gekommen ist.

Insbesondere aus diesem Grund sind Worte des Dankes an dieser Stelle mehr als überfällig. Mein erster Dank geht dabei an meinen Doktorvater Prof. Andreas Göbel, der mich in den letzten vier Jahren mit viel Engagement, Ausdauer und Fachkompetenz begleitet hat. Die ausgiebigen Diskussionen und lohnenswerten Gespräche haben dafür gesorgt, dass ich den zu manchen Zeiten verlorenen Faden wieder auffinden konnte. Ebenso geht mein Dank an Frau Prof. Veronika Tacke, deren organisationssoziologische Expertise dafür gesorgt hat, dass Unschärfen geschärft und Perspektiven neu perspektiviert wurden. Aber auch Jonas Göbel gebührt ein nicht unerheblicher Dank für seine unermüdliche Energie bei der Durchsicht und Redaktion meiner Arbeit.

Einen ganz besonderen Dank, den man eigentlich gar nicht mit Worten ausdrücken kann, verdient zudem meine Frau Julia, die mich in den letzten Jahren mit nicht enden wollender Geduld ertragen und unterstützt hat. Ohne sie wäre dieses Projekt wahrscheinlich zu einem chronischen „Rohrkrepierer“ degeneriert. Aber auch meiner kleinen Tochter Maria danke ich, dass sie mir durch ihr Eintreten in unsere Familienrealität den nötigen Motivationsschub gegeben hat, meine Arbeit mit der notwendigen Beharrlichkeit zu Ende zu bringen.

Zu guter Letzt gilt aber für die vergangenen Jahre – wie es der heilige Apostel Paulus ausdrückt: „Nicht mehr ich lebe, sondern Christus lebt in mir“ (Gal 2,20). Ohne die Unterstützung Gottes und die Eingebungen des Heiligen Geistes, die ich in den zurückliegenden Monaten und Jahren immer wieder erfahren durfte, wäre diese Arbeit nicht zustande gekommen. Aus diesem Grund geht der abschließende Dank an Ihn, meinen Herrn und Gott, der die Hoffnung und das Vertrauen, das ich – mal mehr, mal weniger standhaft – in Ihn gesetzt habe, nicht enttäuscht und mir die Kraft gegeben hat, auch diesen Abschnitt meiner Reise zu bewältigen.

## **Inhaltsverzeichnis**

Einleitung .....	1
1. Die Managementliteratur als „Stein des Anstoßes“ .....	6
1.1 Managementliteratur und Managementberatung .....	10
1.2 Der Mensch als Semantik .....	17
2. Formalität und Informalität im Kontext der Organisationssoziologie .....	25
2.1 Die Anfänge der Organisationssoziologie in Deutschland und Amerika .....	27
2.2 Neuere Entwicklungen der Organisationssoziologie .....	38
2.3 Die ökonomische Rationalität der Organisation .....	50
2.4 Informalität, Macht und Mikropolitik .....	62
2.5 Grundbegriffe der Systemtheorie .....	72
3. Was ist Informalität? .....	92
3.1 Informalität und Erwartung .....	93
3.2 Stelle, Rolle und Person .....	104
3.3 Vertrauen als Bedingung von Informalität .....	119
3.4 Informalität als „Umweghandeln“ .....	130
4. Führung im Kontext von Formalität und Informalität .....	149
4.1 Führung in Organisationen .....	153
4.2 Führung und re-entry .....	163
5. Interviewstudie – Führung im Kontext des Umweghandelns .....	171
5.1 Das Problem mit der Informalität .....	173
5.2 Umweghandeln und seine Funktion .....	183
5.3 Authentizität und Umweghandeln .....	189
5.4 Vertrauen und Umweghandeln .....	202
5.5 „Menschsein“ und Umweghandeln .....	214
5.6 Motivation und Umweghandeln .....	228
5.7 Führung und Umweghandeln – Das Spiel mit der Grenze .....	238
6. Zusammenfassung und Forschungsausblick .....	249
Literaturverzeichnis .....	268

## Einleitung

Der Begriff der Grenze stellt für jüngere Generationen, insbesondere in Europa, einen eher abstrakten Begriff dar, dessen Alltagsgegenwärtigkeit im wahrsten Sinne des Wortes begrenzt erscheint. Die einst unüberwindbaren Grenzen zwischen Ost und West verschwanden im Kontext des Niedergangs der Sowjetunion und der Wiedervereinigung Deutschlands zu Beginn der 1990er Jahre. Bereits zuvor war im Jahre 1985 der Startschuss für die Etablierung des sogenannten „Schengen-Raums“ gefallen, dessen Ziel es war und ist, innereuropäische Grenzkontrollen dauerhaft zu beseitigen und auf diese Weise einen Raum der Personenfreizügigkeit zu etablieren. Allerdings waren es nicht allein die europäischen Staaten, welche den grenzübergreifenden Waren- und Personenverkehr initiierten. Vielmehr erleichterte das Schengen-Abkommen eine Praxis der Warenwirtschaft, die schon seit vielen Jahren und Jahrzehnten im Sinne einer „Internationalisierung“ durch Unternehmen vorangetrieben worden war und sich dabei nicht allein auf das europäische Ausland beschränkte. Auch die Grenzen zwischen China und Europa schienen in diesem Kontext näher bzw. kleiner als je zuvor, produzierte man doch aufgrund der deutlich niedrigeren Lohnkosten einen nicht unerheblichen Teil der eigenen Produkte in Fernost. Darüber hinaus wurde dieser Wandel des nationalstaatlichen und territorialen Selbstverständnisses von einer rasanten Entwicklung der Kommunikationstechnologie begleitet. Video-Telefonie, Smartphones und interaktive Chat-Programme lassen seitdem die Entfernungen zwischen den verschiedensten Teilen der Erde auf ein Minimum schrumpfen – zumeist reicht ein „Klick“.

Wer also – wie der Autor dieser Zeilen – in diese Zeit der Umbrüche hineingeboren wurde, für den scheint der Begriff der Grenze eher marginal. Grenzen zwischen Staaten und Nationen wurden aufgehoben, Entfernungen, die einst unerreichbar erschienen, sind im Nu zu bewältigen und Informationen vom anderen Ende der Erde landen in Sekundenbruchteilen auf dem eigenen Smartphone. Auch im Alltagsgeschehen nutzt man den Grenzbegriff dabei nur selten. Ab und zu zeigt man jemandem die Grenzen auf oder zieht eine „rote Linie“, um zu signalisieren, dass der *status quo* nicht mit den eigenen Vorstellungen korreliert. Ebenso müssen Eltern ihre Kinder hin und wieder darauf aufmerksam machen, dass gewisse Grenzen des Verhaltens existieren, um ihrem Nachwuchs neben elterlicher Fürsorge die Spielregeln des Erwachsenwerdens näherzubringen. Und dass auch die Wirkung der eigenen Person ihre Grenzen hat, spürt man zumeist dann, wenn man sich das erste Mal verliebt. Die Semantik der Grenze ist mithin nicht aus dem Sprachgebrauch unserer modernen Gesellschaft verschwunden, hat sich jedoch von ihren Assoziationen mit den großen Konflikten und Geschehnissen der jüngeren Zeitgeschichte – deren zentraler Gewinn zumeist in der *Überwindung* von Grenzen lag – zu einem eher stillen

und unscheinbaren Begriff gewandelt, der heute einer deutlich metaphorischeren und alltagsnäheren Verwendung unterliegt.

Nicht so selbstverständlich erscheint es dagegen, dass der Terminus der Grenze auch in der vorliegenden Forschungsarbeit anzutreffen ist und seine Wirkung im Kontext des Führungsdiskurses entfaltet. Zunächst ist daher zu überlegen, was im Zusammenhang mit dem Phänomen Führung unter dem Begriff der Grenze verstanden werden könnte. Klar ist, dass selbst Führungskräfte den Grenzen von Raum und Zeit sowie Körper und Geist unterliegen, folglich also die Naturgesetze und ihre Gültigkeit nicht auf den Kopf stellen können. Auch der beste Vorgesetzte wird daher nicht in der Lage sein, die Fähigkeits- und Leistungsgrenzen seiner Mitarbeiter ins Unermessliche zu steigern, sondern muss sich an irdischen Maßstäben orientieren. Darüber hinaus sind Führung in aller Regel Grenzen des Verhaltens gesetzt, die – entweder gestützt auf Compliance-Erklärungen oder auch unter Rückgriff auf fundamentale Menschenrechte – den Rahmen abstecken, innerhalb dessen eine Führungskraft ihre Mitarbeiter anleiten, tadeln, verwarnen, loben oder belehren kann. Wie wichtig diese Grenzen für das tägliche Miteinander in Organisationen sind, zeigt sich unter anderem darin, dass der meist genannte Grund für Unzufriedenheit am Arbeitsplatz in der Beziehung zum direkten Vorgesetzten verortet wird.<sup>1</sup> Grenzüberschreitungen – welcher Art auch immer – scheinen somit in Organisationen an der Tagesordnung zu sein.

Doch befinden wir uns mit dieser Darstellung noch nicht im anvisierten Zentrum unseres Forschungsinteresses. So spannend auch die Frage nach der Wirkungskraft von Compliance-Instrumenten und Unternehmenskulturen samt ihrer plakativen „Wertbindungen“ sein mag, den eigentlichen Kern von Führung treffen sie nicht. Vielmehr handelt es sich bei ihnen zumeist um Selbstbeschreibungen der Organisation, die verstärkt auf die Etablierung einer öffentlichkeitswirksamen „Schauseite“ (Kühl 2010b: 2) abzielen, anstatt die „wahren“ organisationalen Verhältnisse widerzuspiegeln. Führung liegt jedoch nicht in erster Linie in der Restaurierung und „Aufforstung“ semantischer Korrelate der Selbstbeschreibung, sie muss sich stattdessen im konkreten Alltag der Organisationen bewähren und dort ihre Wirkung entfalten. Doch welche Wirkung ist hier gemeint? Von Rosenstiel versteht Führung in diesem Zusammenhang als „zielbezogene Einflussnahme“ (Rosenstiel 1991: 3), also als eine Leistung der Führungskraft, die ganz konkret Einfluss auf das Handeln ihrer Mitarbeiter nimmt und dabei diese Einflussnahme zugleich an bestimmten Zielen (der Organisation, einer Abteilung oder eines Teams) orientiert.

---

<sup>1</sup> Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie der Ruhr-Universität Bochum aus dem Jahr 2009, deren Ergebnisse unter folgendem Link eingesehen werden können: <http://www.pm.ruhr-uni-bochum.de/pm2009/msg00257.htm> (zuletzt aufgerufen am 18.12.2018).

Damit ist zunächst noch nicht viel gesagt, denn *dass* Führung Wirkungen – mögen diese positiv oder negativ konnotiert sein – bei ihren Mitarbeitern erzielt, muss ohne Frage als Common Sense eines gesellschaftsweiten Führungsverständnisses gelten.

Eine soziologische Untersuchung von Führung, und eben dies unternimmt die vorliegende Arbeit, geht folglich über diese Ursache-Wirkungs-Annahme hinaus und fragt nach den *Bedingungen* der Wirkung von Führung, also nach den Möglichkeiten und Grenzen von Führungshandeln, die nicht in erster Linie in der Leistungsfähigkeit der Führungskraft, sondern darüber hinaus in den Umweltbedingungen der Organisation zu verorten sind. Denn gerade im Kontext moderner Managementliteratur gewinnen Begriffe wie Vertrauen, Authentizität, Menschlichkeit oder Wertschätzung als Maßstab erfolgreicher Führungsinterventionen einen immensen Stellenwert. Zielbezogene Einflussnahme rekurriert dann verstärkt darauf, inwieweit Vorgesetzte durch vertrauensvolles und authentisches Handeln, durch Menschlichkeit im Umgang mit ihren Mitarbeitern oder durch Wertschätzung von Arbeitsleistungen in der Lage sind, die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu beeinflussen, das heißt – im besten Fall – zu erhöhen. Organisationen erscheinen in dieser Darstellung als „Inseln der Menschlichkeit“, die nicht nur das finanzielle Auskommen ihrer Mitglieder sicherstellen, sondern darüber hinaus auch Verständnis und Wärme, vermittelt durch die Person des Vorgesetzten, spenden.

Die Realität in Unternehmen, Behörden, Museen oder kirchlichen Einrichtungen sieht jedoch häufig ganz anders aus. Menschlichkeit und Geduld sind schnell erschöpft und Vorgesetzte, die plötzlich mit neuen Ideen und Visionen der Teamfähigkeit und des „Empowerment“ um die Ecke kommen, werden eher kritisch beäugt als frenetisch gefeiert. Führung gelangt folglich gerade im Kontext dieser „modernen“ Semantiken ihrer eigenen Selbstbeschreibung immer mehr an die Grenze ihrer Machbarkeit und verliert dabei nicht selten die Glaubwürdigkeit ihrer Mitarbeiter. Aber woher rührt diese immense Diskrepanz zwischen organisationaler bzw. managementliterarischer Beschreibung und beobachteter Führungsrealität? Wir glauben, dass die beschriebene Grenze von Führung weniger eine Grenze des individuellen Führungshandelns als vielmehr eine *Systemgrenze* offenbart. Luhmann hatte diese Entdeckung bereits 1964 in seinem Werk „Funktionen und Folgen formaler Organisation“ beschrieben, indem er die konstitutive Ebene von Organisationen im Sinne sozialer Systeme auf ihre mittels formal-generalisierter Erwartungen eingeführte Grenzziehung zwischen sich und ihrer Umwelt zurückführt. Zur Organisation gehört dann nur dasjenige, was über die Rolle der Mitgliedschaft – also über die Instanz des Arbeitsvertrages und weiterer organisationsweit gültiger Regelungen – von Personen innerhalb der Organisation eingefordert werden kann. Alle anderen Erwartungsreferenzen, also persönliche Beziehungen, Machtkonstellationen, Intrigen oder der „kurze Dienstweg“



zur schnelleren Einholung und Verarbeitung notwendiger Informationen verbleiben dagegen, weil sie nicht über verallgemeinerbare Formalvergaben geregelt und infolgedessen nicht „offiziell“ verlangt werden können, unter dem Begriff des Informalen in der Umwelt der Organisation.

Wenn Führungskräfte demnach darauf abzielen, eine Ebene vertrauensvoller Kommunikation auf Augenhöhe mit ihren Mitarbeitern zu etablieren oder sich selbst als Anschlussstelle für private Kommunikation zu inszenieren, bewegen sie sich mit diesen Avancen außerhalb des Geltungsbereichs formaler Erwartung. Führung überschreitet dann die Grenze des Systems, versucht zugleich aber durch diese Überschreitung der Grenze, Wirkungen *innerhalb* der Organisation (ein besseres Arbeitsklima, höhere Mitarbeitermotivation etc.) zu erzielen. Die Problematik von Führung stellt sich aus dieser Perspektive demnach als Problem der Kompatibilität interner und externer Sinnverweisungen der Kommunikation dar. Die eigentliche Ausgangsfrage unserer Untersuchung kann daher wie folgt lauten: Auf welche Weise gelingt es Führung, personalisierte und damit informale Semantiken im Kontext ihres Führungshandelns *in der Organisation* anschlussfähig zu machen und welche Effekte kann sie hierdurch erreichen? Wir vermuten dabei, dass Führung in der bereits angedeuteten Art und Weise ein Spiel mit der Grenze von System und Umwelt (also: der Person des Mitarbeiters) betreibt, dessen Ziel es ist, die Informalität personenzentrierter Kommunikation als formal-legitime und damit glaubwürdige Anschlusskommunikation sichtbar werden zu lassen, um dadurch ein „Mehr“ des Mitarbeiters für die formalen Prozesse des Systems verfügbar zu halten.

Gleichzeitig liegt der Schwerpunkt unseres Vorhabens jedoch weniger auf einem kapitalismuskritischen (vgl. Boltanski und Chiapello 2003) oder auf Ausbeutungseffekte hinweisenden Zugang (vgl. Pongratz und Voß 2004) im Sinne biopolitischer Machtverflechtungen (vgl. Lemke 2013; Foucault 2017: 175 ff.) und „Selbsttechniken“ der Disziplinierung (vgl. Foucault 1993), sondern versteht sich – im Kontext systemtheoretischer Analysestrategien – vor allem als Perspektivierung der Konstitutionsbedingungen von Führung in Organisationen unter Berücksichtigung der Selektion bestimmter Kommunikationsanschlüsse als Ausdruck funktionaler Erfordernisse des Organisationssystems im beschriebenen Spannungsfeld von Formalität und Informalität. Aus diesem Grund werden wir im weiteren Verlauf nicht zuerst die Frage danach stellen, inwieweit eine Nutzung personalisierter Semantiken durch Führung sowie die hierdurch erhofften Effekte ethischen Gesellschaftsstandards entsprechen oder eine Entgrenzung von Arbeit provozieren, die den Menschen zu einer produktiven Masse wirtschaftlicher Operationen degradiert. Vielmehr steht für uns die Frage nach den Problemen des Systems im Vordergrund, welche die Anwendung derartiger Semantiken überhaupt erst als sinnvoll erscheinen lassen.

Informale Kommunikation wird aus dieser Perspektive dann zu einer Strategie von Führung, mit deren Hilfe sie die Unfähigkeit informaler Anschlussfähigkeit der Organisation durch einen geschickten Umgang mit den Sinn Grenzen des Systems und dabei insbesondere mit der Dichotomie von Formalität und Informalität kompensiert.

Das „Spiel mit der Grenze“ ist somit auch ein Spiel mit der Unterscheidung von Person und System, die darauf abzielt, Personen – als Adressen informaler Kommunikation – für die Organisation anschlussfähig zu machen, ohne dass sie jedoch in der Lage wäre, Personen als über formale Verhaltenserwartungen hinausweisende Adressen von Kommunikation im Kontext ihrer formalen Sinnverweisungen zu beobachten. In welcher Weise Führung sich selbst an der Überwindung dieser Paradoxie abarbeitet, ist folglich Inhalt der vorliegenden Forschungsarbeit. Unsere Ausführungen beginnen wir dabei in Kapitel 1 mit einer Rückschau auf die Genese unserer Fragestellung aus dem Kontext managementliterarischer Semantiken und werfen in diesem Zusammenhang einen genaueren Blick auf deren Implikationen und Entwicklungsbedingungen. Daran anschließend erörtern wir in Kapitel 2 historische sowie aktuelle Darstellungen der Organisationswissenschaft, um auszuloten, inwieweit hierin bereits verwendungsfähige Konzepte der Begriffe Formalität und Informalität grundgelegt sind, mit denen wir die nachfolgende Analyse fortführen können. Kapitel 3 unternimmt auf dieser Grundlage die Erarbeitung des Informalitätsbegriffs als „Umweghandeln“, der in der Lage ist, die Stoßrichtung unserer Arbeit zu umreißen und die aufgespannte Differenz organisationaler und personaler Aspekte von Kommunikation unter Zuhilfenahme des Erwartungsbegriffs zu integrieren. Um unsere theoretischen Überlegungen anschließend erneut an das Phänomen „Führung“ rückzubinden, beinhaltet Kapitel 4 den Versuch einer Rekonstruktion bzw. Operationalisierung von Führung im Sinne eines „re-entry“ der Differenz von System und Person in das System. Die Tragfähigkeit unserer Konzeption von Informalität als Umweghandeln überprüfen wir in Kapitel 5 anhand selbst erhobener Interviews mit Führungskräften und betonen dabei die unterschiedlichen semantischen Facetten des Umweghandelns sowie deren Problemlösungskapazitäten für organisationale Systeme im Kontext von Führung. Kapitel 6 schließlich resümiert die wichtigsten Aussagen unserer Forschungsarbeit und zeigt Anschlussmöglichkeiten weiterführender Forschungsbemühungen an die erarbeiteten Inhalte auf.

## 1. Die Managementliteratur als „Stein des Anstoßes“

Man könnte dieses Kapitel mit einer klassischen Paraphrasierung á la „wie alles begann...“ einleiten und näherte sich damit relativ nah an den eigentlichen Kern der hier gemachten Überlegungen an. Auch wenn es sich bei der vorliegenden Arbeit nicht um eine Erzählung oder gar um ein modernes Märchen handelt, dessen Plot sich im Kontext zeitgenössischer Organisationen vollzieht, so scheint es uns doch ratsam, zunächst auf den Beginn, sozusagen auf den „Stein des Anstoßes“, für unsere Bemühungen zu verweisen, um die nachfolgenden Zeilen und ihre Bedeutung im Lichte organisationswissenschaftlicher Forschung zu erhellen. Dass dies nicht immer so einfach ist, zeigt sich insbesondere in dem Bestreben des aktuellen Forschungsdiskurses, die eigenen Erkenntnis- und Forschungswege als möglichst konsistente Abfolge *a priori* geplanter und festgelegter Abläufe des Untersuchungsdesigns darzustellen. Bestätigt werden dann Thesen, die man ohnehin bereits gehegt hatte oder die als logische Schlussfolgerung des bisherigen Forschungsstands erschienen waren. Insbesondere die stark methodisch orientierten Fachrichtungen der Soziologie tendieren dabei zu einem standardisierten Aufbau ihrer wissenschaftlichen Arbeiten, der neben einer Darstellung des „state of the art“ zu Beginn des Textes die Beschreibung der gewählten Methode und des analysierten Untersuchungsgegenstandes beinhaltet. Anschließend stehen die Auswertung des empirischen Materials – sei es quantitativ oder qualitativ erhoben – sowie die hieraus zu ziehenden Schlussfolgerungen im Mittelpunkt des wissenschaftlichen Geschehens. Ein Fazit mit den zentralen Aussagen der Forschungsarbeit rundet zu guter Letzt den Text ab und weist auf noch bestehende oder neu entstandene Forschungslücken und Theoriedefizite hin. Das Ergebnis lautet dann zumeist – wer hätte es auch anders erwartet: Vermutung bestätigt.

Hierbei wollen wir jedoch keiner generellen Standardisierungsskepsis das Wort reden und unser Heil in der Flucht in adhokratische Subjektivitätstheorien suchen. Was uns allerdings misstrauisch macht, ist die Kohärenz der erwähnten Darstellungen und ihre stringente, ja beinahe schon künstlich anmutende Geradlinigkeit in Bezug auf das von ihr zu bearbeitende Forschungsinteresse. Geht es denn wirklich so glatt? Sind Thesis und Antithesis tatsächlich so einfach und reibungslos in ihre erkenntnisbringende Synthesis zu überführen? Wo haben Fehler, Fehleinschätzungen und Irrelevanzen ihren Platz? Natürlich muss Forschung Ergebnisse erzielen, sonst entzöge sie sich ihrer eigenen Legitimation. Wir zweifeln daher nicht in erster Linie an den Ergebnissen wissenschaftlicher und hier im Speziellen soziologischer Forschung, sondern betrachten die Beschreibungen und Selbstdarstellungen von Wissenschaft in Bezug auf ihren *Erkenntnisweg* kritisch. Dass Erkenntnis dabei kein Korrelat allein objektiver Standards und validierter Verfahrensweisen bildet, sondern in sich selbst eine Gegenseitigkeit von empirischer

Methode und subjektiver Wahrnehmung bzw. Handlungskompetenz vollzieht, ist mittlerweile in den klassischen Forschungsstand insbesondere praxistheoretischer Ansätze eingegangen (siehe hierzu vor allem: Knorr-Cetina 1984; Reckwitz 2003). Allerdings neigen diese Forschungsbestrebungen dazu, Subjektivität und damit die Strukturiertheit bzw. Nicht-Strukturiertheit von Handlungen als inkorporiertes Vermögen der Akteure auszuweisen und auf diese Weise die Standardisierung und Schematisierung der genannten Ansätze in ihr Gegenteil zu verkehren. Die wissenschaftliche Methode schwebt dann zwischen totaler Validität und totaler Spontanität ihrer Operationen.

Dass beide Varianten für unser Forschungsvorhaben keine zufriedenstellenden Alternativen bieten, liegt auf der Hand. Dieses Eingangskapitel möchte daher den Blick für die Umstände unserer Themengenesse schärfen und hierdurch darauf aufmerksam machen, dass die Trennung von Thesenbildung und Überprüfung keine *a priori* festgelegte Konstante wissenschaftlicher Vorbedingungen bildet, sondern ganz im Gegenteil im Laufe des Forschungsprozesses immer wieder neu eine Revision ihrer anfangs behaupteten Aussagen erfährt, ohne dabei in eine „Do-It-Yourself-Praxis“ (vgl. Hitzler und Honer 1988) abzugleiten, die ihre Thesenbildung allein an den subjektiven Maßstäben der Beobachtung des Untersuchungsgegenstandes orientiert. Es gilt mithin eine Forschungsperspektive einzunehmen, die in ihren Beobachtungen durch ein klares theoretisches Fundament sowie eine Kohärenz der Anwendung objektiver Werkzeuge der Erkenntnisgewinnung gestützt wird, gleichzeitig aber dazu in der Lage ist, sich von den eigenen Erkenntnissen sowie von unerwarteten Auswüchsen der eigenen Arbeit überraschen zu lassen, ohne dies zugleich als invalide Abweichung von festgelegten Methodenmaßstäben zu interpretieren. Erst dann ist man in der Lage, die Kohärenz des dargestellten Forschungswegs im Kontext einer stetigen Irritation durch sich selbst zu reformulieren und so auf diejenigen Schnittpunkte aufmerksam zu machen, die dazu beigetragen haben, das Thema der eigenen Arbeit immer wieder neu an den Gegebenheiten und Notwendigkeiten der empirischen Umwelt auszurichten, ohne dabei den methodischen Rahmen der Untersuchung zu verlassen.

Managementliteratur als „Stein des Anstoßes“ weist dabei daraufhin, dass im Zuge der vorliegenden Studie auch uns immer wieder derartige Irritationen widerfahren sind – und dabei nicht immer willkommen waren. Zunächst hatten wir uns darauf fokussiert, die semantischen Besonderheiten dieser Literatur in Verbindung zu setzen mit den Selbstbeschreibungen von Führung in Organisationen. Die Beschreibung der Führungskraft als „Trainer“, „Coach“ oder „Vater“ erschien uns dabei als so evident, dass wir vermuteten, derartige Selbstbeschreibungen von Führungskräften auch innerhalb marktwirtschaftlich orientierter Organisationen wiederzufinden – quasi als Grundrhythmus einer semantischen Charakterisierung. Dies führten wir darauf

zurück, dass die enge Verzahnung zwischen Managementberatung/-literatur und organisationaler Realität (vgl. Faust 1999; Ernst und Kieser 2002b) einen „Trade-off“ zwischen Theorie und Praxis herbeiführe, der – ganz im Sinne neoinstitutionalistischer Theorieannahmen (vgl. Meyer und Rowan 1977; DiMaggio und Powell 1983, 1991) – eine Assimilierung der führungsbezogenen Selbstbeschreibungen in und von Organisationen begünstige. Aus diesem Grund führten wir zahlreiche Interviews mit Führungskräften und analysierten anschließend die hieraus extrahierten Semantiken, um Anhaltspunkte für die von uns vermuteten semantischen Isomorphismen zu erhalten. Und das Ergebnis war: ernüchternd. Keine der genannten Semantiken fand sich in signifikantem Maße in den Selbstbeschreibungen von Führung wieder. Nur selten verwendeten die interviewten Führungskräfte tatsächlich die von uns innerhalb der Managementliteratur detektierten Selbstbeschreibungen.

Zwar hätte eine linguistische bzw. sprachwissenschaftliche Analyse der Interviewaussagen unsere These dadurch retten können, dass sie tieferliegende Sinn- und Symbolzusammenhänge offengelegt hätte<sup>2</sup> und wir hiervon ausgehend in der Lage gewesen wären, trotz des Ausbleibens der erhofften Ergebnisse, semantische Verbindungen und Verwandtschaften zwischen Managementliteratur und den Selbstbeschreibungen der Führungskräfte zu eruieren. Der Mehrwert dieser Option im Kontext unseres bis dato verfolgten Erkenntnisinteresses schien uns jedoch eher gering, zumal wir mit diesem Wechsel der Forschungsperspektive eine grundlegende Neuausrichtung unseres theoretischen Fundaments hätten vornehmen müssen und dabei zugleich die Frage nach dem *Warum* der semantischen Beziehungen in den Hintergrund gerückt wäre. Die bisherige Forschungsarbeit schien folglich mit einem Schlag zunichte gemacht. Doch bei genauerer Betrachtung der Daten offenbarten sich tieferliegende semantische Muster, die wir bis dahin nicht in den Mittelpunkt unserer Forschungsbemühungen gestellt hatten. Dies waren insbesondere Semantiken wie „Authentizität“, „Menschlichkeit“, „Vertrauen“ oder „Selbstmotivation“, die zwar bereits bei der Analyse der Managementliteratur aufgetreten waren, hierbei jedoch eher geringe Resonanzen erzeugt hatten, da sich unser Forschungsdesign zu diesem Zeitpunkt noch an der Relevanz und Wirkmächtigkeit der zuvor genannten semantischen Zusammenhänge orientiert hatte. Diese Formen der Selbstbeschreibung von Führung fanden sich dabei bei allen interviewten Führungskräften wieder und erweckten zugleich unsere

---

<sup>2</sup> Zu denken wäre hier beispielsweise an eine Konnotation zwischen dem Begriff „Vater“ als Selbstbeschreibung der Führungskraft sowie Äußerungen zum Bereich der Fürsorge und des Schutzes der eigenen Mitarbeiter. Diese Eigenschaften erwähnen zwar nicht direkt die Vatersemantik, stehen aber in enger inhaltlicher Beziehung zu ihr und offenbaren auf diese Weise eine Reaktualisierung der Selbstbeschreibungen auf sprachlicher Ebene. Eine sprachwissenschaftliche Analyse (als Grundlagenliteratur siehe hierzu unter anderem: Saussure 2001 [1931] sowie Bergmann et al. 2010) hätte unseren theoretischen Fokus jedoch allzu weit von seiner systemtheoretischen Ausrichtung entfernt und eine funktionale Analyse der beobachteten Semantiken unnötig erschwert.

Aufmerksamkeit dadurch, dass nun insbesondere von „Menschen“, Vertrauen und Beziehungen auf Augenhöhe gesprochen wurde. Dies schien unseren Erwartungen und Erfahrungen in Bezug auf die organisationale Praxis zu widersprechen und die tatsächlich vorherrschenden Führungsbeziehungen in Organisationen zu konterkarieren.

Mit einem Schlag war also unser gesamtes theoretisches und empirisches Konzept auf den Kopf gestellt. Es mussten neue Denkansätze kreiert werden, um dieses Phänomen angemessen in das bisherige Forschungsfeld integrieren zu können. Zwar blieb die grundlegende systemtheoretische Ausrichtung des Untersuchungsdesigns erhalten, aber die Frage des Trade-offs managementliterarisch induzierter Semantiken zwischen Beratung und Praxis wandelte sich hin zu einer Thematisierung der Funktion bzw. Problemlösungskapazität von Führung durch die Anwendung semantischer Muster des Vertrauens oder des „Menschseins“. Hierbei stand dann die Managementliteratur nicht mehr im Mittelpunkt des Geschehens, verblieb aber zugleich als Ausgangspunkt für die Entdeckung jener Semantiken und als Referenzpunkt für deren Wirksamkeit über die organisationale Selbstbeschreibung von Führung hinaus. Die Überraschung war also geglückt. Allerdings bedeutete dies auch, die Untersuchung auf ein gänzlich neues theoretisches Fundament zu stellen. Anstatt der Betonung des Semantik-Begriffs und der Möglichkeit des Wissensaustausches zwischen verschiedenen Systemen stand nun die Frage nach der Bedeutung des Begriffspaares Formalität/Informalität<sup>3</sup> sowie des Umgangs mit selbigem durch Führung im Zentrum des Geschehens. Doch erschien uns diese Perspektive weitaus ergebnisreicher als das vorausgegangene Setting der Arbeit, da nun der Fokus auf einer noch tieferen Betrachtung der Funktionsweise von Organisationen lag, die wir ohne die Irritation durch das eigene Material nicht erreicht hätten.

Kurzum: Der Erkenntnisweg unseres Forschungsvorhabens führte nicht von einer eindeutigen Ausgangsthese hin zu einer Bestätigung oder Verwerfung derselbigen, sondern zog seine Bahnen und Kreise im Lichte der immer wieder neuen, kleinen und großen Entdeckungen, die wir innerhalb des Materials, aber auch innerhalb des von uns verwendeten Theoriehintergrunds ausmachen konnten. Die eigentliche Überraschung lag dann vor allem darin, dass Managementautoren in weiten Teilen auf personalisierte Semantiken (Vertrauen, Fehlertoleranz,

---

<sup>3</sup> Diese Gegenüberstellung erschien uns vor allem deshalb als passend, weil wir nach der Entdeckung jener stark personalisierten Semantiken nach einem Beschreibungsmuster suchten, welches im Stande ist, die gemachte Beobachtung möglichst treffend zu beschreiben. Der eigentliche Impuls zur Verwendung des Begriffspaares verweist dabei auf Luhmanns Überlegungen in „Funktionen und Folgen formaler Organisation“ (1964). Die besondere Prägnanz personalisierter Semantiken (Menschsein, Vertrauen, Partnerschaft usw.) führten wir folglich auf die Existenz einer semantischen Ebene zurück, die sich unterhalb der formalen Verhaltenserwartungen befindet und selbige als Orientierungspunkt ihrer Operationen nutzt. Die Spezifikation der Begrifflichkeiten sowie eine genauere Definition des Formalitäts- und Informalitätsbegriffs werden in Kapitel 3 erarbeitet.

Authentizität etc.) zurückgreifen, obwohl man in Organisationen – gerade unter systemtheoretischen Vorzeichen – einen stärkeren Einbezug der Bedingungen und Wirkungen formaler Strukturen in organisationalen Systemen erwartet hätte. Aus dieser Entdeckung erwuchs daraufhin auch die Leitfrage unserer Arbeit: Warum sprechen Führungskräfte unter Verwendung derartig personalisierter und informalisierter Semantiken über sich selbst und über Führung im Allgemeinen? Welche Effekte zeitigt diese semantische Neuverordnung des Führungsbegriffs in der konkreten Praxis der Organisationen sowie im Zusammenspiel formaler Verhaltenserwartungen und informaler Routinen und welche Probleme (der Organisation) werden durch die Anwendung dieser semantischen Korrelate gelöst? Der Beantwortung dieser Fragestellungen widmet sich die nachfolgende Forschungsarbeit. Bevor wir jedoch genauer auf die Definitionen von Formalität und Informalität eingehen, den organisationswissenschaftlichen „state of art“ in Bezug auf unser Thema bemühen und schließlich einen tiefergehenden Blick in die Führungskräfteinterviews werfen, um uns auf die funktionale Spur der beobachteten Semantiken zu begeben, wollen wir im nachfolgenden Kapitel zunächst einen kurzen Überblick über Struktur und Inhalt der Managementliteratur bzw. Managementberatung geben, der verständlich macht, aus welchem Kontext die Grundlagen für die vorliegende Forschungsstudie erwachsen sind.

### **1.1 Managementliteratur und Managementberatung**

Um den wissenschaftlichen Schärfegrad der Analyse weiter zu erhöhen, differenzieren wir zunächst zwischen den Begriffen Managementberatung und Managementliteratur und beginnen mit ersterem. Wir gehen davon aus, dass in einer Gesellschaft, die als funktional differenziert beschrieben werden kann, die Dynamik der Binnendifferenzierung sozialer Systeme und die dadurch steigende Komplexität dieser Strukturen (vgl. Parsons 1960; vgl. Luhmann 1984) einen geeigneten Nährboden für Beratungsdienstleistungen bilden, da zunehmende Komplexität und damit verbunden die Mannigfaltigkeit von Anschlussfähigkeiten und Verweisungsmöglichkeiten des Systems nach innen und außen es immer schwieriger machen, konsistente Selbst- und Fremdbilder zu entwerfen, die eine ausreichende Nähe zu den tatsächlichen Anforderungen der Umwelt besitzen und mithin in der Lage sind, den Bestand des Systems – insbesondere der Organisation – auf Dauer sicherzustellen. Die aus funktionaler Differenzierung resultierende Komplexität der Umwelt sozialer Systeme brachte aus diesem Grund in den vergangenen Jahrzehnten eine Fülle an Managementberatungsorganisationen und „Managementmoden“ (Abrahamson 1996; Abrahamson und Fairchild 1999; Spell 1999) wie beispielsweise Re-Engineering (Hammer und Champy 1995), Team-Building, Change-Management uvm. hervor, die als „Komplexitätsreduktionsmaßnahmen“ vonseiten der Unternehmen, aber auch von Non-Profit-

Organisationen, in steigendem Maße nachgefragt wurden und werden (vgl. Faust 2005: 529). Insbesondere nach dem durchschlagenden Erfolg des Buches „In Search of Excellence“ der „Management Gurus“<sup>4</sup> Thomas Peters und Robert Waterman (1983) avancierte die Disziplin der Managementberatung mehr und mehr zu einem zentralen Generator externer Unternehmensanforderungen und produzierte auf diese Weise prominente Fremdbeschreibungen dessen, was insbesondere von Unternehmen unter den Bedingungen der jeweiligen Jahrzehnte zu erwarten sei.

Gleichzeitig zu dieser Verbreitung von Managementberatung hielten entsprechende Managementberater in Unternehmen Einzug, die eine Vielzahl von Seminaren, Coachings, Trainings und Personalentwicklungsmaßnahmen abhielten und bis heute abhalten, um den steigenden Bedarf an externer Unterstützung zu befriedigen. Begriffe wie „Beratungsexplosion“ (Ernst und Kieser 2002a: 56), „Beratungsgesellschaft“ (Kieser 2002: 33; Fuchs und Mahler 2000: 349) oder „Beratungsboom“ (Faust 2002: 19) führen dabei eindrucksvoll das rasante Wachstum der Beratungsbranche in den letzten drei bis vier Jahrzehnten vor Augen. Der Trend dieses Wachstums scheint bis heute ungebrochen, was gerade im Angesicht der Größe und Einflusskraft führender Managementberatungen wie McKinsey, Roland Berger oder der Boston Consulting Group offenkundig wird. Mittlerweile nimmt ein Großteil nationaler und internationaler Konzerne Beratungsleistungen in Anspruch. Einige Wissenschaftler sehen hierin jedoch zugleich den Übergang zu einer stetigen Homogenisierung der internen Strukturen und Abläufe dieser Unternehmen ganz im Sinne neo-institutionalistischer Isomorphismus-Prognosen (DiMaggio und Powell 1983). Wer nicht die neueste „Management-Sau“ durchs Dorf treibt, der befürchtet, hierdurch den Anschluss an international anerkannte Standards zu verlieren. Managementberatung profitiert demnach von der durch funktionale Differenzierung induzierten Ungewissheit und Überkomplexität gesellschaftlicher Kontexte, die Unternehmensentscheidungen immer stärker zu Entscheidungen unter Risiko (vgl. Beck 1986) generieren lassen und damit aus Sicht des Top-Managements den Bedarf an Beratung weiter erhöhen.

Unter dieser Voraussetzung gelingt die verlangte Komplexitätsminderung mittels Managementberatung dadurch, dass die Anwendung von Beratung nicht immer dazu dient, *tatsächliche* Veränderungen zu erzielen bzw. ernsthafte Irritationen zuzulassen. Vielmehr wird Beratung häufig dann hinzugezogen, wenn schwierige bzw. unpopuläre Entscheidungen anstehen, für deren Durchführung das Management gute Gründe sucht, um eventuell hieraus entstehende Konsequenzen nicht allein verantworten zu müssen. Der Verweis auf externe Beratung durch

---

<sup>4</sup> Eine ausführliche Entfaltung und Analyse des Begriffs „Management Guru“ findet sich in den Studien von Huczynski (1993) und Jackson (1996).



ein einschlägiges Beratungsunternehmen kann und soll in vielen Fällen dann für die Legitimation der Entscheidung trotz Scheiterns sorgen und auf diese Weise die Verantwortlichkeit des Managements auf die Schultern der Berater verteilen (vgl. Kieser 2002). Darüber hinaus eruieren Ernst und Kieser in einer Studie über Managementberatung, dass Berater in der Lage seien, durch die geschickte Ausnutzung der Unsicherheit und „Komplexitäts-Angst“ ihrer Klienten immer wieder neu Bedarf an Beratung zu suggerieren und auf diese Weise die Unternehmen in eine Abhängigkeit von den Leistungen des Beraters zu bringen (vgl. Ernst und Kieser 2002b). Der Berater wird folglich zum „Parasiten“ der Organisation – ganz im Sinne der Verwendung des Begriffs bei Michel Serres (1987). Er ernährt sich von den Beratungsbedürfnissen, die er selbst geschaffen hat, und avanciert auf diese Weise zugleich zum Erhalter und Nutznießer des Systems.

Neben diesen eher kritischen Stimmen zur Funktion von Beratung in modernen, funktional differenzierten Gesellschaftsformationen finden sich jedoch auch positive Effekte dieser relativ neuen „Profession“<sup>5</sup>. So mögen zwar „Kommunikationssperren“ (Luhmann und Fuchs 1989) die Interaktion zwischen Beratern und Organisationsmitgliedern bisweilen schwierig oder gar aussichtslos gestalten. Doch – geschickt eingesetzt – ist Beratung durchaus in der Lage, einen systemexternen Blick auf das System zu werfen und hierdurch Konfliktstellen und Krisenherde auszumachen, die in der Binnenlogik des Systems aufgrund der verschiedenen Macht- und Sozialbeziehungen der Akteure zwar beobachtet, aber oft nicht kommuniziert werden. Auf diese Weise können produktive Störungen in die Organisation eingebaut werden, mithilfe derer festgefahrene Situationen und/oder schwelende Konflikte einen neuen Schub zur Lösungsfindung erhalten. Hierbei geht es dann jedoch weniger um allgemeine Beratungsrezepte á la McKinsey und Co. als vielmehr um eine beraterinduzierte Störungsleistung, die jeweils neu auf Grundlage der vorgefundenen Realitäten und Ausgangssituationen erbracht werden muss und vom Berater ein immenses Maß an Einarbeitung und Analysefähigkeit fordert. Ein Beratungsansatz, der sich diese Herangehensweise zu eigen gemacht hat, ist das Konzept des „Lateralen Führens“ von Kühl und Schnelle (2009). Aber auch der Bereich der „Systemischen Beratung“ (siehe dazu unter anderem: Königswieser und Hillebrand 2004) spielt mit dieser externen Beobachterposition des Beraters und den daraus resultierenden Konsequenzen der Beeinflussung organisationaler Systeme.

---

<sup>5</sup> Zur Frage, ob Formen der Managementberatung eine eigene Profession ausbilden bzw. welche Gründe dafür sprechen, dass sie dies gerade nicht tun und diese Nicht-Professionalisierung im Interesse der Beratung selbst liege, siehe unter anderem Bohn und Kühl (2004).

Etwa gleichzeitig zur beschriebenen Verbreitung von Beratungsdienstleistungen erfuhr jedoch auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung auf diesem Feld einen neuen Aufschwung. Beschäftigte man sich Anfang und Mitte des 20. Jahrhunderts noch mit Themen wie „Scientific Management“ (Taylor 1995 [1913]), Aktivitätsanalysen von Managern (Stewart 1967; Mintzberg 1973) oder „bounded rationality-Konzepten“ (Simon 1981 [1947]) zur Analyse managementspezifischer Funktionen und Spielräume in Organisationen, verlagerte sich der Fokus im Laufe der 1990er Jahre – vor allem im Kontext der zu dieser Zeit an Einfluss gewinnenden anglo-amerikanischen „Organization Studies“ – zusehends in Richtung einer Analyse von Managementwissen (Furusten 1995; Byrkjeflot 1998) sowie seiner Produktion und Expansion durch das Zusammenspiel relevanter Akteure im Beratermarkt und dessen Umwelt (Ernst und Kieser 2002a; Sahlin-Andersson und Engwall 2002). Neben der Entstehung von „Managementmoden“ fokussierte sich ein damit eng verknüpfter Teil auf das Verhältnis von Managementmoden/-wissen und der Nachfrage von Beratungsdienstleistungen (Faust 1999; 2002: 22 ff.; Fincham 1999), während aktuellere Forschungsbemühungen stärker auf Personen und systemimmanente Aspekte der Beratung abzielen (Ameln et al. 2009; Zech und Dehn 2013) und damit den bereits erwähnten Trend zur semantischen Personalisierung des Organisationshandelns teilweise widerspiegeln.

Beratung und insbesondere Managementberatung sind nach diesen Ausführungen ein zentrales Moment moderner Gesellschaften, welche Mittel und Wege suchen, die durch funktionale Differenzierung gesteigerte Komplexität sozialer Systeme und ihrer Umwelten systemintern handhabbar zu machen – auch wenn diese „Images of Postmodern Society“ (Denzin 1991) immer und unausweichlich eine Reduktion systemexterner Komplexität darstellen, welche Organisationen erst in die Lage versetzt, Entscheidungen unter Zuhilfenahme einer relativ geringen Zahl von Umweltfaktoren zu treffen und auf diese Weise überhaupt bestandsfähig zu bleiben. Die Rolle von Beratung als Fiktion der Komplexitätsminderung moderner Gesellschaften und damit als „Beruhigungsmittel“ für komplexitätsgeplagte Organisationssysteme wird daher wohl auch in Zukunft als prominenter Faktor einer gesellschaftlichen und organisationalen Selbstbeschreibung verbleiben. Managementliteratur als bisher noch nicht erwähnter Teilaspekt des Beratungsgeschehens übernimmt dabei die Funktion der schriftlichen Fixierung von Beratungsansätzen. In ihr finden sich zahlreiche Vertreter der einschlägigen Beratungsfirmen, aber auch eine Vielzahl von selbständigen Coaches, Beratern und Management-Gurus wieder. Inhaltlich kreisen diese Werke zumeist um die Themenbereiche Führung, (Re-)Organisation und Management. Eine klare Trennung der verschiedenen Felder wird nur selten vorgenommen bzw. stellt sich von Autor zu Autor in unterschiedlicher Weise dar. Gemeinsam ist allen Vertretern dieser

Literaturgattung jedoch, dass ihre Texte nicht in erster Linie wissenschaftlichen Ansprüchen genügen sollen, sondern vielmehr eine praxisnahe Ausgestaltung aufweisen, die insbesondere Personen in Organisationen und Führungspositionen außerhalb des Wissenschaftssystems adressiert.

Seit den Anfängen der Managementliteratur<sup>6</sup> hat sich die Zahl der in der Regel selbsternannten Literaten und Beratungsexperten exponentiell gesteigert, sodass heute eine schier unübersehbare Masse an Büchern, Texten und Praxishandreichungen zu diesem Themenbereich existiert. Besonders beliebt für die Darstellung der Inhalte sind dabei häufig Allegorien aus dem Tierreich (vgl. die Texte von Business Coach Gudrun Happich auf ihrer Homepage <https://leistungstraeger-blog.de/>, zuletzt aufgerufen am 14.09.2018; Nagel 2011), dem Fußball (Sprenger 2010a; Voll und Buuck 2011) oder der unmittelbaren Alltagserfahrung (Schwarz 2008; Hofmann 2011). Erklärtes Ziel der Autoren ist dabei in aller Regel, die besten Tipps und Tricks an die Hand zu geben, um eine bessere Führungskraft zu werden, seine Mitarbeiter stärker zu motivieren oder die eigenen Karriereaussichten zu verbessern. Die Spannweite der Formate reicht dabei von handbuchähnlichen Veröffentlichungen, die vor allem mit Begriffserklärungen und einer strukturierten Darstellung von Management- und Führungstechniken arbeiten, Erzählungen aus der Ich-Perspektive des Autors, bei denen persönliche Erfahrungen sowie Anekdoten aus dem Alltag desselben mit in die Darstellungen einfließen, bis hin zu Abenteuer-Romanen und Heldengeschichten, bei denen die Norm des optimalen Führungsverhaltens häufig von historischen Persönlichkeiten sowie deren Handeln und Wirken abgeleitet wird. Auch fernöstliche Praktiken (Kohtes und Rosmann 2014), Märchengestalten (Wunderer 2010) sowie Erfahrungen aus der Schafzucht (Leman und Pentak 2010) können als Hintergrundfolie für die Darstellung erfolgreichen Führungs- und Managementhandelns dienen.

Darüber hinaus stehen zumeist Eigenschaften und Verhaltensweisen von Führungskräften und Managern im Mittelpunkt, die durch ihre positive – oder als worst-practice-Beispiel negative – Wirkung auf die jeweiligen Mitarbeiter sowie auf deren Leistungspotentiale als erwähnenswert erscheinen. Insbesondere Begriffe wie „Emotionale Intelligenz“ (Goleman et al. 2002), „Partizipative Führung“ (Grunwald und Lilge 1980) oder das Potential zur „Selbstführung“ (Groher 2014) werden dabei als Grundvoraussetzung für effektive und damit erfolgreiche Führungskräfte angeführt. Als zusätzliches Publikationsorgan existieren verschiedene Fachzeitschriften, in denen managementliterarische Themen unter mehrheitlich praxisbezogenen Fragestellungen verarbeitet werden. Beispiele für derartige Zeitschriften sind im deutschsprachigen Raum unter

---

<sup>6</sup> Als ihr „Gründervater“ gilt unter anderem der amerikanische Ökonom Peter Drucker.

anderem der „Harvard Business Manager“, das „Manager Magazin“, „Personalführung“ oder die „Zeitschrift für Führung und Organisation“. Im englischsprachigen Raum zählen die „Harvard Business Review“, der „Entrepreneur“ sowie die verschiedenen Fachpublikationen der Academy of Management zu den populärsten Managementlektüren, obgleich insbesondere letztere in vielen Bereichen bereits größere Schnittmengen mit akademischen Diskursen zum Thema Management und Organisation besitzen als dies bei deutschsprachigen Zeitschriften der Fall ist.

*In toto* handelt es sich beim Genre der Managementliteratur demnach um eine spezifische Perspektive auf das Phänomen der Organisation, die in ihrer Beobachtung insbesondere Eigenschaften und Kontexte des Managements sowie der Führung berücksichtigt, um hierdurch Ansatzpunkte für Veränderungsmöglichkeiten und Verbesserungschancen beschreiben zu können. Ein treffendes Stichwort, um diese besondere Sichtweise auf Organisationen zu illustrieren, ist dabei der Begriff der Ganzheitlichkeit. Hiermit ist gemeint, dass die Managementliteratur ihre Problembeschreibung der Organisation auf alle Bereiche derselben ausdehnt und für jede Gelegenheit und Situation eine Lösung anbieten kann. Ziel derartiger Veröffentlichungen ist es folglich immer, Führung, Management und/oder Change-Prozesse in allen ihren inhaltlichen und führungsrelevanten Facetten zu betrachten und auf diese Weise eine Enzyklopädie zu präferierender Verhaltensweisen an die Hand geben zu können. Der Clou managementliterarischer Bemühungen liegt dabei in der generellen Plausibilität ihrer Vorschläge – es sei denn die Autoren driften allzu weit in esoterische oder fantastische Welten ab. Dass eine Führungskraft ihren Mitarbeitern vertrauen muss und dabei am besten auf Augenhöhe mit ihnen kommuniziert, würde wohl jeder in ähnlicher Weise von einer guten Führungskraft verlangen. Und dass man nicht gleich beim ersten Fehler zu allzu harten Sanktionen greift, sondern dem Mitarbeiter eine zweite Chance der Bewährung einräumt, erscheint nicht nur sinnvoll, sondern sogar moralisch geboten – schließlich sind wir ja alle nur Menschen.

Das Problem einer solchen Ganzheitlichkeit liegt dann genau darin, dass sie für alles eine Lösung offeriert und dass alles funktioniert, wenn man nur den Ratschlägen entsprechend Folge leistet. Dabei kann jedoch die Realität in Organisationen nur unterkomplex wiedergegeben werden. Managementliteratur läuft dann Gefahr, aufgrund ihrer Totalperspektive auf organisationales Geschehen keine Unterschiede in der Beobachtung mehr produzieren zu können. Sie ist hierdurch zwar in der Lage, eine lange Liste an Fallbeispielen zu erstellen, denen jedoch der Blick für die tieferliegenden Strukturen und Prozesse des Geschehens verloren geht. Schnell gerät eine derartige Darstellung in den Sog explikatorischer Adhokratie, die bei auftretenden Problemen keine weitreichenden Erklärungsmuster anzubieten weiß, dafür aber Beispiele aus

der Praxis bereithält, bei denen bestimmte Verhaltensweisen als „Erfolgsrezepte“ für Problemsituationen bereitgehalten werden. Dass jedoch Organisationen – und das nicht nur aus einer systemtheoretisch informierten Perspektive heraus – in ihrem tagtäglichen Arbeits- und Entscheidungsverhalten eher Mülleimern (Cohen et al. 1972) oder „Spielvorlagen“ (Crozier und Friedberg 1979) gleichen, die Probleme nicht benötigen, um sie zu lösen, sondern um durch die Bearbeitung von Problemen neue Probleme zu generieren, die wiederum bearbeitet werden müssen und so die Autopoiesis des Gesamtsystems auf Dauer stabilisieren (vgl. Luhmann 2000b), wird für die Managementliteratur zum „blinden Fleck“ (Luhmann 1998: 426) ihrer ganzheitlichen Perspektive.

Damit soll jedoch kein normatives Urteil über die Gattung der Managementliteratur gesprochen sein. Zwar erscheint diese Form der organisationalen Beschreibung gerade Sozialwissenschaftlern häufig als platt und wenig ergiebig. Betrachtet man jedoch die Wirkungen, welche die Fremdbeschreibungen durch Managementliteratur in der Praxis auf Organisationen zeitigen, wird man feststellen, dass die Effekte dieses semantischen Bombardements sowohl in der Selbstbeschreibung von Organisationen (Stichwort: „Corporate Identity“) als auch in der Selbstbeschreibung von Führungskräften tiefe Spuren hinterlassen<sup>7</sup>. So sehr managementliterarische und -beraterische Werke daher sowohl in der Organisationswissenschaft als auch von einigen Praktikern belächelt werden, ihre Wirkmächtigkeit im organisationalen Diskurs hat in den letzten Jahrzehnten deutlich zugenommen (vgl. Faust 1999; Ernst und Kieser 2002a). Die Leitidee einer (organisations-)soziologischen Beschäftigung mit diesem Genre sollte daher nicht in erster Linie auf der Diffamierung oder Relativierung von Autoren und Darstellungsweisen aufbauen, sondern sich stärker auf die Effekte und Folgen einer derartigen semantischen Perspektive der Organisationsbeschreibung konzentrieren.

Diesem Bemühen hat sich auch die vorliegende Arbeit verschrieben. Dabei steht die Managementliteratur zwar nicht im direkten Fokus unserer Untersuchungen. Als „Stein des Anstoßes“ hatte sie allerdings einen entscheidenden Anteil daran, dass sich die weitere Forschungsperspektive neu justieren konnte und die Thematik von Führung im Kontext des Spannungsfeldes von Formalität und Informalität in das Zentrum der Forschungsarbeit geriet. Als Motor dieser Ideenentwicklung fungierten insbesondere die semantischen Darstellungen von Führung innerhalb dieser Literaturgattung, die uns bisweilen mit einem gewissen Grad an Ratlosigkeit konfrontierten, gleichzeitig aber dazu herausforderten, ihrer Funktionalität genauer auf den Grund

---

<sup>7</sup> Auf die Überschneidungen managementliterarischer Semantiken mit der Selbstbeschreibung von Führungskräften werden wir in Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit noch genauer eingehen. Daher begnügen wir uns an dieser Stelle mit einem entsprechenden Verweis.

zu gehen. Die eigentliche Überraschung lag dabei im ungewöhnlich häufigen Vorkommen personalisierter Semantiken bei der Beschreibung des organisationalen (Führungs-)Alltags. Um den Hintergrund dieses Überraschungsmoments als Schlüsselerlebnis unserer weiteren Forschungen noch besser verständlich zu machen, wollen wir daher im Folgenden die relevanten Semantiken der Managementliteratur genauer analysieren und ihren Initialisierungswert für den Fortgang der Untersuchung verdeutlichen.

## 1.2 Der Mensch als Semantik

Seit Max Webers bahnbrechenden Studien zu „Wirtschaft und Gesellschaft“ (Weber 1980 [1921]) und den darin enthaltenen idealtypischen Beschreibungen moderner bürokratischer Organisationsformen sind uns die Rationalisierungschancen organisationaler Strukturen mehr als deutlich vor Augen geführt worden. Beamte, die ihren Dienst „sine ira et studio“ (ebd.: 129) wie Zahnräder in einem Triebwerk verrichten und dabei eine eigene Welt der Bürokratie erschaffen, die sich in ihrer Existenz gegen äußere Einflüsse zu schützen weiß, Aktenmäßigkeit als oberstes Gebot der Dienstleistung sowie Sachlichkeit und Entpersonalisierung als Tugenden des modernen Angestellten im 20. Jahrhundert, all das sind Beschreibungen, die aus Webers Sicht den Idealtypus der bürokratischen Herrschaft charakterisieren. Die besondere Effizienzleistung dieses Herrschafts- und Organisationstypus erwächst für ihn dabei aus der Versachlichung der Positionen – das Amt wird zum Beruf und stellt nicht länger einen, an die Persönlichkeitsstrukturen des Inhabers gebundenen, Besitzstand dar. Dadurch wird es möglich, die Auswechselbarkeit von Fachkräften sicherzustellen und dabei eine sachliche und somit rein zweckdienliche Erledigung der Aufgaben – entgegen der persönlichen Treuepflicht oder der Überschneidung von Amt und Besitz – zu gewährleisten. Der Beamte handelt in Webers Diktion nach rein sachlichen Gesichtspunkten, weil er geradezu sklavisch „mit seiner ganzen materiellen und ideellen Existenz an seine Tätigkeit gekettet [ist]“ (ebd.: 570). Er arbeitet nicht nur zweckrational und allein an sachlichen Gesichtspunkten orientiert, Sachlichkeit wird vielmehr zum Lebensrhythmus seiner selbst und dringt bis in die letzten Winkel seiner Persönlichkeit vor. Erst hierdurch könne eine bürokratische Verwaltung ihr Höchstmaß an Effizienz gewinnen, eben weil deren Angestellte ihre tägliche Arbeit allein und ausschließlich an formalen Gesichtspunkten (der sachlichen Zweckrationalität sowie der gesetzten Ordnung) orientieren. Bürokratische Herrschaft herrscht dann nicht nur *über* die Menschen, sondern auch *in* den Menschen.

Allerdings darf man im Rahmen dieser Darstellungen nicht übersehen, dass Weber hierbei immer einen *Idealtypus* von Bürokratie vor Augen hatte, die Realität bürokratischer Strukturen

sich also – offenkundig – lediglich an dieses Idealbild annähert, es aber – wenn überhaupt – nur äußerst selten tatsächlich erreicht. Nichtsdestotrotz war es gerade Webers Verdienst, die besonderen Leistungen moderner (bürokratischer) Organisationen in einer solchen Detailvielfalt illustriert und in den Kontext einer soziologischen Theorie der Herrschaft sowie der Gesellschaft gestellt zu haben. Deutlich wird die Wirkung seiner Überlegungen vor allem dann, wenn man sich vergegenwärtigt, dass ein großer Teil der organisationssoziologischen Forschung, insbesondere um die Mitte des 20. Jahrhunderts, aber auch darüber hinaus, seine theoretischen Konzeptionen als Ausgangspunkt für die Entwicklung eigener Theorien herangezogen hat. Zwar hatte man immer wieder bemerkt, dass neben dieser rein formalen Vorstellung der Organisationen als stählernes bürokratisches Gehäuse eine Ebene existiert, auf welcher der „human factor“ (Mayo 1946) seine Wirkung entfaltet, doch wurde dies häufig eher als Störimpuls oder als *außerhalb* der Organisation operierende Größe betrachtet. Die Integration von Individuum und Organisation lief dann in der Regel auf einen Antagonismus der beiden Pole hinaus und stellte die noch junge Organisationswissenschaft vor die Herausforderung, die Existenz, Stabilisierung und Leistung von Organisationen im Kontext der menschlichen Psyche und Eigenwilligkeit zu erklären (vgl. Argyris 1957, 1964; Presthus 1966).

Ohne an dieser Stelle allzu tief in die historischen Grundlagen der Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Organisation vorzudringen – dies wird im nachfolgenden Abschnitt der Arbeit fortgesetzt –, können wir jedoch festhalten, dass seit den Studien Webers der Begriff der Formalität als Sinnbild von Sachlichkeit und Zweckrationalität Einzug in die Beschreibung von Organisationen gehalten hat. Die Hauptaufgabe der Organisation liegt demnach darin, die Arbeitskraft ihrer Mitglieder in besonderem Maße auf die Erledigung zuvor festgelegter Aufgaben und Pflichten zu fokussieren, deren Erfüllung und Einhaltung zur Mitgliedschaftsbedingung gemacht wird (vgl. Luhmann 1964: 39 ff.). Sodann bedeutet Formalität die Orientierung des Handelns an generalisierten, weil durch die Organisation festgelegten und durch Mitgliedschaft bindenden, Verhaltenserwartungen, die sicherstellen, dass bei der Erledigung der täglichen Arbeit die organisationale Zweckerfüllung für die Mitarbeiter an oberster Stelle steht. Formalität im Sinne einer zweckrationalen Orientierung der Mitglieder wird folglich zum Inbegriff der modernen Organisation und zugleich zu ihrem Erfolgsmodell. Auch wenn eine Vielzahl an Studien dabei immer wieder betont hat, dass Organisationen und insbesondere die in ihnen arbeitenden Individuen keineswegs immer und überall Musterbeispiele der Rationalität abbilden<sup>8</sup>,

---

<sup>8</sup> Man betrachte hierzu unter anderem die Studien von Herbert Simon zum Begriff der „bounded rationality“ (Simon 1981 [1946]), die Vorstellung einer Organisation als „garbage can“ (March und Olsen 1972) oder die Entdeckung, dass Organisationen vielmehr durch Irrationalität als durch Rationalität geprägt sind (Brunsson 1985).

hat sich der Begriff der Formalität als tragende Vorstellung organisationaler Struktur und Handlungsleistung bis heute erhalten. Ungeachtet aller Diskussionen um Wertewandel, Globalisierung oder die „Generation Y“ werden Organisationen – nicht zuletzt gestützt durch die betriebswirtschaftliche Forschungsperspektive im Bereich der Unternehmenstheorie – weiterhin in erster Linie als Einrichtung der Erfüllung bestimmter Zwecke gesehen. Sodann steht nicht die Persönlichkeit des Mitarbeiters, sondern seine Leistung im Kontext der Zweckerfüllung der Organisation im Mittelpunkt des Interesses. Hierauf ist seine Rolle innerhalb des Arbeitsgeschehens ausgelegt und die dafür notwendigen Anforderungen und Kontextbedingungen im Arbeitsvertrag festgehalten.

Zielvereinbarungen, Kennzahlen, hierarchische Entscheidungspotentiale, Kundenorientierung oder Restrukturierungsmaßnahmen weisen in ihrer Durchführung folglich darauf hin, dass der „Sinn“ der Organisation außerhalb des Einzelnen verortet sei und dementsprechend die Arbeit des Mitarbeiters keinen Selbstzweck erfülle, sondern auf das „Ganze“ des Organisationszwecks abzielen müsse. Ein Satz Peter Druckers erscheint für diese Sichtweise paradigmatisch: „Die erste Tugend besteht darin sich zu fragen, was getan werden muss – und nicht etwa was man tun *will*“ (Drucker 2014 [1967]: 1; Hervorhebung im Original). Es gehe somit nicht in erster Linie um die persönlichen Bedürfnisse des Individuums und dessen Interesse am eigentlich Arbeitsgeschehen. Vielmehr lege die Organisation selbst dem Mitarbeiter Zwänge auf („was getan werden muss“), deren er sich nicht ohne Riskieren seiner Mitgliedschaft entziehen könne. In dieser – weithin als Common Sense geltenden – Formulierung wird Formalität zum *ruling principle* der Organisation, dem sich alles andere nachzuordnen habe. Der „Mensch“ als solcher taucht mit seinen Eigenheiten und Persönlichkeiten nur dort auf, wo eben diese Eigenschaften in den Dienst der Ziel- bzw. Zweckerreichung gestellt werden können. Die sachlichen Zwänge der Erledigung überlagern die persönlichen Eigenheiten des Mitarbeiters und machen ihn – überspitzt formuliert – zu einem Zahnrad im formalen Getriebe der Organisation.

Auch bei der Lektüre zeitgenössischer Managementliteratur könnte man ergo erwarten, dass sie sich in den Beschreibungen des Unternehmensalltags und insbesondere der Darstellung von Führungsleistungen im Rahmen dieser formalisierten Betrachtungsweise bewegt. Die optimale Führungskraft wäre dann jemand, der unter Berücksichtigung der eigenen Bereichsziele die Arbeit seiner Mitarbeiter kontrolliert, sie gemäß ihrer fachlichen Stärken mit passenden Aufgaben betraut und über klare Anweisungen und Zielvorgaben Führungskraft zeigt. Im Fokus ständen insbesondere die formalen Aspekte des Arbeitens und Zusammenlebens sowie Maßnahmen zur Optimierung der organisationalen Zweckerreichung, bei denen weniger persönliche Belange oder die Mitarbeiter als Personen an sich als vielmehr die formal-organisationalen



Grundlagen des Arbeitens adressiert würden. Der Mensch dürfte, um ein effektives Arbeiten in diesem Sinne zu gewährleisten und die Leistungsfähigkeit organisationaler Systeme auf ein Maximum zu steigern, außerhalb der Organisation verbleiben und lediglich über hochselektive, generalisierte Erwartungsstrukturen in Verknüpfung mit seiner Mitgliedschaft in das System integriert werden. Wer Organisation sagt, müsse folglich das Individuum bzw. den Menschen mit seinen Persönlichkeitsfacetten in die Umwelt der Organisation verbannen. All dies waren auch unsere Ausgangsüberlegungen, als wir mit der Analyse einschlägiger Managementwerke begannen. Im Laufe der Untersuchung stellte sich jedoch heraus, dass sich – neben den vermuteten Formulierungen und Themenbezügen – eine große Bandbreite weiterer Semantiken finden ließ, die dem formalen Erscheinungsbild der restlichen Argumentation zuwiderzulaufen schienen. Um diesen Eindruck besser zu illustrieren, möchten wir im Folgenden zunächst einige Auszüge aus managementliterarischen Werken präsentieren und so einen ersten Einblick in die Grundzüge dieser Literatur gewähren:

„Wann wird eine Mannschaft schnell? Wenn der Spieler schon *vor* dem Pass in den freien Raum startet. Einen Pass kann man daher als Vertrauensbeweis beschreiben. Der Pass in den freien Raum ist doppeltes Vertrauen – der Passgeber vertraut, dass der Mitspieler losläuft und den Ball erreichen kann; der Passnehmer vertraut, dass der Mitspieler den Ball in den freien Raum spielt, genau in dem Augenblick, in dem die Abseitsregel noch nicht greift. (...) Vertrauen macht den Ball schnell. Sie müssen loslassen können. Sie werden mehr Geschwindigkeit aufbauen, wenn Sie das Kontrollsystem zurückfahren, jemand ändern nach vorne lassen und echte Leistungspartnerschaften eingehen. (...) Wie lächerlich sieht man aus, wenn man den Ball in den freien Raum schiebt und der Mitspieler hat nicht mitgedacht! Dennoch muss man das Vertrauen haben, dass der andere sich in die eigene Absicht hineindenkt und sich mit allen Kräften bemüht, den Ball auch zu erreichen. Das geht, wie man weiß, oft schief. Aber das Misslingen lässt nicht sofort das Vertrauen erodieren. Nicht jede enttäuschte Erwartung ist ein Vertrauensbruch, wenn ich darauf vertraue, dass der andere alles in seinem Vermögen liegende getan hat.“ (Sprengr 2010: 56 f.)

„Fehler bedeuten Lernchancen. Oder andersherum formuliert: Beim Lernen sind Fehlschläge zu erwarten, denn Sie tasten sich vor und begeben sich auf unbekanntes Terrain. Deshalb braucht Lernen Schutz durch Offenheit und Vertrauen. Eine konstruktive Fehlerkultur und Rückhalt im Team bilden einen tragfähigen Rahmen, in dem es möglich wird, zu experimentieren. Es entstehen Spielräume, in denen sich etwas bewegen kann, in denen persönliches Wachstum stattfindet.“ (Groher 2014: 236)

„Will man selber in einer neuen personellen Situation ein Vertrauensverhältnis aufbauen oder von einem anderen überhaupt erst einmal eine erste Vertrauensbestätigung erhalten, bleibt einem somit nichts anderes übrig, als sich auch ohne jegliche Erfahrung zunächst ein Stück weit auf das

Geschehen einzulassen. Am Beginn der Vertrauensbildung steht immer ein Risiko, muss man einen „Vertrauensvorschuss“ einbringen: ohne Einsatz kein Gewinn!“ (Laufer 2011: 65)

Bereits nach Durchsicht dieser ersten drei Zitate sollte deutlich geworden sein, dass die Managementliteratur in ihrer inhaltlichen und semantischen Ausrichtung nicht die intuitiven Erwartungen formaler Organisationserfordernisse erfüllt. Statt von Zielerreichung, Kennzahlen, Effizienzsteigerung oder Aufgabenerledigung sprechen die Autoren von Vertrauen, Lernchancen, der Organisation oder Abteilung als „Mannschaft“, von persönlichem Wachstum, Offenheit oder einer Fehlerkultur. Insbesondere die Beschreibung täglicher Arbeitsabläufe durch Sprenger im ersten Zitat ruft zunächst vor allem Verwunderung hervor. Hier stehen nicht formalisierte Prozesse oder klare Hierarchien im Vordergrund des Interesses, es geht vielmehr um die *Beziehung* der Mitarbeiter untereinander. Pässe in den freien Raum bevor die Abseitsregel greift und Schnelligkeit durch blindes Vertrauen symbolisieren eine Ebene der Beschreibung von Organisationen, die sich von den Kriterien ihrer formalen Strukturierung losgelöst hat und auf Semantiken rekurriert, die im täglichen Formalbetrieb eher untypisch erscheinen. Auch die Vorschläge Grohers, Fehler nicht als Störgrößen, sondern vielmehr als Lernchancen zu begreifen, an denen persönliches Wachstum des Einzelnen stattfindet und so Spielräume für Mitarbeiterhandeln entstehen, weisen weg vom klassischen Formalverständnis einer organisationalen „Maschinenlogik“. Nicht die Austauschbarkeit des Einzelnen steht nun im Fokus, sondern die Einmaligkeit, Persönlichkeit und Individualität der Mitarbeiter, die als Subjekte über ihre aufgabenbezogene Typisierung hinaus Anknüpfungspunkte für (organisationales) Handeln aufweisen.

Dabei scheint aus Sicht der Autoren die Aufgabe der Führungskraft insbesondere in der Herstellung einer persönlichen Beziehung zu ihren Angestellten zu liegen, bei der die Parameter des Formalen nicht als erste Maxime der Handlung dienen. In eine ähnliche Richtung weisen auch die nachfolgenden Zitate:

„Die Qualität dessen, was Sie zurückbekommen, beruht auf der Qualität dessen, was Sie investiert haben. Wenn Sie wollen, dass Ihnen Ihre Leute Loyalität und Vertrauen zurückgeben, müssen Sie zunächst Ihre Loyalität und Treue in sie investieren. Darum spreche ich vom Zurückbekommen. Wenn Sie Ihren Leuten nur halbherzig als Führungskraft dienen, werden sie Ihnen auch nur halbherzig folgen. Aber wenn Sie sich selbst in sie investieren, also ein Herz für sie haben, werden Ihnen Ihre Leute Ihre Investition zurückzahlen, indem sie Ihnen mit ganzem Herzen folgen.“ (Leman and Pentak 2010: 142)

„Für die Teamarbeit ist es unerlässlich, dass ein Manager mit seinem Personal „liebvoll“ umgeht (der Satz ist gewagt, aber ich bestehe darauf). Diese von Mitgefühl und gesegneter Fürsorge geprägte

Haltung ist die Grundlage für Vertrauen und Teamarbeit; eine Arbeit, die unglaubliche Energien freisetzen kann.“ (Kofman 2005: 306)

„Der Chef muss seine Truppe also nicht nur mit Sachargumenten überzeugen. Er muss sie auch emotional bewegen. Er muss die Herzen seiner Spieler erreichen.“ (Sprenger 2010: 101 ff.)

Führungskräfte fungieren in dieser Ausdeutung folglich nicht mehr allein als *homines exercentes* der organisational verlangten Prozesse und Abläufe, sondern werden in die Reziprozität von Mitarbeiter und Vorgesetztem hineingenommen, die über die formal ausgewiesenen Verhaltenserwartungen hinausweist und aus diesem Grund neue Semantiken finden muss, um das, was organisational eigentlich nicht beschreibbar ist, zu beschreiben. Ein Vorgesetzter, der über sachliche oder budgettechnische Initiativen hinaus auch *persönlich*, also *sich selbst* in die Beziehung zu seinen Mitarbeitern investiert, wird als neuer Typus der optimalen Führungskraft propagiert. Erst dann, so scheint es, ist er in der Lage, seine Mitarbeiter als Individuen, ja als Menschen zu adressieren und auf diese Weise gar ihre Herzen zu erreichen. Emotionalität statt Sachlichkeit, so scheint die Devise der hier dargestellten Autoren zu lauten. Unterstützt wird diese These auch durch die nachfolgenden Zitate:

„Die grundlegende Aufgabe von Führungskräften besteht darin, in den Menschen, die sie führen, positive Gefühle zu wecken.“ (Goleman et al. 2002: 9)

„Warum erzählt ein Verkaufsleiter seinen Mitarbeitern nicht auch einmal von seinen eigenen Ängsten? Oder diskutieren Sie mit den Mitarbeitern Wege aus einer Krise. Zeigen Sie Ihre eigene Ratlosigkeit! So etwas führt dann zu einer wirklichen Zielvereinbarung, das wäre authentisch. Und hätte Wirkung, würde die Leute zum Mitdenken anregen.“ (Hofmann 2011: 95)

„Gute Führungskräfte verzichten darauf, ihren Mitarbeitern ein X für ein U vorzumachen. Sie versuchen nicht, eine „Rolle“ zu spielen, die sie auf Dauer ohnehin nicht durchhalten können. Sie achten daher auch nicht sonderlich auf ihren Führungsstil. Sie sind echt – mit allen ihren „Ecken“ und „Kanten“. Sie stehen nicht nur zu ihren Fehlern, sondern auch zu ihrer Persönlichkeit (...).“ (Malik 2005: 145)

„Menschen müssen das Gefühl haben, dass sie respektiert werden, dass ihnen Sympathie entgegengebracht wird, dass ihre Meinung zählt. Wenn es daran fehlt, gehen die Leute weg, sobald sie die Möglichkeiten dazu haben. Negativ gewendet: Wenn die Bindekraft eines Vertrauensklimas zwischen Chef und Mitarbeiter fehlt, dann erhöht sich die Fluktuationsrate überproportional. Also: Schaffen Sie ein warmes sozial-emotionales Klima!“ (Sprenger 2010: 144)

„Wahre, dauerhafte Motivation für unsere Ziele kann dagegen nur von den Menschen selbst kommen. Wir müssen dazu fundamentalere Kräfte freisetzen, und die können dauerhaft nur von den

Menschen selbst kommen und dann auch nur, wenn die Ziele mit den eigenen sehr weit konvergieren.“ (Hofmann 2011: 80)

Insbesondere der Ausdruck des Gefühls scheint in den zitierten Passagen einen zentralen Stellenwert zu besitzen. Ziel des Vorgesetzten ist es dann nicht in erster Linie, Abteilungsziele zu erreichen, die Bereitstellung von Dienstleistungen sicherzustellen oder die eigenen Mitarbeiter zu kontrollieren. Vielmehr soll eine gute Führungskraft nach Ansicht der Managementautoren positive Gefühle bei den eigenen Angestellten wecken, für ein sozial-emotionales Klima sorgen, ihre eigenen Gefühle zeigen und über sie sprechen sowie ihre ganze Persönlichkeit mit allen „Ecken und Kanten“ in die Beziehung zu ihren Mitarbeitern einbringen. All diese Bemühungen scheinen darauf hinauszulaufen, die bis dato gängigen Beschreibungen von Organisationen im Lichte formaler Rollenbeziehungen und abstrakter Arbeitsprozesse zu dekonstruieren, um etwas sichtbar zu machen, was bisher unter dem Formalgerüst der Organisation verborgen gehalten worden war: die *Person* des Mitarbeiters, oder noch allgemeiner: den *Menschen*.

Exakt an dieser Stelle entstand unsererseits das größte Irritationspotential in Bezug auf die rezipierten Managementtexte: Warum sprechen diese Autoren so viel über Gefühle, Vertrauen, Authentizität und über den Menschen an sich? Warum müssen Führungskräfte plötzlich für die richtige Atmosphäre sorgen, ihre Mitarbeiter lieben und sich für sie aufopfern oder ihre eigene Persönlichkeit als Anlaufpunkt für Kommunikation anbieten? Wo bleiben da die Leistungen der organisational vorstrukturierten Rollen- und Stellentypen, die es ermöglichen, das Verhalten in Organisationen durch Erwartbarmachung bestimmter, formal festgesetzter Verhaltensweisen zu regulieren und so die Möglichkeit zu generieren, dass sich Engagement innerhalb der Organisation nur dann als legitim auszeichnen kann, wenn es sich im Kontext der jeweils geltenden Formaldefinitionen bewegt? Denn gerade durch diese scharfe Trennung zwischen Person und Organisationsmitglied sind Organisationen überhaupt in der Lage, sich selbst als eigenes System innerhalb des Gesellschaftssystems auszudifferenzieren (vgl. Luhmann 1964, 2000b). Sollte diese grundlegende Konstruktionsformel organisierter Sozialsysteme plötzlich abgeschafft und durch eine Reintegration von Mensch und Organisation ersetzt worden sein? Ist der Mensch gar die neue Formalität der Organisation?

Aus welcher Perspektive wir also das Material auch in Betracht zogen, stets wiederholte sich dieselbe Überraschung einer ungehemmten Dosierung von Personalitäts- und Menschensemantiken, deren Existenz und insbesondere Quantität wir uns nicht restlos erklären konnten. Es schien demnach so, als ob die Anwendung einer Theorie der formalen Organisation allein nicht in der Lage sei, das hier offenbarte Phänomen adäquat abzubilden. Vielmehr suggeriert die

Verwendung der geschilderten Semantiken die Existenz einer Ebene der Kommunikation, die sich nicht automatisch innerhalb des Geltungsbereichs formaler Handlungserwartungen bewegt, sondern Erwartungen generiert, die sich an *Personen* bzw. *Menschen* richten und damit über die Grenzen des Formalsystems hinausweisen. Diese Ebene des Informalen scheint als zentraler Referenzpunkt für die Beschreibung adäquaten Führungsverhaltens innerhalb der Managementliteratur Verwendung zu finden. Wenn es aber laut Drucker darum geht, das zu tun, was getan werden muss, und nicht das, was man tun will, dann stellt sich die Frage nach der Durchschlagskraft derartiger Semantiken, die ja zunächst einmal *gerade* das widerspiegeln, was den Interessenslagen der Individuen entspricht. Welches Problem können sie also lösen und was wird durch ihre Verwendung erreicht?

Um die Beantwortung dieser Frage dreht sich der weitere Verlauf der vorliegenden Forschungsarbeit. Unser Fokus liegt dabei vor allem auf der Darstellung von Führungshandeln, da sich im Kontext der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern der maßgebliche Teil personalisierter Semantiken finden lässt und das Verhältnis beider Seiten gerade aufgrund seiner hierarchischen Strukturierung genügend Irritationspunkte für die Verwendung der genannten semantischen Muster bietet. Es gilt im Folgenden also näher zu eruieren, wie Führung derartige Semantiken als Ventil der Problemlösung in Organisationen verwendet. Bevor wir hierbei jedoch die Ergebnisse unserer Interviewstudie mit einbeziehen, liegt die erste Aufgabe unseres Vorhabens im Bereich der Theoriearbeit. Denn wenn wir das, was wir bis dato unter dem Begriff der Personal- oder Menschensemantik beobachtet haben, als Informalität bezeichnen wollen, muss eindeutig geklärt werden, in welcher Weise diese sich von ihrem Pendant – der Formalität – absetzt und eine eigenständige theoretische Konturierung erfährt. Wie kann Informalität in Organisationen also beschrieben werden? Durch was zeichnet sie sich aus und unter welchen Umständen findet sie Verwendung?

Für die Beantwortung dieser Fragen wollen wir zunächst tiefer in die organisationswissenschaftliche und insbesondere organisationssoziologische Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Organisation einsteigen und den Begriff der Informalität im Kontext seiner historischen Deutung und Verwendung sowie das Spannungsfeld zwischen Formalität und Informalität nachzeichnen. Dabei ist es unser Bestreben, die zentralen Autoren der älteren und jüngeren Organisationswissenschaft auf ihre Verwendung und Theoretisierung des Begriffspaares hin zu untersuchen und die Genese einer Theorie der Organisation in Zusammenhang zu bringen mit der Entwicklung eines spezifischen Verständnisses für das Formale bzw. Informale derartiger Gebilde.

## 2. Formalität und Informalität im Kontext der Organisationssoziologie

Die Herausforderung einer Darstellung theoriegeschichtlicher Zusammenhänge liegt, wie so oft, in der Frage nach ihren Schwerpunkten. Dass innerhalb eines Kapitels nicht sämtliche Autoren, Ansätze und Problematisierungen eines Sachverhalts und seiner historischen Genese erörtert werden können, versteht sich dabei von selbst. Zudem unterliegt auch die Rekonstruktion von Entwicklungen und Epochen in aller Regel der Schwierigkeit, dass Eindeutigkeit, Kontinuität und temporale Zurechenbarkeit mehr auf dem Abstraktionsvermögen des historisierenden Autors als auf der tatsächlichen Konsistenz des historischen Zeitverlaufs beruhen. Was wann wie *tatsächlich* geschah, darüber ließe sich sehr wahrscheinlich bei allen Versuchen der chronologischen und/oder inhaltlichen Systematisierung von Begrifflichkeiten und Forschungsergebnissen ein zusätzlicher Diskursstrang eröffnen, der die bevorzugte Darstellung kritisch hinterfragte und alternative Möglichkeiten der sinnvermittelnden Zusammenstellung des bearbeiteten Materials prononcierte. Hiermit könnten dann schätzungsweise ebenso viele Bände gefüllt werden, wie bereits in Form von Enzyklopädien, historischen Begriffssammlungen, Lexika und Sammelbänden erschienen sind. Und selbst diese Arbeiten wären wiederum nicht vor einer Infragestellung ihrer eigenen Forschungsannahmen und Grundbegriffe im Sinne der Kritik ihrer subjektiv gesetzten Erkenntnisparameter gefeit. Kurzum: Die Frage nach *der* Realität bzw. Perspektivität von Geschichte und Erkenntnis hat sich – nicht zuletzt durch das Erstarken radikal-konstruktivistischer Theorieansätze in den Geistes- und Sozialwissenschaften (vgl. Glaserfeld 1987, 1995; Foerster 1999) – zum Mantra einer kritischen Auseinandersetzung mit den jeweiligen Forschungsgebieten und -traditionen des eigenen Faches entwickelt. Das Bewusstsein der Bedingtheit von Erkenntnis aufgrund der perspektivischen Verzerrung der Realität durch die Beobachtungsoperationen des Erkennenden steht dabei im Zentrum einer Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen erkenntnistheoretischer Postulate (vgl. Luhmann 1988b).

Auch die „Geschichte des organisatorischen Denkens“ (Bonazzi 2008) ist folglich nicht frei davon, in ihren Abstraktionen und historischen Entwicklungslinien Präferenzen dafür zu entwickeln, welche Autoren, Begriffe und Zeitspannen für sie als prägend für die Entwicklung der Organisationswissenschaft erscheinen und hierdurch eine für sie spezifische Perspektive auf das historische Geschehen einzunehmen. Organisationssoziologen müssen demnach selbst eine Auswahl darüber treffen, welche Merkmale ihnen als relevante Anschlusspunkte für ihre Darstellungen erscheinen, gleichzeitig jedoch das Treffen dieser Auswahl als Reflexion einer konkreten Wahl der Forschungsperspektive in die eigene Arbeit aufnehmen. Die vorliegende Studie begrenzt die Selektion ihrer Darstellung hierbei auf die Gegenüberstellung der

organisationswissenschaftlichen Entwicklung in Amerika und dem deutschsprachigen Raum, ergänzt durch kleinere Verweise auf weitere innereuropäische Konzeptionen des Organisationsbegriffs. Dies geschieht insbesondere deshalb, weil der Austausch zwischen beiden Forschungstraditionen, vor allem in der Mitte des 20. Jahrhunderts, eine substantielle Weiterentwicklung der Organisationssoziologie ermöglichte und so dazu beitrug, dass rationalitäts- und bürokratiezentrierte Forschungsansätze in der Fortführung Weber'scher Termini zu Gunsten einer breit angelegten und gesellschaftstheoretisch fundierten Organisationsbeschreibung ihren bis dato zentralen Einfluss verloren. Nicht zuletzt aus diesem Grund lässt sich die Darstellung der historischen Genese in Kapitel 2.1 als Beschreibung einer vornehmlich bürokratiethoretischen Organisationsforschung rekonstruieren, während Kapitel 2.2 den Übergang der Organisationssoziologie von einer speziellen Soziologie hin zu einer immer stärker gesellschaftstheoretisch verankerten Disziplin illustriert.

Reflexionspunkt dieser Ausführungen ist dabei jedoch stets die Frage nach einer Konzeptualisierung der Begriffsunterscheidung Formalität/Informalität, die als zentraler Wegweiser des Kapitels fungiert. Anhand der Darstellung organisationssoziologischer Ansätze und Fragestellungen versuchen wir dabei genauer zu erörtern, inwieweit die Organisationssoziologie in ihrer bis ins 19. Jahrhundert zurückreichenden Geschichte eine begriffliche Verortung dieser Unterscheidung vollziehen und sie als konstitutives Element einer Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Organisation platzieren konnte. Hierdurch erhoffen wir uns, neben einem tiefen Einblick in die historische Theoriegenese, vor allem Anhaltspunkte dafür, wie eine organisations-theoretische Fundierung von Formalität und Informalität zu bewerkstelligen ist. Denn die Funktion informaler Semantiken im Kontext intraorganisationaler Führungssituationen ist unseres Erachtens nur dann hinreichend zu spezifizieren, wenn wir in der Lage sind, eine klare Definition dessen anzugeben, was wir unter Formalität und insbesondere Informalität verstehen. Erst dann wird es möglich, die jeweiligen Erscheinungsformen informaler Tatbestände zu beobachten und für das Anliegen unseres Forschungsvorhabens fruchtbar werden zu lassen.

Um hierbei noch weitere Perspektiven mit in die Betrachtung hineinzunehmen, erörtern wir in den Kapiteln 2.3 und 2.4 institutionenökonomische und mikropolitische Organisationstheorien, die – auch in Bezug auf eine Definition von Informalität – einen differenten Einblick gewähren. Schließen werden wir mit einem Kapitel zu systemtheoretischen Grundbegrifflichkeiten, welches die nachfolgende Analyse vorbereitet und theorietechnisch untermalt. Denn – so viel sei an dieser Stelle vorweggenommen – vor allem aufgrund der unzureichenden Theorielage in den Organisationswissenschaften werden wir uns dazu gezwungen sehen, die in den folgenden Kapiteln erarbeiteten Ansätze einer Systematisierung der Begriffe Formalität und Informalität

durch systemtheoretische Anpassungen und Erweiterungen zu ergänzen. Dazu jedoch mehr in Kapitel 3. Zunächst steht demnach die theoriehistorische Verortung der Organisationssoziologie sowie ihre Rezeption und Bearbeitung der Unterscheidung Formalität/Informalität im Fokus des Interesses.

## **2.1 Die Anfänge der Organisationssoziologie in Deutschland und Amerika**

Nicht erst seit Luhmanns Frühwerk „Funktionen und Folgen formaler Organisation“ (Luhmann 1964) kommt der Unterscheidung zwischen Formalstruktur und informaler Ebene eines Organisationssystems innerhalb der Organisationswissenschaft und -soziologie eine herausgehobene Bedeutung zu. Bereits im ausgehenden 19. und frühen 20. Jahrhundert beschäftigte sich eine Vielzahl von Theoretikern mit den Fragen und Problemen moderner Organisationen, die häufig Themen wie die Entmenschlichung von Arbeitsprozessen (Karl Marx), die Ausbildung oligarchischer Herrschaftsansprüche (Robert Michels) oder die Herausforderungen (funktional) differenzierter Gesellschaften im Allgemeinen (Herbert Spencer) in den Mittelpunkt ihrer Analysen stellten. Um jedoch die Karriere dieses Begriffspaares in ihrer Bedeutung für die Auseinandersetzung mit dem Phänomenbereich der Organisation noch besser verstehen zu können, ist es notwendig, einen Blick auf die historische Genese der Organisationswissenschaft bzw. -soziologie zu werfen. Die Organisationssoziologie als eigenes Fach der Soziologie stellt dabei in Deutschland und Europa eine noch recht junge Erscheinung dar. Zwar beschäftigte sich bereits Durkheim mit dem Problem einer „Organisation höherer Gesellschaften“ (Durkheim 2008 [1893]), tat dies jedoch weniger in genuin organisationssoziologischer Absicht als vielmehr im Kontext seiner Gesellschaftstheorie als Spannungsfeld mechanischer und organischer Solidarität. Organisation war bei ihm – unter dem Begriff der gesellschaftlichen Arbeitsteilung – also weniger Organisation als Unternehmen, Behörde oder Universität, sondern Organisation im Sinne einer grundlegenden Strukturierung gesellschaftsweiter Koordinations- und Kooperationszusammenhänge. Auch die kapitalismuskritischen Studien Marx' und Engels' (Marx und Engels 1955 [1863]) konturieren einen ersten Begriff der Organisation, der jedoch über den Antagonismus zwischen herrschender Ideologie und dem Bewusstsein der Arbeiterklasse hinaus keine anschlussfähigen Konzepte einer Theorie der Organisation zu entwerfen im Stande ist.

Die eigentlichen Anfänge einer deutschen Organisationssoziologie reichen daher zurück in die 1960er Jahre und gründen unter anderem auf Bemühungen Renate Mayntz' (1963), die verschiedenen Ansätze und Perspektiven von Industrie- und Arbeitssoziologie sowie darüber hinausgehende Studien zur Struktur und Funktionsweise von Organisationen in eine



klassifikatorische Ordnung zu bringen und auf diese Weise zu begründen, durch welche Merkmale sich eine Organisationssoziologie auszeichnen vermag. Ihr Bestreben war es folglich, die Organisationssoziologie als Meso-Wissenschaft von den bis dato betriebenen industrie- oder betriebssoziologischen sowie bükratiethoretischen Untersuchungen abzugrenzen, um die Mechanismen und Funktionsweisen von Organisationen auf einer allgemeingültigeren Ebene beschreiben zu können. Denn exakt hierin sah sie den Mangel der damaligen Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Organisation: Man war zwar in der Lage, den Untersuchungsgegenstand aus verschiedenen fachlichen und disziplinären Perspektiven (Wirtschafts- und Politikwissenschaft, Pädagogik, Philosophie etc.) heraus zu betrachten und verschiedene Organisationstypen auf ihre jeweiligen Merkmale und Besonderheiten hin zu analysieren, es existierte jedoch keine Forschungsdisziplin, die in der Lage war, den gemeinsamen Nenner all dieser Forschungen und Bemühungen zu entdecken und sie auf einen allgemeinen Begriff der Organisation zu vereinigen.

Um dieses Ziel zu verwirklichen, bemühte sich Mayntz darum, neben einer „Soziologie der öffentlichen Verwaltung“ (Mayntz 1982), die insbesondere die Merkmale stark bükratisierter Organisationsstrukturen in das Zentrum der Untersuchung rückte, in erster Linie eine „Soziologie der Organisation“ (Mayntz 1963) zu erarbeiten, die nicht allein für bükratische Verwaltungen oder marktwirtschaftliche Unternehmen geeignet war, sondern auf alle Arten von Organisationen angewendet werden konnte. Den zentralen Ausgangspunkt ihrer Überlegungen bildete dabei Max Webers Theorie der legalen Herrschaft und somit seine Ausarbeitung einer idealtypischen Darstellung bükratischer Systeme (Weber 1980 [1921]). Entgegen der angelsächsischen Interpretation der Weber'schen Bürokratiethesen, die diesen zumeist Realitätsferne oder fehlende Praxisrelevanz vorwarf und sich demzufolge stärker auf anwendungstheoretische Auseinandersetzungen mit dem Phänomen der Organisation fokussierte, betonte Mayntz den idealtypischen und damit stets die Realität in ihrer Ganzheit verfehlenden Charakter der Weber'schen Bemühungen und war hierdurch in der Lage, die Beschreibungen eines Idealtypus der Bürokratie als Ausgangspunkt für die Formulierung einer allgemeinen Soziologie der Organisation zu nutzen. Insbesondere die zweckrationale Programmierung organisationaler Entscheidungen sowie die damit intendierte Formel der Zielerreichung als grundlegender Strukturierungsmechanismus organisationalen Geschehens wurden für sie zu zentralen Bestandteilen einer allgemeinen Organisationstheorie. Allerdings war ihr hierbei weniger an der Darstellung eines sachlich-nüchternen Grundhabitus allen Organisierens gelegen, wie er bei Weber in geradezu emphatischer Weise tradiert wird. Vielmehr nutzte sie diese Merkmalskategorisierungen, um verschiedene Typen von Organisationen anhand ihrer Ausprägungen in Bezug auf die

jeweilige Merkmalsdimension beschreiben bzw. die spezifischen Probleme bestimmter Formen von Organisationen zum Beispiel im Bereich der Zielerreichung oder Mitgliederrekrutierung verdeutlichen und hierdurch auf einer allgemeinen Ebene Typenunterschiede feststellen zu können.

Neben Mayntz unternahmen auch andere deutsche Wissenschaftler den Versuch, den Begriff der Organisation und den damit aufgespannten Phänomenbereich einer theoriegeleiteten Beobachtung zu unterziehen. So revidierte beispielsweise Ralf Dahrendorf den Marx'schen Klassenbegriff, um im Kontext der Entwicklung moderner Organisationen und Institutionen sowie der Formulierung seiner Rollentheorie eine Transformation des Klassenkampfes in institutionell vorgeprägte Bahnen zu behaupten (vgl. Dahrendorf 1957). Hierdurch konnte er einen wichtigen Beitrag für die Weiterentwicklung der deutschen Industrie- und Betriebssoziologie in Bezug auf das Verständnis von Mitarbeiter-, Herrschafts- und Beziehungsstrukturen in Organisationen leisten. Dagegen schärfte Robert Michels bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts den Blick einer politikwissenschaftlich-soziologischen Organisationstheorie für die „oligarchischen Tendenzen“ politischer Gruppierungen (Michels 1970 [1911]) und konnte in diesem Zusammenhang aufzeigen, dass Gruppen über ihre eigentlich intendierten Zwecksetzungen hinaus im Laufe ihrer Existenz informale Interessen und Herrschaftsziele ausbilden, die dem ursprünglichen Organisationszweck mitunter sogar zuwiderlaufen können. Hiermit war bereits ein erster Schritt in Richtung einer Ausdifferenzierung des Begriffspaars Formalität und Informalität getan, dem jedoch in der weiteren Entwicklung der soziologischen Organisationsforschung zunächst wenig Beachtung geschenkt wurde.

Trotz dieser Bemühungen um eine Schärfung des Organisationsbegriffs übte die angelsächsische Organisationswissenschaft, die zu diesem Zeitpunkt insbesondere in Amerika bereits auf eine bedeutend längere Historie zurückblicken konnte, einen entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung der deutschen Organisationssoziologie aus. Schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts war es Frederick W. Taylor, der mit seinen „Principles of Scientific Management“ (Taylor 1995 [1911]) eine allgemeine Beschreibung des Unternehmens lieferte und selbiges unter dem Maßstab eines wissenschaftlich eruierten „one best way“ neu zu ordnen versuchte. Sein Ziel war es dabei, die formalen Abläufe innerhalb von Organisationen so weit zu standardisieren, dass ein Optimum an Effektivität erreicht wird, von dem sowohl Arbeiter als auch Unternehmenseigner profitieren sollten. Hierfür führte er minutiöse Beobachtungen und Studien zu Bewegungsabläufen, Materialbedarf oder Pausenzeiten bestimmter Tätigkeiten durch, um auf diese Weise den besten Weg der Arbeitsorganisation unter Zuhilfenahme wissenschaftlicher Methoden auffindig zu machen. Im Zentrum seiner anthropologischen Annahmen stand dabei die sogenannte

„Hordenhypothese“, derzufolge Arbeiter – und Menschen im Allgemeinen – dazu neigten, es „ruhig angehen“ zu lassen und wo immer es möglich sei, sich um die anstehende Arbeit zu drücken. Dabei verweist der Begriff „Horde“ darauf, dass innerhalb der Theorie Taylors die Vorstellung individualisierter Perspektiven und Bedürfnisse noch keinen Einzug gehalten hatte, Arbeiter also als homogener sowie arbeitsscheuer und problematischer „Haufen“ betrachtet wurden (vgl. Taylor 1995 [1911]: 12 ff.), der mit den Prinzipien formaler Organisation in Einklang gebracht werden müsse.

Erst aus dieser Annahme heraus wird verständlich, weshalb Taylor das Heil der Organisation, ja der ganzen Gesellschaft, in einer formal-optimalen Justierung organisationaler Abläufe zu finden glaubte. Durch seine anthropologischen Grundthesen war er nicht in der Lage, in den Arbeitern mehr zu sehen als Störgrößen, die aufgrund ihrer undurchschaubaren menschlichen Defekte die Effektivität der Organisation massiv beschränkten und deren Handeln daher – zum Wohl des Unternehmens, aber auch zu ihrem eigenen Wohl – in wissenschaftlich berechnete und damit effiziente Bahnen gelenkt werden müsse. Formal-wissenschaftliche Rationalisierung diente vor diesem Hintergrund folglich in erster Linie dazu, die Unberechenbarkeit und „Irrationalität“ menschlicher „Arbeiter-Horden“ durch eine entsprechende Organisation der Organisation in effiziente Arbeitsprozesse zu überführen. Allerdings stießen Forscher im Rahmen der sogenannten Hawthorne-Experimente (Roethlisberger und Dickson 1939) in den Fabriken der Hawthorne Werke am Stadtrand von Chicago in den 20er und 30er Jahren des letzten Jahrhunderts – entgegen den Erwartungen ihres tayloristischen Forschungsdesigns – auf eine von ihnen als „menschlicher Faktor“ bezeichnete Beobachtung, die erkennen ließ, dass die allein technisch-rationalistische Version einer „taylorisierten“ Organisation bei Weitem nicht alle Facetten des organisationalen Lebens und Arbeitens beschreibt. Im Mittelpunkt der Studie standen dabei insbesondere Untersuchungen des Produktivitätsverhaltens von Arbeitskräften unter Veränderung bestimmter Rahmenbedingungen wie Beleuchtung, Bezahlung oder Einzel- und Gruppenarbeit. Dabei fand man heraus, dass nicht betriebliche Mittel wie Beleuchtung oder Bezahlung für zu beobachtende Leistungsveränderungen verantwortlich waren, sondern dass insbesondere die Existenz informaler Gruppen durch die Setzung und Überwachung informeller Normen das Arbeitsgeschehen weitgehend bestimmte. Die Entdeckung dieses „menschlichen Faktors“ deutete somit darauf hin, dass unterhalb einer strukturierten und zweckrational ausgerichteten Formalebene der Organisation eine Fülle an sozialen Verbindungen und Verhaltensweisen verborgen liegt, die man so – insbesondere in ihren Auswirkungen auf die Arbeitsweisen der Mitarbeiter – nicht erwartet hatte.

Der Human Relations-Ansatz (Mayo 1946) entwarf aus diesen Entdeckungen dann ein Organisationsgemälde, welches neben der arbeitsbezogenen Integration der Mitarbeiter mittels Stückzahlen, Aufgabenzuweisung und Bezahlung in erster Linie auf die sozial-psychologische Integration des Individuums in die Organisation abzielte. Das Weltbild einer „Hordenhypothese“ (Taylor 1995 [1911]) wurde transformiert in die Vorstellung des Unternehmens als „*alma mater*“, die über das Beschäftigungsverhältnis hinaus den (Mit-)Arbeitern das Gefühl sozialer Geborgenheit und Wärme spenden und auf diese Weise einen Beitrag zur sozialpsychologischen Gesundheit der Individuen leisten sollte (vgl. Bonazzi 2008: 57 ff.). So sehr dieser Ansatz auch in Bezug auf seine ideologischen und normativ überformten Ausdeutungen hin kritisiert wurde, so muss man doch festhalten, dass der Human Relations-Ansatz der Organisationsforschung neue Perspektiven erschloss, indem er die „Black Box“ der Mitarbeiter, die bei Taylor noch als „Horde“ und somit letztlich als unberechenbar und undurchschaubar galten, öffnete und den Blick freigab für die sozialen Bezugspunkte und Beziehungen, welche der menschlichen Arbeit in Organisationen zugrunde liegen und daher als Ausgangspunkt für die Beobachtung organisationstypischer Arbeits- und Verhaltensstrukturen dienen.

In diesem Zusammenhang hatte bereits Barnard (1971 [1938]) auf die Dialektik zwischen formalen und informalen Grundbedingungen organisationaler Systeme hingewiesen. Die Basis für diese Unterscheidung rechnete er dabei auf die divergierenden Interessenlagen von Individuum und Organisation zu und stellte fest, dass eine „Vollinklusion“ des Individuums in organisationale Strukturen, wie dies noch der Human Relations-Ansatz postuliert hatte, als unwahrscheinlicher Ausnahmefall zu gelten habe, eine gänzliche Exklusion des „Menschen“ – wie bei Taylor – jedoch ebenfalls der Realität in Organisationen nicht gerecht werde. Aus diesem Grund entwickelte er ein Modell der Organisation als kooperatives System, dessen Effizienz und Effektivität bestimmt ist durch den Ausgleich individueller und organisationaler Interessen. Als Informalität lassen sich dabei, auch wenn Barnard nicht explizit auf diesen Begriff rekurriert, die Interessenlagen der Mitarbeiter beschreiben, die häufig im Gegensatz zu den Zielen und Interessen der Organisation als Formalebene stehen. Die Aufgabe der Führungskraft sei es nun, diesen Interessenskonflikt durch geschickte Führungskommunikation und den taktischen Einsatz auch immaterieller Anreize in einer Weise zu lösen, dass die Individuen möglichst viele Entscheidungen und Anordnungen der Organisation bzw. der Führungskraft als legitime Autoritätsstruktur akzeptierten und folglich eine immer größere – jedoch in der Regel nie vollständige – Überschneidung individueller und organisationaler Interessen stattfindet. Die hieraus entstehende „zone of indifference“ (ebd.: 167) spiegelt dann die Organisationspersönlichkeit der Mitarbeiter wider, also den Bereich der Persönlichkeit, in dem sich die Individuen

organisationalen Zielen, Anordnungen und Strukturen *freiwillig* unterordnen, weil die ihnen hierdurch erwachsenden Vorteile (Geld, Prestige, Anerkennung etc.) den Nachteil der Unterordnung eigener Interessenlagen kompensieren.

Informalität entwickelt sich in Barnards Darstellung letztlich also zu einem Bereich des individuellen Willens, zu einem „last resort“ der Individualität, den die Mitarbeiter der Okkupation durch organisationale Verhaltensprämissen entziehen. Der Konflikt zwischen Formalität und Informalität wird demnach auf Ebene einer Ökonomie der Anreize ausgetragen, die darüber bestimmt, inwieweit es Führung gelingen kann, die Einwilligung der Arbeiter in organisationale Erwartungs- und Verhaltensstrukturen zu erreichen. Dabei bleibt die grundlegende Spannung zwischen individuellen und Organisationsinteressen – anders als im Human Relations-Ansatz – erhalten und entfaltet sich in der geschickten Beeinflussung der zone of indifference durch die Führungskraft. Allerdings – und das ist das Erstaunliche an Barnards Theoriekonzeption – ermöglicht es seine Darstellung der Organisation als Kooperationssystem, nur denjenigen Bereich des Individuums als Bestandteil der Organisation zu beschreiben, der sich aktiv in die Erreichung der Organisationsziele einbringt. Letztlich verbleibt die eigentliche Informalität – im Sinne genuin individueller Interessen – damit außerhalb des Zugriffsbereichs des Systems, welches lediglich durch materielle und immaterielle Anreize versuchen kann, einen möglichst großen Anteil der Persönlichkeit des Mitarbeiters zu adressieren und hierdurch in den eigenen Kooperationszusammenhang zu integrieren.

Als Pendant zu dieser Entwicklung der amerikanischen Organisationswissenschaft im frühen 20. Jahrhundert verfasste der französische Unternehmer Henri Fayol im Jahre 1916 sein Werk „Administration industrielle et générale“. Aufgrund seiner langjährigen Tätigkeit als Leiter eines Bergbauunternehmens adressiert seine Darstellung insbesondere die praktischen und leistungsbezogenen Aspekte organisationaler Ordnung, die jedoch zugleich eine detailgenaue Beschreibung der zentralen Prinzipien und Elemente einer unternehmerischen Verwaltung beinhalten. Hierfür erarbeitete er 14 Managementprinzipien, welche die zentralen Aufgaben- und Organisationsbereiche allgemeiner sowie im Speziellen industrieller Verwaltungen darstellen. Auffällig ist dabei seine Nähe zu den Ansätzen Taylors, die er mit Begeisterung rezipierte und in vielen Teilen seines Werkes verarbeitete. Jedoch nahm er an einigen Stellen auch Modifikationen und Erweiterungen des Taylor'schen Ansatzes vor. So sprach er sich beispielsweise vehement gegen die Aufhebung der Einheit der Auftragserteilung durch die Einrichtung einer Vielfalt an Funktionsmeistern mit direkter Weisungsbefugnis aus (vgl. Fayol 1929: 55 f.). Denn für ihn stand im Gegensatz zur amerikanischen Variante des Scientific Management die Person des einzelnen Managers stärker im Fokus der Aufmerksamkeit, wodurch auch die Charakter-

und Führungseigenschaften des Leiters – ähnlich wie bei Barnard – eine zentrale Stellung erhielten. Während Taylor daher gänzlich auf die kontrollierenden, motivierenden und effizienzsteigernden Effekte einer wissenschaftlichen Betriebsführung vertraute, proklamiert Fayol die notwendigen Eigenschaften von Personen mit Leitungsfunktionen und beschreibt die Führung von Mitarbeitern weniger als rational geplanten Organisationsprozess, sondern vielmehr als eine „Kunst“ der Mitarbeiterführung (vgl. ebd.: 40, 58).

Allerdings darf dieser Eindruck nicht darüber hinwegtäuschen, dass Fayol die Konstruktion und Rationalisierung des Verwaltungsbetriebs durch detailgenaue Abgrenzung und Erläuterung von Funktionen und Aufgabengebieten mit ebenso methodischer und administrativer Vehemenz verfolgte, wie dies Taylor für die amerikanische Industrie unternommen hatte. Das Verdienst der Fayol'schen Managementlehre liegt demnach insbesondere in der Verbindung von Ansätzen des Scientific Managements mit den menschlichen und habituellen Voraussetzungen der verschiedenen Hierarchiestufen innerhalb der von ihm beschriebenen organisationalen Ordnung. Damit gelang es ihm, ähnlich den Errungenschaften des Human Relations-Ansatzes, neben der Stringenz bürokratischer und unternehmerischer Rationalität auch die persönlichen Voraussetzungen der Mitarbeiter auf allen Ebenen in die Organisation der Verwaltung mit einzubeziehen und auf diese Weise dem formalen Element der rationalen Planung den „human factor“ in seiner französisch-europäischen Wendung als informelles – weil nicht in jeder Hinsicht planbares – Element der Organisation beizufügen.

Im deutschen Sprachgebiet entstand – auf Grundlage der Auseinandersetzung mit diesen strukturellen und organisationstheoretischen sowie -praktischen Beobachtungen in Industriebetrieben und Verwaltungen – nach dem Zweiten Weltkrieg die sogenannte Industrie- und Betriebssoziologie. Ihr Anliegen war es, die Formalstrukturen einer Organisation in Beziehung zu den in ihr arbeitenden Personen zu setzen und auf diese Weise – häufig mit Tendenzen zu gesellschafts- und autoritätskritischen Aussagen des Marxismus – Arbeits- und Machtverhältnisse in den Fokus einer sozialwissenschaftlichen Forschung zu rücken. Hierdurch ergaben sich für diese Disziplin zentrale Forschungsfelder, wie beispielsweise die Analyse betrieblicher Herrschaftsstrukturen im Kontext der sich entwickelnden industriellen Gesellschaft (Altmann und Bechtle 1970; Bosetzky 1970; Büschges 1976), die Frage nach der Rolle und dem Selbstverständnis der Arbeiter in kapitalistischen Industriebetrieben (Popitz 1977 [1957]; Schumann und Kern 1970), die Auswirkungen einer weiter voranschreitenden Automatisierung der Betriebe auf die Arbeitsbedingungen und -abläufe der Mitarbeiter (Pirker 1962; Büschges 1985; Baethge und Oberbeck 1986), generelle Fragen der Partizipation und Mitbestimmung (Neuloh 1960; Traxler 1982) sowie Kritik an tradierten Autoritäts- und Führungsstrukturen (Hartmann 1964).

Bereits die Nomenklatur der Disziplin lässt dabei vermuten, dass vor allem betriebliche Organisationsstrukturen im Fokus der Forschungsbemühungen standen und auch bis heute stehen. Folglich liegt das Hauptinteresse dieses Teilbereichs der speziellen Soziologie nicht darin, allgemeine Begrifflichkeiten und Funktionsweisen von Organisationen zu ermitteln, sondern vielmehr den besonderen Kontext der Industrie- und Dienstleistungsbetriebe sowie die in ihnen vorherrschenden Arbeits- und Abhängigkeitsverhältnisse zu illustrieren und dabei kritisch zu pointieren.

Nicht zuletzt durch diese einseitige Fokussierung der deutschsprachigen Organisationswissenschaft wird das Bemühen von Mayntz und anderen Organisationswissenschaftlern um eine generalistisch orientierte Beschäftigung mit dem Phänomen der Organisation verständlich<sup>9</sup>. Bis in die 1960er Jahre hinein lag der Hauptfokus der Soziologie dabei vor allem auf dem Blickwinkel spezieller Soziologien, die sich mit einzelnen Organisationsarten und ihren Besonderheiten befassten, ohne jedoch nennenswerte Verknüpfungen zwischen den jeweiligen Teilgebieten herzustellen und ihre Forschungen auf ein gemeinsames Theoriefundament zu stellen (vgl. Mayntz 1963: 27). Um diesem Bestreben nach einer allgemeinen Theorie der Organisation Ausdruck zu verleihen, wandten sich viele Organisationssoziologen der 1950er und 1960er Jahre, die ein weitergehendes Interesse an einer derartigen Disziplinneubildung besaßen, dem amerikanischen Sprach- und Wissenschaftsraum zu<sup>10</sup>. Dort war Talcott Parsons zur selben Zeit im Begriff, eine universelle Gesellschaftstheorie auf Grundlage systemtheoretischer Ansatzpunkte zu formulieren, bei der Gesellschaft als Einheit einer Kombination aus vier Funktionen (adaptation, goal-attainment, integration und latent pattern maintenance) gedacht wird, die von jedem Handlungssystem erfüllt werden müssen, um dessen Bestand und Leistung für die Gesellschaft – als übergeordnetes Handlungssystem – aufrechtzuerhalten (Parsons 1960). So liegt die Funktion von „adaptation“, beispielsweise im Sinne des Wirtschaftssystems, in der Anpassung an Umweltzustände, während die Funktion der „latent pattern maintenance“, unter anderem verstanden als normkulturelle Grundstruktur eines Systems, die Aufrechterhaltung der zentralen Wertmuster und Semantiken des Systems widerspiegelt und auf diese Weise sicherstellt, dass die Struktur der kulturellen Ordnung durch die normgeleitete Kanalisierung von Handlungen auf Dauer gestellt wird (vgl. ebd.).

---

<sup>9</sup> Für frühe Versuche der Etablierung einer Disziplin der allgemeinen Organisationstheorie in Deutschland siehe unter anderem Briefs 1918 sowie Eulenburg 1952.

<sup>10</sup> Als ein Beleg für diese These kann die starke Präsenz englischsprachiger Organisationswissenschaftler in einem Sammelband von Renate Mayntz (1968) zur Soziologie der bürokratischen Organisation gedeutet werden.

Der besondere Reiz dieser strukturfunktionalistischen Überlegungen – auch für deutsche (Organisations-)Soziologen, nicht zuletzt als Grundlage für die Weiterentwicklung der Systemtheorie durch Luhmann (1984) – bestand folglich in der abstrakten Beschreibung von Gesellschaft als Handlungssystem durch den Zusammenhalt verschiedener Systemfunktionen. Hierdurch wurde es möglich, den Begriff der Organisation aus der Perspektive eines übergeordneten Funktionszusammenhangs zu definieren und somit allgemeinere Kriterien für eine Theorie der Organisation zu entwickeln. Zudem veröffentlichte Parsons im Jahr 1956 zwei Aufsätze in der Verwaltungszeitschrift *Administrative Science Quarterly*, in denen er den Begriff der Organisation sowie ihre Stellung und Bedeutung im Kontext seiner strukturfunktionalistischen Überlegungen erörterte (Parsons 1956a,b). Als das entscheidende Charakteristikum organisationaler Systeme definiert er dabei die „primacy of orientation to the attainment of a specific goal“ (Parsons 1956a: 64), wobei Zielerreichung dadurch charakterisiert ist, dass es sich bei ihr um die Relation zwischen organisationalem System und dessen Umwelt handelt, deren Beziehung dadurch geprägt ist, dass die Zielerreichung und damit die Produktion der Organisation (output) als Funktion für das übergeordnete System (input) wahrgenommen wird. Diese Beschreibung von Organisationen als auf Zielerreichung abstellende, soziale Systeme im Kontext des Gesellschaftsbegriffs bot folglich eine adäquate Hintergrundfolie der organisationssoziologischen Bemühungen um eine Kohärenz des Faches in Deutschland und regte hiesige Forschungsbemühungen zu einer Weiterentwicklung des Gesellschafts- bzw. Organisationsbegriffs an, die in Niklas Luhmann und seiner auf dem Kommunikationsbegriff basierenden Systemtheorie wohl ihren bekanntesten Vertreter fanden.

Bevor wir jedoch auf die nachfolgenden Entwicklungen der Organisationssoziologie in Europa und Amerika eingehen, sehen wir an dieser Stelle einen Rückbezug des bisher Gesagten auf unseren Ausgangstopos der Gegenüberstellung von Formalität und Informalität als geboten an, um die Relevanz der nachgezeichneten Entwicklungen für die theoretische Fundierung unserer Arbeit wieder stärker in den Fokus zu rücken. Dabei können wir bereits zu Beginn festhalten, dass die Unterscheidung zwischen formalem und informalem Handeln in Organisationen, insbesondere in der deutschsprachigen Organisationsliteratur, in den 1950er und 1960er Jahren durchaus als zentrale Kategorie der Beschreibung organisationaler Zusammenhänge fungierte. Hier zeigten sich insbesondere die Einflüsse der frühen amerikanischen Forschung zur Bedeutung von Gruppenarbeit und informellen sozialen Normen im Kontext betrieblicher Strukturen, wie sie beispielsweise von den Vertretern des Human Relations-Ansatz ausgearbeitet worden waren. Vor allem die Industrie- und Betriebssoziologie nutzte diese Ergebnisse dazu, durch eigene Untersuchungen die Rolle informeller Gruppen sowie deren Bedeutung und



Interdependenz mit den formalen Gegebenheiten der Organisation in den Mittelpunkt ihres Interesses zu stellen (vgl. Scharmann 1953, 1962; Fürstenberg 1954, 1956; Atteslander 1959; König 1961). Im Gegensatz dazu verblieb man bei der Frage nach den Konturen und Eigenheiten der formalen Organisationsebene jedoch in den Bahnen der klassischen Organisationstheorie, deren Formalverständnis der Organisation sich zu weiten Teilen nach wie vor aus der Tradition Max Webers speiste und damit häufig dazu tendierte, die Begriffe formale Organisation und Bürokratie synonym zu verwenden. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund schien das Interesse zu fehlen, eine Differenzierung zwischen Formalität und Informalität als zentrale Begrifflichkeiten der Organisationswissenschaft vorzunehmen. Stattdessen begnügte man sich häufig mit einer fallweisen Darstellung informaler Phänomene, ohne jedoch die Frage nach einer abstrakten Theorie der Funktion von Informalität in Organisationen zu verfolgen.

Im Bereich der amerikanischen Soziologie und Sozialpsychologie entwickelte sich zur gleichen Zeit eine Sensibilität für die Interdependenzen und Antagonismen zwischen formalem System und informellen Persönlichkeitsstrukturen der Mitarbeiter. Dies führte dazu, dass vor allem Integrationsprobleme und Dysfunktionen organisationaler Strukturen in Bezug auf die Konsequenzen informaler und personenbezogener Tatbestände als forschungsleitende Themenstellung in den Mittelpunkt traten (vgl. Argyris 1957, 1964; Presthus 1966). Der „Organization Man“ (Whyte 1957; Caplow 1964: 169 ff.) wurde dabei zum Sinnbild der Auseinandersetzung mit den Restriktionen und verhaltenswissenschaftlichen Faktoren moderner, bürokratisch organisierter Unternehmens- und Verwaltungsstrukturen. Dies trug jedoch weniger zu einer weitergehenden Fundierung des Informalitätsbegriffs als vielmehr zu einer programmatischen Skepsis gegenüber der fortschreitenden Entwicklung und Ausbreitung moderner Organisationen bei. Als Gegenbewegung zu diesen bürokratiekritischen Tendenzen verfolgten Autoren wie Peter M. Blau oder Alwin W. Gouldner das Ziel, die Weber'sche Bürokratietheorie auf ihre empirische Aussagekraft hin zu überprüfen und durch Weiterentwicklungen zu ergänzen, um die Praxisrelevanz der Organisations- und Bürokratieforschung zu steigern. Dabei entschieden sie sich jedoch nicht für einen bürokratieskeptischen Ausgangspunkt ihrer Studien, sondern machten es sich zum Ziel, die alltäglichen Formen der Bürokratie aus einer wissenschaftlich distanzierten und wertungsneutralen Perspektive zu untersuchen.

Um dies zu erreichen, führte Gouldner unter anderem eine breit angelegte Studie in einem US-amerikanischen Gipswerk durch, bei der er zeigen konnte, in welcher Weise Interdependenzen zwischen der Dominanz und Festigkeit informaler Gruppennormen und der Ausbildung einer bürokratischen Betriebsstruktur bestehen (Gouldner 1954, 1955). Insbesondere die engen sozialen Beziehungen sowie das durch Traditionen und Mythen angereicherte Selbstverständnis der

Mienenarbeiter führten aus seiner Sicht dazu, dass „unter Tage“ weniger bürokratische Rahmenbedingungen als vielmehr die informale Selbstorganisation und Hackordnung der „miners“ das tägliche Arbeitsgeschehen prägten. Aller Bemühungen der Geschäftsleitung zum Trotz war eine Etablierung bürokratischer Regeln nur im oberirdischen Bereich der Fabrikanlagen möglich, während sich die Mienenarbeiter aufgrund ihrer starken informalen Bande den implementierten Bürokratieneigungen entziehen konnten. Aber auch in den Arbeitsbereichen „über Tage“ führte die Straffung der formalen Organisationsordnung nicht zu einer umfassenden „Umerziehung“ des Arbeiters zum „Organization Man“. Vielmehr verblieben, entgegen der Bemühungen des Managements, auf allen Ebenen des Arbeitsprozesses kleinere und größere Ressorts, in denen die Arbeiter informale Normen und Strukturen ausbilden konnten.

Der Fokus der Blau'schen Forschung lag im Unterschied zu Gouldner nicht auf den bürokratischen Strukturen industrieller Betriebe, vielmehr faszinierten ihn die Strukturen und Dynamiken behördlicher Bürokratie (vgl. Blau 1972). Allerdings weisen seine Ergebnisse erstaunliche Ähnlichkeiten zu den Arbeiten Gouldners auf. So förderten seine Untersuchungen zu Tage, dass auch in den als „Idealtypen“ bürokratischer Arbeitsformen geltenden Staatsbehörden die Dynamik der Veränderung formaler Strukturen in weiten Teilen von der Existenz und dem Einfluss informaler Gruppen geprägt wird. Daher verwundert es nicht, dass ein großer Teil der zitierten Studie das Innenleben sozialer Gruppen in Organisationen sowie ihre Integrations- und Steuerungsleistungen in den Fokus rückt. Blaus Überlegungen mündeten dabei in sein späteres Werk „On the Nature of Organizations“ (Blau 1974), in dem er den Versuch unternimmt, ein umfassendes Bild vom Aufbau und von der Funktionsweise moderner Organisationen zu liefern. Zentraler Bestandteil seiner, häufig quantitativ untermauerten, Überlegungen ist dabei erneut die Gegenüberstellung informaler Gruppenprozesse und -strukturen mit den formalen Merkmalen organisierter Systeme sowie deren Abhängigkeiten, Synergien und Interdependenzen. Der eigentliche Kernpunkt seiner Forschungen liegt jedoch in der Herleitung von Organisationstypen (vgl. Blau und Scott 1962) auf Grundlage des Zusammenwirkens informaler Gruppenprozesse mit der formalen Struktur der Organisation. Letztere erfährt durch die Trennung von räumlicher, berufsbezogener, hierarchischer und funktionaler Dimension eine zusätzliche Differenzierung (vgl. Blau 1970), die dazu dient, konkretere und vor allem messbare Parameter angeben zu können, die als Vergleichswerte für die Korrelation mit informellen Aspekten des Organisations- und Gruppenprozesses fungieren. Anstatt also die Defekte und sozialpsychologischen Gefahren organisationaler Systeme in den Mittelpunkt zu rücken, beschäftigte Blau vor allem die Symbiose aus formalen Regelsetzungen sowie informalen Gruppennormen und

-strukturen, deren Zusammenwirken er als zentralen und dynamischen Faktor von Organisationen beschreibt.

Zusammengefasst blieb die Organisationssoziologie demnach sowohl in Deutschland als auch in Amerika bis weit in die 1970er Jahre hinein stark der Auseinandersetzung mit der Weber'schen Herrschaftstheorie verhaftet und tat sich mithin schwer, den Begriff der Organisation aus ihrem genuin bürokratiethoretischen Verständnis herauszulösen und in die Frage nach seiner Funktion im Kontext gesellschaftstheoretischer Fragestellungen zu überführen<sup>11</sup>. Erste Ansätze hierfür hatte bereits Parsons mit seiner strukturfunktionalistischen Einbettung der Organisation – als zentrales Element seiner Konzeption von Handlungssystemen – in eine Theorie der modernen Gesellschaft geliefert. In der Folge schlossen sich insbesondere europäische Forschungstraditionen dieser neuen Schwerpunktsetzung an. Die weitere Entwicklung der Organisationssoziologie im 20. Jahrhundert wurde in ihren Grundlagen somit von der Idee einer Abstraktion des Organisationsbegriffs zum Zwecke seiner funktionalen Bestimmung als Grundelement gesellschaftstheoretischer Zusammenhänge bestimmt.

## **2.2 Neuere Entwicklungen der Organisationssoziologie**

Während demnach in Amerika – mit Ausnahme von Parsons – die Ausarbeitung einer Theorie bürokratischer Organisationen in weiten Teilen auf einer Auseinandersetzung mit den Potentialen und Schwächen der Weber'schen Herrschaftstheorie fußte und dabei die Ergebnisse empirischer Studien mit eben diesen theoretischen Grundlegungen verglich, schlug die deutsche bzw. deutschsprachige Organisationssoziologie Mitte des letzten Jahrhunderts einen anderen Weg ein. So gelang es Niklas Luhmann mit seinem Werk „Funktionen und Folgen formaler Organisation“ (1964), die Differenz formaler und informaler Organisationsstrukturen in eine Theorie sozialer Systeme einzubetten und dabei Informalität nicht allein als soziale Dynamik informaler Gruppen, sondern vielmehr als *Folge* der formalen Grundordnung des Organisationssystems zu identifizieren. Auf diese Weise konnte er zeigen, dass Informalität einen notwendigen Bestandteil organisierter Systeme bildet, ohne dessen Einwirkung die Formalordnung als unterkomplexe Hülle der Strukturierung von Erwartungen verbliebe. Da wir im weiteren Verlauf der Untersuchung jedoch noch detaillierter auf die basalen Theoriefiguren der Luhmann'schen Systemtheorie sowohl in ihrer frühen Konzeption aus den 60er Jahren als auch nach ihrer autopoietischen Wende in den 80er Jahren eingehen werden, beschränken wir die

---

<sup>11</sup> Für einen Überblick zur Fülle früher organisations- bzw. bürokratiethoretischer Literatur, insbesondere in der Auseinandersetzung mit Max Webers Bürokratiebegriff, siehe Merton et al. 1952.

hier vorgelegten Eindrücke der Theorie auf diejenigen Aspekte, die notwendig sind, um den Ansatz in die historische Entwicklung der Organisationssoziologie einordnen und so dessen Entstehungszusammenhang sichtbar machen zu können.

Mit Luhmann rückte dabei ein neues Problemfeld in den Fokus der Organisationswissenschaft: die Funktionalität informalen und dabei im Weber'schen Sinne „irrationalen“ Handelns. Bereits Herbert Simon hatte in den 1940er Jahren entdeckt, dass Mitarbeiter in Organisationen in ihrem Handeln nicht den Ansprüchen optimaler Rationalität genügen, sondern unter den Begrenzungen ihrer „bounded rationality“ häufig die erstbesten Lösungsstrategien in Entscheidungssituationen wählen (vgl. Simon 1981 [1947]). Cohen et al. (1972) gingen sogar so weit, Organisationen als „Mülleimer“ zu bezeichnen, in denen Entscheidungen nicht planvoll und aufgrund vorheriger Rationalisierungsbemühungen zustande kämen, sondern vielmehr das Produkt eines zufälligen Aufeinandertreffens von Entscheidungssituationen, Akteuren, Problemkonstellationen und Lösungsstrategien darstellten. Nicht bürokratische Struktur, sondern scheinbar unkontrollierbare Hierarchie prägen somit das Gemeinbild moderner Organisationen im Verständnis dieser Autoren. In Kombination mit den Überlegungen Luhmanns ergibt sich hieraus ein direkter Angriff auf die lange Zeit als unbestreitbar geltende und durch die Theorien Max Webers geradezu in Stein gemeißelte Vorstellung einer Organisation als total-rationalisierter Mechanismus, der mit seiner gesamten Existenz die Verfolgung bestimmter Zwecke unter den Bedingungen rationaler Planung und effizienter Allokation der benötigten Ressourcen vollzieht und infolgedessen Sachlichkeit zum Primat der Organisation erhebt.

Die Feststellung, dass Organisationen eher „irrational organizations“ (Brunsson 1985) als bürokratischen Maschinen ähneln, prägte mithin die weiterführende Entwicklung der Organisationssoziologie in den 80er und 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts. Allerdings – und das soll hier mit Nachdruck betont werden – bedeutet Irrationalität der Organisation in diesem Verständnis nicht zugleich ihre Ineffektivität. Ganz im Gegenteil – siehe insbesondere noch einmal die Überlegungen von Brunsson (ebd.) – erscheint Irrationalität geradezu als Basis für organisationales Handeln und damit auch für die erfolgreiche Bereitstellung der durch Organisationen produzierten Waren und Dienstleistungen. Eine Erklärung für diesen zunächst paradox anmutenden Zusammenhang – Rationalität durch Irrationalität – liefert insbesondere die neuere Systemtheorie Niklas Luhmanns (2000a) in ihrer Auseinandersetzung mit organisationalen Phänomenen. Sie behauptet dabei die Existenz organisationaler Systeme, die sich von anderen (sozialen) Systemen des übergeordneten Gesellschaftssystems (Funktionssysteme, psychische Systeme, Interaktionssysteme) dadurch unterscheiden, dass sie in ihrer Selbstreproduktion („Autopoiesis“ (Luhmann 1984: 60 ff.)) auf dem Anschluss der Kommunikation von Entscheidungen

an die Kommunikation weiterer Entscheidungen beruhen und aufgrund dieses spezifischen Kommunikationssinns sowie der hierdurch etablierten, weil entschiedenen, formalen Erwartungskriterien für „richtiges“ Entscheiden eine originäre Systemstruktur ausbilden (vgl. Luhmann 1992: 166 ff.).

Gleichzeitig entstehen soziale Systeme dadurch, dass sie sich in ihrer jeweiligen Operationalität von den übrigen Systemen der Gesellschaft unterscheiden, ihre Identität also auf der Differenz zwischen System und Umwelt beruht (vgl. Luhmann 1998: 595 ff.). Daher sind sie in der Lage, im Kontext der je eigenen Operationslogik ihre Binnenstruktur anhand ihres kommunikativen Codes weiter zu differenzieren und hierdurch ein beachtliches Maß an Komplexität durch Spezifikation und Selektion der Kommunikation zu erreichen. Funktionalität – als Kennzeichen einer funktional differenzierten Gesellschaft – entsteht in Systemen somit dort, wo aus der prinzipiell unendlichen Menge an Kommunikationen des Gesellschaftssystems bestimmte Sinnformen ausgesondert und in ihrer Reproduktion unter die Bedingungen kontinuierlicher Selektivität von Sinn gestellt werden. Gleichzeitig hat dies jedoch auch zur Folge, dass es sich bei diesen Sinnverarbeitungsmöglichkeiten um hochspezifische Systemleistungen handelt, die im Vergleich zu ihrer gesellschaftlichen – aber auch zu ihrer innersystemischen – Umwelt ein weitaus geringeres Maß an Komplexität aufweisen. Des Weiteren kommt hinzu, dass soziale Systeme zugleich als geschlossen und offen definiert werden (vgl. Luhmann 1984: 63 f.). Dies bedeutet, dass ihre Elemente aufgrund der selbstreferentiellen Autopoiesis des Systems nicht in dessen Umwelt operieren können, dass aber zugleich Irritationen aus der Umwelt im System – allerdings nur mit den jeweils spezifischen Elementen des Systems – verarbeitet werden und auf diese Weise Informationsleistungen zur Verfügung stellen.

Der Knackpunkt dieser Konzeption liegt folglich darin, dass das System seine Sensibilität für derartige Irritationen durch die eigene Selbstreferenz beeinflussen kann. Mit der Unterscheidung zwischen Redundanz und Varietät macht Luhmann (1992: 174 ff.) in Bezug auf Organisationen darauf aufmerksam, dass die Möglichkeit der Verarbeitung aus der Umwelt stammender Irritationen eng mit der Fähigkeit des Systems korreliert, über eingeübte Entscheidungswege hinaus Anschlussstellen für zunächst unbekannte Sinngehalte zur Verfügung zu stellen und auf diese Weise sich selbst immer wieder neu mit Widersprüchen und Inkonsistenzen zu versorgen. Zu große Varietät in Bezug auf die Etablierung von Entscheidungsstrukturen, so Luhmann, könne jedoch dazu führen, dass das System aufgrund der Vielzahl und damit der zwangsläufigen Ungenauigkeit der zu treffenden Entscheidungen die Fähigkeit verliere, *überhaupt* zu entscheiden, also am Chaos der multiplen externen Referenzen sowie der eigenen Überkomplexität der Systemstrukturen scheitere. Dagegen könne zu große Redundanz der

Entscheidungsstrukturen bewirken, dass trotz massiver Umweltirritationen die Entscheidungsprogramme des Systems unverändert weiterbeständen und die Organisation auf längere Sicht die Möglichkeit einer angemessenen Funktionserfüllung und damit einer Rückkopplung an die von der Umwelt an sie gerichteten Erwartungen einbüße (vgl. ebd.: 175 f.)<sup>12</sup>. Systemrationalität wird nach Luhmann folglich nicht zuerst durch die störungsfreie Ausrichtung des Organisationshandelns auf das zu erreichende Ziel definiert. Vielmehr ist ein entscheidender Faktor die Fähigkeit des Systems, die Differenz zwischen sich selbst und einer Umwelt in das System wiedereinzuführen, also eine Offenheit für Umweltkommunikation trotz selbstreferentieller Geschlossenheit beizubehalten und die Anschlussprozesse der eigenen Autopoiesis für diese Reintegration sensibel zu machen (vgl. das Kapitel zur Rationalität in Luhmann 2000b; eine weitergehende Darstellung der Luhmann'schen Systemtheorie mit Bezug auf Organisationen findet sich in Kapitel 2.5 dieser Arbeit).

An dieser Stelle wird deutlich, worin der Quantensprung des Organisationsbegriffs besteht, der sich unter anderem unter Zuhilfenahme dieses Theoriesettings vollzieht: die Einbettung des Rationalitätsbegriffs in die Selbstreproduktion des Systems und folglich die Ablösung einer auf rationale Zweck- und Nutzenbedingungen abzielenden Vorstellung von Organisationen. Erst unter diesen Bedingungen erhält der Begriff der „Irrational Organization“ seine eigentliche Bedeutung. Irrationalität bezieht sich dann auf die aus der *Umwelt* an das System herangetragenen Erwartungen bezüglich Leistungsfähigkeit, Struktur und Effizienz, die beispielsweise von betriebswirtschaftlich inspirierten Ansätzen als Kernfaktoren rationaler Organisationsplanung betrachtet werden. Mit Blick auf das bisher Gesagte wird jedoch deutlich, dass diese Umwelterwartungen nicht zugleich die Referenzpunkte der Kommunikation in organisierten Sozialsystemen widerspiegeln, weshalb die Organisation selbst ihre Entscheidungen an anderen Kriterien orientieren kann, als dies ein externer Beobachter für rational hielte. Sie werden dann als „irrational“ wahrgenommen, weil der Sinn der kommunikativen Anschlüsse im System nicht ohne Weiteres von außen zu beobachten ist, die Organisation aber im aller „rationalsten“ Sinne ihre eigenen Routinen pflegt. Besonders deutlich werden derartige Irrationalitäten beispielsweise, wenn verschiedene Abteilungen eines Unternehmens bei der Entwicklung eines neuen Produkts mitwirken. Rational erwartbar wäre die möglichst perfekte Koordination der Wissensbestände

---

<sup>12</sup> Bereits Merton (1968a [1949]) sieht in dieser Form der Überanpassung bürokratischer Organisationen eine ihrer größten Dysfunktionen, da aus seiner Sicht die Gefahr bestehe, dieselben Regeln und Entscheidungsgrundlagen auf eine Vielzahl an Situationen anzuwenden, ohne dass im Einzelnen geprüft werde, inwieweit man hierdurch tatsächlich den jeweiligen Bedingungen des Entscheidens gerecht werde, oder wie er, Burke paraphrasierend, anfügt: „people may be unfit by being fit in an unfit fitness“ (ebd.: 252). Konditionierung auf bestimmte und festgelegte Formen der Aufgabenbewältigung könne demnach in differenten Situationen zu höchst suboptimalen Ergebnissen führen.

und Fähigkeiten aus den verschiedenen Abteilungen nach formal festgelegten Routinen (sogenannte „road maps“ oder Aktionspläne), um ein Produkt zu erstellen, in dem das gesamte Know-how der verschiedenen Unternehmensbereiche enthalten ist. In der Realität scheitert diese Koordination jedoch häufig an den widerstreitenden Interessen der – teilweise konkurrierenden – Akteure sowie den unterschiedlichen Abteilungslogiken, aus deren eigener Perspektive eine jeweils andere Form des Vorgehens als „rational“ und damit als einzig richtige Alternative interpretiert wird.

Ohne diese internen Sinnmuster zu kennen, wird man nicht verstehen können, weshalb die Organisation – trotz ihrer klaren Struktur und ihrer hierarchischen Weisungsbefugnisse – nicht dem Idealbild der rationalen Maschine entspricht. Diese Entdeckungen öffneten folglich Stück für Stück die „Black Box“ der Zusammenhänge formaler und informaler Systemstrukturen und führten dazu, dass die Frage danach, was Organisation sei und was sie leisten könne, mehr und mehr in die Situativität ihrer operationalen Anschlüsse verlagert wurde. Umso weniger verwundert es, dass Karl Weick mit seinem Buch „Der Prozeß des Organisierens“ (Weick 1985) einen evolutionstheoretischen Ansatz der Organisationsbildung vorlegte, in dem Organisationen nicht länger als System, sondern als sich durch die Verkettung doppelter Interakte sowie ihrer (Re-) Interpretation durch Prozesse der Selektion und Retention konstituierende Gebilde dargestellt werden. Die eigentliche Dynamik dieses Vorgangs entsteht dabei durch die mannigfaltigen Interaktionsschleifen von Akteuren, die unter den Bedingungen „doppelter Kontingenz“ (Luhmann 1998: 332 f.) und der hieraus resultierenden Wiederholung der kommunikativen Zirkel versuchen, reziproke Deutungen der Situation zu erzeugen und auf diese Weise nach und nach ein System entstehen zu lassen, dessen Grundstruktur auf der kommunikativen Aushandlung und Bewahrung geteilter Sinnhorizonte beruht. Organisationen weisen demnach keinen ursprünglichen und überzeitlichen „Sinn“ auf, der als oberste Handlungsmaxime das Feld der Organisation strukturiert. Vielmehr entscheidet sich, laut Weick, der Sinn dessen was passiert und was getan wird (und werden muss) in Organisationen immer wieder neu durch die Bedingungen, unter denen der Organisationsprozess von Protention, Selektion und Retention die Interaktionen der Akteure rahmt und hierdurch mannigfaltige Formen des „Sensemaking“ (vgl. Weick 1995) hervorbringt, die wiederum für die Rahmung und Sinnbestimmung neuer Situationen im Kontext der Retention bereitgehalten werden.

In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass Weick und andere Autoren in ihren Auseinandersetzungen mit dem Phänomen der Organisation bereits die Vorstellung von Organisationen als Bürokratien überwunden haben und zu einem allgemeineren Verständnis organisationaler Tatbestände übergegangen sind. Während die frühe Organisationssoziologie zwar zwischen

unterschiedlichen Typen von Organisationen differenzieren konnte, dabei jedoch in ihrer Analyse immer auf mehr oder weniger bürokratisch strukturierte Aspekte des Phänomenbereichs abzielte und hierdurch bestrebt war, den Anschluss an bzw. die Vergleichbarkeit des Untersuchungsobjekts mit dem Weber'schen Idealtypus der bürokratischen Herrschaft zu wahren, entwickelte sich die Theorie der Organisation insbesondere in den 80er und 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts stärker zu einer Beschreibung der Bedingungen der Möglichkeit von Organisation, deren Grundbestimmungen weniger in rationalen Zwecksetzungen oder der effizienten Erreichung von Zielvorgaben als vielmehr in der *Konstruktion organisationaler Prozesse* als solcher lagen. Bereits Merton (1968a [1949]) hatte dabei gezeigt, dass die Annäherung an den Weber'schen Idealtypus in der behördlichen Bürokratie neben Effekten der Planbarkeit und sachlichen Aufgabenerfüllung auch „trained incapacities“ (ebd.: 254) der Beamten zur Folge haben könne, bei denen der Habitus einer antrainierten Sachlichkeit und Regelmäßigkeit den eigentlichen Sinn der zur Verfügung gestellten Dienstleistung torpediere und so zu massiven Dysfunktionen statt zu Effizienzsteigerungen führe.

Diese und eine Vielzahl weiterer kritischer Stimmen in den darauffolgenden Jahrzehnten führten dazu, dass ein großer Teil der Organisationswissenschaft von der Analyse bürokratischer Strukturen zu einer allgemeineren Fassung des Organisationsbegriffs überging. So behaupteten beispielsweise Vertreter des sich in den 80er Jahren herausbildenden Neo-Institutionalismus einen generellen Isomorphismus in der inneren Strukturierung und institutionellen Ordnung organisationaler Systeme (vgl. Meyer und Rowan 1977; DiMaggio and Powell 1983). Sie begründeten diese Auffassung damit, dass Organisationen sich bei der Gestaltung ihrer Prozesse und Routinen insbesondere an der Legitimität bestimmter Verfahren und Abläufe in ihrer gesellschaftlichen Umwelt orientierten und daher vor allem diejenigen Strukturänderungen zur Anwendung kämen, hinter denen ein breiter gesellschaftlicher Konsens vermutet werden könne. Ferner wurde Organisationen – auf Theorieebene – unterstellt, anstatt der Entwicklung eigener Problemlösungskapazitäten in vielen Fällen auf „best practice“-Modelle anderer Organisationen in ihrer Umwelt zurückzugreifen<sup>13</sup>. Hierdurch näherten sich die jeweiligen Organisationen bezüglich der internen Strukturierung von Abläufen, aber auch mit Blick auf Managementkonzepte und Selbstbeschreibungssemantiken einander immer weiter an. Neben der von Merton beobachteten „trained incapacity“ organisationaler Akteure sei folglich auch ein „trained isomorphism“ zu beobachten, welcher die Problemlösungskapazitäten von Organisationen

---

<sup>13</sup> Diese Vermutung wird besonders eindringlich mit Bezug auf den Bereich der Managementberatung geäußert und spielt damit auf die nahezu formgleiche Implementation sogenannter „Managementmoden“ (Abrahamson 1996) durch verschiedenste Organisationen an.



dadurch einschränke, dass an die Stelle einer tiefen Selbstreflexion die geradezu automatisierte Orientierung an den Entwicklungsstrategien anderer organisationaler Systeme sowie an den Legitimitätskriterien der institutionellen Umwelt trete (vgl. DiMaggio and Powell 1983: 154 ff.). Oder kurz gesagt: „Legitimacy is contagious“ (Zucker 1988: 38).

Heftig kritisiert wurden diese Ansätze insbesondere von Autoren, die in einer derartig ausschließlichen Beschäftigung mit den formalen Rahmenbedingungen organisationaler Gestaltung – ohne dass diese jedoch von vornherein mit Bürokratie gleichgesetzt würden – einen massiven Bedeutungsverlust der Akteursrolle als eigentlichen Schlüssel zum Verständnis der Funktionsweise von Organisationen befürchteten. Informalität in Form von Mikropolitik (Neuberger 1995) oder „organisationalen Spielen“ (Crozier und Friedberg 1979) wurde somit als zentrales Argument gegen die ohnmächtige Vormachtstellung formaler Isomorphismen ins Feld geführt und der Alltag in Organisationen als Spiel um Macht, Einfluss und Karriere stilisiert. Formalität rückt dabei als Orientierungsfolie des Akteurshandelns in den Hintergrund und wird folglich zur Bedingung bzw. Ermöglichung informalen Handelns im Sinne eines „Spielbretts“ interpretiert<sup>14</sup>. Gleichzeitig bedeutet die Überwindung einer allzu starren Fokussierung auf grundlegende Muster einer bürokratisch inspirierten Organisationstheorie jedoch auch eine Reformulierung der Rolle informaler Interessen und Akteurskonstellationen, die bereits bei Barnard (1971 [1938]) im Antagonismus informaler Mitarbeiterinteressen und den formalen

---

<sup>14</sup> Als weiteres Beispiel einer akteurszentrierten Theorie organisationaler bzw. korporativer Zusammenschlüsse siehe auch Coleman (1979: 21 ff.; 1992: 3 ff.; 167 ff.). Im Anschluss an die Prämissen der Rational-Choice-Theorie sowie des methodologischen Individualismus formuliert er die Entstehung von Korporationen und Organisationen als durch Tauschbeziehungen von Individuen charakterisierte Allokationsprozesse, aus denen spezifische Herrschafts- und Machtstrukturen hervorgehen. Insbesondere die der Rational-Choice-Theorie zugrundeliegende Annahme einer Nutzenmaximierung durch die Akteure prägt dabei seine Sichtweise organisationaler Arrangements, die er auf die Akkumulation individueller Handlungen auf der Mikroebene zurückführt. Konstitutiv für die Entstehung von Organisationsgebilden seien somit nicht in erster Linie Ideen einer formalen Ordnung, die dann zur Herausbildung organisationaler Strukturen führten. Vielmehr erklärt Coleman die Entstehung von Organisationen im Kontext seines Makro-Mikro-Makro-Modells (ebd.: 420 ff.) durch die rationale und nutzenmaximierende Interessenverfolgung der Individuen, die sich durch die Errichtung organisationaler Strukturen im Sinne der Etablierung spezifischer Herrschafts- und Machtbeziehungen eine effizientere Nutzung der eigenen Ressourcen erhoffen. Diese Effekte der individuellen Nutzenmaximierung werden wiederum auf der Makroebene zum Effekt der Organisationsbildung aggregiert, was wiederum Wirkungen auf das Verhalten der Individuen zur Folge habe, die ihrerseits mit einer Veränderung der organisationalen Makrostrukturen reagieren und so weiter. Zentrales Moment der Coleman'schen Theorie bleibt demzufolge das Verständnis von Organisation als Aggregat der Handlungen nutzenmaximierender Akteure, die durch das Setzen organisationaler Arrangements eine geplante Verbesserung oder zumindest Sicherung ihrer vor allem ökonomischen Möglichkeiten zu erreichen hoffen. Formalität wird auf diese Weise zum Resultat individueller Handlungsstrategien und bedingt ihrerseits wiederum das Handeln der Akteure auf der Mikroebene. Eine exakte Differenzierung zwischen Formalität und Informalität erscheint jedoch schwierig, da Organisationen in ihrer Existenz bis ins Letzte auf individuelle Handlungsmuster zurückgeführt werden. Außerhalb dieses nutzenorientierten Handelns existiert folglich kein individueller Handlungsspielraum. Jede Handlung auf der Individualebene zielt somit letztlich direkt oder indirekt auf die Herausbildung einer Makrostruktur ab, die nur durch Rückbezug auf zielgerichtetes individuelles Handeln verstanden werden kann. Handlungsoptionen außerhalb dieser nutzenmaximierenden Grundüberlegungen, die den eigentlichen Charakter von Informalität ausmachen könnten, existieren in der Theorie Colemans dagegen nicht.

Interessen der Organisation ihren Ausdruck fand, im Zuge einer „Weberianisierung“ insbesondere der deutschen Organisationssoziologie jedoch erst innerhalb der letzten drei Jahrzehnte eine stärkere Resonanz erfahren hat. Um dies noch einmal deutlich herauszustellen: Natürlich beschäftigten sich auch Autoren wie Mayntz, Dahrendorf, Gouldner, Parsons, Popitz oder Büschges mit den Auswüchsen informaler Gruppenstrukturen und Handlungsorientierungen. Allerdings – und hier liegt der tragende Unterschied – wurden diese Informalitäten des Organisationsalltags nicht als *primäre* Faktoren organisationaler Funktionalität, sondern vielmehr als spezifische Abweichungen und Interpretationen der formalen Grundstruktur gedeutet. Mikropolitische Theorieformationen betonen dagegen, dass es gerade die informalen Routinen, Absprachen, Machtverhältnisse und Kompetenzgefälle seien, die das eigentliche Funktionieren einer Organisation bedingen. Sie sind weniger Abweichung als vielmehr *Folge* einer als Orientierungsfolie fungierenden Formalebene.

Hierdurch wurde es möglich, Dysfunktionalitäten im Kontext organisationaler Arbeitsabläufe nicht in erster Linie auf die unpassende Strukturierung der formalen Rahmenbedingungen als vielmehr auf die eigeninteressierte Nutzung der aus der formalen Ordnung resultierenden Konsequenzen für die Zusammensetzung der Macht- und Handlungspotentiale durch die Akteure zuzurechnen<sup>15</sup>. Das klassische Bild der Organisation als formale Rahmung sachgeleiteter Arbeitsroutinen wurde demnach beunruhigt durch die Diagnose einer formalen Ordnung, die weniger Realität *in actu* als vielmehr ein abstrahiertes Zerrbild organisationaler Wirklichkeit beinhaltet, weshalb die Akteure die eigentlichen „Herren im Hause“ der Organisation seien. Noch verstärkt wurden diese Tendenzen der Verunsicherung durch eine vermehrte Beschäftigung mit der Rolle von Organisationen im zeitgenössischen Kontext von Globalisierung, Modernisierung, Postmoderne und Organisationsgesellschaft (vgl. u.a. Clegg 1990). „Eine Gesellschaft von Organisationen“ (Perrow 1989) tendiere dabei zu einer radikalen Umstrukturierung gesellschaftlicher Zusammenhänge auf Grundlage einer fortschreitenden „Einverleibung“ gesellschaftlicher Funktionsleistungen durch Organisationen (vgl. ebd.: 4). Die Erosion klassischer Berufslaufbahnen, die Entwertung familiärer und freundschaftlicher Bindungen sowie die immer weiter steigende und organisational immer stärker geforderte Flexibilität der Arbeitgeber<sup>16</sup> bildeten einen zusätzlichen Beschäftigungsrahmen mit den dysfunktionalen Tendenzen moderner Organisationskontexte, der häufig unter kapitalismuskritischen und neo-marxistischen

---

<sup>15</sup> Für einen Gegenentwurf zu diesen Überlegungen, nämlich das Problem der Akzeptanz und Funktionalität organisationaler Strukturen bzw. Bürokratien durch entsprechende Adaption der Formalebene zu lösen, siehe Stinchcombe 2001.

<sup>16</sup> Zur Beschreibung dieser Ansatzpunkte organisationaler Kritik siehe Sennett 1998.

Vorzeichen Einzug in die Organisationswissenschaft hielt. Aber auch die zunehmende Risikohaftigkeit und Unsicherheit moderner Organisations- und Arbeitsbeziehungen wurden in den Themen der (Organisations-)Soziologie verarbeitet (vgl. Beck 1986, 1999).

Allerdings sprachen sich einige Organisationswissenschaftler explizit gegen eine derartige Charakterisierung von Gesellschaft als Organisationsgesellschaft oder durch Organisationen induzierte Risikogesellschaft aus. Sie verwiesen stattdessen darauf, dass man Organisationen und ihrer Funktion nur dann gerecht werden könne, wenn ihre Analyse über die Proklamation immer neuer Vokabeln der gesellschaftlichen Selbstbeschreibung hinaus in den Kontext einer Gesellschaftstheorie eingebunden werde, um auf diese Weise den Verhältnissen und Wirkungen organisationaler Gebilde im Kontext ihrer gesellschaftlichen Einbettung näher zu kommen und ein tieferes Verständnis für die durch sie implizierten Effekte auf die Entwicklung moderner Gesellschaftsformationen zu erreichen. Einen derartigen Versuch im Rahmen einer universalen Gesellschaftstheorie unternahm Luhmann bereits 1964 mit seiner Studie „Funktionen und Folgen formaler Organisation“. Für ihn bildeten Organisationen als Handlungssysteme durch ihre formale Struktur einen Rahmen generalisierter Verhaltenserwartungen aus, in den die Mitarbeiter durch Eintritt in die Organisation einwilligen und der folglich die legitimen Handlungserwartungen der Akteure innerhalb des Systems strukturiert. Über diese systemtheoretische Konzeption des frühen Luhmann hinaus unternahm Klaus Türk den Versuch, Organisationen als Institutionen einer kapitalistischen Gesellschaft zu beschreiben, in der Strukturen von Herrschaft und Ausbeutung erst durch die spezifische Erscheinungsform der Organisation möglich würden und dementsprechend neue Ungleichheiten produzierten (vgl. Türk 1995). Der gesellschaftstheoretische Anspruch seiner Arbeit liegt dabei in der Verknüpfung von funktionalistischer Systemtheorie und marxistischer Kapitalismuskritik, in der die Sphäre der Ökonomie das prägende Format organisationaler Tatbestände liefert.

„Die Rückkehr der Gesellschaft“ (Ortmann et al. 2000) in den Bereich der Organisationswissenschaft provozierte folglich verschiedenste Lesarten des Verhältnisses zwischen Organisation und Gesellschaft sowie der Entwicklung desselbigen seit der Entstehung und Verbreitung moderner Organisationen.<sup>17</sup> Allerdings finden sich auch hier erhebliche Differenzen zwischen

---

<sup>17</sup> Siehe für einen historischen Überblick zur Entwicklung von Organisation und Organisationsbegriff Türk et al. 2006 sowie Kieser 1989. Des Weiteren illustriert bereits Bendix (1956) den unterschiedlichen Verlauf der Industrialisierung in den USA und Russland und verweist in diesem Zusammenhang auf die unterschiedlichen Wirkungs- und Entwicklungszusammenhänge zwischen organisationaler Legitimation und Herrschaft sowie ihren gesellschaftlichen Entstehungsbedingungen. Die hierbei beobachteten Unterschiede führt er auf die differenten Formen der Verankerung organisationaler Legitimität in beiden Gesellschaften zurück. Während im angelsächsischen Raum die Idee der Bürgerrechte die Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft in Bahnen freier, marktwirtschaftlicher Tauschbeziehungen lenkte, unterstand die industrielle Revolution in Russland der nahezu uneingeschränkten Zentralisierung auf den Zaren und seinen bürokratischen Herrschaftsapparat. Letzteres habe, laut Bendix, dazu geführt, dass im russischen Machtbereich Unternehmertum und industrieller Fortschritt stets eng mit der

amerikanischen und europäischen bzw. originär deutschsprachigen Verarbeitungen dieses zentralen Topos. Ein entscheidender Faktor für diese Entwicklung ist unter anderem die Loslösung der amerikanischen Organisationswissenschaft von ihrer genuin universitären Forschungsverankerung in den 1960er und 1970er Jahren hin zu einer Verlagerung der Organisationsforschung in die bis dato eher randständigen Business Schools (vgl. Hiller und Pohlmann 2015: 59 ff.). Hiervon erhoffte man sich eine höhere Praxisrelevanz organisationswissenschaftlicher Forschung, die bis zu diesem Zeitpunkt stärker durch ihre interdisziplinäre Ausrichtung als durch pragmatische und praxistaugliche Forschungsergebnisse in Erscheinung getreten war<sup>18</sup>. Gleichzeitig führte diese Verlagerung der Forschungstätigkeiten in die Institutionen der Business Schools jedoch zu einer Verringerung des wissenschaftlichen und insbesondere soziologischen Anspruchs der Disziplin, sodass Fragen der Organisation und ihrer Bedeutung in der modernen Gesellschaft weniger durch Rückbindung an soziologische und insbesondere gesellschaftstheoretische Fragestellungen als vielmehr auf Grundlage stark wirtschaftswissenschaftlich und verhaltenspsychologisch gefärbter Ansätze bearbeitet wurden. Die Entwicklung dieser sogenannten „Organization Studies“ (ebd.) gewann dabei bereits in den 1980er Jahren international zunehmend an Bedeutung und stellt heute den „Mainstream“ internationaler organisationswissenschaftlicher Forschung dar.

Die europäische und insbesondere die deutsche Organisationssoziologie bzw. -wissenschaft fanden und finden dagegen bis heute auf internationaler Bühne nur geringe Rezeption, auch wenn Neugründungen organisationswissenschaftlicher Zusammenschlüsse auf nationaler und europäischer Ebene, wie beispielsweise die European Group for Organizational Studies (EGOS) im Jahr 1973 oder die 2011 (!) gegründete Sektion „Organisationssoziologie“ der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, als Versuche gelten können, die Forschungsbemühungen im Kontext der Organisationswissenschaft zu forcieren und entsprechend zu bündeln.

---

Fürsorge und der Legitimation durch den jeweils regierenden Staatsapparat verknüpft waren und die Ausbildung eines in seinen wirtschaftlichen Tätigkeiten unabhängigen Bürgertums nicht gelingen konnte. Die Sowjetunion mit ihrer kollektiv-utilitaristisch geprägten Gesellschafts- und Wirtschaftsideologie führte dieses Prinzip fort, ersetzte jedoch den Zaren als oberste Instanz der Volksfürsorge durch politische Vertreter als „Repräsentanten des Volkes“ und „Bewahrer sozialistischer Gleichheit“ der Bürger. Die Ideologie von Freiheit und Gleichheit, die in weiten Teilen der westlichen Hemisphäre zur Herausbildung moderner Industriestaaten geführt und folglich eine „Industrialisierung von innen“ (vgl. ebd.: 26 f.) ermöglicht hatte, verblieb in der Sowjetunion als Residuum der historischen Zentrierung der Legitimation unternehmerischen Handelns in der Hand des bürokratischen Staatsapparats.

<sup>18</sup> Auf institutioneller Ebene bedeutete dies zudem einen Ausbau der Vorrangstellung von Publikationsorganen, wie beispielsweise der *Academy of Management Review*, in der hauptsächlich die an den Business Schools erbrachten Forschungsleistungen gebündelt wurden, während die klassischen Sektionen der *American Sociological Association* (ASA) immer weiter an Bedeutung und Reputation einbüßten. Dies lässt sich nicht zuletzt auch durch einen Vergleich der Entwicklung der Mitgliederzahlen der *Academy of Management* und der ASA bzw. ihrer Sektion Organisationssoziologie belegen (vgl. Hiller und Pohlmann 2015: 55 f.).

Insbesondere im deutschsprachigen Gebiet hat dabei in den letzten Jahren – unter anderem durch ein Symposium der Sektion „Organisationssoziologie“ der Deutschen Gesellschaft für Soziologie – eine Wiederentdeckung des Begriffspaars Formalität-Informalität stattgefunden. Als Ergebnis dieser Tagung erschien ein Sammelband (Groddeck und Wilz 2015), der sich mit aktuellen Fragen der Organisationssoziologie im Kontext des Spannungsfelds von Formalität und Informalität beschäftigt. Dabei wird insbesondere die Frage nach der Bedeutung und Verwendbarkeit dieser Unterscheidung für organisationale und gesellschaftliche Kontexte in den Mittelpunkt gestellt und durch Studien, beispielsweise zur informellen Handhabung offizieller Listen der Organisation (Brückner und Wolff 2015), zum Umgang bzw. Spiel von Politikberatung mit formalen und informalen Selbstbeschreibungen im Beratungsprozess (Mayr und Siri 2015) oder zur Identitätsentwicklung von Professoren in universitären Reformprozessen (Schimank 2015), inhaltlich und methodisch angereichert. Allerdings bleibt trotz der mannigfaltigen Illustrationen der Wirksamkeit und Operationalität dieser Differenz von Formalität und Informalität eine tiefergehende Konturierung der Begriffe aus. Lediglich Ortmann (2015) stellt die Frage nach der Funktion und Bestimmbarkeit der beiden Seiten der Unterscheidung, generiert hierbei jedoch nur die Einsicht, dass Formalität zwangsläufig einer Vagheit der eigenen Bestimmung – im konkreten Fall: der Bestimmung formaler Regeln – unterliege und daher Informalität als Notwendigkeit der Ausgestaltung von Regelungslücken benötige.

Der theoriebezogene Aufsatz von Tacke (2015) nimmt zwar ebenfalls das Problem einer Bestimmung von Formalität und Informalität ins Visier, verbleibt dabei jedoch bei einer systemtheoretischen Akklamation der Begriffe und ihrer Inkompatibilität in Bezug auf die Weiterentwicklungen der Luhmann'schen Systemtheorie nach der autopoietischen Wende in den 80er Jahren.<sup>19</sup> Wo Formalität endet und Informalität beginnt, findet hierbei keine befriedigende Klärung. Letztlich kann somit eine generelle Diffusität der beiden Begriffe und ihres Verhältnisses zueinander als Grundkonsens der Autoren dieses Sammelbandes behauptet werden, auch wenn einzelne Aufsätze bewusst das Ziel verfolgen, diese Diffusität durch klare Konturierung einer Informalität bzw. Formalität von Systemtypen zu konkretisieren und in ihren empirischen Studien anzuwenden.<sup>20</sup> Ähnlich gelagert ist auch der Grundgedanke eines Sammelbandes zum

---

<sup>19</sup> Siehe für eine tiefergehende Diskussion dieses Theorieaspekts Kap 3.1.

<sup>20</sup> Beispielsweise versuchen Froschauer und Lueger (2015) informelle Prozesse in Familienunternehmen durch die Gegenüberstellung des als eher informal beschriebenen Systemtyps der Familie und ihre spezifischen Abhängigkeiten und Beziehungsstrukturen mit dem System der Organisation im Sinne einer formalen Strukturierung von Erwartungsleistungen genauer abzugrenzen. Überall dort, wo also Erwartungen nicht in erster Linie auf die formalen Vorgaben der Organisation, sondern vielmehr auf Erwartungsstrukturen der familiären Bande zurückzuführen seien, könne man folglich von Informalität sprechen. Zu den Problemen und Paradoxien der Implementation einer Semantik familiärer Intimität in Organisationen siehe Fuchs 2014.

Thema „Organisation und Intimität“ (Geramanis und Hermann 2014), der sich intensiv mit der Rolle und Funktion von Intimität sowie ihrer Entwicklung, Behauptung und Ausbeutung im Kontext aktueller Tendenzen einer postindustriellen und immer stärker emotionalisierten Unternehmensumgebung befasst. Zwar bildet die Gegenüberstellung von Formalität und Informalität dabei nicht den zentralen Fokus der Autoren, aber die Rahmung der Themen lässt vermuten, dass hier eine ähnliche Dualität – unter Verwendung anderer Semantiken und differenter methodischer Zugänge – verfolgt wird. Ein Aufsatz beschäftigt sich allerdings explizit mit der Gegenüberstellung von Formalität und Informalität (Fux 2014), indem er die Entwicklung des Rauchverhaltens in Organisationen im Kontext einer zunehmenden Prohibition als Reaktion einer Rekonstituierung von Privatsphäre und Intimität in Raucherpausen oder abgegrenzten Raucherlounges interpretiert. Informalität wird dabei als Intimität einer sozialen Gruppe der Raucher dargestellt und in ihrer Bedeutung für die formale Anschlussfähigkeit organisationaler Prozesse diskutiert.

Auch über die dargestellten Untersuchungen hinaus nimmt die moderne Organisationsforschung, häufig unter Rückgriff auf systemtheoretische Theoriekonfigurationen, in vielfältiger Weise die Frage nach der Funktion von Formalität und Informalität in den Blick. Besonders beliebte Formate sind dabei die Organisations- und Managementberatung (Fuchs und Mahler 2000; Kühl 2007, 2018), der Bereich politischer Institutionen (vor allem aus politikwissenschaftlicher Perspektive: Florack 2011; Pannes 2015; Bröchler und Lauth 2014; Bröchler und Grunden 2014) oder das Militär (Apelt 2015; Schardt 2015). Darüber hinaus nutzen beispielweise Funken und Schulz-Schaeffer (2008) in ihrem Sammelband die Leitunterscheidung von Formalität und Informalität, um unter dieser Prämisse die fortschreitende Digitalisierung arbeitsweltlicher Kontexte zu analysieren. Derartige Themenkomplexe und Forschungsansätze finden sich jedoch vor allem im deutschen Sprachraum der Soziologie. Angelsächsische und insbesondere amerikanische Zugänge zur zeitgenössischen Organisationstheorie und -praxis weisen dagegen bereits in ihrer theoretischen Ausrichtung erhebliche Unterschiede auf, die nicht zuletzt einen verstärkten Rückgriff auf quantitative Forschungsmethoden sowie einen weniger stark gesellschaftstheoretisch geformten Hintergrund aufweisen (vgl. u.a. die Publikation in „The Oxford Handbook of Leadership and Organizations“ (Day 2014)). Hierbei handelt es sich um eine Spielart der – hauptsächlich von Business Schools beeinflussten – Forschungsrichtung der sogenannten und weiter oben bereits erwähnten „Organization Studies“, welche den internationalen Mainstream der Organisationsforschung prägen. Erst in den letzten Jahren haben auch europäische Autoren damit begonnen, sich in ihrer inhaltlichen Konzeptualisierung von genuin europäischen Forschungs- und Denktraditionen zu lösen, um eine größere Nähe zu

den zwar renommierten, aber auch theorietechnisch deutlich weniger reflektierten Organization Studies aufzubauen (vgl. Hiller und Pohlmann 2015: 63 ff.). Systemtheoretische Forschungsleistungen, wie sie unter anderem auf den vorausgegangenen Seiten beschrieben wurden, nehmen dabei ebenfalls lediglich einen Nischenplatz im weiten und häufig unübersichtlichen Feld der Organisationsforschung ein.

*Summa summarum* können wir damit konstatieren, dass unsere anfängliche Frage nach der Funktion der „Überraschung“ durch die Verwendung der Menschsemantik und ihrer Derivate zwar von einigen Forschern aufgegriffen und in ihrer Funktionalität und Irritabilität analysiert wurde, jedoch gleichzeitig eine immense Unschärfe der theoretischen Erörterung der Begriffe Formalität und Informalität sowie ihrer Abgrenzung zueinander zu Tage getreten ist. Dass Informalität – oder auch Intimität, „Mensch-Sein“, Emotion und Intuition<sup>21</sup> – einen nicht unerheblichen Teil organisationaler Realität ausmachen, scheint mithin unbestreitbar und wurde bereits von Organisationswissenschaftlern wie Mayo, Barnard oder auch Mayntz gesehen. Eine trennscharfe Gegenüberstellung der Begriffe sowie die Frage nach den Funktionen und Folgen der Differenz von Formalität und Informalität für organisierte Sozialsysteme im Kontext einer Gesellschaftstheorie, die in der Lage ist, ihren Begriff der Organisation von bestimmten Organisationstypen und impliziten Zweck-Rationalitäten sowie Zielmodellen als Leitfaden organisationaler Forschung zu abstrahieren, fehlt jedoch bis heute. Aus diesem Grund hat es sich die vorliegende Arbeit zum Ziel gesetzt, die Begriffe von Formalität und insbesondere Informalität auf einer systemtheoretischen Grundlage neu zu bestimmen, um anschließend die Erklärungskraft dieser Theorieentwicklung im Kontext von Führung in organisationalen Systemen einem Plausibilitäts- und Funktionstest zu unterziehen. Bevor wir jedoch mit der Erarbeitung eines systemtheoretischen Begriffs von Informalität beginnen, wollen wir zunächst zwei weitere Ansätze der Organisationsforschung darstellen, um anhand ihrer konzeptionellen Entscheidungen einen ausreichenden Anknüpfungspunkt für unsere Überlegungen zu erhalten und genauer benennen zu können, wo diesbezüglich die Vorteile einer systemtheoretisch gelagerten Untersuchung liegen.

### **2.3 Die ökonomische Rationalität der Organisation**

Während die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie (Simon 1981 [1947]; March 1988; March und Olsen 1976) insbesondere die Begrenztheit menschlicher Entscheidungs-

---

<sup>21</sup> Für einen Überblick zur Rolle und Funktion von Emotion und Intuition im Kontext der Organisation siehe Fröse et al. 2016.

fähigkeit in den Mittelpunkt ihrer Analysen stellte und hieraus ihre zentralen Argumente für die Beschreibung organisationaler Zusammenhänge unter dem Blickpunkt einer „bounded rationality“ ableitete, begann sich ab Mitte des 20. Jahrhunderts ein Zweig des wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsbetriebs mit dem Phänomen der Organisation bzw. dem Unternehmen als Repräsentant marktwirtschaftlicher Organisationsformen auseinanderzusetzen (vgl. Coase 1937; Arrow 1963 [1951]). Ziel war es hierbei, die klassische Theorie der Wirtschafts- und Marktbeziehungen durch theoriegeleitete Annahmen über die Bedeutung organisationaler Arrangements in gesellschaftlichen Umwelten zu ergänzen, ohne dabei jedoch die nutzenmaximierende Perspektive des homo oeconomicus<sup>22</sup> zu verwerfen. Ausschlaggebender Punkt für diesen Wandel der wirtschaftswissenschaftlichen Forschungslandschaft war vor allem die Erkenntnis, dass Unternehmungen als Typus einer modernen, industrialisierten Gesellschaft nicht länger allein über die klassischen Grundannahmen nutzenmaximierender, egoistischer Individuen auf freien und personenzentrierten Märkten beschrieben werden können, sondern darüber hinaus die institutionelle Umgebung der Akteure bei ihrer Entscheidungsfindung mitberücksichtigt werden müsse, um realitätsnähere Modelle für die wirtschaftswissenschaftliche Forschung entwickeln zu können. Daher scheint es nicht überraschend, dass die neu entstandene Forschungsrichtung unter dem Titel „Institutionenökonomie“ firmierte und diesen Namen bis heute als zentrales Merkmal ihrer theoretischen Grundentscheidungen betrachtet, auch wenn „neo-institutionalistische“ Entwicklungen, wie sie ebenfalls in der Soziologie auftraten (vgl. DiMaggio und Paul 1991), immer wieder eine Überarbeitung und Neuausrichtung der Ansätze forcierten.

Insbesondere die Konstruktion des Vertrags stellt dabei den zentralen Begriff der Institutionenökonomie dar und hielt folglich als zentrale Institution der frühen Auseinandersetzung auf diesem Themengebiet Einzug in deren theoretische Grundannahmen<sup>23</sup>. Dabei können drei Hauptstränge institutionenökonomischer Ansätze unterschieden werden: die Theorie der Verfügungsrechte, die Prinzipal-Agenten-Theorie und die Transaktionskostentheorie<sup>24</sup>. Erstere thematisiert in diesem Zusammenhang vor allem die Institution des Verfügungsrechts als legitimes Recht eines oder mehrerer Akteure, über bestimmte Ressourcen zu verfügen. Dabei können die

---

<sup>22</sup> Für eine Konzeptualisierung des Begriffs und der damit verbundenen theorietechnischen Implikationen siehe als Überblick u.a. Fey 1936, für eine soziologische Perspektive Esser 1999: 217 ff.

<sup>23</sup> Siehe als Überblick der wirtschaftswissenschaftlichen Theoriegenese den Sammelband von Brousseau und Glachant (2002).

<sup>24</sup> Einen fundierten Einblick in die Grundlagen institutionenökonomischer Theorien und ihrer diversen Spielarten geben u.a. Ebers und Gotsch 1999.



unterschiedlichen Verfügungsrechte (Ressourcennutzung, Einbehaltung von Erträgen, Veränderung der Ressource und Übertragung der Ressource auf Andere (vgl. Furubotn und Pejovich 1974: 4)) auf einem Akteur vereinigt oder auf verschiedene Akteure verteilt sein. Ziel des Ansatzes ist es, Aussagen darüber zu treffen, welche Auswirkungen eine Veränderung bzw. Weitergabe der Verfügungsrechte auf das ökonomische Handeln der Akteure zeitigt (vgl. Alchian 1965; Alchian und Demsetz 1973; De Alessi 1983). Die einzig relevante Institution ist dabei die konkrete Ausgestaltung und Modifikation der Verfügungsrechtsstruktur, über die sämtliche Vertragsbeziehungen und -interaktionen geregelt werden.

Im Gegensatz dazu verlagert die Prinzipal-Agenten-Theorie das Setting der Vertragsrelationen vom Fixpunkt der Ressourcennutzung in den Kontext der Interaktion zwischen den beiden Vertragsparteien Prinzipal und Agent (vgl. Petersen 1993), die häufig im Sinne der Analogie von Arbeitgeber und Arbeitnehmer dargestellt werden. Im Mittelpunkt steht hierbei die Frage nach der Ausgestaltung von vertraglichen Beziehungen unter der Bedingung unvollständigen Wissens der Akteure sowie ihrer Neigung zu opportunistischem Verhalten (vgl. Jensen und Meckling 1976; Fama 1980; Grossman und Hart 1983). Der Prinzipal muss dabei durch eine entsprechende Gestaltung seiner Abhängigkeitsbeziehungen zum Agenten bereits *ex ante* soweit wie möglich sicherstellen, dass Letzterer die reziproke Vertragssituation nicht zu seinen eigenen Gunsten ausbeutet, wo immer sich ihm die Gelegenheit dazu bietet. Dagegen ist der Agent – beispielsweise als Arbeitnehmer beim Eingehen eines Arbeitsvertrags mit einem Unternehmen (Prinzipal) – darauf bedacht, die Vertragsbeziehungen *ex ante* so zu gestalten, dass er in der Lage ist, seinen eigenen Nutzen unabhängig von den Interessen des Prinzipals zu maximieren. Allen Akteuren wird dabei unterstellt, eine egoistisch-opportunistische Nutzenmaximierung zu verfolgen und sich in ihrem Verhalten allein an Kriterien des wirtschaftlichen Nutzens zu orientieren. Allerdings unterscheiden sich die Prinzipal-Agenten-Theorie sowie die anderen Spielarten der Institutionenökonomie von klassisch marktwirtschaftlichen Ansätzen dadurch, dass die Annahme perfekter Rationalität und vollständigen Wissens der Akteure – beides zentrale Ausgangspunkte des sogenannten Rational Choice-Ansatzes (vgl. Smelser 1992; im Kontext einer wirtschaftssoziologischen Perspektive: Coleman: 1994) – durch die Prämissen einer begrenzten Rationalität und damit einhergehend eines nur unvollständigen Wissens über die relevanten Kontextbedingungen ersetzt wird (vgl. Jost und Backes-Gellner 2001: 45 ff.).

Das Problem der Akteure liegt folglich in der asymmetrischen Verteilung von Informationen, die entsprechend für die Ausgestaltung der Vertragsbeziehungen zum eigenen Vorteil eingesetzt werden können. So wird der Agent voraussichtlich mehr Fachwissen über die von ihm zu erfüllenden Aufgaben besitzen als dies vom Prinzipal erwartet werden kann. Der Prinzipal steht

daher vor dem Dilemma, auf die Dienste des Agenten angewiesen zu sein, zugleich aber dessen tatsächliche Leistung aufgrund seines geringen Informationsstands nicht ausreichend beurteilen zu können. Im Gegensatz dazu weiß der Agent um seine Verpflichtung gegenüber dem Prinzipal, das gewünschte Ergebnis der Vertragsbeziehung zu erbringen, da er ansonsten keinen Anspruch auf Entlohnung seiner Dienste erheben kann. Darüber hinaus ist er sich jedoch seines Informationsvorsprungs gegenüber dem Prinzipal bewusst und wird versuchen, diesen für seine eigene Nutzenmaximierung einzusetzen. Das Hauptaugenmerk des vertraglichen Arrangements wird mithin darauf liegen, die Informationsasymmetrie zwischen beiden Parteien durch die Festlegung vertraglicher Rahmenbedingungen des Austauschverhältnisses möglichst auszugleichen, um die Interessen beider Seiten durch reziproke Einigung auf geltende Standards der Beziehung zu wahren und auf diese Weise die Berechenbarkeit organisationaler Prozesse zu erhöhen. Denkbare Lösungen hierfür wären beispielsweise eine Kopplung der Entlohnung des Agenten an das Ergebnis seiner Arbeitsleistung, die zuvor durch entsprechende Kennzahlen festgelegt wurde, das Einführen von Kontrollen durch den Prinzipal oder die Vereinbarung bestimmter Verhaltensformen als Grundlage der neu geschaffenen Vertragsbeziehung, deren Einhaltung ebenfalls kontrolliert wird (eine detaillierte Beschreibung derartiger Anreiz- bzw. Kontrollmechanismen im Kontext der Prinzipal-Agenten-Theorie findet sich u.a. bei Ebers und Gottsch 1999: 265 ff.).

Die Transaktionskostentheorie (Picot 1982; Williamson 1981, 1999) wiederum erweitert die grundlegenden Aspekte der Agency-Theorie dadurch, dass sie bei der Gestaltung von Verträgen zwischen Vertragsparteien nicht allein deren individuelle Nutzenfunktion sowie die asymmetrische Informationslage der Akteure berücksichtigt, sondern darüber hinaus den Terminus der Transaktionskosten in das Modell der rationalen Vertragsbeziehung mit einbezieht. Hierbei wird unterstellt, dass das Eingehen reziproker Vertragsbeziehungen, insbesondere wenn diese über klassische Marktbeziehungen im Sinne des direkten Kaufs eines Produkts beispielsweise im Supermarkt hinausgehen, mit zusätzlichen Kosten verbunden ist, die mit den spezifischen Bedingungen der jeweiligen Transaktion auftreten. So erfordern es unter anderem langfristige Lieferverträge zwischen zwei Unternehmen, dass die Modalitäten der vertraglichen Beziehungen, beispielsweise im Sinne einer Einhaltung des festgelegten Preises oder einer *ex-ante*-Regelung der zu erbringenden Stückzahlen, möglichst weitgehend geklärt werden, um opportunistisches Verhalten zu begrenzen und gleichzeitig die Kosten der Transaktionen (Produktion, Auslieferung, juristische Durchsetzung von Rechten, Häufigkeit der Vertragsverhandlungen) so gering wie möglich zu halten. Der Kern der Transaktionskostentheorie liegt folglich in dem Ziel, denjenigen institutionellen Rahmen zu eruieren, innerhalb dessen eine Transaktion unter

Minimierung der Kosten und Maximierung des Profits erfolgen kann (vgl. Ebers und Gotsch 1999)

Als Varianten institutioneller Arrangements beschreibt Williamson (1991) dabei die Trias aus Markt (einmalige oder kurzfristige Vertragsbeziehungen), Hybriden (längerfristige Vertragsbeziehungen mit Sonderbedingungen zur Stabilisierung des Austauschverhältnisses) und Organisationen (als Form der dauerhaften Regelung eines Austauschverhältnisses). Jede institutionelle Konzeption besitzt dabei spezifische Charakteristika, welche für bestimmte Tauschbeziehungen besser geeignet sind als für andere. So muss man für den Kauf eines Fernsehgerätes nicht erst eine Organisation gründen, sondern kann sich auf marktspezifische Vertragsregelungen verlassen, die aufgrund ihrer erwartbaren Institutionalisierung und ihrer geringen Vorbedingungen eine deutlich effektivere und (transaktions-)kostengünstigere Alternative darstellen. Ebenso ist es für ein Unternehmen in den meisten Fällen dienlicher, einem Mitarbeiter einen festen Arbeitsvertrag anzubieten und nicht jedes Projekt oder gar jede Arbeitsleistung und die daraus resultierenden Lohn- und Ergebnisansprüche einzeln und immer wieder neu zu verhandeln. Dagegen verlangt die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen häufig nach organisationalen Rahmenbedingungen, um die durch Liefer- und Arbeitsverträge, Produktionsgestaltung und Koordinationsbedarfe entstehenden Transaktionskosten auf ein Minimum zu reduzieren. Das zentrale Moment der Transaktionskostentheorie spiegelt sich demnach in der Berücksichtigung institutioneller Kontexte bei der Ausgestaltung von Vertragsbeziehungen wider. Hierdurch ist der Ansatz in der Lage, vertragliche Beziehungen über die Verteilung von Informationen und Ressourcen hinaus nach dem Grad ihrer institutionellen Einbettung zu differenzieren und dabei die resultierenden Ergebnisse als Charakteristikum spezifischer Vertragsvarianten zu interpretieren.

*Summa summarum* bewegen sich die institutionenökonomischen Ansätze somit in einem „Nexus of Contracts“ (Bratton 1989; Eisenberg 1998), dessen Ziel es ist, die Schwächen und Dysfunktionen unvollständiger Rationalität und unvollständiger Information durch vertragliche Arrangements möglichst weitgehend zu eliminieren. Trotz aller Vorteile, die dabei insbesondere durch das relativ einfache Theoriesetting und die klassisch wirtschaftswissenschaftlichen Verhaltensannahmen des homo oeconomicus erzielt werden, hat die Institutionenökonomie in den letzten Jahrzehnten viel Kritik erfahren. Die Spannweite der kritischen Äußerungen reicht dabei von einer vollständigen Ablehnung von Theorien, die auf der Grundlage des Rational-Choice-Modells operieren (vgl. Zey 1998; Vaughan 1998), bis hin zu Versuchen, Schwächen und Ergänzungsmöglichkeiten der Theorie im Sinne einer möglichen Weiterentwicklung des Ansatzes nutzbar zu machen (Rutherford 1989; Green und Shapiro 1994). Während Erstere aufgrund der

Radikalität ihrer Ansichten und der damit einhergehenden geringen Anknüpfungsmöglichkeit an fruchtbare Theoriediskussionen keine nachhaltige Veränderung der Theoriegrundlage erwirken konnten, führten insbesondere kritische Bemerkungen im Bereich der akteursbezogenen Verhaltensannahmen dazu, dass die institutionenökonomischen Theorien eine massive Erweiterung ihrer theoretischen Basis erfahren haben<sup>25</sup>. Unter anderem wurde hierbei auf die fehlende Berücksichtigung der sozialen Interaktionen von Organisationsmitgliedern jenseits geltender Vertragsbeziehungen hingewiesen (vgl. Petersen 1992), die sich vor allem in Vertrauensbeziehungen (vgl. Lindenberg 2000) und damit in einer erweiterten Kooperationsfähigkeit und -willigkeit der Akteure (vgl. Rotemberg 1994; Spagnolo 1999) äußern und infolgedessen die klassischen institutionenökonomischen Annahmen der opportunistischen Nutzenmaximierung unterwandern.

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die Dominanz der sogenannten *ex-ante*-Annahmen innerhalb vertragstheoretischer Designs. Hierbei wird angemerkt, dass vertragliche Ausgangssituationen, insbesondere im Kontext von Organisationen, in der Regel nicht derartig vorhersehbar seien, dass man bereits im Vorhinein alle relevanten Informationen und potentiellen Verhaltensentwicklungen voraussehen könne (vgl. Ebers und Gotsch 1999). Zwar arbeitet der Transaktionskostenansatz mit der Möglichkeit einer *ex-post*-Modifikation vertraglicher Regelungen, beispielsweise wenn Mängel der bisherigen Vereinbarungen durch opportunistisches Verhalten des Vertragspartners sichtbar werden. Allerdings reicht dieser kosmetische Eingriff häufig nicht aus, um die tatsächliche Komplexität institutioneller Bedingungen und vertraglicher Aushandlungssituationen in befriedigendem Maße wiederzugeben. Als Beispiel für die begrenzte Aussagekraft transaktionskostenspezifischer Ansätze wird vielfach die Übernahme des Karosseriebauers Fisher Body durch General Motors angeführt, bei der die Prämissen der Transaktionskostentheorie nicht in der Lage waren, das Übernahmeverhalten von General Motors im Kontext der vertraglichen Vereinbarungen mit Fisher Body sowie dessen „vertikale Integration“ in den General Motors-Konzern unter Rückgriff auf Transaktionskostenvorteile sowie im Hinblick auf angeblich opportunistische Bestrebungen des Karosseriebauers hinreichend zu erklären (vgl. Klein 1991; Coase 2000).

Aber auch die theoretische Konfiguration des Organisationsbegriffs durch die Institutionenökonomik hat in den letzten Jahren immer wieder Kritiker mobilisiert. Besonders häufig wurde dabei auf die fehlende Fundierung einer Theorie der Organisation hingewiesen, durch die die

---

<sup>25</sup> Einen ausführlichen Überblick über die verschiedenen Ansätze der Kritik an institutionenökonomischen Theorien sowie deren Weiterentwicklung geben Wittek und Flache (2002). Speziell für den Bereich der Transaktionskostentheorie siehe hierzu Sydow 1999.

trennscharfe Unterscheidung zwischen verschiedenen Organisationsformen im Kontext einer Transaktionskostenanalyse massiv erschwert werde (vgl. Dow 1987; Frese 1992: 204 ff.). Darüber hinaus fänden in der Institutionenökonomie externe Einflussfaktoren wie Macht oder die Entwicklung von Produktionskosten sowie die Interdependenzen zwischen verschiedenen Transaktionen bzw. die vertragliche Verknüpfung verschiedener Akteure in einem Nexus of Contracts keine ausreichende Berücksichtigung (vgl. Ebers und Gotsch 1999: 298 ff.). Insgesamt werden hierdurch die Grenzen einer institutionenökonomischen Analyse deutlich, auch wenn die Schlagkraft ihres Settings insbesondere bei der Erarbeitung aussagekräftiger Hypothesen über das Verhalten von Akteuren innerhalb vertraglicher Arrangements keine grundlegende Revision erfährt. Das Ziel in der Auseinandersetzung mit ökonomischen Ansätzen der Akteurs- und Organisationstheorie besteht folglich nicht darin, ihnen jegliche Berechtigung in der theoretischen Auseinandersetzung abzuspochen, sondern vielmehr darauf hinzuweisen, an welchen Stellen wirtschaftswissenschaftliche Modelle die Grenzen ihrer Erklärungskraft erreichen.

Da uns in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht in erster Linie an einer Erörterung theorieimmanenter Diskussionsstränge der Institutionenökonomie gelegen ist, wollen wir nachfolgend genauer auf die Frage nach der Rolle des Begriffspaares Formalität/Informalität im Kontext dieser Theorieangebote eingehen und hierbei diskutieren, inwieweit Anschlusspunkte institutionenökonomischer Ansätze an unsere Forschungsbemühungen bestehen. Den Ausgangspunkt für diese Überlegungen bildet die Frage nach der Definition von Formalität. In den soeben dargestellten Konzeptualisierungen des Akteursverhältnisses liegt das Fundament dieser Beziehungen in der Aufrechterhaltung und Durchsetzungskraft vertraglicher Regelungen begründet, die mithin den Rahmen möglicher Aktionen und Verhaltenserwartungen der Beteiligten aufspannen und hierdurch die Unterscheidung zwischen regelwidrigem und regelkonformem Verhalten ermöglichen. Zugleich bestimmt Formalität im Sinne der vertraglichen Zuweisung von Entscheidungsrechten auch, wer in welcher Situation und Position welche Kompetenzen und Zuständigkeiten besitzt<sup>26</sup>. Die Crux formeller Vertragssetzungen innerhalb der

---

<sup>26</sup> Aghion und Tyrole (1997) zeigen in diesem Zusammenhang, inwieweit die Delegation formaler Autorität, sprich legitimer Entscheidungskompetenzen, vom Prinzipal an den Agenten zu Dilemma-Situationen innerhalb des vertraglichen Arrangements führen können. So wird der Agent durch die zusätzlichen Kompetenzen zwar dazu motiviert, mehr Informationen bezüglich seiner Arbeitsaufgaben einzuholen und sein Engagement für den Prinzipal tendenziell zu erhöhen. Gleichzeitig bedeutet die Delegation jedoch auch ein erhöhtes Maß an Unabhängigkeit des Agenten und damit erhöhte Unsicherheit für den Prinzipal, der nun umso weniger in der Lage ist, das Handeln des Agenten nachhaltig auf die Einhaltung der vertraglichen Rahmenbedingungen hin zu kontrollieren. So fanden die Autoren heraus, dass der Prinzipal nur diejenigen Aufgaben und Kompetenzen delegieren wird, denen er entweder keine besondere Bedeutung beimisst oder bei denen er auf die Konformität des Agenten vertrauen kann. Die Rolle von Formalität innerhalb vertraglicher Beziehungen weist mithin über die rein formelle Funktion der Regelsetzung hinaus und offenbart Potentiale für die Durchsetzung von Macht- und Nutzeninteressen.

Institutionenökonomie besteht jedoch darin, dass über die Institution des Vertrags bereits *ex ante* ein Großteil der zu erwartenden Konflikt- und Opportunismuschancen mitbedacht werden muss, um *ex post* ein möglichst friktionsloses Ablaufen der gewünschten Transaktionen sicherzustellen. Die Akteure stehen somit vor der Herausforderung, die prinzipielle Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen und Verhaltensweisen bereits bei der Vertragsgestaltung zu antizipieren und entsprechend zu berücksichtigen.

Allerdings überschätzen institutionenökonomische Ansätze dabei die Fähigkeit formeller Regelungen, realistische Voraussagen über zukünftige Problemerkundungen zu treffen (vgl. Slater und Spencer 2000) und setzen stattdessen eine relativ statische Entwicklung des Geschehens in der Zukunft voraus, auf die sie ihre Annahmen gründen. Dadurch verschwindet jedoch der Gedanke einer prinzipiellen Unsicherheit der Verhältnisse nicht gänzlich aus dem Fokus der Theorie. Vielmehr arbeiten sich gerade die Prinzipal-Agenten- sowie die Transaktionskostentheorie am Problem der Unsicherheit und Nicht-Vorhersagbarkeit individuellen Verhaltens ab und entwickeln auf dieser Grundlage den spezifischen Charakter ihrer vertraglichen Arrangements. Allerdings finden hierbei seltener externe Faktoren, wie beispielsweise die Veränderung der Gesetzeslage, innerorganisatorische Macht- und Entscheidungszusammenhänge oder die Veränderung der marktwirtschaftlichen Ausgangssituation, Berücksichtigung. Stattdessen verschieben die institutionenökonomischen Ansätze die Frage nach der Formalität und ihrer Geltung in den Bereich der akteursspezifischen Auseinandersetzung und modellieren auf diese Weise Verhaltensvorhersagen von Individuen anhand neoklassischer Grundannahmen wie Nutzenmaximierung oder Opportunismusverhalten. Erst durch die Wahrnehmung von Unsicherheit wird demzufolge die Etablierung formaler Vertragsregelungen notwendig.

Informalität – auch wenn sie so konkret nicht benannt wird – tritt dann überall dort auf, wo die geltenden Formalia der Beziehung zur Erreichung eigener Interessen ausgenutzt oder bewusst umgangen werden, sodass der Vertrag *ex post* erweitert werden muss, um auch diese Verstöße und Opportunismuseffekte einzugrenzen. Die Wahrscheinlichkeit, ein „perfektes“ Regelwerk zu etablieren, das alle zukünftigen Möglichkeiten des „moral hazard“ mitberücksichtigt, erscheint jedoch äußerst gering<sup>27</sup>. Informalität bildet im Sinne einer nicht formalisierbaren Verhaltenserwartung der Akteure somit den Grundbaustein institutionenökonomischer Theorien, indem sie immer wieder neu Anlässe zur Formalisierung produziert, die formalisierten Strukturen jedoch wiederum mithilfe informeller Praktiken in den Bereich des individuellen Akteurshandelns überführt und auf diese Weise neue informelle Wege und Handlungsoptionen eruiert

---

<sup>27</sup> Zum Problem der Vagheit bzw. Unbestimmtheit jeglicher formaler Regelsetzung siehe Ortmann 2015.

(vgl. hierzu auch Luhmann 1964: 49 f.). Informalität weiß folglich um die Besonderheiten der formalen Struktur innerhalb derer sie sich bewegt und ist dabei gleichzeitig in der Lage, diese Bedingtheit der eigenen Handlungsoptionen unter Berücksichtigung des formalen Spielraums zu verwirklichen. Es geht somit letztlich nicht nur um die Wirkmächtigkeit vertraglicher Arrangements, sondern auch um die Möglichkeiten der Interpretation selbiger und ihre Umgehung durch die Individuen.

Besonders ersichtlich wird dieses Verhältnis, wenn man sich vor Augen führt, dass der Agent als Vertragspartner nicht in stupider Weise seinen eigenen Interessen nachgeht, ohne diejenigen Faktoren im Blick zu behalten, die das Setting seiner organisationalen Tätigkeit bilden. Vielmehr gelingt ihm die erfolgreiche Wahrung seiner informalen Freiräume nur dann, wenn er in der Lage ist, die Bedingungen des Vertrags zu seinen Gunsten zu beeinflussen. Dies bedeutet dabei nicht zwangsläufig die Festlegung von bestimmten materiellen und immateriellen Zugeständnissen im Rahmen des Arbeitsvertrags, sondern kann sich in deutlich stärkerem Maße auch auf die Definition der täglichen Arbeitssituation beziehen. Denn gerade dort, wo der Mitarbeiter mittels Fach- und Insiderwissen Freiräume für sein eigenes Handeln schaffen kann, gelingt es ihm, formal nicht festgelegte Gratifikationen einzurichten, die nicht schon im Vorhinein vertraglich festgelegt wurden. Diese bieten aufgrund ihrer Nichtzugänglichkeit für den Prinzipal eine noch weitreichendere Absicherung von Vorteilen und Eigeninteressen als es das vertragliche Arrangement ermöglichte. Informalität kann im Rahmen institutionenökonomischer Theorievorgaben folglich als eine Form der sozialen Intelligenz beschrieben werden. Sie illustriert die Fähigkeit der Akteure, vertragliche Arrangements unter dem Blickpunkt der eigenen Nutzenfunktion zu bewerten und Möglichkeiten individueller Nutzenmaximierung durch Reinterpretation und Unterwanderung der Verträge zu verwirklichen.

Zusammengefasst erscheint die Präsenz des Spannungsverhältnisses zwischen Formalität und Informalität in der Institutionenökonomie im Sinne der Durchsetzung formaler Interessen innerhalb der Prinzipal-Agenten-Beziehung somit durchaus gegeben. Allerdings fehlt es am Einbezug einer Perspektive in die theoretischen Grundannahmen des Ansatzes, die eben diese Differenzierung berücksichtigt und methodisch fruchtbar werden lässt. Warum also kämpfen vertragstheoretische Ansätze tagtäglich mit der Problematik einer nur lückenhaften Formalisierbarkeit informaler Verhaltensoptionen, ohne diese jedoch als zentralen Parameter ihrer theorieimmanenten Überlegungen zu berücksichtigen? Eine Erklärung dieses Umstands kann aus unserer Sicht an der prominenten Stellung des Institutionenbegriffs ansetzen. Was man dabei unter Institutionen zu verstehen habe, formulieren Davis und North wie folgt: „An institutional arrangement is an arrangement between economic units that governs the ways in which these

units can cooperate and/or compete“ (Davis und North 1971: 7). Institutionen bilden demnach den Rahmen für Kooperation bzw. Konkurrenz zwischen ökonomischen Akteuren. Der Begriff „economic units“ verweist allerdings darauf, dass es sich hierbei nicht allein um Individuen im klassischen Sinne marktlicher Austauschbeziehungen handeln muss, sondern dass auch organisationale Strukturen als ökonomische Einheiten in Austauschbeziehungen mit Anderen treten können<sup>28</sup>.

Trotz dieser Loslösung des Akteursverständnisses von der Vorrangstellung des menschlichen Individuums verbleibt das Verständnis organisationaler Strukturen jedoch ausschließlich in der Regelung reziproker Abhängigkeitsverhältnisse verhaftet. Institutionen als Kern der Institutionenökonomie bilden demnach die formale Interpretationsstruktur, deren Anpassung und Optimierung stets auf die Nutzenmaximierung der involvierten Akteure abzielt. Als Konsequenz fallen zum einen Eigeninteressen und dysfunktionale Effekte formaler Strukturen aus dem Raster institutionenökonomischer Analysen heraus, zum anderen wird dadurch ein Verständnis des Akteurshandelns propagiert, welches sich in seinen Handlungsmöglichkeiten allein an institutionellen Rahmenbedingungen orientiert, Nutzenmaximierung folglich stets an den Primat der Maximierung institutioneller Verhältnisse koppelt. Diese zentrale Stellung institutioneller Arrangements führt dann dazu, dass jegliches Handeln der Akteure in Termini institutionalisierter Vertragsbeziehungen ausgedrückt werden muss. Auch Abweichungen von den geltenden Richtlinien können somit nur verstanden werden, wenn ein externer Beobachter in der Lage ist, diese in Verbindung zu den geltenden institutionellen Rahmenbedingungen zu setzen. Eine derartige Positivität institutioneller Ordnung führt letztlich dazu, dass sich das Handeln ökonomischer Akteure allein unter Rückgriff auf die Begriffe Konformität und *Non-Konformität* ausdrücken lässt, wobei die Abweichung selbst lediglich als negative Wendung des normativ erwarteten Zustands verbleibt.

Die Institutionenökonomie versperrt sich mithin den eigenen Blick für Informalität dadurch, dass sie mit der Zentralinstanz der Institution bereits in ihren Grundzügen eine normative Wertung vertragsgeregelter Akteursbeziehungen vornimmt und hierdurch die Möglichkeiten des Handelns unterhalb dieses Arrangements oder darüber hinaus als – mit Ausnahme des opportunistischen Individuums – dysfunktionale Handlungsoptionen vordefiniert. Systeme, die in

---

<sup>28</sup> Williamson (1993: 80 f.) ergänzt diese Darstellung durch ein Drei-Ebenen-Schema von Individuum, Governance-Struktur und institutioneller Umwelt. Hierbei hebt er hervor, dass insbesondere die Wechselbeziehungen zwischen den drei Ebenen als zentraler Punkt der institutionenökonomischen Transaktionskostentheorie berücksichtigt werden müssten, um eine umfassende Einbeziehung der kostendeterminierenden Faktoren zu ermöglichen. „Governance“ meint in diesem Zusammenhang dann die direkte Ausgestaltung vertraglicher Beziehungen im Kontext individueller sowie umweltbedingter Einflussfaktoren und spielt damit auf die von Williamson (1991) angeführten institutionellen Varianten der Realisierung von Transaktionen an.



vertraglichen Kontexten ihre charakteristische Grundstruktur finden, sind ergo an einen formalisierten Begriff ihrer selbst gebunden und müssen zwangsläufig die Einheit ihrer selbst dadurch wahren, dass das institutionelle Arrangement seine Legitimität durch Bestrafung und Abwendung abweichender Handlungen der Akteure aufrechterhält. Selbstreproduktion findet demnach allein in der formalen Durchsetzung vertraglicher Richtlinien statt und erhebt die kontinuierliche Anpassung der Formalstruktur zur obersten Doktrin des Institutionenerhalts. Informalität ist dann zwar im Sinne eines opportunistischen und nutzenmaximierenden Individualverhaltens in die Theorie mit eingelassen, wird aber als dysfunktionale Komponente lediglich dazu verwendet, die Notwendigkeit vertraglicher Arrangements zu begründen. Für die Beobachtung, dass Informalität innerhalb institutioneller Kontexte auch konstitutive und funktionale Elemente besitzt, ist die Institutionenökonomie blind. Eine Analyse des Spannungsverhältnisses zwischen Formalität und Informalität ist folglich auf dieser Ebene des Theorieangebots nur ungenügend zu vollziehen.

Systemtheoretische Ansätze weisen dagegen einen differenten Zugang zum diskutierten Phänomenbereich auf, indem sie den Begriff der Institution als zentrales Merkmal organisationaler Strukturen durch den Terminus des Systems ersetzen und stattdessen die Funktionalität institutioneller Arrangements *innerhalb* der Konzeption sozialer Systeme betonen (vgl. Luhmann 1970). Hierdurch wird es möglich, Formalität im Sinne formaler Verhaltenserwartungen als Grundstruktur organisationaler Systeme zu formulieren, ohne dabei zugleich auf einen Begriff der Institution angewiesen zu sein, dessen Nutzung unweigerlich die Reduktion der analytischen Brille auf eine möglichst weitgehende Passung gesatzter ökonomischer Normen für institutionelle Zustände zur Folge hat<sup>29</sup>. Systemtheoretische Betrachtungen sind daher in der Lage, Informalität als zentralen Bestandteil sozialer Systeme zu charakterisieren, ohne sie als Dysfunktionalität oder Abweichung, sondern vielmehr als *Folge* formaler Systemstrukturen zu beschreiben (vgl. Luhmann 1964). Zwar verbleibt der Rückbezug auf die Formalordnung durch die Bedingungen der Mitgliedschaft dabei als konstitutives Element des Systems, der Begriff der Informalität wird jedoch aus seiner Bestimmung durch Abweichung faktischen Verhaltens

---

<sup>29</sup> In einem ähnlichen Sinne formuliert auch Pirker (2000) seine Kritik an den Ansätzen der Transaktionskostentheorie. Aus seiner Sicht verschleiert die Fokussierung auf die durch organisationale Strukturen erreichten Transaktionskostenvorteile den Blick dafür, dass diese Kostenvorteile nicht in erster Linie als mechanische Folge einer Fortsetzung marktlogischer Prozesse auf höherer Ebene resultierten, sondern Organisationen als „transaktionskostenminimierende Nicht-Markt-Institutionen“ begriffen werden müssten, in denen „das kontrakttheoretisch fundierte Kostenkalkül durch die soziale Generierung und Transformation von Normen und Fähigkeiten ersetzbar ist“ (ebd.: 80). Vorteile und Synergien entstünden mithin auch und vor allem durch die sozial-interaktiven Parameter des Austausches zwischen den Mitgliedern der Organisation und ihrer Zusammenarbeit, weshalb Organisationen weit mehr als soziale denn als rein marktlogisch operierende Institutionen zu beschreiben seien. Erklärungen für das Entstehen von Wirtschaftsorganisationen müssten daher deutlich stärker auf die durch soziale Beziehungen entstehenden Effekte als auf rein transaktionskostenökonomische Parameter bezogen werden.

in die funktionale Sichtweise einer Ergänzung der Formalstruktur überführt. Auch die Negation formaler Verhaltenserwartungen im Kontext informaler Verhaltensausrägungen kann demzufolge als eine Variante interpretiert werden, der Formalordnung Tribut zu zollen (vgl. ebd.: 285).

Zusammengefasst ist ein systemtheoretischer Analysefokus folglich in der Lage, neben formalen Verhaltenserwartungen – die auch durch vertragliche Regelungen beschrieben werden könnten –, ein breites Spektrum an informalen Verhaltenserwartungen innerhalb organisationaler Systeme zu identifizieren. Anders als ihr formales Pendant sind diese informellen Erwartungen jedoch nur im spezifischen Kontext von Personalität zu beobachten und dementsprechend abhängig von Kommunikations- und Vertrauensleistungen der Akteure (vgl. ebd.: 72 f.) ohne direkten Bezug auf formale Rollen- und Interaktionsparameter. Die Autopoiesis des Systems läuft demnach auch dann weiter, wenn Informalität zwar dominiert, sie aber gleichzeitig in ihren Operationen die Formalebene als Bezugsebene aufrechterhält und ihre Prämissen unter anderem durch Rückgriff auf die formalen Rollen der Mitglieder ableitet. Der Transfer des Institutionenbegriffs in eine Theorie organisationaler Systeme, die sich durch die Etablierung formaler Verhaltenserwartungen vom Rest ihrer Umwelt differenzieren, ermöglicht mithin eine trennschärfere Beobachtung des Phänomens der Informalität, insbesondere ihrer Abhängigkeit von und ihr Zusammenspiel mit den formalen Strukturen des Systems. Informalität als vertragliche Dysfunktionalität institutioneller Arrangements wird in systemtheoretischer Perspektive somit zur Funktionalität eines durch Formalstrukturen geprägten, aber nicht determinierten Systems und rangiert damit als funktionale Komponente zur Erklärung individuellen Verhaltens in organisierten Sozialsystemen. Zwar ist die institutionenökonomische Theorie durchaus in der Lage, ein Verständnis der Grundproblematik der „Organisation der Organisation“ (Backhausen 2009) zu transportieren und auf diese Weise darauf aufmerksam zu machen, unter welchen Bedingungen sich Ordnungsbildung in Organisationen vollzieht. Die fehlende Sensibilität für die Bedeutung informeller Handlungserwartungen begrenzt jedoch ihre Anwendbarkeit im Kontext der vorliegenden Untersuchung.

Allerdings ist damit die Prominenz systemtheoretischer Konzeptionen innerhalb unserer Überlegungen noch nicht ausreichend erklärt. Vielmehr existiert eine Reihe von Ansätzen, die sich explizit mit dem Phänomen der Informalität auseinandersetzen und hierdurch ein durch informelle Beziehungen geprägtes Bild organisationaler Arrangements entwerfen. Das folgende Kapitel soll mithin zentrale Aussagen und Darstellungen dieser Ansätze illustrieren, um anschließend den Mehrwert einer systemtheoretischen Perspektive für unser Forschungsvorhaben auch gegenüber Theorien radikaler Informalität anzudeuten.

## 2.4 Informalität, Macht und Mikropolitik

Im Bereich derjenigen Literatur, die sich mit den inneren Zwängen und Bedingungen organisationalen Handelns und Kommunizierens beschäftigt, scheint uns ein weiterer Ansatz besonders geeignet, um die Rolle des Informalitätsbegriffs im Kontext des Phänomens der Organisation genauer in den Blick zu nehmen. Während sich die amerikanische Organisationswissenschaft in den 1950er und 1960er Jahren des vergangenen Jahrhunderts ausgiebig mit den Auswirkungen von Organisationskontexten auf die Persönlichkeitsentwicklung und Identitätsbildung von Individuen befasste (vgl. Whyte 1957; Presthus 1966) und dabei verstärkt auf die dysfunktionalen und repressiven Effekte organisationaler Systeme hinwies, entwickelten Michel Crozier und Erhard Friedberg (1979) im Frankreich der 1970er Jahre einen organisationswissenschaftlichen Ansatz, der sich explizit sowohl gegen die düsteren Prognosen einer totalitären und repressiven Organisationsgesellschaft als auch gegen aufkommende Tendenzen einer Manipulierbarkeit und Steuerbarkeit von Organisationen durch Management und Beratung<sup>30</sup> wandte und demgegenüber die strategische Freiheit des Individuums im Kontext seiner Organisationsbeziehungen betonte. In erster Linie verweisen die Autoren dabei auf die aus ihrer Sicht bis dato unzulänglich dargestellte theoretische Konzeption des Organisationsbegriffs, der organisationale Zusammenhänge zumeist als starre, formale Gebilde entworfen und dabei die theoriegeleitete Begründung der Existenzbedingungen organisationaler Systeme zugunsten einer Übertreibung der formal-bürokratischen Perspektive vernachlässigt habe.

Um dieses Defizit auszugleichen, stellen Crozier und Friedberg die Freiheit des Individuums und seine strategischen Handlungsmöglichkeiten in Situationen kollektiven Handelns in den Mittelpunkt ihrer Analyse. Organisationen entstehen dabei aus der Notwendigkeit heraus, dass kollektives Handeln unweigerlich „perverse Effekte“ (ebd.: 8) hervorbringt, die häufig das Gegenteil dessen bewirken, was durch die Kollektivierung von Handlungen erreicht werden sollte. Aus diesem Grund fungieren Organisationen als eine Art Spielstruktur, deren Aufgabe es ist, durch ihre formale Struktur den Akteuren Handlungsoptionen an die Hand zu geben und auf diese Weise „strukturierte Spiele“ zu ermöglichen, welche von den Individuen durch eigene strategische und interessengeleitete Handlungsplanung ausgestaltet, letztlich also „bespielt“, werden können (vgl. ebd.: 13). Gleichzeitig soll durch die Etablierung organisierter „Spielregeln“ sichergestellt werden, dass diese selektive Interessenverfolgung in ihrem Gesamteffekt eine an den Zielen der Organisation orientierte Wirkung zeitigt und auf diese Weise die Gefahr

---

<sup>30</sup> Zu denken ist hier beispielsweise an die in den 70er und 80er Jahren immer stärker aufkommende Managementliteratur. Als zentrale Wegbereiter dieser Entwicklung gelten etwa der motivationstheoretische Ansatz von McGregor (1968) oder die deskriptiv angelegte Management-Studie von Peters und Waterman (1983).

des Entstehens perverser Effekte verringert. Hierbei werden die Verhaltensweisen der Akteure jedoch nicht direkt beeinflusst, sondern erfahren durch die formale Kontextualisierung des kollektiven Handelns eine indirekte Rahmung, die sie in der Auswahl ihrer Strategien beeinflusst, aber nicht determiniert. Insgesamt ergibt sich damit ein Organisationsbegriff, der in seinen Grundlagen als eine „Spielstruktur“ für individuelles und kollektives Handeln beschrieben werden kann, mit dem Ziel, die Effekte dieser Handlungen durch Integration in einen mittels Spielregeln vorstrukturierten Ereignisrahmen zu kanalisieren und dadurch im Ergebnis erwartbarer sowie kontrollierbarer zu machen<sup>31</sup>.

Bereits an dieser Stelle lässt sich demnach eine erste Tendenz in Bezug auf die Formulierung der dargestellten theoretischen Positionen im Rahmen unserer Leitunterscheidung von Formalität und Informalität ausmachen: In einer gewissen Nähe zur institutionenökonomischen Theorie kontrastieren die Autoren die formalen „Spielregeln“ des Organisationskonstrukts mit den Wirkungen und Effekten der individuellen bzw. durch ihre Verknüpfung und Interdependenz kollektiven Handlungen, die als quasi informelle Handlungsrationitäten die vorgefundenen Regeln interpretieren und für ihre eigenen Interessen durch das Entwerfen individueller Strategien fruchtbar machen. Allerdings – und das markiert wohl einen der Hauptunterschiede zu institutionenökonomischen Ansätzen – basieren die Beziehungen der Akteure untereinander nicht auf *ex ante* ausgehandelten und *in actu* modifizierten Vertragskonstrukten. Crozier und Friedberg lösen die Problematik der „Domestizierung“ kollektiven Handelns folglich nicht über die Beschreibung nutzenmaximierender Kontraktverhältnisse, sondern überführen das *Zusammenspiel* der Mitglieder in die Konstituierung organisational geregelter Spielstrukturen. Hierdurch würde es überhaupt erst möglich, die von Eigeninteressen geleiteten Handlungspotentiale der Akteure auf bestimmte Ziele und Zwecke hin zu kanalisieren.

Dabei sind die Individuen jedoch nicht durch die Existenz der organisierten Spielregeln determiniert. Vielmehr ergänzen die Autoren ihren Ansatz durch die Frage nach der tatsächlichen Ausgestaltung dieser Beziehungen im Feld kollektiven Handelns. Wie also realisieren Akteure ihre Potentiale? Und wie unterscheiden sich Individuen im Hinblick auf ihre Möglichkeiten des strategischen Handelns im Kontext der Organisation? Die Erklärung liegt für Crozier und

---

<sup>31</sup> Die Darstellung organisierter Strukturen als Spiele findet sich bereits in einem Artikel von Crozier und Thoenig aus dem Jahr 1976. Hierin beschreiben sie die verschiedenen Akteurspositionen und „Spielkonstellationen“ in französischen Kommunalverwaltungen. Durch diese Studie können die Autoren zeigen, dass die verschiedenen Aktivitäten im öffentlichen Sektor auf lokaler Ebene durch ein komplexes und weitverzweigtes Netz von Gruppen, Beziehungen und Institutionen bestimmt werden, die in ihrer Entwicklung und in ihrem Prozessieren vor allem auf interne Interdependenzen rekurren, externe Einflüsse (andere Organisationen, den Bürgerwillen etc.) dagegen häufig vernachlässigen bzw. als unerheblich befinden.

Friedberg in der Verknüpfung des Akteurshandelns mit machttheoretischen Überlegungen in Bezug auf die sozialen Interaktionen der Organisationsmitglieder:

„Gestützt auf die „natürlichen“ Ungewißheiten der zu lösenden Probleme, stellt sich jede Struktur kollektiven Handelns als Machtsystem dar. Sie ist ein Machtphänomen, das als solches zugleich Auswirkung und Ausübung von Macht beinhaltet. Als menschliches Konstrukt ordnet, regularisiert, „zähmt“ und schafft sie Macht, um den Menschen ihre Zusammenarbeit in kollektiven Vorhaben zu ermöglichen. Jede ernstzunehmende Analyse kollektiven Handelns muß also Macht in das Zentrum ihrer Überlegungen stellen, denn kollektives Handeln ist im Grunde nichts anderes als tagtägliche Politik. Macht ist ihr „Rohstoff“.“ (ebd.: 14)

Macht wird in dieser Darstellung zum Hauptkriterium jeder Beziehung zwischen Akteuren. Die Struktur kollektiven Handelns dient dann dazu, einen Rahmen für die Verteilung, Regulierung und „Zähmung“ entstehender Machtressourcen zu schaffen, die wiederum in kollektives Handeln umgesetzt werden. Entscheidend ist dabei, dass Crozier und Friedberg Macht nicht als Attribut von Akteuren oder als *qua* Hierarchie verliehenen Besitzstand definieren, der unabhängig von den Strategien und Handlungen der Akteure existiert. Vielmehr weisen sie daraufhin, dass Macht die *Grundlage* einer jeden Beziehung zwischen Individuen bilde und dass ohne Macht ein soziales Miteinander im Sinne kollektiver Handlungsstrukturen nicht möglich sei<sup>32</sup> (vgl. ebd.: 15 ff.). Um diesen Gedankengang besser verstehen zu können, muss zum bereits dargelegten Machtbegriff noch ein weiterer Aspekt ergänzt werden: die Ungewissheit. Erst durch sie erhält Macht überhaupt ihre Bedeutung in Organisationen und kann als Charakteristikum von Beziehungsgeflechten beobachtet werden. Ungewissheit stellt für die Autoren dabei die prinzipielle Nicht-Determinierbarkeit allen kollektiven Handelns dar – die Akteure können immer einen gewissen Grad an Freiheit in ihren Handlungsstrategien mobilisieren. Zugleich sind auch die organisatorischen Spielregeln nicht in der Lage, jegliches Handeln in all seiner Komplexität bereits *ex ante* festzulegen.

Demzufolge besitzen Individuen aufgrund ihrer Fachkenntnisse, Beziehungen und Ressourcen die Möglichkeit, sogenannte „Ungewißheitszonen“ (ebd.: 43), die sich aus der Struktur kollektiven Handelns ergeben, für ihre Zwecke nutzbar zu machen. Als Beispiel hierfür verweisen die Autoren unter anderem auf eine von ihnen durchgeführte Studie zur Arbeitsorganisation im Kontext des *Monopol industriel* (ebd.: 35 ff.), einer typischen Organisationsform des französischen Industriesektors. Im Rahmen der Untersuchung zeigte sich, dass die von der Organisation

---

<sup>32</sup> Für eine ausführliche Erörterung des Machtbegriffs im Sinne einer grundlegenden Komponente menschlicher Interaktion siehe auch Crozier 1973.

zugewiesenen hierarchischen Positionen und die damit verbundenen Aufgaben im täglichen Zusammenwirken der Akteure Machtbeziehungen entstehen ließen, die den prinzipiellen Erwartungen, die man mit der Organisationsstruktur der untersuchten Fabrik zunächst verbunden hatte, diametral entgegenstanden. So konnten Crozier und Friedberg nachweisen, dass die Werkstättenleiter, trotz ihrer formal leitenden Position, nicht die von ihnen erwarteten Kontroll- und Leitungsfunktionen wahrnehmen konnten. Der Grund hierfür lag in der herausgehobenen Stellung der Wartungsarbeiter, die zwar formal über relativ wenig Positionsmacht verfügten, sich durch ihr Fachwissen in Bezug auf die Reparatur der Maschinen jedoch immense Machtressourcen angeeignet hatten, da sie allein in der Lage waren, den ordnungsgemäßen Betrieb der Werkstatt im Falle eines Ausfalls einer oder mehrerer Maschinen wiederherzustellen. Die Ungewissheitszone der Reparaturanfälligkeit der Produktionsmaschinen erwies sich folglich als zentraler Faktor für die Etablierung weitreichender Machtpotentiale aufseiten der Wartungsarbeiter, auch entgegen den von der Organisation mittels Hierarchie vorgesehenen Abhängigkeits- und Befehlsstrukturen.

Macht entsteht demnach stets in der *Beziehung* zwischen zwei oder mehr Individuen, die ihre gegenseitigen Relationen durch den strategischen Einsatz ihrer Machtmittel und die Ausnutzung individuell und organisational vorstrukturierter Ungewissheitszonen bestimmen (vgl. ebd.: 39). Erst diese theoretische Wendung macht vollends verständlich, weshalb Crozier und Friedberg im obigen Zitat von kollektivem Handeln als „tagtägliche[r] Mikropolitik“ sprechen und Macht als ihren Rohstoff bezeichnen: Jegliches Handeln in Organisationen läuft aus dieser Perspektive auf die Etablierung mikropolitischer Strategien der Akteure hinaus, die in den von ihnen vorgefundenen organisationalen Spielstrukturen durch die Anwendung ihrer – ebenfalls häufig organisatorisch bedingten – Machtpotentiale mit anderen Akteuren in Beziehung treten und auf diese Weise kollektives Handeln hervorbringen. Dabei unterscheidet sich der hier gemachte Vorschlag einer Ausdeutung des Machtbegriffs von anderen Versuchen, Macht und Struktur als Determinanten des Handelns zu denken. Max Weber beispielsweise verweist in seinem Verständnis von Macht auf die „Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ (Weber 1980 [1921]: 28), bleibt damit jedoch bei einer konfrontativen und offensiven Durchsetzung von Machtpotentialen stehen, wodurch Phänomene strategischer Macht – wie sie von Crozier und Friedberg beschrieben werden – nur schwer erfasst werden können.

Auch die Ansätze Foucaults zur Beschreibung gouvernementaler Machtstrategien und hieraus resultierender Selbsttechniken (vgl. Foucault 1976, 1978) unterliegen in ihrer Darstellung des Machtbegriffs einer weitreichenden Determination durch strukturell bedingte Macht-

verhältnisse, in denen sich Individuen als Ziele häufig institutionell grundlegeter Handlungsmacht wiederfinden bzw. durch Inkorporation normativer Zielvorstellungen die externen Machtimpulse in die Prämissen der jeweils eigenen „Selbstdomestizierung“ und Selbstoptimierung integrieren. Insofern ist Foucault weitaus stärker darauf bedacht, die Abhängigkeitsstrukturen bestimmter gesellschaftlicher Formationen und Epochen aufzuzeigen als die Freiheiten und Selbstbestimmungsmöglichkeiten des Individuums im Kontext seiner lebensweltlichen und/oder organisationalen Existenz in den Vordergrund des wissenschaftlichen Interesses zu stellen. Noch weiter geht dabei Popitz (1980, 2006), indem er implementierte und mittels Machtansprüchen durchgesetzte Verhaltensnormierungen als Grundkonstante eines Gesellschaftssystems interpretiert. Ähnlich wie bei Gehlen (1964) stellen für ihn soziale Normstrukturen – Gehlen greift hier auf den Begriff der Institution zurück – zwar kondensierte Machtpotentiale politischer oder zivilgesellschaftlicher Akteure dar, denen jedoch zugleich eine zentrale Funktion der Ordnungssicherheit und Integration des Gesellschaftssystems zukomme und daher die Normierung individuellen Handelns durch kollektive Machtansprüche – im Gegensatz zum dezidiert aufklärerischen Bestreben Foucaults – eine normativ-funktionale Komponente besitze.

Die Beschreibung von Macht als konkrete Beziehungsstruktur von Individuen bei Crozier und Friedberg mit Fokus auf den Transfer dieser Darstellung in organisatorische Zusammenhänge prononciert folglich einen differenten Zugang zum Verständnis reziproker Machtbeziehungen, indem sie die Realisierung von Macht in die Freiheit der Akteure im Umgang mit den sie umgebenden „Spielstrukturen“ überführt. Macht geht dann nicht von Strukturen, Personen oder gouvernementalen Praktiken aus, sondern ist zu verstehen als Folge der Strukturierung kollektiven Handelns durch übergeordnete Regelsysteme, die Freiräume und Ungewissheitszonen ausbilden, welche von den Individuen zum Aufbau eigener Machtpotentiale genutzt werden können. Rationalität spiegelt folglich immer die in der gegebenen Situation und unter Berücksichtigung der relevanten Akteure bestmögliche Strategie wider, die eigenen Machtpotentiale optimal zum Einsatz zu bringen.

Während wir also im Kontext der institutionenökonomischen Ansätze darauf verwiesen haben, dass die theoretische Darstellung von Organisationen von der vertragsbasierten Formalebene ausgehend das (Entscheidungs-)verhalten der Akteure bestimmt, entwickeln Crozier und Friedberg eine Theorie radikaler Informalität, in der sich die Formalebene lediglich als „Spielbrett“ oder „Spielstruktur“ der Akteure wiederfindet und entsprechend nicht Handlung *generiert*, sondern *kanalisiert*. Unter dieser Maßgabe wandelt sich die Organisation von einer wohlsituierten und durch – mehr oder weniger – rationales Vertrags- und Entscheidungshandeln geprägten

Institution in eine Arena offener und verdeckter Machtbeziehungen, deren Aushandlung, Weiterentwicklung und Umwälzung die tagtägliche Rationalität der Akteure bestimmt. Mit diesen Darstellungen bewegen wir uns bereits im Kontext weiterer Ansätze mikropolitischer Provenienz, die in Bezug auf die Rolle von Macht und Akteuren in Organisationen zu ähnlichen Ergebnissen gelangen (vgl. Neuberger 1995 und 2002; Küpper und Felsch 2000). Eine Definition von Mikropolitik lautet dabei wie folgt:

„Mikropolitik bezeichnet das Arsenal jener alltäglichen „kleinen“ (Mikro-!)Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen (...).“ (Neuberger 2002: 685)

Auch hier wird direkt auf die Bedeutung von Macht und ihre Nutzung in organisatorischen Kontexten verwiesen. Während Crozier und Friedberg dabei jedoch die Idee einer Theorie der Organisation verfolgen, zu deren zentralen inhaltlichen Bestimmungen mikropolitische Verhaltensweisen zählen, verschwindet dieser organisationstheoretische Fokus bei Neuberger nahezu gänzlich und wird durch die plakative Darstellung der Umsetzung mikropolitischer Praktiken und Strategien im Organisationsalltag ersetzt. Beschreibungen wie „Netzwerke knüpfen“, „Hausmacht aufbauen“, „Schleimen“, „Imponiergehabe“, „Ködern“, „Pokern“ oder die Verbreitung von „Halbwahrheiten“<sup>33</sup> stellen auf eine alltagsnahe Illustration mikropolitischen Verhaltens ab, behindern dadurch jedoch zugleich eine systematische Auseinandersetzung mit dem Phänomen auf der Ebene organisationstheoretischer Fragestellungen<sup>34</sup>. Dieses Problem sah bereits Tom Burns (1961), der in seinem mittlerweile klassischen Artikel „Micropolitics – Mechanisms of Institutional Change“ die Rolle von Mikropolitik im Zuge organisatorischer Veränderungsprozesse diskutiert. Hierbei definiert er politische Macht- und Aushandlungsprozesse vor allem als eine soziale Aktivität innerhalb von Organisationen und stellt sich damit gegen die zu diesem Zeitpunkt geläufige Charakterisierung von Macht und Politik als Struktureffekte. Der Einzelne wird dabei durch seine Fähigkeiten, seinen materiellen Besitz, seine Positionsmacht oder seine persönlichen Beziehungen zu einer „Ressource“, die von anderen Teilnehmern des organisationalen Systems genutzt und strategisch eingesetzt werden kann:

---

<sup>33</sup> Siehe die vollständige Liste an Beschreibungen in Neuberger 2002: 696 ff.; für einen Überblick zur empirischen Herleitung dieser Begriffe im Kontext der mikropolitischen Forschung sowie für eine Diskussion ihrer Erklärungskraft in Bezug auf organisationale Phänomene siehe Neuberger 2006a.

<sup>34</sup> Gleiches gilt auch für die empirische Untersuchung mikropolitischer Phänomene. Entsprechende Studien finden sich unter anderem bei Blase 1993, Kurz 2012, Kaufmann 2012 oder Mucha et al. 2015.



„Behind these alliances of resources lie the combined self-interest of persons. More, in combining with others, it is their utility to us and our own utility to them as resources in pursuing that self-interest which forms the basis of commitment.“ (Burns 1961: 264)

Mikropolitische Aktivitäten in Organisationen bewegen sich mithin im Kontext der effizienten und auf Eigeninteressen bezogenen Ausgestaltung der Akteursbeziehungen unter Berücksichtigung der von den jeweiligen Individuen einzubringenden Ressourcenanteile, welche die Wahrscheinlichkeit auf Einfluss innerhalb des Systems bestimmen.<sup>35</sup> Allerdings ist hierbei nicht eine Definition von Mikropolitik als rücksichtsloser „Machtpolitik“, die durch Tricks, unmoralisches Verhalten und Betrügereien versucht, den größtmöglichen eigenen Vorteil zu erzielen, gemeint. Vielmehr versteht Burns unter Mikropolitik die Notwendigkeit des strategischen Umgangs mit den in Organisationen vorgefundenen Strukturen und Ressourcen, um am Ende *überhaupt* etwas bewirken zu können (vgl. Ortmann 1998: 2 f.). Statt um egoistische Karriereinteressen oder doppelzüngige Schmeicheleien handelt es sich bei mikropolitischen Manövern daher häufig um die gekonnte Platzierung sachlicher oder marktrelevanter Argumente in Kombination mit eigenen Erfahrungen und den jeweils involvierten Beziehungskonstellationen. So ist beispielsweise die Genehmigung eines Projekts weniger eine Frage der allgemein anerkannten Notwendigkeit desselbigen als vielmehr der passenden Argumentation, der Überzeugungsarbeit und der Vernetzung mit den jeweiligen Entscheidungspersonen. Mikropolitik greift folglich über die vorgegebenen Strukturen des Systems hinaus und initiiert Handlungsanschlüsse, die unter der Bedingung einer gegebenen Organisationsstruktur mit den zugehörigen Ressourcen und Akteuren ihre jeweiligen Konsequenzen entfalten.

Was aber sagen uns diese Ansätze über die begrifflich-theoretische Fassbarkeit der Unterscheidung von Formalität und Informalität? Welchen Beitrag können diese mithin für eine Systematisierung der Begrifflichkeiten leisten? Um diese Fragen beantworten zu können, benötigt es im Anschluss an die Darstellung der zentralen Aussagen mikropolitischer Theorien einen Brückenschlag zum eigentlichen Thema dieser Arbeit. Dabei liegt es nahe, den Formalitätsbegriff mit der Beschreibung sogenannter „Spielstrukturen“ zu assoziieren und diese als zentrale Strukturvorgabe der Organisation zu interpretieren. Als „Spielregeln“ oder auch Ressourcen strukturieren und kanalisieren sie mithin die Möglichkeiten mikropolitischer Handlungsbildung. Der Begriff der Informalität dagegen scheint sich nicht ohne Weiteres aus den illustrierten

---

<sup>35</sup> Als einer der ersten im deutschsprachigen Diskurs definiert Horst Bosetzky den Terminus der Mikropolitik in deutlicher Analogie zu Burns. Er spricht dabei von Mikropolitik als „die Bemühungen, die systemeigenen materiellen und menschlichen Ressourcen zur Erreichung persönlicher Ziele, insbesondere des Aufstiegs im System selbst und in den anderen Systemen, zu verwenden sowie zur Sicherung und Verbesserung der eigenen Existenzbedingungen“ (Bosetzky 1972: 382, zitiert nach: Ortmann 1998: 2).

Theorieangeboten ableiten zu lassen. Unter Rückbezug auf Crozier und Friedberg, Burns oder Neuberger fällt es schwer, eine Unterscheidung zwischen formalen und informalen *Handlungen* zu vollziehen. Dies läuft letzten Endes auf einen Handlungsbegriff hinaus, der allein informelles Handeln als Handeln integriert und Formalität als strukturgebende Bedingung der Möglichkeit dieser Handlungen offeriert. Auf exakt diesen Umstand bezieht sich auch die Argumentation Neuberger (2002: 687 f.), dass, wenn alles Handeln in Organisationen unter mikropolitischen Aspekten zu verstehen wäre, es kein Handeln außerhalb dieses Bereichs gäbe und folglich alle Handlungen als Mikropolitik aufzufassen wären.

Auch ein Begriff der Informalität hätte dann Schwierigkeiten, plausible Unterscheidungen darüber zu treffen, welche Phänomene in seinen genuine Definitionsbereich fielen. Die Unterscheidung formaler und informaler Handlungen degenerierte mithin zu einer Unterscheidung formaler Struktur und informeller Operation, bei der jegliches Handeln immer auch als Mikropolitik aufgefasst werden müsste, da es – zumindest theoretisch – als strategischer Umgang mit formalen Strukturvorgaben unterstellt und zugerechnet werden könnte. Das eigentliche Problem einer Bestimmung von Informalität liegt somit nicht in der Tatsache, dass alles Handeln tatsächlich mikropolitisch wäre, sondern in dem Mangel an Möglichkeiten, als externer Beobachter die Intentionen des Akteurs und seine „wahren“ Handlungsmotive zu erkennen: Hat ein Personalleiter die Abmahnung allein aus formal-rechtlichen Gründen ausgesprochen? Oder lag dieser organisationalen Intervention vielmehr ein subtiles Machtspiel zugrunde, welches der Personalleiter seit Jahren mit seinem Kollegen aus dem Finanzbereich ausficht, und daher die Abmahnung des Mitarbeiters vor allem den strategischen Zwecken des Personalleiters dient und formale Gründe lediglich als Vorwand für den nächsten Schachzug in der Auseinandersetzung der beiden Parteien fungieren?

Informalität läge mithin immer dann vor, wenn ein Akteur über die Operationalisierung formaler Vorgaben hinaus Strukturen und Ressourcen seiner organisationalen Umwelt nutzte, um die Chancen zur Erreichung eines spezifischen Zwecks zu erhöhen. Die eindeutige Bestimmung dieses „um-zu“ unterliegt jedoch der perspektivischen Zurechenbarkeit individueller Motive und entzieht sich mithin einer theoriegeleiteten Beobachtung. Der blinde Fleck mikropolitischen Ansätze – in Bezug auf die begriffliche Schärfung von Informalität – liegt mithin in der Nichtformulierbarkeit generalisierter Anhaltspunkte zur Definition mikropolitischen Verhaltens. Wenn wir also die Beschreibung strategiegeleiteten, mikropolitischen Handelns unter der Bedingung einer konkreten Zweckverfolgung als Informalität beschreiben wollen, benötigt es eine weitergehende Bestimmung dessen, woran informelles Handeln als solches – jenseits plakativer Begrifflichkeiten – erkennbar wird. Der Crozier'sche Machtbegriff unternimmt hierbei einen

ersten Versuch, wenn er Macht als Handlungspotentiale von Individuen beschreibt, die aus organisationalen Strukturvorgaben entstehen und von den Akteuren im täglichen Miteinander als Machtressourcen eingesetzt werden können. Von Informalität wäre folglich immer dann zu sprechen, wenn Akteure über ihre formal festgelegten Funktionen hinaus Macht, die ihnen durch bestimmte Fähigkeiten im Zusammenhang mit der Ausnutzung von Ungewissheitszonen zukommt, ausüben.

Allerdings operiert dieser Begriff informellen Handelns mit einer begrifflich sehr weit gefassten Definition von Macht als „grundlegender und unausweichlicher Dimension jeder sozialen Beziehung (...)“ (Crozier und Friedberg 1979: 17). Entsprechend ist in diesem Verständnis jede soziale Beziehung, egal ob innerhalb oder außerhalb organisationaler Strukturen, geprägt durch ein spezifisches Machtverhältnis der Akteure, welches ihre Handlungsspielräume erweitert oder beschneidet. Wenn aber soziale Beziehungen durch Macht und ihren mikropolitischen Einsatz bestimmt sind, dann wird – erneut – *jedes* soziale Handeln zu einer informellen Nutzbarmachung formaler Strukturvorgaben und die Unterscheidung zwischen Formalität und Informalität verbleibt weiterhin als Differenz von Struktur und Operation<sup>36</sup>. Hierdurch verlieren wir jedoch die Möglichkeit, unseren Untersuchungsgegenstand – Führungskommunikation in Organisationen – auf die Unterscheidung von Formalität und Informalität hin zu beobachten, ohne dabei bereits *ex ante* eine Ebenenunterscheidung als Distinktionsmerkmal einführen zu müssen. Letztlich verbleibt das Begriffspaar in dieser Variante demnach als bloßes funktionales Äquivalent zum Struktur- und Operationsbegriff und büßt demzufolge seine Relevanz als untersuchungsleitende Differenz ein. Wir benötigen daher einen theoretischen Zugang, der in der Lage ist, Formalität und Informalität als Merkmale organisationaler Systeme zu charakterisieren und sie in ihrer Bedeutung für selbiges zu unterscheiden, ohne dabei jedoch eine Generalisierung einer der beiden Seiten der Unterscheidung vorzunehmen und diese anschließend als handlungsleitendes Element organisationaler Provenienz zu behaupten.

Hierfür eignen sich – im bewusst kurz gehaltenen Vorgriff auf die nachfolgenden Kapitel – systemtheoretische Theorieangebote, da sie insbesondere durch ihren konsequenten Rückbezug auf Kommunikation als Letztelement sozialer Systeme (vgl. Luhmann 1984) in der Lage sind, über den Handlungsbegriff hinaus die spezifischen Konstruktionsmerkmale von Organisationen zu eruieren. In diesem Zusammenhang hatte bereits Luhmann (1964) gezeigt, dass die Grenzen organisationaler Systeme vor allem durch die Strukturierung von Erwartungshaltungen gekennzeichnet sind, die sich entweder auf die formalen Vorgaben des Systems beziehen

---

<sup>36</sup> Für eine Diskussion des Verhältnisses zwischen Sozialstruktur und Operation bzw. Semantik aus systemtheoretischer Perspektive siehe Stäheli 2000: 184 ff. sowie Stichweh 2000.

oder Erwartungshaltungen zwischen Personen ohne formelle Rückbindung ausbilden. Dieses Zusammenspiel formaler und informaler Erwartungen prägt folglich die Dynamik organisationaler Systeme und verleiht ihnen die Fähigkeit, formale Stabilität und Sicherheit mit informaler Adaption bzw. „Regelbeugung“ zu verbinden, um hierdurch ausreichende Flexibilität für die Bewältigung der operativen Anschlussproblematik zu erreichen. Der Vorteil dieser Beschreibung liegt dabei in der Loslösung sozialer Interaktion vom Machtbegriff, der in mikropolitischen Ansätzen *volens nolens* zu einer Verabsolutierung des strategischen Machteinsatzes beiträgt. Stattdessen sind wir unter Anwendung systemtheoretischer Grundbestimmungen in der Lage, Verhalten in Bezug auf die jeweils aktualisierten *Erwartungshaltungen* der Akteure zu beschreiben und auf diese Weise zunächst von Macht und strategischen Konnotationen zu abstrahieren.

Zwar landen wir dann erneut bei der Frage nach dem Einsatz bestimmter Erwartungsreferenzen, beispielsweise wenn ein Abteilungsleiter sein Lieblingsprojekt gegenüber den Konkurrenzprojekten beim Vorstand durchsetzen möchte. Er wird strategisch versuchen, seine Kontakte gewinnbringend einzusetzen, Überzeugungsarbeit zu leisten und die besseren Argumente für sein Vorhaben vorzubringen. Jedoch ist für diese mikropolitische Arbeit die jeweils aktualisierte Erwartungsebene des Verhaltens entscheidend, die bei unterschiedlichen Interaktionen zum Tragen kommt. So wird er bei der Vorstellung des Projekts im Rahmen einer Vorstandssitzung andere Argumente – nämlich formal-legitime – ins Feld führen, als dies in einer vertraulichen Unterredung mit dem befreundeten Leiter der Nachbarabteilung zu erwarten ist, dem man unter Umständen auch die eigenen strategischen Ziele erläutern kann, die mit der Durchsetzung des Projekts verbunden sind. Während mikropolitische Theorien in diesem Zusammenhang bei der Analyse einer strategischen Ausnutzung von Kontakten und Ungewissheitszonen, welche durch die formale Ordnung der Organisation bestimmt sind, stehen bleiben, gelingt es der erwartungsgeleiteten Beobachtung, eine Unterscheidung zwischen formalen und informalen Bezügen der Kommunikation herzustellen. Hierdurch verbleibt Formalität nicht allein als kanalisierende aber „inaktive“ Spielstruktur, sondern wird durch Rückbezug auf formale Tatbestände des Systems selbst als Referenzpunkt in die Kommunikation mit hineingenommen. Erst unter dieser Voraussetzung wird theorietechnisch fassbar, dass auch der Bezug auf Formalität – beispielsweise das Insistieren auf die Einhaltung bestimmter Vorschriften oder Verfahrensweisen – selbst eine strategische Komponente beinhalten kann, die zudem mit Blick auf die aktualisierten Erwartungshaltungen nicht automatisch auf die Ebene des Informalen wechselt. Jeder weiß dann zwar, was mit diesem Verhalten bezweckt werden soll, doch die formale Thematisierung

des strategischen Hintergedankens wird durch den Rückbezug auf die formelle Geltung der Forderung unterbunden.

Zusammengefasst sind systemtheoretische Ansätze somit in der Lage, die Nachteile einer einseitigen Konzentration auf die Geltung machtgeleiteten und strategischen Handelns und damit die Unterrepräsentation formaler Tatbestände als Referenzpunkt von Handlungen zu überwinden und hierdurch die Unterscheidung von Formalität und Informalität auf einer erwartungszentrierten Ebene zu reflektieren. Damit ist aus unserer Sicht ein erster Anhaltspunkt für die weitere Auseinandersetzung mit dieser Differenz erreicht, auch wenn eine umfassende Definition der beiden Begriffe, insbesondere von Informalität, noch intensiverer Theoriearbeit bedarf. Um diese konzeptionelle Lücke weiter zu schließen, illustrieren wir im nachfolgenden Kapitel ausführlicher ausgewählte systemtheoretische Grundbegrifflichkeiten, die zu einem besseren Verständnis der dargestellten Überlegungen beitragen, und erarbeiten hierauf aufbauend eine weitergehende Definition von Informalität im Verhältnis zu ihrem Gegenbegriff.

## **2.5 Grundbegriffe der Systemtheorie**

Wie der Name bereits suggeriert, beschreibt die Systemtheorie soziale Tatbestände unter Rückbezug auf Eigenschaften und Funktionsweisen sozialer Systeme. Als soziologische Universaltheorie hat sie es sich zudem zum Ziel gesetzt, den gesamten Bereich des Sozialen unter Rückgriff auf systemtheoretische Begrifflichkeiten zu beobachten und damit letztlich theoretisch zu rekonstruieren. Zentrales Merkmal eines Systems ist dabei die Selbstproduktion seiner Elemente durch die Elemente des Systems, die von Luhmann im Anschluss an die Biologen Maturana und Varela als *Autopoiesis* bezeichnet wird (Luhmann 1984: 60 ff.). Im Zentrum steht dabei die Erkenntnis, dass Systeme in ihrer Selbsterstellung abgeschlossene Einheiten bilden, deren Konstitution allein durch die Operationen des Systems erfolgt. Diese basale Selbstreferenz erzeugt mithin ein spezifisches Reproduktionsmuster, auf dessen Grundlage die Charakterisierung verschiedener Systemtypen ansetzt. So differenziert Luhmann unter anderem soziale Systeme von psychischen Systemen, als deren zentralen Reproduktionsmechanismus er die Autopoiesis von Bewusstsein behauptet (Luhmann 1995a). Auf diese Weise ist er in der Lage, das Spezifikum sozialer Systeme – nämlich die Autopoiesis von Kommunikation – herauszuarbeiten und als zentrales Merkmal seiner Theorie einzusetzen. Die Systemtheorie unterscheidet mithin zwischen verschiedenen Formen autopoietischer Referenz, die jeweils bestimmte Systemtypen generieren und zueinander in Differenz setzen.

Da Systeme in ihren Operationen nur auf Elemente<sup>37</sup> des eigenen Systems zurückgreifen können, verbleibt folglich alles Andere für sie als kommunikativ unzugänglich. Luhmann führt hierfür die Unterscheidung zwischen System und Umwelt ein (Luhmann 1984: 35 ff.). Ein System ist deshalb System, weil es ihm gelingt, spezifische Funktionsleistungen zu generieren und damit Sinnproduktion durch Selektion bestimmter Sinnanschlüsse auf Dauer zu stellen. Im System wird dann all das kommunikativ erwartbar, was Anschluss an die Grundoperation des Systems findet – alles Andere ist Umwelt des Systems. Die System/Umwelt-Differenz konstituiert mithin Sinn Grenzen zwischen den jeweiligen Systemen und macht sie auf diese Weise invariant gegenüber ihrer Umwelt. Als Umwelt des Systems wird dann all das bezeichnet, was keine operative Anschlussfähigkeit im System erfährt. Die Umwelt eines Systems wird mithin aus allen anderen sozialen Systemen und somit aus allen Kommunikationen gebildet, die innerhalb einer gegebenen Gesellschaft existieren und infolgedessen als Abgrenzungsmerkmal des jeweiligen Systems fungieren. Der *Gesellschaftsbegriff* bestimmt zugleich jedoch auch die Reichweite des Sozialen überhaupt. Durch die autopoietische Wende in der Systemtheorie in den 80er Jahren hat sich der Begriff des Sozialen von seiner Bestimmung als Kategorie menschlicher Gemeinschaft (Tönnies) oder gesellschaftlicher Solidarität (Durkheim) abgelöst und seinen Fixpunkt in den Bereich einer Kommunikationstheorie verschoben, die – im Gegensatz zur Bestimmung von Sozialität im Sinne einer Reziprozität aufeinander bezogener Handlungen, wie dies die Handlungstheorie suggeriert – Sozialität im Sinne von Gesellschaft über den Kommunikationsbegriff definiert: Gesellschaft ist Kommunikation und nur dort, wo Kommunikation ist, ist Gesellschaft. Gesellschaft als übergeordnetes Sozialsystem schließt mithin alle kommunikativen Tatbestände und damit alle anderen *sozialen* Systeme ein (vgl. Luhmann 1998: 78 ff.)<sup>38</sup>.

Ein weiteres Merkmal sozialer Systeme ist zudem ihre Fähigkeit, die Differenzierung zwischen System und Umwelt in sich selbst zu wiederholen und damit die Bildung von Subsystemen zu

---

<sup>37</sup> Unter Elementen versteht Luhmann „im System konstituierte und für das System nicht weiter auflösbare Letzteinheiten“ (Luhmann 1982: 367). Sie dienen folglich als Einheiten der Operation des Systems, die als Letztelemente des Systems durch ihre Verknüpfung die Autopoiesis desselben aufrechterhalten. Elemente bestehen dabei ebenfalls aus Kommunikation – und zwar aus Kommunikation, die in ihrer Aktualisierung innerhalb der Systemreferenz auf keinen tieferliegenden Wert mehr zurückgeführt werden kann, ohne der Unbeobachtbarkeit durch das System anheimzufallen. Elemente als kommunikative Letzteinheiten bilden demzufolge die Basis der Sinnautopoiesis in sozialen Systemen (vgl. Luhmann 1984: 92 ff.).

<sup>38</sup> Luhmann vermerkt hierzu: „Die Gesellschaft ist ein autopoietisches System auf der Basis von sinnhafter Kommunikation. Sie besteht aus Kommunikationen, sie besteht nur aus Kommunikationen, sie besteht aus allen Kommunikationen. Sie reproduziert Kommunikation durch Kommunikation. Was immer sich als Kommunikation ereignet, ist dadurch Vollzug und zugleich Reproduktion der Gesellschaft. Weder in der Umwelt noch mit der Umwelt der Gesellschaft kann es daher Kommunikation geben. Insofern ist das Kommunikationssystem Gesellschaft ein geschlossenes System.“ (Luhmann 1988a: 50)

ermöglichen (Luhmann 1977: 31). Hierdurch wird das System selbst zur Umwelt des Subsystems, auch wenn die Unterscheidung zwischen systeminterner und -externer Umwelt als Merkmal der Unterscheidung weiterhin beobachtbar bleibt. Im übergeordneten Sozialsystem Gesellschaft hat sich somit ebenfalls eine derartige Binnendifferenzierung vollzogen, bei der sich verschiedene Typen von sozialen Systemen herausgebildet haben, auf deren Eigenschaften wir im Folgenden genauer eingehen werden<sup>39</sup>. Die erste Form gesellschaftlicher Subsysteme stellen dabei *Interaktionssysteme* dar. Noch bis in die 1970er Jahre hinein hatte Luhmann diese Kategorie von Systemen als „[e]infache Sozialsysteme“ (Luhmann 1975: 21 ff.) bezeichnet, um auf ihre besonderen Bedingungen der Grenzziehung aufmerksam zu machen. Zentrales Merkmal einfacher Sozialsysteme bzw. Interaktionssysteme ist dabei Anwesenheit (vgl. ebd.). Nur unter Anwesenden können sich Interaktionssysteme ausbilden. Dies bedeutet zugleich aber auch, dass die Komplexität derartiger Sozialsysteme an die Bedingungen der Anwesenheit und damit an die nur in der konkreten Situation verfügbaren Sinnverweisungen gebunden ist. Zwar ist es ohne Weiteres möglich, über Personen zu sprechen, die in der Interaktion nicht anwesend sind. Das Interaktionssystem selbst bezieht den Modus seiner Autopoiesis jedoch aus den Regeln, Möglichkeiten und Einschränkungen, die mit dem Aufeinandertreffen von Personen in konkreten Situationen entstehen:

„Als Interaktion soll dasjenige Sozialsystem bezeichnet sein, das sich zwangsläufig bildet, wenn immer Personen einander begegnen, das heißt wahrnehmen, daß sie einander wahrnehmen, und dadurch genötigt sind, ihr Handeln in Rücksicht aufeinander zu wählen.“ (Luhmann 1981: 81)

Der Terminus *einfache* Sozialsysteme bezieht sich darauf, dass Interaktionssysteme im Vergleich zu anderen Sozialsystemen nahezu voraussetzungslos entstehen können. Es genügt bereits das bloße Aufeinandertreffen zweier Personen, um die Autopoiesis des Systems in Gang zu bringen. Dabei kann das System trotz dieser relativ banalen Ausgangssituation ein verhältnismäßig hohes Maß an Komplexität erreichen, vor allem dann, wenn man berücksichtigt, unter welchen Bedingungen derartige Kommunikation stattfindet: Man glaubt zu wissen, was der Andere weiß, weiß aber gleichzeitig auch, dass der Andere besser nicht wissen sollte, dass man weiß, was er weiß, ohne jedoch immer wissen zu können, ob der Andere nicht schon längst weiß, dass man weiß, was er weiß. Gerade in Interaktionssystemen ist folglich die Problemstellung *doppelter Kontingenz* (vgl. Luhmann 1984: 148 ff.) zentrales Merkmal der Systemkonstitution. Aus diesem Grund dreht sich die Beobachtung interaktiver Sozialsysteme vor allem um die Frage, wie eine Verständigung zwischen *ego* und *alter* stattfinden kann, unter der

---

<sup>39</sup> Zur Entstehung und Beschreibung der verschiedenen Ebenen von Systembildung siehe u.a. Luhmann 2014.

Bedingung, dass die psychischen Systeme der beiden Kommunikationspartner einander unzugänglich sind<sup>40</sup>, es also auf die Kommunikation ankommt, um Informationen an das Gegenüber weiterzugeben bzw. sicherzustellen, dass der Empfänger die gegebene Information so interpretiert, wie vom Sender intendiert – auch wenn dies aus den genannten Gründen nie zur Gänze erreicht werden kann, Verständigung also immer als kommunikative Konstruktion der Unzugänglichkeit psychischer Systeme verbleibt<sup>41</sup>.

Darüber hinaus resultiert aus der Bedingung der Anwesenheit eine nur sehr begrenzte Dauerhaftigkeit des Systems. Sobald eine Raucherpause beendet oder ein Personalgespräch geführt ist, gehen die Interaktionspartner auseinander und das System zerfällt<sup>42</sup>. Gerade moderne Gesellschaften sind jedoch auf ein hohes Maß an Komplexitätsverarbeitungskapazitäten und somit auf Bedingungen *dauerhafter* Systemkonstitution angewiesen, um ihre Funktionsleistungen langfristig sicherstellen und die eigene Binnendifferenzierung aufrechterhalten zu können. Sie benötigen mithin Systeme, die in der Verarbeitung von Komplexität dauerhafte Systemstrukturen bereitstellen und hierdurch die Anschlussfähigkeit von Kommunikation aus der Unwahrscheinlichkeit interaktionsnah gebauter Systeme in Anschlusszusammenhänge überführen, die Komplexitätsverarbeitung unter der Bedingung spezifischer Sinnselektion auf Dauer stellen. Bevor wir jedoch diejenigen Typen von Systemen beschreiben, welche diese Anforderungen erfüllen, werfen wir zunächst einen Blick auf den Komplexitätsbegriff als solchen. Unter *Komplexität* versteht Luhmann dabei den Status eines Systems, bei dem nicht mehr jedes Element mit jedem anderen Element des Systems verbunden werden kann, es also auf eine Relationierung seiner Elemente angewiesen ist (vgl. Luhmann 1980: 21; 1984: 46). Mit anderen Worten: Das System muss dann intern selektieren, welche Anschlussverknüpfungen es realisieren möchte und welche nicht<sup>43</sup>. Durch Binnendifferenzierung steigern Systeme ihre interne

---

<sup>40</sup> Eine ausführliche Darlegung zur operativen Schließung psychischer Systeme sowie zum Verhältnis psychischer und sozialer Systeme findet sich bei Luhmann 1995d.

<sup>41</sup> Deutlich wird dies unter anderem daran, dass man sich über die Richtigkeit der Verständigung erneut verständigen müsste, die Frage nach der „richtigen“ Interpretation des Gesagten folglich einen infiniten Regress der Kommunikation erzeugt, der dadurch gespeist wird, dass *alter ego* zu keinem Zeitpunkt tatsächlich verstehen kann, sondern Kommunikation und die durch sie erzeugten Konstruktionen als Hilfsmittel zur Überbrückung der Distanz zwischen beiden psychischen Systemen benötigt. Zur Problematik eines solchen „Verstehens des Verstehens“ siehe auch Kneer und Nassehi 1991.

<sup>42</sup> Was nicht heißt, dass die Interaktion nicht erinnert wird. Dies gewinnt jedoch erst bei erneutem Aufeinandertreffen als Grundlage des interaktiven Geschehens an Relevanz – beispielsweise dadurch, dass man Bezug auf bereits Geäußertes nehmen kann bzw. davon ausgehen kann, dass bestimmte Informationen von den Teilnehmern der Interaktion gewusst werden und daher nicht noch einmal eigens angeführt werden müssen.

<sup>43</sup> Luhmann bringt dies folgendermaßen zum Ausdruck: „Die *Form* der Komplexität ist also, kurz gesagt, die *Notwendigkeit des Durchhaltens einer nur selektiven Verknüpfung der Elemente*, oder in anderen Worten: die selektive Organisation der Autopoiesis des Systems“ (Luhmann 1998: 138; Hervorhebungen im Original).



Komplexität und erhöhen durch diese Etablierung neuer Sinn Grenzen auch die Sensibilität für die Verarbeitung von Umweltkomplexität. Hierbei besteht jedoch immer ein immenses Komplexitätsgefälle zwischen einem sozialen System und seiner Umwelt, bei dem die Umwelt eine deutlich höhere Komplexität aufweist als das System (vgl. Luhmann 1984: 249). Dies wird insbesondere dann deutlich, wenn wir uns noch einmal die Grundeigenschaft von Autopoiesis vor Augen führen: Selektion von Elementverknüpfungen zur Erhöhung von Anschlusswahrscheinlichkeit systeminterner Operationen. Sähe sich das System stets der gesamten Komplexität aller Kommunikationen des Gesellschaftssystems ausgesetzt, wäre kommunikative Anschlussfindung nahezu unmöglich, da prinzipiell jedes Element mit jedem anderen verknüpft werden könnte, ohne dass jedoch ein Selektionsmechanismus bestünde, der die Anschlussfindung selbst wiederum regulierte.

Aus diesem Grund muss ein soziales System Komplexität einschränken, indem es durch Strukturierung der Autopoiesis regelt, welche Formen der Kommunikation reproduziert und welche exkludiert werden. Auf diese Weise ist das System in der Lage, hochspezifische Eigenkomplexität aufzubauen, die es in die Lage versetzt, seine gesellschaftsweite Funktionsleistung trotz Einbettung in eine prinzipiell kontingente und komplexitätstechnisch überbestimmte Umwelt wahrzunehmen. Auch Interaktionssysteme weisen folglich eine spezifische Eigenkomplexität auf. Diese ist jedoch an die Bedingungen der Anwesenheit von Personen geknüpft und zerfällt, sobald die Anwesenheit in Abwesenheit umschlägt, die Personen sich also aus der Interaktion zurückziehen. Bestünde ein Gesellschaftssystem demnach einzig aus Interaktionssystemen, wäre es kaum in der Lage, ein gewisses Maß an Komplexität dauerhaft zu stabilisieren und die Anschlussverknüpfung unabhängig von den Rollen und Eigenschaften der Personen einzurichten. Das kommunikative Geschehen wäre zu jedem Zeitpunkt durch die Fälle und Zufälle der Interaktion bestimmt, die lediglich durch die Erinnerung vorheriger Interaktionen und die hierdurch entstehenden Pfadabhängigkeiten eingegrenzt würden sowie von den Eigenheiten und Rollenspezifika der beteiligten Personen abhingen. Um Komplexitätsverarbeitung mithin auf einem höheren Niveau zu stabilisieren, haben moderne Gesellschaften eine Form sozialer Systeme herausgebildet, die in der Lage ist, Erwartungen über die Wahrscheinlichkeit von Kommunikationen unabhängig von den Bedingungen der Interaktion auf Dauer zu stellen und hierdurch zugleich Funktionsleistungen für die Gesellschaft als Ganze zu erbringen. Aus diesem Grund spricht Luhmann von sogenannten *Funktionssystemen* als zweitem Typus sozialer Systeme (vgl. ebd.: 30 ff.).

Das Auftreten von Funktionssystemen ist nach Luhmann dabei eine Eigenschaft moderner Gesellschaften, die als aktueller Endpunkt einer Evolution der Binnenstruktur des

Gesellschaftssystemen verstanden werden kann. Er unterscheidet in dieser Entwicklung segmentäre, stratifikatorische und funktionale Differenzierungsformen, um den Prozess der Binnendifferenzierung des Gesellschaftssystems historisch zu rekonstruieren<sup>44</sup>. Während segmentäre Gesellschaften dadurch gekennzeichnet sind, dass in ihnen eine Vielzahl an gleichen Einheiten (Stämme bzw. Familien oder Clans) existiert, zwischen denen – bis auf kriegerische Auseinandersetzungen oder gelegentliches Einheiraten – kein sozialer Kontakt besteht, die Einheit der Gesellschaft mithin als Einheit des Stammes, seiner Gebräuche und seiner hierarchischen Ordnung wahrgenommen wird, stellt sich das Gesellschaftssystem im Zuge des Auftretens früher Hochkulturen und Großreiche auf Formen stratifikatorischer Differenzierung um. Dies hat zur Folge, dass die Vielzahl gleicher Familien und Stammesgesellschaften in eine Ordnung überführt wird, die jedem Gesellschaftsmitglied einen spezifischen Platz im Kontext des jeweils vorherrschenden Stände- oder Kastensystems zuweist. Die Inklusion in die Gesellschaft erfolgt dann nicht mehr auf Grundlage einer Vollinklusion in tribale Strukturen, sondern vollzieht sich anhand bereits relativ abstrakter Differenzierungsleistungen, die das Individuum unter die Last spezifischer Erwartungen („Standespflichten“) setzen und diese gesellschaftsweit erwartbar machen. Adelstitel verpflichten dann zur Führung eines tugendhaften Lebens und ein Dasein im niederen Stand grenzt die Möglichkeiten von Heirat und Aufstieg im Normalfall drastisch ein.

Demgegenüber sprengt funktionale Differenzierung diese Verknüpfung von gesellschaftlichem Sein und personalen Möglichkeiten, indem die stratifikatorische Gesellschaftsordnung mit ihren verschiedenen Standessystemen nach und nach aufgelöst und in die Form gleichrangiger Funktionssysteme überführt wird. Während man somit im Feudalsystem des Hochmittelalters nur Handel treiben konnte, wenn man bestimmten Standes- und Zunftvorschriften genügte oder die Partizipation am Bildungssystem lediglich privilegierten Schichten vorbehalten, die Identität des Individuums mithin innerhalb eines Standes oder einer Kaste verortet war, besteht in funktional differenzierten Gesellschaften eine prinzipielle Freiheit des Zugangs zu den Funktionssystemen. So kann jeder, der über entsprechende finanzielle Mittel verfügt, ein Auto kaufen oder in einer Religionsgemeinschaft partizipieren, in aller Regel ohne dass hierfür die persönlichen Voraussetzungen in Bezug auf Herkunft, Aussehen oder sozialen Rang eine Rolle spielen. Individualität in funktional differenzierten Gesellschaften bestimmt sich mithin nicht länger aus der *Inklusion* in einen Stand oder eine Bevölkerungsschicht, die dann wiederum als übergeordnete Differenzierungsleistung in weiten Teilen das persönliche Leben bestimmt.

---

<sup>44</sup> Siehe hierzu unter anderem Luhmann 1977, 1980: 24 ff. und 1998: Kap. 4. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen ihren Inhalt zu weiten Teilen aus den in diesen Texten ausgeführten Darstellungen.

Vielmehr liegt die Leistung funktionaler Differenzierung in der *Exklusion* des Individuums aus der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Funktionssystem, wodurch erst die Möglichkeit einer freien Partizipation an den funktionsspezifischen Leistungen der Gesellschaft entsteht. Individualität in funktional differenzierten Gesellschaften lässt sich demnach auch als „Exklusionsindividualität“ (Scherr 2001: 220) beschreiben.

Um diesem Gedanken der Autonomie von Funktionssystemen Ausdruck zu verleihen, beschreibt Luhmann sie wie folgt:

„Funktionssysteme sind in ihrer Ungleichheit gleich. Darin liegt ein Verzicht auf alle gesamtgesellschaftlichen Vorgaben für die Beziehungen zwischen ihnen.“ (Luhmann 1998: 613)

Funktionssysteme bestimmen sich in ihrer Existenz somit nicht über eine Bindung an gesellschaftliche Erwartungsvorgaben, sondern entfalten im Kontext ihrer Autopoiesis eine autonome Funktionserfüllung. Spezifisches Merkmal dieses Typus' sozialer Systeme ist dabei die dichotome *Kodifizierung der Systemoperationen*, welche den jeweils kommunikativ erreichbaren Sinnhorizont der Systeme aufspannt. Das Funktionssystem Wirtschaft operiert beispielsweise mit dem Code Zahlen/Nichtzahlen (Luhmann 1988a: 243 ff.), das Wissenschaftssystem mit dem Code Wahrheit/Unwahrheit (Luhmann 1990a: 194 ff.) und die Politik mit dem Code Macht/Ohnmacht (Luhmann 2000a: 88ff.). Die Funktion dieser Codes liegt darin, eine scharfe Sinngrenze zu etablieren und so für alle Operationen, die unter Zuhilfenahme der jeweiligen Codes ablaufen, bestimmte Orte der Anschlussfähigkeit, nämlich soziale Systeme bzw. Funktionssysteme, zu generieren, die sich in ihrem Bestand allein aus der kommunikativen Autopoiesis reproduzieren, welche durch die Verwendung der verschiedenen Codes sinnhaft kanalisiert wird. Die Frage danach, ob man genügend finanzielle Mittel zur Verfügung hat, wird folglich nur im Wirtschaftssystem kommunikative Anschlussfähigkeit erzeugen, während im Rechtssystem eine Konditionierung von Recht durch Zahlungsfähigkeit eher als Skandal denn als legitime Operation aufgefasst wird.

Des Weiteren verfügen Funktionssysteme über sogenannte *symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien*, die dazu dienen, die Wahrscheinlichkeit der Anschlussfähigkeit von Systemoperationen zu erhöhen und hierdurch Systemstabilität zu gewährleisten (vgl. Luhmann 1998: 316 ff.). Im Falle des Wirtschaftssystems kommt diese Funktion dem Medium Geld zu. Es stellt sicher, dass die Operationen von Zahlen und/oder Nichtzahlen einen generalisierten Referenzpunkt aufweisen, der die Verwendungsregeln des Codes spezifiziert, durch seine Generalisierung jedoch zugleich die Anschlussfähigkeit der Operationen ausweitet (vgl. Luhmann 1988a: 230 ff.). Besonders deutlich wird dies an der Vergleichbarkeit von Preisen, die durch das

Medium Geld erst ihre Wirkmächtigkeit erhalten. Die Umstellung vom Materialwert des Geldes auf den Nominalwert eines festgelegten Betrags hat hier dazu beigetragen, dass die Operation der Zahlung umso leichter in Gang gesetzt werden kann, da Preise im Kontext einer Währung, die zu anderen Währungen in einem bestimmten Wechselkursverhältnis steht, den Verkaufswert bzw. die Verkaufsleistung des Produkts umso deutlicher hervortreten lassen und demzufolge die Wahrscheinlichkeit einer Zahlungsoperation im Anschluss an weitere Zahlungsoperationen immens erhöhen.

Auch der Begriff der Autopoiesis gewinnt in diesem Zusammenhang noch einmal an Schärfe. Die Selbstreferenz der Funktionssysteme basiert auf der durch generalisierte Kommunikationsmedien katalysierten Verknüpfung systeminterner Operationen, die dazu führt, dass soziale Systeme durch die Einschränkung von kommuniziertem Sinn auf die Dichotomie ihres Kommunikationscodes eine Differenz zwischen sich und ihrer Umwelt etablieren, sich mithin in der Umwelt und als Umwelt anderer Systeme ausdifferenzieren. Luhmann spricht in dieser Hinsicht von „selbstreferentieller Geschlossenheit“ sozialer Systeme (Luhmann 1984: 25). Eine derartige ausschließliche Selbstreferentialität sozialer Systeme wäre folglich hinreichend, um ihre Konstitution und Fortsetzung zu gewährleisten. Allerdings darf dabei nicht vergessen werden, dass Systeme, auch wenn sie selbstreferentiell geschlossen sind, in einer Umwelt operieren, die durch andere Systeme gebildet wird. Gerade in modernen, hochkomplexen Gesellschaften ist es mithin unvermeidlich, dass die Operationen eines Systems auch Bedeutung für die Operationen anderer Systeme gewinnen, soziale Systeme mithin Sensibilität für Operationen ihrer Umwelt besitzen müssen, um die eigene Autopoiesis hierdurch entsprechend zu adaptieren und auf Dauer abzusichern.

Neben selbstreferentieller Geschlossenheit weisen soziale Systeme in der Luhmann'schen Systemtheorie mithin auch eine Offenheit gegenüber ihrer Umwelt auf – sie sind demnach geschlossen und offen zugleich. Diese Paradoxie einer ausschließlich endogenen Selbstreproduktion mit gleichzeitiger Offenheit für systemexterne Prozesse wird dadurch entfaltet, dass die Operationen der Systemumwelt vom System selbst zunächst als „Rauschen“ bzw. Irritation wahrgenommen werden (vgl. Luhmann 1990a: 40 f.). Sie entsprechen folglich nicht den im System geltenden Erwartungen der Orientierung sinnhafter Kommunikation an den jeweils geltenden funktionalen Codes und irritieren somit dadurch, dass die Autopoiesis des Systems die beobachteten Kommunikationen der Umwelt nicht ohne Weiteres als eigene Elemente systemischer Anschlussfähigkeit verwenden kann. Ein System beobachtet mithin seine Umwelt und stößt auf Systemoperationen, die es aufgrund different kodifizierter Kommunikationsreferenzen zunächst als „unverständlich“ wahrnimmt. Um jedoch aus diesem Umweltrauschen

relevante Informationen zu gewinnen, muss das System die beobachtete Kommunikation in den jeweils eigenen Sinnbereich „übersetzen“ und auf diese Weise anschlussfähig für die eigenen Operationen machen.

Deutlich wird dies, wenn man sich vergegenwärtigt, dass eine politische Entscheidung im politischen System eine andere Bedeutung besitzt als dies beispielweise für Unternehmen des Wirtschaftssystems der Fall ist. Während die Entscheidung im politischen System die Durchsetzungskraft der Regierung gegenüber der Opposition und somit die Asymmetrie machtspezifischer Beziehungskonstellationen der Akteure widerspiegelt, bedeutet die Entscheidung für Unternehmen beispielsweise eine Abänderung ihrer Umweltstandards oder die höhere Entlohnung ihrer Angestellten (Stichwort: Mindestlohn). Der spezifisch politische Sinn der Entscheidung ist für Unternehmen jedoch irrelevant bzw. unverständlich. Erst die „Übersetzungsleistung“ in systemeigene Semantiken unter Berücksichtigung des jeweiligen Funktionscodes macht die Entscheidung mithin zu einer *Information* für das System, die Anschlussfähigkeit an die Operationen desselben gewinnen kann. Möglich ist dies durch Einführung des Beobachtungsbegriffs: Systeme beobachten demnach ihre Umwelt im Hinblick auf die Differenz zwischen sich und eben dieser Umwelt. Gleichzeitig sind sie jedoch in der Lage, diese Differenz wiederum in sich selbst einzuführen und hierdurch die Differenz zwischen System und Umwelt im System zu beobachten. Luhmann spricht in diesem Zusammenhang von der Figur des „re-entry“ (Luhmann 1998: 45 f.). Die Information, welche durch die Beobachtung anderer Systeme gewonnen wird, stellt sich dann als Beobachtung der Differenz zwischen System und Umwelt im Kontext der systemischen Autopoiesis dar.

In den bisherigen Darstellungen haben wir zudem drei zentrale Begrifflichkeiten systemtheoretischer Provenienz verwendet, ohne jedoch genauer auf eine Differenzierung selbiger einzugehen und ihre Konturierung innerhalb des Theoriesettings zu explizieren. Es handelt sich hierbei um die Termini System, Struktur und Prozess bzw. Operation. (Soziale) Systeme wurden dabei als Bestandteile des übergeordneten Kommunikationssystems Gesellschaft beschrieben, die sich in ihrer Autopoiesis an spezifischen Kommunikationscodes orientieren und hierdurch Sinn Grenzen etablieren, mithilfe derer sie sich gegenüber ihrer Umwelt ausdifferenzieren und so selbst zur Umwelt für andere Systeme werden. Allerdings ist damit noch nichts über die Bedingungen der Möglichkeit von Autopoiesis innerhalb der Systeme sowie über das Verhältnis von System und Operation bzw. Prozess gesagt. Autopoiesis impliziert dabei eine Systemkonstitution, die sich nicht durch die Statik einer vorgegebenen Hülle oder einer dauerhaft etablierten Struktur auszeichnet. Vielmehr werden Systeme allein durch die Dynamik ihrer Anschlussfähigkeit konstituiert – entweder ein Ereignis schließt an das nächste an oder nicht. Im

letzteren Fall hört das System auf zu existieren. Folglich steht in der Autopoiesis des Systems Moment für Moment die Existenz des Systems auf dem Spiel, da seine Systemoperationen nur dann ihren spezifischen Sinn entfalten, wenn sie im Kontext ihrer Anschlussfähigkeit die Fortsetzung der Autopoiesis durch Reproduktion der Systemreferenz ermöglichen. Letztlich fokussiert der Begriff des Systems mithin die unaufhörliche Erneuerung der Elemente des Systems durch die Elemente des Systems. Die Reproduktion dieser ereignishaften Verknüpfung von Systemelementen bezeichnet Luhmann dann als *Operation* (vgl. Luhmann 1984: 79). Systeme werden folglich gebildet aus dem Anschluss ereignisbasierter Operationen, die nach ihrem Auftreten sofort wieder verschwinden und nur dadurch „Dauerhaftigkeit“ erlangen, dass sie erinnert und in den Kontext anderer systemspezifischer Operationen gestellt werden.

Wird diese Verknüpfungsleistung von Operationen in die Zeitdimension übertragen, sprechen wir von *Prozessen*. Erst hierdurch werden die Ereignisse (Operationen) letztlich zu Ereignissen des Systems, da sie als Teil des Prozesses auf Vergangenes verweisen und Zukünftiges wahrscheinlicher machen, jedoch nicht determinieren (vgl. Luhmann 2017b: 59 ff.). Systeme bestehen somit aus Prozessen, welche die sinnhaften Kommunikationsereignisse als Operationen in ein zeitliches Nacheinander ihrer Ereignishaftigkeit einordnen und infolgedessen einen konsistenten und vor allem nachvollziehbaren Ablauf der Systemoperationen ermöglichen. Das System ist dann in der Lage, sich selbst im Kontext seiner eigenen operativen Geschichte als Gesamtheit verschiedener Prozesse zu beobachten und den Verlauf der eigenen Verknüpfungsleistungen systemintern zu rekonstruieren. Der *Strukturbegriff* wiederum ist – als dritter Terminus – auf einer anderen Ebene der Systemrelation angesiedelt:

„Strukturen fassen die offene Komplexität der Möglichkeit, jedes Element mit jedem anderen zu verbinden, in ein engeres Muster „geltender“, üblicher, erwartbarer, wiederholbarer oder wie immer bevorzugter Relationen. Sie können durch diese Selektion weitere Selektionen anleiten, indem sie die Möglichkeiten auf jeweils überschaubare Konstellationen reduzieren.“ (Luhmann 1984: 74)

„Die Struktur hält, weil (! – nicht nur: obwohl) sie selbst durch Selektion zustandekommt, einen Möglichkeitsspielraum bereit. Von der Struktur her kommt die laufende Bestimmung der nächsten Elemente durch *Exklusion* anderer bereitgehaltener (systemmöglicher) Möglichkeiten zustande. Für einen Prozeß ist dagegen die *Vorher/Nachher-Differenz* entscheidend. Der Prozeß bestimmt sich im Ausgang vom momentan Aktuellen durch Übergang zu einem dazu passenden, aber von ihm unterschiedenen (neuen) Element.“ (ebd.: 388; Hervorhebungen im Original)

Während Prozesse folglich Operationen als Elemente des Systems integrieren, indem sie deren zeitliche Abfolge prononcieren und auf diese Weise die Elemente untereinander in Beziehung setzen, kommt Strukturen eine Selektionsfunktion zu. Sie machen bestimmte Anschlüsse der

Kommunikation wahrscheinlicher als andere, da sie die kontingente Anschlusskapazität von Kommunikation auf bestimmte Anschlussreferenzen einschränken und hierdurch spezifische Selektionsmuster herausbilden, welche die Sinnverarbeitung im System kanalisieren. Im Zuge dessen wird die prinzipiell mögliche Überkomplexität einer Verknüpfung jedes Elements des Systems mit jedem anderen Element des Systems in eine reduzierte und damit *erwartbare* Komplexität der Anschlussselektion überführt. Es geht demnach bei Strukturen um die Frage, welche Anschlussoperationen aufgrund selektiver Vorkehrungen wahrscheinlicher realisiert werden als andere Verknüpfungsmöglichkeiten, unter der Voraussetzung, dass andere Anschlüsse ebenso denkbar wären. Um diese Funktion zu erfüllen, sind Strukturen als Erwartungen rekonstruierbar. Sie gewährleisten dabei als „temporale Projektionen“ (Luhmann 1990a: 136), dass die Dauerhaftigkeit der Struktur durch die Sichtbarmachung ihrer Selektionsleistung sichergestellt wird. Es kann dann erwartet werden, dass Kommunikationen innerhalb bestimmter Systemgrenzen nach festgelegten Sinnzuordnungen selektiert werden und somit zugleich festgelegt ist, welche Anschlussreferenzen nicht unter die spezifische Systemerwartung fallen. Strukturen als kondensierte Erwartungen über Kommunikationsreferenzen ermöglichen dementsprechend überhaupt erst das Entstehen von Systemen, indem sie die Anschlussoperationen des Systems mithilfe ihrer jeweiligen Erwartungsmuster selektieren und hierdurch die Anschlussfähigkeit der so ausgewählten Kommunikationen massiv steigern. Sie überbrücken, kurz gesagt, die Distanz von einer Operation zur nächsten (vgl. Luhmann 1992: 172).

Eine besondere Prominenz gewinnt der Erwartungsbegriff zudem im dritten Typus sozialer Systeme, dem *Organisationssystem*, dessen Eigenschaften wir aufgrund seiner prominenten Stellung im Kontext unserer Forschungsarbeit im Folgenden etwas detaillierter betrachten werden. In Bezug auf die Charakterisierung von Organisationssystemen existiert dabei ein fundamentaler Unterschied zwischen den neueren Arbeiten Luhmanns zu Organisationssystemen, insbesondere seinem Werk „Organisation und Entscheidung“ (2000b), und seinem Frühwerk „Funktionen und Folgen formaler Organisation“ (1964). Da wir in Kapitel 3.1 jedoch noch genauer auf eine Gegenüberstellung dieser beiden Varianten systemtheoretischen Gedankenguts blicken werden, dienen die nachfolgenden Anmerkungen vor allem einer Darstellung der beiden Zugänge, ohne hierbei die Kompatibilität einzelner Begrifflichkeiten des „frühen“ und „späten“ Luhmanns zu diskutieren. In den frühen Arbeiten Luhmanns kommt dabei dem Erwartungsbegriff eine zentrale Stellung zu, da er genutzt wird, um die Einheit des Systems gegenüber seiner Umwelt theoretisch zu fassen. Organisationssysteme konstituieren sich in diesem Fall durch die Etablierung *generalisierter Verhaltenserwartungen*, deren Einhaltung sie zur Bedingung von *Mitgliedschaft* im System machen (vgl. ebd.: 36). Hierdurch ist es in der

Lage, eine Unterscheidung zwischen intern und extern zu treffen und entsprechende Erwartungen an Mitglieder, unter Ausschluss von Nichtmitgliedern, zu adressieren. Dieses spezifische Repertoire an Erwartungen bezeichnet Luhmann als „formale Organisation“ (ebd.: 29 ff.). Mitgliedschaft kann mithin als Rolle innerhalb des Systems verstanden werden, die das Verhalten der Mitglieder an bestimmte, formal kodifizierte Regelungen bindet (vgl. ebd.: 39 ff.).

Neben diesen formalen Erwartungen existieren zusätzlich informale Erwartungen, also Erwartungen, die in ihrer Erfüllung nicht an die formalen Voraussetzungen des Systems rückgebunden sind, innerhalb des Organisationssystems jedoch trotz allem handlungsleitend wirksam werden können. So entstehen in Organisationen häufig informelle Erwartungen darüber, unter welchen Bedingungen die Beförderung von Mitarbeitern – beispielsweise jenseits einer einseitigen Berücksichtigung der geleisteten „Dienstjahre“ – erwogen wird. Kommt dann jedoch ein neuer Vorgesetzter ins Amt (vgl. Luhmann 1962), greifen diese informellen Erwartungsroutinen (Beförderung durch Loyalität zum eigenen Vorgesetzten) nicht mehr und es findet zunächst ein Rückgriff auf rein formale Gesichtspunkte der Kommunikation statt. Erst im Laufe des weiteren Arbeitsverhältnisses können sich neue informelle Erwartungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ausbilden, die dann auf lange Sicht diese Beziehung prägen. Allerdings bleibt für Luhmann entscheidend, dass diese informellen Erwartungen stets nur als *Folge* der geltenden Formalstruktur existieren, sprich dass Informalität immer auf Formalität als Referenzpunkt ihrer Operationalisierung angewiesen ist. Dadurch wird deutlich, dass Organisationen bei der Besetzung von Stellen von persönlichen Motiven und Eigenschaften der Mitglieder absehen und stattdessen auf die Erfüllung personenunabhängiger Formalerwartungen verweisen (vgl. Luhmann 1964: 54 ff.).

Erst unter diesen Voraussetzungen ist es dann möglich, die formale Rolle eines Mitglieds nicht als alleinigen Anschlusspunkt für Kommunikation zu interpretieren, sondern darüber hinaus die *Person* des Rolleninhabers, mithin also Eigenschaften, die nicht in direktem Zusammenhang mit seiner Systemfunktion stehen (vgl. Luhmann 2000b: 90 ff.), zu adressieren und hierdurch informale Erwartungen herauszubilden. Aus diesem Antagonismus formaler und informaler Erwartungsreferenzen erwächst schließlich der argumentative Kern der früh-Luhmann'schen Beschreibung von Organisationssystemen. Gegenüber anderen Theorien informaler Gruppen, wie sie beispielsweise vom Human Relations-Ansatz (Mayo 1946) vertreten wurden, hebt er damit sowohl die zentrale Stellung des formalen Systems als Grundlage der Differenz von System und Umwelt als auch die Bedeutung informaler Erwartungsleistungen als Folge einer – notwendig selektiven – Formalstrukturierung hervor. Der zentrale Punkt seiner Überlegungen liegt mithin in der Ergänzung formaler Organisationsstrukturen durch informale



Verhaltensprämissen, ohne dabei jedoch zugleich die Einheit des Systems zu verlassen oder aufzugeben, sondern vielmehr Informalität als *Folge* und damit als Kontrapunkt einer organisationalen Formalebene zu beobachten, die in der Operationalisierung ihrer Erwartungen auf „faktisches Verhalten“ (Luhmann 1964: 268) im Sinne informeller Handlungsoptionen angewiesen ist, um ihre eigenen Grundbedingungen auf Dauer zu stabilisieren.

Im Zuge einer stärker gesellschaftstheoretischen Fokussierung seines Ansatzes vernachlässigte Luhmann jedoch diese, sehr fruchtbare, Beobachtung organisationaler Systeme unter Maßgabe der Unterscheidung Formalität/Informalität zugunsten einer Fokussierung des Autopoiesisbegriffs, den er durch die Reproduktion von *Entscheidungen* als Letztelemente des Organisationssystems definiert (Luhmann 1992: 166 ff.; 2000b: 39 ff.). Entscheidungen schließen dabei an bereits getroffene Entscheidungen an und kreieren auf diese Weise ein System selbstreferentieller Entscheidungskommunikation, in dem alles, was kommuniziert wird, mittels Entscheidungen kommuniziert wird. Auf dieser Grundlage entsteht ein formales Netz aus Entscheidungen, die wiederum selbst als Struktur für nachfolgende Entscheidungen dienen und mithin die Wahrscheinlichkeit für bestimmte entscheidungsförmige Anschlussfindungen erhöhen. Luhmann spricht in diesem Zusammenhang von sogenannten Entscheidungsprämissen (ebd.: 222 ff.). Hierunter versteht er Strukturen, die in der Lage sind, die Entfernung zwischen zwei Entscheidungsereignissen zu überbrücken, also sicherzustellen, dass nach einer Entscheidungsoperation bestimmte Entscheidungsalternativen wahrscheinlicher werden als andere (vgl. Luhmann 1992: 172). Dabei können bereits einzelne Entscheidungen als Strukturen fungieren, indem sie die Wahlmöglichkeiten nachfolgender Entscheidungssituationen einschränken und hierdurch bestimmte Kommunikationsanschlüsse wahrscheinlicher machen als andere. So wird die Entscheidung einer Organisation, bei der Einstellung von Mitarbeitern als Bewertungskriterium allein die Note des Abschlusszeugnisses heranzuziehen, dazu führen, dass nachfolgende Entscheidungen über Mitgliedschaften im System an diese Entscheidung anschließen müssen. Eine einmal getroffene Entscheidung kann in der Organisation mithin nicht einfach übergangen werden, sondern verbleibt als Orientierungswert nachfolgender Entscheidungsereignisse – selbst dann, wenn entschieden wird, in Zukunft doch anders zu entscheiden. Auch die Rücknahme von Entscheidungen verdeutlicht somit die strukturelle Verankerung von Entscheidungsereignissen als Entscheidungsprämissen (vgl. ebd.: 173).

Geht es darum, allgemeinere Prinzipien des Entscheidungsverhaltens in Organisationen zu strukturieren, müssen Organisationen über die Strukturwirkung einzelner Entscheidungen hinaus Prämissen für die Bearbeitung von Entscheidungszusammenhängen festlegen:

„Organisationen ermöglichen sich die Erzeugung interner, noch bestimmungsbedürftiger Komplexität durch die Entscheidung über Entscheidungsprämissen für weitere Entscheidungen“ (Luhmann 2000b: 222)

Damit ist gesagt, dass organisierte Sozialsysteme eine zweite Ebene der Strukturierung errichten, auf der explizit darüber entschieden wird, wie im System entschieden wird. Als grundlegende Entscheidungsprämissen beschreibt Luhmann dabei Entscheidungsprogramme, Kommunikationswege und Personal (ebd.: 225). Während erstere dabei regeln, in welcher Weise Entscheidungen auf Informationen im System reagieren (Konditionalprogramme) bzw. auf welchen Zweck hin sie ausgerichtet werden sollen (Zweckprogramme), legt die Entscheidung über Kommunikationswege fest, wer bei welcher Entscheidung zu Rate gezogen werden muss, welcher Weg über die verschiedenen Stellen der Hierarchie mithin als formaler Dienstweg festgelegt ist. Die Entscheidungsprämisse „Personal“ weist schließlich darauf hin, dass das Ergebnis einer Entscheidung nicht allein von formalen Kriterien der Organisation abhängt, sondern auch dadurch bedingt wird, *wer* die Entscheidung trifft. Hierbei spielen dann sowohl Aspekte der fachlichen Expertise als auch der persönlichen Gewohnheiten des Entscheiders eine – im wahrsten Sinne des Wortes – entscheidende Rolle.

Allerdings legen Entscheidungsprämissen Entscheidungen nicht endgültig fest. Sie dienen zunächst „lediglich“ dazu, die Wahrscheinlichkeit bestimmter Anschlussfindungen zu erhöhen. Andere Entscheidungen verbleiben demzufolge stets als möglich, müssen dann aber eine Entscheidung über die Veränderung von Entscheidungsprämissen herbeiführen, um als legitime Entscheidungen getroffen werden zu können, ohne zugleich Inkonsistenzen im System zu provozieren. Die zentrale Wirkung von Entscheidungsprämissen liegt mithin im Bereich der *Unsicherheitsabsorption*. Damit ist gemeint, dass Entscheidungsprämissen durch die Erhöhung bestimmter Anschlusswahrscheinlichkeiten der Entscheidungskommunikation die Unsicherheit prinzipiell kontingenter Entscheidungsmöglichkeiten in eine „fixierte Kontingenz“ (Luhmann 1992: 170) der Erwartbarkeit von Entscheidungen transformieren und hierdurch die Bildung systeminterner Komplexität forcieren (vgl. Luhmann 2000b: 183 ff.). Der zunächst unsichere Verweis auf ein „alles ist möglich“ wird folglich in eine Stabilisierung der Erwartbarkeit von Entscheidungen überführt.

Trotz dieser Fokussierung des „späten“ Luhmanns auf die Autopoiesis von Entscheidungen bewahrt auch der Erwartungsbegriff seine zentrale Stellung im Kontext der Systemtheorie, da „eine Handlung immer dann als Entscheidung anzusehen [ist], wenn sie auf eine an sie gerichtete Erwartung reagiert“ (Luhmann 1988a: 278). Entscheidung und Erwartung sind mithin eng aneinandergespleißt: Es kann nur dort von einer Entscheidung gesprochen werden, wo im

Vorhinein bestimmte Erwartungen existieren, welche einen kontingenten Möglichkeitsspielraum des Handelns eröffnen und hierdurch mehrere Optionen als erwartbar offerieren. Gäbe es nur eine mögliche Variante des Handelns, degenerierte der Entscheidungsbegriff zu einer bloßen Struktur determinante, zu einer Impuls-Response-Kategorie, die das operationalisierte, was schon immer von ihr erwartet wurde. Man befände sich dann nicht länger in einer Entscheidungssituation, sondern im Kontext zwanghafter Strukturabhängigkeit. Erwartungen bilden folglich die *conditio sine qua non* des Entscheidungsbegriffs.

Darüber hinaus wurde auch der Strukturbegriff im Verlauf dieses Wandels von einer handlungsleitenden Erwartungsstruktur in die Frage nach der Bedingung der Möglichkeit von Entscheidungsautopoiesis überführt. Zentral ist für Luhmann dann nicht mehr die Frage danach, welche Erwartungsreferenzen Entscheidungen für ihr Zustandekommen berücksichtigen, sondern vielmehr, wie es möglich ist, dass *überhaupt* Entscheidungen an Entscheidungen anschließen können und dieser – prinzipiell unwahrscheinliche – Fall zu stabiler Systembildung führt. Im wahrsten Sinne des Wortes entscheidend sind für ihn dabei die bereits erwähnten Entscheidungsprämissen. Sie legen fest, welchen Bedingungen die Selektion von Entscheidungsmöglichkeiten unterliegt, und erleichtern die Fortsetzung der Autopoiesis, indem sie die Auswahl dieser Selektionskriterien als wahrscheinlichste Anschlüsse der Kommunikation bestimmen und hierdurch erwartbar machen. Sie regeln mithin, in welcher Weise Sinn im System verarbeitet und zur Anschlussfindung von Kommunikation herangezogen wird.

Mit dieser Formulierung bewegen wir uns dabei bereits im Kontext eines bisher noch unberücksichtigten Bausteins der Luhmann'schen Systemtheorie, den er als *Semantik* in sein gesellschaftstheoretisches Gebilde einführt. Da wir uns im weiteren Verlauf intensiv mit der Analyse semantischer Formen personalisierter Kommunikation in Organisationssystemen auseinandersetzen werden, erscheint es uns zweckmäßig, diesen Begriff genauer zu erläutern und hierdurch für unsere weiteren Überlegungen fruchtbar zu machen. Semantik definiert Luhmann dabei wie folgt:

„Die Gesamtheit der für diese Funktion [die Selektion von Sinnanschlüssen; T.H.] benutzbaren *Formen* einer Gesellschaft (im Unterschied zur Gesamtheit der Sinn aktualisierenden *Ereignisse* des Erlebens und Handelns) wollen wir die Semantik einer Gesellschaft nennen, ihren semantischen Apparat ihren Vorrat an bereitgehaltenen Sinnverarbeitungsregeln. Unter Semantik verstehen wir demnach einen höherstufig generalisierten, relativ situationsunabhängig verfügbaren Sinn.“ (Luhmann 1980: 19; Hervorhebungen im Original)

Kommunikation als Element des Gesellschaftssystems ist mithin darauf angewiesen, dass sie sich in ihrer Operativität an bestimmten Strukturen der Selektion von Sinnverweisungen

orientieren kann, um erwartbare Formen des Bezeichnens zu reproduzieren. *Sinn* als Grundbegriff einer systemtheoretischen Konzeption von Gesellschaft umfasst dabei alle Formen möglicher Kommunikation (vgl. Luhmann 1984: 92 ff.).<sup>45</sup> Gleichzeitig bedeutet dies somit, dass Kommunikation im Luhmann'schen Sinne nur unter Verwendung des Sinnbegriffs stattfinden kann. Unter Sinn versteht er dabei einen „Überschuss von Verweisungen auf weitere Möglichkeiten des Erlebens und Handelns“ (ebd.: 93). Sinn repräsentiert mithin in sich selbst alle potentiellen Möglichkeiten von Kommunikation, die innerhalb einer Gesellschaft realisierbar sind, und verweist diese wiederum auf spezifische, *qua* Kommunikation selektierte, Sinngehalte<sup>46</sup>. Im Aktuellen der Kommunikation ist mithin zugleich jeder weitere denkbare Sinnbezug mitrepräsentiert. Wer also zu Hause den Garten umgräbt, den kann dabei das Wetter interessieren, das zu bestimmten Jahreszeiten bestimmte Temperaturen und Wetterkonstellationen wahrscheinlicher macht, auch wenn durch den Klimawandel die Vorhersagbarkeit „typischer“ Wetterentwicklungen schwieriger geworden ist, weshalb auch die Form der Gartenarbeit sich an die veränderten Bedingungen des Weltklimas anpassen muss.

Dieses Beispiel zeigt, dass die Unterscheidung der Kommunikation (wir sprechen über Gartenarbeit und nicht über andere Tätigkeiten) zum einen alle übrigen Unterscheidungen dadurch aus der Beobachtung exkludiert, dass sie sich auf die Unterscheidung von Gartenarbeit – vielleicht im Unterschied zu Hausarbeit – festlegt, zum anderen dadurch jedoch die potentielle Möglichkeit des Verweises auf alles Andere als latente Hintergrundfolie der Kommunikation mitführt, von denen einige in Form von Kommunikation sichtbar werden und andere nicht. Kommunikation benötigt folglich Sinn, um als Kommunikation beobachtbar zu werden und mithin an weitere Kommunikation anschließen zu können. Allerdings wäre ein derartiger Gesellschaftsbegriff damit konfrontiert, dass in ihm jederzeit zugleich alle Varianten kommunikativer Anschlüsse möglich sind. Die Frage „Was passiert als Nächstes?“ kann mithin nur unter Verweis auf die gesamte Menge gesellschaftlicher Kommunikation gestellt werden. Somit landen wir in der Verwendung des Sinnbegriffs bei einem Komplexitätsproblem. Sinn ist nicht in der Lage, die vorliegende „Weltkomplexität“ (ebd.: 94) zu differenzieren, er liefert lediglich die Bedingung der Möglichkeit, dass Sinnverweisungen möglich sind. Es bedarf mithin einer

---

<sup>45</sup> Für eine Darstellung der historischen Entwicklung und Konzeptualisierung des Sinnbegriffs siehe Schüle in 1982.

<sup>46</sup> Manche Kritiker werfen der Systemtheorie damit vor, den Sinnbegriff auf seine reine Positivität hin zu verkürzen, sprich die Rolle von „Nicht-Sinn“ im Kontext gesellschaftlicher Kommunikation auszuklammern (vgl. Hahn 1987; Stäheli 2000: 64-92). Fraglich bleibt hierbei jedoch, inwieweit „Sinnlosigkeit“ über eine „Verwirrung von Zeichen“ (Luhmann 1984: 96) hinaus überhaupt Bedeutung – und damit Anschlussfähigkeit (!) – für eine operativ gewendete Theorie der Gesellschaft besitzen kann. Denn auch die Bezeichnung von Nicht-Sinn benötigt, eben weil es sich um eine Unterscheidung handelt, Sinn als Medium ihrer Operation (vgl. ebd.).

Strukturierung von Sinnverweisungen, die in der Lage ist, bestimmte Kommunikationsereignisse wahrscheinlicher zu machen als andere und hierdurch gängige und gewohnte Formen von Kommunikation innerhalb einer Gesellschaft zu beschreiben.

Exakt an dieser Stelle setzt der Semantikbegriff an, indem er, wie im obigen Zitat beschrieben, „benutzbare Formen“ der Sinnelektion zur Verfügung stellt und hierüber die Verarbeitung von Sinn auf bestimmte Bereiche der Kommunikation eingrenzt. Zudem wird damit das Problem einer unendlichen Komplexität potentieller Sinnverweisungen in die Verwendung tradierter und eingeübter Schemata überführt, wodurch es erst möglich wird, Komplexität als Verbindungsstruktur zwischen verschiedenen Elementen des Systems zu etablieren.<sup>47</sup> Denn eine potentiell unendliche Komplexität von Anschlussmöglichkeiten verhindert, dass dauerhafte Formen von Anschlussfähigkeit entstehen, weil es nicht möglich ist, bestimmte Kommunikationsanschlüsse plausibler zu machen als andere. Es geht dann immer um die Frage, auf welcher Grundlage bestimmte Selektionen wahrscheinlicher sind als andere und wie dies strukturell, nämlich mittels Semantiken, stabilisiert wird.<sup>48</sup> Semantik stellt somit einen „typisierten Sinnvorrat“ (Kirchmeier 2012: 116) dar, der als Strukturelement Kommunikation auf einer höheren und damit situationsunabhängigen Ebene generalisiert.

Neben dieser typisierten Alltagskommunikation spricht Luhmann jedoch auch von einer sogenannten „gepflegten Semantik“ (Luhmann 1980: 19). Darunter versteht er eine dritte Stufe der Sinngeneralisierung, und zwar in der Weise, dass die Verwendung von Sinnverarbeitungsregeln der Alltagskommunikation erneut bestimmten Sinnverarbeitungsregeln unterzogen wird, um hierdurch als bewahrenswert eingestufte Formen der Kommunikation zu tradieren und zugleich Semantiken der Alltagskommunikation in ihrer Sinndeutung zu kontrollieren. Es handelt sich mithin um eine „Verarbeitung der Formen der Verarbeitung von aktuellem Sinn“ (ebd.: 20). Als Beispiele für die Pflege und Tradierung gepflegter Semantiken nennt er dabei unter anderem Formen rituellen Handelns oder Mythen Erzählungen, die zentrale Semantiken gesellschaftlichen bzw. gemeinschaftlichen Zusammenlebens beinhalten und demzufolge als besondere

---

<sup>47</sup> Für eine tiefgehende Erörterung des Komplexitätsbegriffs siehe unter anderem Luhmann 1990b sowie Luhmann 1998: 134 ff.

<sup>48</sup> Zwar unterscheidet Luhmann (1980) Semantiken von der Sozialstruktur einer Gesellschaft, spielt damit aber vor allem auf den Unterschied zwischen den verschiedenen Formen gesellschaftlicher Ausdifferenzierung (segmentär, stratifikatorisch und funktional) und den entsprechenden Arten und Weisen der Sinnverarbeitung, die mittels Semantiken in verschiedenen gesellschaftlichen Epochen realisiert wurden, an. Sein Ziel ist es, die Korrelation zwischen der Veränderung zentraler gesellschaftlicher Semantiken und dem Übergang insbesondere von stratifizierten zu funktional differenzierten Gesellschaftstypen zu illustrieren und hierbei aufzuzeigen, dass Veränderungen innerhalb der geltenden semantischen Struktur einer Gesellschaft dazu führen können, dass Umstellungen der gesellschaftlichen Primärdifferenzierung in Gang gesetzt werden.

Formen der Sinnverarbeitung von Generation zu Generation weitergeben oder – bereits seit der Entstehung früher Hochkulturen – in Schriftform fixiert werden.

Der Schwachpunkt des Luhmann'schen Semantikbegriffs liegt jedoch in seiner Verortung von Sinnverarbeitungsregeln auf einer relativ abstrakten Ebene gesellschaftlicher Differenzierung. Anstatt somit Semantik als Form der Typisierung von Sinn auf funktions- oder gar interaktionssystemspezifische Aktualisierungen zu übertragen, nutzt er den Begriff in erster Linie in der Form eines Promotors bzw. Früherkennungsmerkmals gesellschaftlicher Veränderung im Übergang von einem stratifizierten hin zu einem funktional differenzierten Gesellschaftstypus. Deutlich wird dies vor allem in seinen breiten semantischen Gesellschaftsanalysen, insbesondere der Kommunikation in Oberschichten, die sich durch weite Teile seiner Werke ziehen (vgl. Luhmann 1994: 49; 1998: die letzten knapp 300 Seiten des zweiten Teilbandes) und in „Gesellschaftsstruktur und Semantik“ (Luhmann 1980) gar den Hauptfokus seiner Untersuchungen darstellen. Folglich diagnostiziert er durch Beobachtung der Veränderungen von – zumeist gepflegten – Semantiken den Übergang von Gesellschaftsstrukturen, verpasst es dabei jedoch zugleich, den Semantikbegriff über diese Generalisierung hinaus in seine Theorie einer funktional differenzierten Gesellschaft zu integrieren (vgl. Stäheli 2000: 184).

Zudem provoziert die These einer Vorgängigkeit gesellschaftsstruktureller Entwicklungen, die dann wiederum Formen konsolidierter Semantik stabilisiert (vgl. Luhmann 1980: 39), die Frage danach, inwieweit sich sozialstrukturelle Evolution und semantische Formen gegenseitig bedingen bzw. ob nicht gerade Weiterentwicklungen des semantischen Ausdrucksvermögens innerhalb bestimmter Gesellschaftsschichten eine Umstellung der Primärstrukturierung des Gesellschaftssystems forcieren und hierdurch die Behauptung einer Nachträglichkeit semantischer Formen in ihr Gegenteil umschlägt (für eine ausführliche Diskussion siehe erneut Stäheli 1998, 2000: 184-229 sowie Stichweh 2000). Mit seinem Begriff der Alltagssemantik als Sinnverarbeitungsregel relativ voraussetzungsloser Kommunikation legt Luhmann somit auf der einen Seite den Grundstein dafür, Formen der Sinnverarbeitung auch innerhalb gesellschaftlicher Teilsysteme wahrzunehmen, vernachlässigt auf der anderen Seite jedoch diese Möglichkeit des Fruchtbarwerdens seines Semantikbegriffs durch die Fokussierung von Formen gepflegter Semantik im Kontext gesellschaftsstruktureller Fragestellungen. Zwar ist er auf diese Weise in der Lage, die Bedingungen einer Ideenevolution durch das Tradieren bestimmter Formen gepflegter Semantik zu beschreiben, verstellt sich hierdurch jedoch zugleich den Blick für Phänomene der Alltagskommunikation, deren gesellschaftstheoretisches Potential mithin unberücksichtigt bleibt.

Denn auch in sozialen Systemen lassen sich Semantiken vermuten, die regeln, was als spezifische Selektionsleistung kommunikativ operationalisiert wird und damit Anschlussfähigkeit für nachfolgende Operationen generiert. Eine Form dieser semantischen Korrelate stellen beispielsweise die Codes der Funktionssysteme dar (vgl. hierzu Luhmann 1987b). Sie regeln die Verarbeitung von Sinn dahingehend, dass nur bestimmte Formen der Aktualisierung von Sinn, nämlich solche, die mit dem dichotomen Code des jeweiligen Systems beobachtbar sind, im System selbst als anschlussfähige Kommunikationsereignisse wahrgenommen werden. Hierdurch versperrt sich das System zwar den Zugriff auf „Weltsinn“ oder „Weltkomplexität“ und damit auch auf Operationen anderer Systeme, ist damit jedoch zugleich in der Lage, die eigene Selektionsleistung zu Formen hochkomplexer Systembildung auszubauen, die ohne die Begrenzung des erreichbaren Sinnhorizonts nicht zu erreichen wären. In eben diesem Sinne fungieren auch Entscheidungen als Sinnverarbeitungsregeln, und zwar insofern, als sie Selektionsbedingungen für das Treffen zukünftiger Entscheidungen angeben und dabei bestimmte Entscheidungsanschlüsse wahrscheinlicher machen als andere. An diesem Punkt spricht Luhmann dann, wie oben gezeigt, von Entscheidungsprämissen, auch wenn er den Terminus nicht explizit mit dem Semantikkonzept verknüpft.

Eine Analyse führungsspezifischer Semantiken des Vertrauens, der Authentizität oder des „Menschseins“, wie sie in dieser Arbeit durchgeführt wird, kann mithin nur bis zu einem gewissen Punkt Anregungen in der Auseinandersetzung mit dem Luhmann'schen Semantikbegriff erhalten. Allerdings erscheint es uns aus den genannten Gründen plausibel, die Definition von Semantik als Formen gesellschaftlicher Sinnverarbeitungsregeln auch auf den Bereich systemspezifischer Kommunikation anzuwenden und hierdurch sichtbar zu machen, in welcher Weise sie durch ihre jeweiligen Voraussetzungen der Sinnverarbeitung Kommunikationsanschlüsse selektieren bzw. die Wahrscheinlichkeit der Anschlussselektion bedingen. Die Bearbeitung der Differenz von Formalität und Informalität profitiert dabei vom beschriebenen erwartungsbasierten Zugang zu systeminternen Sinnverarbeitungsformen. Ein systemtheoretischer Ansatz ist damit in der Lage, im Gegensatz zu den bisher dargestellten Theorieangeboten, die Frage nach den Bedingungen von Informalität als Problem der Zurechenbarkeit von Sinn auf spezifische Erwartungsleistungen zu formulieren. Es muss mithin geklärt werden, woran sich informale und formale Formen der Kommunikation unterscheiden, inwieweit also Semantiken des Vertrauens, der Authentizität oder der Motivation andere Sinnverarbeitungsregeln und folglich differente Formen der Erwartungsadressierung darstellen als dies in Form von formal-generalisierten Verhaltenserwartungen des Organisationssystems der Fall ist. Um hierauf eine Antwort geben zu können, bedarf es jedoch zunächst einer genaueren Bestimmung des

Informalitätsbegriffs, auf deren Grundlage das weitere Forschungsvorhaben aufbauen kann.  
Dies soll in den nachfolgenden Kapiteln unternommen werden.



### 3. Was ist Informalität?

Da es sich die vorliegende Forschungsarbeit zum Ziel gesetzt hat, die Funktionen und Folgen von Führung im Kontext organisationaler Systeme zu beobachten und für diesen Versuch die Unterscheidung von Formalität und Informalität als grundlegendes Schema der Beobachtung auf derartige Systeme anzuwenden, kommen wir nicht umhin, im Vorfeld einer empirisch unterlegten Analyse die Grundbegrifflichkeiten und theoretischen Fragestellungen, die mit einer solchen Forschungsperspektive verbunden sind, en détail darzulegen. Auch wenn dabei im Bereich der Organisationssoziologie eine Fülle an Material anzutreffen ist, die nahezu jede Facette organisationalen Lebens unter dem Brennglas der wissenschaftlichen Beobachtung fokussiert, bleibt doch bei jeder Untersuchung neu die Herausforderung bestehen, – gerade unter diesen Umständen – die passenden „Werkzeuge“ und Begrifflichkeiten zu eruieren, mit denen sich das eigene Forschungsinteresse am fruchtbarsten befriedigen lässt. Dabei ist es das – wohl entscheidende – Kennzeichen einer wissenschaftlichen Theorie, dass sie die Fülle des Erkenntnisbereiches auf ein eng umgrenztes Areal zurückstutzt, indem sie durch die Etablierung von Prämissen die Bedingung der Möglichkeit schafft, die Spezifika einzelner Phänomene mit besonderer Schärfe betrachten zu können, während Anderes und Weiteres im „unmarked space“ (Spencer-Brown 1997) der gewählten Forschungsperspektive verbleibt.

Die Stärke einer wissenschaftlichen Arbeit liegt demnach nicht in ihrer theoretischen und empirischen Vollinklusion aller möglichen Elemente des Phänomenbereichs, sondern in der Wahl ihrer Forschungsperspektive und der simultanen Reflexion über die Grenzen dieses Beobachterstandortes im Kontext einer Vielzahl weiterer möglicher Perspektiven<sup>49</sup>. Auch die vorliegende Arbeit ist somit nicht davon befreit, vor aller Empirie und Ergebniszentrierung die Grundlagen ihrer Beobachtung offenzulegen und hierdurch klarer zu umreißen, in welches theoretische „Fahrwasser“ sie sich während der Expedition in unbekanntes Gebiet begibt. Diesbezüglich hatten wir bereits angedeutet, dass die Unterscheidung zwischen Formalität und Informalität als zentrales Charakteristikum unserer Bemühungen fungieren soll. Gleichzeitig

---

<sup>49</sup> In diesem Zusammenhang erlaubt es die von uns gewählte systemtheoretische Forschungsperspektive, alles in ihr und unter ihrer Anwendung Stattfindende mit in die Praxis der Untersuchung zu integrieren und auf diese Weise der Beobachtung des Beobachters zugänglich zu machen. Sie ist damit bisher die einzige soziologische Theorie, die sich selbst zum Gegenstand ihrer Analyse machen und sich als Theorie mithin selbst in ihrer eigenen Theorie – nämlich als Wahrheitsaussage einer spezifischen Disziplin des Wissenschaftssystems – wiederfinden und folglich theoriegeleitet beobachten kann (vgl. Luhmann 1998: 16 ff.). Nicht zuletzt durch diese weitgreifende Fähigkeit zur (Selbst)Reflexion wird deutlich, weshalb sich die Systemtheorie – trotz ihrer häufig unterstellten Praxisferne und Trivialisierung (vgl. Kühl 2015) – als Analyseinstrument für empirienahe Forschungsprojekte eignet. Empirische Anwendungen der Systemtheorie finden sich unter anderem in: Saake und Kunz 2006, Kühl 2007, Groddeck 2011, Groddeck und Wilz 2015 (insbesondere die empirisch gelagerten Aufsätze) sowie Schardt 2015.

fokussieren wir unsere Untersuchung organisationaler Systeme damit auf die Darstellung und Wirkungsweise von Erwartungsbildungen im Bereich der Führungskommunikation und selektieren hierdurch einen spezifischen Bereich des Untersuchungsgegenstands aus der prinzipiellen Unendlichkeit möglicher Themen und Forschungsaspekte. Dabei steht für uns die Frage im Mittelpunkt, unter welchen Bedingungen der informalen Erwartungskonstruktion Semantiken wie Vertrauen, Menschlichkeit oder Authentizität in organisierten Sozialsystemen einen funktionalen Charakter annehmen und mithin zur Verbesserung des Problems formaler Anschlussfindung beitragen.

Um diesem Forschungsinteresse gerecht werden zu können, bedarf es jedoch zunächst einer ausreichenden Klärung des Informalitätsbegriffs. Zu diesem Zweck konturiert Kapitel 3.1 einen erwartungstheoretischen Zugang, der Informalität als Referenzpunkt spezifischer Verhaltenserwartungen ausweist und demzufolge eine Abgrenzung zu formal-generalisierten Verhaltenserwartungen vornimmt. Kapitel 3.2 geht dann genauer auf die personale Dimension informaler Verhaltenserwartungen im Kontext verschiedener Generalisierungsgrade von Erwartung wie Stellen und Rollen in Organisationen ein. Mit der Hinzunahme des Vertrauensbegriffs in Kapitel 3.3 wird die Perspektive personalisierter Erwartung weiter spezifiziert und Vertrauen als Grundkonstante informaler Erwartungsbildung beschrieben. Kapitel 3.4 offeriert sodann den Vorschlag einer Verknüpfung formaler und informaler Erwartungszusammenhänge mit dem Systembegriff durch die Einführung des Terminus des Umweghandelns und bereitet hierdurch die weitere Analyse führungsspezifischer Kommunikation in Organisationskontexten anhand der von uns erhobenen Führungskräfteinterviews vor.

### **3.1 Informalität und Erwartung**

Weiterhin befinden wir uns auf der Suche nach einem passenden Begriff für Informalität, welcher die Eigenschaften und Charakteristika organisierter Sozialsysteme zu berücksichtigen weiß und gleichzeitig in der Lage ist, ein hohes Maß an Komplexität und Abstraktheit in die eigene Darstellung aufzunehmen, um dem zu untersuchenden Phänomen im Rahmen einer Theorie der funktional differenzierten Gesellschaft gerecht werden zu können. Da es sich bei Informalität jedoch nicht um ein mit anderen organisationalen Parametern lediglich „lose gekoppeltes“ (Weick 1976) Abstraktum handelt, sondern die Effekte informeller Kommunikation einen weitreichenden Einfluss auf das Geschehen in organisierten Sozialsystemen besitzen, läuft bei der Systematisierung des Begriffs stets die Frage danach mit, in welchem Zusammenhang Informalität mit anderen Aspekten der Organisationstheorie und -praxis, insbesondere mit ihrem Pendant der Formalität, in Organisationen auftritt und dort Wirkungen erzielt.

Eine ausführliche Antwort auf diese Frage gab Luhmann in seinem oben erwähnten Werk zur Theorie von Organisationssystemen in den 60er Jahren. Der eigentliche „Kniff“ seiner Überlegungen bestand dabei nicht in erster Linie in der weiteren Prononcierung informaler Verhaltensmuster in Organisationen als eigentliche „Seele“ der Organisation in Opposition zu einer zumeist als starr-formal und rational überformten Formalebene oder in der genauen Umkehrung dieses Verhältnisses. Im Kontext einer derartigen Gegenüberstellung von Individuum und Organisation und den in diesem Verhältnis auftretenden Integrationsproblemen hatte zu diesem Zeitpunkt bereits eine umfangreiche Forschungsarbeit stattgefunden (Argyris 1957, 1964; Blau und Scott 1962; Cohen et al. 1972). Der Schwerpunkt des Luhmann'schen Forschungsinteresses rückte dagegen die Funktion der beiden Ebenen im Kontext ihres Zusammenspiels in den Fokus der Analyse, um so den Gedanken einer unversöhnlichen Opposition dieser Organisationsrealitäten im Kontext ihrer funktionalen Konvergenz zu überwinden. Dabei wich die Vorstellung einer statischen und durch rationale Zwecksetzung konzipierten Formalebene dem Konzept formalisierter Verhaltenserwartungen als zentralem Moment der Systemkonstitution (vgl. Luhmann 1964: 29 ff.).

Im Rahmen einer Rekonstruktion der Organisation als Handlungssystem, dessen Darstellung bei Luhmann in den 60er Jahren noch einige Parallelen zu Parsons strukturfunktionalistischer Gesellschaftstheorie aufweist, löst sich die Frage nach den Grenzen dieses Systems somit in der Frage danach, welche *Erwartungen* es unter der Bedingung der Erfüllbarkeit und reziproken Erwartbarkeit an seine Mitglieder richten kann. Diese potentiell möglichen Erwartungen bilden dann den Raum aus, innerhalb dessen sich organisationale Wirklichkeit aufgrund des Konsenses über reziprok geteilte Verhaltenserwartungen herstellen kann. Er stellt demnach fest, dass Organisationssysteme überall dort bzw. nur dort vorzufinden sind, wo die Etablierung formaler Verhaltenserwartungen eine Wahrscheinlichkeit auf Befolgung erfährt. Und dies, so Luhmann, sei nur möglich, wenn die Mitarbeiter durch ihre Entscheidung zur Mitgliedschaft in der Organisation in die Einhaltung dieser Verhaltenserwartungen als Mitgliedschaftsbedingung einwilligten (vgl. ebd.: 39 ff.). Unter formalen Verhaltenserwartungen versteht er dabei die je stellenspezifischen Rollenerwartungen, die den einzelnen Mitgliedern einer Organisation zukommen, sowie generelle Regeln über das Verhalten innerhalb des Systems, womit vor allem die Einhaltung von Dienstwegen, Bestimmungen zur Arbeitssorgfalt und Arbeitsweise sowie andere Parameter, die von der Organisation als zentrale Aspekte benannt werden, angesprochen sind. Diese formale Erwartungsstruktur konstruiert folglich die Grenzen des Systems und legt Bedingungen für den Ein- und Austritt fest.

Die Beschreibung des Informellen erfolgt daran anschließend jedoch nicht in der Form einer „feindlichen Gegenüberstellung“ der beiden Positionen, sondern stellt sich – ganz im Sinne des von Luhmann gewählten Buchtitels – als *Folge* formaler Organisation dar. Während also die Funktion der Formalebene darin besteht, die Grenzen des Systems durch Mitgliedschaft zu etablieren und für potentielle Mitglieder formalisierte Verhaltenserwartungen zu entwerfen, die als Bedingungen von Mitgliedschaft eingehalten werden müssen, ist die informelle Ebene dieses Systems *als Folge der Auseinandersetzung* mit den formalen Erwartungen konzipiert. Besonders deutlich wird dies am Beispiel der Mitgliedsrolle (vgl. ebd.). Als Mitglied einer Organisation besitzt man spezifische Aufgaben, Rechte und Pflichten, die eng mit der ausgeführten Tätigkeit verwoben sind. So wird von Verkäufern etwas Anderes erwartet als von Einkäufern und der Personalleiter sieht sich anderen Erwartungen gegenübergestellt als der Leiter der Entwicklungsabteilung. Darüber hinaus existieren aber auch formalisierte Verhaltenserwartungen, die für alle Mitglieder unabhängig von ihrer Position oder Rolle Gültigkeit besitzen, wie beispielsweise die Einhaltung gesetzlich vorgeschriebener Höchstarbeitszeiten oder das Beachten der Richtgeschwindigkeit beim Fahren auf dem Firmengelände. Durch diese Abstraktion von Menschen/Individuen auf Rollen ist das System in der Lage, seine Mitarbeiter hochselektiv als Personen mit spezifischen Rollenerwartungen zu adressieren und die Komplexität kommunikativer Arrangements allein an der Befolgung dieser Verhaltenserwartungen zu orientieren. Im Mittelpunkt steht dann nicht mehr das Individuum mit seinen Persönlichkeitsmerkmalen und Fähigkeiten, sondern die Konzentration auf den Bereich formaler „Erwartungserwartungen“ (Luhmann 1984: 413; Drepper 2001: 104) der jeweiligen Rolle. Hierdurch erreichen Organisationssysteme ein erstaunliches Maß an Unabhängigkeit von Individuen bei der Besetzung von Stellen. Ob nun Herr Meyer oder Frau Huber den Posten des Personalleiters bekleidet, die formalen Erwartungen an die Organisationsrolle bleiben dieselben. Erst auf Grundlage dieser Umstellung von Menschen auf Personen als Adressen von Kommunikation<sup>50</sup>, denen ein ganzes Arsenal organisational bestimmter und beobachteter Verhaltenserwartungen gegenübersteht, wird die Ausdifferenzierung eines komplexen und effizienten Sozialsystems der Organisation mit seinen weitreichenden Fähigkeiten der kommunikativen Bearbeitung gesellschaftlicher Problemlagen möglich.

Die Folge einer solchen Grenzziehung durch Mitgliedschaft und formalisierte Verhaltenserwartungen ist jedoch, dass die Organisation nicht in der Lage ist, jeden auftretenden Sachverhalt über Mechanismen und Vorgaben der Formalebene zu regeln. Stellte dies noch die Leitidee des

---

<sup>50</sup> Zur Bedeutung von Adressabilität als Grundbegriff der soziologischen Systemtheorie siehe Fuchs 1997.

„Scientific Managements“ bei Taylor (1995 [1911]) dar, erkennt Luhmann, dass die Organisation zwar Zweck- und Konditionalprogramme als Entscheidungsorientierung für die Mitarbeiter zur Verfügung stellen könne, dass eine umfassende Regelung aller Sachverhalte allein durch formale Richtlinien allerdings unweigerlich zu Inkonsistenzen führen müsse, da in manchen Fällen Handlungen, die eigentlich von der Organisation formal nicht gebilligt würden, als einzig gangbarer Entscheidungsweg zur Lösung anstehender Probleme erschienen (Luhmann 1964: 27 f.). Mithin muss die Formalstruktur ein Mindestmaß an Flexibilität aufweisen, um adäquat auf Irritationen der Umwelt – zu der auch die Mitglieder des Systems gehören – reagieren zu können. Gleichzeitig ist es jedoch notwendig, dieser Flexibilität Grenzen zu setzen, damit der Umgang mit den formalen Strukturen des Systems nicht zu deren faktischer Entwertung führt und schließlich eine systematische Nichtbefolgung zur Folge hat, welche die Grenzen des Systems und somit unweigerlich auch das System selbst auflöst.

Unter diesem Aspekt erscheint die Herausbildung informeller Erwartungen und Handlungsweisen in Organisationen in einem neuen Licht. Als Folge der Begrenztheit formaler Regelungsansprüche muss zugleich ein kreativer Umgang mit selbigen gefunden werden, um die Ziele der Organisation bzw. der eigenen Abteilung überhaupt erreichen zu können. Es bilden sich informelle Routinen, Absprachen und Erwartungen heraus, die „im Schatten“ der Formalstruktur agieren und dort ebenso gefestigte Verhaltens- und Erwartungsmuster etablieren können. So kann es beispielsweise hilfreich sein, bei der Bearbeitung eines Projekts Kontakt zu anderen Abteilungen der Organisation aufzunehmen, um dort auf die Suche nach benötigtem „Know-how“ zu gehen, auch wenn dies in der formalen Strukturierung des Projekts nicht vorgesehen ist. Ebenso können Kontakte zu eigenen oder abteilungsfremden Vorgesetzten, die bei einem feierabendlichen Bier geknüpft werden, den Verlauf organisationaler Arbeitsprozesse erheblich beeinflussen, ohne dass die Organisation formal zu dieser Form des Austausches aufgerufen hätte. Derartige informelle Strukturen bilden demnach nicht – wie häufig unterstellt – in erster Linie einen pathologischen Defekt im rationalen Prozessieren der zweckorientierten Organisation, sondern illustrieren die Notwendigkeit des kreativen Umgangs mit den gegebenen Formalstrukturen, ohne den die Leistungsfähigkeit heutiger Organisationen nicht zu erreichen wäre. Denn man stelle sich nur einmal vor, jeder Mitarbeiter täte exakt das, was formal – also aufgrund seiner Stellenbeschreibung und anderer Formalerwartungen der Organisation – von ihm verlangt würde. Ein solcher „Dienst nach Vorschrift“ verspräche keine „rational-optimalen“ Ergebnisse, sondern paralyisierte die Organisation derart, dass auf kurze Sicht das Überleben des Systems gefährdet wäre.

Das dargestellte Verhältnis der beiden Organisationsebenen bildet dabei jedoch keine friktionslose Symbiose aus, sondern unterliegt vielmehr einer vertrackten Paradoxie: Formale Verhaltenserwartungen müssen bei den Mitgliedern der Organisation Geltung beanspruchen können, um die Ausdifferenzierung eines organisationalen Systems zu ermöglichen. Gleichzeitig kann das System jedoch nur existieren, wenn jenseits der Formalstruktur informelle Möglichkeiten des Austausches und der Erwartungsbildung vorhanden sind, die einen Spielraum für den kreativen Umgang mit Formalvorschriften im Sinne einer informellen „Organisationspraxis“ eröffnen. Diese Paradoxie wird dadurch gelöst, dass informell zwar ebenso wie auf Formalebene Verhaltenserwartungen entstehen, die aber *formal* keine Geltung beanspruchen können. Karrierezusagen, Absprachen oder informelle Kommunikations- und Informationskanäle besitzen nur Erwartungssicherheit, solange die beteiligten Mitglieder einen – häufig stillschweigenden – Konsens der gegenseitigen Einhaltung dieser reziprok gebildeten Verhaltenserwartungen aufrechterhalten. Sollte es jedoch dazu kommen, dass eine Partei die kommunikative Beanspruchung informeller Erwartungen – aus welchen Gründen auch immer – zurückweist und auf die Gültigkeit formaler Verhaltensvorschriften wie die Einhaltung des Dienstwegs oder die Orientierung von Karriereentwicklungen an organisational festgelegten Parametern verweist, besitzt das Gegenüber keine Möglichkeit, die informell erwarteten Vorteile des Kontakts mit Bezug auf die Formalstruktur einzuklagen. Vielmehr setzte man seine eigene Mitgliedschaft aufs Spiel, legte man offiziell dar, dass man sich bislang in vielen Fällen nicht allein an den formalen Verhaltensvorschriften orientiert, sondern diese konsequent und kreativ umgangen habe – auch wenn das inoffiziell von allen gewusst wird. Um diesen Zusammenhang auch begrifflich fassen zu können, führt Luhmann den Begriff der „brauchbaren Illegalität“ (Luhmann 1964: 304 ff.) ein und deutet damit an, dass ein solches Verhalten zwar durchaus Folgen zeitige, die Aushandlung der Konsequenzen für die Beziehung zwischen den beiden Parteien jedoch allein auf der informellen Ebene der Organisation verbleibe, wo dann die eigene Positions- und Beziehungsmacht zur Umgestaltung informeller Verhaltenserwartungen genutzt werde (vgl. hierzu auch Crozier und Friedberg 1993).

In seinem Spätwerk „Organisation und Entscheidung“ schlägt Luhmann (2000b) jedoch einen Weg ein, der eine deutliche Akzentverschiebung im theoretischen Verständnis von Organisationen beinhaltet. Bildeten gerade die „Entdeckung“ der Informalebene als Folge eines Organisationssystems, das sich über die durch Mitgliedschaft vermittelte Etablierung formaler Verhaltenserwartungen von seiner Umwelt abgrenzt, und die Beschreibung dieser Dimension des Informalen als funktionaler Bestandteil des Systems das Grundgerüst des frühen Luhmann'schen Forschungsinteresses, so muss man für seine späteren Abhandlungen zum

Sozialsystem der Organisation resümieren, dass die „autopoietische Wende“ der 80er Jahre und die Umstellung der Theorie auf die Basis der Operation von Kommunikation als Spezifikum von Gesellschaft allgemein dazu führten, dass dem Begriff der Entscheidung als kommunikativem Elementarereignis organisationaler Provenienz der Vorrang vor einer dialektisch konstruierten Organisationskonzeption im Sinne eines Zusammenspiels von Formal- und Informalebene eingeräumt wurde. Zwar finden sich auch in Luhmanns Spätwerk Andeutungen der Beschreibung informeller Tatbestände in Organisationen. Die Fokussierung auf die Operationalität von Entscheidungen erschwert es jedoch zunehmend, ein System auf Grundlage seiner struktur-funktionalen Eigenschaften, wie beispielsweise der Herausbildung einer Ebene formalisierter Verhaltenserwartungen, zu beschreiben und den theoretischen Blick für Phänomene scharf zu stellen, die nicht im Kern der System-Autopoiesis zu verorten sind, aber dennoch als informelle Kommunikations- und Erwartungszusammenhänge einen nicht unerheblichen Einfluss auf das System ausüben (vgl. Tacke 2015: 68 f.).

Der „späte“ Luhmann versteht Organisationen dabei als „Systeme, die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen“ (Luhmann 1992: 166). Bereits hier offenbart sich die autopoietische Grundausrichtung<sup>51</sup> seiner Neuauflage einer Theorie der Organisation als soziales System, die auf die radikale Operativität ihrer Grundkonzeption abzielt. Entscheidungen bilden dabei keine dauerhafte Formalstruktur älterer Provenienz, sondern zeichnen sich durch ihre radikale Ereignishaftigkeit aus. Dies führt dazu, dass eine Entscheidung, wenn sie einmal getroffen wurde, als Ereignis sofort wieder verschwindet. Zwar verbleibt dann als Residuum des Entscheidungsereignisses das, worüber letztlich entschieden wurde, die Operation an sich stellt jedoch einen singulären kommunikativen Akt dar, der bei jeder Entscheidung wiederum neu vollzogen werden muss (vgl. ebd.: 168 f.). Das Problem der Theorie verlagert sich somit von der Frage nach den Folgen einer Formalstruktur, welche mittels formalisierter Verhaltenserwartungen die struktur-funktionale Bedingung für die Emergenz eines Organisationssystems bildet, hin zu der Frage, wie die Einheit des Organisationssystems, die allein aus der autopoietischen Reproduktion ihrer Entscheidungsereignisse besteht, unter den Bedingungen von Unsicherheit und Komplexität aufrechterhalten werden kann. Es geht demzufolge um den Bestand des Systems in einer komplexen und funktional differenzierten Umwelt, in der sich die Ausdifferenzierung unter Maßgabe der Kommunikation von Entscheidungen als eine hochselektive Variante operativer Verknüpfung erweist, deren Verfestigung in Systemstrukturen einer

---

<sup>51</sup> Zur Erläuterung des Autopoiesisbegriffs siehe Luhmann 1987a sowie die Darstellungen in Kapitel 2.5 (S. 72 f.).

theoretischen Erklärung bedarf, die in der Lage ist, organisationale Operationalität – sprich die Anknüpfung von Entscheidungen an Entscheidungen – als Spezialfall gesellschaftlicher Kommunikation darzustellen und die Bedingungen aufzuzeigen, unter denen Systembildung in Form von Organisationen auf Dauer gestellt wird.

Diese Verschiebung des theoretischen Settings zeitigt ihre Auswirkungen demnach auch in der Art und Weise der Theoriekonzeption, welche die Frage nach Existenz und Funktionsweise von Organisationssystemen zu beantworten versucht. Standen beim „frühen“ Luhmann vor allem die strukturgebende Funktion der formalisierten Verhaltenserwartungen und ihre organisationspraktischen Unzulänglichkeiten, die als Folge(-probleme) wiederum die Etablierung informeller Erwartungs- und Kommunikationsstrukturen nach sich zogen, im Vordergrund, interessiert sich die operative Version des organisationalen Systems vor allem für die Funktion der Organisation im Sinne einer Bereitstellung von Verknüpfungsleistungen in Bezug auf die Unwahrscheinlichkeit der Entscheidungsautopoiesis (vgl. Luhmann 2000b: 56). Kurz gesagt: In den 60er Jahren hatte Luhmann danach gefragt, welche Funktionen die Formalebene einer Organisation für selbige übernimmt und welche Anschlüsse und Folgen sich hieraus ergeben. In seiner späteren Überarbeitung leitet ihn dagegen die Frage, *wie überhaupt* Entscheidungen an Entscheidungen anknüpfen können; welche Bedingungen also erfüllt sein müssen, damit organisationale Systeme in der Lage sind, sich im Kontext des Gesamtsystems Gesellschaft auszudifferenzieren. Eine derartige Stoßrichtung stellt dann auf Probleme der Unsicherheitsabsorption und Komplexitätsreduktion durch Entscheidungsprämissen ab, welche die zunächst unendlichen Verweisungsmöglichkeiten einer Entscheidung auf eine handhabbare Auswahl reduzieren, um in dieser Weise die Entscheidbarkeit von Entscheidungen sicherzustellen (vgl. Luhmann 1992, 2000b: 183 ff.). Dass hierbei dann Fragen nach der Funktion bzw. der Operativität nicht entscheidungsförmiger, informeller Kommunikation nur noch eine untergeordnete Rolle spielen können, liegt auf der Hand.

Trotz allem wurde das Begriffspaar von Formalität und Informalität als forschungsleitende Perspektive und Unterscheidung auch im systemtheoretischen Kontext keinesfalls suspendiert (vgl. Groddeck und Wilz 2015). Jedoch bedarf es aufgrund der Entwicklungen in der allgemeinen Systemtheorie in den letzten Jahrzehnten einer Neubestimmung dieser dichotomen Begrifflichkeiten, welche einen Brückenschlag zwischen „alten“ und „neuen“ systemtheoretischen Zugängen zum Phänomen der Organisation ermöglicht und auf diese Weise Vorschläge unterbreitet, wie der Begriff der Informalität auch unter Maßgabe eines autopoietischen Systemverständnisses als zentrales Charakteristikum der Auseinandersetzung mit organisationalen Systemen beibehalten werden kann. Gleichwohl tangiert diese theoretische Grundlagenarbeit unser



Forschungsvorhaben nicht in zentraler Position, da der Schwerpunkt der Theoriearbeit auf der Darstellung von Erwartungszusammenhängen in organisierten Sozialsystemen beruht und folglich die Autopoiesis der Organisation – also der Anschluss von Entscheidungen an Entscheidungen – nicht wesentlich mit diesem Verständnis kollidiert. Als Hinweis in diese Richtung können wir unter anderem eine Stelle bei Luhmann heranziehen, an der er den Begriff der Entscheidung an die Existenz spezifischer Formen des Erwartens knüpft (Luhmann 1988a: 278 ff.)<sup>52</sup>. Auch Entscheidungen können demnach nur dort existieren, wo ihr Charakter als Entscheidung über die Bereitstellung generalisierter Erwartungszusammenhänge erwartbar und damit aktualisierbar wird.

Anstelle des Begriffs der formalen Verhaltenserwartungen verwendet der „späte“ Luhmann dabei jedoch den Strukturbegriff als Verstetigung der Wirkung von Entscheidungsprozessen und bettet die Funktion von Struktur in das Ziel der Komplexitätsreduktion durch Unsicherheitsabsorption ein, ohne hierbei allerdings einen direkten Bezug auf den Erwartungsbegriff herzustellen. Formalität kann in diesem Verständnis dann als durch Entscheidungen etablierte und immer wieder neu aktualisierbare und veränderbare Historie entschiedener Entscheidungen betrachtet werden, die erst dort Erwartbarkeit suggerieren, wo die Struktur des Systems – also dessen geltende Entscheidungsprämissen – bestimmte Formen von Entscheidung als erwartbar selektiert. Diese Überlegungen werden zudem dadurch plausibel, dass auch in der autopoietisch gewendeten Konzeption organisierter Sozialsysteme weiterhin die Mitgliedschaft im System eine zentrale Stellung einnimmt (vgl. Luhmann 2000b: 110 ff.) und hierdurch gesichert ist, dass nur Mitglied werden kann, wer die Geltung der formal getroffenen Entscheidungen akzeptiert. Ein Verstoß gegen dieses Prinzip führt – wie von Luhmann bereits in den 60er Jahren angedeutet – zur Infragestellung der eigenen Mitgliedschaft als Letztmittel der Organisation, die dadurch in der Lage ist, die eigene formale Kohärenz beizubehalten und den Fortbestand des Systems sicherzustellen. Auch die autopoietische Organisation bedarf mithin einer formalen Rückbindung ihrer Entscheidungsprozesse, um erwartbar und damit entscheidbar zu machen, was entschieden werden soll, und hierdurch zugleich das „Innen“ des Systems von seinem „Außen“ zu differenzieren.

---

<sup>52</sup> Er notiert hierzu: „Unsere Analyse legt es nahe, den Entscheidungsbegriff von Präferenz auf Erwartung umzustellen. Damit wird diejenige Strukturtechnik aufgenommen, mit der das System selbst seine eigene Komplexität absorbiert und seine Selbstbeobachtung in den Bereich des Machbaren bringt. Der Vorschlag lautet: *eine Handlung immer dann als Entscheidung anzusehen, wenn sie auf eine an sie gerichtete Erwartung reagiert*. Wir könnten auch sagen: daß sie immer dann, wenn sie darauf reagiert, mithilfe von Erwartungen beobachtet wird. Erst die Prognose des Verhaltens macht das Verhalten zur Entscheidung; denn erst die Prognose des Verhaltens macht es möglich, *ihr zu folgen*“ (Luhmann 1988a: 278; Hervorhebungen im Original).

Formalität stellt demnach als Etablierung der Bedingung der Möglichkeit von Entscheidungen im Sinne sogenannter Entscheidungsprämissen (Luhmann 2000b: 222 ff.) sicher, dass ein System Erwartungen in Form von vergangenen Entscheidungsleistungen als Prämissen zukünftigen Entscheidungsverhaltens verfügbar halten kann. Als informell gilt dann all das, was in Organisationen nicht im Kontext formaler, also systemrelevanter, Entscheidungen behandelt werden kann oder bewusst von den Entscheidungsprozessen des Systems und somit von einer Re-Formalisierung durch selbiges ferngehalten wird. Es handelt sich daher um „nicht entschiedene“ (Kühl 2010b: 4) oder auch „unentscheidbare Entscheidungsprämissen“ (Luhmann 2000b: 240), also um Prämissen für Entscheidungen, über die selbst wiederum nicht entschieden werden kann, da sich ihre Präsenz der formalen Beobachtung durch das System – nämlich mittels Entscheidungen – entzieht. So einleuchtend dieser Vorschlag erscheinen mag, so weitreichend stellen sich jedoch auch seine analytischen Defizite dar. Denn letztlich rekurriert eine derartige Analyse von Informalität nicht auf eine inhaltliche Bestimmung des Phänomens, sondern wird aufgrund der autopoiesiszentrierten Ausrichtung des Theoriesettings auf die Negation des strukturellen Apparates organisationaler Systeme verwiesen und kann dann nur im Sinne *unentscheidbarer* oder *nichtentschiedener* Entscheidungsprämissen in den Korpus der Theorie integriert werden – mithin als Einschluss durch Ausschluss. Letztlich kann uns eine derartige Darstellung von Informalität daher nicht zufriedenstellen, da wir für die empirische Analyse der Funktion der Dichotomie von Formalität und Informalität einen fundierteren Begriff des Informellen benötigen, der es uns ermöglicht, über die Negation der Relevanz für entscheidungsförmige Autopoiesis hinaus das Alltagsverhalten von Organisationsmitgliedern in den Blick zu nehmen.

Allein die Betrachtung relevanter Entscheidungsprämissen und ihrer informellen Pendanten ist folglich nicht in der Lage, die Komplexität und Vielschichtigkeit informeller Kommunikations- und Entscheidungszusammenhänge, die ja durchaus auf – stillschweigend aufrechterhaltenen – Prämissen beruhen, darzustellen. Es bedarf demnach eines weitergehenden Systematisierungsversuchs, um die „Untiefen“ der Informalität im Rahmen einer Theorie der Organisation greifbar zu machen und auf diese Weise die Unterkomplexität einer alleinigen Festlegung auf Formalität als Analyseparameter zu überwinden. Hierfür erscheint uns der Erwartungsbegriff als geeignetes Instrument. Angewendet auf den Versuch einer Systematisierung des Begriffspaares Formalität/Informalität bedeuten die dargelegten theoretischen Erkenntnisse folglich, dass ein grundlegender Unterschied der beiden Aspekte in ihrem Verhältnis zum Erwartungsbegriff besteht: Formalität ist dann anzutreffen, wenn Erwartungsstrukturen zum Inhalt von Kommunikation werden, die ohne Friktionen und Irritationen als Erwartungen des Systems dargestellt

werden können und somit innerhalb formaler Kommunikationsstrukturen als legitime Muster der Erwartungsbildung verstanden werden. Wer sich innerhalb dieser Erwartungsstrukturen bewegt, tut etwas Selbstverständliches, wer dagegen offiziell auch andere, im schlimmsten Falle gegenläufige, Erwartungen als handlungsleitende Prämissen vertritt, muss damit rechnen, dass früher oder später seine Mitgliedschaft im System in Frage gestellt wird, da die reziproke Vergewisserung der Einhaltung formaler Verhaltenserwartungen die Grundlage jeglicher Organisationalität bildet und eine Verweigerung der Einhaltung selbiger die Frage nach der Mitgliedschaft im System provoziert (vgl. Luhmann 1964: 42).

Informalität dagegen setzt in diesem Verständnis genau an den Punkten an, die *nicht* zur offiziellen Erwartungsstruktur eines Organisationssystems gehören. Es handelt sich demnach um Absprachen und Erwartungsbildungen zwischen Mitarbeitern, die formal keinen Geltungsanspruch erheben können, sondern, um wirksam zu bleiben, „im Schatten“ der Formalstruktur verbleiben müssen, gleichzeitig jedoch erst dadurch ihren Sinn gewinnen, dass sie innerhalb eines formalen Zusammenhangs als informale Erwartungsreferenzen auftreten (vgl. ebd.: 285). Hierbei kann es sich beispielsweise um Absprachen eines „kurzen Dienstweges“, um die Institutionalisierung gemeinsamer Kaffeepausen oder um seit langer Zeit auch außerhalb der Organisation gepflegte Freundschaften handeln, die in der Lage sind, neben der formalen Kommunikation über die Formalebene hinausgehende Erwartungen an das Verhalten von *alter* zu richten und auf dieser Grundlage eine zweite Ebene des Erwartens zu operationalisieren, die weniger von formal etablierten als vielmehr von *persönlich* zurechenbaren Erwartungen abhängig ist. Denn im Rahmen einer Freundschaft ist es beispielsweise möglich, entgegen den formal gesetzten Vorschriften sensible oder gar geheime Informationen auszutauschen und gleichzeitig davon ausgehen zu können, dass dies zum einen beim Gegenüber keine Irritationen hervorruft, da er als guter Freund erwartet, dass man ihm auch derartige Informationen nicht vorenthält; und eine Freundschaft in der Regel auf einem intimeren Informationsaustausch gründet als dies zum Beispiel in einer reinen Arbeitsbeziehung der Fall ist. Zum anderen bietet die Kongruenz informeller Erwartungsbildung die Gewähr dafür, dass einmal geäußerte Informalität auch als solche verstanden und gehandhabt wird, dass also die Wahrscheinlichkeit eines „leaks“, einer Verunglimpfung des Informanten durch die Weiterleitung der Information und ihres Senders an offizielle Stellen, als äußerst gering erscheint und es daher gewagt werden kann, auch sensible Informationen preiszugeben.

Die Brisanz dieses Unterfangens wird dabei besonders deutlich, wenn man sich Situationen vor Augen führt, in denen noch keine informelle Vertrautheit zwischen zwei Akteuren besteht, man also nicht ohne Weiteres davon ausgehen kann, dass der Andere in eine Verlagerung der

Kommunikation in den Bereich des Informellen einwilligt. Hier bedarf es eines langsamen und kontinuierlichen „Abtastens“ und Kennenlernens der Person, um nach und nach feststellen zu können, inwieweit ein informeller Kontakt zu diesem Mitarbeiter als sinnvoll und möglich erscheint. Zu denken wäre in diesem Zusammenhang beispielsweise an die Übernahme einer Abteilung durch einen neuen Chef, wie dies Luhmann zeitlos und bis heute unübertroffen in einem Aufsatz aus den 60er Jahren beschreibt (Luhmann 1962). Solange man noch nicht einschätzen kann, inwieweit der neue Vorgesetzte auch für Gespräche „unter der Hand“ oder „abteilungsinterne Absprachen“ zugänglich ist, wird sich ein Großteil der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetztem auf der Ebene formaler Erwartungen bewegen, da diese als unverdächtig gelten und somit einen sicheren Boden für das Abtasten des Gegenübers bieten. Erst mit der Zeit erwachsen über diese formalen Verhaltenserwartungen hinaus abrufbare informelle Erwartungsstrukturen, die dann als Routinen und Mittel der täglichen Arbeit eingesetzt und aufrechterhalten werden können.

Abschließend sind wir damit in der Lage festzuhalten, dass Informalität in Organisationen, neben der Darstellung als „negatives“ Pendant von entscheidbaren Entscheidungsprämissen, über die Etablierung reziproker Erwartungsstrukturen beschrieben werden kann: Überall dort, wo sich aktualisierbare Erwartungszusammenhänge zwischen Mitgliedern eines Organisationssystems ausbilden, die auf formaler Ebene nicht als „legitime“ Erwartungshaltungen kommuniziert werden können, hat sich eine Struktur informeller Kommunikationserwartungen etabliert. Im Gegensatz zu einer Konzeptualisierung als nichtentschiedene oder unentscheidbare Entscheidungsprämissen eröffnet der Erwartungsbegriff dabei die Möglichkeit, Phänomene und Strukturen des Informellen nicht allein über ihren Ausschluss aus der systeminternen Autopoiesis als „nicht“ oder „un-“ zu bezeichnen, sondern illustriert, dass Erwartungsbildung auch „unterhalb“ der Formalebene stattfindet und auf diese Weise eine Struktur ausbaut, die in Organisationen zwar offiziell nicht gewünscht, für die Aufrechterhaltung des Systems aber unersetzbar ist. Erst aus dieser Perspektive ist es daher möglich, nach den Wechselwirkungen zwischen Formalebene und Informalität zu fragen. Denn letztlich ist Informalität nur dort institutionalisierbar, wo Formalität existiert, es also prinzipiell erwartbar ist, unter der Bedingung und Berücksichtigung formaler Verhaltenserwartungen weitergehende Erwartungsstrukturen zu entwickeln, die erst durch ihren kreativen Umgang mit den formalen Strukturen des Systems ihre Funktionalität erhalten.

Gleichzeitig findet durch diese theoretische Umdeutung eine Verschiebung der Erwartungsperspektive statt. Es handelt sich dann nicht mehr um Erwartungen des Systems, sondern um Erwartungszusammenhänge zwischen *Personen*, die im Kontext eines Arrangements

organisierter Sozialsysteme als ebenso grundlegende Prämissen des Entscheidungsverhaltens dienen können. Ihr Charakter ist jedoch maßgeblich dadurch bestimmt, dass sie allein „im Verborgenen“ wirken und – sollten sie doch einmal „offiziell“ zugänglich gemacht werden – gute, nämlich formale, Gründe benötigen, um das eigene Verhalten im Kontext organisationaler Verhaltenserwartungen zu rechtfertigen. Hierbei zeigt sich der Mehrwert einer auf Erwartungen rekurrierenden Perspektive von Formalität und Informalität: Sie offenbart die Spannungen, die zwischen den Erwartungsstrukturen beider Seiten entstehen können, und macht es doch zugleich möglich, das Entstehen informaler Entscheidungszusammenhänge als reziproken, weil auf interpersonale Erwartungsbildung angewiesenen, Prozess darzustellen, der vor allem dadurch geprägt ist, dass die in ihm entstehenden Entscheidungsprämissen unter Maßgabe der Nicht-Kommunizierbarkeit auf Formalebene produziert werden und hierdurch gerade die Abgrenzung zu sowie die Nutzung von formalen Verhaltenserwartungen als integraler Bestandteil informaler Erwartungsbildung fungieren. Um diese Perspektive der organisationspezifischen Erwartbarkeit von Kommunikation noch weiter auszubauen und für unsere Analyse fruchtbar zu machen, thematisiert das nachfolgende Kapitel die verschiedenen Stufen der Generalisierung von Verhaltenserwartungen in Organisationssystemen und kontrastiert sie mit der Konzeptualisierung des Informalitätsbegriffs.

### **3.2 Stelle, Rolle und Person**

Erwartungen rekurrieren als Begriff bzw. Struktur immer auf eine noch nicht eingetretene Zukunft und adressieren an diese relevante Eigenschaften in Form von Qualitäten, von denen man relativ sicher weiß, dass sie in der vorgesehen Form und Ausprägung eintreten werden. Wer Erwartungen hat, der hat folglich auch eine Vorstellung davon, was in Zukunft unter bestimmten Voraussetzungen passieren wird, und er baut dieses Wissen auf seine bis dato gemachten Erfahrungen und Beziehungen auf, die er auf die Erfüllung von Erwartungshaltungen hin beobachten kann. Erwartungen benötigen demzufolge – zumindest wenn es sich um *soziale* Erwartungen handelt – ein Mindestmaß an sozialer Interaktion mittels Kommunikation. Um Erwartungen zu etablieren, muss Verständigung, wenn auch nur in sehr rudimentärem Maße, möglich sein, damit *ego* und *alter* das Handeln des jeweils Anderen ausdeuten können und hierdurch in der Lage sind, gegenseitige Ansprüche, Präferenzen und Vorstellungen zu antizipieren. Denn erst wenn man weiß, auf welche Prämissen das Gegenüber seine Handlungen stützt, wird es möglich, Erwartungen über dessen Handeln zu formulieren<sup>53</sup>. Besäße man keine

---

<sup>53</sup> Berger und Luckmann (1974) gründen auf dieser Annahme ihre phänomenologische Analyse der Konstruktion sozialer Wirklichkeit. Sie setzen es sich mithin zum Ziel, die Konstruktion der Gesellschaft aus den kleinsten

derartigen Anhaltspunkte – gäbe es also keine sozial vorstrukturierten Parameter der Kommunikation –, könnte man keine Erwartungshaltung über das Verhalten des Anderen ausbilden und müsste sich dementsprechend zunächst auf Irritation und Überraschung einstellen. Erst wenn mehrere Interaktionen stattgefunden haben, ermöglicht die Wiederholung des Kontakts folglich Anzeichen für Erwartungsbildung, die dann als „typisches“ Verhalten von *alter* wahrgenommen und entsprechend erwartet werden können<sup>54</sup>.

Auch Formalität und Informalität können daher aus unserer Sicht über die Aktualisierung spezifischer Erwartungszusammenhänge charakterisiert und in ihrer Funktionalität für das System dargestellt werden. Bevor wir jedoch genauer auf die funktionalen Aspekte des Informalitätsbegriffs eingehen, wollen wir in diesem Kapitel zunächst dessen Abgrenzung vom Begriff der Formalität vorantreiben und damit eine Definition dessen, was unter Informalität in organisierten Sozialsystemen verstanden werden kann, vorbereiten. Am gewinnbringendsten erscheint

---

Einheiten ihrer selbst, nämlich aus den kommunikativen Interaktionen ihrer Mitglieder, zu rekonstruieren und die Form der Gesellschaft als Ansammlung von durch Kommunikation etablierten und durch Tradierung gefestigten Institutionssystemen zu interpretieren. Der Unterschied zur Luhmann'schen Variante des Kommunikations- und Gesellschaftsbegriffs liegt jedoch darin, dass Berger und Luckmann allein die phänomenologische Komponente ihrer Theorie als Ausgangspunkt von Erwartungsbildung verwenden. Die Frage nach der Entstehung gemeinsamer Erwartungshaltungen wird folglich allein über die individuelle Konstruktion von Interpretations- und Verstehensleistungen der Akteure erzielt, die hierdurch Institutionen – als Strukturen geteilter Erwartungs- und damit Verhaltensgeneralisierung – entstehen lassen, die selbst wiederum auf die Verhaltensprämissen der Individuen zurückwirken. Auf dieser Grundlage kommen sie zu ihrer Kernaussage, dass die Gesellschaft zwar aufgrund der genannten Konstruktionsleistungen ein menschengemachtes Produkt sei, sie aber gleichzeitig durch die Wahrnehmung der in ihr repräsentierten Institutionen zu einer objektiven Wirklichkeit werde, die ihre eigene Kontingenz im Laufe der Zeit immer weiter in den Hintergrund treten lasse, wodurch der Mensch zum Produkt seiner eigenen Institutionalisierungsleistungen werde (vgl. ebd.: 65). Unterschiedliche Referenzen von Kommunikation und damit von Erwartung, wie sie beispielsweise in der Luhmann'schen Systemtheorie (Luhmann 1984) angelegt sind, die den spezifischen Sinn einer Kommunikation über ihren Bezug zu einem Teilsystem der Gesellschaft rekonstruiert, fehlen bei Berger und Luckmann. Ihr Ansatz kann damit zwar die Grundbedingungen von Verständigung und Sozialität auf phänomenologischer Theoriebasis explizieren, kommt aber dort an seine Grenzen, wo Gesellschafts- und damit auch Interaktionssysteme ein zunehmend höheres Maß an Komplexität annehmen und demzufolge einzelne Bereiche des Sinnerlebens nicht mehr ausreichend über den Institutionenbegriff – dem im Übrigen eine Kategorisierung verschiedener Formen von Institutionen fehlt – beschrieben werden können, sondern als Selektionsleistung hochspezialisierter (sozialer) Systeme begriffen werden, um es auf diese Weise zu ermöglichen, die Konstruktion gesellschaftlicher Wirklichkeit – und eben dieses Ziel setzen sich die Autoren – adäquat zu erfassen.

<sup>54</sup> Weick (1985) bezeichnet diese einzelnen, aufeinanderfolgenden Episoden der Kommunikation als „doppelte Interakte“. Sie bilden in seiner evolutionstheoretischen Fassung des Organisationsverständnisses den Dreh- und Angelpunkt organisationaler Selbstproduktion – und zwar überall dort, wo Individuen über die Verkettung doppelter Interakte gemeinsame Situations- und Verhaltensdeutungen etablieren, die unter möglichen anderen Deutungen bevorzugt (Selektion) und als „Karten“ der Handlungsorientierung für spätere Situationen bereitgehalten werden (Retention). Luhmann prononciert mit seinem Begriff der „doppelten Kontingenz“ (Luhmann 1984: 148 ff.) dagegen stärker die *Unwahrscheinlichkeit* derartiger Verständigungsmuster, indem er darstellt, dass die jeweiligen Gedanken von *ego* und *alter* einander nicht zugänglich seien, weshalb es eines mehrmaligen Durchlaufens gegenseitiger Interpretationsprozesse bedürfe, um festzustellen, was das Gegenüber „tatsächlich“ meint – ohne dies jedoch tatsächlich in allen Punkten rekonstruieren zu können. Verstehen ist dann immer ein reziprokes *Unterstellen* von Realitätsgewissheit, ohne dabei auszuschließen, dass die gemeinsam vergewisserte Realität auch anders möglich bzw. interpretierbar wäre, diese Möglichkeit der Kontingenz jedoch durch reziproke „Verständigung“ in den Hintergrund der Interaktion treten zu lassen (vgl. ebd.: 156 f.).

uns dabei die Gegenüberstellung formaler und informaler Formen der Erwartungsgeneralisierung in Organisationssystemen, da an den Ausformungen der Erwartungsleistungen die unterschiedlichen Voraussetzungen einer Etablierung der jeweiligen Erwartungsform sichtbar werden. Formalität und Informalität sind dann daran zu erkennen, dass sie unterschiedliche Referenzen der Erwartung aktualisieren und sich hierdurch in der Bedingung der Möglichkeit ihrer Existenz stark voneinander unterscheiden. Diesbezüglich hatten wir bereits festgestellt, dass ein Spezifikum informaler Erwartung im Bezug der Erwartungsleistung auf *Personen* als Adressen der Kommunikation besteht und aus diesem Grund nicht als formale Erwartung des Systems fungieren kann.

Um diese Erkenntnis noch weiter auszubauen und in ihren Wirkungen besser verstehen zu können, kontrastieren wir nachfolgend den Begriff der Person als Adresse informaler Erwartung mit formalen Formen der Bezeichnung „personalisierter“ Erwartungszusammenhänge des Systems, wie beispielsweise Stellen (Luhmann 1964: 141 ff.) und Rollen (ebd.: 39 ff., 283 ff.).<sup>55</sup> Hiervon ausgehend wollen wir deutlich machen, worin der Unterschied besteht, ob Mitglieder im System unter Berücksichtigung ihrer formalen Mitgliedschaftsbedingungen, zum Beispiel als Leiter der Finanzabteilung, handeln und Entscheidungen treffen oder ob sie über diese formal festgeschriebenen Selektionen formaler Erwartungsgeneralisierung hinaus auch als Adresse für informale Kommunikationserwartungen fungieren. Aus diesem Grund illustrieren wir zunächst die Begriffe „Stelle“ und „Rolle“ als formale Erwartungsreferenzen des Systems und analysieren anschließend in Differenz dazu den Personenbegriff als Konstrukt informaler Erwartungsleistungen. Entscheidend für die hierbei zugrundeliegende Argumentationsstruktur ist die Luhmann'sche Annahme einer Gradualisierung der Erwartungsgeneralisierung in organisationalen Systemen (vgl. ebd.: 55 ff.). Unter Generalisierung versteht er dabei die dauerhafte Installierung von Verhaltenserwartungen, sodass deren Geltung unabhängig von kurzfristigen Veränderungen im System oder dessen Umwelt Bestand hat:

„In Anlehnung an den Sprachgebrauch, der aus der behavioristischen Theorie des Lernens stammt, wollen wir eine Orientierung als generalisiert bezeichnen, soweit sie vom Einzelereignis unabhängig besteht, von einzelnen Abweichungen, Störungen, Widersprüchen nicht betroffen wird und Schwankungen, auch in den relevanten Umwelten, innerhalb gewisser Grenzen überdauert. Es ist leicht zu

---

<sup>55</sup> Eine weitere Form der formalen Erwartungsgeneralisierung ist die Etablierung von *Programmen*, durch welche die Organisation in der Lage ist, ihr Entscheidungsverhalten durch Rückgriff auf bestimmte Fixpunkte der Selektion von Entscheidungsmöglichkeiten zu steuern und auf diese Weise ein hohes Maß an Erwartungssicherheit im System sicherzustellen (vgl. Luhmann 1964: 98 f.). Allerdings lassen wir diese Form der Erwartungsgeneralisierung hier außen vor, um stattdessen diejenigen Varianten der Erwartungsbildung stärker in den Blick zu nehmen, die unter Rückgriff auf Aspekte individuellen Verhaltens beschrieben werden können.

sehen, daß in der Generalisierung von Verhaltenserwartungen der Schlüssel für die relative Invarianz von Handlungssystemen liegt.“ (Luhmann 1964: 55 f.)

In Bezug auf Organisationssysteme stellen generalisierte Verhaltenserwartungen somit sicher, dass das System als System in seiner Umwelt differenzierbar bleibt, da die formalen Verhaltenserwartungen Handlungen im System unter Einbezug der Mitgliedschaftsbedingung an die generalisierte Erwartungsstruktur des Systems rückbinden. Als am stärksten generalisierte Erwartungsstruktur in Organisationen kann in diesem Zusammenhang das Konstrukt der *Stelle* bezeichnet werden (vgl. ebd.: 141 ff.; 2000b: 231 ff.). Sie ist in der Lage, der Organisation ein abstraktes Bild zu verleihen und Informationen darüber zu liefern, was von den Inhabern einer Stelle – ganz egal um wen es sich handelt, zu welchem Zeitpunkt er eingestellt wird, wo er vorher bereits gearbeitet hat oder welche Persönlichkeitsmerkmale er besitzt – erwartet werden kann und muss. Stellenbeschreibungen bilden dabei den sprachlichen Rahmen für die Eigenschaften, Anforderungen und Aufgaben von Stellen und machen es auf diese Weise möglich, organisationsweite Verhaltensmaßstäbe zu postulieren, deren Einhaltung aufgrund der Mitgliedschaft der Stelleninhaber in der Organisation erwartet werden kann und darüber hinaus als Mitgliedschaftsbedingung firmiert. Stellen koordinieren mithin die in Organisationen auftretenden formalen Verhaltenserwartungen und ermöglichen auf diese Weise ein Grundgerüst formalen Erwartens im System (vgl. Luhmann 2000b: 232f.).

Die Organisation schafft auf diese Weise bereits vor Besetzung einer Stelle einen zwar inhaltsleeren, aber dafür erwartungstechnisch umso voraussetzungsreicheren Raum formalisierter Verhaltenserwartungen, indem sie potentiellen Bedarf über die an Stellen gebundenen Voraussetzungen ausdrückt und hierdurch in der Lage ist, die fachliche Eignung sowie die hierarchischen Kommunikationswege des Systems in Form der Stellenbeschreibung miteinander in Beziehung zu setzen (vgl. ebd.). Aus diesem Grund spricht Luhmann im obigen Zitat auch von der durch Verhaltenserwartungen begründeten relativen Invarianz von Systemen: Störungen, Entlassungen, Skandale, Krisen und Katastrophen sowohl im Innenbereich der Organisation als auch in ihrer relevanten Umwelt führen nicht sofort zu einer Abänderung interner Verhaltenserwartungen und damit Stellenvorgaben, da diese unabhängig von Orten, Personen, Projekten und Zeiten gelten und demzufolge in der Lage sind, persönliche Krisen und auf Personen oder Umwelteinflüsse zurechenbare Turbulenzen zu überdauern. Erst durch generalisierte Verhaltenserwartungen erhalten organisierte Sozialsysteme folglich einen festen Rahmen, der die Grenzziehung zwischen ihnen und ihrer Umwelt auf Dauer stellt und so überhaupt die Ausbildung relativ hoher systeminterner Komplexität ermöglicht.



Die Charakteristika generalisierter Verhaltenserwartungen beschreibt Luhmann dabei zusätzlich über die Anwendung der Sinndimensionen zeitlich, sachlich und sozial. Demnach behalten formalisierte Verhaltenserwartungen ihre Geltung auch dann bei, wenn einzelne Abweichungen und/oder Enttäuschungen in Bezug auf etablierte Verhaltenserwartungen registriert werden (zeitlich), wenn Erwartungsstrukturen in Widerspruch zueinander geraten oder ihnen Zusammenhanglosigkeit und Themenferne unterstellt wird (sachlich) sowie wenn Dissens über die tatsächliche Ausgestaltung formalisierter Verhaltenserwartungen besteht (sozial) (vgl. Luhmann 1964: 56 f.). Es spielt demzufolge keine Rolle, ob ein Sachbearbeiter die neu erlassenen Richtlinien zur Bearbeitung bestimmter Eingänge als unnütz oder gar umständlich empfindet. Er muss sein Handeln, sofern er Mitglied des Systems bleiben möchte, an den formalen Bearbeitungsregeln orientieren und kann erwarten, dass sich an dieser Situation auch am darauffolgenden Tag nichts ändern wird. Die einzige Möglichkeit, auf eine Veränderung der Vorgaben hinzuwirken, bestünde demnach darin, den Weg einer formalen Beschwerde einzuschlagen, um für sein Anliegen Gehör zu finden. Allerdings steht der Erfolg dieses Unterfangens in nicht geringem Maße unter den Bedingungen der hierarchischen Entscheidungsgewalt, sodass es guter, weil formal plausibler Gründe oder einer entsprechenden Portion „Vitamin B“ bedürfte, um die Änderungen in die gewünschte Richtung zu lenken. Letzteres stellt dann jedoch Zusammenhänge dar, die nicht zu offiziellen Argumenten gerinnen können, sondern ihre Wirkung vielmehr auf einer personenbezogenen und damit informalen Ebenen der Kommunikation entfalten.

Ferner regeln Stellen auch den stark formalisierten Zugang zu den sie innehabenden Personen. Möglich wird dies dadurch, dass sie als Adressen von Kommunikation innerhalb der Organisationen beschrieben werden können, die neben den Rechten, Pflichten und Aufgaben des Stelleninhabers auch die Möglichkeit der Kontaktaufnahme zu selbigem sowie die potentiellen Themen und Kommunikationsverläufe bedingen (vgl. ebd.: 146 ff.). Begegnet man ergo dem Bereichsleiter Marketing auf dem Büroflur und kommt mit ihm ins Gespräch, orientiert sich der Verlauf der Unterhaltung – sofern noch kein oder nur ein recht sporadischer Kontakt zwischen beiden besteht – zunächst an den formalisierten und hierdurch generalisierten Verhaltenserwartungen, die im Kontext der Stellen der beiden Interaktionspartner in der Situation sichtbar werden. Für die Kommunikation ist in diesem Fall allein das relevant, was an formalen Verhaltenserwartungen für die jeweilige Stelle formuliert und somit einer reziproken Erwartbarkeit innerhalb der Grenzen der Organisation zugeführt wurde. Jenseits dieser Grenzen besteht auf Höhe der Generalisierung von Stellen, insbesondere dann, wenn kein engeres Verhältnis zwischen den Kommunikationspartnern besteht, das auf personale Zurechnungen des Gesagten

abzielen könnte, stets die Gefahr, den Anderen mit einer dieser Generalisierung nicht entsprechenden Kommunikations-Offerte zu irritieren. Man weist das Gegenüber dann darauf hin, dass die Überschreitung der stellenkonformen Erwartungen an dieser Stelle zwar beobachtet wurde, aber nicht gewünscht ist, und bringt auf diese Weise das Geschehen zurück in formal erwartbare Bahnen. Hierbei wird bereits eine Überschneidung mit dem Konzept der Rolle in organisierten Sozialsystemen deutlich, auf das wir nachfolgend noch genauer eingehen werden.

Eine ebenfalls zentrale Funktion von Stellen liegt abschließend in der Ermöglichung der Binnendifferenzierung organisierter Sozialsysteme (vgl. ebd.: 144). Denn erst die Überlagerung menschlichen Verhaltens mittels festgelegter Systemkonstanten der Verhaltenserwartung erlaubt es, Stellen je nach Bedarf und thematischer Ausrichtung in ihrer Grundstruktur zu adaptieren bzw. neue Stellen für weitere Abteilungen oder interne Umstrukturierungen zu schaffen. Auf diese Weise wird es möglich, den steigenden Anforderungen an die Verarbeitung von Komplexität über die interne Ausdifferenzierung des Systems zu begegnen. Als Formen generalisierter Verhaltenserwartungen regeln Stellen mithin auf maximal-abstrakter Ebene – in Bezug auf das jeweilige Organisationssystem – die Bedingungen und Möglichkeiten formal-legitimer Kommunikation und bewerkstelligen es hierdurch, dass das System unabhängig von einzelnen Personen und deren Eigenschaften und Kompetenzen in der Lage ist, seine Leistungen auf Dauer zu stellen und eine notwendige Elastizität der Stellenbesetzung zu gewährleisten, um der Einhaltung formaler Verhaltensvorschriften als Mitgliedschaftsbedingung ein glaubhaftes Sanktionspotential zuweisen zu können. Allerdings sind Stellen nicht in der Lage, über ihre allgemeine Funktionsebene hinaus spezifischere Koordinationsleistungen formaler Kommunikation zu erbringen. Sie illustrieren dann zwar alle Referenzmöglichkeiten formaler Anschlussfähigkeit für den Inhaber einer entsprechenden Stelle, sind sogleich aber dahingehend beschränkt, dass die in ihnen grundgelegten Bedingungen häufig nur in bestimmten Situationen Anwendung finden, die in der Definition der Stelle selbst jedoch nicht enthalten sind. Um diese Lücke zu füllen, hat sich – nicht nur aus systemtheoretischer Perspektive – der Rollenbegriff als weiterer Aspekt der Formalebene bewährt.

*Rollen* erweitern demnach den kommunikativen Spielraum generalisierter Verhaltenserwartungen im Vergleich zur Stelle als Erwartungsstruktur und ermöglichen so eine weitere Ausdifferenzierung formal generalisierter Kommunikation. Dies zeigt sich insbesondere daran,

„daß auf der Ebene der Rollen einerseits besondere Erwartungssicherheiten geschaffen werden können, die keine (oder geringe) Personenkenntnisse voraussetzen, sondern anonymisierbar sind; daß aber andererseits zugleich besondere Konfliktlagen, Distanzierungen, Manipulationen,

Belastungsminderungssitten mitzuerwarten sind, die jemand seiner eigenen Person gegenüber nicht riskieren bzw. nicht für angebracht halten würde.“ (Luhmann 1984: 431)

Mit dem Konzept der Rolle bewegen wir uns demzufolge im Kontext einer Ausgestaltung der formalen Verhaltensgeneralisierungen, die durch Stellen vorgegeben werden. Auch bei Rollen handelt es sich dabei weiterhin um generalisierte Verhaltenserwartungen in dem Sinne, dass die Erwartungen, die unweigerlich mit der Erfüllung bestimmter Rollen verknüpft sind, in der formalisierten Grenzziehung des Systems ihren Ursprung haben und aus diesem Grund ebenfalls als Bedingung der Erfüllung von Mitgliedschaft fungieren. Gleichzeitig erlauben Rollen jedoch eine Spezifizierung der Verhaltenserwartungen in Bezug auf konkrete Situationen und Konstellationen, in denen die Orientierung an den abstrakten Parametern der Stelle der vorgefundenen Komplexität nicht genügt. So impliziert bereits die Rolle des Organisationsmitglieds einen spezifischen Bereich des eigenen Stellenkontextes, der in der Lage ist, selbiges als Inhaber einer bestimmten Stelle zugleich – wenn dies notwendig erscheint – als Mitglied der Organisation zu adressieren und hierüber bestimmte Verhaltenserwartungen und Ansprüche zu kommunizieren. Des Weiteren wird ein Abteilungsleiter im Rahmen der Ausübung seiner Stelle einmal in der Rolle des Vorgesetzten gegenüber seinen eigenen Mitarbeitern auftreten und ein anderes Mal in der Rolle des Untergebenen gegenüber dem eigenen Vorgesetzten. Beide Rollen sind dabei in der formalen Stellenbeschreibung enthalten<sup>56</sup>, finden jedoch nicht in jeder Situation des organisationalen Alltags simultane Anwendung, sondern verbleiben solange unter der Bedingung ihrer potentiellen Abrufbarkeit latent im Hintergrund des Geschehens, bis die Situation einen Verweis auf ihre Aktualisierung ermöglicht oder gar erfordert.

Dabei kann es vorkommen, dass die adressierte Rolle der Ganzheit der in einer Stelle verankerten Verhaltenserwartungen entspricht, der Stelleninhaber demzufolge in seiner formalen Funktion als Stelleninhaber angesprochen oder auch thematisiert wird, ohne dass eine Spezifizierung in der jeweiligen Situation notwendig erscheint. In diesem Zusammenhang kann man dann von einer „Stellenrolle“ (Luhmann 1964: 143) sprechen, also einer Rolle, die alle Verhaltenserwartungen der Stelle inkludiert, gleichzeitig aber dadurch als Rolle sichtbar wird, dass die Erwartungen der Stelle in einem spezifischen Kommunikationskontext aktualisiert werden und folglich Relevanz für die Situationsdeutung gewinnen. Verfolgt man diese Konzeptualisierung

---

<sup>56</sup> Wäre dem nicht so, führte der Gegensatz zwischen Rolle und Stelle zur Inkonsistenz formal generalisierter Verhaltenserwartungen und verhinderte auf diese Weise die Möglichkeit der Systembildung, da Mitglieder in der Ausübung formal zugewiesener Rollen zugleich gegen zentrale Grundsätze ihrer Stellenbeschreibung verstießen und demzufolge in der Ausübung ihrer Pflichten die Verhaltenserwartungen des Systems überschritten. Die Folge wäre die Paradoxie, dass die Befolgung generalisierter Verhaltenserwartungen zur Kündigung der Mitgliedschaft und demnach zum Ausschluss aus dem System führte. Derartige Formalerwartungen wären folglich legitim und illegitim zugleich.

weiter, gelangt man zu dem Schluss, dass Stellen immer nur im Kontext von Rollen adressierbar werden, da eine Stelle an sich zunächst lediglich ein strukturelles Gebilde formalisierter Erwartungen formt, das erst in dem Moment an Relevanz gewinnt, in dem ein *Stelleninhaber* die Stelle ausfüllt, also die „Stellenrolle“ des Stelleninhabers übernimmt und hierdurch alle formalisierten Verhaltenserwartungen, die mit der Stelle verknüpft sind, auf sein Verhalten anwendbar und somit erwartbar macht. Die kommunikative Adressierung von Stellen als Komplexe generalisierter Verhaltenserwartungen erfolgt demnach stets über den Rollenbegriff, der die implizierten Stellenerwartungen dadurch anwendbar macht, dass er sie auf das Rollenverhalten des Stelleninhabers projiziert.

Da der Rollenbegriff folglich in seiner Operationalisierung nicht alle Eigenschaften einer Stelle mit impliziert, sondern – außer als „Stellenrolle“ bzw. „Mitgliedschaftsrolle“ – auf eine Selektion entsprechender formaler Erwartungen in jeweils wechselnden Situationen angewiesen ist, scheint es plausibel, diesem einen niedrigeren Grad der Generalisierung von Verhaltenserwartungen zuzuschreiben als dies beim Stellenbegriff der Fall war. Denn durch die Verwendung von Rollen ist es nicht mehr notwendig, die Totalität der mit einer Stelle verknüpften Erwartungen in den Blick zu nehmen, sondern einzelne Aspekte der Stelle im Hinblick auf spezifische Rollenausprägungen zu beobachten, die in ihrer Ausführung nicht auf die Ganzheit der Stellenerwartungen verweisen<sup>57</sup>. Bei weiterer Analyse des Rollenbegriffs stellt man zudem fest, dass verschiedene Rollen eines Organisationsmitglieds durchaus einander widersprechen können, ohne dass es hierbei sofort zu Inkonsistenzen in Bezug auf etablierte Verhaltenserwartungen kommt. Zugleich Untergebener und Vorgesetzter zu sein, ist zwar eine Paradoxie, aber kein Verstoß gegen organisationale Formalerwartungen. Weitere Rollen im Kontext einer Stelle könnten dabei auch die Führungskraft als Motivator oder Entscheider, als Mediator oder Konfliktlöser, den Sachbearbeiter als emsigen Besteiger hoher Aktenberge oder erfahrenen Anwender von Verwaltungssoftware sowie den Vorstandsvorsitzenden oder Geschäftsführer eines Unternehmens als Vater oder Familienoberhaupt, als Mitglied einer Versammlung, als Vertreter der Firma nach außen etc. implizieren. Gleichwohl verweist ihre inhaltliche Strukturierung nicht auf die *Person* des Rolleninhabers und dessen spezifische Eigenschaften. Vielmehr werden generelle Verhaltenserwartungen proklamiert, welche das Verhalten des Rolleninhabers in bestimmten Situationen charakterisieren, ohne dass hierbei zugleich ein Aspekt der

---

<sup>57</sup> Die klassische Rollentheorie spricht hierbei von sogenannten Rollenerwartungen (Wiswede 1977: 37 ff.; Dahrendorf 1977 [1958]: 37) bzw. von „role-sets“ (Merton 1968b [1949]: 422 ff.) im Sinne eines Bündels von Verhaltenserwartungen, die mit entsprechenden Rollen verknüpft sind. Zur Kritik der klassischen Rollentheorie und der Modifikation ihrer Darstellungsweisen siehe Haug 1994.

„Persönlichkeit“ des Rolleninhabers eine Rolle spielte. In einer Sitzung mit den Vorständen des Unternehmens wird sich der Bereichsleiter Marketing den Erwartungen des Kontextes und demzufolge auch der von ihm erwarteten Rolle als Teil des Top-Managements fügen, um entsprechend expliziten oder impliziten Sanktionen zu entgehen, auch wenn er *persönlich* derartige Sitzungen als „Humbug“ und Zeitverschwendung einschätzen mag<sup>58</sup>.

Organisationale Rollen finden sich mithin überall dort, wo Aspekte der Stellenerwartungen in konkreten Situationen realisierbar werden und sich die Bedingungen der Einhaltung formalisierter Verhaltenserwartungen in die Logik der vorgefundenen Rollenkonstellationen verschieben. Trotz dieser Spezifizierung und der hieraus resultierenden Inkonsistenz verschiedener Rollenerwartungen verbleibt diese Ebene der Erwartung stets im Kontext formalisierter Verhaltenserwartungen und somit auf einer „offiziellen“ Ebene der Systemkommunikation. Ein Bereichsleiter nimmt dann beispielsweise die Rolle des Vorgesetzten, des Untergebenen, des Entscheiders oder des (Fach-)Experten wahr und orientiert sich dabei an den für die jeweilige Rolle geltenden Erwartungsparametern im Kontext seiner Stelle<sup>59</sup>. Gleichzeitig wird man jedoch davon ausgehen können, dass an unterschiedliche Bereichsleiter zwar dieselben Erwartungen gerichtet werden können, dass sie die ihnen obliegenden Tätigkeiten jedoch auf *unterschiedliche Weise* – man könnte auch von einem *persönlichen Stil* sprechen – ausfüllen. Hierbei wird dann – zumindest offiziell – die Formalebene nicht verlassen, es finden sich jedoch verschiedene Interpretationen der organisational vorgesehenen Rollenerwartungen, die von Inhaber zu Inhaber jeweils unterschiedlich realisiert werden (vgl. ebd.: 57 f.), die allgemeine Geltung formaler Verhaltensvorschriften aber nicht berühren.

So sehr organisierte Sozialsysteme demnach auf die Geltung formaler Verhaltenserwartungen ausgerichtet sein mögen, so eindeutig ist auch, dass die Formalebene des Systems nicht jegliches Handeln voraussehen und mit angemessener Komplexität bearbeitbar machen kann. Vielmehr liegen ganze Teile des „faktischen Verhaltens“ (ebd.: 272) in Organisationen im Übergangsbereich zwischen Formalität und Informalität, bei dem es darum geht, mit dem Wechsel zwischen beiden Ebenen zu „spielen“ und im Zuge dessen taktische und inhaltliche Vorteile zu erzielen (vgl. ebd.: 48 f.). Allerdings sind Stellen und Rollen dann nicht mehr ausreichend, um

---

<sup>58</sup> Dahrendorf (1977 [1958]: 37 ff.) differenziert in dieser Hinsicht „Muss-“, „Soll-“ und „Kann-Erwartungen“, die jeweils unterschiedliche Grade des gesellschaftlichen Sanktionspotentials der Einhaltung von Rollenerwartungen darstellen und somit zugleich auf die Möglichkeiten der Devianz von etablierten Rollenerwartungen verweisen.

<sup>59</sup> Bereits Dahrendorf (1977 [1958]: 52) sowie Grace (1973) – am Beispiel des Lehrers – beschreiben jedoch die Existenz von Rollenkonflikten, bei denen die jeweiligen Erwartungen an eine Rolle (beispielsweise Vater und Bereichsleiter) einander entgegenstehen bzw. nicht in gleicher Weise und ohne Vernachlässigung einer der beiden Rollen erfüllt werden können. Ein liebender und sorgender Vater zu sein, der viel Zeit mit seinen Kindern verbringt, ist demnach häufig nur schwer mit karrierebezogenen Zielen innerhalb einer Organisation zu verbinden.

auch diejenigen Kommunikationen adressabel zu machen, die nicht ohne Weiteres Legitimität auf formaler Ebene gewinnen. Hierzu bedarf es einer weiteren Generalisierungsstufe des Erwartens, die in der Lage ist, über die formalen Setzungen des Systems hinaus als Referenzpunkt für *informelle* Erwartungen zu fungieren. An dieser Stelle entfaltet der Personenbegriff seine Wirkung.

Der Unterschied zu Stellen und Rollen liegt darin, dass Verhaltenserwartungen nicht mehr an formal festgelegte Erwartungshorizonte gerichtet werden, sondern *Personen* als Adressen der Kommunikation Bedeutung gewinnen. „Personen“ versteht Luhmann dabei als „individuell attributierte [sic!] Einschränkung von Verhaltensmöglichkeiten“ (Luhmann 1991: 170). Hierdurch macht er deutlich, dass mit dem Personenbegriff *nicht* der ganze Mensch, beispielsweise als Individuum, gemeint ist, sondern dass die Bezeichnung von Personen stets auf einer Selektion bestimmter Eigenschaften und Merkmale beruht, die auf Personen als Adressen von Kommunikation zugerechnet werden und damit als erwartbar gelten können. Der Unterschied zu Rollen und Stellen liegt folglich darin, dass auf Personen zurechenbare Erwartungen in aller Regel jenseits formaler Festlegungen verortet sind, da sie nicht in Bezug auf ihre Geltung als generalisierte Verhaltenserwartungen beschrieben werden können, sondern vielmehr von den jeweiligen Bedingungen und Eigenschaften ihrer Träger abhängig sind. Zwar beinhaltet auch der Personenbegriff eine immense Abstraktion von Verhaltenserwartung. Diese verbleibt aber *innerhalb* der Person als Adresse und differenziert somit lediglich bestimmte Erwartungsaspekte, die als Referenzpunkt kommunikativer Anschlussfähigkeit erscheinen. Erwartungen richten sich demnach in der Regel an *eine* Person. Gleichzeitig ist es jedoch plausibel, dass die jeweils aktualisierbaren Erwartungen auch mit der Person des Erwartenden differieren. So stellt die Ehefrau des Geschäftsführers andere Erwartungen an ihren Ehemann als dies von seinen Angestellten zu erwarten wäre, die wiederum je eigene Erwartungszusammenhänge mit der Person des Geschäftsführers über seine formale Rolle hinaus verbinden und damit erwarten.

Es sollte hierdurch deutlich geworden sein, weshalb wir im Kontext des Personenbegriffs von einer weiteren Verringerung der Generalisierungsleistung von Erwartungen sprechen. Personen vereinen Erwartungen auf sich, die *nur für sie gelten* und mithin in keinem anderen Kontext als legitime Erwartungshaltungen eingesetzt werden können. Generalisierung findet insofern zwar in Bezug auf die jeweils aktualisierten Erwartungen statt, geht aber niemals über den Bereich der Person hinaus. Daher ist es möglich, dass durch die Generalisierungsebene der Person ein bestimmter Teil der persönlichen Erwartungen als Verhaltenserwartung institutionalisiert und hierdurch informell erwartbar wird. Bestimmte Charakteristika der Ausübung einer Stelle hängen dann nicht mehr allein davon ab, um *welche* Stelle oder um *welche* Rolle es sich handelt,

sondern auch davon, *wer* die entsprechende Rollenfunktion ausübt. So kann man beispielsweise wissen, dass der eigene Chef mittwochsmorgens am besten gelaunt ist, da am Abend zuvor seine allwöchentliche Skatrunde stattfindet. Folglich wird man besonders heikle Themen, sofern diese einen Aufschub ermöglichen, eher zu diesem Zeitpunkt anbringen, um die Wahrscheinlichkeit einer negativen Gegenreaktion so gering wie möglich zu halten und hierdurch die eigene Person vor negativen Erwartungszuschreibungen zu schützen.

Es handelt sich dann nicht mehr um Erwartungen, die an eine Struktur formalisierter Verhaltenserwartungen rückgekoppelt sind, sondern um Erwartungen, die davon abhängig sind, welche Person eine bestimmte Stelle innehat, ohne dass diese Erwartungen wiederum auf formaler Ebene Geltung finden<sup>60</sup>. Während also bei Stellen und Rollen formalisierte Erwartungen als legitime Anknüpfungspunkte für kommunikative Adressierungen beschrieben wurden, geht es nun darum, dass *Eigenschaften* von Personen als Medium der Erwartungsbildung wahrgenommen und für die Generalisierung von Erwartungszusammenhängen genutzt werden. Diese Erwartungszusammenhänge können sich jedoch nur auf einer *informalen* Ebene generalisieren, da bereits ihre Etablierung die Geltung formalisierter Erwartungen und folglich die Abstraktion von jeglichem personenbezogenen Erwarten, die als oberste Prämisse der Systemautopoiesis fungiert, unterläuft.

Nicht zuletzt an diesem Punkt wird daher verständlich, weshalb Personen nicht einen Teil des Organisationssystems bilden, sondern als dessen Umwelt erscheinen (vgl. Luhmann 1964: 25). Generalisierte Verhaltenserwartungen als Systemgrundlage sind ergo nur denkbar, wenn *keine* personenbezogenen Erwartungsformen zur Bestimmung der Systemgrenzen angewandt werden: Organisationen bestehen aus Kommunikation, nicht aus Personen oder gar Menschen. Gerade an dieser Stelle wird somit jedoch auch die besondere Bedeutung der Person für organisierte Sozialsysteme sichtbar. Als Maßstab der Rückbindung von Verhalten an formalisierte

---

<sup>60</sup> Es sei denn, die Organisation beschlösse formal, dass Verhaltenserwartungen von den Eigenschaften und Verhaltensweisen der jeweiligen Personen abhingen. Ansätze für eine derartige Realisierung von Organisation finden sich vor allem in den feudal oder präbendal organisierten Großreichen der Antike und des Mittelalters. Dort war es üblich, Verwaltern vor Ort Land und Herrschaftsgewalt zu übertragen und im Gegenzug eine Treuepflicht sowie die Verwaltung der zugewiesenen Gebiete als Aufgabenerfüllung einzufordern. Da für die Ausführung der Tätigkeiten nur ein minimales Maß an anwendbaren Verhaltenserwartungen zur Verfügung stand (den geforderten Zehnt abliefern, Unruhen verhindern, im Falle eines Konflikts mit dem König in den Krieg ziehen etc.), war es letztlich der Person selbst überlassen, in welcher Weise sie den Aufgaben vor Ort nachkam. So gab es eifrige Bürokraten, volksnahe Charismatiker oder auch herrische Tyrannen, ohne dass jedoch die Funktionalität ihrer Aufgabenstellung durch die unterschiedliche Ausführung ihrer Ämter automatisch in Frage gestellt wurde (vgl. hierzu Weber 1980 [1921]: 556 ff.). Trotz allem existierte auch hier keine reine Willkür, da die Verhaltensweisen der Personen stets an das Gewaltmonopol und somit auch an die „Exit-Macht“ des Herrschers bei Nichtbefolgung der Treuepflichten rückgebunden waren. Ein organisationales Gebilde kann mithin nur dort bestehen, wo ein Mindestmaß an Verhaltenserwartungen formalisiert und entsprechend als Mitgliedschaftsbedingung für das System konzipiert wurde. Erst dann wird eine Abgrenzung des Systems zu seiner Umwelt überhaupt möglich (vgl. Luhmann 1964: 39 ff.; 2000b: 112).

Erwartungen erfüllt die Formalebene ihre Funktion der Systemkonstitution, als Grundlage für jegliches Handeln und Entscheiden in Organisationen erweist sie sich jedoch als deutlich unterkomplex, um für alle entscheidungsrelevanten Situationen – und das wäre der Anspruch an eine formalisierte Verhaltensstruktur – ausreichend differenzierte Entscheidungsprämissen zur Verfügung zu stellen. In gewissen Bereichen mag dies noch über Entscheidungsprogramme (Luhmann 2000b: 256 ff.) im Sinne einer Vorgabe wie: „immer wenn A, dann B“ o. Ä., zu regeln sein. Aber auch hier stößt das System schnell an die Grenzen der eigenen Komplexitätsverarbeitung. Personen als generalisierte Verhaltenserwartungen werden dann genau an den Stellen notwendig, an denen das System mittels seiner formalisierten Verhaltenserwartungen nur ungenügende Bearbeitungskomplexität zur Verfügung stellt und es Personen sind, die – wenn sie nicht in den Bahnen eines „Dienstes nach Vorschrift“ agieren – ausreichende Anknüpfungspunkte für Kommunikation zur Verfügung stellen und auf diese Weise formale Konflikte lösen und Sackgassen formaler Regelung durchqueren.

Der Generalisierungsgrad von Personen als Pool für Verhaltenserwartungen ist somit, wie bereits erwähnt, gegenüber dem Generalisierungsgrad von Rollen oder gar Stellen beträchtlich niedriger, da Verhaltenserwartungen dieser Provenienz in aller Regel nur auf *bestimmte* Personen bezogen werden können, für jede Person demzufolge spezifische, und das heißt *differente*, Verhaltenserwartungen Gültigkeit besitzen. Deutlich wird dies auch durch folgende Ausführung Luhmanns:

„Als *Personen* sind hier nicht psychische Systeme gemeint, geschweige denn ganze Menschen. Eine Person wird vielmehr konstituiert, um Verhaltenserwartungen ordnen zu können, die durch sie und nur durch sie eingelöst werden können.“ (Luhmann 1984: 429)

Des Weiteren können unterschiedliche Mitglieder einer Organisation unterschiedliche Erwartungen an dieselbe Person ausbilden, abhängig davon, ob sie sich beispielsweise bereits seit der Schulzeit kennen und eine Freundschaft auch außerhalb der Organisationsgrenzen pflegen, ob sie einander bereits mehrfach in Fachgremiensitzungen begegnet sind oder ob sie lediglich dasselbe Gericht in der Kantine bevorzugen. Die Erwartungsgeneralisierung bei Personen ist demnach immer abhängig von den jeweils durch andere Personen aktualisierbaren Erwartungszusammenhängen und somit niemals – bzw. nur in äußerst utopischen Vorstellungen – für alle Mitglieder einer Organisation gleich. Erst hierdurch erhalten beispielsweise Netzwerke in Organisationen ihre besondere, für die Informationsgewinnung und Entscheidungsvorbereitung so bedeutsame Stellung, da der Zugang zu solchen Netzwerken eben nicht zentral über formalisierte Prozesse und Vorgaben geregelt werden kann, sondern vielmehr den Bemühungen und Erfolgen der einzelnen Organisationsmitglieder obliegt, die durch die Nutzung ihrer



Bekanntschaften eine Informationsasymmetrie zwischen sich und den übrigen Mitgliedern herstellen und auf diese Weise Vorteile erzielen können.

Aus all diesen Überlegungen dürfte deutlich geworden sein, dass der Informalitätsbegriff nur in Kombination mit dem Generalisierungsgrad der Personenebene zu denken ist. Verhaltenserwartungen, die auf formaler Ebene fixiert sind, also Stellen und Rollen, können niemals (!) informale Erwartungszusammenhänge aktualisieren, da all das, was von einer Stelle oder einer Rolle erwartet werden kann, in den organisationalen Beschreibungen von Stellen und Rollen enthalten sein muss. Werden in manchen Bereichen der Organisation jedoch an bestimmte Personen, die Stellen oder Rollen ausfüllen, weitergehende Erwartungen gerichtet, dann finden diese keine Legitimation auf einer wie auch immer formalisierten Ebene des Systems, sondern müssen als informale Erwartungsschemata auf die Eigenschaften von Personen zugerechnet werden. Folglich kann Informalität in Organisationen nur beobachtet werden, wenn in erster Linie diejenigen Erwartungszusammenhänge in den Fokus gestellt werden, die allein davon abhängig sind, mit welchen Verhaltensweisen, Eigenheiten und Vorlieben bestimmte *Personen* bestimmte Stellen und Rollen ausfüllen. Ganz im Duktus des Frühwerks der Luhmann'schen Organisationssoziologie verbleiben – darauf wurde bereits mehrfach hingewiesen – formale Erwartungsschemata jedoch als die *Bedingung der Möglichkeit von Informalität*. Erst wenn sich ein System über generalisierte Verhaltenserwartungen auf einer formalen Ebene konstituiert und diese Erwartungen zur Mitgliedschaftsbedingung erhebt, kann sich überhaupt eine Ebene informaler Kommunikation als Folge des Umgangs mit den Voraussetzungen der Formalstruktur etablieren.

Es macht dann beispielsweise einen bedeutenden Unterschied, ob es sich bei unserem Tischnachbarn in der Kantine, mit dem wir uns angeregt über die Leidenschaft der Kaninchenzucht austauschen, um einen befreundeten Sachbearbeiter oder um den stellvertretenden Geschäftsführer des Unternehmens handelt. Zwar wird im Kontext des Gesprächs zunächst einmal von einer strikten Formalisierung der Rolle des Gegenübers abstrahiert, die Möglichkeiten informaler Erwartungsbildung – insbesondere mit Blick auf spätere Kontakte in anderen Zusammenhängen – sind jedoch stets und geradezu zwangsweise auf die formale Zuständigkeit und Bedeutung des Gesprächspartners gerichtet. So können bestimmte Äußerungen des stellvertretenden Geschäftsführers als Andeutung in Bezug auf eventuell bevorstehende Personal- und Kostenreduktionen gelesen werden, Hinweise für die Budgetierung wichtiger Projekte enthalten, die in den eigenen Aufgabenbereich fallen, oder gar als Informationen über potentielle Karrierechancen innerhalb einer Organisation interpretiert werden. Als kommunikative Adresse stellt der stellvertretende Geschäftsführer – bzw. Herr Müller oder gar Hans-Joachim – folglich für

jede Person unterschiedliche Anknüpfungspunkte zur Verfügung, abhängig davon, welcher Erwartungsbereich jeweils aktualisiert und in das Zentrum der Kommunikation gerückt wird. Wichtig ist dabei jedoch, dass erst die Rolle des stellvertretenden Geschäftsführers es in Organisationen überhaupt ermöglicht, auf informaler Ebene bestimmte Erwartungszusammenhänge auszubilden. Rollen, Stellen und Personen koinzidieren demnach in Bezug auf die Möglichkeiten informaler Erwartungsbildung als *Folge* der Auseinandersetzung mit formalisierten Verhaltenserwartungen des Systems.

Für unsere Untersuchung ist mit dieser Reformulierung des Informalitätsbegriffs im Kontext systeminterner Generalisierungen des Erwartens bereits ein großer Schritt in der theoretischen Grundlagenarbeit des Forschungsvorhabens getan. Über die Vorstellung der strategischen Ausnutzung von Machtbeziehungen, der Ungewissheit organisationaler Vertragsverhältnisse oder politischer Intrigen hinaus sind wir dadurch in der Lage, Informalität als genuinen Erwartungszusammenhang organisationaler Systeme zu beschreiben, genauer: als einen Erwartungszusammenhang, der Eigenschaften und Verhaltensweisen von Personen berücksichtigt, ohne dass diese Verhaltensweisen eine direkte Rückbindung an formalisierte Verhaltenserwartungen aufweisen. Während bei formalisierten Verhaltensweisen somit die Erwartung dem Verhalten vorausgeht – weil jeder weiß oder zumindest jedem das Wissen darüber unterstellt werden kann, wie die formalisierten Verhaltenserwartungen des Systems konzipiert sind –, ist für die Ausbildung informaler Erwartungszusammenhänge unter anderem die Anzahl der Kontakte bedeutsam, da von der Formalordnung nicht gedeckte Verhaltenserwartungen nur durch reziproke Vergewisserung der Anerkennung dieser Gesprächsebene ausgebildet werden können. Wird Informalität von vornherein und bis auf Weiteres verweigert, verbleibt die Verweigerungshaltung des Gegenübers als einzige informale Verhaltenserwartung zurück und blockiert auf diese Weise weitere kommunikative Anschlüsse, die zu einer Ausdifferenzierung personalisierter Erwartungen führen könnten.

Während Rollen und Stellen demnach relativ friktionslos als Orientierungspunkte für Verhaltenserwartungen herangezogen werden können und eine Berufung auf selbige niemals in Verdacht gerät, den zentralen Mitgliedschaftsbedingungen des Systems zu widersprechen, scheinen Personen und damit zugleich informelle Erwartungszusammenhänge bereits in ihrer Konstitution ein Sammelbecken für kommunikative Probleme und Paradoxien bereitzustellen. Deutlich wird dies beispielsweise im Hinblick auf die Einarbeitung eines neuen Chefs (siehe hierzu Luhmann 1962). Der neue Vorgesetzte ist als Person, vor allem wenn er von außen oder aus einer weiter entfernten Abteilung in die neue Position eintritt, für die meisten seiner Mitarbeiter unbekannt. Gleichwohl wissen beide Seiten um die formalen Verhaltenserwartungen, die mit der

Stelle des Abteilungsleiters und der Rolle des Vorgesetzten verknüpft sind und zugleich einen formalen Möglichkeitsspielraum für eigenes Verhalten eröffnen. Zu Beginn wird sich die Interaktion zwischen Mitarbeitern und Vorgesetztem auf formale Kommunikation beschränken, da keine Seite weiß, was genau vom Gegenüber als Person erwartet werden kann. Informelle Vorstöße können daher maximal als Abtasten lanciert und stets unter dem Vorbehalt eines formalen Vorwands gewagt werden. Ansonsten liefe man Gefahr, durch informelles Gesprächsverhalten eine peinliche Intervention des Gegenübers zu provozieren, die darauf abzielte, die Bedeutung der Formalebene als Interaktionsgrundlage wiederherzustellen. Je nach Art der Äußerung kann dies unter Umständen unangenehme Konsequenzen mit sich bringen, insbesondere für die Ebene der Mitarbeiter, da diese als das „Unten“ der hierarchischen Beziehung deutlich stärker vom guten Willen der Führungskraft, in formellen Angelegenheiten nicht allzu formell zu agieren, abhängig sind.

Die Schwierigkeit informeller Beziehungsstrukturen besteht folglich darin, dass sie im Kontext organisierter Sozialsysteme nicht formalisiert werden können, dass also ihre Geltung, Aufrechterhaltung und Neukonstitution stets im Kontext der Unsicherheit reziproker Verhaltenserwartungen operiert. Gleichzeitig hat dies jedoch den großen Vorteil, dass eine Zuwiderhandlung in Bezug auf informelle Erwartungsstrukturen keine Folgen für die Mitgliedschaft im System zeitigen und somit auch nicht vom System selbst sanktioniert werden kann (vgl. Luhmann 1964: 49). Es stellt sich dann aber die Frage, wie eine Ausbildung informaler Erwartungszusammenhänge unter diesen Bedingungen der Unsicherheit und Ungewissheit überhaupt möglich ist. Damit personalisierte Verhaltenserwartungen entstehen können, benötigt es ergo einen Mechanismus, der in der Lage ist, die Beständigkeit derartiger Erwartungsstrukturen zu suggerieren und sie zugleich gegen die Unwägbarkeiten des organisationalen Alltags und der menschlichen Psyche abzusichern. Eine derartige Komponente müsste es leisten, dass die in mehrfacher Folge etablierten Erwartungszusammenhänge zweier oder mehrerer Personen als strukturelles Schema der Erwartung aufrechterhalten und bei Zuwiderhandlung auch ohne Eingreifen der Formalebene sanktioniert werden können, um die Wahrscheinlichkeit erwartungskonformen Verhaltens zu erhöhen. Eine Möglichkeit, diese Ansprüche zu erfüllen, ist der *Mechanismus des Vertrauens* (vgl. Luhmann 1968). Das nachfolgende Kapitel geht daher näher auf die Bedeutung des Vertrauensbegriffs für informale Erwartungszusammenhänge ein und beleuchtet seine Funktion im Kontext unseres Forschungsvorhabens.

### 3.3 Vertrauen als Bedingung von Informalität

Vertrauen bildet den Grundstoff einer Vielzahl von sozialen Beziehungen, die wir in unserem alltäglichen Leben eingehen. Wir vertrauen unserem Ehepartner, dass er oder sie keine heimlichen Affären einget, dass unser bester Freund die ihm anvertrauten intimen Informationen nicht an Dritte weitergibt oder dass die an den thematisch zuständigen Sachbearbeiter delegierte Vorstandspräsentation die geforderte inhaltliche und sprachliche Qualität aufweisen wird. Vertrauen als Charakterisierung einer sozialen Interaktion erweist sich demnach als zentrales Substrat der Beziehung zweier Personen im kommunikativen Alltagsgeschehen. Nicht zuletzt aus diesem Grund findet sich in diesem Bereich ein immenser Fundus wissenschaftlicher Arbeiten, welche die verschiedenen Aspekte und Facetten des Begriffs im Kontext organisationswissenschaftlicher Zugänge beleuchten (Kramer und Tyler 1996; Hartmann und Offe 2001; Götz 2006; Richter 2017). Allerdings gründet nicht jede Beziehung, geschweige denn jede Interaktion zwischen Personen, auf ein explizit ausgesprochenes oder implizit vorausgesetztes Vertrauen in der Qualität der oben genannten Verhaltenssituationen. Wir vertrauen auch darauf, dass beim Bäcker um die Ecke morgens um 8 Uhr frische Brötchen in der Auslage zu finden sind, dass unser Auto anspringt, wenn wir uns auf den Weg zur Arbeit machen wollen, oder dass Lehrer Klassenarbeiten benoten und diese Noten am Ende eine Gesamzensur für das Schuljahr ergeben. Kurzum: Es gibt viele alltägliche Situationen, in denen wir ein großes Maß an Vertrauen in Umweltzusammenhänge setzen, ohne die Grundlage dieses Vertrauens immer wieder aufs Neue einer bewussten Kalkulation oder Erinnerung zu unterziehen. Noch stärker wird dies deutlich, wenn wir uns vor Augen führen, dass auch Umgebungen, Uhrzeiten, Ausdrucksweisen, Klänge oder Stimmen einer Person *vertraut* sein können, ohne dass hierbei in aller Regel eine bewusstseinsmäßige Vertrauensleistung stets neu erbracht werden muss. Vertrauen scheint demnach nicht gleich Vertrauen zu sein. Oder anders ausgedrückt: Die vorausgegangene Alltagsbeschreibung von Vertrauensbegriffen zeigt uns, dass Vertrauen als Phänomen des sozialen Lebens in unterschiedlichen Graden der Bewusstheit und Intentionalität auftritt.

Um diesem Aspekt Rechnung zu tragen, unterscheidet Luhmann verschiedene Termini, die im Kontext des Vertrauensbegriffs Verwendung finden, nämlich: Vertrautheit, Zuversicht und Vertrauen (vgl. Luhmann 2001). Der Begriff der Vertrautheit ist dabei eingebettet in das tägliche erleben der Alltagswelt, in der uns Dinge bekannt oder unbekannt sind, in der wir uns im Nahbereich unseres sozialen Umfeldes bewegen und auf diese Weise immer wieder das (re-)produzieren, was uns als vertraute Umgebung gegenübersteht. Vertrautheit wird als Unterscheidungsoperation der beobachtenden Person folglich zu einer Differenzierung zwischen

Vertrautem und Unvertrautem, wobei die markierte und somit eingeschlossene Seite der Unterscheidung dem Vertrauten zukommt. Unvertrautes wird für die Sinnproduktion zugänglich gemacht, indem die Unterscheidung von Vertrautheit/Unvertrautheit in den Bereich der Vertrautheit reintegriert wird. Wir haben keine andere Wahl, als uns im Bereich des Vertrauten zu bewegen, weil alles Unvertraute, das wir beobachten, auf Basis des bisher Vertrauten beobachtet und interpretiert wird. Vertrautheit (der Sprache, der Umgebung, der Gewohnheiten, der Umgangsformen etc.) wird folglich zu einem zentralen Charakteristikum unserer alltäglichen „Lebenswelt“ (vgl. Schütz und Luckmann 1975; Husserl 1986) und zur Grundlage, auf der Vertrauen als solches erst denkbar ist:

„In vertrauten Welten dominiert die Vergangenheit über Gegenwart und Zukunft. In der Vergangenheit gibt es keine „anderen Möglichkeiten“ mehr, sie ist stets schon reduzierte Komplexität. Die Orientierung am Gewesenen kann daher die Welt vereinfachen und verharmlosen. Man unterstellt, daß das Vertraute bleiben, das Bewährte sich wiederholen, die bekannte Welt sich in die Zukunft hinein fortsetzen wird.“ (Luhmann 1968: 17)

Vertrautheit etabliert demzufolge eine Erwartungsebene, auf deren Grundlage wir uns durch die sozialen Verflechtungen unseres Lebens bewegen. Die Grundbedingungen des Miteinanders in unserer Gesellschaft erscheinen uns als vertrautes Gut, über dessen Anwendung wir nur in Situationen der Irritation dieser Vertrautheit reflektieren müssen. Und selbst dann können wir oft nicht wirklich einordnen, weshalb wir gerade irritiert sind und woher genau diese Irritation stammt. Vertrautheit verweist folglich auf einen nahezu vollständig internalisierten Bereich sozialer Erwartungshaltung, also auf Erwartungen, die es ermöglichen, überhaupt Erwartungen zu erwarten. Es handelt sich daher letztlich um eine Strukturierung des Umgangs mit der sozialen Umwelt, die durch anhaltende Reproduktion von Vertrautheitserfahrungen eine über diese Ebene der Komplexität hinausgehende Erwartungsbildung und damit Sozialität als solche ermöglicht. Ausgehend von diesem Vertrautheitsverständnis können wir eine weitere Spezifikation des Vertrauensbegriffs vornehmen und die Unterschiede aufzeigen, die Vertrauen von Vertrautheit und Zuversicht unterscheiden:

„Die Unterscheidung zwischen Zuversicht und Vertrauen hängt also von Wahrnehmung und Zuschreibung ab. Wenn man keine Alternativen in Betracht zieht (jeden Morgen verlassen fast alle von uns das Haus ohne Waffe!), ist man in einer Situation der Zuversicht. Wenn man die eine Handlungsweise der anderen vorzieht, obwohl die Möglichkeit besteht, durch die Handlungsweise anderer Menschen enttäuscht zu werden, definiert man die Situation als eine des Vertrauens. Im Falle der Zuversicht reagiert man auf Enttäuschung, indem man sie den äußeren Umständen zuschreibt. Im

Falle des Vertrauens wird man die Zuschreibung interner Faktoren in Betracht ziehen müssen und schliesslich die vertrauensvolle Wahl bereuen.“ (Luhmann 2001: 148)

Während Vertrautheit demnach einen größtenteils unreflektierten Umgang mit Erwartungssituationen illustriert, verweisen die Begriffe Zuversicht und Vertrauen auf einen Bereich des Erwartens, der deutlich stärker von wahrgenommenen Optionen und Ergebnissen des eigenen Verhaltens abhängig ist. Der Dialekt unserer Heimatregion oder die Gepflogenheiten des Begrüßungsrituals sind uns vertraut, doch morgens in einen Zug einzusteigen und zu glauben, dass er uns zur richtigen Uhrzeit an den richtigen Bahnhof transportiert, setzt eine Zuversicht voraus, dass Mechanismen unserer sozialen und technischen Umwelt, trotz ihrer für uns bis ins Letzte nicht überschaubaren Komplexität, ein erwartbares Ergebnis zeitigen. Wir sind zuversichtlich (!), dass die Brötchen beim Bäcker um 8 Uhr in der Auslage liegen, unser Auto anspringt oder unser Geld auf der Bank sicher hinterlegt ist, auch wenn wir im Einzelnen nicht wissen, wie der Bäcker seine Brötchen backt, wie ein Motor funktioniert oder wie die Kontenverwaltung einer Bank organisiert ist bzw. nach welchen Algorithmen und Investitionsstrategien unser Kapital angelegt wird. Zwar reflektieren wir nicht jede dieser Zuversichten zu jeder Zeit vollumfänglich, aber es handelt sich doch um eine differente Erwartungshaltung in Bezug auf Vertrautheiten unserer Alltagswelt. Wir können Zuversichten, wenn wir danach gefragt werden, als Erwartungshaltungen relativ gut nachzeichnen, da sie sich auf etwas im (eher späten) Verlauf unseres Sozialisationsprozesses Erlerntes beziehen und bei Irritationen (der Bäcker hat sonntags geschlossen, es qualmt im Motorraum, unsere Hausbank hat Liquiditätsengpässe) relativ eindeutige Kausalstrukturen konstruiert werden können, die unsere Erwartungshaltung im Sinne einer Zuversicht in das Funktionieren unserer alltäglichen Umwelt widerspiegeln. Vertrautheit dagegen befindet sich derartig tief im Kern eingeübter „Sozialstrategien“, dass sie als Bedingung der Möglichkeit von Sozialität (wie unterhalte ich mich mit jemandem, was macht eine Person zu Vater und Mutter etc.) auch bei Irritationen nur schwer als bewusste Erwartungshaltung reflektiert wird.

Der Unterschied zwischen Zuversicht und Vertrauen wiederum stellt auf eine andere Ebene des Erwartens ab. Während Zuversicht auf Handlungen und Verhaltensweisen rekurriert, die wir tun, weil wir stillschweigend davon ausgehen, dass sich unsere Erwartungshaltung erfüllen wird, stellt der Vertrauensbegriff die Unsicherheit zukünftiger Ereignisse explizit in den Fokus der Erwartungsbildung. Besitzen wir eine Zuversicht in Bezug auf bestimmte Handlungen und Verhaltensweisen, haben wir, wie Luhmann es beschreibt, in der Regel keine schlüssigen Alternativen als Handlungsstrategien, die uns quasi als optionale Möglichkeiten der Verhaltensänderung zur Verfügung stehen. Wenn wir (routiniert) ins Auto einsteigen, nehmen wir im

Vorhinein keine Abwägung der Vor- und Nachteile des Autofahrens im Vergleich mit öffentlichen Verkehrsmitteln vor, insbesondere dann, wenn wir in einer ländlich geprägten Region beheimatet sind, in welcher der Personennahverkehr keine befriedigende Alternative bietet. Aber auch die Aufbewahrung von Sparguthaben bei Banken erfolgt in der Regel ohne direkte Reflexion potentieller Risiken und Alternativen. Wir haben die *Zuversicht*, dass es bei der Bank gut aufgehoben ist, und machen uns keine weiteren Gedanken.

Gehen wir jedoch eine Vertrauensbeziehung ein, wandelt sich erneut der Charakter der Ausgangsbedingungen. Vertrauen entsteht in aller Regel interpersonal, also zwischen zwei (oder mehr) Personen. Um eine Vertrauensbeziehung einzugehen, bedarf es allerdings – im Unterschied zu Vertrautheit und Zuversicht – einer „riskanten Vorleistung“ (Luhmann 1968: 21). Wir können nicht sicher sein, ob unser Gegenüber das erwartete Verhalten oder die erwartete Leistung tatsächlich in gewünschter Weise erbringt, unser Vertrauen also gerechtfertigt ist. Vielmehr besteht immer das Risiko, dass unser Vertrauensvorschuss missbraucht und so die Vertrauensbeziehung einseitig übergangen wird. Im Gegensatz zum zuversichtlichen Einkauf beim Bäcker oder zum zuversichtlichen Einsteigen in unser Auto liegen uns Alternativen der Vertrauensentscheidung vor, bei denen wir – zumindest in begrenztem Maße – die Vorteile des Vertrauens, aber auch die Nachteile eines Missbrauchs desselbigen, abwägen und auf verschiedene Wahlmöglichkeiten hin überprüfen können. Das heißt nicht, dass Vertrauen immer unter den Bedingungen kühler „Rationalität“ geschenkt wird; eine Vertrauensbeziehung kann auch blindlings und unbedarft eingegangen werden. Der Unterschied zur Zuversicht oder zur Vertrautheit besteht dann aber darin, dass wir im Falle eines leichtfertigen und daraufhin enttäuschten Vertrauens im Nachhinein mit der Kontingenz der Ausgangssituation konfrontiert werden und die Frage gestellt wird, wie man eigentlich auf die Idee gekommen sei, eine derartige Vertrauensbeziehung einzugehen.

Oder etwas anschaulicher formuliert: Springt das Auto bei der allmorgendlichen Fahrt zur Arbeit nicht an, wird uns niemand einen Vorwurf machen, weshalb wir denn ausgerechnet Autofahren wollten. Man kann die Zuversicht nachvollziehen, mit der wir in unser Fahrzeug gestiegen sind und vertraut haben, dass alles so funktionieren wird wie immer. Übertragen wir jedoch der netten jungen Dame, mit der wir erst seit ein paar Tagen angebandelt haben, eine Vollmacht für unser Bankkonto, die sie dazu nutzt, unser erspartes Vermögen außer Landes zu bringen, werden wir uns im Nachhinein der Kritik und Häme unserer sozialen Umwelt kaum entziehen können. Die Zuversicht in die eingegangene Vertrauensbeziehung wird unter den gegebenen Umständen und unter dem Risikopotential der gewählten Alternative nicht als legitime Situationsdeutung wahrgenommen, sondern vielmehr als Unfähigkeit oder Gedankenlosigkeit

zugerechnet. Aus der zwar prinzipiell möglichen, aber nicht allzu wahrscheinlichen Gefahr der Enttäuschung von Zuversicht wird in Vertrauensbeziehungen das *Risiko* der Enttäuschung der gegenseitigen Erwartungen. Der Unterschied zwischen Gefahr und Risiko liegt dabei in der bei Vertrauensbeziehungen mehr oder weniger bewusst eingegangenen Verhaltenswahl unter Abwägung anderer – vielleicht weniger risikoreicher – Alternativen<sup>61</sup>. Ein Risiko besteht demnach dort, wo verschiedene Wahlmöglichkeiten des Verhaltens vorhanden sind und im Vorhinein wenigstens ungefähr erkenntlich ist, welche Wahrscheinlichkeiten des Scheiterns und Misslingens einer Option, die am Ende als Entscheidung der Person zugerechnet werden kann, zugrunde liegen (vgl. Luhmann 2001: 152).

Gefahr hingegen beleuchtet den Umstand, dass die Zuversicht in eine Verhaltensweise in der Regel gerechtfertigt ist, weil sie zum Beispiel durch tägliche Erprobung (das Auto springt an) verifiziert wurde. Trotz allem besteht immer die Gefahr, dass äußere Einflüsse zu suboptimalen Ergebnissen führen können (ich komme zu spät zur Arbeit, weil ich den umständlichen Anfahrtsweg mit öffentlichen Verkehrsmitteln in Kauf nehmen muss). Der Unterschied zum Vertrauen liegt jedoch darin, dass es sich bei Zuversicht nicht um die Auswahl einer Alternative aus einem Pool an Möglichkeiten handelt, sondern dass eine bestimmte Verhaltensweise quasi reflexionslos in Anspruch genommen wird. Am Ende geht es bei der Unterscheidung zwischen beiden Begriffen allerdings nicht um die Zurechnung von Wahrscheinlichkeit. Vielmehr steht die Frage danach im Fokus, ob die Möglichkeit der Enttäuschung als von unserem eigenen Verhalten abhängig oder als durch äußere Umstände beeinflusst interpretiert werden kann. Es besteht somit die *Gefahr* unberechenbarer Umweltgeschehnisse und das *Risiko* des Misslingens eigener, rationaler Kalkulation und Verhaltensentscheidung (vgl. ebd.: 149; Luhmann 1990c: 148 ff.).

*Summa summarum* wird aus diesen Beschreibungen der Mehrwert des Vertrauensbegriffs für die vorliegende Untersuchung bereits andeutungsweise ersichtlich. Das Ziel der vorangegangenen Kapitel ist es gewesen, den Begriff der Informalität auf eine systematische Theoriebasis zu stellen und ihn hierdurch als Instrument für die weitere Analyse fruchtbar zu machen. Der Terminus des Vertrauens setzt dabei an der Schnittstelle informaler *Beziehungen* an und ermöglicht auf diesem Weg die Darstellung von Informalität als vertrauensbasiertes Verhältnis zwischen zwei oder mehr Personen im Kontext organisierter Sozialsysteme. Gleichzeitig findet auch der Erwartungsbegriff in diesem Kontext eine Reaktualisierung. Vertrauen stellt in diesem Zusammenhang eine spezifische Art und Weise dar, gegenseitige Verhaltenserwartungen für

---

<sup>61</sup> Für eine ausführliche Gegenüberstellung der Begriffe Risiko und Gefahr siehe Luhmann 1990c.



zukünftiges Erwarten zugänglich zu machen, indem Erwartungssicherung über den Vertrauensmechanismus bestimmten Schemata der sozialen Orientierung überlassen wird. Andererseits kann aber auch gefragt werden, weshalb Vertrauen gerade in Organisationen eine so zentrale Rolle spielt, obwohl man doch häufig in dieser Form sozialer Systeme ein besonders hohes Maß an Strukturierung und Berechenbarkeit vorzufinden glaubt, sodass jegliches Vertrauen im Kontext formaler Vorgaben, Ziele und Weisungen obsolet erscheinen müsste.

An dieser Stelle zeigt sich erneut die bereits diskutierte Unterscheidung zwischen formaler und informaler Ebene der Organisation, durch die das System in der Lage ist, die Mitgliedschaft im System an spezifische Verhaltensvorgaben zu knüpfen und hierdurch die eigenen Systemgrenzen zu stabilisieren (vgl. Luhmann 1964: 39 ff.). Darüber hinaus verschiebt Formalität die Ausgestaltung der täglichen Arbeit in ein hierarchisches Prinzip der Organisation der Organisation: Mittels sogenannter Organigramme legt die Organisation fest, wer wann, in welchen Situationen und unter welchen Maßgaben Entscheidungen treffen darf und transferiert auf diese Weise die Verantwortung für die Interpretation von Arbeitsaufgaben und -pflichten in das hierarchische Gefüge der Differenz von Vorgesetztem und Mitarbeiter. Damit entlastet sich die Organisation zum einen von der – am radikalsten von Taylor vertretenen – Vorstellung, jeden kleinsten Arbeitsschritt über zentrale Berechnungen und Pläne steuern zu müssen und verschafft sich zugleich die Möglichkeit, die individuellen Potentiale ihrer Mitarbeiter, die nun einen Horizont der Umsetzungsspanne von Entscheidungen erhalten, für organisationale Zwecke und Ziele nutzbar zu machen (vgl. Baecker 1999b). Formalität besteht dabei jedoch als *ultima ratio*, als letzter Bezugspunkt jeder getroffenen Entscheidung und jedes Verhaltens fort. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass das mehr oder weniger eigenmächtige Handeln der Organisationsmitglieder den Rahmen der vom System gesetzten Grenzen nicht überschreitet und auf diese Weise eine systemweite Konsistenz der Ausrichtung von Handlungen und Zielsetzungen behauptet werden kann.

Verhalten ist demnach so lange unproblematisch, wie es den formalisierten Erwartungen des Systems entspricht. Dabei ist jedoch nicht entscheidend, ob sich die Intention des Verhaltens – sofern man diese überhaupt feststellen kann – *tatsächlich* innerhalb der formalen Rahmenseetzungen bewegt hat, sondern inwieweit eine Entsprechung kommunikativ *behauptet* und gegenüber Dritten plausibel *dargestellt* werden kann. Es geht somit also um die *Zurechnung* von Verhalten auf Entscheidungen von Personen, die dann wiederum im Kontext der bestehenden Erwartungsstrukturen auf ihre Konsistenz hin überprüft werden (können). Informalität dagegen ist darauf angewiesen, sich „im Schatten“ der Formalstruktur zu bewegen, da die Gründe für Informalität eben genau deswegen als informell bezeichnet werden, weil sie von der geltenden

Formalstruktur der Organisation nicht gedeckt sind und bei ihrer Entdeckung unter Umständen als Widerspruch zu den geltenden Verhaltensregeln des Systems aufgefasst werden und zu einer Thematisierung der Mitgliedsfrage führen können. Während formale Verhaltensweisen in organisierten Sozialsystemen also von jedermann erwartet werden können, da sie zum legitimen Verhaltensarsenal des Systems gehören, sind informelle Verhaltensweisen zunächst einmal *unerwartbar*. Man kann nicht ohne Weiteres auf Karrierezusagen pochen, welche einem vom Bereichsleiter des eigenen Geschäftsbereichs zugesagt wurden, oder zugeben, dass die Zuteilung der Budgets für einzelne Abteilungen nicht ausschließlich nach wirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Erwägungen, sondern auch nach persönlichen Macht- und Vergeltungsinteressen getroffen wurde.

Trotz dieser Unerwartbarkeit von Informalität wird niemand leugnen können, dass sie einen immensen Teil organisationaler Praxis umfasst. Es muss also möglich sein, in Organisationen auch das „Unerwartbare“ zu erwarten. Allerdings benötigt es hierfür bestimmte Vorkehrungen, die sicherstellen, dass derartige Verhaltenserwartungen nicht auf die „offizielle“ Ebene des Systems gelangen und dort vor allem persönliche Konsequenzen nach sich ziehen. Ein Mechanismus, der eben diese Funktion sicherstellt, ist Vertrauen:

„Eine der wichtigsten Folgen doppelter Kontingenz ist die Entstehung von *Vertrauen bzw. Mißtrauen*. Sie tritt auf, wenn das Sich-Einlassen auf Situationen mit doppelter Kontingenz als besonders riskant empfunden wird. Der andere kann anders handeln, als ich erwarte; und er kann, gerade wenn und gerade weil er weiß, was ich erwarte, anders handeln als ich erwarte. Er kann über seine Absichten im Unklaren lassen oder täuschen.“ (Luhmann 1984: 179)

Besonders riskant sind Situationen „doppelter Kontingenz“ (vgl. Luhmann 1984: 148 ff.) in Organisationen eben deshalb, weil die Möglichkeit des „Verstehens“ von *alter* durch *ego* nicht ohne Weiteres gegeben ist. Vielmehr bedarf es im Kontext der Interaktion mehrerer Vergewisserungen und Rückversicherungen, ob das Verstandene tatsächlich das Gemeinte beinhaltet. In diesem Kontext stellt auch Informalität folglich eine Verhaltensweise mit entsprechend starken Voraussetzungen dar, die sich insbesondere darauf beziehen, inwieweit das Gegenüber bereit sein wird, kommunikativ auf die Ebene des Informellen zu wechseln, ohne jedoch zu wissen, unter welchen Bedingungen und Interpretationsleistungen der Gesprächspartner diesen Wechsel vollzieht. Die Kontingenz der Situation in Bezug auf weitere Möglichkeiten der Deutung bewirkt mithin ein nicht zu unterschätzendes Maß an Uneindeutigkeit der Verhaltenserwartung, die erst dadurch gelöst werden kann, dass *alter* und *ego* im Kontext ihrer Interaktionshistorie geteilte Sinnverweisungen etablieren und hierdurch erwartbar machen, was als reziproke Erwartung gelten kann. Steht am Anfang einer solchen Beziehung zunächst nur eine indirekte und

daher relativ risikoarme Andeutung informellen Informationsguts, die als prinzipiell unverfänglich gilt, aber zur „Sondierung“ der Reaktionen von *alter* dienen kann, wird sich bei gegenseitiger Erfüllung der Erwartungszustände eine relative Sicherheit in Bezug auf die Erwartung des Anderen einstellen, sodass bei nachfolgenden Begegnungen ein höheres Risiko in Bezug auf den Informalitätsgrad gewagt werden kann. Vertrauen ist dann als Produkt dieses Prozesses doppelter Kontingenz zu betrachten, das dazu dient, die Komplexität der jeweiligen Zukunft durch die Erwartbarkeit reziproker Verhaltensweisen im Kontext ihrer Sequentialität zu reduzieren und so ein friktionsloseres Sozialverhalten zu ermöglichen.<sup>62</sup>

Informalität wird ergo nur dort in Organisationen zu finden sein, wo sich über die Zeit hinweg mehr oder weniger starke Vertrauensbeziehungen zwischen Mitgliedern entwickeln konnten, durch die eine reziproke Ebene an Erwartungsstrukturen erwachsen ist. Demnach handelt es sich auch bei Vertrauen um eine Struktur generalisierter Verhaltenserwartung. Allerdings wird diese nicht auf Ebene des Gesamtsystems, also formal, sondern vielmehr auf Ebene der *Person*<sup>63</sup> zugerechnet. Durch Vertrauen etablierte Erwartungen adressieren stets bestimmte Eigenschaften und Zurechnungen an bestimmte Personen, die in unterschiedlichen Beziehungsgeflechten divergierende Erwartungsstrukturen hervorbringen können. Was man also von Herrn Meyer erwartet, muss man nicht unbedingt auch von Herrn Schmitt erwarten können. Während also beispielsweise die Sekretärin mit ihrem Vorgesetzten durchaus über dessen private und persönliche Situation im Austausch steht sowie in manchen Situationen und Lebenslagen unter Umständen als „Schulter zum Ausweinen“ fungiert, kann diese Art der Kommunikation, trotz ebenfalls informeller Charakteristiken der Beziehung, im Verhältnis zu Kollegen derselben Hierarchiestufe oder den eigenen Mitarbeitern nicht ohne Weiteres vorausgesetzt werden. Gleichzeitig können hier jedoch andere Arten der Informalität entstehen, die den Bedingungen des gegenseitigen Aufeinandertreffens (beispielsweise in Verhandlungen um Budgets oder in Personalgesprächen) Rechnung tragen. Insgesamt handelt es sich in den dargestellten Beispielen folglich um die Form des *personalen* Vertrauens, die maßgeblich von der Etablierung geteilter Erwartungsstrukturen zwischen Personen unter den Bedingungen doppelter Kontingenz abhängt.

Grundvoraussetzung für die Entstehung eines solchen personalisierten Vertrauens ist jedoch, dass von allen Mitgliedern des Systems erwartet werden kann, dass das System spezifische Leistungen zur Verfügung stellt bzw. bestimmte Verhaltensweisen und Erwartungen als

---

<sup>62</sup> Für eine Analyse der Bedeutung von Vertrauen für den Bereich der Kunden- und Netzwerkvermittlung im Kontext des Versicherungsgeschäfts siehe Sydow et al. 1995.

<sup>63</sup> Vgl. Luhmann 1991.

legitime Grundlage des Mitgliederverhaltens identifiziert werden können. Luhmann spricht in diesem Kontext dann nicht von einem personalisierten Vertrauensverhältnis, sondern von so genanntem *Systemvertrauen*<sup>64</sup>:

„Voraussetzungsvolle Formen der Handlungsrationalität, die mit weit in die Zukunft reichenden, systemvermittelten, Unbekannte einschließenden Leistungsbeziehungen zu rechnen haben, können erst entwickelt werden, wenn der Mensch gelernt hat, sein Vertrauen von der Einzelperson auf das soziale System zu übertragen, in dem der Einzelmensch nur noch eine spezielle Rolle spielt. Das Vertrauen bezieht sich dann nicht mehr auf die Identität bekannter Personen, sondern auf die Identität sozialer Systeme, die in bestimmten Grenzen durch Formalisierung von Verhaltenserwartungen garantiert ist.“ (Luhmann 1964: 72 f.)

Man kann als Mitglied einer Organisation somit darauf vertrauen, dass bestimmte Entscheidungen vom jeweiligen Vorgesetzten getroffen werden müssen, dass am Ende des Monats ein festgelegter Geldbetrag auf das eigene Konto überwiesen wird oder dass sich das tägliche Arbeitspensum nicht nach persönlichen Interessen und Vorzügen, sondern nach organisationalen Erfordernissen richtet. Wir vertrauen also darauf, dass bestimmte Leistungen des Systems täglich neu erbracht werden, ohne dass wir im Einzelnen wissen, wie beispielsweise bestimmte Entscheidungen zustande gekommen sind oder wie Lohnbuchungssysteme funktionieren. Letztlich handelt es sich dabei um eine Art der Zuversicht, nämlich um eine Zuversicht, die sich nicht allein auf das Funktionieren technischer oder sozialer Umwelten, sondern insbesondere auf die Erwartbarkeit systemischer Leistungen stützt und hierdurch ihren Charakter als Systemvertrauen entwickelt.<sup>65</sup> Für die Zahlung des monatlichen Gehaltes beispielsweise ist dann nicht mehr bedeutsam, welche Art von Person der eigene Vorgesetzte ist und ob wir mit ihm eher ein kollegial-informelles oder ein kühl-formales Verhältnis pflegen. Die formale Erwartung des Systems ist in diesen Fällen unabhängig von einzelnen Personen und ihren Eigenschaften und kann bei Enttäuschung legitimerweise eingefordert werden.

Mitglieder einer Organisation internalisieren folglich bestimmte Verhaltensweisen und Erwartungsstrukturen als Spezifika ihrer täglichen „Arbeitsumwelt“ und nutzen sie als Grundlagenwissen der Orientierung innerhalb des Systems, sprich als prinzipiell konstant erwartbare Erwartungsstrukturen. Personales Vertrauen dagegen muss sich im Kontext des vorgefundenen Systemvertrauens erst entwickeln und ist in diesem Zusammenhang untrennbar mit der Bekanntheit von Personen und den individuellen Charakterzügen ihres Beziehungsverhältnisses

---

<sup>64</sup> Shapiro (1987) verwendet stattdessen konsequenterweise den Begriff des „impersonal trust“ als Gegenpol zu einem personenzentrierten Vertrauensbegriff.

<sup>65</sup> Für eine Gegenüberstellung von personalem Vertrauen und Systemvertrauen siehe Giacobelli und Richter 2013.

verknüpft, benötigt aber zugleich Systemvertrauen als gemeinsame Basis des Handelns von Individuen und somit als kleinsten gemeinsamen Nenner geteilter Alltagserfahrungen, an die dann weitergehende Beziehungsleistungen anknüpfen können. Die Begriffsbestimmung von Informalität erhellt sich unter diesen Bedingungen insofern, als dass sie als organisationales Phänomen grundlegend von den Bedingungen vertrauensbasierter Personenbeziehungen abhängig ist und nur in diesem Kontext realisiert werden kann. Ohne Vertrauen entfele die Möglichkeit, sich gegenüber dem Risiko einer (Vor-)Täuschung der Bereitschaft zu informaler Kommunikation abzusichern und über einen längeren Zeitraum hinweg die reziproke Erwartungssicherheit in Bezug auf *alter* zu erhöhen. Informalität kann damit als *personalisierte Erwartungsstruktur* bezeichnet werden, die im Rahmen formalisierter Verhaltenserwartungen „Orte“ entformalisierter Kommunikation zur Verfügung stellt. Das Problem liegt hierbei jedoch nicht in erster Linie in der Geheimhaltung dieser „Oasen“ des organisationalen Lebens, sondern vielmehr in der Kontingenz ihrer Herstellung, sprich in der Tatsache, dass *alter* und *ego* im Turnus ihrer Beziehungserfahrungen nach und nach ein auf die Verhaltenserwartungen des Gegenübers gestütztes Vertrauen entwickeln müssen, um auf längere Sicht besonders heikle, weil im Kontext der Formalerwartung nicht kommunizierbare oder gar „illegale“ (Luhmann 1964: 304 ff.), Verhaltensweisen und Kommunikationsinhalte an den Tag legen zu können. Die einzige Sicherheit, dass derartige Beziehungsstrukturen auf Dauer stabil bleiben, liegt dann im Vertrauen in die Integrität des Anderen. Und diese Integritätserwartung ist selbst wiederum Produkt einer Sequentialität von Beziehungserfahrungen, die *alter* und *ego* durch das kommunikative Verlassen der Formalebene gesammelt haben und auf deren Grundlage die Bewertung eines Risikos informaler Verhaltensweisen eingeschätzt werden kann.

Informalität wird in dieser Perspektive zu einem gewagten Manöver organisationaler Kommunikation, dessen Anwendung ein hohes Maß an kommunikativem Geschick und fortgeschrittener Menschenkenntnis bedarf. Wer nicht in der Lage ist, die feinen Unterschiede im Ton des Anderen herauszuhören oder kleine Andeutungen als solche zu erkennen, wird es schwer haben, den Einstieg in ein Vertrauensverhältnis zu bewerkstelligen. Die Schwelle des Risikos für den Anderen, der nicht weiß, wie sein Gegenüber auf bestimmte Kommunikationsofferten reagieren wird, liegt dann zu hoch, als dass er bereit wäre, seine eigene Mitgliedschaft für diese Beziehung zu riskieren. Man wird weiter miteinander reden, aber auf Ebene einer formalisierten und somit prinzipiell unproblematischen Ebene der Kommunikation. Eine entscheidende Funktion von Vertrauen ist demzufolge – wie es auch Luhmanns Buchtitel (Luhmann 1968) anklingen lässt – die Reduktion von Komplexität im Miteinander von Personen. Während die erste Begegnung des Abteilungsleiters mit seinen Mitarbeitern noch mit einem hohen Maß an

Unsicherheit und folglich mit einer für den Einzelnen unüberschaubaren Komplexität verknüpft ist – man kennt sich kaum, weiß nicht um die Charakterzüge, Eigenheiten und Vorlieben des Anderen –, ermöglicht der Aufbau einer Vertrauensbeziehung unter der Bedingung doppelt kontingenter Verhaltenszyklen die Reduktion dieser Komplexität. Es werden Handlungs- und Kommunikationsstrategien sichtbar, die erst im Zusammenhang mit Vertrauen als Möglichkeit im Kontext potentiell anderer Möglichkeiten gangbar erscheinen und daraufhin im Sinne spezifischer Verhaltensmuster eingeübt werden. Aus der prinzipiellen Unendlichkeit an denkbaren Verhaltensweisen erlaubt es die Etablierung von Vertrauen dementsprechend, bestimmte Formen auszuwählen und sie als Umgangsformen, über die nicht immer wieder neu entschieden werden muss, auf Dauer zu stellen.

In der Art und Weise wie formalisierte Verhaltenserwartungen festgelegte Verhaltensweisen in Organisationen erwartbar machen und ihnen hierdurch einen Charakter der Legitimität verleihen, bilden auch informale Verhaltenserwartungen einen Nexus der Erwartbarkeit aus, der sich jedoch von der Formalebene darin unterscheidet, dass er die Bedingungen seines Operierens nur unter den Voraussetzungen informaler Kommunikation vorfindet und folglich nicht auf formale „Standards“ des Systems als Elemente der Reproduktion von Kommunikationssituationen zurückgreifen kann. Findet ein derartiger Rückgriff statt, verweist der Gesprächspartner also auf formale Kriterien organisationalen Verhaltens innerhalb einer Konversation, hat dies den Übergang von Informalität zu Formalität zur Folge, da die Prämissen des kommunizierten Sinns für informale Sinngehalte nicht mehr oder nur in anderen Bereichen zurechenbar erscheinen (vgl. Luhmann 1964: 49). *Vertrauen bildet demnach das Medium, in dem informale Kommunikation mit einem deutlich geringeren Risiko der Enttäuschung rechnen und daher Informalität als Konstante des Kommunikationssinns etablieren kann.*<sup>66</sup> Eine Analyse der Funktionen und Folgen informaler Kommunikationsarrangements in organisationalen Führungskontexten wird folglich an diesem „Grundstoff“ nicht vorbeigehen können, ohne entscheidende Charakteristika informaler Beziehungsstrukturen außer Acht zu lassen.

Allerdings wurde bis dato die Frage nach der Kompatibilität der illustrierten Gedanken mit den Prämissen einer modernen, autopoietisch gewendeten und – in Bezug auf Organisationen – auf Entscheidungen als operationale Letztelemente basierenden Systemtheorie vernachlässigt bzw. wissentlich umgangen. Dies hatte vor allem den Sinn, die erwartungstheoretischen Grundlagen des Organisationsbegriffs sowie eine Charakterisierung des Informalitätsbegriffs auf dieser Basis relativ friktionslos vorantreiben zu können, ohne die Darstellungen durch allzu weit

---

<sup>66</sup> Richter (2017: 152 ff.) spricht aus diesem Grund von Vertrauen als einer „Konstruktion von Praxis“; wir können ergänzen: einer Konstruktion *informeller* Praxis.

führende Theorieprobleme zu überfrachten. Allerdings wird eine Darstellung von Informalität im Rahmen eines systemtheoretischen Theorieapparats nur dann als stichhaltig gelten können, wenn die Vereinbarkeit ihrer Prämissen mit dem „späten“ systemtheoretischen Organisationsbegriff, wenn nicht hergestellt, dann doch zumindest überprüft worden ist und infolgedessen auch zu lösende Probleme im Rahmen einer Theorie organisierter Sozialsysteme offenbar werden. Um dieses Ziel zu erreichen, diskutieren wir im folgenden Kapitel die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden organisationstheoretischen Versionen Luhmanns, um hierdurch weitere Anschlusspunkte für eine Systematisierung des Informalitätsbegriffs zu erhalten und zudem Möglichkeiten der Verortung von Informalität im späten Organisationsverständnis Luhmanns zu eruieren. Hieraus lässt sich sodann ein funktionales Verständnis von Informalität ableiten, das es uns erlaubt, über den Erwartungs- bzw. Entscheidungsbegriff hinaus eine Operationalisierung der Differenz von Formalität und Informalität in organisierten Sozialsystemen als „Umweghandeln“ zu beschreiben.

### **3.4 Informalität als „Umweghandeln“**

Bereits in Kapitel 1.3 wurde die Differenzierung zwischen Luhmanns Organisationsverständnis der 60er Jahre und seiner autopoietisch gewendeten Fassung des Organisationsbegriffs dargestellt. Dabei war insbesondere die Verschiebung des Problembezugs der Theorie von der Etablierung und Aufrechterhaltung systemstabilisierender Erwartungsstrukturen und der mit ihnen einhergehenden Folgen und Probleme, die wiederum in ungewollter Dialektik mit der Informalebene der Organisation bearbeitet werden müssen, hin zu einer Organisationstheorie, die vor allem das Bestandsproblem organisierter Sozialsysteme auf Grundlage der Kommunikation von Entscheidungen fokussiert, als zentrale Charakteristik dieses Übergangs herausgearbeitet worden. Zudem lag ein Schwerpunkt unserer Überlegungen auf der Frage danach, wie es dem System gelingt, seine eigene Existenz auf Dauer zu stabilisieren, es also erwartbar zu machen, dass die Mitglieder des Systems ihr Verhalten an den Prämissen des Systems ausrichten. Der „frühe“ Luhmann löste dieses Problem durch die mittels Mitgliedschaft eingegangenen formalen Verhaltenserwartungen des Organisationsmitglieds.

Aber auch in seinem Spätwerk zur Theorie organisationaler Systeme illustriert Luhmann verschiedene Arten von Prämissen, die als grundlegende Erwartungsstruktur des Systems fungieren. Die Umstellung seiner Organisationstheorie auf die Reproduktion von Kommunikationsereignissen im Kontext der autopoietischen Wende in den 1980er Jahren hat jedoch dazu geführt, dass der Begriff der (Formal-)Erwartung durch den Entscheidungsbegriff ersetzt wurde. Aus diesem Grund spricht Luhmann in seinem Spätwerk nicht mehr von Prämissen formal

generalisierter Verhaltenserwartung, sondern von Entscheidungsprämissen des Systems (vgl. Luhmann 2000b: 222 ff.). Sobald ein System seine Bestandssicherung auf die Autopoiesis von Entscheidungen eingestellt hat, wird daher die Frage virulent, wie es gelingen kann, dass *überhaupt* Entscheidungen getroffen werden, und zwar unter der Bedingung, dass prinzipiell jede Alternative der Entscheidungsfindung als potentieller Anschlusspunkt für die Weiterführung der Systemautopoiesis fungieren kann. Es muss folglich sichergestellt werden, dass bei jeder Entscheidung des Systems nicht alle prinzipiell denkbaren Möglichkeiten des Entscheidens als entscheidbare Alternativen zur Verfügung stehen. Auf dieser Grundlage wäre die Herausbildung eines hochkomplexen Organisationssystems, wie wir es kennen, nicht möglich, da Verweisungs- und Kommunikationsstrukturen nicht über den immer wieder neu aktualisierten *status quo* des „alles ist möglich“ hinaus kämen und eine Etablierung von Erwartungssicherheit auf Ebene der Systemstrukturen demzufolge entfielen.

Entscheidungsprämissen erlauben es dem System mithin, bestimmte Entscheidungen als Prämissen zukünftigen Entscheidens zu installieren und diese Voraussetzbarkeit von Entscheidungsgrundlagen systemweit für alle (betroffenden) Mitglieder zugänglich zu machen. Es muss dann nicht immer wieder neu entschieden werden, warum so und nicht anders entschieden wird, denn die als Prämissen eingerichteten Entscheidungen der Vergangenheit strukturieren das Entscheidungsverhalten der Gegenwart, indem sie die Fragwürdigkeit von Entscheidungsprämissen in die Fraglosigkeit ihrer Befolgung transferieren. Es handelt sich dann um Voraussetzungen von Entscheidungen, die bei ihrer Verwendung keiner eigenen Prüfung mehr bedürfen, da sie durch ihren Prämissencharakter als legitime Entscheidungsgrundlagen betrachtet werden (vgl. ebd.: 222). So wird in vielen Unternehmen beispielsweise eine bestimmte Software zur Verwaltung von Kundendaten vorausgesetzt, ohne dass die betreffenden Außendienstmitarbeiter immer wieder neu darüber entscheiden müssten oder könnten, ob sie dieses Programm oder eine vermeintlich leichter bedienbare oder leistungsfähigere Alternative bevorzugten. Ebenso erübrigt die einmal getroffene Entscheidung eines Unternehmens, dass Hotelkosten bei Dienstreisen nur bis zu einem gewissen Preislimit übernommen werden, die Überlegung, in einem deutlich höherpreisigen Hotel zu übernachten. Man orientiert sich innerhalb der gemachten Vorgaben und kann darauf vertrauen, dass dieses Verhalten organisationsweit zumindest formale Zustimmung finden wird.

An dieser Stelle fällt auf, dass die dargestellten Charakteristika von Entscheidungsprämissen eine kaum zu übersehende Ähnlichkeit zu den formalisierten Verhaltenserwartungen des frühen Luhmanns aufweisen. Auch hier stehen Entscheidungsprämissen als Verhaltenserwartungen im Fokus, deren Nichtbefolgung die formalen Voraussetzungen einer Mitgliedschaft im System



verletzt und – wenn dies nicht gut begründet werden kann – zum Infragestellen der Mitgliedschaft führen. Wer sich also bewusst oder auch unbewusst gegen Entscheidungsprämissen des Systems auflehnt, kann nicht auf Dauer Mitglied der Organisation bleiben. Als formal können diese Entscheidungsprämissen deshalb bezeichnet werden, da sie durch Entscheidung in Kraft gesetzt wurden und sie dementsprechend auch durch Entscheidung (und nur durch Entscheidung!) wieder außer Kraft gesetzt oder verändert werden können (vgl. Luhmann 1992: 166). Es handelt sich demnach um *entscheidbare* Entscheidungsprämissen.

Letztlich bildet dabei jede getroffene Entscheidung eine Prämisse für nachfolgende Entscheidungen, da mit der Entscheidung einer Entscheidung die offene Kontingenz der Entscheidungssituation in eine fixierte Kontingenz der dann getroffenen Entscheidung überführt wird (vgl. ebd.: 170 f.). Eine einmal getroffene Entscheidung ermöglicht es laut Luhmann mithin, die Distanz zu nachfolgenden Entscheidungssituationen zu überbrücken, da sie einen Teil oder unter Umständen alle Bedingungen kommender Entscheidungsfindung in sich trage, somit also als Prämisse für die Orientierung zukünftigen Entscheidungsverhaltens fungiere. Allerdings existieren in Organisationen auch speziell eingerichtete Prämissen, die über die *ad hoc*-Strukturierung von Entscheidungsprozessen durch vorausgegangene Entscheidungen hinaus als übergeordnete Sinnbestimmungen das Treffen von Entscheidungen an dauerhaften Merkmalen des Systems orientieren. Die prominentesten Beispiele für derartige Entscheidungsprämissen sind Personal, Kommunikationswege und Programme (Luhmann 2000b: 225). Ihr Charakter als Prämissen der Entscheidungsfindung offenbart sich darin, dass sie in der Lage sind, das Treffen von Entscheidungen an organisational festgelegte Parameter rückzubinden und hierdurch Entscheidungsverhalten erwartbarer und damit anschlussfähiger zu gestalten.

In Bezug auf Entscheidungsprogramme (ebd.: 256 ff.) gelingt dies, indem das System mittels *Zweck- und Konditionalprogrammen* Angaben darüber macht, was von den Mitgliedern in bestimmten Entscheidungssituationen erwartet wird. So kann es sein, dass bei einem bestimmten Input festgelegt ist, wie mit Entscheidungen hierauf reagiert werden muss (Konditionalprogramme) oder dass die Organisation für bestimmte Mitarbeiter Ziele und Zwecke ausgibt, ohne dabei jedoch im Einzelnen festzulegen, wie der Weg der Ziel-/Zweckerreichung auszusehen hat (Zweckprogramme). Komplexität wird mithin dadurch reduziert, dass entweder klar ist, wie richtig entschieden wird, weil festgelegte Kontextbedingungen erfüllt sind, oder dadurch dass Ziele vorgegeben werden, auf deren Erreichung sich die getroffenen Entscheidungen zu beziehen haben. *Kommunikationswege* dagegen regeln, beispielsweise durch hierarchische Zuordnungen in Organigrammen, wer bei welchen Entscheidungen zuständig ist und welche formalen Wege beim Zustandekommen einer Entscheidung eingehalten werden müssen (vgl. ebd.: 225).

Die Reduktion von Komplexität erfolgt somit durch die Festlegung spezifischer Entscheidungswege, welche die Mitarbeiter davon entlasten, immer wieder neu beurteilen zu müssen, wer für welche Entscheidung der richtige Ansprechpartner ist. Die Entscheidungsprämisse *Personal* zielt schließlich darauf ab, Stellen mit *bestimmten* Personen aufgrund ihrer fachspezifischen Eignung zu besetzen (vgl. ebd.). Man erwartet von ihnen demnach eine bestimmte Art und Weise der Entscheidung, die mit den Bedingungen ihrer Organisationsmitgliedschaft sowie den Rahmenbedingungen ihrer Stellenfunktion kompatibel ist, ohne jedoch im Einzelnen bereits festzulegen, wie diese Entscheidungen auszusehen haben. Durch den Einsatz von *Personal* als Entscheidungsprämisse reduziert sich Komplexität in Bezug auf die fachliche Erwartbarkeit von Entscheidungen. Es macht also, kurz gesagt, einen Unterschied, *wer* in der Organisation eine Entscheidung trifft oder eben nicht trifft.

Neben diesen entscheidbaren Entscheidungsprämissen existieren in organisierten Sozialsystemen jedoch auch Prämissen, die nicht direkt mit der Entscheidungsautopoiesis verbunden sind, da sich die Geltung der ihr zugrundeliegenden Erwartungsreferenz außerhalb der im System geltenden und mittels Entscheidungen etablierten Formalerwartungen bewegt. Stefan Kühl nimmt diese Beobachtung zum Anlass, den Begriff der Informalität – den er, in Anlehnung an Luhmann, mit dem Begriff der Organisationskultur gleichsetzt – über die Differenzierung der ihm zugrundeliegenden Entscheidungsprämissen zu charakterisieren (Kühl 2018: 10 f.). Hierbei bezieht er sich – wie auch Luhmann – im Anschluss an Dario Rodríguez auf die Definition von Organisationskultur als nichtentschiedene und unentscheidbare Entscheidungsprämissen (vgl. Rodríguez 2006: 267). Der Unterschied der beiden Varianten liegt laut Kühl dabei zunächst in der Formalisierbarkeit ihrer Prämissen. Während nichtentschiedene Entscheidungsprämissen prinzipiell durch formale Entscheidungen ersetzt werden könnten, sei dies bei unentscheidbaren Entscheidungsprämissen nicht möglich. Als Grund für diese Differenzierung gibt Kühl die spezifischen Eigenschaften der beiden Prämissenbereiche an. Nichtentschiedene Entscheidungsprämissen beinhalten aus dieser Perspektive Erwartungen, die prinzipiell mit den formalen Erwartungsstrukturen des Systems vereinbar seien. Darunter fallen beispielsweise die Benutzung informaler Kommunikationswege zwischen Abteilungen und Stellen, sogenannte „kommunikative Trampelpfade“ (Kühl 2018: 19), die als solche nicht im Organigramm der Organisation vorgesehen sind, prinzipiell aber als formale Kommunikationswege festgelegt und folglich zu unterschiedenen Entscheidungsprämissen werden können.

Unentscheidbare Entscheidungsprämissen dagegen beinhalten Verhaltenserwartungen, die den Vorgaben der Formalebene zuwiderlaufen und daher nicht formalisiert werden können, ohne die Konsistenz der entscheidbaren Entscheidungsprämissen als Mitgliedschaftsbedingung zu

gefährden. Hierunter fallen zum Beispiel informelle Materiallager und Aufenthaltsräume, die zwar organisational nicht vorgesehen sind, aber von Mitarbeitern als Teil ihrer täglichen Arbeitsroutine genutzt werden (vgl. Kühl 2007: 280), informelle Absprachen zur Verlängerung von Pausenzeiten oder die Vergabe von Scheinen an Universitätsfakultäten auch ohne Immatrikulation der betreffenden Studenten. Brächte man diese Verhaltensroutinen durch Entscheidung auf die Formalebene, erführen bis dato geltende Regeln (man muss immatrikuliert sein, um Studienleistungen an der Universität bescheinigt zu bekommen; die maximale Pausenzeit beträgt 60 Minuten) einen Widerspruch, wodurch die Konsistenz des Systems (warum soll man sich einschreiben, wenn man auch ohne Registrierung studieren kann?) zu erodieren drohte. Derartige Entscheidungsprämissen können demnach nur existieren, wenn ihre Erwartungsstrukturen „unterhalb“ formal-generalisierter Erwartungen, also „im Schatten“ der Formalebene verbleiben. Darüber hinaus existieren Entscheidungsprämissen, die nicht allein mit organisationalen Vorgaben, sondern auch mit Gesetzen des Rechtsstaats kollidieren und daher nicht nur aus Gründen der Systemkonsistenz vermieden werden. Bei dieser Variante unentscheidbarer Entscheidungsprämissen hat die Organisation zusätzlich ein gesteigertes Interesse an der Vermeidung von Strafverfolgung durch staatliche Behörden, was eine Formalisierung der Prämissen auch aus organisationsexternen Gründen hochgradig problematisch erscheinen lässt. Ein sehr anschauliches Beispiel für einen solchen Fall „illegaler“ (vgl. Luhmann 1964: 304 ff.) Entscheidungsprämissen bietet unter anderem der Skandal um die im September 2015 bekannt gewordenen Abgasmanipulationen bei VW.

An dieser Stelle wird deutlich, dass die Verwendung des Begriffs der Entscheidungsprämissen zwischen dem „frühen“ und dem „späten“ Luhmann größere Inkonsistenzen aufweist, die insbesondere darauf beruhen, dass die Frage nach der Informalität im System nicht mehr als Folge des Umgangs mit der geltenden Formalordnung der Organisation beschrieben werden kann, sondern durch die Fokussierung auf den Entscheidungsbegriff aus dem Blickfeld der theoriegeleiteten Beobachtung fällt. Einen relativ einfachen Versuch, diese Schwierigkeit zu umgehen, beschreibt Kühl, indem er behauptet, dass die Luhmann'schen Entscheidungsprämissen auch auf den Bereich informaler Verhaltenserwartungen anwendbar seien (vgl. Kühl 2018: 23 f.). Hierarchischen Kommunikationswegen entsprechen demnach organisationale „Trampelpfade“ und informelle Kontaktnetzwerke, als Pendant zu formalen Entscheidungsprogrammen werden informale Routinen des Dienstablaufs postuliert und als informelles Äquivalent zum formalen Prämissencharakter von Personal behauptet Kühl an Personen orientierte Erwartungs- und Kommunikationsstrukturen (vgl. auch Tacke 2015: 70). Sein Hauptargument für die gewählte Darstellung liegt dabei in der Feststellung, dass der „späte“ Luhmann mit dem Begriff der

nichtentschiedenen bzw. unentscheidbaren Entscheidungsprämissen, den er zunächst als Terminus für Organisationskultur illustriert, denselben *Phänomenbereich* abdecken wolle, den er bereits in den 60er Jahren durch informale Verhaltenserwartungen des Handlungssystems Organisation beschrieben hatte. Diese Überlagerung des empirischen Horizonts mache es plausibel, die Begrifflichkeiten beider Epochen synonym zu verwenden und theoretische Spitzfindigkeiten ihrer Darstellung nach dem Prinzip des „Ockham’schen Rasiermessers“ auf ihre phänomenbezogenen Grundaussagen zu reduzieren, um so neue Möglichkeiten der Beschreibung und des Beobachtens zu generieren (vgl. Kühl 2017).

Zunächst erscheint dieser Gedanke plausibel, da eine gewisse „Verwandtschaft“ der beiden Begriffsgenerationen und der von ihnen zu beschreibenden Organisationsrealität nicht ohne Weiteres von der Hand zu weisen ist. Des Weiteren besitzt die einfache Übertragung der genannten Termini in ein modernes systemtheoretisches Setting allein schon deswegen hohe Attraktivität, weil hierdurch ein nicht unerhebliches Maß an Theoriearbeit in Bezug auf die Bedingungen und Möglichkeiten einer derartigen Begriffsintegration entfällt. Man spart sich also – etwas platt ausgedrückt – eine ganze Menge Zeit und Mühe. Die Frage ist jedoch, ob damit bereits eine ausreichende theoretische Fundierung des Informalitätsbegriffs erreicht ist oder ob es weiterer und/oder anderer Herangehensweisen bedarf, um Informalität als begriffliche Unterscheidung in ein systemtheoretisches Untersuchungsdesign zu integrieren.

Einen ersten wichtigen Beitrag zur Diskussion der Kühl’schen Begriffsübertragung sowie der generellen Konzeptualisierbarkeit des Informalitätsbegriffs in der autopoietisch gewendeten Systemtheorie Luhmanns liefert dabei Tacke (2015: 71 ff.), indem sie darauf verweist, dass die Ableitung des Begriffs der Informalität in diesem Kontext bei Luhmann eigentlich – und darauf weist auch Kühl hin – dem Terminus der Organisationskultur entspringe. Kultur impliziere laut Tacke dabei immer einen Vergleich zwischen der eigenen Kultur und einer anderen oder zwischen zwei Kulturen, die nicht die eigene seien. Ein System könne sich demnach selbst auf bestimmte Charakteristika der formalen (!) Entscheidungsfindung hin beobachten und diese Beobachtung unter dem Begriff der „Organisations-“ oder „Unternehmenskultur“ mit der Beobachtung anderer Organisationskulturen vergleichen. Erst der Wiedereintritt der Unterscheidung zwischen System und Umwelt in das System selbst ermöglicht es dem System in diesem Verständnis folglich, sich selbst im Hinblick auf seine „Kultur“ als different zu anderen Organisationen zu beobachten und diese Beobachtung als organisationsweite Entscheidungsprämisse zu installieren. Nichtentscheidbare Entscheidungsprämissen seien dagegen abgekoppelt von dieser Möglichkeit der Selbstbeobachtung. Aus diesem Grund bilde Informalität für das

System eine Unbeobachtbarkeit und eben deswegen auch eine Nicht- oder Unentscheidbarkeit, die zunächst ohne formale Folgen für die Organisation bleiben müsse.

Die theoretische Einbettung von Informalität in Luhmanns Frühwerk dagegen steht auf gänzlich anderen Grundlagen des Systemverständnisses. So arbeitet Tacke heraus, dass in den frühen Darstellungen Luhmanns der Umgang mit der Unterscheidung Formalität/Informalität – als Folge der Konzeptualisierung von Organisation als *Handlungssystem* – den Mitgliedern selbst zugemutet wurde. Informalität fußt dann nicht auf einem (organisations-)kulturellen Vergleich zwischen mehreren Systemen, sondern beschreibt den Umgang der Mitglieder mit den Funktionen und Folgen der Formalstruktur des *eigenen* Systems. Die Personalität von Mitgliedern als personalisierte Erwartungsstrukturen spielt in diesem Theoriesetting folglich eine zentrale Rolle bei der Formulierung von Grundaussagen über den Systemcharakter von Organisationen. In Luhmanns Spätfassung dagegen dominiert ein radikal formalisierter Begriff der Organisation als entscheidungsautopoietisches Sozialsystem, in dem persönliche Erwartungsstrukturen und Personalität als über ein durch Stellen und Personalentscheidungen gesetztes und über diese formalen Anforderungen und Verhaltenserwartungen hinausgehendes Bündel an Erwartungsmustern keine Plausibilität mehr besitzen. Bildete in den 60er Jahren somit *gerade* die personale und damit informelle Ebene als Folge formaler Systembildung das zentrale Forschungsinteresse, habe sich – so Tacke – diese Perspektive in den neueren Darstellungen Luhmanns um 360 Grad gedreht. Aus einem Interesse an den informellen Folgen des Formalen und den informellen und damit zugleich personalisierten Strategien und Wendungen des Umgangs mit selbigen, entstand eine Theorie, in der nur das auf der Bildfläche der Organisation erscheint, was das Nadelöhr der formalen Selbstbeobachtung durch die Entscheidungsautopoiesis passiert. Exakt in dieser Verschiebung der personenzentrierten Beschreibung von Informalität hin zu einer auf formaler (!) Selbstbeobachtung basierenden Systemstruktur sieht Tacke demnach das Haupthindernis für eine friktionslose Übertragung der diskutierten Begrifflichkeiten in die autopoietisch gewendete Systemtheorie des „späten“ Luhmanns.

Verstände man diese Aussage als Grundtenor einer Auseinandersetzung mit Funktionen und Folgen der Übertragung theorieimmanenter Bausteine vom „Damals“ ins „Heute“, müsste man an diesem Punkt wohl die weitere Forschungsarbeit beenden und konstatieren, dass die Verschiedenartigkeit des Bezugsproblems der beiden Epochen eine kohärente Nutzung und damit eine Anwendung des Informalitätsbegriffs unmöglich mache. Gewonnen wäre mit dieser Einsicht nicht viel, zumindest in Bezug auf die Anschlussfähigkeit des Vorschlags an alternative theoretische Nuancierungen. Gleichwohl kommt man nicht umhin, dem geschilderten Problem Rechnung zu tragen, da die angebrachten Einwände nicht einfach als theoretische

„Überinterpretation“ von der Hand zu weisen sind. Ein gangbarer Weg kann folglich nur darin liegen, unter Voraussetzung der dargestellten Problemlage bestimmte „Bausteine“ des genannten Theoriekorpus in den Blick zu nehmen und die Effekte ihrer Übertragung von den 60er Jahren in den aktuellen Forschungskontext zu analysieren. Dass es sich dabei zu keinem Zeitpunkt um ein und dieselbe Theoriegrundlage handeln wird und handeln kann, sollte durch die vorherige Argumentation deutlich geworden sein. Allerdings scheint es uns nicht unerheblich, die entstehenden Bezugsprobleme zu fokussieren, die über die Darstellungen Tackes hinaus bei einer Gegenüberstellung und/oder Übertragung der Begrifflichkeiten mehr oder weniger zwangsläufig entstehen.

Als erster Aspekt sei hierbei die Frage nach dem „Erleben“ des Systems durch die Mitglieder angeführt, oder genauer gesagt: die Frage danach, wie Mitglieder als Personen im System beobachtbar werden. Einen Hinweis des „frühen“ Luhmanns wollen wir dabei als Ausgangspunkt unserer Überlegungen heranziehen:

„Die Mitgliedsrolle ist als Kriterium für die Frage der Formalität also nicht willkürlich gewählt. Sie gibt den Standpunkt, von dem aus ein sozialer Handlungszusammenhang als System betrachtet werden kann; sie definiert die Situationen, in denen dies möglich und angebracht ist. *Formale Organisationen erweisen sich damit als soziale Ordnungen, die nicht nur von der Wissenschaft, sondern auch von ihren Mitgliedern im täglichen Leben als System erlebt und behandelt werden.*“ (Luhmann 1964: 41; Hervorhebungen im Original)

Aufgrund der spezifischen Konzeption von Systemen als Handlungssysteme stellt sich für Luhmann nicht die Frage, *ob*, sondern *inwieweit* das Handeln von Personen als Bestandteil organisationalen Handelns fungiert (dazu insbesondere ebd.: 24-26). Der Begriff der Handlung legt es folglich nahe, dass derjenige, der eine Handlung vollzieht, unweigerlich in den Kontext der Handlung mit einbezogen wird, da ohne Handelnden keine Handlung zustande käme bzw. der Charakter einer Handlung eng verknüpft ist mit den spezifischen Eigenschaften des Handelnden. Der Luhmann'sche „Trick“ der Organisationsdarstellung aus den 60er Jahren lag nun darin, die Strukturierung von Handlungszusammenhängen nicht allein der Persönlichkeitskonstitution des Handelnden zuzuschreiben, sondern verschiedene Strukturierungsformen von Handlung anzugeben, welche in der Lage sind, generalisierte Handlungserwartungen einzurichten und auf diese Weise einen Bereich – nämlich das Organisationssystem – erkennbar werden zu lassen, innerhalb dessen bestimmte Handlungs- oder Verhaltenserwartungen als Grundbedingung der Teilhabe an diesem System formuliert werden können. Es existiert dann Handlung, die sich an den durch das System generalisierten Verhaltenserwartungen orientiert (Formalität) und Handlung, die nicht durch derartige „Systemerwartungen“ gedeckt ist und folglich jenseits

der Formalstruktur operieren muss, ohne dieser jedoch in jedem Fall zu widersprechen. Die entscheidende Zurechnungsebene für Verhaltenserwartungen ist dabei immer die Person, die als Mitglied der Organisation – also in ihrer *Mitgliedschafts*rolle – formale Verhaltenserwartungen reproduziert und als Person außerhalb ihrer Mitgliedschaftserwartungen – also in ihrer *Personen*rolle – im Zusammenspiel mit anderen Organisationsmitgliedern eigene, informelle Erwartungsstrukturen ausbildet. Als Aktant des Systems ist „der Mensch“ demnach unabweisbar mit der Strukturierung des Systems in Beziehung gesetzt.<sup>67</sup>

Die entscheidungsautopoietische Theorieversion der Organisation zielt auf ein gänzlich anders gelagertes Verständnis von Mitgliedschaft und Person ab. Es geht dabei nicht mehr um die Bedingungen von Handlung, die dem Individuum als Ergebnis eines auf Verhaltenserwartungen basierenden Verhaltens zugeschrieben werden und das System durch die Zurechnung der Handlung im Verhältnis zu den eingegangenen Mitgliedschaftsbedingungen konstituieren. Vielmehr werden die Erwartungen an das Verhalten von Individuen zu Erwartungen an die Anschlussfähigkeit kommunikativer Ereignisse in Form von Entscheidungen. Diese Erwartungen existieren folglich losgelöst von der „personalisierten“ Komponente des Handelnden und rekurrieren allein auf die Bedingungen der Möglichkeit von Entscheidungskommunikation im Sinne einer Verstärkung der Erwartbarkeit bestimmter Anschlüsse und der daraus folgenden Selektivität der Kommunikation durch Entscheidungsprämissen als Weg der Komplexitätsreduktion organisationaler Sinnverweisungen. An diesem Prozess der Kommunikation sind „Menschen“ oder Personen jedoch nicht beteiligt. Personen stellen als Korrelat kommunikativer Erwartungen lediglich Adressen für kommunikative Anschlüsse dar, die mittels Kommunikation thematisiert und zugerechnet werden können, nicht aber selbst kommunizieren. Das Individuum, der Mensch oder der Mitarbeiter werden als personalisierte Kommunikationsadressen folglich zur *Umwelt* der Organisation und irritieren diese „nur“ durch die eigenen Kommunikations- und Bewusstseinsprozesse, die im Kontext doppelter Kontingenz (vgl. Luhmann 1984: 148 ff.) als Stolperstein des Verstehens von *alter* sichtbar werden, für die Fortsetzung formaler Kommunikation jedoch selbst nicht als Reproduktionsbedingungen fungieren. Etwas anders formuliert könnte man Luhmann auch wie folgt paraphrasieren: Nicht Personen oder psychische Systeme kommunizieren, sondern die Kommunikation kommuniziert (vgl. Luhmann 1995c: 113).

---

<sup>67</sup> Schon Barnard (1971 [1938]) weist auf diese Gegenüberstellung formaler und informeller Interessen hin, auf deren Grundlage sich eine „Organisationspersönlichkeit“ des Arbeiters ausbilde und deren Erweiterung auf möglichst viele Belange organisationaler Anweisungsstrukturen als Ziel einer guten Führungskraft verstanden werden müsse. Luhmann spricht hierbei von einer strukturellen Kopplung von psychischem und sozialem System durch die Form der „Person“ (vgl. Luhmann 1991: 174).

Für die Formulierung eines Begriffs von Informalität hat dies weitreichende Konsequenzen. Während beim „frühen“ Luhmann dem Organisationsmitglied noch die Rolle des Handelnden im Kontext des Systems zukam, findet sich in der autopoietisch gewendeten Fassung kein Bedarf mehr, um auf Individuen, Personen oder Mitglieder als „Träger“ von Handlungen bzw. Kommunikation zurückzugreifen. Das System selbst übernimmt diese Funktion als Verweisungsstruktur für Anschlussmöglichkeiten von Entscheidungskommunikation. Erwartung existiert dann nicht mehr in Bezug auf Verhalten, sondern in Bezug auf die Wahrscheinlichkeit von Kommunikationsanschlüssen, die unter dem Eindruck geteilter Semantiken, bei Luhmann auch als „Sinnverarbeitungsregeln“ (Luhmann 1980: 19) bezeichnet, entstehen. Der Unterschied zwischen Informalität im frühen Gebrauch der organisationalen Systemtheorie und dem Begriff der nichtentscheidbaren oder unentscheidbaren Entscheidungsprämissen liegt demnach in der Zurechnung der Beobachtung auf Leistungen des Systems durch Letztere, während Informalität ein Aktivitätspotential aufseiten des Mitglieds impliziert. Exakt aus diesem Grund muss die Ebene des Nichtformalen und damit Informalen bzw. Nichtentscheidbaren – wie von Tacke hervorgehoben – unzugänglich bleiben für die Beobachtung des Systems. Mitglieder oder Personen tauchen dann nur dort auf, wo sich Beobachtungen des Systems auf beobachtbare – also entscheidbare – Aspekte der Mitgliedsrolle beziehen und entsprechende Verhaltenserwartungen zum Gegenstand von Entscheidungen werden lassen, ohne dass dabei jedoch gleichzeitig mitbeobachtet werden kann, inwieweit Personen oder gar psychische System an der Kommunikation beteiligt sind. Informalität kann dann, wenn überhaupt, nur als ein „Nicht-so-sein“, als ein „Anders-sein“ oder besser ausgedrückt: als „unmarked space“ (Spencer Brown) des Entscheidungsbegriffs gedacht werden, der erst durch die Beobachtung seiner Negativseite – nämlich „Nichtentscheidung“ – die unmarkierte Seite der Unterscheidung von Entscheidungen beobachten kann.

Die Crux dieser Darstellung liegt somit darin, dass die Bedingungen von Entscheidungen nur auf ihrer formalen Seite in den Blick genommen werden können, ohne dabei zu beobachten, welche Prozesse unterhalb dieser Ebene das Zustandekommen von Entscheidungen bedingen. Das System muss also, um seine eigene Kohärenz aufrechterhalten zu können, so tun, als ob die Bedingungen einer Entscheidung allein aus den Entscheidungen des Systems herrührten und dabei „übersehen“, dass die (inoffiziellen) Bedingungen der Bedingung von Entscheidungen zumeist durch „Überbrückung“ oder „Umgehung“ der Formalseite der Organisation zustande kommen. Es benötigt also auch in der Darstellung des Systems „Umwege“ der Entscheidungsfindung, die es ermöglichen, Entscheidungen vorzubereiten und zugleich diese Bedingungen des Entscheidens als durch das System selbst produziert zu „tarnen“. Nichts Anderes



passiert, wenn zum Beispiel ein Abteilungsleiter sein Lieblingsprojekt auf einer höheren Budgetebene verorten möchte. Er wird es *gerade nicht* als sein Lieblingsprojekt darstellen, sondern versuchen, gute – nämlich entscheidungsrelevante – Gründe zu finden, um eine entsprechende Entscheidung des Systems zu seinen Gunsten zu beeinflussen und es dem System dadurch zugleich ermöglichen, die eigene Entscheidung als auf entscheidbare – weil nicht persönlich zurechenbare – Gründe zurückzuführen. Im Grunde könnte man hier von einer Doppeldeutigkeit des Entscheidungsprozesses sprechen, der erst über die Komponente eines „Umweghandelns“ (formale Darstellung informeller Gründe für die Durchführung eines Projekts) sichtbar wird, und beide Seiten – den Abteilungsleiter und das System – vor einer Zurechnung inadäquater Entscheidungsgründe und deren Konsequenzen bewahrt.

Wir wollen daher im Rahmen unserer Forschungsarbeit Informalität als Umweghandeln beschreiben und auf diese Weise einen tieferliegenden Zugang zum Verständnis informeller Tatbestände in Organisationen eröffnen. Der Begriff des Umweghandelns geht dabei zurück auf eine Wortschöpfung Luhmanns, die er in seiner Aufsatzsammlung „Soziologische Aufklärung 1“ im Kontext der Erörterung reflexiver Mechanismen verwendet (Luhmann 1974: 99). Umweghandeln bedeutet hierbei für ihn die Fähigkeit eines Systems, den – wie er es nennt – Sachbezug seiner Operationen, also die primäre Ebene des systemischen Handelns, aufzuschieben und durch eine Ebene der Reflexion zu ergänzen, die es ermöglicht, die „Akte“ des Systems selbst in den Blick zu nehmen und ihre Bedingungen auf einer zweiten Ebene zu reflektieren und neu zu ordnen. Als Beispiele für einen derartigen Mechanismus verweist er dabei unter anderem auf Prozesse des Entscheidens über Entscheidungen, des Normierens von Normierungen oder des Regelns von Regeln. Den großen Mehrwert reflexiver Mechanismen und somit auch des Umweghandelns sieht Luhmann darin, dass den Handelnden im System die Möglichkeit gegeben werde, für eine Weile von der Komplexität und Intentionalität der sozialen Umgebung abzusehen und durch Einschlagen eines indirekten Systembezugs mittels Reflexion nachfolgende Sinnbezüge und Handlungen, die sich direkt auf das „Tagesgeschäft“ beziehen, in ihrer Ausführung und ihrem Komplexitätsverarbeitungsvermögen zu verbessern. In Bezug auf die Konstitution von Umweghandeln nimmt er dabei Rekurs auf die Institutionentheorie Gehlens (vgl. Gehlen 1964) und betont die Vorteile der genannten „Indirektheit“, welche durch den Umweg reflexiver Mechanismen für das System erreicht werde.

Für den Gebrauch des Begriffs „Umweghandeln“ im Zuge unserer Forschungsarbeit muss jedoch festgehalten werden, dass wir die Deutung des Umweghandelns in eine andere Richtung vollziehen als Luhmann dies in seinem Aufsatz intendierte. Wir sprechen also nicht von Umweghandeln als reflexivem Mechanismus des Systems zur Steigerung der eigenen

Komplexitätsverarbeitungskapazitäten im Sinne einer zweiten Ebene des formalen Systembezugs, sondern meinen im Rückbezug auf das bisher Gesagte mit Umweghandeln die bewusste *Umgehung* der Formalebene durch Installierung eines informalen Kommunikationsraums. Der Mehrwert dieser Konzeption liegt dann nicht in einer reflexiven Neuordnung bzw. Optimierung systemeigener Operationen. Vielmehr ermöglicht es diese Form des Umweghandelns, die Formalebene in ihrer Deutungshoheit in Bezug auf das soziale Geschehen für eine bestimmte Zeit zu „überbrücken“ und auf diese Weise Informalität als kommunikationsleitendes Prinzip wirksam werden zu lassen. Die Vorteile ergeben sich dann nicht aus einer Optimierung der formalen Akte, sondern durch die Ergänzung komplexitätsbegrenzter Formalität durch den Einbezug informaler Kommunikationsanschlüsse.<sup>68</sup>

Behält man den Terminus des „Umweghandelns“ als Definition von Informalität bei, stellt sich jedoch zugleich die Frage nach dem Charakter einer informalen Begebenheit, die sich durch dieses „Umweghandeln“ bestimmt. Aus dem Beispiel des Abteilungsleiters kann man dabei herauslesen, dass das Ziel informaler Kommunikationsabsichten immer auf einem „um zu“ beruht, also eine zweckorientierte Komponente enthält, welche die Stoßrichtung informaler Bestrebungen vorzeichnet. Der zweite Aspekt der Übersetzung vom „Alt-“ ins „Neu-Luhmann'sche“ beinhaltet demnach den Terminus der Informalität selbst, orientiert an einer Charakterisierung als zweckmäßigem „Umweg“ der Kommunikation zur Herstellung systemspezifischer Leistungen. Paradigmatisch für diese Darstellung kann dabei die von Luhmann in den 60er Jahren beschriebene Trennung von Motiv bzw. Motivation und Organisationszweck herangezogen werden (vgl. Luhmann 1964: 100 ff.). In diesem Kontext unterscheidet er die Gründe, aus denen Mitglieder in eine Organisation eintreten, und die Gründe, aus denen eine Organisation existiert bzw. ihr Existenzrecht ableitet. Zentral ist für ihn dabei die Feststellung, dass Motivation der Mitglieder und Organisationszweck – insbesondere in großen, betrieblichen Organisationsgebilden – nicht zusammenfallen, sondern Mitgliedsmotivation durch die Bedingungen der Mitgliedschaft – also deren Bezahlung – hergestellt wird. Es geht ihm hierbei jedoch weniger um eine Diskussion der Zweckmäßigkeit materieller bzw. immaterieller Anreize als vielmehr um die Feststellung, dass Motive des Einzelnen nur sehr selten, wenn überhaupt, mit den Ziel- und Zwecksetzungen der Organisation einhergehen, also bereits die Mitgliedschaft in einer Organisation als ausreichende Motivation wahrgenommen wird. Daher ergebe sich erst durch diese Eigenexistenz individueller Interessenslagen ein Motiv dafür, formale Verhaltenserwartungen durch informale Kommunikations- und Handlungsstrategien

---

<sup>68</sup> Auf eine derartige Vorstellung spielt wohl auch Sprenger (2010a: 56 f.) an, wenn er im weiter oben aufgeführten Zitat „Pässe in den freien Raum“ als Vertrauensleistung der Mitspieler beschreibt.

anzureichern und auf diese Weise nicht immer, aber durchaus häufig, das „um zu“ des Eigeninteresses gezielt zu verfolgen.

Bedingung dieser informalen Handlungsmotivatoren ist jedoch stets, dass ihre Existenz und Ausführung an die Formalseite der Organisation rückgekoppelt sein muss, um im Bedarfsfall von informaler Kommunikation auf die Geltung formaler Verhaltenserwartungen wechseln oder verweisen zu können:

„So bleiben auch die informalen Verhaltensweisen stets auf die formale Struktur als Grund des Zusammenseins rückbezogen; denn auch die Negation ist eine Art, der dominierenden Ordnung Tribut zu zollen. In den besonderen Kautelen, die bei informalem Verhalten erforderlich sind, drückt sich diese Art der negativen Beachtung aus.“ (ebd.: 285)

Als Bedingung des Vorhandenseins informaler Erwartungsstrukturen fungiert also bereits beim „frühen“ Luhmann die Existenz einer Formalebene der Organisation, als deren „Negativseite“ Informalität erst ihre Funktion entfalten kann. Um demnach einen Effekt auf die Routinen des formalen Organisationslebens zeitigen zu können, muss die Formalseite als Bereich gegeben sein, der „umgangen“ und damit zugleich beeinflusst werden kann. Ohne Formalität gäbe es dann auch keine Informalität. Organisationales „Umweghandeln“ drückt sich in diesem Verständnis also vor allem als „negative Beachtung“ der formalen Ordnung aus, die dazu dient, die Positivität der Ordnung durch ihre partielle Negation zu beeinflussen, ohne jedoch zugleich formal mitzukommunizieren zu können, dass dies so ist. Die Negation der Formalordnung muss ergo immer den Anschein der Formalität wahren, um die Nichtbeachtung formaler Verhaltensweisen ohne Riskieren der Mitgliedschaft durchhalten zu können.

Beim „späten“ Luhmann findet sich dieser Gedanke der „negativen Beachtung“ erneut wieder, wird hier jedoch nicht vom Verhalten der Mitglieder aus gedacht, sondern bildet das Resultat einer allein durch die Kommunikation von Entscheidung operierenden Systemebene, die alles, was nicht als entscheidbar dargestellt und demnach kommuniziert werden kann, aus ihrem Beobachtungsfeld exkludiert. Informalität wird dann, wie bereits erörtert, nur noch als Nichtentscheidbarkeit oder Unentscheidbarkeit sichtbar und zugleich unsichtbar, weil durch diese Negation der Systemoperation der Raum des Nichtentscheidbaren zum „unmarked space“ der Unterscheidung von Entscheidung und Nichtentscheidung generiert, der prinzipiell zwar beobachtbar wäre, für das System aber keine anschlussfähigen Sinnverweisungen außer der bloßen Negation seiner Autopoiesis bereithält und damit als quasi „unverständlich“ für systemeigene Operationen gelten muss. Man kann dann im eigentlichen Sinne auch nicht mehr von einer „negativen Beachtung“ sprechen, da das System die negative Seite seiner Operationen nicht negativ beachtet, sondern sie, weil sie in der Beobachtung des Systems nicht vorhanden ist,

gänzlich aus dem Horizont des Beobachtbaren ausschließt und damit auch die Möglichkeit der Nichtbeachtung unmöglich wird, da nur als nichtbeachtbar gilt, was man zumindest potentiell beachten und infolgedessen beobachten *könnte*.<sup>69</sup>

Umweghandeln als begriffliche Umschreibung von Informalität würde in diesem Verständnis nur dann vom Organisationssystem wahrgenommen, wenn es sich um einen direkten Verstoß gegenüber gesetzten Regeln handelte oder das Verhalten als solches im Widerspruch zum formalen Entscheidungskanon des Systems stünde. Beobachtet würde dann jedoch nicht das Verhalten als solches, sondern die Entscheidung zu einem Verhalten, das nicht durch Entscheidungen gedeckt ist und dementsprechend in seiner Nichtentscheidbarkeit als Verstoß, Zuwiderhandlung oder Widerspruch entscheidbar und damit beobachtbar wird. Im Phänomenbereich findet sich in Bezug auf eine Formulierung von Informalität bzw. Nichtentscheidbarkeit als Umweghandeln folglich kein Widerspruch: Auch im Kontext der neueren systemtheoretischen Annäherung an den Organisationsbegriff bleibt das „um zu“ des Mitglieds bei der Ausführung und Zurechnung des Handelns auf selbiges erhalten. Der Unterschied liegt auf theoretischer Ebene jedoch darin, dass die Organisation als autopoietisches System nicht nur vom informalen Verhalten der Mitglieder, sondern vom Mitglied als Person gänzlich abstrahiert. Mitgliedschaft repräsentiert dann lediglich die einmal getroffene Entscheidung zum Eintritt in die Organisation, auf deren Grundlage eine Bereitschaft unterstellt werden kann, die Entscheidungen der Organisation als Maßstab des eigenen Organisationsverhaltens zu akzeptieren (vgl. Luhmann 2000b: 110 ff.).

Nimmt man all diese Komponenten zusammen, erscheint uns die Bezeichnung von informalem bzw. nichtentscheidbarem Verhalten als „Umweghandeln“ durchaus plausibel. Denn beide Theoriekonzeptionen kennen in ihrem Aufbau den Begriff der Entscheidung – jedoch in unterschiedlicher Verwendung. Aus diesem Grund liegt es nahe, in einer Reformulierung des Informalitätsbegriffs auf Konnotationen zum Entscheidungsbegriff – wie dies beispielsweise die Überlegungen zu nichtentscheidbaren bzw. unentscheidbaren Entscheidungsprämissen nahelegen – zu verzichten und Informalität vielmehr *in Bezug auf* das angestrebte *Ergebnis* der Systemoperation, nämlich Entscheidungen, hin zu untersuchen. Der Vorteil dieser Darstellung liegt darin, dass die Entscheidung als Ziel und Bezugspunkt des informalen Verhaltens zwar erhalten

---

<sup>69</sup> Unter diesen Vorzeichen wird auch die Diskussion um die Rolle des Sinnbegriffs in der Luhmann'schen Systemtheorie geführt (vgl. Hahn 1987; Lohmann 1987; Stäheli 2000: 64 ff.). Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, inwieweit die andere Seite der Unterscheidung von Sinn, nämlich Nicht-Sinn oder „Unsinn“, in einer Theorie sozialer Systeme Bedeutung gewinnt, ob also Kommunikation auch unter den Bedingungen eines „Zusammenbruchs“ von Sinn operieren kann oder der gesamte Unterbau systemtheoretischer Zugänge auf den Sinnbegriff als Medium von Kommunikation – und damit von Gesellschaft als Ganzer – angewiesen ist.

bleibt, jedoch Informalität selbst in ihrer Bestimmung nicht auf den Entscheidungsbegriff zurückgeführt werden muss. Dass zudem auch in Luhmanns Frühwerk zur Organisationssoziologie bereits ein weitreichendes Verständnis von Entscheidungsprozessen als formale Richtschnur der Systembildung vorhanden ist, lässt sich an folgendem Zitat gut nachvollziehen:

„Während natürliche Erwartungen in ihrem Geltungs- und Erfüllungsanspruch vage und unbestimmt sind (...), wird die formale Geltung allein durch Entscheidung verliehen und entzogen. Das Entscheidungserfordernis wirkt wie ein Flaschenhals, der alle anderen Einflüsse ausschaltet und nur kontrollierte wirksam werden läßt. So ist für jeden Zeitpunkt eindeutig feststellbar, ob eine Erwartung gilt oder nicht. Die formale Organisation kennt nur entscheidbare Zweifel.“ (Luhmann 1964: 62)

Formale Erwartungen müssen also auch im frühen Organisationsverständnis Luhmanns zunächst das Nadelöhr der Entscheidung passieren, um als solche akzeptiert und damit als Grenze des Systems und der Mitgliedschaft festgelegt zu werden. Zwar bezieht sich dieser Begriff der Entscheidung durch die Konnotation des Verhaltens, wie bereits mehrfach erörtert, im Gegensatz zum autopoietischen Verständnis organisierter Sozialsysteme auf das Verständnis von Organisationen als Handlungssysteme. Allerdings rückt dieser Aspekt in den Hintergrund, wenn Entscheidungen nicht mehr selbst als Konstitution von Informalität (nicht-/unentscheidbar), sondern als notwendiger *Anknüpfungspunkt* für das Verhalten von Mitgliedern betrachtet werden, der niemals aus dem Horizont des eigenen Verhaltens verschwinden kann, und sei es nur unter der Berücksichtigung einer „negativen Beachtung“, die erst durch die konsequente Nichtbeachtung an Aktualität gewinnt. Jegliche Form von Informalität in organisierten Sozialsystemen kann daher nur existieren, wenn in sie selbst ein Rückbezug auf die Formalebene, also die entscheidungsgebundenen Erwartungen des Systems, eingebaut ist. Ohne Formalität entfielen ergo auch die Verhaltenserwartungen des Informalen, die nur dort Bedeutung gewinnen, wo der bewusste Umweg um formale Entscheidungsprozesse aufgrund des Status, der Person oder der Macht des Anderen – letztlich also aufgrund personenzentrierter Erwartungsbildung – und des hieraus erhofften Mehrwerts gewagt wird.

Exakt an dieser Stelle wird dann auch der zuvor diskutierte Vertrauensbegriff relevant: Um überhaupt das Risiko eines Umweghandelns eingehen zu können, muss im Vorhinein zumindest einigermaßen bewusst sein, inwieweit das Einwilligen des Anderen in die informale Ausgestaltung der Kommunikationssituation wahrscheinlich ist bzw. welches Risiko der Andere (beispielsweise als frischgebackener Chef) einginge, wenn er sich auf entsprechende vertrauliche Kommunikationsofferten einließe (vgl. Luhmann 1962). Erst in der Reziprozität und Sequentialität des Austestens von Vertraulichkeit und Vertrauenswürdigkeit unter den

Bedingungen doppelter Kontingenz gewinnt folglich die Variante des Umweghandelns an Wahrscheinlichkeit und Attraktivität. Dabei meint die Metapher des „Umwegs“ nicht die langen und zeitraubenden Formalprozesse, die am Ende zu einer Entscheidung des Systems führen, sondern die Nutzung von Kommunikationskanälen, die formal *nicht* für die Entscheidungsfindung vorgesehen sind. Das Paradoxe am Begriff des Umwegs ist dabei, dass er im Verständnis seiner Verwendung als Abkürzung fungiert: Der kürzeste Weg zu einer Entscheidung ist oft der Umweg über informale „Dienstwege“, die Zeit- und Sachressourcen einsparen.

Der Begriff des Umwegs sollte in dieser Hinsicht also nicht als ein „räumlicher“ Umweg verstanden werden, der eine längere Strecke, die gar in einer bestimmten Maßeinheit angebar wäre, beinhaltet. Der eigentliche „Umweg“ informaler Kommunikation besteht vielmehr darin, anstatt des organisational vorgesehenen und daher erwartbaren Weges der Entscheidungsfindung, eine personenzentrierte Erwartungsebene der Kommunikation zu eröffnen, in der dann nicht nur die Entscheidung selbst, sondern auch die Nichtbeachtung des formalen Entscheidungsprozesses als latenter Hintergrund der Kommunikationssituation präsent ist. Anstelle des formal üblichen Verfahrens wird also eine zusätzliche Kommunikationsschleife eingebaut, die deshalb als „Umweg“ bezeichnet werden kann, weil sie neben den formalen Kriterien auch die informalen Möglichkeitsressourcen der Mitglieder als Kontextbedingungen der Kommunikation mit einschließt und auf diese Weise mehr Parameter potentiell adressierbar werden lässt, als dies bei einem „Dienst nach Vorschrift“ nötig wäre. Gleichwohl kann gerade dieser Umweg über eine zweite Ebene der Kommunikation dazu führen, dass eine Entscheidung als solche schneller zustande kommt, als dies unter Einhaltung der formal vorgesehenen Routinen der Fall gewesen wäre.

Die Zwecksetzung des Umweghandelns – also das „um zu“ des Umwegs – wird dabei in die Entscheidungsfindung selbst verlegt. Informalität bzw. Umweghandeln dient dann dem Ziel, durch die Aktualisierung von durch die Organisation nicht formal vorgesehenen Netzwerken, Bekanntschaften und Verpflichtungen die zu treffende Entscheidung hinsichtlich der eigenen Motive und Interessenslagen zu beeinflussen. Dabei kann jedoch auch die strikte Einhaltung der Formalerwartung des Systems als Informalität und dementsprechend als Umweghandeln gedeutet werden, da das betreffende Mitglied durch seinen „Dienst nach Vorschrift“ unter Umständen die Blockierung bestimmter Entscheidungen seines Vorgesetzten intendiert und das Ziel des Umweghandelns somit in der Entscheidung liegt, die Entscheidung entweder zu vertagen oder gänzlich zu verhindern.<sup>70</sup> Hierbei zeigt sich jedoch die Schwierigkeit eines externen

---

<sup>70</sup> Vgl. hierzu auch die illustrativen Anregungen mikropolitische Theorieangebote bei Neuberger 1995 und 2006a.

Beobachters, informales Verhalten von formalem Verhalten zu unterscheiden, ohne einen tieferen Einblick in die Hintergründe und Kontextbedingungen der Beobachtungssituation zu besitzen. Letztlich hängt die Frage nach der Formalität oder Informalität von Kommunikation also von ihrer *Zurechnung* auf die Person des Mitglieds ab.

Insbesondere das Charakteristikum der zielbezogenen Anwendung von Umweghandeln ermöglicht es uns folglich, eine eindeutige Definition von Informalität zu gewinnen, die sowohl mit den frühen organisationssoziologischen Überlegungen Luhmanns als auch mit seinem Spätwerk „Organisation und Entscheidung“ prinzipiell vereinbar ist. So kann Informalität unter anderem unterschieden werden von „menschlichen“ Regungen und Gefühlen, die durchaus ebenfalls in Organisationen auftreten (vgl. Geramanis 2014; Fröse et al. 2016). Unterhält man sich mit einem Kollegen über den aktuellen Gesundheitszustand oder den geplanten Sommerurlaub oder lästert man über die Fehler eines Kollegen aus der Nachbarabteilung, ist dies zwar – das sollte offensichtlich sein – keine Kommunikation auf Grundlage formaler Verhaltenserwartungen, jedoch handelt es sich dabei ebenso wenig um informelle Verhaltensweisen im von uns gemeinten Sinne. Wir sprechen von Informalität daher nur dann, wenn das Handeln der Mitglieder auf die Beeinflussung oder das Treffen einer formalen Entscheidung hinausläuft, ohne dabei jedoch allein die formal vorgesehenen Kommunikationswege der Organisation zu nutzen. Aus diesem Grund verstehen wir Informalität als eine Spielart von Kommunikation, die unter Berücksichtigung organisationaler Formalität als Hintergrundfolie ihres eigenen Operierens einen extra-formalen Weg der Vorbereitung (oder Verhinderung) von Entscheidungen einschlägt. Entscheidend ist dabei jedoch nicht allein die Intention des Handelnden, sondern vielmehr die Zurechnung seines Handelns durch das System. So kann auch ein als unbedeutender Plausch wahrgenommener Austausch am Kaffeeautomaten, sollten die Informationen in falsche Hände geraten, als *Entscheidung* zur *bewussten* Umgehung formaler Kommunikationskriterien und damit zugleich als illegitime Beeinflussung von Entscheidungsprozessen zugerechnet werden, ohne dass dies von den Mitgliedern im Rahmen des „Kaffeeklatsches“ intendiert gewesen wäre. Auch der Begriff der Informalität muss demnach beobachterabhängig verstanden und angewendet werden.

Dies hat – ohne dabei bereits Ergebnisse aus den nachfolgenden Kapiteln der vorliegenden Untersuchung vorwegnehmen zu wollen – weitreichende Auswirkungen auf die Möglichkeit der Beobachtung von Informalität und ihrer Kontextbedingungen im Verhalten von Organisationsmitgliedern. So muss zum Beispiel die Frage gestellt werden, unter welchen Bedingungen Mitarbeiter das Angebot ihres Vorgesetzten zum informellen Austausch tatsächlich annehmen oder sich auf formale Verhaltensweisen zur Ablehnung der Offerte zurückziehen, da die Befolgung

informeller Verhaltenserwartungen nicht zur Mitgliedsbedingung erhoben werden kann. Unter diesen Voraussetzungen ist folglich nicht allein die Informalität von Kommunikation Thema der Kommunikation, sondern auch die Glaubwürdigkeit dieser Thematisierung. Es hängt also vom Beobachter ab, in welcher Weise er auf das Verhalten seines Gegenübers reagiert. Um jedoch überhaupt eine Situation der Informalität entstehen lassen zu können, muss zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ein Verhältnis der Resymmetrisierung hergestellt werden, das es erlaubt, trotz der eigentlich hierarchisch bedingten Asymmetrie zwischen beiden Seiten, die Möglichkeit eines Verlassens des formalen Kommunikationsduktes' zu plausibilisieren.<sup>71</sup> Ein Mitarbeiter wird sich auf die Frage nach seiner Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen in der eigenen Abteilung nur dann ehrlich, also über die erwartbaren Kommunikationserwartungen hinaus, äußern, wenn für ihn die Erwartung gesichert ist, dass der Vorgesetzte derartige Meinungsäußerungen – sollten sie gar eine persönliche und/oder fachliche Kritik des Vorgesetzten beinhalten – nicht sanktionieren wird. Erneut geht es also um den Aufbau einer Vertrauensbeziehung als Grundlage für die Institutionalisierung von Umweghandeln im Sinne informaler Erwartungsgeneralisierung. Es verbleibt dabei jedoch als empirische Frage, inwieweit der Mitarbeiter das Verhalten des Vorgesetzten *tatsächlich* als Andeutung von Informalität beobachtet oder es gewohnheitsmäßig den Kontextbedingungen formalisierter Abläufe – beispielsweise eines vorgeschriebenen Mitarbeitergesprächs – zuschreibt und daher keine Veranlassung spürt, seine formale Deckung aufzugeben.

Letztlich wird also – und das soll uns als Schlussbemerkung genügen – Umweghandeln nur dort möglich, wo ein kommunikativer Raum der relativ risikolosen Andeutung informaler Verhaltensprämissen errichtet werden kann. Diese Konstruktion verläuft dabei unter der Bedingung personalisierten Vertrauens als Grundlage informaler Kommunikation. Konsequenterweise werden Erwartungen im kommunikativen Raum des Umweghandelns dann nicht mehr auf Stellen oder Rollen, sondern direkt auf Personen und ihre – für die Organisation zunächst nicht bedeutsamen – Eigenschaften zugerechnet. Erst hierdurch wird die Aktivierung informaler Bestandteile des Beziehungsgeflechts überhaupt möglich. Gleichzeitig findet sich an dieser Stelle aber auch das größte Irritationspotential eines „Umwegmanövers“, vor allem dann, wenn der Angesprochene die entsprechenden Erwartungshaltungen des Gegenübers an seine Person mit Verweis auf seine formale Zuständigkeit oder Nichtzuständigkeit zurückweist. Insgesamt kann die theoretische Figur des „Umweghandelns“ somit Informalität überall dort verorten, wo Organisationsmitglieder kommunikativ die Formalebene des Systems verlassen, um hierdurch

---

<sup>71</sup> Zu den Bedingungen, Möglichkeiten und Unmöglichkeiten der „Resymmetrisierung“ von Kommunikationssituationen im Kontext klinischer Ethikkomitees siehe Saake und Kunz 2006.



informale Anschlussfähigkeit zu generieren und so die Wahrscheinlichkeit formaler Anschlussfindung im System zu erhöhen.

Die vorliegende Arbeit fokussiert dabei vor allem Formen des Umweghandelns im Kontext von Führung in Organisationen und den damit verbundenen Implikationen. Um jedoch weitergehende Aussagen in diesem Bereich treffen zu können, scheint es uns unumgänglich, eine genauere Analyse des Führungsbegriffs zu erarbeiten, auf dessen Grundlage die nachfolgenden Beobachtungen fußen. Aus diesem Grund, illustriert das nachfolgende Kapitel ein tiefergehendes Verständnis von Führung im Spannungsfeld von Formalität und Informalität und bereitet hierdurch die weitere semantische Analyse führungspezifischen Umweghandelns vor.

#### 4. Führung im Kontext von Formalität und Informalität

In diesem Kapitel ist uns an der Konturierung des Kontextes unserer Forschungsfragestellung gelegen. Der theoretische Unterbau der Unterscheidung zwischen Formalität und Informalität sowie die theoriegeschichtliche Entwicklung der Begriffe wurden dabei bereits im vorausgehenden Abschnitt ausführlich erläutert. Nachfolgend möchten wir daher etwas genauer den Blick auf den Terminus „Führung“ richten und ihn in den Kontext einer systemtheoretischen Darstellungsweise organisationaler Systeme einbetten. Kurz gesagt: Es geht uns um die Frage danach, wie Führung unter Bezugnahme auf systemtheoretische Konzeptionen beschrieben werden kann. In der klassischen Betriebswirtschaftslehre finden wir häufig Definitionen, die Führung aus der zweckrationalistischen Perspektive des Fachs als „zielbezogene Einflußnahme“ (Rosenstiel 1991: 3) proklamieren. Denn „[d]ie Geführten sollen dazu bewegt werden, bestimmte Ziele, die sich meist aus den Zielen des Unternehmens ableiten, zu erreichen“ (ebd.). Auch der Begründer der modernen Betriebswirtschaftslehre, Erich Gutenberg, kommt zu einem ähnlichen Schluss. „Echte Führungsentscheidungen“ stellen für ihn „bewußt gestaltende Willensakte“ dar, „die in die inner- und außerbetrieblichen Bezirke des betrieblichen Geschehens eingreifen und ihm eine bestimmte Richtung geben“ (Gutenberg 1962: 11). Beiden Definitionen ist dabei gemeinsam, dass sie Führung im Rahmen von Beeinflussung und damit eindeutig angebbarer Zielpunkte des betrieblichen Handelns verorten. Dies bedeutet, dass Führungshandeln sowohl für Rosenstiel als auch für Gutenberg im Kontext einer betriebswirtschaftlichen Rahmung der Organisation Signifikanz gewinnt, die durch klare Zielvorgaben geprägt ist und deren Endpunkt in der Maximierung der notwendigen Produktionsfaktoren verortet werden muss<sup>72</sup>.

Betrachtet man die Thematik der Führung aus dieser Perspektive, gelangt man unweigerlich zur Differenzierung zwischen Führung und Management – eine Unterscheidung, die in der klassischen Betriebswirtschaftslehre aufgrund ihrer zweckrationalen Theorieausrichtung vor allem in Bezug auf Kosten-Nutzen-Erwägungen und damit einhergehende Probleme einer Verringerung betrieblicher Störfaktoren (Demotivation, Fehler, unzureichende Informationen etc.) thematisiert wurde und wird (vgl. Milgrom und Roberts 1992, Kräkel 2015) – und der damit

---

<sup>72</sup> Eine etwas abgewandelte Form dieser Darstellung findet sich bei Peter Drucker (1970). Für ihn bedeutet Führung, „wie man aus durchschnittlichen Menschen überdurchschnittliche macht“ (ebd.: 175). Zielerfüllung ist für ihn – durchwoben vom Pathos der amerikanischen Managementtheorie und -beratung – folglich Ausdruck der Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern, die erst durch Führung in die Lage versetzt werden, die gesetzten Ziele zu erreichen. Trotz der Fokussierung auf die Leistung der Mitarbeiter bewegt sich jedoch auch Drucker im Kontext eines Führungsbegriffs, welcher sich in seiner Selbst-Charakterisierung an der personenvermittelten Erreichung von Unternehmenszielen orientiert.

einhergehenden Frage, wo genau der Unterschied zwischen beiden Termini liegt. Ohne an dieser Stelle eine breite historische Betrachtung der Genese des Führungs- und Managementbegriffs durchzuführen, kann man festhalten, dass die grundlegende Funktion des Managements darin besteht, die Organisation einem (betriebs-)wirtschaftlichen Kalkül zu unterwerfen und auf diese Weise die Komplexität des organisationalen Geschehens mittels Kostenminimierung bzw. Nutzenmaximierung zu beobachten und so eine stete Optimierung des Systems in Bezug auf diese Variablen anzuvisieren (vgl. Böhmer 2014: 31 ff.).

Management beobachtet folglich das System unter Maßgabe dieses Kalküls und ist daher in der Lage, das Geschehen innerhalb des Systems immer wieder neu auf die korrekte und damit effiziente Anwendung des Nutzenmaximierungs- bzw. Kostenminimierungsprinzips hin zu kontrollieren. Dagegen wird Führung – im klassischen Sinne – mit der Aufgabe betraut, die beobachteten Abweichungen von diesem betriebswirtschaftlichen Ideal durch entsprechendes Führungshandeln bzw. „Führungsentscheidungen“ (Gutenberg 1962: 59) zu nivellieren, die Organisation also wieder „auf Kurs“ zu bringen. Gerade bei Gutenberg wird diese Funktion allerdings noch als eine sehr generelle Pflicht der obersten Leitung des Unternehmens verstanden, die Aufgaben wie „1. Festlegung der Unternehmenspolitik auf weite Sicht 2. Koordinierung der großen betrieblichen Teilbereiche 3. Beseitigung von Störungen im laufenden Betriebsprozeß“ (ebd.: 61) usw. beinhaltet. Führung beschränkt sich in dieser Perspektive somit darauf, die großen Leitlinien des Unternehmens zu gestalten und an veränderte Umweltbedingungen anzupassen.

Erst im weiteren Verlauf des 20. Jahrhunderts – nicht zuletzt im Zuge einer explosionsartigen Entwicklung der sogenannten Managementberatung in den 70er und 80er Jahren – wurde dem Terminus der Führung über den reinen Bezug auf die Beeinflussung organisationaler Grundentwicklungen hinaus eine soziale Komponente verordnet, die Führungshandeln überall dort sichtbar machte, wo zielbezogene Einflussnahme nicht allein auf betriebswirtschaftliche Messgrößen, sondern vielmehr auf die Mitarbeiter selbst rekurrierte. Neben der Frage: „What do Managers do?“ (Hales 1986; vgl. auch die Studien von Mintzberg (1973) zu den Arbeitsschwerpunkten von Managern) gewann der Begriff der Führung mehr und mehr an Eigengewicht und löste sich zusehends von seiner rein betriebswirtschaftlich konnotierten Rolle als sachorientierte und nutzenmaximierende Zweckentscheidung. Vielmehr stand nun die *Beziehung* zwischen Führungskraft und Mitarbeitern im Mittelpunkt des Forschungsgeschehens und ließ Fragen wie „Was kann der Vorgesetzte tun, damit die *Mitarbeiter* die vorgegebenen Ziele erreichen?“, „Wie kann man Mitarbeiter motivieren?“, „Welche Dysfunktionen und Störungen

können durch falsches Führungshandeln in der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter entstehen?“ als forschungsleitende Perspektive entstehen.

Die Möglichkeit der Beeinflussung organisationaler Größen wurde folglich nicht länger als direkt vermitteltes Ergebnis von Führungsentscheidungen betrachtet. Vielmehr traten der Mitarbeiter als Zwischenelement des Führungshandelns und die damit verbundenen Konfliktpotentiale und Pathologien einer (vermeintlichen) Integration des Individuums in organisationale Kontexte ins Zentrum der Aufmerksamkeit der Organisationsforschung (vgl. u.a. Presthus 1966, Bosetzky und Heinrich 1985)<sup>73</sup>. Erst vor diesem Hintergrund lässt sich somit verstehen, weshalb neuere Ansätze im Bereich der Führungsforschung weniger auf Entscheidungen über betriebswirtschaftliche Kennzahlen als vielmehr auf Themen wie Authentic Leadership (Avolio und Walumbwa 2014), Ethical Leadership (Treviño und Brown 2014; Bachmann 2017) oder Partizipative Führung (Grunwald und Lilge 1980; Geißler 2012) rekurren, welche die Bedeutung des Verhältnisses zwischen Führungskraft und Mitarbeitern betonen und auf diese Weise versuchen, Strategien für die Rationalisierung und Optimierung organisationaler Abläufe an die Hand zu geben, bei denen der „human factor“ (Mayo 1946) als zentraler Bestandteil der Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichen Führungsthemen fungiert.

Als weiterer Effekt dieser Entwicklung treten auch die Persönlichkeit des Vorgesetzten (vgl. Rohrirsch 2011; Bono et al. 2014) sowie die Herausforderungen einer Verknüpfung zwischen organisationaler Praxis und lebensweltlichem Alltag der Führungskräfte (vgl. Baethge et al. 1995) in den Fokus der Aufmerksamkeit. Führung entwickelt sich folglich mehr und mehr von einer formal-betriebswirtschaftlichen Entscheidungsfunktion hin zu einer Variante personalisierter Kommunikation, die als Adressen nicht mehr nur allein Kennzahlen und Stellen kennt, sondern darüber hinaus die Persönlichkeitsebene von Vorgesetzten und Mitarbeitern als Beschreibungsfolie von Führungshandeln aktiviert. Es geht dann nicht mehr in erster Linie um die zielbezogene Einflussnahme auf Unternehmenspolitik oder um die Koordinierung großer betrieblicher Teilbereiche, wie dies unter anderem Gutenberg als zentrale Aufgabe von Führung beschrieben hat. Vielmehr bezieht sich die Einflussnahme auf das Handeln der unterstellten Mitarbeiter. Zielerreichung erfolgt nun *vermittelt* über die Leistungen der Untergebenen, die

---

<sup>73</sup> Diese Entwicklung hatte bereits Barnard (1971 [1938]) in seinen Studien zu den „functions of the executive“ erkannt und verarbeitet, indem er Führung nicht länger allein als hierarchisch vermittelte Aufgabendelegation verstand, sondern Organisationen als Kooperationssysteme konzipierte, in denen die Frage nach der Erledigung von Aufgaben auch und vor allem auf die Fähigkeit der Führungskraft zugerechnet wurde, die „zone of indifference“ ihrer Mitarbeiter zu erweitern und auf diese Weise eine größere Bereitwilligkeit bei der Befolgung von Anordnungen zu erzielen. Allerdings fanden diese Erkenntnisse in der betriebswirtschaftlichen Forschung keine nachhaltige Rezeption, sodass Themen der Sozialität von Führung vor allem im Bereich der Organisations- und Betriebssoziologie bearbeitet wurden und erst in späteren Jahrzehnten in die moderne Führungsforschung Einzug hielten.

als Individuen neben ihrer betriebswirtschaftlichen Funktion (Arbeitnehmer, Stelleninhaber etc.) von Führung nun auch unter Verwendung personalisierter Semantiken adressiert und somit beobachtet werden.

Führung dringt folglich in einen Bereich vor, der die Formalität des Systems nicht länger als ersten Referenzpunkt ausweist, sondern im Gegenteil auf die Informalität – also den persönlichen Charakter – des Geschehens aufmerksam macht, um exakt dort Anknüpfungspunkte für Kommunikation zu finden, an denen die formale Logik des Systems an die Grenzen ihrer Möglichkeiten der Komplexitätsverarbeitung stößt:

„Indem die Defizite einer rein organisatorischen Lösung des Steuerungsproblems aufgezeigt werden, wird Raum geschaffen für die Führung, die als „Lückenbüßer“ das von der Organisation offen gelassene Steuerungsvakuum ausfüllt.“ (Lührmann 2006: 37 f.; in Anlehnung an Türk 1981)

Organisationen seien demzufolge nicht in der Lage, Anweisungen an ihre Mitglieder derart genau zu spezifizieren, dass formale Stellenbeschreibungen allein in der Lage wären, alle Facetten der täglichen Arbeit auszuleuchten und hierfür klare Handlungsanweisungen zu geben<sup>74</sup>. Vielmehr sei es die Aufgabe von Führung, dieses Steuerungsdefizit des Systems auszugleichen und zu bewirken, dass eine Spezifikation und Kontrolle der Aufgabenerledigung stattfinden könne. Diese Darstellungsweise eröffnet uns mithin eine neue Perspektive auf Führung in Organisationen, die von der Frage nach ihrer betriebswirtschaftlichen Optimierungsfunktion auf die Möglichkeiten von Führung bei der Bearbeitung von *Folge*problemen formaler Organisation (vgl. Luhmann 1964) verweist und somit den Transit zu einer systemtheoretischen Betrachtung des Führungsbegriffs ermöglicht. In Anlehnung an die bereits geführte Diskussion des Formalitäts- bzw. Informalitätsbegriffs im Kontext des Luhmann'schen Theoriegebäudes ist es daher unser Ziel, auch den Begriff der Führung in dieses Spannungsfeld zu integrieren und ihn so für den weiteren Fortgang der Untersuchung fruchtbar zu machen.

Hierbei sei jedoch darauf hingewiesen, dass die oben zitierte Darstellung Lührmanns ein Problem aufwirft, das sich erst und insbesondere dann stellt, wenn man die Termini Formalität und Informalität auf den Führungsbegriff anwendet. Als „Lückenbüßer“ der Organisation wird Führung instantan auf den Bereich der Informalität verwiesen, der die Folgeprobleme der Formalordnung bearbeiten soll. Allerdings ist auch Führung durch ihre hierarchische Positionierung

---

<sup>74</sup> Baecker (2007: 49 ff.) verweist in diesem Zusammenhang auf die Fähigkeit des Menschen, mentale und soziale Aufmerksamkeit zu kombinieren. Demzufolge ergebe sich eine Überlegenheit menschlicher Kognition gegenüber Programmen oder Maschinen (oder Organisationen!), da der Mensch in der Lage sei, die eigene Individualität als Referenzpunkt mit in soziale Interaktion einzubringen und hierdurch Anschlussverknüpfungen zu ermöglichen, die auf rein technischer bzw. rein formaler Ebene nicht beobachtbar seien.

an die Formalebene des Systems rückgebunden, agiert also nicht allein im Bereich des Informalen, sondern ist selbst eingeschlossen in den Problembereich, dessen Folgen sie als Bearbeitungsauftrag – nach Ansicht Lührmanns – von der Formalebene erhält. Will man mithin die Aufgabe bzw. Funktion von Führung in Organisationen unter systemtheoretischen Vorzeichen als additive Steuerungsleistung des Systems eruieren, muss zunächst geklärt werden, in welcher Weise Führung im Spannungsfeld von Formalität und Informalität ihre Wirkung entfaltet – an welchen Stellen sie demnach tatsächlich als „Lückenbüßer“ der Organisation in Erscheinung tritt und wo sie ihr Handeln auf genuin formale Verhaltenserwartungen des Systems rückbezieht. Um ein wenig mehr Licht in dieses Dunkel zu bringen, nimmt das nachfolgende Kapitel ausführlichen Bezug auf die Luhmann'schen Darstellungen zu dieser Thematik.

#### **4.1 Führung in Organisationen**

Wie kann man Führung in einem systemtheoretischen Kontext beschreiben? In der populärwissenschaftlichen Literatur kursiert hierzu unter dem Begriff der „Systemischen Beratung“ (Königswieser und Hillebrand 2004; Schwing und Fryszer 2013; Brüggemann et al. 2016) oder der „Systemischen Führung“ (Orthey 2013; Meier 2014) ein Sammelsurium an Werken, die sich mit der Rolle von Führung in Organisationen auseinandersetzen. Jedoch sind diese Ansätze weniger auf eine theoretische Verortung des Begriffs im Rahmen aktueller Theoriefragen ausgelegt, sondern zielen vor allem darauf ab, einen praxisnah gelagerten Beitrag zur Diskussion von Führungsansätzen im Kontext zeitgenössischer Managementliteratur zu liefern. Wir wollen diesen Beitrag und seine Stoßrichtung weder bewerten noch kommentieren, kommen aber zu dem Schluss, dass wir auf Grundlage dieser Literatur keine Schärfung unserer Theoriefrage in Bezug auf den Führungsbegriff im Kontext von Formalität und Informalität erwarten können. Daneben haben sich betriebswirtschaftliche Ansätze, wie bereits gezeigt, als ebenfalls unzureichend erwiesen, da ihre Zugangsproblematik im Verständnis organisationaler Systeme statt auf einer operationslogischen auf einer zweckrationalistischen Grundprämisse beruht und demzufolge in ihrer Zielrichtung nur unzureichend mit systemtheoretischen Überlegungen zum Bestand und Aufbau von Organisationssystemen korreliert.

Um daher die Funktion von Führung im Spannungsfeld von Formalität und Informalität besser zu verstehen, erscheint es uns ratsam, zunächst auf die formalen Aspekte und Vorteile von Führung zu verweisen, um anschließend die Folgeprobleme einer formalen Führungskonzeptualisierung genauer in den Blick nehmen zu können. Luhmann gibt hierzu folgenden Hinweis:

„Führungsleistungen dienen dem Bestand eines sozialen Systems dadurch, daß sie zur Ausbildung und Erhaltung von anerkannten Verhaltenserwartungen beitragen. Sie werden in dem Maße notwendig, als die Normen des Systems problematisch sind, sei es infolge einer rasch wechselnden Umwelt, die das Einleben fester Verhaltenserwartungen und Situationsdefinitionen nicht gestattet, sei es infolge interner Meinungsverschiedenheiten, die auf Diskrepanzen in der Mitgliedschaftsmotivation zurückgehen. Führung ist also ein funktionales Äquivalent zur Institutionalisierung von Normen. Sie wird immer dann benötigt, wenn die Institutionen nicht ausreichen, um ein Zusammenleben und Zusammenhandeln der Mitglieder des Systems zu ermöglichen.“ (Luhmann 1964: 207)

Führung steht somit zunächst im Dienst der Formalordnung des Systems, dessen Konstitutionsbedingungen wir in den vorangegangenen Theoriekapiteln bereits ausgiebig beleuchtet haben. Sie dient dazu, die formal gesetzten Verhaltenserwartungen im täglichen Kontakt mit anderen Mitgliedern des Systems, die ihr unterstellt sind, durchzusetzen und auf diese Weise sicherzustellen, dass der Bestand des Systems im Sinne kohärenter Normen, welche die Erwartbarkeit von bestimmten Entscheidungen erwartbar machen, gewahrt bleibt<sup>75</sup>. Diese erste Funktion von Führung kann daher als Bestands- oder auch „Grenzsicherung“ des Systems bezeichnet werden. Die Bedeutung von Führung als funktionales Äquivalent zur Institutionalisierung von Normen geht jedoch über diese rein autopoietische Sichtweise des Systembezugs hinaus. So ist der Vorgesetzte nicht nur in der Lage, formal geltende Verhaltenserwartungen durchzusetzen. Er kann darüber hinaus durch sein Verhalten und seine Entscheidung selbst Erwartungen formalisieren, die hierdurch bindenden Charakter für die Mitarbeiter und auch für die Organisation als solche erhalten (ebd.: 215). In diesem Zusammenhang können bereits kleine Gesten, gezieltes Nachfragen oder zweideutige Äußerungen des Vorgesetzten für die Mitarbeiter von größter Bedeutung sein, da sie einen Rückschluss auf die persönliche Haltung des Vorgesetzten ermöglichen und damit als Indikator dafür dienen, was mit großer Wahrscheinlichkeit in Zukunft als formal bindend zu betrachten sein wird. Die Mitarbeiter sind dann in der Lage, sich bereits im Vorhinein auf kommende Entscheidungs- und Arbeitssituationen einzustellen und so unvermuteten „Überraschungen“ vorzubeugen (vgl. ebd.).

Darüber hinaus ermöglicht Führung durch ihre Markierung als hierarchische Position durch das System die Absorption von Unsicherheit in Bezug auf Entscheidungen und Entscheidungsprozesse. Die Führungskraft selbst wird zu einer „Entscheidungsprämisse“ (Luhmann 2000b: 222 ff.) des Systems, indem sich weiterführende Entscheidungen anderer Stellen und Mitarbeiter

---

<sup>75</sup> Jäger und Coffin (2014) sprechen diesbezüglich von Führung als Medium der Organisation, deren Funktion insbesondere darin liege, durch ihre mediale Vermittlung die Aufrechterhaltung von Entscheidungskommunikation sicherzustellen sowie Motivation zur Annahme und Befolgung von Entscheidungskommunikation zu erzielen (vgl. ebd.: 216 f.).

daran orientieren, wie der jeweilige Vorgesetzte entschieden hat und voraussichtlich auch in Zukunft entscheiden wird<sup>76</sup>. Des Weiteren absorbiert Führung Unsicherheit im System dadurch, dass sie aufgrund ihrer hierarchischen Stellung, also der Differenz zwischen „oben“ und „unten“, als formale Anlaufstelle für die Erwartung von Problemlösungen dient. Bestimmte Fragen und Probleme werden an bestimmten, hierarchisch dafür vorgesehenen Stellen entschieden, wodurch die Mitarbeiter von der Aufgabe entlastet werden, für jede auftretende Schwierigkeit – gerade wenn sie außerhalb des Bereichs ihrer Kompetenzen liegt – eine Lösung zu finden und diese zu verantworten. Verantwortlichkeit wird vielmehr über den hierarchischen Mechanismus der Verweisung von Verantwortung an dafür vorgesehene Stellen gehandhabt und trägt so dazu bei, Freiheitsgrade des Handelns einzuschränken und diese Einschränkung dem System als Ordnungsleistung zur Verfügung zu stellen (vgl. Baecker 1999b: 200). Erst hierdurch wird es überhaupt möglich, eine tiefergehende Differenzierung von Geschäftsbereichen, Abteilungen und spezifischen Aufgaben zu erzielen, da ohne die Einschränkung von Freiheitsgraden mittels Hierarchie keine klare Grenzziehung zwischen den verschiedenen Aufgabenbereichen und Verantwortlichkeiten möglich wäre. Gleichzeitig müsste ohne die Existenz von Hierarchie jeden Tag neu ausgehandelt werden, wer für welche Bereiche und Entscheidungen Zuständigkeit besitzt. Chaos, Unsicherheit und damit Überkomplexität der Erwartungsstruktur wären die Folge und führten dazu, dass die Organisation als Sozialsystem nur unzureichende Möglichkeiten der Komplexitätsbearbeitung aufwiese. Führung repräsentiert demnach die Geltung dieser Grenzziehungen dadurch, dass die mit der Durchsetzung der positions- und bereichsspezifischen Verhaltenserwartungen verknüpften Befugnisse in der Position der Führungskraft selbst verankert sind und diese somit in der Lage ist, bei Nichtbefolgung ein entsprechendes Sanktionspotential im Sinne des Aufwerfens der Mitgliedschaftsfrage zu generieren.

Als weitere und in diesem Zusammenhang letzte Errungenschaft formaler Ordnung legt Luhmann einen besonderen Fokus auf die Entlastung der Führung von Motivationsaufgaben (vgl. Luhmann 1964: 209 f.). Hierbei steht für ihn die Tatsache im Mittelpunkt, dass Führung in Organisationen ihren eigenen Führungsanspruch nicht mehr aus der Zustimmung und Unterstützung durch die Untergebenen, sondern direkt aus der formalen Zurechnung auf Zuständigkeit bzw. Entscheidungsbefugnisse ableite und hierdurch in die Lage versetzt werde, sich ganz auf die Erfüllung systemspezifischer Leistungen zu konzentrieren, ohne dabei die Achtung oder

---

<sup>76</sup> Luhmann spricht hierbei auch von „Personen“ als Entscheidungsprämissen und lenkt damit den Fokus auf typische und damit erwartbare Merkmale des Entscheidungsverhaltens von Führungskräften in Organisationen (vgl. Luhmann 2000b: 285 ff.). Es macht demnach für ihn – und vor allem für das System – einen Unterschied, *wer* am Ende eine Entscheidung trifft.



das Wohlwollen der Mitarbeiter mit einkalkulieren zu müssen. Gleichzeitig setzt dies voraus, dass Gehorsam – entgegen der allgemein gesellschaftlichen Entwicklung, die auf einen immer weiteren Abbau bestehender Asymmetrien abzielt (vgl. Saake 2016) – zur Mitgliedschaftsbedingung erhoben wird, da ansonsten die formale Geltung des Führungsanspruchs ohne Legitimation durch die Untergebenen nicht möglich wäre. Insgesamt zeichnet sich somit ein Bild formaler Führung ab, das die Vorteile und Leistungsfunktionen selbiger betont und ihre Rolle in Bezug auf Wahrung der Systemstabilität und Steigerung organisationaler Effizienz hervorhebt. Führung als formaler, hierarchischer Akt bestimmter, durch das System dafür eingerichteter Stellen erscheint also zunächst ausreichend, um den Anforderungen organisierter Sozialsysteme Rechnung zu tragen.

Allerdings taucht auch in der Luhmann'schen Beschreibung von Führung der Verweis auf, dass die Institutionalisierung von Normen als funktionales Äquivalent von Führung vor allem dann benötigt wird, „wenn die Institutionen nicht ausreichen, um ein Zusammenleben und Zusammenhandeln der Mitglieder des Systems zu ermöglichen“ (Luhmann 1964: 207). Es existieren demnach auch solche Situationen, in denen Führung nicht allein im Kontext der gesetzten Formalordnung agieren kann, sondern darüber hinaus in der Lage sein muss, die bestehenden Institutionen durch ihre Formalisierungsleistung zu *ergänzen* und so ebenfalls dort Anschlussicherung formaler Verhaltensweisen zu gewährleisten, wo das System selbst keine festgeschriebenen Verfahrensvorschläge und Lösungswege bereithält<sup>77</sup>. Führung garantiert und erweitert demzufolge die Ordnungsleistung des Systems auch dort, wo die Organisation aufgrund ihrer institutionellen Struktur nicht in der Lage ist, formale Vorgaben zu etablieren. Mit dieser Feststellung bewegen wir uns jedoch bereits mitten im Spannungsfeld von Formalität und Informalität, denn wenn nicht mehr Formalität allein als entscheidendes Merkmal für die Ausgestaltung von Führungsbeziehungen fungiert, stellt sich die Frage, wie die von Lührmann beschriebene „Lücke“ in der Steuerungsfunktion des Systems durch Führung ausgefüllt werden kann, ohne

---

<sup>77</sup> Es muss also auch dort Sicherheit der formalen Anschlussfindung suggeriert werden, wo diese vom System eigentlich nicht zur Verfügung gestellt werden kann. Die Paradoxie der Entscheidung liegt folglich darin, dass Entscheidungen getroffen werden, um Unsicherheit zu reduzieren und auf diese Weise die offene Kontingenz der Entscheidungssituation in eine fixierte Kontingenz (man hätte auch anders entscheiden können, hat es aber nicht getan) zu transformieren, gleichzeitig hierdurch jedoch neue Kontingenz in Bezug auf nachfolgende Entscheidungssituationen erzeugt wird (Luhmann 1992: 170 f.). Eine Entscheidung legt demnach die Zukunft nicht fest, sondern bietet – ganz im Gegenteil – Anschlussfähigkeit für mannigfaltige neue Entscheidungsalternativen. Gleichzeitig muss Führung jedoch, um die Gültigkeit und Glaubwürdigkeit ihrer Entscheidungen zu sichern, diese Paradoxie (Kontingenzabbau durch Kontingenzerhöhung) verschleiern und ihre Entscheidungen als determinierende Referenzen manifestieren. Die Paradoxie der Entscheidung wird zu einer „Paradoxie der Führung“ (Krusche 2008: zur Darstellung und Bearbeitung dieser Paradoxie im Kontext einer beratungsnahen und zugleich systemtheoretisch inspirierten Konzeption von Führung).

dass hierfür formale Erwartungsstrukturen zur Verfügung stehen. Einen, wenn auch nicht sehr ergiebigen, Versuch der Klärung unternimmt Luhmann dabei im folgenden Zitat:

„Es geht dann nicht mehr um eine Beschreibung und Verbesserung der Person des Führers, sondern um die Frage, wo und wie in einem System Führungsfunktionen erfüllt werden und wodurch sie gegebenenfalls ersetzbar sind. Damit fällt zugleich die monokratische Prämisse der bisherigen Theorien: daß Führer stets eine institutionell dazu bestimmte Person sei. Führung erscheint vielmehr als diffuses soziales Geschehen, das nur unter bestimmten Umständen, und dann nur unvollständig, monokratisch institutionalisiert wird.“ (Luhmann 1964: 207).

Die formal abgesicherte Rolle der Führungskraft stellt für Luhmann eine Spezialform von Führung dar. Über diese Art von Führung im Sinne einer formal gesteuerten Zurechenbarkeit von Entscheidungskompetenzen hinaus sieht er Führung jedoch zunächst als ein „diffuses soziales Geschehen“, das nur unter bestimmten Bedingungen eine formale Institutionalisierung erfahre. Kurz gesagt bedeutet dies, dass Führung auch dort stattfindet, wo sie eigentlich *nicht* erwartbar wäre, also außerhalb der Zuschreibung formaler Führungsrollen. Eine derartige „elementare Führung“ (vgl. ebd.: 208) wird folglich nicht allein von Führungskräften ausgeübt, sondern findet sich im System überall dort, wo Mitarbeiter andere Mitarbeiter auf Grundlage von Argumenten oder mikropolitischen Machtspielen (vgl. Neuberger 1995) überzeugen, Normen institutionalisieren und wichtigen Einfluss auf Entscheidungen ausüben. In diesem Zusammenhang ist sicherlich auch an das Phänomen der „Unterwachung“ von Führungskräften durch ihre Mitarbeiter zu denken (vgl. Kühl 2010a: 10 ff.; Luhmann 2016). Letztlich bewegt sich dieses Führungsverständnis damit im Bereich des Informalen, da für die Durchsetzung der angenommenen Führungsansprüche keine Legitimität auf der Formalebene des Systems erzielt werden kann.

Allerdings erscheint es uns fraglich, inwieweit hierdurch das Problem der Führung als „Lückenbüßer“ des Organisationssystems bereits als gelöst gelten kann. Denn auch wenn informelle Führungsansprüche einen nicht unerheblichen Teil des organisationalen Alltags prägen, bildet der Vorgesetzte als implementierte Struktur des Systems einen besonderen Bezugspunkt intraorganisationaler Kommunikation und weist demnach über informale Seilschaften und Machtquellen hinaus. Es drängt sich uns mithin der Eindruck auf, dass die Frage nach der Rolle bzw. der Funktion von Führung in Organisationen nicht dadurch beschrieben werden kann, dass man sich entweder auf formale Aspekte des Führens versteift oder stattdessen allein mikropolitische Arrangements informeller Führungsansprüche ins Feld führt. Vielmehr müssen wir danach fragen, wie gerade diese Beziehung *zwischen* der formalen Rolle des Vorgesetzten und

den Folgen dieser Rolle – also den informellen Erwartungen und Ansprüchen der Mitarbeiter – ihre Besonderheit im Kontext organisierter Sozialsysteme entfaltet.

Zur Klärung dieser Fragestellung scheint uns der Rückgriff auf den bereits erörterten Terminus des Umweghandelns als zielführend. Dies ist damit zu begründen, dass – um das Spannungsfeld von Formalität und Informalität im Kontext organisationaler Führung darzustellen – ein Mechanismus notwendig wird, der Auskunft darüber gibt, wie es in Organisationen gelingt, über die formale Kommunikation hinaus Anschlussfähigkeiten auch im informalen Bereich des Systems sicherzustellen. Lührmann hatte dabei darauf verwiesen, dass organisationale Systeme substantiell auf diese Möglichkeit der kommunikativen Steuerung angewiesen seien, um ihre Funktion auf Dauer stabilisieren zu können. Dem pflichtet auch Luhmann bei, wenn er an einer Stelle seines Werkes „Funktionen und Folgen formaler Organisation“ Bezug auf die Notwendigkeit einer Ergänzung der Formalstruktur nimmt:

„Denn die Funktion der formalen Erwartungen liegt weniger in der präzisen Vorzeichnung bestimmter Handlungen als in der Strukturierung eines sozialen Systems. Diese Funktion aber kann die formale Erwartungsordnung erfüllen mit einem hohen Maß an Indifferenz und Toleranz für Unterschiede des faktischen Verhaltens. Gerade das ist der Sinn einer generalisierten Systemstruktur, daß sie einen begrenzten Spielraum für faktisches Verhalten eröffnet, in dem verschiedene Möglichkeiten gleich brauchbar und damit funktional äquivalent sind, so daß die Entscheidungen darüber dezentralisiert getroffen werden können und nicht gerechtfertigt zu werden brauchen.“ (Luhmann 1964: 272)

Als Gegensatz zum Topos der Formalstruktur taucht hier der Begriff des „faktischen Verhaltens“ bei Luhmann auf. Er beschreibt damit denjenigen Bereich, der unweigerlich von formalen Handlungsvorschriften eröffnet wird, da sich die Komplexität eines Systems nicht in allen ihren Feinheiten durch formale Vorgaben spezifizieren lasse.<sup>78</sup> Dieses faktische Verhalten wird von

---

<sup>78</sup> Um Missverständnissen vorzubeugen: Zwar ist das System nicht in der Lage, für jede denkbare Verknüpfung von Ereignissen formale Vorschriften und Regeln anzugeben. Dies bedeutet aber nicht, dass Formalität selbst nicht operationalisiert werden könne. Ganz im Gegenteil wird Formalität immer dann handlungswirksam, wenn beispielsweise Entscheidungsprogramme oder andere Prämissen herangezogen werden (vgl. Luhmann 1964: 98 ff.; 2000b: 222 ff.), um die Kontingenz faktischen Verhaltens in die Erwartbarkeit formaler Anschlussfindung zu überführen. Ein Sachbearbeiter, der einen Antrag auf Wohngeld unter Berücksichtigung der geltenden Bewilligungskriterien ablehnt, operationalisiert mithin die formale Grenzziehung des Systems, indem er die hierin generalisierten Verhaltenserwartungen zur Anwendung bringt und entsprechend die Grenze zwischen System und Umwelt reproduziert. Er macht also, kurz gesagt, klar, dass er als Mitglied einer Behörde an die Bedingungen seiner Mitgliedschaft gebunden ist und seine Verortung im System durch die Ausübung seiner formalen Rolle Geltung erfährt (vgl. auch den Begriff der „formal interaction“ bei Atkinson 1982). Allerdings weist auch Luhmann darauf hin, dass diese direkte Form formaler Handlungswirksamkeit in Systemen begrenzt ist und mit der Komplexität der zu bearbeitenden Aufgaben zunehmend unwahrscheinlicher wird (Luhmann 1964: 272 f.). Gleichwohl wird hierdurch jedoch nicht die Geltung formaler Kriterien untergraben und damit einem allzu individuellen, rein situativ-handlungsorientierten Verständnis von Organisation das Wort geredet. Darauf deutet auch das angeführte Zitat hin: Formale Handlungserwartungen bilden für jegliches Handeln innerhalb von Organisationen die notwendige Orientierungsfolie in Bezug auf Erwartbares und Unerwartbares. Gleichzeitig sind sie aber auch in der Lage,

Luhmann dabei als eine spezifische Form von Handlung interpretiert, die zwar orientiert an generalisierten Verhaltenserwartungen ausgeführt wird, deren Charakter sich als solcher jedoch nicht in erster Linie durch formale Aspekte des Systems, sondern durch die pragmatische Nutzung bzw. Umgehung der Formalseite mittels funktionaler Äquivalente bestimmt. Dies kann uns letztlich auch einen Hinweis für die Bestimmung von Informalität geben. Informalität findet demnach dort ihren Ausdruck, wo formale Erwartungen zwar als geltende Maßstäbe des faktischen Verhaltens wahrgenommen werden, die Mitglieder im System aber zusätzliche, funktional äquivalente Handlungsweisen entwickeln, die jedoch nicht von der Formalstruktur des Systems gedeckt werden. Erst hieraus ergibt sich dann die eigentliche Spannung formaler und informaler Tatbestände. Bereits diese allgemeine Darstellung illustriert Informalität somit als einen Begriff, der als *Folge* der Formalstruktur zugleich auf diese verweist und von ihr abstrahiert.

Um den Begriff der Führung ebenfalls in den Kontext dieser Gegenüberstellung integrieren zu können, benötigen wir jedoch eine weitere Spezifikation. Denn nicht jegliche Informalität ist zugleich informales Führungshandeln. Die „um-zu-Kategorie“ des Umweghandelns trifft demnach nicht allein auf Führungskräfte und ihren Umgang mit Mitarbeitern zu, sondern kann darüber hinaus auch auf Kollegen-Verhältnisse oder den bereits mehrfach angedeuteten Bereich der Unterwachung angewendet werden. Die Besonderheit der Führungskommunikation tritt vielmehr dann zu Tage, wenn wir nach den Bedingungen der Möglichkeit eines solchen Umweghandelns fragen, uns also genauer anschauen, unter welchen Voraussetzungen Umweghandeln im Kontext hierarchischer Verhältnisse überhaupt möglich ist. Den eigentlichen Knackpunkt bildet dabei die Tatsache, dass Führungssituationen – im Gegensatz zu allen anderen Interaktionen in Organisationen – dadurch gekennzeichnet sind, dass unterschiedliche Positionen der organisationalen Hierarchie – unabhängig von direkten Zuständigkeiten – aufeinandertreffen und miteinander kommunizieren. Diese Form der Interaktion kann theoretisch ausschließlich formal ablaufen, indem nur das kommuniziert wird, was als legitim und organisational erwartbar gilt.<sup>79</sup> Allerdings sind sich die Beteiligten der Dysfunktionen dieser Art der Kommunikation bewusst und werden versuchen – häufig getrieben von eiligen

---

funktionale Äquivalente der Anschlussfindung – also informelles Handeln – zu tolerieren, insofern diese ein Mindestmaß an Brauchbarkeit aufweisen und die formale „Toleranz“ des Systems nicht über Gebühr strapazieren.

<sup>79</sup> Besonders wahrscheinlich ist eine derartige Konstellation dann, wenn Stellen mit einer relativ hohen Differenz in Bezug auf die hierarchische Struktur der Organisation einander begegnen oder die sich Begegnenden einander gänzlich unbekannt sind. Hier dienen die Maßgaben der formalen Erwartbarkeit als Richtschnur für das Erkunden des gegenseitigen Verhaltens. Erst auf dieser Grundlage können dann nach und nach und unter Hinzunahme einer gewissen Menge personalisierten Vertrauens (vgl. Luhmann 1968) informale Verhaltensweisen eingeübt werden.

Informationsgesuchen oder projektbezogenen Problemstellungen –, den Gehalt der Kommunikation durch informale Bestandteile anzureichern.

Die Crux dieser Avancen liegt jedoch darin begründet, dass Formen der Informalität nicht ohne Weiteres als erwartbar gelten können. Vielmehr muss zunächst der Boden für die Anschlussfähigkeit dieses kommunizierten Sinns bereitet werden. Exakt dies stellt sich im Kontext der Führungssituation unter die besonderen Bedingungen der Hierarchie. Ihre Funktion hatten wir dabei bereits weiter oben als Unsicherheitsabsorption systemischer Operationen beschrieben und hierdurch aufgezeigt, wie durch vertikale Festlegung von Zuständigkeitsbereichen horizontale Spezifizierung und damit Arbeitsteilung möglich wird (vgl. auch Luhmann 2000b: 313 f.). Hierarchie stellt der Organisation folglich die Fiktion<sup>80</sup> zur Verfügung, dass bestimmte Ergebnisse an bestimmten Stellen des Systems zu erwarten sind und gleichzeitig die Verantwortung für diese Ergebnisse klar geregelt ist. Insbesondere die horizontale Zuweisung von Aufgaben erzeugt jedoch neben der eindeutigen Gewissheit, wer entscheidet und wer hierfür die Verantwortung zu tragen hat, auch Sensibilität dafür, dass Grenzziehungen zwischen verschiedenen Ebenen möglich werden, die in der Hierarchie selbst ihren Ausgangspunkt finden. Die Differenzierung zwischen „oben“ und „unten“ stellt demzufolge nicht allein Ansprüche an die Möglichkeiten und Erfordernisse bestimmter Systempositionen, sondern verteilt zugleich auch Möglichkeiten der Initiierung von Kommunikation und der Generierung von Anschlussfähigkeit. Dies wird bereits daran deutlich, dass der Vorgesetzte – zumindest formal – über die Möglichkeit des Befehls als Kommunikationsmittel verfügt<sup>81</sup>, der Untergebene dagegen bei der Durchsetzung eigener Interessen eines besonderen kommunikativen Geschickes bedarf, da seine Ansprüche, sofern sie nicht arbeitsrechtlich festgelegt sind, keine legitime Erwartbarkeit entfalten können. Hierarchie ermöglicht demnach durch die Ziehung von kommunikativen Grenzen die Möglichkeit der Binnendifferenzierung des Systems.

---

<sup>80</sup> Es handelt sich bei Hierarchie insoweit um eine Fiktion, als dass sie sich selbst innerhalb des Systems als Operation der Unterscheidung zwischen „oben“ und „unten“ erzeugt (vgl. Baecker 1999b: 218 ff.) und auf die formale Stellung der Mitglieder übertragen wird. Ihr Wirkungsbereich ist damit eindeutig auf den Bereich des Systems beschränkt und entfällt, sobald man den Referenzrahmen der Systemkommunikation verlässt – also Feierabend macht. Man kann sich außerhalb seiner Stellung als Mitarbeiter ohne Weiteres Führungsansprüchen entziehen, ohne zugleich formale Konsequenzen fürchten zu müssen. Hierarchie stellt demnach ein systeminternes Konstrukt der Ordnung von Positionen und Zuständigkeiten zur Verfügung, das auf Grundlage der „oben/unten-Unterscheidung“ operiert und hierdurch eine fiktive – weil nur in Organisationen legitimierte – Rangordnung etabliert.

<sup>81</sup> Auch wenn die eigentliche Funktion des Befehls darin liegt, dass bereits die potentielle Möglichkeit seiner Anwendung dazu führt, dass Gehorsam der Mitarbeiter erwartet werden kann – seine Anwendung demnach in seiner Nicht-Anwendung zu verorten ist. Letztlich zeitigt der Befehl also vor allem dort seine Wirkung, wo bereits seine bloße Erwartbarkeit genügt, um die Grenze des Systems im Sinne einer Geltung und Befolgung formaler Verhaltenserwartungen zu stabilisieren (vgl. Luhmann 1964: 275).

Darüber hinaus etabliert diese Differenzierung Bereiche sinnhafter Kommunikation, die in sich abgeschlossen sind, also eigene autopoietische Merkmale aufweisen. Als Resultat dieser vermehrten Grenzziehungen entstehen „Kommunikationsschranken“ (Luhmann 1964: 280) oder auch „Kommunikationssperren“ (Luhmann und Fuchs 1989), welche die Durchlässigkeit der Systemgrenzen regeln und sicherstellen, dass die Folgen systemeigener Kommunikation nicht die Anschlussfähigkeit übergeordneter Systemstrukturen über Gebühr irritieren. Aufgrund der Differenzierung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten mittels Hierarchie stellt sich somit auch Führung als ein Problem der Grenzziehung bzw. der Grenzüberschreitung dar – und zwar der Grenze zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Diese Grenze wird zunächst bereits in einem formalen Sinne problematisch, da mit der Zuweisung unterschiedlicher Aufgaben und Verantwortlichkeiten auch die Probleme der beiden Systeme unterschiedlicher Art sind: Während Mitarbeiter horizontale Anschlussfähigkeit im Sinne operativer Tätigkeiten und Projektbearbeitungen generieren und dabei vertikale Anschlussfähigkeit an die Vorstellungen des Vorgesetzten als Gradmesser für die Qualität ihrer Leistungen heranziehen, fällt der Führungskraft vor allem eine vertikale Fokussierung ihrer Zuständigkeiten zu. Bereichsziele wollen erreicht, Projekte erfolgreich beendet und neue Zielmarken etabliert werden. Hierfür muss der Vorgesetzte Legitimation (oder eben: Anschlussfähigkeit) sowohl nach „oben“ als auch nach „unten“ sicherstellen. Besteht die Legitimation nach oben dabei vor allem aus der Einwilligung des nächsthöheren Vorgesetzten in die Ziele der Führungskraft, wird sie auf Ebene der Führung von Mitarbeitern zu einer Frage der Kommunikation von Aufgaben – und der Bereitwilligkeit der Ausführung selbiger.

Damit einher geht unter anderem auch die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen „Kommunikationsnetzen“ (Luhmann 1964: 210 f.), sprich die Existenz unterschiedlicher Referenzpunkte in Bezug auf genutzte Kommunikationsadressen. Führungskräfte nehmen hier – wie auch zuweilen ihre Mitarbeiter – „Gatekeeper-Funktionen“ bei der Weitergabe von Informationen ein, die sie von übergeordneten Stellen – oder anderen Kollegen – erhalten. So liegt es beispielsweise am Vorgesetzten, relativ allgemeine Informationen höherer Hierarchieebenen in konkrete Informationen und somit Zielvorgaben für die eigene Abteilung zu übersetzen.<sup>82</sup> Die Mitarbeiter stellen im Gegenzug relevante Informationen zu Projekten und Arbeitsfortschritten für ihre Vorgesetzten zur Verfügung – und haben exakt dort die Möglichkeit, durch geschickte

---

<sup>82</sup> Auch wenn dies heute unter dem Stichwort „Partizipative Führung“ (Grunwald und Lilge 1980; Geißler 2012) stärker in Zusammenarbeit mit den eigenen Mitarbeitern geschehen soll, so ändert es jedoch nichts daran, dass Ziele erst dann als solche für das System sichtbar werden, wenn sie formal – das heißt: durch die Hierarchie – genehmigt wurden. Hierarchie wird dann zwar „maskiert“, aber nicht eliminiert.

Informationsweitergabe Entscheidungsverläufe nachhaltig zu beeinflussen (vgl. hierzu erneut Luhmann 2016). Letztlich entscheidet also bereits die Position des Beobachters darüber, aus welcher bereichsspezifischen Kommunikationslogik heraus er das Geschehen seiner Umwelt beobachtet und aus dieser Differenz zwischen System und Umwelt seine Informationen bezieht. Die Einheit dieser Beobachtung, also die Form der Unterscheidung zwischen sich und der Umwelt – als *spezifische* Unterscheidung eines *bestimmten* Beobachters –, verbleibt dabei jedoch als „blinder Fleck“ (Luhmann 1998: 426) des Beobachtenden und stellt Kommunikation damit vor die Herausforderung, Sachverhalte zu beobachten, ohne zugleich mitzureflektieren, dass die Beobachtung dieser Sachverhalte von unterschiedlichen „Beobachtungsposten“ aus geschieht und hierdurch die Fiktion erzeugt wird, die Unterschiedlichkeit der Beobachtung als potentielle Gleichheit aus der Perspektive eines jeden Beobachters zu interpretieren.<sup>83</sup> *Summa summarum* generiert also bereits die formale Trennung der Rolle von Vorgesetzten und Mitarbeitern Grenzen der Kommunikation auf Ebene des Systems, die nicht überwunden, sondern nur – und das immer wieder neu – kommunikativ bearbeitet werden können, um formale Anschlussfähigkeit sicherzustellen.

Allerdings zielt unser Vorhaben nicht in erster Linie auf die Darstellung formaler Kommunikationsbarrieren der Führungsbeziehung ab, sondern versucht den Begriff der Führung im Kontext des Spannungsverhältnisses von Formalität und Informalität zu erörtern und hierdurch einen weiterreichenden Blick für die Funktion und Rolle von Führung in organisierten Sozialsystemen zu erhalten. Dabei kommen wir nicht umhin, den Terminus des Umweghandelns in unsere Untersuchung mit aufzunehmen und ihn als Beschreibung für Informalität in Anwendung zu bringen. Die Frage der Grenzziehung, wie wir sie in den vorangegangenen Zeilen dieses Kapitels gestellt haben, nimmt damit jedoch einen gänzlich anderen Verlauf: Wir wechseln von der Beschreibung formaler Eigenschaften systemischer Rollen und ihrer spezifischen Probleme des kommunikativen Missverstehens auf die Ebene von Kommunikation, die genau da ihre Anschlussfähigkeiten gewinnt, wo die Formalordnung Spielräume und Toleranzbereiche für Interaktionen zur Verfügung stellt, die nicht zur Gänze durch formalisierte Verhaltenserwartungen vorgeprägt sind. Informalität findet sich somit dort, wo nicht allein Stellen bzw. organisationale Rollen in Verbindung miteinander treten, sondern darüber hinaus Eigenschaften und Qualitäten als Erwartungen in der Kommunikation relevant werden, die als solche rein formal

---

<sup>83</sup> Beratung kann dann versuchen, diese „Blindheit“ des Beobachters durch Konfrontation mit seinem „blinden Fleck“, also durch eine Beobachtung zweiter Ordnung, zu irritieren und auf diese Weise eine Selbstbeobachtung des Beobachters als Beobachter zu provozieren. Dass aber auch diese Form der Beratung nicht ohne Kommunikationssperren auskommt, zeigen Luhmann und Fuchs (1989).

nicht zu erwarten wären. Als Zurechnungsebene dieser Qualitäten kann folglich nicht länger allein die Formalebene fungieren, es braucht vielmehr einen Adressaten, der in der Lage ist, Anschlussfähigkeit für „extra-formale“ Kommunikationsanlässe zu gewährleisten. Wir glauben, überzeugend dargestellt zu haben, dass es sich hierbei um das Konstrukt der *Person* als Adresse von Kommunikation handelt.

Umweghandeln rekuriert demnach auf Personen als Referenzpunkt für die Verweisung kommunizierten Sinns. Allerdings – und das macht den eigentlichen „Knackpunkt“ dieses Kapitels aus – verschiebt sich hierdurch auch das Problem der Grenzziehung und mithin der in diesem Zusammenhang auftretenden Kommunikationssperren. Es geht nun um die Umwelt des Systems selbst, da Informalität niemals Teil des Systems sein kann, weil es ansonsten aufgrund der entstehenden Inkonsistenzen in Bezug auf die Geltung formaler Verhaltenserwartungen an sich selbst zerbräche. *Die Grenze also, die durch Führung im Kontext des Umweghandelns bearbeitet wird, ist die Grenze zwischen System und Person* – und zwar der Person der Mitarbeiter wie auch der Person der Führungskraft selbst. Um zu verstehen, welche Funktion Führung für das Organisationssystem im Umgang mit „modernen“ Semantiken der Fremd- und Selbstbeschreibung wie Vertrauen, Menschlichkeit oder Authentizität erfüllt, müssen wir folglich zunächst beschreiben, in welcher Weise Führung in der Lage ist, die Inkommunikabilität zwischen System und Person als Information für das System sichtbar zu machen. Dies soll im folgenden Kapitel geschehen.

## **4.2 Führung und re-entry**

Die Darstellung von Führung im Kontext ihrer „Grenzbeziehungen“ zur Umwelt des Systems und zu sich selbst als Umwelt machen es erforderlich, die bisher eingenommene differenztheoretische Perspektive weiter zu schärfen. Gerade die Frage danach, inwieweit Führung – als Repräsentantin des Systems Organisation – und Mitarbeiter – im Sinne einer personalen Adresse und somit als Umwelt des Systems – in der Lage sind, einander wechselseitig kommunikativ erreichbar zu machen, kommt nicht umhin, die Position eines Beobachters zweiter Ordnung einzunehmen und die beiden Systeme daraufhin zu beobachten, wie sie einander beobachten und in welcher Weise die durch diese Beobachtungen getroffenen Unterscheidungen – trotz ihrer genuinen Widersprüchlichkeit – Anschlussfähigkeit produzieren. Damit bewegen wir uns bereits mitten im Fahrwasser des Formenkalküls Spencer-Browns (Spencer Brown 1997 [1971]), das von Luhmann als Grundlage für die Begründung seiner systemtheoretischen Überlegungen verwendet wurde (vgl. Luhmann 1984). Ohne allzu tief in die theoretischen Eckpunkte dieser Konzeption einzusteigen, erweist sich insbesondere die Beschreibung der



Beobachtung als einer Operation der Unterscheidung in diesem Zusammenhang als fruchtbarer Boden für unsere weiteren Überlegungen.

Spencer-Brown und – in seiner systemtheoretischen Anwendung – Luhmann gehen davon aus, dass ein Beobachter, um beobachten zu können, eine Unterscheidung treffen muss, bei der er das Beobachtete bezeichnet, um es von allem Anderen, also von dem, was er nicht beobachtet, unterscheiden zu können. Hierdurch entstehen ein Bereich, der das Beobachtete markiert (bei Spencer-Brown: marked space), und ein Bereich, der all das beinhaltet, was nicht bezeichnet wurde und somit außerhalb des durch die Beobachtung Eingeschlossenen verbleibt (bei Spencer-Brown: unmarked space). Die Einheit dieser beiden Bereiche ist die Unterscheidung selbst, die jedoch in ihrem Vollzug, also im Moment ihrer Anwendung, nur von einem Beobachter zweiter Ordnung beobachtet werden kann, der eben jenen Beobachter beobachtet und daher in der Lage ist, das Treffen der Unterscheidung als Operation des Unterscheidens zu beobachten. Die Konsequenz einer solchen Darstellung liegt dann in der Frage nach der Zugänglichkeit (sozialer) Realität: Wenn alles Beobachten und damit das Treffen von Unterscheidungen nur beobachterabhängig vollzogen werden und im Vollzug vom Beobachter selbst nicht beobachtet werden kann, dann muss eine Gesellschaft, welche sich auf Grundlage von Kommunikation – die ebenfalls als unterschiedene Unterscheidung zu verstehen ist – reproduziert, den Bedingungen dieser Anwendung von Unterscheidungen unterliegen und sich folglich selbst anhand von Unterscheidungen – im Sinne der System-Umwelt-Differenzierung – ausdifferenzieren (vgl. ebd.).

Die Figur des „re-entry“ (ebenfalls eine Terminologie Spencer-Browns) dient somit dazu, eine Erklärung dafür zu finden, wie Systeme (also: Beobachter) Reize ihrer Umwelt – die aus allen anderen Systemen der Gesellschaft besteht – als Operationen anderer Systeme beobachten und gleichzeitig für sich als Information nutzen können, sprich eine Offenheit des Systems trotz autopoietischer Selbstreferentialität gewährleistet ist. Von einem „re-entry“ spricht Luhmann (1998: 45 f.) daher, wenn die Unterscheidung zwischen System und Umwelt (also: die Beobachtung eines Systems) in das System selbst wiedereingeführt, die Differenz zwischen dem System und seiner Umwelt mithin im System selbst abgebildet und damit beobachtbar wird<sup>84</sup>. Diese Differenz kann dann im Sinne einer „difference that makes a difference“ (Bateson 1972: 315) vom System beobachtet und als Informationswert genutzt werden, ohne dass es zu diesem Zweck in seiner Umwelt operieren müsste bzw. Elemente der Umwelt im System wirksam würden. Auf diese Weise ist das System in der Lage, sich selbst in Differenz zu seiner Umwelt

---

<sup>84</sup> Eine ausführliche Darstellung der Form des re-entry findet sich bei Luhmann 1993.

zu beobachten und hieraus Irritationsleistungen für den Fortgang der eigenen Autopoiesis zu gewinnen.

Mit diesen theoretischen Darstellungen haben wir uns unterdessen ein Stück weit von der Beschreibung des Führungsbegriffs entfernt. Dies ist jedoch nicht ohne Grund geschehen: Wir behaupten, dass die Form des re-entry eine geeignete Hintergrundfolie für die Beschreibung dessen ausbildet, was Führung in Organisationssystemen bewirkt – auch dann, wenn es sich um die Beobachtung informeller Kommunikation handelt. Folglich müssen wir, um dieser Behauptung Evidenzen beizufügen, Führung im Kontext der Selbstbeobachtung als Differenz zwischen System und Umwelt beschreiben. Hierzu können wir uns zu Beginn auf einige Überlegungen Dirk Baeckers stützen, der an mehreren Stellen seiner organisationswissenschaftlichen Publikationen auf die Funktion des Managements rekurriert, indem er diesem einen „Störungsauftrag“ für das System bescheinigt (Baecker 1993: 157 ff.; Baecker 2011: 76 ff.). Zunächst geht es ihm darum aufzuzeigen, dass es eine der Hauptaufgaben des Managements sei, sich in der täglichen Arbeit durch die eigene Umwelt irritieren zu lassen, um auf diese Weise auf Problemstellungen und Verbesserungspotentiale aufmerksam zu werden und diese bearbeiten zu können. Derartige Irritationen können dabei sowohl aus der organisationsinternen Umwelt der Führungskraft (Mitarbeiter, andere Abteilungen, Vorstand) als auch aus der gesellschaftlichen Umwelt der Organisation (Gesetzesänderungen, politische Entscheidungen, Naturkatastrophen, ethische Wertmaßstäbe, Marktturbulenzen) stammen. Wichtig ist, dass sie das Management darauf aufmerksam machen, dass Veränderungen in der Organisation angestoßen werden müssen, um – in der Semantik von Organisationen gesprochen – Bereichsziele, Gewinnmargen und andere Zweckrationalitäten erreichen zu können. Das Management beobachtet demnach seine systeminterne und -externe Umwelt mit Bezug auf die Differenz zwischen sich (bzw. zwischen der Organisation) und dieser Umwelt und zieht hieraus Rückschlüsse auf mögliche Optimierungspotentiale im eigenen Zuständigkeitsbereich, die es dann als kommunikative Störungen im System implementiert:

„Von nichts anderem als Störungen lebt das Management in seinem dauernden Bestreben, Störungen zu beheben und zu bewältigen. Es braucht Störungen, um Störungen zu produzieren. Jede Störung dient ihm als Verweis darauf, daß sich etwas ändern muß.“ (Baecker 1993: 162)

Störungen werden dabei nicht – wie man zunächst vermuten könnte – als Systemdefekte identifiziert, welche den friktionslosen Ablauf des Arbeitsgeschehens gefährden. Vielmehr versteht Baecker den Störungsauftrag des Managements als einen dauernden „Anpassungsmechanismus“ des Systems an die Anforderungen relevanter Umwelten. Da Letztere ihren Bedarf nicht direkt in das System hinein kommunizieren können, benötigt es das Management als sensible

Grenzstelle, welche durch die Beobachtung der Differenz zwischen der Beobachtung der Beobachtungen anderer Systeme (Wirtschaft, Politik oder andere Organisationen) und dem eigenen System Informationswerte für die Stimulierung der eigenen Systemautopoiesis generiert und auf diese Weise die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Reproduktion eher steigert als abschwächt (Baecker 2011: 88 f.). Das Management findet laut Baecker seine Funktion folglich darin, das System beständig mit Anlässen zu versorgen, die eigene (Entscheidungs-)Praxis zu verändern und hierdurch weiter zu verbessern. Es lebt davon, dass es immer wieder neu Gelegenheiten und somit Differenzen ausmacht, die dafür geeignet sind, Mitarbeitern oder Abteilungen die gewonnenen Informationswerte als herausfordernde, aber prinzipiell erreichbare und aufgrund ihrer vermuteten Rationalisierungsleistung erstrebenswerte Zukunft gegenüberzustellen und über die Betonung der Differenz zwischen Gegenwart und Zukunft Änderungsansprüche wirksam werden zu lassen.

Auf den Begriff der Führung wendet Baecker ein ähnliches Schema der Beschreibung an<sup>85</sup>. Hierfür definiert er Führung als die Wiedereinführung der Differenz zwischen System und Gesellschaft in das System und spielt damit auf die Orientierung des Führungshandelns an gesellschaftlichen Maßstäben und Veränderungen an (Baecker 2005, 2011: 258 ff.). Führung tut folglich das, was sie in der Gesellschaft als Fremdbeschreibung ihrer eigenen Anforderungen vorfindet und somit als Differenz zwischen dem aktuellen Status der eigenen Führungsweise und gesellschaftlich legitimierten Zuständen desselbigen identifiziert. Allerdings lässt diese Darstellung einige Fragen offen und es scheint, als wären unter dem Begriff der Führung eher die großen Linien aktueller Managementmoden (vgl. Abrahamson 1996) und Werthaltungen angesprochen als die tatsächliche Perspektivierung der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern im Sinne ihrer Funktion für die Anschlussfähigkeit formaler Operativität. Aus diesem Grund möchten wir den Ansatz Baeckers zum systemtheoretischen Verständnis von Führung an dieser Stelle nicht weiterverfolgen, übernehmen aber – denn das war der eigentliche Grund der Darstellung – seine differenztheoretische Beobachterperspektive und versuchen, sie für unser eigenes Forschungsinteresse fruchtbar zu machen.

---

<sup>85</sup> Hierbei kann die Frage gestellt werden, weshalb Baecker nicht bereits bei der Störungsfunktion des Managements von Führung spricht. Denn in der Tat sind es gerade diejenigen Stellen in Organisationen, die als Managementpositionen wirksamen werden, welche über die Kommunikation eines Änderungsbedarfs auch die Arbeitsweise sowie die Arbeitsanforderungen ihrer Mitarbeiter beeinflussen. Die Differenz zwischen System und Umwelt wird vom Management, so unsere Überzeugung, nicht allein nach Maßgabe sachlicher Kriterien beurteilt. Vielmehr bedarf es für die Durchsetzung angestrebter Optimierungen und Rationalisierungen der Berücksichtigung von Mitarbeitern und ihrer Aufgabenerledigung als Mitglieder des Systems. Erst dann gewinnt die differenztheoretische Perspektive Baeckers Anschlussfähigkeit an die formalen Voraussetzungen des Systems.

Zu diesem Zweck kommen wir erneut auf unsere Darstellung des Umweghandelns zurück. Unter Zuhilfenahme dieses Begriffs hatten wir versucht zu beschreiben, auf welche Weise Führungskräfte in der Lage sind, kommunikative Anschlusspunkte für Informalität zu erzeugen, um hierdurch Mitarbeiter über ihre Rolle als Organisationsmitglied hinaus als Personen sichtbar und damit beobachtbar werden zu lassen. Diese Sichtbarmachung der personalen Adresse wird dadurch erzeugt, dass die Führungskraft – statt der formal erwartbaren Kommunikationswege – den „Umweg“ der Errichtung eines informalen Kommunikationsraums einschlägt, indem sie auf bestimmte Semantiken zurückgreift, welche gezielt Charakteristika der Mitarbeiter ansprechen, deren Thematisierung organisational nicht von vornherein erwartbar ist. Innerhalb dieses Kommunikationsraums verwischen dann die kommunikativen Grenzen zwischen formaler Organisation und informaler Personalität – auch wenn wir uns natürlich weiterhin im System bewegen. Gleichzeitig gelingt die Initiierung persönlicher Kommunikation *qua* Hierarchie durch die Führungskraft vor allem dort, wo der Vorgesetzte in der Lage ist, sich selbst ebenfalls als personale Adresse darzustellen und so die Schwelle für die Anschlussfähigkeit unerwartbarer, also informeller, Kommunikation herabzusetzen. Letztlich suggeriert er damit die Errichtung neuer Erwartungshaltungen an die Kommunikation und ermöglicht es auf diese Weise, dass informale Kommunikationsräume auf Dauer Stabilität gewinnen und in ihnen Informalität als Medium der Anschlussfähigkeit wahrscheinlicher wird.

Was wir hierbei für das Verständnis von Führung in organisierten Sozialsystemen herausarbeiten können, ist die Verwendung der Grenzproblematik zwischen formaler Erwartbarkeit und informaler Notwendigkeit durch die Führungskraft. Da Führung sich als formale, durch Hierarchie implementierte Strukturkomponente des Systems stets innerhalb der Grenzen desselbigen bewegen muss, besteht die Herausforderung darin, all das, was sich außerhalb des Systems, also in seiner Umwelt, befindet, im System selbst sichtbar zu machen, ohne dass die Organisation in der Lage ist, Personen als Adressen von Kommunikation in sich selbst zu erzeugen. Mitarbeiter können also nicht über ihre Rollen und Funktionen hinaus Mitglied des Systems werden, sollen aber gleichzeitig als Ansatzpunkte für die Operationen informaler Kommunikation fungieren, um hierdurch wiederum systemspezifische Funktionsbedingungen zu erfüllen. Damit dieser Spagat gelingen kann, muss es mithin möglich sein, Mitarbeiter als Personen in das System zu integrieren, ohne sie zu integrieren. Das bedeutet: Ihre Eigenschaften als kommunikative Adresse sollen im System sichtbar sein, ohne dass die Personen selbst jedoch Teil des Systems werden.

Diese Anforderung rekuriert dabei auf die besondere Lage von Führung als „Grenzstelle“ (Luhmann 1964: 220 ff., 1984: 280) zwischen System und Person. Wie keiner anderen Stelle

des Systems ist es Führung aufgetragen, als Strukturelement des Systems das zu koordinieren, was die Mitglieder in das kommunikative Geschehen der Organisation einbringen. Dass über die formalen Verhaltenserwartungen des Systems hinaus jedoch auch informale Erwartungen an Kommunikation gerichtet werden, wurde dabei bereits hinlänglich erörtert (vgl. dazu auch: Crozier und Friedberg 1979 sowie Neuberger 1995, 2002). Allerdings geht es bei der Frage nach einem durch Führung initiierten re-entry nicht um die Darstellung organisationsinterner Formen der Informalität. Vielmehr steht die *Anschlussfindung* an diese kommunikativen Ereignisse, die sich in ihrem Operieren *außerhalb* des Systembereichs bewegen, im Mittelpunkt des Interesses. Führung muss als Teil des Systems folglich diese Distanz zwischen systemischer Autopoiesis und externer Informalität überbrücken. Genau dann kommt ihre Grenzstellenfunktion zum Tragen. Führung, so unsere Vermutung, ist demnach für diese Grenzstelle geeignet, weil sie täglich „zielbezogene Einflußnahme“ (Rosenstiel 1991: 3) auf ihre Mitarbeiter ausübt und hierdurch mit der Differenz zwischen System und Person operiert. Zwar wäre Führung auch als reine Ausführung formaler Verhaltenserwartungen (Kontrolle, Sanktion, Verweis, Befehl etc.) denkbar. Dass die alleinige Konzentration auf formales Führungshandeln jedoch eklatante Lücken bei der Bearbeitung organisationsinterner Komplexität entstehen lässt, erkennt bereits Luhmann in den 60er Jahren (vgl. Luhmann 1964: 206 ff.).

Auch an dieser Stelle erscheint demzufolge die Figur des re-entry als zielführende Variante einer Lösung des Dilemmas. Die Führungskraft ermöglicht durch die Errichtung eines informalen Kommunikationsraums mittels Umweghandeln zunächst die personale Adressierbarkeit des Mitarbeiters, verbleibt aber als Beobachter im System. Führungskräfte beobachten ihre Mitarbeiter folglich nicht von einem systemexternen Standpunkt aus, sondern über die – durch Umweghandeln etablierte – Differenz zwischen System und Umwelt, wobei Umwelt hier speziell die personalen Aspekte der Mitarbeiter meint. Die Leistung dieser Unterscheidung liegt dabei vor allem darin, die Unterscheidung zwischen System und Person als Unterscheidung zu verwischen, indem die Führungskraft den „marked space“ der Unterscheidung (also: die Person) als Referenzpunkt kommunikativer Anschlussfähigkeit betont und zugleich versucht, Referenzen auf die Formalordnung des Systems zu unterbinden. Erst auf diese Weise wird im Bereich der informalen Kommunikation genügend Anschlussfähigkeit generiert, um tatsächlich etwas beobachten zu können.

Die Beobachtung dieser Beobachtungen, also die Beobachtung zweiter Ordnung (Luhmann 1998: 766 ff.), erfolgt dann aus der Perspektive von Führung als formalem Strukturelement des Organisationssystems entlang der Beobachtung der Differenz von Formalität und Informalität, sprich von System und Person. Und da der Beobachter dieser Unterscheidung innerhalb des

Systems, nämlich als Vorgesetzter, zu finden ist, erhält die Differenz zwischen formaler Verhaltenserwartung und informal-persönlichen Anschlusskriterien einen Wert für das System, indem sie markiert, was außerhalb des Systems kommunikativ geschieht, dies aber zugleich mithilfe systemeigener Elemente beobachtbar und somit für die Autopoiesis anschlussfähig wird. Die im Kontext des Umweghandelns genutzte Grenzziehung zwischen System und Umwelt wird demnach durch die Beobachtung von Führung zu einem Informationswert für das System selbst, den es nur gewinnt, wenn es in der Lage ist, mit Führung eine Grenzstelle zu etablieren, die kommunikativ über die Grenzen des System hinausweist und dabei die Differenz, die sie selbst zwischen sich und ihrer Umwelt zieht und zugleich verwischt, als Differenz zwischen System und Person beobachten kann. *Auf diese Weise wird die Unterscheidung zwischen System und Person in das System wiedereingeführt.* Ein derartiger re-entry offenbart dann – ganz im Sinne Baeckers (2011) – einen „Störungswert“ für das System, anhand dessen es die eigene Autopoiesis auf die veränderten Bedingungen seiner Umwelt einstellen kann – aber nicht muss<sup>86</sup>.

Erst diese Irritation des Systems durch die Wiedereinführung der Differenz zwischen System und Person – das ist der große Mehrwert dieses „Störungsverhaltens“ – ermöglicht die Steigerung systeminterner Komplexität<sup>87</sup> im Sinne eines Anstiegs der möglichen Verweisungsstrukturen für die Fortsetzung organisationaler Autopoiesis. Zwar ist jedes Mitglied in der Lage, die formale Hierarchie auf ihre Ordnungsleistung und die damit zugleich verbundenen unterkomplexen Möglichkeiten der Komplexitätsverarbeitung hin zu beobachten, aber die Frage danach, wie aus dieser Differenzierung ein Informationswert für das System entsteht – vor allem dann, wenn man berücksichtigt, dass die Beschränkungen der Hierarchie selbst horizontalen

---

<sup>86</sup> Brunsson (2002) verweist in Bezug auf Umweltreaktionen des Systems jedoch darauf, dass sich die Bearbeitung von Informationen aus der organisationsexternen Umwelt in Bezug auf die Aspekte „talk“, „decision“ und „action“ massiv unterscheiden kann, die Organisation also beispielsweise etwas Anderes *tut* als sie *sagt*, um sowohl den Anforderungen der Umwelt als auch ihren eigenen (autopoietischen) Bedürfnissen Rechnung zu tragen. Für die Frage nach dem „Störungswert“ des Managements muss somit immer mitbeobachtet werden, inwieweit bestimmte Stellen in Organisationen die Beobachtung der Differenz zwischen System und Umwelt tatsächlich für die Störung kommunikativer Routinen oder lediglich für die – zumeist kosmetische, aber trotz allem funktionale – Außendarstellung des Systems nutzen.

<sup>87</sup> Diese Formulierung orientiert sich an einem Aufsatz Baeckers (1998), in dem er die Bedeutung von Komplexität und die Möglichkeiten ihrer Adaption im Kontext organisierter Sozialsysteme beschreibt. Zentral ist für ihn, dass Komplexität nicht dadurch gelöst werden könne, dass man sie im Sinne betriebswirtschaftlicher Ansätze „reduziere“, sondern dass Komplexität erst dort bearbeitbar werde, wo man verstehe, dass Komplexität als beobachterabhängige Variable in das System eingeführt und daher auch durch die Beobachtungen der Systemmitglieder bestimmt werde. Hierdurch ergeben sich aus der Sicht Baeckers neue Möglichkeiten des Verständnisses von Komplexität, die darauf verweisen, diese Beobachterabhängigkeit der Komplexität wiederum zu beobachten und im Zuge dessen Formen „einfacher Komplexität“ auszubilden, diese reduzierte Form der Komplexität jedoch zugleich als disponibel und damit sowohl als durch einen Beobachter als auch anders beobachtbar zu beschreiben. Auf diese Weise lerne die Organisation, die Selektivität ihrer Operationen wiederum in sich selbst einzuführen und so Komplexität als Informationswert nutzbar zu machen.

Komplexitätsaufbau ermöglichen, zugleich jedoch ihre eigene Selektionsleistung als Orientierungsmuster im Sinne einer „einfachen Komplexität“ (ebd.) nicht als kontingent, sondern als bindend betrachtet wird –, kann nur dann beantwortet werden, wenn die Beobachtung der Hierarchie (also: der Formalstruktur) durch die Mitarbeiter wiederum beobachtet wird – und zwar durch das System selbst. Führung ist hier ein geeignetes Medium, da die Beobachtung der Beobachtung der Mitarbeiter als Person nur dann im gewünschten Maße vollzogen werden kann, wenn Führung selbst es vermag, sich nicht als Agentin des Systems, sondern als personale Adresse zu inszenieren und auf diese Weise überhaupt erst das sichtbar zu machen, was sie zu beobachten gedenkt. Das formale System wäre dazu nicht in der Lage, da bereits die Anwesenheit formaler Sinnverweisung die Kommunikation derartig selektierte, dass Irritationen im Sinne einer Abweichung von der formalen Erwartbarkeit gerade nicht mehr als erwartbar gelten könnten und daher der „Störungswert“ dieser Beobachtung entfiel. Man sähe nur das, was das System zu sehen erwartet.

Der Mehrwert von Führung liegt demnach in der Möglichkeit, als Grenzstelle des Systems über ihre eigene Formalität hinauszudeuten, hierdurch Informalität zu beobachten und die Differenz dieser Beobachtung in das System wiedereinzuführen. Natürlich kann sich Führung auch dazu entscheiden, informale Kommunikation zu ignorieren und stattdessen ihre eigenen formalen Kommunikationserwartungen zu pflegen. Allerdings – und das haben auch Organisationen erkannt – entgeht dem System auf diese Weise die Möglichkeit, die Differenz zwischen sich und seiner Umwelt als Informationswert für eigene Operationen nutzbar zu machen. Nicht zuletzt aus diesem Grund – so scheint es – liegt heute auch in der Ausbildung von Führungskräften sowie in der gesamten neueren Managementliteratur ein zentraler Fokus auf der Entwicklung von Möglichkeiten, Mitarbeiter mittels Semantiken wie Vertrauen, Authentizität oder Menschlichkeit als Personen sichtbar und auf diese Weise für Führung beobachtbar zu machen, sodass ein re-entry der Differenz in das System möglich wird. Durch diese *Sichtbarmachung der Person im System* gelingt es Führung, Informalität in die Organisation zu integrieren, ohne jedoch zugleich dem System zumuten zu müssen, Informalität als Systemoperation zu vollziehen. Der Mitarbeiter als „Mensch“ ist folglich auch in systemtheoretischen Konzeptionen der Organisationswissenschaft zu finden<sup>88</sup>, allerdings stets als Beobachtung der Differenz zwischen sich und der Organisation. Dies beobachtbar zu machen, ist eine Funktion von Führung.

---

<sup>88</sup> Vgl. hierzu die verschiedenen Diskussionsbeiträge zur Rolle des Menschen in der Systemtheorie bei Fuchs und Göbel (1994).

## 5. Interviewstudie – Führung im Kontext des Umweghandelns

Im Anschluss an die theoretische Grundlagenarbeit, die wir in den vorangegangenen Kapiteln geleistet haben, wenden sich die nachfolgenden Abschnitte der Analyse des erhobenen Interviewmaterials zu. Folglich ist uns an dieser Stelle daran gelegen, die empirischen Evidenzen von Umweghandeln anhand einschlägigen Materials aus dem Feld der Organisation genauer in den Blick zu nehmen und die bisher allein theoretisch vorgenommenen Überlegungen zur Rolle von Informalität und Umweghandeln in organisierten Sozialsystemen unter dem Eindruck konkreter Aussagen von Führungskräften weiter zu schärfen. Dabei wird vor allem die genauere Bestimmung der möglichen Formen von Umweghandlungen in organisationalen Führungssituationen eine zentrale Rolle einnehmen. Denn gerade hier vermuten wir den funktionalen Nukleus des Informalitätsbegriffs, an dessen Eigenschaften und Darstellungsmodalitäten wir bis dato intensiv gefeilt haben. Da uns demnach nicht an einer generellen Analyse von Informalität in Organisationen gelegen ist, sondern der Schwerpunkt vielmehr auf der strategischen Nutzung des Phänomens im Rahmen von Führungskommunikation liegt, entstammen die nachfolgenden Beispiele ebenso dem Kontext des Führens in Organisationen und rekurrieren explizit auf die Anwendung informaler Erwartungsstrukturen im Kontext der Asymmetrie von Vorgesetztem und Mitarbeitern. Dies mag zunächst nach einer unverantwortlichen Einseitigkeit klingen, da das Spektrum organisationaler Situationen weit mehr bereithält als allein die althergebrachte Dichotomie zwischen Herr und Knecht. Und tatsächlich weist die vorliegende Arbeit eine Selektion des Untersuchungsgegenstands auf, die das Phänomen der Informalität unter klar abgegrenzten Bedingungen beobachtet und hierbei weiterführende Facetten des organisationalen Lebens (Kaffeeklatsch, Meetings auf gleicher Hierarchieebene oder Unternehmenskultur) bewusst nicht in den Fokus der Analyse stellt.

Zugleich deckt das Thema der Führung jedoch einen weitaus größeren Bereich organisationalen Lebens und Arbeitens ab als dies auf den ersten Blick erscheinen mag. Denn die Betrachtung von Organisationen unter Maßgabe der Unterscheidung oben/unten bzw. Vorgesetzter/Mitarbeiter wird nicht nur in Situationen relevant, die explizit als Führung proklamiert werden (z.B. Mitarbeitergespräche oder Aufgabendelegationen). Vielmehr weisen Organisationssysteme als charakteristisches Merkmal ihrer eigenen Strukturen und Prozesse eine Orientierung an formalen Verhaltenserwartungen auf, die über den zentralen Mechanismus der Hierarchie gesteuert und – bei Nichtbefolgung – sanktioniert werden können. Erst durch die hierarchische Zuweisung von Aufgaben und durch Beobachtung von Problemsituationen im Schema oben/unten werden Verantwortlichkeiten sowie Erwartungen an die Wahrnehmung von Verantwortlichkeiten erwartbar (vgl. Baecker 1999b). Ferner wird auf diese Weise auch das „Überleben“ des



Systems gesichert, indem nämlich bereits entschieden ist, wer zu entscheiden hat – und selbst wenn dies nicht entschieden sein sollte, immer eine Stelle in der Organisation vorhanden ist, von der dies prinzipiell erwartet werden kann.

Führung – verstanden als asymmetrische Beziehungsstruktur kommunikativer Adressen des Systems – wird demnach nicht allein dort relevant, wo sie explizit ausgeübt oder eingefordert wird, sondern durchzieht als primäre Strukturierung weite Teile des Systems und sichert auf diese Weise überhaupt erst die Anschlussfähigkeit von Kommunikation. Bezogen auf unser Modell des Umweghandelns bedeutet dies, dass wir ein strategisches „um zu“ der Führungskommunikation nicht nur dort erwarten können, wo Führung explizit vorgesehen ist und sich als solche auch semantisch zu erkennen gibt. Dies macht nur einen relativ geringen Teil des empirischen Möglichkeitsraums aus. Dagegen werden – auch unter der Vorstellung eines strategischen Einsatzes informeller Kommunikation – vor allem diejenigen Situationen interessant, in denen Führung einen kommunikativen Raum öffnet, der gerade nicht die formale Führungssemantik reproduziert, sondern suggeriert, dass formale „Spielregeln“ für eine Weile oder innerhalb eines bestimmten Rahmens außer Kraft gesetzt und durch informelle Erwartungsstrukturen der Kommunikation ersetzt werden. Zwar kann auch dies explizit erfolgen, der strategische Nutzen einer solchen Offerte liegt aber gerade in der Latenz ihrer formalen Zurechenbarkeit und folglich in einer möglichst glaubhaften Darstellung der etablierten Grenzen des informalen Kommunikationsraums.

Allerdings wollen wir uns in den nachfolgenden Kapiteln nicht allein darauf beschränken, einige Semantiken anzuführen, die explizit oder implizit auf die Nutzung von Umweghandeln verweisen. Vielmehr steht die Frage im Raum, warum Semantiken wie Mensch, Vertrauen, Authentizität oder Wertschätzung überhaupt als funktionale Äquivalente formalisierter Führungskommunikation eingesetzt werden und als solche ihre Wirkung entfalten. Hierfür ist es notwendig, nicht allein den semantischen Rekurs auf Formen des Umweghandelns zu beschreiben, sondern darüber hinaus auch darzustellen, warum gerade die beobachteten Semantiken eine zentrale Rolle einnehmen, wenn die Anschlussfähigkeit informaler Verhaltenserwartungen im Kontext des Führungsgeschehens beobachtet wird. Wir vermuten, dass die genannten Semantiken auf ein spezifisches Problem des Systems mit Informalität reagieren und sich in der Form funktionaler Äquivalente als Lösungen desselbigen anbieten. Erst hierdurch wird es möglich, das empirische Material nicht lediglich als platte Bestätigungsfolie der bisher gemachten Theorievorschläge zu identifizieren. Vielmehr wird das Problem der Theorie – mithin das Spannungsverhältnis von Formalität und Informalität und dessen Lösung durch Umweghandeln – auf eine praxisnahe Ebene transferiert, um anschließend die Verwendung persönlicher,

„menschlicher“ Semantiken als Resultat des Umgangs mit organisationsinduzierten Problemstellungen zwischen formaler Geltung und informaler Notwendigkeit illustrieren zu können. Bevor wir dabei im Einzelnen auf die semantischen Charakteristika des Umweghandelns eingehen, setzen wir uns jedoch zunächst mit den Bedingungen der Verwendung selbiger auseinander.

### **5.1 Das Problem mit der Informalität**

Wenn wir von einem Problem sprechen, dann handelt es sich zumeist um einen Sachverhalt, dessen Durchführung vor gewisse Herausforderungen gestellt ist bzw. Konsequenzen aufwirft, die das zu erzielende Ergebnis konterkarieren oder dessen Erreichung gar unmöglich machen. Wer also ein Problem hat (das Auto ist kaputt), sieht sich einer Situation gegenüber, die nicht ohne Weiteres lösbar erscheint bzw. zu deren Lösung zusätzliche Mittel (Zeit, Geld, Expertise) eingesetzt werden müssen, um das – erst durch das Problem entstehende – Ziel (das Auto fährt wieder) zu erreichen, auch wenn die tatsächliche Lösung des Problems nie als garantiert vorausgesetzt werden kann (der Kfz-Mechaniker findet den Fehler nicht oder repariert an der falschen Stelle). Probleme werden vielmehr gerade deshalb zu Problemen, weil ihre Lösung nicht selbstverständlich erscheint und unmittelbar zugänglich ist, sondern ganz im Gegenteil eines entsprechenden Aufwands der Problembewältigung bedarf, der zunächst einmal dazu dient, die genauen Gegebenheiten der Situation einzuschätzen und hieraus Schlüsse für das weitere Vorgehen bei der Problemlösung zu sammeln. Dabei kann es durchaus passieren, dass man zu der Einsicht gelangt, dass ein Problem – zumindest mit den vorhandenen Mitteln (die Reparatur ist zu teuer) – nicht gelöst werden kann und daher die Lösung des Problems in ein neues Problem (den Umstieg auf das Fahrrad oder den öffentlichen Nahverkehr) überführt werden muss, dessen Realisierungschancen höher liegen, 100-prozentige Sicherheit jedoch in keinem Fall gewährleistet werden kann. Probleme und ihre Lösungen operieren demnach stets in einem Bereich der Unsicherheit ihrer Überwindung; ansonsten gäbe es keine Probleme, nur logische Handlungsfolgen.

Erst die Frage nach der Unsicherheit oder auch der Unwahrscheinlichkeit des Ausgangs einer Situation macht es somit möglich, überhaupt von einem „Problem“ sprechen, geschweige denn die Schärfe eines Problems nach dem Grad der ihm zugeschriebenen Unsicherheit bzw. Unwahrscheinlichkeit im Anschluss an bewährte Verfahren beurteilen zu können. Folglich müssen auch wir, wenn wir danach fragen, worin das Problem von Informalität im Kontext organisierter Sozialsysteme besteht, auf die Bereiche des Problemfeldes schauen, in denen der Aspekt der (kommunikativen) Anschlussfindung besonders deutlich hervortritt und mithin einen Blick auf

die Unsicherheiten und Unwahrscheinlichkeiten der gegebenen Systemstrukturen bzw. -semantiken zulässt. Etwas konkreter formuliert heißt dies: An welchen Stellen liegen Probleme der Anschlussfähigkeit von Informalität, für die bestimmte Semantiken, die auf Aspekte des Persönlichen und Menschlichen rekurren, eine Lösung für die vorhandene Unsicherheit bereitstellen können? Um diese Frage beantworten zu können, greifen wir noch einmal auf Theoriebausteine der Systemtheorie zurück.

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass Systeme in ihrer Grundstruktur darauf angewiesen sind, eine Grenze zwischen sich und ihrer Umwelt zu etablieren, um auf diese Weise überhaupt eine Existenz ihrer selbst in Abgrenzung zu dem, was sie nicht sind, zu ermöglichen (vgl. Luhmann 1984: 35 ff.). Die Grenzziehung des Systems erfolgt dabei über die (autopoietische) Reproduktion von Operationen, die an bestimmten, durch das System strukturierten Verhaltenserwartungen orientiert sind und diese bedingen. Luhmann nutzt zu diesem Zweck bereits in seinem Frühwerk aus den 60er Jahren den Begriff der Formalität – im Sinne einer systemdefinierenden und -ermöglichenden Struktur (Luhmann 1964: 29 ff.) –, als dessen Gegenbegriff der Terminus der Informalität fungiert. Hierdurch war bereits zu diesem frühen Zeitpunkt der organisationswissenschaftlichen Forschung die Dualität zwischen den formalen Vorschriften, Regeln und Erwartungen des Systems und einem – wie auch immer gearteten – „menschlichen Faktor“ (vgl. Mayo 1946) in eine Theorie verwoben, die statt des Gegeneinanders der beiden Ebenen, die Funktion von Informalität als Folge des Charakters der Formalebene prononcierte und somit in der Lage war, Handeln in Organisationen unter der Bedingung einer Gleichzeitigkeit von formalen Weisungsformen und informalen Gestaltungen sowie Umgehungen dieser Strukturen zu illustrieren.

Ohne im Einzelnen noch einmal auf die Schwierigkeiten einer Übertragung des „alten“ auf den „neuen“ Luhmann einzugehen, fokussiert sich die Frage nach dem Problem der Informalität dabei unmittelbar auf das Spannungsverhältnis der beiden Ebenen. Dies liegt zunächst an der paradoxalen Grundkonstitution von Organisationssystemen: Um sich innerhalb der Gesellschaft als eigenständige Systeme ausdifferenzieren zu können, benötigen Organisationen bestimmte Erwartungsmerkmale von Kommunikation, die allein in ihnen zu finden sind und die auf diese Weise sicherstellen, dass eindeutig ist, welche Kommunikation systemintern operiert, was also innerhalb des Systems von den Mitgliedern des Systems erwartet werden kann. Diese – häufig auch schriftlich fixierten – Verhaltenserwartungen bilden folglich die Formalebene des Systems. Um Geltung zu besitzen und die Grenzen des Systems stabil halten zu können, muss die Formalebene dabei so angelegt sein, dass alle Operationen innerhalb des Systems auf spezifische Erwartungen des Formalen rückführbar sind und hierdurch als Operationen des

Systems erkennbar werden (vgl. Luhmann 1964: 27 f.; vgl. Luhmann 2000b: 239). Formalität und somit die Konstitution von Regeln und Vorschriften als Grundlage von Verhaltenserwartungen ist jedoch nicht in der Lage, für jede vorstellbare Situation eine ausreichende Handlungsanweisung auszusprechen, die der Komplexität des Sachverhalts gerecht würde.<sup>89</sup> Vielmehr sind organisierte Sozialsysteme darauf angewiesen, dass formale Verhaltenserwartungen durch informale – also formal nicht legitimierte – Verhaltensweisen als Folge des Umgangs mit der Formalstruktur ergänzt werden, um ausreichende Möglichkeiten der Komplexitätsverarbeitung sicherzustellen.

Die Paradoxie im Verhältnis der beiden Ebenen besteht also darin, dass die Formalebene – zur Wahrung der Systemstabilität – das Monopol für die Etablierung legitimer Verhaltenserwartungen als Bedingung von Mitgliedschaft im System beanspruchen muss, gleichzeitig jedoch Informalität im Sinne personenspezifischer Erwartungsreferenzen notwendig ist, um die formalen Vorgaben an den faktischen Gegebenheiten zu orientieren und hierdurch Effizienzgewinne zu erzielen. Entfaltet wird diese Paradoxie, indem Informalität als systemexterne Operation aus dem Geltungsbereich generalisierter Verhaltenserwartung exkludiert und als personaler Referenzbereich von Erwartung etabliert wird.<sup>90</sup> Infolgedessen kann das System die Konsistenz seiner Mitgliedsbedingungen wahren und zugleich die Nutzung funktionaler Äquivalente der Formalstruktur tolerieren – das heißt: übersehen. Informalität bleibt demnach solange unproblematisch für das System, wie sie von jenem unbeobachtet bleibt. Werden informale Praktiken jedoch offiziell zum Thema gemacht, muss die Organisation diese als Fehlverhalten ausweisen, um nicht ihre eigene Konsistenz formaler Selbstdarstellung einzubüßen (vgl. Luhmann 1964: 49).

Aus diesen Überlegungen lässt sich bereits ablesen, in welcher Weise sich ein Problem mit der Informalität konstituiert: Sie findet sich als zentraler Bestandteil der Organisationspraxis wieder, ohne jedoch für ihr Operieren eine Legitimation auf Ebene der Formalorganisation beanspruchen zu können. Mithin ist ihr der Weg über eine zentrale Regelung ihrer Verhaltensprämissen auf formaler Ebene versperrt (vgl. Kühl 2010b: 2 ff.).<sup>91</sup> Wie erwähnt wird diese

---

<sup>89</sup> Gerade in dieser Reduktion von Komplexität liegt dann die eigentliche Grundfunktion von Formalität: die Komplexität der Umwelt für das System durch die Orientierung an hochselektiven Verhaltenserwartungen bearbeitbar zu machen (vgl. Luhmann 1984: 46 ff.; 1990b: 67 f.).

<sup>90</sup> Nicht umsonst fordert Mann (1993: 48) von guten Führungskräften eine „Menschlichkeit ohne Maske“ und spielt damit auf die steigende Bedeutung personalisierter Erwartungsreferenzen im Führungsdiskurs an.

<sup>91</sup> Natürlich kann es vorkommen, dass einzelne informale Verhaltenserwartungen (das tägliche „Meeting“ am Kaffeeautomaten oder die Beanspruchung von Kommunikationswegen zu anderen Abteilungen) eine Formalisierung erfahren. Allerdings stellt dies eher die Ausnahme als die Regel dar, zumal die Organisation Gefahr läuft, durch

Problematik jedoch dadurch gehandhabt, dass Informalität – auch und gerade im Sinne des bereits beschriebenen Umweghandelns – eine zweite Ebene von Verhaltenserwartungen adressiert, die – statt auf formale Erwartungen des Systems abzu zielen – eine Adressierung der Mitglieder als Personen (und eben nicht in erster Linie als Stellen oder Rollen) ermöglicht. Die Anschlussfähigkeit dieser Erwartungsebene ist jedoch nur dort gewährleistet, wo auf der Grundlage persönlichen Vertrauens die Etablierung personalisierter und somit informaler Erwartungszusammenhänge gelingt. Das Spannungsfeld zur Formalebene wird demnach in zwei Bereichen deutlich: zum einen in der Schwierigkeit, auf der Formalebene des Systems informale Operationen zu beobachten, zum anderen darin, dass selbst der Versuch der Formalebene, Zugriff auf den Bereich informaler Verhaltenserwartungen zu erhalten, dadurch blockiert wird, dass die Bedingung formaler Erwartungszusammenhänge eine differente Adressierung des Mitglieds voraussetzt und Informalität bereits dadurch unmöglich macht, dass sich Letztere immer erst als *Folge* formaler Strukturen und somit als Möglichkeit des kreativen Umgangs mit diesen etabliert. Kurz gesagt: Das System wird zu keiner Zeit in der Lage sein, Mitarbeiter über ihre Funktion und Rolle hinaus als Personen oder gar „Menschen“ anzusprechen; diese Ebene bleibt der Informalität vorbehalten.

Exakt an dieser Stelle liegt das zentrale Problem in Bezug auf Informalität: Organisierte Sozialsysteme sind nicht in der Lage, an informelle Kommunikation anzuschließen, während informelle Kommunikation selbst bereits durch eine höhere Unwahrscheinlichkeit ihrer Anschlussfähigkeit geprägt ist, da reziproke Erwartungsstrukturen nur mittels Temporalität der Beziehungen erzeugt werden können, es also Zeit benötigt, um stabile Informalerwartungen zu etablieren. Wenn wir also behaupten, dass es das Ziel von Organisationen sei, ein Mehr des Mitarbeiters in das System zu integrieren – eben über die rein funktionalistische Sichtweise der Stellenbeschreibung hinaus –, muss gewährleistet sein, dass Teile des Systems in der Lage sind, durch spezifische Semantiken die Anschlussfähigkeit von Informalität an die formalen Prozesse des Systems zu *suggestieren* – jedoch niemals tatsächlich herzustellen<sup>92</sup>. Ansonsten verschwämme die Grenze zwischen Organisation und Umwelt und das System wäre nicht in der Lage, sich innerhalb der Gesellschaft auszudifferenzieren. *Der „Mensch“ bzw. der Mitarbeiter als Person kann folglich zu keiner Zeit im System selbst existieren* (vgl. Luhmann 1995a,b). Es muss demnach Orte der Anschlussfähigkeit informaler Kommunikation geben, die in der Lage sind, die

---

die „Adelung“ informaler Verhaltensweisen formale Richtlinien in anderen Bereichen und Kontexten zu untergraben und hierdurch die Konsistenz ihrer eigenen Formalstruktur zu gefährden.

<sup>92</sup> Aus diesem Grund kann im Kontext von Organisationen auch nicht von einer zunehmenden „Individualisierung“ gesprochen werden, wie dies Neuberger (2000) vorschlägt.

Mitarbeiter mit dem System zu identifizieren, ihnen also als „Agenten“ der Organisation gegenüber zu treten, und dabei durch geschickte semantische Selbst- und Fremddarstellung zugleich personalisierte Informalität zu suggerieren. Als für diesen Zweck geeignete Struktur des Systems erscheint uns dabei die Hierarchie, im Besonderen das hierarchische Verhältnis der Führungsbeziehung (vgl. Baecker 1999b). In ihrer Operationalisierung treffen formale Weisungsbefugnis sowie festgelegte Erwartungs- und Positionsstrukturen auf die Praxis von Führung als tagtägliche Interaktion zwischen Führungskraft und Geführten. Immer wieder neu muss daher also das Verhältnis formaler Zuständigkeit und informaler Zuwendung ausgelotet werden<sup>93</sup>.

Aus diesem Grund, so glauben wir, kann man bei Führung von einer „Grenzstelle“ (vgl. Luhmann 1964: 220 ff.) der Organisation sprechen, die in der Lage ist, Irritationen informaler Kommunikation zu verarbeiten und selbst derartige semantische Muster im Führungshandeln anzuwenden. Die relevante Umwelt stellen dabei weniger Märkte, Politik oder Rechtsnormen als vielmehr die Person des Mitarbeiters dar, die als solche nur marginal durch Mitgliedschaftserwartungen in das System integriert ist. Führung operiert demzufolge an der Grenzstelle zwischen System und Person und ist auf diese Weise in der Lage, die Unterscheidung zwischen System und Person wiederum im System sichtbar werden zu lassen und hierdurch dem System wichtige Informationsleistungen zur Verfügung zu stellen, die es über die eigenen Möglichkeiten hinaus befähigen, Informalität und somit Personalität für die in ihm stattfindenden Systemoperationen handhabbar zu machen. In diesem Zusammenhang sprechen wir dann von Informalität als Umweghandeln, da formal geregelte Kommunikationsprozesse durch Nutzung informaler Semantiken überbrückt werden. Gleichzeitig wird hierdurch ein informaler Kommunikationsraum geöffnet, innerhalb dessen es *scheint*, als sei Formalität nicht länger die Maxime geltender Verhaltenserwartungen, sondern werde stattdessen durch die eingeschlagene informale Ebene der Kommunikation ersetzt.

Wendet man sich mit diesen theoretischen Grundlegungen nun dem empirischen Material zu, stellt sich die Frage, mit welcher analytischen „Brille“ man die transkribierten Interviews sieht, welches Erkenntnisinteresse demnach als forschungsleitend gelten kann. Hierbei sollte deutlich geworden sein, dass das Problem mit der Informalität eigentlich vor allem ein Problem *des Systems* mit der Informalität darstellt und immer wieder neu das Dilemma aufwirft, wie

---

<sup>93</sup> Mit Büschges und Lütke-Bornefeld (1977: 97 ff.) lässt sich hierbei auch von der Etablierung „personaler Autorität“ sprechen, welche im Kontext des Umweghandelns als funktionales Äquivalent formal-hierarchischer Weisungsbefugnisse die Glaubwürdigkeit informaler Anschlussfindung durch die Betonung personenbezogener Eigenschaften (Herzlichkeit, Menschlichkeit, Integrität etc.) sicherstellt.

Organisationen die Anschlussfähigkeit informaler Kommunikation für die Erhöhung ihrer eigenen formalen Anschlussfähigkeit nutzen können. Führung als Grenzstelle ist dabei, wie im vorherigen Kapitel gezeigt, in der Lage, mittels Umweghandeln einen re-entry der Unterscheidung zwischen System und Person in das System zu vollziehen und auf diese Weise den Grad der „Integration“ der Mitarbeiter als Personen in das System zu erhöhen, ohne sie jedoch im eigentlichen Sinne zu integrieren.<sup>94</sup> Vielmehr geht es hier letztlich allein um eine semantische Form der Integration, die es bewerkstelligt, dass Formalität im Kontext bestimmter semantischer Anschlüsse nicht mehr als handlungs- und somit kommunikationsleitende Struktur wahrgenommen wird. An ihre Stelle tritt dann der informale Raum des Umweghandelns, ohne dabei jedoch die Möglichkeit des Zugriffs der Formalität auf das Geschehen gänzlich zu blockieren. Die formalen Verhaltenserwartungen bleiben latent verfügbar – nicht zuletzt in den hierarchisch zugeschriebenen Positionsrechten und den dazugehörigen Kompetenzerwartungen.

Die Aufgabe von Führung liegt dementsprechend darin, das Problem des Systems mit der Informalität über den re-entry der Person des Mitarbeiters in das System zu lösen. Die Stoßrichtung einer empirischen Analyse von Führungskräfteaussagen muss unserer Ansicht nach dann darauf abzielen, aufzuzeigen mit welchen Semantiken Führungskräfte diese – eigentlich paradoxe – Aufgabe lösen und damit zugleich niemals wirklich lösen. Denn die Differenz zwischen Formalität und Informalität muss stets neu in das System wiedereingeführt werden, um Personalität als Informationswert und folglich als Medium formaler Anschlussgenerierung beobachtbar zu machen. Wenn demnach die Reintegration der *Person* des Mitarbeiters in die Organisation das Ziel des Umweghandelns darstellt, dann bedarf es hierfür der Anwendung von Semantiken, die exakt diesen persönlichen Bereich des Mitarbeiters adressieren und ihn auf diese Weise kommunikativ sichtbar werden lassen. Man kann also vermuten, dass Umweghandeln nur dort funktioniert, wo die Führungskraft durch Verwendung personalisierter Semantiken die informale Adresse der Mitarbeiter massiv aufbläht und so einen Raum informaler Kommunikation entstehen lässt. Es muss dann *semantisch* weniger um Kennzahlen, Abteilungsergebnisse oder Aufgabenerledigung, sondern um Themen wie Vertrauen, Begeisterung, Engagement, Erfolg, Hobbys, Charakter und Motivation gehen, welche organisational nicht erwartbare und somit auch nicht kontrollierbare Faktoren der *Person* der Mitarbeiter in den Fokus rücken. Daraus folgt: Umweghandeln muss Personalität ins Zentrum der Kommunikation rücken, um die

---

<sup>94</sup> Eben diesem Fehlschluss unterliegen die Darstellungen von Bosetzky und Heinrich (1985: 192 ff.), die zwar explizit auf Widerstände und Fehlentwicklungen der Integration des Menschen in die Organisation hinweisen, dabei aber weiterhin davon ausgehen, dass Integration von Individuen in Organisationen prinzipiell möglich sei, es mithin lediglich darum gehe, Entfremdungen, Dysfunktionen, Ängste und Krankheiten durch entsprechende Modifikationen organisationaler Strukturen abzumildern.

Anschlussfähigkeit informaler Semantiken im Sinne einer Wiedereinführung der Differenz von System und Person in das System sicherzustellen.

Die folgenden Kapitel sollen demnach illustrieren, in welcher Weise das Problem der Anschlussfähigkeit von Informalität im Kontext organisationaler Erwartungsstrukturen von Führung mittels personalisierter Semantiken bearbeitet wird und hierdurch Formen des Umgehens als zentrales Merkmal von Führungskommunikation installiert werden. Als empirische Forschungsgrundlage wurden zu diesem Zweck in 13 Unternehmen 26 leitfadengestützte Experteninterviews (vgl. Meuser und Nagel 1991; Gläser und Laudel 2004; Bogner et al. 2009) mit Führungskräften verschiedenster Hierarchiestufen geführt und ausgewertet. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte dabei nicht nach bestimmten Produkt- oder Bereichskriterien, sondern spiegelt ein breites Assemble verschiedenster Wirtschaftssektoren, wie beispielsweise Industrie-, Banken- oder Dienstleistungssektor, wider. Gleichzeitig variiert auch die Größe der Unternehmen in Bezug auf ihre Umsatz- und Beschäftigungszahlen stark, sodass von kleineren mittelständischen Familienunternehmen bis hin zu namhaften DAX-Konzernen das gesamte Spektrum in unserer Untersuchung vorzufinden ist. Bevor wir jedoch tiefer auf die Ergebnisse dieser Interviewstudie eingehen, erscheinen uns einige Hinweise und Bemerkungen zur methodologischen Verortung der vorliegenden Arbeit unumgänglich. Hierbei sei zunächst angemerkt, dass die von uns durchgeführten Interviews und die daraus resultierenden Ergebnisse nicht den zentralen Baustein unserer Arbeit bilden. Es handelt sich demnach nicht um eine klassisch qualitativ orientierte, empirische Forschungsarbeit, die von einer Hypothesenformulierung über die Erhebung passender Daten, vermittelt durch eine entsprechende Analysestrategie, zu theoriegeleiteten Annahmen und Aussagen gelangt.<sup>95</sup>

Vielmehr liegt unser Fokus auf einer stark theoriebasierten Herangehensweise an die Problematik der Definition von Informalität im Kontext organisierter Sozialsysteme. Die Interviews mit Führungskräften übernehmen an dieser Stelle daher nicht die Funktion einer konstitutiven Grundlage für die weiterführende Auseinandersetzung mit dem Phänomen, sondern dienen zunächst vor allem als Indikator einer Plausibilität der gemachten Theorieangebote. Die vorliegende Arbeit betreibt mithin keine Theoriebildung auf Grundlage einer inhaltlichen Kodierung und Typisierung des empirischen Materials im Kontext einer Methode des „theoretischen Samplings“ (vgl. Strübing 2011), wie dies insbesondere durch den Ansatz der „Grounded Theory“ (Glaser und Strauss 2005) Einzug in die qualitative Sozialforschung gehalten hat. Ebenso wenig sind wir an einer Rekonstruktion der subjektiven Sinngehalte und Interpretations-

---

<sup>95</sup> Für eine ausführliche Beschreibung standardisierter Forschungsverläufe der Qualitativen Sozialforschung siehe unter anderem Flick 2009.



prozesse der in den Interviews zu Wort kommenden Personen interessiert, an denen hermeneutische Verfahren qualitativer Forschung – in aller Regel unter Rückgriff auf phänomenologische Forschungszugänge (vgl. Berger und Luckmann 1974) – ihr Methodenarsenal ansetzen (vgl. Hitzler und Honer 1988, 1997). Dabei finden sich bisweilen Überschneidungen zwischen Hermeneutik und Wissenssoziologie, die explizit die Frage nach Rolle und Konstitution von Wissenskonglomeraten und -formen in den Mittelpunkt ihrer Analyse stellen und folglich ebenfalls das verstehende und erlebende Subjekt als Ausgangspunkt ihres Forschungsinteresses postulieren (vgl. Schröder 1997; Söffner 2004).

Ebenso existieren im Bereich der qualitativen Sozialforschung wissenssoziologische Weiterentwicklungen der insbesondere durch Foucault (1973) methodisch angeregten Diskursanalyse, die darum bemüht sind, die Formation von Diskursen und ihrer Dispositive an spezifische Formen des Wissens und ihrer Aktualisierung in Diskursverläufen rückzubinden, um auf diese Weise eine Ebene der Rekonstruktion von Wissensbeständen und ihrer Bedeutung für soziale Phänomene zu generieren, die nicht allein auf den individuellen Akteur als Untersuchungsgegenstand und „Verstehensobjekt“ zurückgreift (vgl. Keller 2008a,b). Allerdings liegt das Vokabular des Diskurses eigentümlich quer zu systemtheoretischen Ansätzen einer Beschreibung von Gesellschaft und der Selektion entsprechender Kommunikationsanschlüsse<sup>96</sup>. Eine passgenaue Anwendung gestaltet sich somit bereits aus diesem Grund schwierig. Darüber hinaus verbleibt für systemtheoretisch informierte Forschungsperspektiven die Frage nach einer hermeneutischen Rekonstruktion von Beobachterperspektiven mit dem Ziel, die subjektive Perspektive des Akteurs verstehend darzustellen, aufgrund der Zurechnung beobachterspezifischer Unterscheidungen als theorieimmanente Paradoxie, die im Terminus der doppelten Kontingenz ihren Ausdruck findet (vgl. Luhmann 1984: 148 ff.). Gerade die *Unwahrscheinlichkeit* des gegenseitigen Verstehens generiert demzufolge einen Bedarf an kommunikativer Anschlussfähigkeit, der über code-spezifische Sinnselektionen in sozialen Systemen reguliert und hierdurch als Merkmal systemischer Autopoiesis auf gesellschaftlicher Ebene beobachtbar wird. Somit reflektiert die Systemtheorie auch die Grenzen wissenschaftlicher Beobachtung und reintegriert diese als Beobachtung zweiter Ordnung in ihr eigenes Theoriearrangement (vgl. Luhmann 1998: 766 ff.). Das bedeutet: Sie weiß darum, dass auch die Soziologie eine spezifische Forschungsperspektive darstellt, die als Form der Beobachtung Unterscheidungen trifft, welche

---

<sup>96</sup> Eine Gegenüberstellung der theoretischen Grundlagen von (Habermas'scher) Diskurs- und (Luhmann'scher) Systemtheorie, verbunden mit einer Diskussion der Kompatibilitäten beider Theorieangebote, findet sich bei Füllsack 1998.

wiederum selbst innerhalb des Gesellschaftssystems verortet sind, von dem aus sie beobachtet werden.

Hinzu kommt, dass die Systemtheorie in ihrem Grundaufbau zwischen psychischen und sozialen Systemen unterscheidet (vgl. Luhmann 1995a,d). Während psychische Systeme, also Menschen im Sinne von „Individuen“, dabei durch die Autopoiesis von Bewusstsein konstituiert werden, stellt für soziale Systeme die Reproduktion von Kommunikationsereignissen den Kernpunkt ihrer Existenz dar. Allerdings sind psychische und soziale Systeme einander nicht zugänglich, sodass Kommunikation zwar durch Bewusstsein irritiert, jedoch das Bewusstsein nicht selbst kommunizieren kann.<sup>97</sup> Das Grundproblem des Verstehens des Verstehens (vgl. Kneer und Nassehi 1991) ist mithin durch diese Unzugänglichkeit der beiden Systemarten begründet, die bewirkt, dass man zwar beobachten kann, was das Gegenüber sagt, aber nicht, was es denkt – es sei denn, es kommuniziert dies. Verstehen wird folglich zu einer Form der Beobachtung, die darauf abzielt, die Differenz zwischen psychischer und kommunikativer Autopoiesis durch Beobachtung von Kommunikation zu überbrücken. Aber auch dann fällt es schwer zu überprüfen, ob das, was gesagt wurde, tatsächlich mit dem übereinstimmt, was gedacht wurde, und ob die Interpretation des Gesagten durch *alter* dem entspricht, was *ego* eigentlich sagen wollte, ohne dies jedoch anders ausdrücken zu können als über Kommunikation, deren Bewusstseinsgrundlage jedoch für *alter* nur anhand der angebotenen Kommunikationsanschlüsse sichtbar und damit interpretierbar – das heißt: unsicher – wird. Verstehen ist also nur möglich „als eine interne Konstruktion eines verstehenden Beobachters: Verstehen ist, wie jede Beobachtung, operational geschlossen“ (Sutter 1999: 222). Eine Gleichheit der „Subjektperspektiven“ muss damit als äußerst unwahrscheinlich gelten, Verstehen ist also nicht gleich Verständigung.

Bereits durch diese kurz gefassten Überlegungen sollte deutlich geworden sein, dass die Systemtheorie einer Verortung des Subjekts als Referenzkategorie ihrer Theoriegrundlage und Erkenntnisproduktion skeptisch gegenübersteht (vgl. Luhmann 1995c). Demnach verwundert es nicht, dass auch wir für den Zugang zu unserem Interviewmaterial nicht auf entsprechende Spielarten hermeneutischer Verfahren zurückgreifen. Gleichzeitig bleibt jedoch fraglich, inwieweit eine Kombination von Systemtheorie und Hermeneutik (vgl.: Berg und Prangel 1997; Schneider 2009) als Forschungsperspektive fruchtbar gemacht werden kann. Ein Vergleich

---

<sup>97</sup> Luhmann (1995b: 166f.) drückt dies wie folgt aus: „Gleich aber, welches soziale System man als Systemreferenz wählt: der (individuelle!) Mensch ist immer Teil der Umwelt des Systems. Kein Mensch kann derart in soziale Systeme eingefügt werden, daß seine Reproduktion (auf welcher organischen oder psychischen Systemebene auch immer) eine soziale Operation wird und durch die Gesellschaft oder eines ihrer Subsysteme vollzogen wird.“

zwischen dem hermeneutischen „Verstehensbegriff“ und dem Einbau von „Verstehen“ in systemtheoretische Theoriekonfigurationen (vgl. Kneer und Nassehi 1991) kommt dabei zu dem Schluss, dass ein systemtheoretischer Verstehensbegriff gar als „Überbietung der Hermeneutik“ (ebd.: 355) interpretiert werden könne, und zwar deshalb, weil Verstehen in der Systemtheorie nur einen Aspekt der Trias von Kommunikation (Information, Mitteilung, Verstehen) (vgl. Luhmann 1984: 197 ff.) darstelle, sprich nicht alle Sozialität auf intersubjektive Verstehensprozesse allein zugerechnet werden könne. Vielmehr sei die Systemtheorie in der Lage, auch das Verstehen von Nicht-Verstehen – mithin also die Spezifik einer Beobachterperspektive des Verstehens – zu beobachten und so über hermeneutische Ansätze hinauzuweisen. Eine „systemtheoretisch informierte Hermeneutik“ (vgl. Nassehi 1997) müsse ihre Forschungsperspektive folglich dadurch scharf stellen, dass sie die Unwahrscheinlichkeit des Verstehens ins Zentrum ihrer Beobachtung rückt und hierdurch die Frage danach stellt, wie es möglich ist, dass trotz hochgradig kontingenter Kommunikationsanschlüsse passiert was passiert, dass also kommuniziert wird, was kommuniziert wird, ohne bereits *ex ante* intersubjektive Verstehensleistungen voraussetzen zu können.

Unter Verzicht auf den wuchtigen Begriff einer – wie auch immer gearteten – systemtheoretischen Hermeneutik, stellt diese Einsicht demnach auch für uns wichtige Eckpfeiler für die Ausgestaltung unserer nachfolgenden Analysetätigkeit zur Verfügung. Wenn wir also danach fragen, worin das Problem der Informalität für organisierte Sozialsysteme besteht, dann müssen wir verstehen (!), ob und – wenn ja – weshalb Führungskräfte auf Semantiken des Vertrauens, der Authentizität oder des „Menschseins“ zurückgreifen, um – relativ unwahrscheinliche – Anschlüsse informaler Kommunikation zu generieren. Zentral ist dann jedoch nicht die Frage danach, warum die jeweilige Führungskraft dieses oder jenes sagt, was also das subjektive Moment der Kommunikation darstellt. Vielmehr interessiert uns die Beobachtung der Bedingungen der Möglichkeit einer Anschlussselektion informaler Semantiken. Das „Warum“ der kommunikativen Anschlussfindung verlagert sich unter diesem Gesichtspunkt dann von einem „subjektiv gemeinten Sinn“ (Weber 1980 [1921]: 2) hin zu den systemischen Voraussetzungen einer entsprechenden Anschlussselektion. Das Problem der Informalität liegt daher in der Unwahrscheinlichkeit ihrer Anschlussfähigkeit an formal-organisationale Kommunikation. „Verstehen“ im hier gemeinten Sinne zielt folglich darauf ab, die Beobachtung derartiger Semantiken durch Rückgriff auf sinnspezifische Selektionsleistungen zu rekonstruieren und hierdurch angebar zu machen, weshalb und unter welchen Bedingungen *gerade diese* semantischen Muster trotz ihrer „Unverständlichkeit“ für die Organisation als Medium der Anschlussfindung fungieren und welches Problem sie in Bezug auf das Organisationssystem lösen.

Um uns zu diesem Zweck einen Zugang zum von uns erhobenen Interviewmaterial zu erarbeiten, wurden die Interviews zunächst transkribiert und anschließend unter Zuhilfenahme einer Software zur qualitativen Datenanalyse codiert. Die Codes beziehen sich dabei auf jeweils vorgefundene Semantiken wie beispielsweise Fehlertoleranz, Vertrauen, Wertschätzung etc., die als zentrale Selbstbeschreibung der Führungskräfte erkennbar werden. Im Laufe der Untersuchung selektierten wir schließlich die häufigsten und prägnantesten Codes und bildeten entsprechende semantische Überbegriffe aus dem gefundenen Material. Die hierunter subsummierten Aussagen der Führungskräfte bilden die textualische Grundlage für die Auseinandersetzung mit den beobachteten Semantiken in den nachfolgenden Kapiteln. Zunächst steht dabei eine allgemeine Analyse von Umweghandeln im Kontext führungsspezifischer Semantiken im Fokus (Kapitel 5.2), bevor wir anschließend genauer auf einzelne semantische Muster eingehen.

## **5.2 Umweghandeln und seine Funktion**

Wir haben in den vorangegangenen Kapiteln die These aufgestellt, dass Organisationen im Kontext einer „Gesellschaft der Gegenwart“ (Nassehi 2011), die durch die Multiplizität und steigende Komplexität von Systemreferenzen und die daraus resultierenden Unbestimmtheiten im Problembezug der Kommunikation (vgl. Müller 2015a,b) gekennzeichnet ist und organisationalen Systemen daher „polyphone“ Referenzleistungen in Bezug auf ihre Umwelt abverlangt (vgl. Åkerstrøm Andersen 2003)<sup>98</sup>, allein auf Grundlage ihrer formalen Systemstruktur immer weniger in der Lage sind, die steigende Komplexität ihrer Umwelt in sich selbst – also innerhalb ihrer formalen Operationsleistungen – abzubilden und auf dieser Grundlage adäquate Entscheidungen zu treffen. Grenzziehung durch formale Erwartungsstrukturierung scheint demnach an Grenzen der Leistungsfähigkeit in Bezug auf Komplexitätsverarbeitung zu stoßen. Hieraus, so die Schlussfolgerung, entsteht ein Bedarf, die unterkomplexen Formalkriterien des Systems durch eine stärkere „Systemintegration“ der Mitarbeiter, die als psychische Systeme ein höheres Maß an Komplexitätsverarbeitungskapazitäten vor allem in Bezug auf die gleichzeitige Interpretation und Verknüpfung verschiedenster Systemreferenzen besitzen, zu ergänzen. Da dies aufgrund der formalen Grenzen des Systems jedoch nicht möglich ist, bedient sich die Organisation, vermittelt über Führung als Grenzstelle, des Mechanismus´ des Umweghandelns. Auf diese Weise, so unsere These, können Mitarbeiter über ihren formalen Status als Stellen- und

---

<sup>98</sup> Schimank (1998) spricht in Anlehnung an Günther (1979) in diesem Zusammenhang von Polykontextualität, spielt damit im Prinzip aber auf eben den gleichen Umstand einer Vervielfachung organisationaler Systemreferenzen im Kontext einer modernen, funktional differenzierten Gesellschaft an. Siehe hierzu auch Fuchs 1992.

Rolleninhaber (vgl. Luhmann 1964: 141 ff.) hinaus als *Personen* adressiert und so eine Identifikation mit ihrer Tätigkeit und dem Unternehmen jenseits der Formalebene suggeriert werden. Umweghandeln muss demnach Semantiken verwenden, die auf die extraorganisationale Personalität des Mitarbeiters abzielen und daher Wege der Kommunikation einschlagen, die formal nicht erwartbar sind. Erst hierdurch wird es möglich, das Problem der fehlenden Anschlussfähigkeit zwischen formaler und informaler Kommunikation – zumindest indirekt – zu überbrücken. Wenn wir also annehmen, dass Führung durch Umweghandeln höhere formale Anschlussfähigkeit generiert, dann müsste Führung in ihrer Selbstbeschreibung exakt auf diejenigen Semantiken verweisen, welche den Mitarbeiter als Person adressieren. Wir wollen daher zunächst einige Aussagen der interviewten Führungskräfte näher betrachten:

„Ja, eigentlich nur durch den Punkt, **freie Hand geben** zu können. Dass sie selber... dass die Mitarbeiter selber ein Gefühl bekommen, dass sie **ein Teil des Gesamten sind und nicht nur eine Marionette**. (...) Also es geht eigentlich nur über **Wertschätzung** und **dann ist die Motivation eigentlich da**. Nur mal zwischendurch zu sagen: **Hast du gut gemacht!** Können viele nicht. Das ist... bei uns läuft viel über Wertschätzung. Und ich glaube, das ist eine gute Basis, damit eben auch **Offenheit** funktionieren kann und damit man **sich wohlfühlt**. Und **wenn ich mich wohlfühle, kann ich auch funktionieren und kann auch was leisten**.“ (Direktorin Produkte und Prozesse)

„Wir haben regelmäßige Austausche, also sowohl Einzelgespräche als auch in der Gruppe. Gruppenrunde ist einmal die Woche, Jour fixe sind so alle zwei Wochen. Und da versuche ich schon sehr **darauf einzugehen, was die gerade umtreibt**. Also, ich glaube, **Motivation entsteht auch dadurch, dass sich derjenige ernstgenommen fühlt** und seine Themen gut platzieren kann und weiß, dass auch was passiert, also sozusagen eine Rückkopplung entsteht zwischen: Ja, ich geb´ was rein, krieg´ aber auch was raus. Das bewirkt, glaube ich, schon eine große Motivation. Ich versuche halt auch ein bisschen **Freiraum in den Gruppenrunden zu geben für informellen Austausch**, für **Wertschätzung**, dass man mal einen **Sekt zusammen trinkt, auf Erfolge anstößt**. Wenn Sie mein Team fragen, würden die wahrscheinlich sagen: Das könnte auch häufiger sein. Aber da achte ich eigentlich schon drauf, ja, auf so Kleinigkeiten, dass man **an die Geburtstage denkt**, dass man einfach auch **für seine Arbeit wertgeschätzt wird**. **Was für mich dann wiederum zu Motivation führt**.“ (Teamleiterin HR)

Beide Führungskräfte beschreiben den Umgang mit ihren Mitarbeitern und machen dabei auf die Arten und Weisen aufmerksam, mit denen sie versuchen, erfolgreiche Führung in ihrer Organisation umzusetzen. Wendungen wie „freie Hand geben“, „Wertschätzung“, „Sekt trinken“ oder „an Geburtstage denken“ offenbaren dabei die konkreten Umsetzungen des Führungshandelns in der Praxis der Organisation. Allerdings wird schnell deutlich, dass die hier genannten Vorschläge und Maßnahmen nicht den formalen Anforderungen an Führungskräfte

entspringen, sondern vielmehr eine personalisierte Variante des Führungsverständnisses implizieren. Aus diesem Verständnis heraus muss es der Führungskraft gelingen, den Mitarbeitern „das Gefühl zu geben“, ein „Teil des Gesamten“ zu sein, also eine Identifikationsleistung zu erzeugen, die über die formalen Erwartbarkeiten des Systems hinausgeht und als deren Folge zusätzliche Handlungskapazitäten aufseiten der Mitarbeiter (Stichwort „Motivation“ oder „Wohlfühlen“) entstehen. Das Ziel der beschriebenen Maßnahmen liegt demnach nicht allein darin, den Mitarbeitern *per se* eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu ermöglichen oder ihnen aus purem Altruismus Zusatzleistungen, sogenannte „Benefits“, zukommen zu lassen. Vielmehr lassen die gemachten Äußerungen vermuten, dass die personenzentrierte Kommunikation der Führungskräfte in erst Linie darauf abzielt, Faktoren wie Motivation und Leistungsfähigkeit auf Dauer zu erhöhen<sup>99</sup>. Hierfür sprechen Aussagen wie: „Und wenn ich mich wohlfühle, kann ich auch funktionieren und kann auch was leisten“, oder: „dass man einfach für seine Arbeit wertgeschätzt wird. Was für mich dann wiederum zu Motivation führt“.

Erneut wird also das Problem erkennbar, dass formale Stellenbeschreibungen und Rollenzuweisungen allein anscheinend nicht genügend Bindungswirkung erzielen, um Mitarbeiter über ihre formale Funktion hinaus für ihre Tätigkeit zu begeistern. Daher verwenden die zitierten Führungskräfte personalisierte Semantiken, die direkt auf die Person des Mitarbeiters abzielen. Bereits der Ausruf der Vorgesetzten „Hast du gut gemacht!“ im ersten Zitat verdeutlicht dies eindrucksvoll. Das „du“ impliziert dabei die direkte Ansprache eines Mitarbeiters und macht ihm deutlich, dass seine Leistung nicht als selbstverständlich oder rollenkonform wahrgenommen, sondern als spezifische Leistung *seiner Person* zugerechnet wird und damit lobenswert erscheint. Eine persönliche Wertschätzung durchbricht somit den Erwartungshorizont der Formalebene, indem hinter einer Aufgabe oder Stelle die Person des Stelleninhabers zum Vorschein kommt.

Hierdurch wird ein kommunikativer Raum geöffnet, in dem nicht in erster Linie die formalen Verhaltenserwartungen des Systems als Orientierungspunkte der Kommunikation fungieren. Zwar bleiben diese latent am Rande der Informalität bestehen und zeigen sozusagen die Grenze informaler Verhaltensweisen auf. Aber die Reziprozität des kommunikativen Geschehens geht über ihre grundlegenden Bestimmungen hinaus. Es stehen sich dann nicht mehr lediglich Stelleninhaber, sondern *Personen* gegenüber. Und eben diese Persönlichkeit bedarf einer besonderen

---

<sup>99</sup> Dies deutet auch Fuchs in Bezug auf das Ziel der Verwendung einer „Familiensemantik“ als Selbstbeschreibung von Organisationen an: „Das Ziel dieser Konstruktion [eines „WIR-“ oder „Familien-Gefühls“ in Organisationen; T.H.] ist es, *nicht erzwingbare Zusatzleistungen gleichwohl erzwingen zu können*, weil jeder im Dienst nicht nur der Organisation steht, sondern auch der Menschen, mit denen er zu tun hat (...)“ (Fuchs 2014: 12).

Struktur der Erwartungsvermittlung. Als Anhaltspunkt für diese Vermutung kann beispielsweise auf den Begriff der „Offenheit“ verwiesen werden, der ebenfalls von der Führungskraft im ersten Zitat benutzt wird. Aus ihrer Sicht führen Wertschätzung und Lob zur Etablierung einer Atmosphäre, in der sich die Mitarbeiter wohlfühlen und in der Offenheit herrscht, über Dinge sprechen zu können, die prinzipiell nicht als generalisierte Kommunikationserwartungen durch die Formalebene gedeckt sind. Umweghandeln bedarf – so könnte man die interviewte Dame paraphrasieren – einer „Offenheit“ der kommunikativen Anchlusserwartung, welche nicht bereits (allein) durch die Geltung formaler Verhaltensrichtlinien determiniert ist. Exakt diese Leistungen erfüllen dabei Semantiken wie „Wertschätzung“, „Lob“, „Motivation“, „Sekt trinken“ etc.<sup>100</sup> Sie wechseln von der Kommunikationsebene Führungskraft-Mitarbeiter zur Ebene Person-Person. Die Darstellungsleistung des Umweghandelns liegt somit nicht allein in der Sichtbarmachung des Mitarbeiters als Person, sondern wird erst dann glaubhaft, wenn auch die Führungskraft sich auf die Ebene des persönlichen Kontakts begibt. Ansonsten bliebe die für Hierarchie charakteristische Asymmetrie zwischen „oben“ und „unten“ weiterhin erwartungsleitend aktiv und unterbände den (vermeintlichen) Transitus aus der Asymmetrie der Hierarchie in die Symmetrie der Gleichen – also in die Rolle der Führungskraft als *primus inter pares*.<sup>101</sup> Umweghandeln gelingt also erst dort, wo die Führungskraft selbst glaubhafter Teilnehmer des durch sie induzierten Informalraums wird und hierdurch die Erwartungsrichtung der Kommunikation von ihren eigenen formalen Rollendispositionen auf die Ebene des Persönlichen verschiebt.

Die Annahme, dass diese Art des Verhaltens im Miteinander der Führungssituation kein „Selbstläufer“ ist, zeigt auch die Formulierung der Führungskraft im ersten Zitat, nämlich dass Offenheit erst einmal „funktionieren“ müsse, bevor ein „Wohlfühlerlebnis“ – mithin also die glaubhafte Errichtung kommunikativer Symmetrie – überhaupt zu erwarten sei. Diese Aussage macht somit auf die Unwahrscheinlichkeit der Errichtung eines informalen Kommunikationsraums aufmerksam. Verständlich wird dies, wenn man sich vor Augen führt, dass

---

<sup>100</sup> Hierzu finden sich ebenfalls vielfältige semantische Überschneidungen zur Gattung der Managementliteratur (vgl. Wehrin 2014; Otterbach 2015; Burrow 2018).

<sup>101</sup> Zwar bliebe für die Führungskraft dann auch weiterhin die Möglichkeit bestehen, personenbezogene Semantiken zu verwenden. Allerdings erhielten derartige Äußerungen aufgrund der unzureichenden Verdeckung der latent immer bestehenden Formalitätsverhältnisse eher den Charakter eines paradoxen Befehls: Sei selbständig! Fang' doch mal an, motiviert zu sein! Vertraue mir! etc. Es wäre dann etwas gefordert bzw. befohlen, was erst dadurch seine Wirkung entfaltet, dass es nicht befohlen oder gefordert werden kann (vgl. hierzu erneut Fuchs 2014: 12 f.). Eine derartige Form informaler Kommunikation führte nicht zu Umweghandeln, sondern verbliebe in einer – durch die persönliche Aufforderung noch komplexeren – Situation formaler Interaktion, die dadurch erkennbar wird, dass der Verweis auf Informalität erst offensichtlich macht, dass es sich eigentlich um ein formales Ansinnen handelt.

Organisationssysteme einen erheblichen Aufwand betreiben, um die Anschlussfähigkeit ihrer Entscheidungsauto-poiesis sicherzustellen (vgl. Luhmann 2000b). Hierfür müssen sie jedoch gewährleisten, dass Entscheidungsprämissen – also Erwartungen darüber, wie entschieden wird bzw. wer zu entscheiden hat – eindeutige Rückversicherungen an die Selbstproduktion des Systems ermöglichen und auf diese Weise Komplexität in Bezug auf das, was ebenfalls möglich wäre, reduzieren (vgl. ebd.: 183 ff.). Die Dauerhaftigkeit und Stabilität von Organisationen kann – aus systemtheoretischer Perspektive – demnach nur dann gewährleistet werden, wenn es genügend plausible Gründe dafür gibt, das eigene (Entscheidungs-)Verhalten an den formalen Erwartungen des Systems auszurichten. Sichergestellt wird die Plausibilität dieser Gründe dabei durch die Zugehörigkeit zum System – also über die eigene Mitgliedschaftsrolle, welche den Verbleib im System an die Bedingungen der Einhaltung formaler Verhaltenserwartungen knüpft. Eine Überschreitung der Ebene des Formalen, wie es die oben genannten Semantiken der Wertschätzung oder des Lobes implizieren, kann somit nicht ohne Weiteres von den Mitarbeitern erwartet werden. Es benötigt hierfür eine reziproke Vertrauensleistung des gemeinsamen Akzeptierens einer derartigen Überschreitung. Selbige kann aber nur dort entstehen, wo über einen längeren Zeitraum hinweg informale Kommunikationswege vertieft und etabliert wurden (vgl. Kühl 2017: 10).

Dies kann als weiteres Indiz dafür gelesen werden, dass Umweghandeln eher „eingeübt“ als befohlen oder angeordnet werden muss. Es steht mithin nicht die einmalige persönliche Anrede der Mitarbeiter im Zentrum. Vielmehr erhöht erst die repetitive Nutzung personalisierter Semantiken in Kombination mit einer entsprechenden Selbstdarstellung der Führungskraft<sup>102</sup> die Wahrscheinlichkeit, dass über Umweghandeln tatsächlich informale Anschlussfähigkeit auf der Basis reziproken Vertrauens generiert wird (vgl. Good 1988; Luhmann 1988c: 103), bei der man mehr sagt, als man müsste bzw. einen größeren Teil der eigenen Person kommunikativ sichtbar werden lässt, als dies organisational gefordert werden könnte. Der Hinweis auf das wöchentliche Stattfinden einer Gruppenrunde im zweiten Zitat kann somit als semantischer Verweis auf diese Hypothese verstanden werden: Durch die regelmäßige Wiederholung des Aufeinandertreffens von Personen und die hierbei inszenierte Darstellung des Treffens als nicht formal geforderte, sondern für den informalen Austausch etablierte Einrichtung, die als „regelmäßiger Austausch“ sicherstellt, dass die Beteiligten ein reziprokes Vertrauen für die Beschreibung informaler Kommunikationswege entwickeln, entsteht die Bedingung der Möglichkeit von Umweghandeln. Das Problem der Anschlussfähigkeit informaler Semantiken kann folglich

---

<sup>102</sup> Für eine ausführliche Thematisierung der Begriffe „Selbstdarstellung“ und „Impression-Management“ als Pointierung personaler Erwartungsreferenz siehe Mummendey 1995.



durch regelmäßig wiederkehrende Gelegenheiten zur Verwendung selbiger im Sinne einer Routinisierung der Abstraktion von formalen Verhaltenserwartungen angegangen werden (vgl. Möllering 2006: 51 ff.).

Bereits an diesem Beispiel sollte deutlich geworden sein, weshalb wir im Kontext der Informalität von einem Umweghandeln der Führungskraft sprechen. Es geht nicht um eine räumliche Verlängerung eines bestimmten, in Maßeinheiten angebbaren Weges, sondern um die – in der Regel bewusste – Etablierung informaler Kommunikationsräume. Anstatt in Bezug auf Anweisungen und Aufgaben allein formale Kompetenzen und Verhaltenserwartungen ins Feld zu führen, schlägt die Führungskraft den Umweg der Etablierung informaler Gesprächssituationen ein. Ein Umweg ist dies zunächst vor allem deshalb, weil die reziproke Erwartbarkeit eines derartigen Raums an sensible Bedingungen der Überschreitung von Formalität geknüpft ist, die nur durch die Entstehung gegenseitigen Vertrauens nach und nach auf den Kontext einer gefahrlosen, weil antizipierten, Informalität hinauslaufen können. Ein solcher „Umweg“ wird jedoch bei sich wiederholender Beschreitung zu einer Abkürzung des benötigten Kommunikationsaufwandes führen. Anstatt Dinge stets über den langatmigen Dienstweg zu regeln, können wichtige Absprachen nun auch auf persönlicher Ebene getroffen und hierdurch Entscheidungsprozesse markant beschleunigt werden (vgl. Luhmann 1964: 205 f.). Umweghandeln erhöht ergo die Anschlussfähigkeit formaler Kommunikation. Der Umweg des informalen Kommunikationsraums wird zu einer Abkürzung organisationsinterner Arbeitsprozesse.

Um dieser These noch weitere Nahrung zu geben, kommen wir nicht umhin, einen genaueren Blick darauf zu werfen, im Kontext welcher Problemstellungen (in)formaler Anschlussfähigkeit Semantiken des Menschseins, des Vertrauens, der Wertschätzung etc. aufzufinden sind. Denn das Vorhandensein personaler und folglich informaler Kommunikation wird erst dann zu einem funktionalen Moment des Systems, wenn gezeigt werden kann, dass mit der Verwendung dieser Semantiken die Lösung einer systeminternen Problemstellung gelingt, die ohne diese nicht zu leisten wäre. Dabei haben wir das „Grundproblem“ mit Verweis auf die Inkompatibilität formaler und informaler Kommunikation und der gleichzeitigen Abhängigkeit der Organisation von den „personalen“ Kompetenzen ihrer Mitarbeiter bereits eruiert. Im Folgenden legen wir daher den Fokus verstärkt auf die Frage, weshalb bestimmte Semantiken unter dieser Prämisse der Problemkonstruktion Einzug in die (Selbst)Beschreibung von Führung und Führungskräften finden und in welcher Weise sie dazu beitragen, das Dilemma der Anschlussfähigkeit informaler Kommunikation an formale Kommunikationserwartungen zu entparadoxieren. Letztlich wollen wir also zeigen, dass der re-entry der Unterscheidung zwischen System und Person in das System nur unter Verwendung bestimmter Semantiken gelingen kann, die in

der Lage sind, eben jene Ebene des Persönlichen im Verhältnis zwischen Führungskraft und Untergebenen zu adressieren und auf diese Weise Informalität im System zu integrieren, ohne sie zu integrieren.

### **5.3 Authentizität und Umweghandeln**

Eine Semantik, die den im vorangegangenen Kapitel dargestellten Zweck der Erhöhung informaler Anschlussfähigkeit erfüllt, muss mithin Qualitäten aufweisen, die sie befähigen, abseits der formalen Systemstruktur Kommunikationsadressen zu erzeugen, die explizit und vehement auf ein persönliches Moment von Kommunikation verweisen. Sie muss demnach in der Lage sein, Mitarbeiter nicht als Stelleninhaber (Verkaufsleiter, Sachbearbeiter, Außendienstmitarbeiter) anzusprechen, sondern aufgrund der Eigenschaften ihrer Sinnverweisung den Horizont des Gesagten auf die Ebene der Person (Herr Müller, Frau Schulze) auszuweiten und auf diese Weise der Selbstidentifikation den Raum zu geben, den sie benötigt, um als Effekt erhöhter Anschlussfähigkeit auf Informalebene auch die Anschlussfähigkeit der Formalebene steigern zu können.

Als zentrale Semantik dieses Kapitels fungiert dabei der Begriff der Authentizität. Doch inwieweit ist Authentizität in der Lage, das Anschlussproblem der Systemkommunikation zu lösen? Betrachtet man zunächst den Begriff selbst, wird deutlich, dass seine semantische Verwendung in den Werken der Managementliteratur relativ weit verbreitet ist (exemplarisch hierfür u.a. Niermeyer 2008), aber auch darüber hinaus in der organisationswissenschaftlichen Literatur – vor allem als Reaktion auf das ethisch zweifelhafte Verhalten einzelner Unternehmensführer um die Jahrtausendwende – Beachtung findet (vgl. Avolio et al. 2004; Harvey et al. 2006). Die Bedeutung des Begriffs „Authentizität“ impliziert dabei, dass derjenige, der als authentisch wahrgenommen wird, in Übereinstimmung mit seinen Gefühlen, Werten und Einstellungen handelt (vgl. Bass und Steidlmeier 1999; Harter 2002), letztlich also „so ist, wie er ist“.<sup>103</sup> Er verschließt seine Persönlichkeit, seine Emotionen und seine eigenen Stärken und Schwächen nicht hinter einer Fassade, sondern zeigt „Echtheit“ im Umgang mit Anderen. Die Qualität der Authentizität wird dabei vor allem im Bereich der Berechenbarkeit verortet. Man weiß, „woran man ist“, wie jemand „tickt“, wen man ab bzw. vor einer gewissen Uhrzeit besser noch nicht oder nicht mehr auf knifflige Problemsituationen ansprechen sollte oder welche Dinge jemanden schnell „auf die Palme bringen“. Authentizität betont demnach das „So-Sein“ des

---

<sup>103</sup> Zur Darstellung der Begriffs- und Problemgeschichte des Authentizitätsbegriffs siehe Kalisch 2007.

Menschen, abseits all jener Verhaltens- und Rollenerwartungen, die zusätzlich sein Handeln bestimmen. Wer authentisch handelt, dem wird unterstellt, dass er das, was er tut, so tut, wie er ist.<sup>104</sup>

Allerdings stoßen wir bei der Beobachtung und Verwendung der Authentizitätssemantik auf eine zentrale Problematik: Um auf die eigene Authentizität aufmerksam zu machen, muss man sich selbst als authentisch darstellen. Dies bedeutet aber eine Paradoxie, da die Selbstdarstellung als authentische Person gerade *nicht* authentisch ist (vgl. Kocks 2013: 447). Authentizität kann demzufolge als Attribut von außen zugeschrieben werden, ihre Selbstthematisierung bzw. Selbstdarstellung führt jedoch erst zu Zweifeln an der Authentizität des Handelnden und zerstört mithin den eigentlichen Sinn der Kommunikation. Luhmann spricht daher in Bezug auf diese Darstellungsblockade von „Inkommunikabilität“<sup>105</sup> (Luhmann 1984: 207 f.; 1994: 132 f.; 153 ff.): Man möchte die eigene Authentizität kommunizieren, aber gerade das Kommunizieren der eigenen Authentizität lässt eben dann Zweifel an der Authentizität der Authentizität aufkommen. Die Semantik der Authentizität hat folglich bei ihrer Operationalisierung stets mit der Inkommunikabilität ihrer selbst zu kämpfen. Dies kann somit für eine Analyse von Authentizität als Semantik in Führungskommunikationen nicht unberücksichtigt bleiben. Auch hier müssen wir mitbeobachten, dass die Selbstdarstellung der Führungskraft nicht ihrem „Selbst“ entspricht, sondern eine semantische Form der Selbstdarstellung intendiert, die nicht umhin kommt, das eigene Selbstsein dadurch zu zerstören, dass sie es prononciert.

---

<sup>104</sup> Ein Fokus organisationswissenschaftlicher Zugänge zum Begriff der Authentizität liegt dabei in der Explikation und Systematisierung von „Authentic Leadership“ (vgl. Gardner et al. 2005; Sparrowe 2005; Avolio et al. 2014). Authentizität wird dann vor allem im Kontext der Frage diskutiert, welche Parameter authentisches Verhalten von Führungskräften fördern (vgl. Avolio et al. 2004) und wie es gelingt, als Vorgesetzter die eigene Authentizität zu verstärken (vgl. Harvey et al. 2006: 8 f.). Die Besonderheiten des hierbei immer mitimplizierten Hierarchieverhältnisses zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern sowie dessen Auswirkung auf die Bedingungen und Möglichkeiten authentischer Darstellung finden allerdings nur wenig forschungsspezifische Aufmerksamkeit.

<sup>105</sup> Luhmann wählt diese Formulierung insbesondere im Kontext von Kommunikation in Intimbeziehungen. So könne die Aufrichtigkeit eines Liebenden nicht durch die kommunikative Betonung eben jener Aufrichtigkeit bestätigt werden, da die Kommunikation von Aufrichtigkeit sofort die Frage nach dem „Warum“ ihrer kommunikativen Verwendung aufkommen lasse und hierdurch Zweifel an der Echtheit der dargestellten Aufrichtigkeit nähere. Luhmann formuliert dies wie folgt: „Es geht, sehr viel radikaler noch, um das Problem, ob es nicht, und zwar gerade in Intimbeziehungen, Sinn gibt, der dadurch zerstört wird, daß man ihm zum Gegenstand einer Mitteilung macht“ (Luhmann 1994: 155). Die eigentliche Problematik liegt für ihn somit darin, dass die Differenz zwischen Mitteilung und Information einer Kommunikation innerhalb der Intimkommunikation Schranken der Kommunikabilität errichtet, sprich dass das, was man als Liebe erwartet, also die Information, nicht in adäquater Form mitgeteilt werden kann. Die Zurechenbarkeit auf den Mitteilenden offenbart dann eine Form der Selbstdarstellung als Liebender, die dem Anspruch einer maßlosen, passionierten Liebe aufgrund der beschränkten Verwendungskraft der in der Sprache zur Verfügung stehenden Worte nicht gerecht wird und daher erst den eigentlichen Zweifel an der Echtheit der Liebesbekundung nährt (vgl. ebd.: 155 ff.). „Echte“ Liebe bedeutet demnach, zu wissen, dass der Andere weiß, dass ich ihn liebe, ohne dies in der Kommunikation selbst zum Ausdruck bringen zu müssen – es sei denn durch *Gesten* der Liebe (Blumen, ein Candlelight-Dinner etc.). Aber auch hier besteht erneut die Gefahr, dass Zweifel an der Echtheit der kommunizierten Inhalte aufkommen, *gerade weil* sie kommuniziert werden.

Authentizität als Sinnverarbeitungsregel führungsspezifischer Kommunikation operiert daher stets unter dem Vorbehalt ihrer eigenen Glaubwürdigkeit und muss immer wieder neu sicherstellen, dass das, was sie ist, nicht durch Kommunikation ihres So-Seins *ad absurdum* geführt wird.<sup>106</sup> Dies stellt zudem hohe Ansprüche an die Anschlussfähigkeit personenzentrierter Kommunikation, da die Herstellung der Person als Person ebenso unter den Bedingungen der Darstellung des eigenen Selbst operiert und mithin der gleichen Paradoxie unterliegt. Wenn wir also danach fragen, inwieweit Authentizität als semantische Sinnverarbeitungsregel in der Lage ist, das Problem der Organisation in Bezug auf die Anschlussfähigkeit informaler Kommunikation zu bearbeiten, kommen wir an der Thematisierung der Unmöglichkeit von Authentizität nicht vorbei. Der eigentliche Kernpunkt dieses Kapitels liegt demnach in der Frage, wie es „authentischer“ Kommunikation trotz ihrer paradoxalen Konstruktion möglich ist, personale Adressen zu erzeugen, die als Anschlusspunkt für Umweghandeln fungieren und hierdurch eine Beobachtbarkeit von Informalität im System ermöglichen.

Um dieser Frage weiter auf den Grund zu gehen, wollen wir zunächst einige Zitate aus den Führungskräfteinterviews analysieren, die den Authentizitätsbegriff explizit oder implizit in ihrer (Selbst)Beschreibung von Führung verwenden:

„Also **ich bin im Arbeitsleben so, wie ich bin** – auch im Leben. Ich mach´ keinen Unterschied. Also **ich sage hier im Unternehmen „Scheiße“, wenn es mir danach ist**. Und ich sage aber auch: Ach, das tut mir sehr leid. Ich hab´... ja, ich bringe, glaube ich, eine **sehr starke Menschlichkeit** mit, die mich auch... und eine **sehr starke Buntheit**. Und ich kann **sehr laut sein und ich kann sehr fröhlich sein. Ich bin sehr lebendig**. Und durch meine Lebendigkeit, glaube ich, kann ich hier **sehr viel säen und sprießen sehen**.“ (Geschäftsbereichsleiterin Produkte und Prozesse)

„Mir gegenüber oder im Umgang für mich, **ich mag auch emotionale Mitarbeiter**, das muss ich ganz ehrlich sagen, weil ich finde es ein Stück weit **authentisch und ehrlich**. Ja, also ich mag nicht dieses Lächeln und eigentlich ist alles scheiße. Sondern es ist auch **keine Schande, mal auf den Tisch zu hauen und zu sagen: Ist doch scheiße!** Ja, das Ganze muss halt immer dem Gremium und dem Ort und den Zuhörern angepasst sein. Aber wenn die Tür mal zugeht, mal zu sagen: Hier das ist doch scheiße! Und **das auch ehrlich darlegen**, finde ich, das ist besser, als wenn man komplett **um den heißen Brei redet**, wenn man halt auch hinterher weiß: Pass auf, der hat jetzt zwar gesagt:

---

<sup>106</sup> Diese Paradoxie wird unter anderem auch in der wissenschaftlichen Forschung zum Phänomen des „Tourismus“ diskutiert (vgl. Wang 1999; Olsen 2002). Besonders prekär ist dabei die Einsicht, dass Werbung im Tourismusbereich vor allem durch eine authentische, sprich ursprüngliche, Darstellung der verschiedenen Urlaubsorte betrieben wird, die Darstellung des Authentischen und Ursprünglichen aber gerade dadurch ihre Ursprünglichkeit verliert, das gegebene Versprechen der Werbung also unmöglich eingehalten werden kann.

Das ist scheiße. Und: Das war Mist. Aber **der reicht mir auch die Hand** und führt mich wieder vom Eis runter.“ (Bereichsleiter Warengeschäft)

In beiden Zitaten legen die Führungskräfte ein starkes Gewicht auf die eigene Selbstdarstellung als „echt“, „authentisch“, „bunt“, „ehrlich“ oder „lebendig“ und stellen diese Darstellungsweise in starken Kontrast zu anderen Führungskräften oder Mitarbeitern, die „[I]ächeln, und eigentlich ist alles scheiße“. Spontane Gefühlsregungen und das offene Zeigen von Emotionen werden von beiden Führungskräften als positiv bewertet<sup>107</sup> und auch von Anderen als semantischer Kommunikationsweg eingefordert. Authentizität kommt in diesen Aussagen mithin vor allem dadurch zum Tragen, dass die Führungskräfte großen Wert darauf legen, trotz ihrer Rolle als Vorgesetzte ihre persönlichen Eigenschaften und Eigenarten beizubehalten. Sie wollen sein, wie sie sind und ebenso von ihren Mitarbeitern wahrgenommen werden. Diese Form der Darstellung impliziert einen Fokus auf Deviation und Originalität. Für beide Führungskräfte scheint es von zentraler Bedeutung, dass sie nicht als „normal“ gelten bzw. auf ihre Funktion als hierarchisch Vorgesetzte reduziert werden. Vielmehr geht es ihnen um die Ausfüllung der Rolle des Vorgesetzten durch Semantiken, die statt auf Aufgaben auf „Menschlichkeiten“ verweisen und so ein Heraustreten der Person aus dem Schatten der Stellenbeschreibung und Rollenpflichten ermöglichen.<sup>108</sup>

Sie erweitern die kommunikative Anschlussfähigkeit ihrer Personendarstellung folglich dadurch, dass sie sich selbst als „lebendig“, „bunt“ und „unkonventionell“ beschreiben und damit betonen, dass sich ihr Sein nicht in ihrer Funktion erschöpft, sondern über die formale Rolle des Führens hinaus Aspekte des „Menschlichen“ und „Persönlichen“ aufweist. Auf dieser Grundlage ist es vorstellbar, dass die Wahrscheinlichkeit der Anschlussfähigkeit für informale, personenbezogene Kommunikation erhöht wird, da die redundante Betonung persönlicher Nuancen des Führungsverhaltens einen Kommunikationsraum kreiert, in dem vor allem diejenigen Kommunikationsereignisse Anschlussfähigkeit erlangen, die in der Lage sind, sich an den verwendeten persönlichen Semantiken zu orientieren. Man „lernt“ als Mitarbeiter im Spiegel dieser Selbstdarstellungen des Vorgesetzten, dass spontane Gefühlsäußerungen und ein „Zur-Schau-stellen“ der eigenen Persönlichkeit als Sinnverweisungen kommunikativer Operationen Legitimität besitzen und ein Verharren in rein formalisierten Rollenbeschreibungen auf Dauer

---

<sup>107</sup> Bryant und Cox (2014: 13 ff.) sprechen hierbei von „emotional authenticity“. Zur Rolle und Bedeutung von Gefühlen in Führungssituationen siehe darüber hinaus die verschiedenen Aufsätze in Ashkanasay et al. 2002 sowie in Lewkowicz und West-Leuer 2016.

<sup>108</sup> Auf derartige Versuche der Selbstdarstellung und -inszenierung der eigenen Person in Interaktionssituationen weist bereits Goffman (2017 [1967]: 10 ff.) unter dem Begriff der „Imagepflege“ hin.

vielleicht sogar zu Irritationen führen würde<sup>109</sup> – es sei denn man wäre in der Lage, gerade dieses Beharren auf Formalität als *persönliche* Eigenart darzustellen.

Der besondere Clou eines Erlernens der Verarbeitung kommunikativer Persönlichkeitsdarstellung liegt zudem darin, dass diese Art der Referenz auf persönliche Kommunikation auch und gerade unter den Bedingungen der Inkommunikabilität authentischer Kommunikation vollzogen wird. Der Mitarbeiter muss also nicht nur lernen, dass Authentizität als personenspezifische Semantik im Kontext der Organisation besonderer Vorkehrungen der Absicherung von Kommunikation bedarf, um entsprechende Anschlussfähigkeit zu zeitigen, er muss ebenfalls lernen, dass auch die Beobachtung der Selbstdarstellung der Führungskraft und mithin unter Umständen der Zweifel an der tatsächlichen Authentizität des Dargestellten ebenso als Grundlage für die Kreation personaler Adressen fungieren kann. Der Unterschied besteht jedoch darin, dass die Beglaubigung der Inszenierung durch die Mitarbeiter dann nicht aufgrund ihrer tatsächlichen Glaubwürdigkeit, sondern vielmehr als Folge der hierarchisierten Beziehungsstruktur erfolgt, in der eine offene Ablehnung authentischer Darstellungen aufseiten der Mitarbeiter die asymmetrische Deutungshoheit des oben/unten-Schemas konterkarierte. Letztlich lernen Mitarbeiter folglich auch unter Bedingungen ungläubwürdiger Authentizität, das „Spiel“ der Anschlussfähigkeit personaler Kommunikation mitzuspielen, um den eigenen Vorgesetzten nicht durch Offenlegung (also: Kommunikation) seiner „eigentlichen“ Absichten zu düpieren und hierdurch weitergehende Konflikte zu riskieren (vgl. Luhmann 1962, 2016).

Mit Blick auf die Verbreitung der Authentizitätssemantik im Kontext einer Selbstbeschreibung von Führung kann zudem festgehalten werden, dass sich die Fokussierung auf das „So-Sein“ der Führungskraft, also ihre Authentizität oder „Menschlichkeit“, in nahezu allen der für diese Arbeit geführten Interviews wiederfindet. Auch die beiden nachfolgenden Zitate unterstreichen das bisher Gesagte noch einmal, verweisen jedoch zugleich auf einen weiteren zentralen Punkt der Authentizitätssemantik:

„(...) das fängt an, wenn ich aus der U-Bahn aussteige. In dem Moment **muss ich eine andere Haltung annehmen**. Ich muss wirklich auch sagen können: **Ich bin ab jetzt Führungskraft in HR** und ich hab' hier auch tatsächlich... **ich habe hier eine Rolle und Mitarbeiter können das von mir erwarten. Trotzdem bleibe ich immer ich selber**. Und das Authentischsein ist das ganz

---

<sup>109</sup> Mead (1972 [1934]) beschreibt diese Form des Lernens im Sinne einer Orientierung am Handeln relevanter Bezugspersonen im Kontext menschlicher Sozialisierung über den Begriff des „signifikanten Anderen“. Am Verhalten des Gegenübers lasse sich dabei die Wirkung des eigenen Verhaltens ablesen, wodurch es möglich werde, das eigene Verhalten durch die Beobachtung der Beobachtung des Gegenübers zu reflektieren und damit an die jeweils situativen Erfordernisse anzupassen. Auf diese Weise würden laut Mead gesellschaftliche Normen und Verhaltensweisen gelernt und folglich als Verhaltensgrundlage internalisiert.

Wesentliche, was mich treibt und wo ich auch ganz viele Feedbacks... sonst kommen nämlich wieder doch zu den anderen Themen zurück... wo ich auch die Feedbacks bekomme, warum auch durchaus Kollegen, Mitarbeiter zu mir kommen, auch ganz gerne für mich arbeiten und auch **gerne wieder auch in Gespräche kommen, weil sie den Eindruck haben, dass ich authentisch bin.**“ (Teamleiterin HR)

„Also es... das ist eine interessante Frage. Das ist zum Beispiel was, was ich glaube, was sich in den letzten Jahren stark verändert hat. **Ich glaube, man ist heute nur gut, wenn man authentisch ist.** Und zur Authentizität gehört dazu, dass ich das nicht vollständig trennen kann. **Natürlich verhalte ich mich vielleicht zu Hause anders als im Büro. Hängt auch davon ab, mit wem ich zu tun habe.** Wenn ich jetzt in ein Meeting gehe mit hochrangigen Managern verhalte ich mich vielleicht ein bisschen anders und lass´ vielleicht mal einen dummen Spruch weg, den ich sonst bringen würde. Aber ich glaube, **man muss schon grundsätzlich in all seinen Stärken und Schwächen so sein, wie man ist.**“ (Abteilungsleiter Finanzen)

Mit erstaunlicher Klarheit reflektiert die Teamleiterin HR ihre Rolle als Führungskraft und die damit einhergehenden Veränderungen ihrer Personen zwischen Privatsphäre und Arbeitsalltag. Sobald sie aus der U-Bahn aussteigt, nimmt sie eine andere Haltung an und symbolisiert damit, dass sie kommunikativ ab sofort in die formale Systemreferenz der Organisation eingestiegen ist, in der von ihr erwartet wird, zu sein, was sie als Mitglied sein soll. Gleichzeitig bedeutet Authentizität für sie aber auch, dass *sie selbst* als *Person* für ihre Mitarbeiter erkennbar bleibt. Es schließt sich für sie also nicht aus, die Rolle der Vorgesetzten zu übernehmen und im selben Atemzug „sie selbst“ zu sein – auch wenn davon nichts in ihrer Stellenbeschreibung zu finden ist. Ihre Selbstdarstellung greift folglich das grundlegende Spannungsverhältnis zwischen Formalität und Informalität auf, überführt es jedoch nicht in ein „entweder-oder“, sondern zieht als Lösung des Dilemmas die Gleichzeitigkeit beider Ebenen als Strategie der Selbstdarstellung vor. Das Problem der Organisation – formal keine Anschlussfähigkeit für Informalität zu besitzen – transferiert die Führungskraft in ihre eigene Beschreibung als Vorgesetzte und bearbeitet es dadurch, dass sie sich selbst als Anknüpfungspunkt für persönliche Kommunikation inszeniert, indem sie auf sich selbst als Person hinter der Rolle der Führungskraft und den damit einhergehenden Formalerwartungen verweist. Hierdurch wird ebenfalls deutlich, dass Authentizität nicht als tatsächliche Eigenschaft oder Fähigkeit einer Person zu verstehen ist, sondern vielmehr eines immensen Aufwandes bedarf, um eine Fiktion der eigenen Person zu kreieren. Man *ist* also nicht authentisch, man *praktiziert* Authentizität (vgl. Peterson 2005; Liu et al. 2015).

Informalität kann in diesem Kontext demnach nur dort angetroffen werden, wo die Faktizität organisationaler Formalität nicht alle persönlichen Referenzpunkte der Erwartung verdrängt

und dies wiederum *glaubwürdig* – eben durch die Person selbst – dargestellt werden kann. Die Etablierung informaler Kommunikationsräume profitiert folglich davon, dass Führungskräfte in der Lage sind, sich selbst im Gewande einer informalen Formalität zu inszenieren, welche die notwendigen Rollen Aspekte mitführt, um einerseits nicht in den Verdacht zu geraten, gegen die Prämissen der Mitgliedschaftsbedingungen zu verstoßen, andererseits jedoch Anschlussmöglichkeiten für informale Kommunikation aufrechtzuerhalten. Umweghandeln, so können wir festhalten, ignoriert oder negiert mithin nicht *per se* die formale Rolle des Vorgesetzten, sondern dient vielmehr dazu, in Ergänzung zu den Voraussetzungen dieser Rolle einen Erwartungshorizont zu erschließen, der als *Folge* der formalen Zuständigkeit erst in der Lage ist, einen Raum informaler Kommunikationserwartungen zu eröffnen, innerhalb dessen Persönlichkeit als Referenzpunkt von Anschlussfähigkeit fungiert. Die Grenzen dieses Raumes werden jedoch – das zeigt das Zitat des Abteilungsleiters – nicht allein durch die semantischen Darstellungsleistungen der Führungskraft bestimmt. Vielmehr kann Umweghandeln vor allem dort erfolgreich sein, wo interne Vertrauensleistungen die Verwendung informaler Semantiken legitimieren oder mindestens dulden. In hochrangigen Managementsitzungen oder ähnlichen Gremien, die vor allem durch die Formalität ihrer Durchführung gekennzeichnet sind, gilt Umweghandeln nur selten als legitimes Mittel der Kommunikation bzw. wird selbiges auf Flure, Kaffeecorner und Pausenzeiten verschoben, in denen „face-to-face-Begegnungen“ in vertraulichem Rahmen einfacher zu realisieren sind. Oder es findet Ausdruck in der Verwendung formaler Richtlinien der Kommunikation, um gerade hierdurch die Informalität des Gesagten zu verschleiern und entsprechend formale Anschlussfähigkeit zu generieren (vgl. Luhmann 1964: 285 f.).

An dieser Stelle wird noch einmal deutlich, dass Authentizität als Lösungsstrategie für das Problem der Organisation nicht immer und überall in gleicher Weise zum Einsatz kommen kann, sondern dass die Inszenierung der eigenen Person zur Erhöhung informaler Anschlussfähigkeit an die Wahrscheinlichkeit ihrer Akzeptanz durch die übrigen Beteiligten und damit an die Glaubwürdigkeit der Inszenierung selbst geknüpft ist – und das ist, wie wir gezeigt haben, eher unwahrscheinlich (vgl. auch Willems 2007). Letztlich verweist diese Erkenntnis somit erneut auf die Funktion von Führung als Grenzstelle des Systems zwischen System und Person<sup>110</sup>. Die Ausführung dieser Funktion ist nicht an allen Stellen und zu allen Zeiten gleichermaßen erwünscht, sondern beschränkt sich vielfach insbesondere auf Situationen, in denen die formale Selbstbeschreibung und mithin die Kohärenz des Systems nicht durch informale

---

<sup>110</sup> Zum Begriff der Grenzstelle und ihrer Funktion im Kontext von Organisationssystemen siehe Luhmann 1964: 220 ff.



Anschlussfindung gefährdet wird. Gleichzeitig impliziert dieses „Grenzstellendasein“ jedoch auch, dass die Überschreitung der Grenze immer wieder neu legitimiert werden muss, da Führungskräfte als Personen in Organisationen nicht existieren und Mitglieder daher von einer Führungskraft nicht erwarten können, dass sie mit ihr ohne Weiteres auf die Ebene informaler Kommunikation wechseln können. Erst wenn die Führungskraft glaubhaft kommunizieren kann, dass derartige Kommunikationsformen Anschlussfähigkeit besitzen, wird die Errichtung eines informalen Kommunikationsraums und somit auch die Nutzung von Umweghandeln möglich. Diesen Zusammenhang möchten wir dabei noch einmal ausführlich anhand eines weiteren Zitats ausführen:

„Also auf jeden Fall auch **Überzeugungsfähigkeit**. Sie muss ihre **Mitarbeiter begeistern** können von der strategischen Richtung und, wenn es nicht Begeisterung bei den Mitarbeitern auslöst, dann doch zumindest zeigen, warum, wieso, weshalb das Unternehmen das für richtig hält. **Im Spannungsfeld mit dem authentischen Handeln steht natürlich, dass man vielleicht auch nicht hinter jeder Entscheidung persönlich hinter steht. Aber man muss sie als Führungskraft, als Teil des Managementteams schon vertreten können.** (...) Aber jetzt am Beispiel der Strategie, wenn ich eine Strategie vertrete, dass ich natürlich versuchen muss, sie dafür zu begeistern, aber dass ich auch meine Kritik an der Strategie sagen darf und sagen: **Das halte ich für schwierig umsetzbar, aber lassen Sie uns gemeinsam versuchen, da vielleicht eher den Aspekt zu beleuchten und beim Kunden das positive Beispiel zu bringen**, auch wenn uns bewusst ist, dass im Prozess hier noch was falsch ist oder so. Und jetzt nicht da vor denen zu stehen und zu sagen: Alles ist toll, das ist ein ganz tolles, neues Produkt! Sondern schon auch **eine realistische Einschätzung zu haben**, was gut funktionieren kann, was auch nicht gut funktioniert.“ (Teamleiterin HR)

Die hier zitierte Teamleiterin beschreibt dabei zunächst die Schwierigkeit, Mitarbeiter für die Direktiven, Strategien und Vorgaben des Unternehmens zu gewinnen. In diesem Kontext reflektiert sie auch ihre eigene Position als „Teil des Managementteams“ und grenzt sich somit formal von der Ebene der Mitarbeiter ab. Wenn diese jedoch nicht für die Ziele und Strategien eben dieses Managements begeistert werden können, weil die offensichtlichen Probleme und Inkonsistenzen den Mehrwert der ausgegebenen Marschrichtung überlagern, sieht sich die Teamleiterin gezwungen, von ihrer rein formalen Position abzurücken und im Sinne eines authentischen Verhaltens ebenfalls die eigenen Bedenken an der Entscheidung des Managements zu äußern. Sobald also die Darstellung der Managementinteressen im Rahmen der formalen Rolle der Führungskraft bei den Mitarbeitern auf Widerstand stößt, sieht sie umso mehr die Notwendigkeit, von der formal-sachlichen Darstellung des Themas in die authentische Perspektive einer (teilweisen) Kritik der genannten Strategieentscheidung zu wechseln. Nach Aussage der Führungskraft unternimmt sie diesen Schritt insbesondere deswegen, weil sie um die eigene

Glaubwürdigkeit bei ihren Mitarbeitern fürchtet, denen sie unterstellt, zu erkennen, inwieweit sie als Teamleiterin *tatsächlich* auch *selbst* hinter der Entscheidung steht oder nur eine Begeisterung vorspielt, die auf ihre eigene Rolle im Managementteam des Unternehmens zurückzuführen ist.

Gleichzeitig spricht die Führungskraft von einem „Spannungsfeld“ im Bereich des authentischen Handelns, welches sie zunächst darauf bezieht, dass sie ebenfalls nicht jede Entscheidung des Managements unterstütze, sondern derartige Entscheidungen durchaus auch für ungenügend befinden könne. „Authentisches“ Verhalten ermögliche es ihr somit, die eigenen Bedenken bezüglich strategischer Entscheidungen darzustellen und auf diese Weise ihre Gespaltenheit zwischen formaler Hierarchie und informaler Meinungsäußerung für die Mitarbeiter sichtbar zu machen<sup>111</sup>. Hierdurch wird die Führungskraft zunächst einmal davon entlastet, das „Theater“ ihrer Führungsrolle auch unter der Beobachtung, dass die Mitarbeiter ihre „Aufführung“ durchschaut haben, weiterspielen zu müssen, weil kein Ausweg über die Darstellung einer Gleichzeitigkeit von formalen und informalen Rollenaspekten besteht<sup>112</sup>. Jedoch kann die Bedeutung authentischen Verhaltens in dieser Hinsicht noch weiter gefasst werden. Denn in der Darstellung der eigenen Authentizität eröffnen sich zwei Wege des weiteren Verfahrens: Entweder die Führungskraft stellt ihre Bedenken dar, zeigt Konfliktlinien der Entscheidung auf, betont aber dann die Alternativlosigkeit des Konzepts oder sie beginnt mit der Selbstdarstellung als „Abtrünnige“ ihres eigenen organisationalen Ressorts, nämlich des Managements, einen Schritt auf die Mitarbeiter zuzugehen und trotz aller Bedenken nicht allein die Alternativlosigkeit der Entscheidung in den Mittelpunkt zu stellen, sondern unter Einbezug der Mitarbeiter mögliche Lösungsstrategien aufzuzeigen. Letztere Variante schlägt die zitierte Teamleiterin ein, wenn sie dafür plädiert, „gemeinsam zu versuchen“, die Entscheidung in der bestmöglichen Weise zu implementieren und in diesem Zusammenhang „eher passende Aspekte zu beleuchten“ und beim Kunden „das positive Beispiel“ – statt der ebenfalls verfügbaren Gegenvariante – vorzustellen.

---

<sup>111</sup> Jäger und Coffin (2014: 53) beschreiben diese Haltung als Mitteilung der internen Anpassung der Führungskraft an selbst- und fremdreferentielle Problemlagen, aus denen dann wiederum moralische Selbstansprüche als Selbst-erwartung der Führungsperson erwachsen. Allerdings gehen sie dabei nicht auf die Frage nach der „Authentizität“ authentischer Beschreibungen ein, verbinden das Problem der Kompatibilität von Selbst- und Fremdreferenz mit hin nicht mit der Frage nach den Möglichkeiten glaubhafter und damit zugleich paradoxer Selbstbeschreibung (vgl. erneut Luhmann 1994: 155).

<sup>112</sup> Als mittlerweile klassischen, aber bis heute gehaltvollen Referenzpunkt einer ausführlichen Thematisierung des „enacting“ sozialer Rollen im Sinne einer „Aufführung“ entsprechender Rollenerwartungen siehe Goffman 1959.

In diesem Verständnis wird das „authentische“ Verhalten nicht allein zu einer Entlastung der Führungskraft. Vielmehr ist die Teamleiterin – in ihrer Funktion als Grenzstelle – durch diesen „Schachzug“ in der Lage, den Konflikt, welchen auch die Mitarbeiter mit einer entsprechenden Entscheidung austragen, auf die Ebene ihrer eigenen Führungsrolle zu verschieben und den Mitarbeitern zu signalisieren, dass ihre Bedenken und Sorgen bezüglich der strategischen Entwicklung ihres Teams oder ihrer Abteilung bei ihr Resonanz finden. Man könnte sogar sagen: Sie trägt den Konflikt zwischen der formalen Bindungswirkung der Entscheidung und den informellen Bedenken und Oppositionen ihrer Mitarbeiter in ihrer eigenen authentischen Darstellung als Führungskraft aus. Auf diese Weise ist sie in der Lage, den Mitarbeitern zu signalisieren, dass sie ihre Bedenken versteht und bemüht ist, mit ihnen *gemeinsam* eine Lösungsstrategie zu finden. Die Mitarbeiter werden hierdurch wiederum – zumindest zu einem guten Teil – von der Spannung zwischen formaler Entscheidung und informeller Routine entlastet. Anstatt also allein auf die formale Kompetenz der vorgestellten Entscheidungsgrundlage zu verweisen und *qua* Hierarchie die Befolgung der entsprechenden Richtlinien einzufordern, geht die Teamleiterin den Umweg über die Darstellung ihrer eigenen Gefühle und Bedenken und verspricht sich gerade davon zusätzliche Akzeptanz aufseiten der Mitarbeiter.

Die Glaubwürdigkeit dieser „Symmetrisierung“ (Saake und Kunz 2006) des Verhältnisses zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist jedoch nicht deshalb gegeben, weil die Führungskraft das Band zum Managementteam der Organisation gänzlich durchtrennt und sich mit den Mitarbeitern gegen die höheren Ebenen der Hierarchie „verbrüdet“ hätte. Dies wäre allein schon deswegen nicht glaubwürdig, weil auch die Mitarbeiter um die Zwänge der formalen Führungsrolle wissen und die Inszenierung einer totalen Negierung des hierarchischen Gehorsams für die Führungskraft, insbesondere in Bezug auf ihre Mitgliedschaft, ein zu großes Risiko bedeutete. Die Darstellung wird erst dort „authentisch“, wo es der Führungskraft gelingt, ihren *eigenen* Konflikt mit den formalen Verhaltenserwartungen der Organisation zu illustrieren und auf diese Weise den Konflikt der Mitarbeiter in sich selbst bzw. in ihrem eigenen Verhalten abzubilden. Die Symmetrisierung geschieht dann nicht auf Ebene einer „Verbrüderung“, also durch eine Negation formaler Rollenerwartungen, sondern in der Darstellung der Ähnlichkeit von Problemen und Konflikten der verschiedenen Organisationsebenen in der Person der Führungskraft. Umweghandeln erfordert in diesem Fall also die Darstellung eigener Bedenken im Sinne *persönlicher* – nicht systemeigener – Bedenken als Anknüpfungspunkt informeller Kommunikation.

Diese ausführliche Analyse des Führungskräftezitats wirft folglich ein Licht auf die Funktionalität der Authentizitätssemantik. Führung als Grenzstelle zwischen System und Person ist auf

Semantiken angewiesen, die die Wahrscheinlichkeit der Anschlussfähigkeit informaler Kommunikation erhöhen und auf diese Weise die Person des Mitarbeiters sichtbar machen, um so eben jene Differenz mittels re-entry im System abbilden zu können. Authentizität und ihre semantischen Ableger („man selbst sein“, „echt sein“, „Scheiße sagen“ etc.) erweisen sich hierfür als besonders geeignet, da sie nicht direkt zur Etablierung informaler Kommunikation auffordern – ganz im Sinne eines „sei authentisch!“ –, sondern die *Person* der Führungskraft ins Zentrum der kommunikativen Aufmerksamkeit rücken und diese als Adresse für Anschlusskommunikation plausibel machen. Die Selbstdarstellung des Vorgesetzten muss demnach *glaubhaft* suggerieren, dass die vermittelte Authentizität nicht als Zweck, als „um zu“ der Führung und somit des Systems entlarvt wird – auch wenn sie genau das ist. Vielmehr muss die Trennung zwischen formaler Zwecksetzung (Strategie der Unternehmensführung) und informaler Kritik („das halte ich für schwierig umsetzbar“) im Sinne einer *persönlichen* Meinung auf Dauer gestellt werden. Erst dann wird es möglich, einen informalen Kommunikationsraum zu errichten, innerhalb dessen die Mitarbeiter – bis zu einem gewissen Grad – an personalisierte Kommunikation anschließen<sup>113</sup>. Andernfalls würde das, was als Informalität gedacht war, durch die Beobachtung der Mitarbeiter als Formalität zugerechnet und die intendierte Wirkung im Sinne des dargestellten Umweghandelns verpuffte.

An dieser Stelle findet sich auch eine praxisnahe Lösung für die weiter oben geschilderte Paradoxie authentischer Selbstdarstellung. Die von uns so häufig als *conditio sine qua non* von Informalität erwähnte Glaubwürdigkeit authentischen Verhaltens wird dann nicht durch eine kommunikative Darstellung der Führungskraft unter direktem Verweis auf ihr Authentischsein hergestellt, sondern generiert erst dort Anschlussfähigkeit, wo die Kommunikation von Authentizität selbst in eine sachlich bzw. thematisch orientierte Verweisung überführt wird. Der Inkommunikabilität von Authentizität beugt die zitierte Teamleiterin mithin dadurch vor, dass sie die Kommunikation von Authentizität in die Kommunikation ihrer eigenen Bedenken verschiebt und zugleich die formale Seite als Gegenpol personaler Erwartungsreferenz mitkommuniziert. Die Darstellung ihres eigenen „Zwischen-den-Stühlen-Stehens“ ermöglicht es demzufolge, sie selbst als Person sichtbar zu machen, ohne dass sie dies jedoch *explizit* in die Kommunikation bringen muss<sup>114</sup>. Sie vertraut folglich darauf, dass ihre Mitarbeiter die Anspielung

---

<sup>113</sup> Nicht zuletzt aus diesem Grund beschreibt Senghaas-Knobloch (2008: 115 ff.) die formale Arbeitsrolle inklusive der entsprechenden Stellen- und Aufgabenbeschreibungen als „Schutzmantel der Subjektivität“ der Organisationsmitglieder, der verhindere, dass die Organisation über Gebühr auf die Kapazitäten arbeitender Subjekte zugreifen und damit die Authentizität des eigenen „Ichs“ zerstören könne.

<sup>114</sup> Dieses Spannungsverhältnis zwischen authentischer Darstellung und ihrer gleichzeitigen Inkommunikabilität veranschaulichen Peterson 1997 sowie Jones et al. 2005 anhand der Herstellung von Produkten in der Kulturindustrie, wie beispielsweise der Country-Musik. Auch hier liegt die Paradoxie darin, dass die „Echtheit“ des

verstehen, ohne jedoch zu verstehen, dass mit der Anspielung selbst ein weitergehendes Interesse der Führungskraft verfolgt wird. Denn das Entdecken dieses „um zu“ des Umweghandelns führte dazu, dass die Authentizität der Kommunikation und somit ihr Sinn als personen-zentrierte Selbstdarstellung zerstört würde. Die Inkommunikabilität von Authentizität wird folglich nur dort überwunden, wo es gelingt, das Inkommunikable zu kommunizieren, ohne es zu kommunizieren, und zwar indem die Frage des „Kommunizierthabens“, sprich ihre intendierte Wirkung, in den Latenzbereich der Kommunikation verwiesen wird (vgl. Luhmann und Fuchs 1989; Luhmann 1994: 153 ff.).

Was aber kann in diesem Fall als „intendierte Wirkung“ von Informalität verstanden werden? Die Teamleiterin HR versucht, durch ihr Verhalten ihre Mitarbeiter für die neuen Strategievorgaben des Unternehmens zu gewinnen. Anstatt sich jedoch auf eine bloße Darstellung der Richtlinien zu beschränken, bringt sie ihre eigenen Bedenken und Zweifel mit ins Spiel. Durch diese Preisgabe ihrer persönlichen Sichtweise erhofft sie sich im nächsten Schritt eine höhere Akzeptanz für die Arbeit mit den neuen Strategien, aber auch eine höhere Akzeptanz ihrer Selbst als Führungskraft. Ziel des Umweghandelns (man erwähnt ohne formale Notwendigkeit eigene Bedenken) ist es somit, die zukünftige Arbeit innerhalb ihres Teams in Bezug auf die entsprechenden Richtlinien so friktionslos wie möglich zu gestalten. Die Kreation einer Anschlussstelle „Person“ für kritische Kommentare und Problemanalysen ermöglicht es dabei, späteren Frustrationen oder einer allgemeinen Resignation („was die sich da wieder ausgedacht haben!“) vorzubeugen bzw. ihr Offenbarwerden in einem frühen Stadium der Kommunikation vorwegzunehmen und so den Schärfe-Grad derartiger Irritationen abzumildern. Auch persönliches Unbehagen und andere Irritationsquellen jenseits der rein formalen Kritikaspekte können dann reibungslos Anschluss an die Adresse der Führungsperson finden und hierdurch entsprechend bearbeitet werden.<sup>115</sup> Insgesamt erhöht die Einrichtung eines informalen Kommunikationsraums via Umweghandeln somit die Wahrscheinlichkeit informaler Anschlussfindung im Innenbereich dieses Raumes, bewirkt aber zugleich, dass die formale Anschlussfähigkeit des Systems durch die Problembearbeitung auf informaler Ebene erhöht wird. Authentizität als Semantik löst in diesem Beispiel also das Problem der Organisation, indem Führung sich selbst als Anschlussstelle für Informalität inszeniert und auf diese Weise an informale

---

Erzeugnisses und die Darstellung dieser Echtheit das entscheidende Verkaufsmerkmal bilden, zugleich aber die kommerzialisierte – und damit häufig wenig kreative – Erzeugung dieser Produkte nicht mitkommuniziert werden darf, um die Fiktion des Authentischen aufrechtzuerhalten.

<sup>115</sup> Dieses Bestreben von Führungskräften nach einer „authentischen“ Darstellung der eigenen Sichtweisen und Bedenken zur Stärkung ihrer jeweiligen Führungsposition beobachten auch Endrissat et al. (2007: 211) in ihrer qualitativen Studie mit Führungskräften in verschiedenen Schweizer Unternehmen.

Problemstellungen anknüpfen kann, die dem System ohne diese Ebene des Informalen unzugänglich blieben, für die Steigerung formaler Anschlussfähigkeit jedoch bisweilen von größter Bedeutung sein können.

Der re-entry der Informalität in die Formalität verläuft demnach nicht allein über die Beobachtungen des Systems, sondern auch und vor allem über die Fähigkeit von Führung als Grenzstelle, ihr Innen und Außen in Bezug auf das System so einzusetzen, dass das Außen zugleich als Motivation für die Bedingungen des Innen beobachtet werden kann – und das wiederum nicht vom System, sondern von seiner Umwelt, den Mitarbeitern. Nur so ist das System in der Lage, trotz der Notwendigkeit informaler Verhaltenserwartungen für die Effizienz der Zielerreichung die Konsistenz der Formalebene zu wahren und so zu tun, als ob die Anschlussfähigkeit der Formalerwartungen allein durch deren intrinsische Notwendigkeit begründet sei. Gleichzeitig ist Führung – und damit die Organisation – in der Lage, Informalität auch unter der Bedingung einer Inkommunikabilität authentischen Verhaltens zu ermöglichen, indem in ihrem Kommunizieren ein explizierter Hinweis auf die Differenz von Formalität und Informalität mitgeführt und hierdurch die Dispositivität des Gesagten selbst zum Inkommunikablen der Kommunikation stilisiert wird. Führung wird in diesem Verständnis also zu einem Promotor von Umweghandeln, welcher das Spannungsfeld zwischen formaler Organisationalität und persönlicher Informalität überbrückt und auf diese Weise Entscheidungen nicht nur in den Strukturen, sondern auch „in den Individuen“ verankert, wo dies rein formal nicht erwartbar wäre, und zwar indem sie das Dilemma ihres eigenen Rollenkonflikts als Hintergrundfolie authentischer Kommunikation propagiert. Die Mitarbeiter selbst sind dann genauso wenig Teil des Systems, wie sie es vorher waren. Die Differenz zwischen System und Person des Mitarbeiters kann aber im System selbst beobachtet und mittels Führung als Grenzstelle für die Anschlussfähigkeit formaler Kommunikation nutzbar gemacht werden. In unserem konkreten Fall geschieht dies dort, wo die Bedenken der Mitarbeiter durch die konfliktgeprägte Selbstdarstellung der Führungskraft Anschlussfähigkeit für die Entscheidungsfindung erlangen und mithin als Information für das System beobachtbar werden. Authentizität als „Problemlösungssemantik“ wird dann an eben den Stellen benötigt, an denen die Führungskraft sich selbst als personale Adresse inszenieren muss, um auf diese Weise Anschlussfähigkeit informaler Kommunikation zu erzeugen und zugleich deren Rückbindung an die systemeigene Autopoiesis zu gewährleisten.

## 5.4 Vertrauen und Umweghandeln

Mit der Semantik der Authentizität konnten wir eine zentrale „Sinnverarbeitungsregel“ (Luhmann 1980: 19) eruieren, mithilfe derer Organisationssysteme in der Lage sind, die Differenz zwischen sich und ihrer Umwelt, genauer gesagt den Mitarbeitern als Umwelt, in das System wieder einzuführen und so Möglichkeiten der formalen Anschlussfindung an die *per se* nicht anschlussfähigen Formen informaler Kommunikation zu finden. Allerdings muss bezweifelt werden, dass Authentizität im Sinne der personalen Selbstdarstellung der Führungskraft als einzige semantische Anlaufstelle des Systems für diesen Zweck fungiert. So lassen sich ohne Weiteres Situationen denken, in denen die „Authentizität“ eines Vorgesetzten zwar prinzipiell personale Anschlussfähigkeit bereitstellt, gleichzeitig aber weiterführende Formen des personalen Austauschs benötigt werden, um die Grenzstellenfunktion von Führung und die hierdurch intendierten Effekte auf ein Maximum auszudehnen. Ist erst einmal die Führungskraft als Adresse mittels Authentizität anschlussfähig für personalisierte Kommunikationsformen, bedarf es demnach geeigneter Semantiken, um auch diesen zusätzlichen Bedarf an Anschlussfähigkeit sicherzustellen. Auch hier muss Semantik im Sinne einer spezifischen Sinnverarbeitungsregel Verweisungsstrukturen bereitstellen, die deutlich machen, was im Rahmen des gegebenen Kommunikationsarrangements erwartet werden kann. Neben der reinen Darstellung als Person muss Semantik dann ebenfalls für die *Beziehung* zwischen Personen kommunikative Anschlussfähigkeit gewährleisten.

Eine semantische Form, die dieser Anforderung aus unserer Sicht gerecht wird, ist die Vertrauenssemantik. Genauso wie „Authentizität“ bildet auch sie einen gängigen und in der Managementliteratur geradezu inflationär gebrauchten Ausdruck (Beispiele dafür sind: Sprenger 2007; Laufer 2007; Covey und Merrill 2009; Schefer 2011). Aber auch organisationswissenschaftliche Ansätze setzen sich mit verschiedensten Aspekten des Vertrauensbegriffs und seiner Bedeutung in Bezug auf soziale Zusammenhänge des Organisierens bzw. der Organisation auseinander (vgl. Kramer und Taylor 1996; Götz 2006; Richter 2017). Als Grundlage für die Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten wird der Begriff dafür beansprucht, den Idealtypus einer reziproken Erwartungshaltung zwischen „oben“ und „unten“ zu beschreiben und auf diese Weise Bedingungen dafür zu entwickeln, unter denen die Zusammenarbeit innerhalb eines Teams, einer Abteilung oder einer ganzen Organisation die zweckrational wünschenswertesten Ergebnisse zeitigt. Vertrauen wird dabei häufig als Vorleistung verstanden, die von der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern erbracht wird<sup>116</sup>: Sie muss ihren Angestellten

---

<sup>116</sup> Zur Rolle von Führungskräften bei der Etablierung von Vertrauen bzw. Vertrauensbeziehungen siehe Dirks und Skarlicki 2004 sowie Legood et al. 2016. Redman et al. 2011 erörtern darüber hinaus die Bedeutung weiterer

vertrauen, dass sie die ihnen übertragenen Aufgaben zufriedenstellend erfüllen werden, auch wenn man diesen positiven Ausgang nicht von vornherein erwarten kann. Vertrauen reduziert folglich die Komplexität sozialer Situationen, indem es auf die Erwartbarkeit bestimmter Vorbedingungen abzielt, ohne diese jedoch direkt zu kommunizieren (vgl. Luhmann 1968) – bzw. kommunizieren *zu können*. Es besteht daher immer das Risiko der Enttäuschung. Gleichzeitig werden Kontrollversuche vonseiten der Führungskraft im Kontext der Organisations- aber auch der Managementliteratur häufig als Vertrauensbruch interpretiert (vgl. Brehm und Gates 2004), weil dann eben dieser – riskante – Vorschuss an Vertrauen von der Führungskraft nicht erbracht werde und statt Vertrauen vielmehr eine grundlegende Ängstlichkeit des Vorgesetzten vorliege, welche die vermeintlich geäußerten Vertrauensbekundungen konterkariere (vgl. Sprenger 2010: 54 ff.). Die Bewusstheit des Risikos überragt dann die Vorteile einer durch Vertrauen möglichen Informalebene der Kommunikation.

Vertrauen repräsentiert somit eine zusätzliche Grundausrichtung informaler Kommunikation, die explizit im Kontext der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter operiert und auf diese Weise zusätzliche Anschlusspunkte für Formen personalisierter Kommunikation bietet, mithilfe derer die Organisation in der Lage ist, weitere Aspekte ihrer Umwelt in sich selbst als Differenz zwischen sich und den Mitarbeitern sichtbar zu machen<sup>117</sup>. Zentrales Moment dieser Unternehmung ist dabei die Zurechnung erfolgreicher Aufgabenerledigung auf konkrete Personen statt auf Rollen oder Stellen. Wir vermuten daher, dass auch die von uns interviewten Führungskräfte auf die Semantik des Vertrauens zurückgreifen werden, um die Adressierung des Mitarbeiters als Person auszuweiten. Ob dies tatsächlich der Fall ist und inwieweit sich eine

---

Bezugspunkte von Vertrauen in Organisationen, wie beispielsweise die eigenen Kollegen, das Top Management oder die Organisation als solche und deren Einfluss auf das Verhalten der Organisationsmitglieder, sprich Organisationsaustritte, „Organizational Commitment“ oder Arbeitszufriedenheit. Unberücksichtigt bleibt dabei jedoch die Frage, *weshalb* gerade diese unterschiedlichen Referenzpunkte des Vertrauens entsprechend differente Effekte bei ihrer Operationalisierung aufweisen, welche Rolle also beispielsweise Hierarchie bei der Konstitution von Vertrauensbeziehungen spielt.

<sup>117</sup> Jäger und Coffin (2014) benutzen hierfür die Beschreibung von Führung als „Agent des Vertrauens“ und weisen damit auf deren Funktion als Mittlerin von Vertrauensleistungen in Bezug auf die Verknüpfung von Entscheidungsereignissen: „Wenn das Phänomen zutage tritt, dass primär Führungsentscheidungsereignisse im Zusammenhang mit Entscheidungsereignissen auftreten, welche Vertrautheit, Zuversicht und Vertrauen betreffen, dann wollen wir von der Führung als Medium der Organisation und Agent des Vertrauens sprechen.“ (ebd.: 270 f.). Allerdings verbleiben die Autoren mit dieser Konzipierung des Führungs- und Vertrauensbegriffs auf einer formalen Ebene des Verständnisses von Vertrauenssituationen, die nur dort vorzufinden sind, wo die spezifische Anschlussfähigkeit von Entscheidungsereignissen – im organisational intendierten Sinne – gefährdet scheint. Mit ihm fehlt dem Ansatz eine konkrete Definition und Operationalisierung von Vertrauen als *nicht*systemischem, also personalisiertem Bestandteil von Kommunikation, und damit einer systematisierten Verwendung des Informalitätsbegriffs – ansonsten handelte es sich schlicht um Systemvertrauen, das gerade deshalb *System*vertrauen ist, weil es ohne personenspezifische Erwartungsleistungen die Anschlussfähigkeit von Handlungs- und Kommunikationsentscheidungen sicherstellt (vgl. Luhmann 1968: 20).



Aufblähung personaler Adressen<sup>118</sup> im Kontext der Vertrauenssemantik beobachten lässt, soll im Folgenden anhand einiger Zitate erörtert werden:

„Ich hab´ manchmal auch schon ziemlich gute Leute, ja, auch sehr qualifizierte Leute. **Ich muss ihnen auch vertrauen.** Ich muss ihnen auch die **Mitarbeiterautonomie** geben, die sie brauchen, um ihren Job gut zu machen. Also die Kollegin, mit der ich jetzt gerade gesprochen hab´, die ist recht jung, die ist noch keine 30, die kriegt von mir jetzt eine eigenständige Projektleitung. Und das ist etwas, was sie eingefordert hat. Wir haben lange gesprochen. Sie hat noch ein kleines Kind. Und sie will es nicht alleine machen, sie hat Projektmitarbeiter. **Aber sie will das gerne machen, sie brennt dafür. Und ich traue ihr das zu. Also ich muss auch zutrauen können.** Und das ist dieses Thema Auto... also Mitarbeiterautonomie, vertrauen können, **vielleicht nicht immer alles kontrollieren.**“ (Teamleiterin HR)

„**Vertrauen sieht so aus, dass ich eben Kompetenzen delegiere. Das ist ja Vertrauen geben. Also ich gebe erstmal einen Vorschuss und traue den Leuten was zu.** Zutrauen und Vertrauen liegt dann relativ nah beieinander. Wenn das Zutrauen sozusagen positiv umgesetzt wird, entsteht Vertrauen. **Und dann wird´s beim nächsten Mal leichter und besser** und dann wird eben einem... vielleicht einem noch mehr an Verantwortung übergeben.“ (Abteilungsleiter Finanzen)

„**Also ich hab´ Vertrauenspersonen im Unternehmen,** klar, mit denen spreche ich mehr oder meine Teamleiterin hier, wo wir uns sehr nahestehen. Aber das ist mit einer Person. Ansonsten ist klar, man muss es trennen, weil viele können das nicht. Sobald es dann kollegial wird, denken sie, sie können dann vielleicht, ja, mal zu spät kommen... **nützen das aus** oder... und da muss man halt dann, wenn man als Manager das merkt, muss man ganz klar die Grenze wieder dem Mitarbeiter aufzeigen. Also sagen: Hey Guys, schau´, wir haben´s lustig, aber hier ist die Grenze und die Leistung geht... ja... sonst haben wir ein Problem. Und das muss man halt auch sagen können.“ (Abteilungsleiter Operations)

„Also **wenn mein Chef mir was auf den Tisch legt** und sagt: Mach´ mal! Und ich sag´: Ja klar, mach´ ich! **Gebe es dann weiter an meinen Mitarbeiter.** Der sagt: Ja, mach´ ich! Dann fragt mich mein Chef: Na, sag´ mal, wann seid ihr denn fertig, wann bist du denn fertig? Und ich sag´: Ähhmm... ich muss mal nachfragen, weiß ich gerade auch nicht genau. **Dann verliere ich den Glauben.** Also dann glaubt man mir ja... **dann glaubt mein Chef mir nicht mehr...** Sag´ mal, die hat ihre Sachen auch nicht im Griff. Also möchte ich gerne, dass mein Mitarbeiter mich auf dem Laufenden hält, **damit ich wiederum aussagefähig bin.** Aber ich hab´ auch kein Problem zu sagen: Mein lieber Chef, ich habe das Thema delegiert. Und leider kann ich nicht täglich und minütlich drauf schauen, was der macht. Das ist nämlich nicht meine Aufgabe. Ich geb´ dir dann aber bis zum Ende der Woche eine Rückmeldung. Mach´ dir keine Sorgen. Und: Ja, mein lieber Chef, ich

---

<sup>118</sup> Fuchs (2014: 18) benutzt in diesem Zusammenhang den Begriff der „Hochpersonalisierung“.

hab' mein Team im Griff und **ich vertraue meinem Team. Die werden die Arbeit abliefern, so wie gewünscht. Ohne zu wissen, ob das stimmt. Also ich geh' da auch in Vorleistung.** Also ich gebe sehr viele Credit Points schon mal an meine Mitarbeiter ab, ohne überhaupt zu wissen, ob sie mir das bestätigen. **In der Hoffnung, dass es gut ausgeht.** Und wenn es nicht gut ausgeht, dann muss man sich halt zusammen hinsetzen.“ (Geschäftsbereichsleiterin Produkte und Prozesse)

Die semantische Ausgestaltung des Vertrauensbegriffs greift in den dargestellten Zitaten insbesondere die Kategorie der Delegation bzw. der Aufgabenzuteilung auf. Das Vertrauen des Vorgesetzten in die Mitarbeiter äußert sich darin, dass er ihnen Aufgaben überträgt, ohne den Ergebnisprozess durch eng getaktetes Kontrollieren und ständige Abstimmung zu begleiten. Vielmehr zeigt sich das Vertrauen in der Vermutung, dass der Angestellte selbst in der Lage sei, ein ansprechendes Resultat hervorzubringen. Man vertraut demnach nicht auf die Stelle des Mitarbeiters – denn hier müsste durch entsprechende Verfahren die Einhaltung der Formalerwartungen überprüft werden –, sondern rechnet das Vertrauen auf die *Person* des Mitarbeiters zu und macht die Aufgabenerledigung von persönlichen Erfahrungen mit den Talenten und Defiziten desselben abhängig. Andererseits wird Kontrolle auch in dieser Darstellung des Verhältnisses zwischen Führungskraft und Geführtem nicht gänzlich obsolet (vgl. Reed 2001). Sie verschiebt sich allerdings in die Zukunft, sozusagen als eine Überprüfung der Vertrauensleistung.

Die von der Teamleiterin geforderte „Mitarbeiterautonomie“ unterbindet in diesem Verständnis also eine ständige Kontrolle durch Zwischenberichte oder formale Nachfragen, muss aber – um die Kohärenz der formalen Ordnung zu wahren – die Kontrolle, als ureigene Aufgabe von Führung, in die zukünftige Überprüfung der Bewährung des Vertrauensverhältnisses überführen<sup>119</sup>. Hierdurch fällt die Kontrolle dann jedoch umso härter aus, da mit ihr nicht nur eine zwischenzeitige Kurskorrektur, sondern die gesamte Aufgabenerledigung in Frage steht. Es ist dementsprechend funktional, nicht mehr allein von einer misslungenen Aufgabenerledigung, sondern gar von einem *Vertrauensbruch* zu sprechen. In dieser Formulierung klingt nicht nur das Versäumnis der adäquaten Arbeitsverrichtung als vielmehr die *persönliche* Enttäuschung informeller Erwartungen an die *Person* des Mitarbeiters an, die formal in dieser Form keine Entsprechung finden. Man kann dann zwar die sachlichen Fehler sanktionieren, nicht aber das

---

<sup>119</sup> Dies führt zur Paradoxie, dass Vertrauen zwar durch Kontrolle ersetzt werden soll, gleichzeitig aber auch kontrolliert werden muss, ob das geschenkte Vertrauen erwartungsgemäß genutzt wird, ohne hierbei jedoch das Vertrauensverhältnis als solches in Frage zu stellen. Krönes (2009: 85) formuliert dieses Dilemma wie folgt: „Wir suchen also Kontrollmodalitäten, die den Kontrollzweck erfüllen, ohne dysfunktionale motivationale Nebenwirkungen zu entfalten“. Es soll also verhindert werden, dass Kontrolle zugleich als Misstrauen wahrgenommen wird, beispielsweise durch das explizite Aussprechen von Anerkennung und Lob (vgl. ebd.: 85 f.). Die Paradoxie einer „vertrauenden“ Kontrolle wird mithin durch die personale Zurechnung von Arbeitsleistungen gelöst.

enttäuschte Vertrauen – es sei denn, es finden sich informelle Wege, den bewussten Entzug von Vertrauensleistungen für das Gegenüber nachhaltig spürbar werden zu lassen (vgl. Gambetta 1988).

Als Metapher für den Begriff des Umweghandelns kann in diesem Kontext die Formulierung der „Mitarbeiterautonomie“ herangezogen werden, welche die zitierte Teamleiterin benutzt, um auf die Bedingungen einer gelingenden Vertrauensbeziehung hinzuweisen. Demnach könne Vertrauen nur dort existieren, wo nicht jedes Verhalten und jede Kommunikation direkt auf die Formalebene durchschlage und ausschließlich unter dem Primat formalisierter Verhaltenserwartungen beobachtet werde. Mitarbeiterautonomie deutet deswegen darauf hin, dass ein Raum der „Autonomie“ geschaffen werden soll, in dem sich die Mitarbeiter bewegen können, ohne in jeder Sekunde die Formalität als Beobachter im Nacken zu spüren. Dieser Raum entsteht dort, wo die Führungskraft semantisch den Begriff des Vertrauens ansetzt und – zumindest in den zitierten Selbstbeschreibungen – den Mitarbeitern genug Freiraum lässt, um eigene Lösungsstrategien und -wege erarbeiten zu können. Dass dies nicht selbstverständlich ist, lässt sich an den Aussagen der beiden ersten Führungskräfte erkennen: Vertrauen wird erst nach einer intensiven Auseinandersetzung mit der Führungskraft gewährt und muss sich dann – wie im zweiten Zitat beschrieben – zunächst bewähren, um auf Dauer gestellt werden zu können. Mithin ist ein gewisses Maß an Misstrauen die Grundvoraussetzung für das Entstehen von Vertrauen (vgl. Neuburger 2006b; Richter 2017: 192 ff.). Und selbst wenn es sich bewährt hat, erlebt die Führungskraft im dritten Zitat, dass auch für dieses Vertrauen in die Mitarbeiter erst wieder ein Vertrauen aufseiten der nächsthöheren Hierarchieebene geschaffen werden muss. Dies deutet darauf hin, dass persönliches Vertrauen in die *Person* des Mitarbeiters dem „Systemvertrauen“ (Luhmann 1968: 20) in die Strukturen, Abläufe und Zuständigkeiten des Systems (etwa: Ich bin ihr Vorgesetzter und daher ist es meine Aufgabe, sie zu kontrollieren) häufig entgegensteht und einer gesonderten Legitimation bedarf, um im Arbeitsalltag tatsächlich Anwendung zu finden.<sup>120</sup>

Von Umweghandeln können wir in diesem Zusammenhang sprechen, weil der formale Prozess der Delegation und Aufgabenerledigung mit entsprechende Kontrollen um die Ebene des Informalen ergänzt wird, die dadurch gekennzeichnet ist, dass sie – für einen gewissen Zeitraum – davon absieht, die Leistung des Mitarbeiters auf formale Kriterien hin zu überprüfen. Der „Umweg“ besteht also darin, eine relativ unwahrscheinliche – weil persönliche – Variante der Erwartungsbildung zu verfolgen, die auf von der Organisation nicht gedeckte Verhaltens-

---

<sup>120</sup> Zur Frage der Abgrenzbarkeit von Personen- und Systemvertrauen vgl. Giacovelli und Richter 2013.

erwartungen abzielt, gerade dadurch aber das Verlassen der Formalebene als Vertrauensleistung umso plausibler erscheinen lässt. Denn für die Führungskraft ist immer das Risiko evident, dass Aufgaben nur unzureichend erledigt werden und ihr Team oder ihre Abteilung hierdurch Schaden nehmen. Die Authentizität des Vertrauens zeigt sich folglich darin, dass auch – oder gerade – die Führungskraft in dieser Beziehungsform etwas zu verlieren hat<sup>121</sup>. Und eben dies macht Vertrauen so unwahrscheinlich. Allerdings erzeugt gerade diese Unwahrscheinlichkeit die besondere Attraktivität des Vertrauensmechanismus, vor allem mit Blick auf die Reduktion von Komplexität (vgl. ebd.). Hat sich durch reziproke Bestätigung der Vertrauenserwartung auf längere Sicht ein Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitern oder zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten herausgebildet, wird dieses zu einem höchst effektiven Mittel, die Bindungswirkungen formaler Verhaltenserwartungen zu umgehen und über den informalen Umweg – der dann zu einer Abkürzung geworden ist – schneller und gezielter Einfluss auf Entscheidungsfindungen zu nehmen, geheime oder zumindest vertrauliche Informationen zu erhalten oder in die neuesten Entwicklungen bezüglich der auf Personen zugerechneten Erwartungshaltungen der eigenen Abteilung eingeweiht zu werden.

Dabei ist Vertrauen auch eine Bedingung der Semantik der Authentizität im vorangegangenen Kapitel: Während Authentizität vor allem in der Selbstdarstellung der Führungskraft als personale Adresse zu verorten war, geht Vertrauen einen Schritt weiter und verschiebt die personale Adressierung in den Aufgabenbereich der Mitarbeiter, indem ihnen als Ziel der Vertrauensleistung Verantwortung zugesprochen wird. Angestellte wandeln sich semantisch dann von „bloßen“ Ausführern ihrer formalen Tätigkeitsprofile hin zu eigenverantwortlichen, verantwortungsbewussten Arbeitnehmern – oder kritisch formuliert: zu „Arbeitskraftunternehmern“ (vgl. Pongratz und Voß 2004). Und gerade dieser kommunikative Transfer von Verantwortung macht deutlich, dass nicht mehr allein die Funktion oder die Aufgabenzuordnung als solche im Fokus stehen. Vielmehr wird durch die *persönliche* Zurechnung von Vertrauen (ich vertraue *dir*, dass du die Aufgabe erledigen wirst) die Person des Mitarbeiters als Adresse der Kommunikation ausgedehnt und an die Stelle des Systemvertrauens gesetzt, das darauf vertraut hatte, dass Zuständigkeiten erfüllt, Kommunikationswege eingehalten und Entscheidungen getroffen werden, aber auch, dass dies immer wieder kontrolliert werden kann. Die Semantik des Vertrauens ermöglicht es demnach, dass die persönliche Selbstdarstellung der Führungskraft in die reziproke Zurechnung persönlicher Erwartungshaltungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter transferiert werden kann. Da es sich bei personalen Vertrauensleistungen jedoch um eine

---

<sup>121</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen bei Evans und Krueger 2011.

Form des Umweghandelns handelt, ist sie nicht in der Lage, Formalität und mithin das formalisierte Systemvertrauen zur Gänze und auf Dauer zu ersetzen. Vielmehr sind es die bei bestimmten Gelegenheiten entstehenden informalen Kommunikationsräume des Umweghandelns, innerhalb derer personales Vertrauen Legitimität gewinnt und zu einer Sichtbarmachung des Persönlichen beiträgt.

Der funktionale Charakter des Umweghandelns unter Berücksichtigung des Vertrauensbegriffs offenbart somit zwei Interpretationsrichtungen: Vertrauen in die Aufgabenerledigung von Mitarbeitern und Vertrauen in die gegenseitige Missachtung bzw. Umgehung von Formalität. Da wir uns im Rahmen dieser Arbeit mit den Eigenschaften und Funktionen von Führung in organisierten Sozialsystemen auseinandersetzen, erscheint uns jedoch die erste der beiden Varianten als die zielführendere. Denn hier kommt insbesondere der asymmetrische Charakter einer Führungsbeziehung zum Tragen, der anzeigt, dass es die Führungskraft ist, die *qua* Hierarchie Formalität an die Grenzen des kommunikativen Raums schieben und „Mitarbeiterautonomie“, „Freiheit“ und „Offenheit“ signalisieren kann. Damit sind allerdings Probleme und Formen der „Unterwachung“ (Luhmann 2016; Kühl 2010a) von Führungskräften durch die Mitarbeiter zunächst nicht mitberücksichtigt. Ein ausführlicher Einbezug dieser Thematik wird im Kontext der vorliegenden Arbeit nicht möglich sein, da die Interviews allein mit Führungskräften geführt wurden und dementsprechend eine Perspektive annoncieren, die explizit von der Illusion lebt, dass die Führungskraft allein in der Lage sei, über die Grenzziehung von Formalität und Informalität zu entscheiden und entsprechend ungewollte Überschreitungen dieser Grenzlinie mit Verweis auf ihre hierarchischen Kompetenzen zu sanktionieren. Wir werden uns daher darauf beschränken, an passenden Stellen auf diesen „blinden Fleck“ der Untersuchung hinzuweisen und durch entsprechende Anmerkungen auch diesen Bereich der Informalität ansatzweise sichtbar zu machen.

*Summa summarum* können wir somit festhalten, dass die Institutionalisierung von Vertrauensbeziehungen als Grundlage für das Entstehen informaler Kommunikationsräume fungiert, die für Umweghandeln genutzt werden können<sup>122</sup>. Existierte kein Vertrauen, wären die Beteiligten lediglich in der Lage, sich auf diejenigen Tatbestände zu verlassen, die durch klare formale Regeln auch offiziell einklagbar wären und daher keines Vertrauens als Institutionalisierungs-garantie bedürften. Vertrauen ermöglicht es demnach, eine informelle Beziehungsstruktur aufzubauen, die eben diese Formalstrukturen im täglichen Arbeitsprozess wesentlich ergänzt und

---

<sup>122</sup> Mayer et al. (1995: 717 ff.) beschreiben in diesem Zusammenhang drei „factors of trustworthiness“ (ability, benevolence und integrity), welche die Wahrscheinlichkeit von Vertrauensbeziehungen in Organisationen erhöhen.

durch Umweghandeln für die Organisation überlebensnotwendige Zeit- und Ressourcenersparnisse zeitigt. Allerdings ist damit die Frage nach dem Problem des Systems und seiner Lösung mittels Vertrauen noch nicht zur Gänze beantwortet. Wenn die Organisation also die Anschlussfähigkeit ihrer formalen Operationen durch Erweiterung informaler Anschlüsse innerhalb bestimmter Räume der Kommunikation erhöhen möchte, bleibt die Frage bestehen, weshalb gerade die Vertrauenssemantik in der Lage ist, diese Aufgabe zu erfüllen. Um hierauf eine Antwort zu finden, wollen wir zunächst ein weiteres Führungskräftezitat anführen:

„Also man könnte das vielleicht so sagen, dass ich mich anbiete für ein **offenes Gespräch**. Und wenn der Mitarbeiter das annehmen möchte, dann weiß er, dass er das tun kann **und dass es dann auch bei mir bleibt. Und von daher ist das schon ein vertrauensvolles Verhältnis**. Und ich bin **ziemlich empathisch und ziemlich direkt** und ich sehe eben Menschen an, ob es ihnen gut geht oder nicht. Oder **wenn ich mitbekomme, jemand weint oder so, dann würde ich schon fragen, ob ich was tun kann. Zugewandt** würde ich das nennen, **interessiert**.“ (Teamleiterin Schadensabteilung)

Im Vergleich zur bis dato häufig erwähnten Mitarbeiterautonomie und Aufgabendelegation bewegt sich diese Beschreibung von Vertrauen in einem deutlich stärker emotional-zwischenmenschlichen Kontext. Die Führungskraft beschreibt sich dabei selbst als vertrauensvolle und empathische Gesprächspartnerin, welche die Gefühlszustände ihrer Mitarbeiter einzuordnen wisse und gleichzeitig in der Lage sei, über das Angebot offener Gespräche einen Zugang zur emotionalen Realität ihrer Angestellten zu erhalten<sup>123</sup>. Gleichzeitig zeigen sich aber auch Parallelen zu den bereits angeführten Zitaten. Insbesondere die Formulierung „wenn der Mitarbeiter das annehmen möchte“ bringt den Gedanken einer Freiwilligkeit, letztlich also einer Unkontrollierbarkeit, zurück in die Beziehung zu den Untergebenen, die weiter oben bereits im Kontext der Kontrolle von anvertrauten Aufgaben angedeutet wurde: Erstens kann man Vertrauen nur anbieten, nicht verordnen. Zweitens impliziert Vertrauen, dass man den weiteren Verlauf des Geschehens nicht in einer Weise kontrolliert, als ob keine Vertrauensleistung stattgefunden hätte.

Hiervon ausgehend wollen wir nun danach fragen, wie es der Semantik des Vertrauens gelingt, den re-entry der Unterscheidung zwischen System und Person in das System zu begünstigen und auf diese Weise das Dilemma der Anschlussfähigkeit zwischen formaler und informaler Kommunikation im Kontext organisierter Sozialsysteme zu bearbeiten. Wichtig ist dabei, dass

---

<sup>123</sup> In der „Vertrauensforschung“ trifft man hierbei häufig die Unterscheidung zwischen „cognition-based“ und „affect-based trust“ (vgl. Organ und Konovsky 1989; McAllister 1995), um die verschiedenen Ebenen der Lokalisierung von Vertrauen zu systematisieren.

Vertrauen – und zwar explizit persönliches Vertrauen – nicht nur, wie beispielsweise Authentizität, eine Selbstdarstellung der Führungskraft als Anschlussaufforderung an die personale Adresse des Mitarbeiters richtet, sondern den Mitarbeiter *selbst* in die Relation zwischen Führung und Geführten mit hineinnimmt. Es muss dem Vertrauen also gelingen, die Differenz zwischen „oben“ und „unten“, sprich die formale Hierarchie des Systems, für eine Weile an den Rand des kommunikativen Raumes zu drängen und so der informalen Kommunikation zur Anschlussfähigkeit zu verhelfen. Dies gelingt im Falle des Vertrauens dadurch, dass die Führungskraft eine „Zusatzleistung“ oder auch „Vorleistung“ eingeht, welche formal prinzipiell nicht erforderlich wäre<sup>124</sup>. Sie delegiert beispielsweise Aufgaben in den Verantwortungsbereich von Mitarbeitern oder inszeniert sich als Kontaktadresse, an der auch personal-emotionale Themen Anschluss finden. Es ist somit ebenfalls die Funktion der Grenzstelle, welche die Führungskraft befähigt, über den formalen Erwartungsrahmen hinaus Gelegenheiten informaler Anschlussfähigkeit zu kreieren.

Vertrauen ist dann sowohl Inhalt als auch Voraussetzung dieser Anschlussfindung: Als Bedingung der Möglichkeit von Informalität dient Vertrauen als zentrales Merkmal organisationaler Zusammenarbeit (vgl. Granovetter 1985) dazu, die Komplexität sozialer Beziehungen zu reduzieren und eine gemeinsame Sinnebene zu errichten, auf der Kommunikation friktionsloser und damit anschlussicherer operieren kann. Im Rahmen des Systemvertrauens handelt es sich hierbei vor allem um formale Richtlinien und Kompetenzen des Systems. Personales Vertrauen dagegen findet auf formaler Ebene keine Rückbindung und muss daher selbst als Medium der Anschlussfindung fungieren: Erst wenn *alter* und *ego* einander vertrauen, beginnen sie, auch über persönliche Themen miteinander zu sprechen. Das Angebot eines „offenen Gesprächs“, wie es die Teamleiterin im obigen Zitat beschreibt, ist demnach noch keine Gewähr dafür, dass Informalität und damit Umweghandeln auch tatsächlich als Weg der Kommunikation eingeschlagen wird. Vielmehr bedarf es eines *persönlichen* Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in die Zusage, dass derartige Kommunikationsarrangements nicht einer der beiden Parteien zum Nachteil gereichen<sup>125</sup>.

---

<sup>124</sup> Die Initiative für Vertrauen liegt dabei, bedingt durch die hierarchisch vermittelten Entscheidungskompetenzen, in der Regel bei der Führungskraft selbst (vgl. Whitener et al. 1998), vor allem dann, wenn Vertrauen *explizit* zur Grundlage der Zusammenarbeit gemacht werden soll. Vertrauen aufseiten der Mitarbeiter ist dagegen zumeist eher passives Vertrauen in die Integrität und den Charakter des Vorgesetzten (vgl. Podsakoff et al 1990; Clark und Payne 1997; Shamir und Lapidot 2003).

<sup>125</sup> Aus diesem Grund beschreibt Geramanis (2006: 247 ff.) Vertrauen als „gegenseitige Erwartungshaltung“, bei der jedoch der Vertrauensgeber in doppelter Hinsicht ein Risiko eingeht: Bei einem Vertrauensbruch durch den Vertrauensnehmer verliert er nicht nur die eingesetzten Ressourcen, sondern wird zusätzlich auch nicht für seine Risikobereitschaft belohnt. Vertrauen kann demnach als „doppelt“ unwahrscheinlich gelten.

Vertrauen verdeutlicht folglich eine Qualität der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Angestellten, die in der Lage ist, über die formal vorgeschriebenen Erwartungen der Kommunikation hinauszugehen. Nicht umsonst spricht die genannte Teamleiterin von einem „vertrauensvollen Verhältnis“ zu ihren Mitarbeitern, bei dem sie „direkt“ und „empathisch“ nachfragt, gleichzeitig aber die erhaltenen Informationen für sich behält. Führung füllt auf diese Weise semantisch einen Bereich aus, der für das System als solches nicht zugänglich ist. Die Organisation kann nur insofern Vertrauen schenken, als sie die Geltung formaler Verhaltenserwartungen garantiert und hierdurch ein stabiles Maß an Erwartbarkeit zur Verfügung stellt, sodass Mitglieder wissen, womit sie rechnen können und welche Konsequenzen eine Missachtung formaler Regelungen mit sich bringt (vgl. Luhmann 1964: 71 ff.). Es braucht jedoch Führung, um von einem solchen Systemvertrauen zu *persönlichem* Vertrauen übergehen zu können und Mitarbeiter als *Personen* sichtbar werden zu lassen. Allerdings wird dieses Vertrauen erst dann reziprok, wenn der Mitarbeiter davon ausgehen kann, dass die preisgegebenen Informationen im „Schutzraum“ der Informalität verbleiben und keinen direkten Durchschlag auf die Formalebene erfahren. Gelingt jedoch die Einrichtung eines derartigen Verhältnisses, ist die Führungskraft in der Lage, die personale Adresse des Mitarbeiters immer weiter auszudehnen und durch diese informale Anschlussfähigkeit mittels re-entry der gemachten Unterscheidung einen gewissen Pool an Informationen für das System zu generieren.

Entsprechend liegt die Schlussfolgerung nahe, dass die Differenz zwischen Mitarbeiter und System mittels Führung in das System wiedereingeführt werden kann – und zwar genau dort, wo die Führungskraft Entscheidungen auf Grundlage von Informationen trifft, die sie nicht hätte, wenn sie nicht personale Anschlussfähigkeit zu ihren Mitarbeitern besäße. Vertrauen erfüllt in diesem Sinne also eine wichtige Information für das System: es schließt bzw. verkleinert Informationslücken, welche durch die eingeschränkte Beobachtungsfähigkeit des Formalsystems entstehen. Des Weiteren kann man vermuten, dass Aufgabendelegation und Verantwortungsübertragung, wie dies in den ersten Zitaten des Kapitels angeklungen ist, ebenfalls problemlösenden Charakter für das System besitzen: Sie verdeutlichen dem Mitarbeiter geradezu penetrant, dass *er* ab sofort für die Erledigung bestimmter Aufgaben Verantwortung übernehmen soll, der Mitarbeiter also seiner Selbst im Kontext der Tätigkeit gewahr wird und hierdurch Eigenverantwortlichkeit entwickelt, durch die er selbst von sich erwartet, seine *persönlichen* Fähigkeiten einzubringen, sich *persönlich* mit den Ergebnissen zu identifizieren und *persönlich* Verantwortung für Scheitern und Gelingen zu übernehmen<sup>126</sup>. Als Grenzstelle kann Führung

---

<sup>126</sup> Eine solche Haltung des Mitarbeiters firmiert in den „Organization Studies“ zumeist unter dem Begriff des „Organizational Citizenship Behavior“ (vgl. Organ 1988; Podsakoff et al. 2018). Gemeint ist damit, dass



somit durch Selbstinszenierung und Vertrauensetablierung einen Bereich des Umweghandelns einschlagen, der die Mitarbeiter – im besten Fall – dauerhaft dazu veranlasst, *sich selbst* als Person in die Bearbeitung systeminterner Operationen mit hineinzunehmen und auf diese Weise indirekt dem System das zur Verfügung zu stellen, was es durch formale Regelungen und Richtlinien nicht erreichen kann. Das Problem des Systems wird gelöst – und bleibt auf Dauer gelöst, zumindest so lange, wie es gelingt, die Fiktion der personalen Selbstbeobachtung des Mitarbeiters aufrechtzuerhalten.

Der re-entry der Differenz zwischen System und Person in das System vollzieht sich folglich auf Grundlage des Umweghandelns der Führungskräfte, erhöht jedoch zugleich auch den personalen Anteil der Bedingungen der Entscheidungsfindung. Oder kurz gesagt: Informale Anschlussfähigkeit generiert (unter diesen Voraussetzungen) formale Anschlussfähigkeit<sup>127</sup>. Und das ist nur möglich, wenn Semantiken im Kontext der Führungsbeziehung zum Einsatz kommen, die es ermöglichen, den hierfür benötigten informalen Kommunikationsraum zu öffnen und informale Anschlussfähigkeit durch die kommunikative Sichtbarmachung des Mitarbeiters zu erzeugen. Dass diese Arten semantischer Führungskommunikation dabei keine Spezialfälle darstellen, sondern ein spezifisches Muster der Beschreibung von Führung und somit zugleich von Umweghandeln widerspiegeln, kann unter anderem dadurch untermauert werden, dass die bis dato genannten Charakteristika vertrauensbasierter Informalität auch in einer Vielzahl weiterer Aussagen der interviewten Führungskräfte wiederzufinden sind:

„In dem Moment, wo Führungskräfte sich abschotten, auch gerade so in den Teamrunden und immer ganz, ganz geheim tun, dann **werden Mitarbeiter misstrauisch**. Das sind alles intelligente Leute, die wir hier haben. Die brauchen Transparenz, auch über große... über die große weite Welt, über die strategische Welt. **Sie wollen wissen, was wir tun**. Und wir tun eine ganze Menge. Aber es muss dann immer **richtig verkauft werden**.“ (Teamleiterin HR)

„**Es macht als Führungskraft mir das Leben einfacher auch**, um auch die **persönlichen Belange** zu verstehen. Also wenn ich... ich müsste ja... es hilft mir natürlich zu wissen, wenn jetzt das Kind von einem Mitarbeiter zum Beispiel ein Problem hat und krank ist und die Frau vielleicht im Job eingebunden ist. Er muss sich jetzt da drum kümmern, weil ansonsten geht es bei denen privat den Bach runter. **Wenn ich diesen Kontakt nicht habe und dieses Vertrauen nicht da ist** auch über diesen **persönlichen Kontakt**, den man dann aufbaut, mir sowas zu sagen, dann kann ich das

---

Mitarbeiter freiwillige Zusatzleistungen erbringen, welche – in Analogie zu staatsbürgerlichen Pflichten – eine verantwortungsbewusste Grundhaltung gegenüber der Organisation als Arbeitgeber widerspiegeln, die über rein formale Gesichtspunkte des Arbeitsverhältnisses hinausgeht.

<sup>127</sup> Zur Rolle von Vertrauen bei der Steigerung von Effizienz und Produktivität in Organisationen siehe Sako 1998.

natürlich auch nicht verstehen, dann **kann ich an der Stelle auch nicht als Führungskraft, glaube ich, gut agieren und die richtigen Entscheidungen treffen.**“ (Abteilungsleiter Operations Engineering)

„Wenn ich als Führungskraft das **Vertrauen meiner Mitarbeiter habe**, dass ich auch die richtigen Entscheidungen treffe, **dann ist das Leben ungleich einfacher für mich** auch. Und auch in schwierigen Situationen hat man dann einen **besseren Zugang zu den Menschen**, ja.“ (Abteilungsleiter Operations Engineering)

Alle drei Zitate beschreiben die Funktion von Vertrauen im Kontext von Führungssituationen. Während die Teamleiterin HR dabei insbesondere auf die Transparenz und Weitergabe strategischer Informationen rekurriert, um auf diese Weise der Entstehung von Gerüchten und Misstrauen sowie einer um sich greifenden Demotivation ihrer Mitarbeiter vorzugreifen, benennt der Abteilungsleiter Operations Engineering den Wert von Vertrauen im Sinne des Zugangs zu persönlichen Eigenschaften und Motiven der Mitarbeiter, die für ihn bestimmte Entscheidungssituationen verständlicher machen und hierdurch das Treffen besserer Entscheidungen ermöglichen. Umweghandeln durch Etablierung einer Vertrauensbeziehung wird demnach vor allem deshalb gewählt, weil die Orientierung an formalen Verhaltenserwartungen allein, wie zuvor beschrieben, nicht befähigt, „gut zu agieren“, letztlich also formal die „richtigen Entscheidungen treffen“ zu können. Dann wird beispielsweise der Gesundheitszustand des Mitarbeiters oder seiner Kinder zu einem wichtigen Indikator für die Frage nach der formalen Leistungsfähigkeit und Aufgabenerledigung. Die Mitarbeiter bleiben zwar Umwelt für das System, aber das System ermöglicht sich durch Führung einen indirekten Zugriff auf die kommunikativen Prozesse an der Grenzstelle zwischen Organisationssystem und (informalem) Interaktionssystem, die es als Differenz zwischen sich und der Umwelt – und damit als Information (vgl. Bateson 1972) – für die eigene Autopoiesis verwendet.

Ob es sich dabei nun um geschickte Manipulation vonseiten der Organisation oder um eine Autonomieerweiterung des „unternehmerischen Selbst“ (vgl. Bröckling 2007a) handelt, soll hier nicht weiter erörtert werden. Wichtig ist dabei jedoch zu erkennen, dass Informalität niemals eine „Einbahnstraße“ darstellt. Es geht bei ihr nicht um ein einseitiges Insistieren auf personalisierte Kommunikation, sondern sie zeigt sich vielmehr als ein komplexes Zusammenspiel aus formalen Bindungen der Mitgliedschaftsrolle und informalen Kommunikationsofferten, die sich, um tatsächlich eine Wirkung zu erzielen, bisweilen als das Gegenteil ihres Effektes

ausgeben müssen<sup>128</sup>. Informalität ist demzufolge nicht als kurzfristige Strategie zu verstehen, sondern bedarf einer dauerhaften Absicherung ihrer „Schutzräume“ im Meer der Formalität. Eine Enttäuschung von Vertrauen, wie beispielsweise das Zurückhalten von Informationen, das die Teamleiterin im obigen Zitat anspricht, kann diese empfindliche Symbiose inszenierter Personalität zerstören (vgl. Morris und Moberg 1994; Kanagaretnam et al. 2010), wodurch eine Wiederherstellung informaler Anschlussfähigkeit massiv erschwert wird.

Führung als Grenzstelle steht somit vor dem Problem, Informalität im Sinne von Umweghandeln zu befördern, gleichzeitig aber sicherstellen zu müssen, dass die Intention hinter der Personalisierung der Kommunikation von den Mitarbeitern nicht erkannt oder zumindest nicht als einziger Beweggrund von Vertrauen und/oder Authentizität wahrgenommen wird. Die Unwahrscheinlichkeit dieser Konstruktion wird vor allem dadurch deutlich, dass die formale Ebene des Systems – also all das, was mittels Umweghandeln überbrückt werden soll – letztlich als Grenze des informalen Kommunikationsraums fungiert, der sich nur dort entfalten kann, wo reziprok – also zwischen Mitarbeiter und Führungskraft – Einigkeit und vor allem Vertrauen besteht, dass die legitime Erwartung von Kommunikation innerhalb bestimmter Grenzen in den Modus des Informalen wechselt und Vertrauen dort dann selbst zum Thema gemacht werden kann. Vertrauen als Semantik – das haben die Zitate gezeigt – ist ein geeignetes Mittel dafür, mithilfe von Umweghandeln die personale Adresse des Mitarbeiters aufzublähen und durch die gesteigerte Anschlussfähigkeit der Informalität die Differenz zwischen System und Mitarbeiter in das System zu reintegrieren, indem nämlich der Mitarbeiter das gesteigerte Bewusstsein seiner persönlichen Einbindung in die Organisation als Anreiz für eine personalisierte und damit durch, dem System nicht zur Verfügung stehende, Kognitionen angereicherte Arbeitsweise interpretiert und umsetzt. Das Problem des Systems mit informaler Kommunikation wird also erneut durch Führung als Grenzstelle unter Zuhilfenahme der Vertrauenssemantik gelöst.

## **5.5 „Menschsein“ und Umweghandeln**

Über Authentizität und Vertrauen hinaus sind wir auf eine weitere Semantik gestoßen, die als Darstellung von Umweghandeln in Organisationen Verwendung findet: Das „Menschsein“. Es erschließt sich dabei nicht sofort, weshalb gerade eine derartig allgemein gehaltene Formulierung zur Installierung von Umweghandeln und somit von informaler Anschlussfähigkeit dienen kann. Wer sonst sollte Mitglied in Organisationen sein als der „ganz normale Mensch“? Wie

---

<sup>128</sup> Zur Beschreibung von Vertrauen als „soziale Entscheidung“ und damit als kollektiver Prozess der Vertrauensbildung siehe Kramer et al. 1996.

sollte ein organisiertes Sozialsystem aussehen, in dem etwas Anderes als eine Gruppe von Menschen agiert, schimpft, schwitzt und taktiert?

„Der Bereich der Human Resources stellt eine der gegenwärtig wichtigsten Fragen dar, mit einer wachsenden Auswirkung sowohl auf den Bereich der Unternehmen als auch auf den eigentlichen Entwurf der Wirtschaftsordnung und dessen Umsetzung in die verschiedenen Wirtschaftspolitiken. Dies ist verständlich, *da der Mensch den eigentlichen Kern der Wirtschaft und des Unternehmens darstellt*. In der gegenwärtigen Öffnung und Globalisierung der Wirtschaft *wird der Mensch zu einem unersetzbaren Teil* der sich weiter entwickelnden Wissensgesellschaft und deshalb auch zu einer *unersetzbaren Voraussetzung für Kreativität und Innovation* sowie für jenes Verhalten, das eine radikale Kostenreduktion in der Koordination zwischen Institutionen und Mensch ermöglicht. Damit *ist der Mensch grundlegender Baustein* der Wirtschaftsordnung, der Wirtschaftspolitik und der Unternehmenspolitik.“ (Echevarría 2008: 23; Hervorhebungen T.H.)

Das vorausgegangene Zitat spiegelt eben diesen Common Sense in Bezug auf die Rolle des Menschen in der Wirtschaft und damit auch in der Gesellschaft wider. Er wird als eigentlicher Kern von Unternehmen betrachtet und bildet mithin den Dreh- und Angelpunkt für eine Beschäftigung mit Möglichkeiten und Begrenzungen wirtschaftlicher und zugleich gesellschaftlicher Entwicklung. Zu behaupten, dass Menschen in Organisationen arbeiten, erscheint daher so banal, wie die Feststellung, dass das Gras grün ist oder der Himmel blau. Zugleich hat die Systemtheorie als Spielart einer soziologischen Perspektive auf dieses Phänomen jedoch eine dezidierte Unterscheidung zwischen „Mensch“ und (sozialem) System vorgeschlagen, die insbesondere auf den unterschiedlichen Bedingungen der Selbstreproduktion (Autopoiesis) biologischer, psychischer und sozialer Systeme beruht und hierdurch eine Differenzierung zwischen Körper-, Bewusstseins- und Kommunikationsoperationen intendiert (vgl. Luhmann 1995a,b). Dies ermöglicht vor allem eine differenziertere Betrachtung der Konstruktions- und Kommunikationsprozesse in sozialen Systemen durch Trennung von „Mensch“ als letztlich immer imaginäre Totalität des Individuums und Person als Kommunikationsadresse mit stets selektiven Merkmalen und Eigenschaften (vgl. Luhmann 1991), stellt aber zugleich vor die Herausforderung, eine Organisation nicht als Einheit ihrer Mitarbeiter, Gebäude und Maschinen zu denken, sondern als System der Reproduktion formaler Kommunikation bzw. formaler Verhaltenserwartungen (vgl. Luhmann 1964) – im Jargon des „späten“ Luhmann: als Autopoiesis von Entscheidungen (vgl. Luhmann 2000b: 39 ff.).

Dass „der Mensch“ als Sinnbild einer Integration des ganzen Individuums bzw. des bewussten Subjekts in die Organisation unter systemtheoretischen Vorzeichen nicht plausibel

erscheint, gilt folglich als „state of the art“ (vgl. Fuchs und Göbel 1994; Luhmann 1995a).<sup>129</sup> Trotz aller Evidenz und Plausibilität einer Verortung des „Menschen“ in Organisationen, kommen wir daher im Kontext unserer systemtheoretischen Perspektive nicht umhin, die Semantik des Menschen weniger als manifesten Tatbestand von Organisationen zu betrachten, als vielmehr den Blick darauf zu richten, inwieweit die semantische *Konstruktion* des Menschen und ihre Verwendung im Kontext organisierter Sozialsysteme funktionale Aspekte ihrer Nutzung offenbart, sich also als Mittel der Lösung für spezifische Probleme des Systems, in unserem Fall die Anschlussunfähigkeit der Organisation an informale Kommunikation, eignet. Die Frage lautet dann nicht, warum (plötzlich) „Menschen“ in der Organisation auftauchen, sondern warum die Semantik des Menschlichen in der Selbstbeschreibung von Führung eine derart prominente Rolle einnimmt, obwohl die Verwendung dieser semantischen Form im Kontext organisierter Sozialsysteme aus den genannten Gründen zunächst einmal als hochgradig unwahrscheinlich gelten muss.

Der „Organization Man“ (Whyte 1957; Caplow 1964: 169 ff.) der amerikanischen Organisationswissenschaft in den 1950er und 1960er Jahren hatte dabei noch behauptet, die Spannung zwischen menschlicher Persönlichkeit und ihrer Penetration durch bürokratische Formen der Sozialisierung über die Kritik und Umgestaltung zentraler (bürokratischer) Organisationsprinzipien überwinden und hierdurch „humanere“, weil weniger persönlichkeitsbelastende, Formen organisationaler Arbeit etablieren zu können. Dass dieser Versuch jedoch im Angesicht der Realität von Organisationen als kaum umsetzbar gelten muss, erkannte man – unter anderem durch die theoretische Vorarbeit Parsons (1956a,b) – dadurch, dass die Einheit der Organisation in Bezug auf ihre Unterscheidung gegenüber ihrer Umwelt konzipiert und die Frage nach der Bedingung dieser Einheit in die Etablierung und Einhaltung formaler Verhaltenserwartungen überführt wurde (vgl. Luhmann 1964: 29 ff.). Infolgedessen bot sich die Möglichkeit, das Verhalten innerhalb der Organisation auf die Geltung formaler Richtlinien des Handelns zurückzuführen und damit zugleich nur dasjenige in das Organisationssystem zu integrieren, was durch eben diese Formalität adressierbar wurde. Dies hatte die Verlagerung des „Menschen“ in die Umwelt des Systems zur Folge. Informalität als Gegenbegriff zur Formalität findet sich somit in Situationen, welche die Mitgliedschaft als Repräsentation der Geltung formaler Verhaltenserwartungen nicht explizit tangieren (vgl. ebd.: 49).

---

<sup>129</sup> Einen Bestimmungsversuch des Menschbegriffs, der dieser Feststellung zumindest teilweise widerspricht, unternimmt Dziewas (1992), indem er den Menschen als *Einheit* des Konglomerats autopoietischer Systeme beschreibt, von denen er „durchschnitten“ sei, mithin also als Einheit biologischer, psychischer und sozialer Autopoiesis.

Die Verhaltensanforderungen an „Menschen“ in Organisationen sind infolgedessen hochselektiv. Es geht nicht darum, den „ganzen Menschen“ mit all seinen Fähigkeiten als kommunikative Erwartungsstruktur im System abzubilden. Vielmehr abstrahiert die Herausbildung allgemeiner Systemerwartungen gerade von charakterlichen Spezifika des Individuums und reduziert die formale Kommunikation auf hochselektive Stellen- und Rollen Aspekte der Person als Mitglied der Organisation (vgl. ebd.: 39 ff.). Relevanz für die systeminterne Anschlussfähigkeit besitzen demzufolge nicht „Menschen“, sondern Rollen und Stellen als kommunikative Adressen gebündelter Erwartungsstrukturen. Erst aus dieser Perspektive wird demnach verständlich, warum die Semantik des „Menschseins“ in Organisationen eine derartige Brisanz aufweist. Denn sie adressiert im Rahmen ihrer Sinnverarbeitung etwas, das in der Organisation nicht existiert: die Person als *extra*-formaler Anschlusspunkt von Kommunikation. Es erscheint folglich lohnenswert, einen genaueren Blick auf die Verwendung dieses semantischen Musters zu werfen und so detaillierter zu eruieren, in welcher Weise es funktionale Qualitäten bei der Lösung des Problems der Organisation in Bezug auf die Anschlussfähigkeit an informale Kommunikation zur Verfügung stellen kann.

Bereits jetzt lässt sich dabei vermuten: Wenn Informalität, wie in Kapitel 3.4 erörtert, als zielgerichtetes Umweghandeln beschrieben werden kann, dann bietet der „Mensch“ als Semantik und damit zugleich als Phänomen der Systemumwelt eine Vielzahl von Kontakt- und Anschlussmöglichkeiten, um die Wahrscheinlichkeit derartiger Kommunikationsräume zu erhöhen. Da für die Etablierung von Umweghandeln eine *personalisierte* Form von Kommunikation Anschluss finden muss, ist die Menschsemantik – so unsere Vermutung – im Sinne eines semantischen Äquivalents für den Personenbegriff geradezu prädestiniert, eine derartige Konnexion herbeizuführen. Denn sie verweist noch stärker als der Begriff der Person auf eine Universalität menschlicher Konstitution und damit auf eine lebensweltliche Alltäglichkeit, derer sich niemand entziehen kann – es sei denn, man könnte sich plausibel als „Unmensch“ darstellen. Aus diesem Grund nehmen wir an, dass im Kontext des Umweghandelns auch die Semantik des Menschseins bzw. der Menschlichkeit Verwendung in der Führungskommunikation findet. Um dies zu überprüfen, wenden wir uns erneut dem empirischen Material der Interviewstudie zu:

„Ja, ich denke, ein großer Fehler ist aus meiner Sicht auch, den man als Führungskraft machen kann, einfach nur den Fokus auf die Arbeit zu haben. Also denken: Okay, der Mensch muss so und so funktionieren, die und die Arbeit ist zu machen. Punkt. Kann man so machen, gibt es mit Sicherheit auch Führungskräfte, die das machen. Ich halte es für einen Fehler, weil **der Mensch ist**

**kein Roboter und der hundertprozentige Fokus auf die Arbeit und aufs Arbeitsergebnis ist aus meiner Sicht ein Fehler.“** (Abteilungsleiter Post- und Scanservices)

„Aber wie kriegt man, **wie kriegt man den Menschen hinter diesem Bewerber?** Wie kriegt man raus: Ist das wirklich die Person, die in dieses Unternehmen passt? (...) Und wenn ich jemandem die Hand drücke und ich hab' das Gefühl, ich hab' einen Fisch in der Hand – feucht und kalt –, dann natürlich frag' ich erstmal: Darf ich Ihnen Ihre Jacke abnehmen? Möchten Sie ein Glas Wasser trinken? Darf ich... oder einen Tee oder einen Kaffee? Das... und dann wird fünf Minuten überhaupt noch nicht mal beworben, sondern wird erstmal versucht, darzustellen: **Hallo, ich bin ein Mensch! Wir hätten uns auch in der Disco treffen können.**“ (Teamleiterin Schadensbearbeitung)

Bereits im ersten Zitat wird deutlich, dass eine ausschließliche Fokussierung auf die formalen Erfordernisse und Erwartungen des Systems für gute Führung – wie sie von den interviewten Führungskräften, aber auch von vielen Managementautoren (vgl. Rohrhirsch 2011; Buchenau und Walter 2018) verstanden wird – nicht genügt. „Nur den Fokus auf die Arbeit zu haben“ und Menschen als „Roboter“ organisationaler Pflichterfüllung zu betrachten, wird nicht als zielführendes Verhalten einer Führungskraft betrachtet. Es zeigt sich folglich, dass der „Mensch“ an bestimmten Stellen und in bestimmten Momenten des organisationalen Alltags einen kommunikativen re-entry in die Organisation erfährt, der als informale Erwartungsstruktur Anschlussfähigkeit über die formale Systemebene hinaus generiert. Eine solche Gelegenheit beschreibt die Teamleiterin im zweiten Zitat: Im Kontext von Bewerbungsgesprächen ist sie nicht allein daran interessiert, welche Fähigkeiten der Mitarbeiter auf fachlicher Ebene dem Unternehmen zur Verfügung stellen kann oder inwieweit er in der Lage ist, die Rolle des Bewerbers seriös und mit den gebotenen Verhaltensstandards „aufzuführen“. Sie will vielmehr „den Menschen“ hinter dem Bewerber ausfindig machen<sup>130</sup>, also ganz bewusst die Rollenerwartungen ihres Gegenübers durchbrechen und ihn dazu bringen, die eigene Rollenkonformität für einige Augenblicke zu überwinden, um hierdurch Einstellungen und Verhaltensweisen beobachtbar zu machen, die ihn als *Person* – und eben nicht als (fachlichen) Bewerber um eine bestimmte Stelle – sichtbar werden lassen.<sup>131</sup>

---

<sup>130</sup> Exakt darauf spielt auch das Kapitel „Frau Neumann, was sind Sie eigentlich *wirklich* für ein Mensch?“ bei Yate (2005: 134 ff.; Hervorhebung im Original) an, das hier beispielhaft für semantische Darstellungen der Karriere- und Managementberatung herangezogen werden soll.

<sup>131</sup> Wie sehr Bewerbungsgespräche an standardisierten Verhaltens- und Personenrollen orientiert sind, zeigt die mannigfaltige Beratungsliteratur zu diesem Thema (vgl. Yate 2005; Yeung 2016). Ziel dieser Lektüre ist es dabei, dem Bewerber bereits im Vorhinein auf typische Situationen und Kommunikationsformen des Schauspiels „Bewerbungsgespräch“ einzustellen und hierdurch das Durchhalten der Rolle eines souveränen und damit erfolgreichen Bewerbers wahrscheinlicher zu machen. Wie detailliert dabei die als „gewünscht“ propagierten Antworten ausgearbeitet werden, zeigt bereits das Inhaltsverzeichnis bei Yeung 2016, das man auch als Drehbuch für ein Theaterstück lesen könnte.

Das Problem des Systems liegt in diesem Beispiel also darin, lediglich die formalen Rahmenbedingungen einer Stellenausschreibung kommunikativ anschlussfähig machen zu können. Durch die Semantik des Menschseins und das damit implizierte Umweghandeln besitzt die Führungskraft jedoch die Möglichkeit, diese „Kommunikationssperre“<sup>132</sup> (Luhmann 2000b: 118 f.; Luhmann und Fuchs 1989) zu überbrücken, ohne ihr Gegenüber durch Verlassen des erwarteten Handlungsrahmens „Bewerbungsgespräch“ vollends zu irritieren. Vielmehr geschieht die Vermittlung des personalen Inhalts der Semantik durch das Verhalten der Führungskraft, die sich selbst als „Mensch“ und somit als Person inszeniert und auf diese Weise jene Form von Kommunikation anschlussfähig macht, die auf einer interpersonalen Ebene operiert. Von Umweghandeln kann man in diesem Zusammenhang also sprechen, weil die Teamleiterin bewusst den Umweg über die Herstellung eines informalen Raums der Kommunikation nimmt, um an persönliche Informationen über den Kandidaten zu gelangen. Hierbei kommuniziert sie den Ebenenwechsel jedoch nicht direkt, sondern nutzt semantische Aggregate wie das „Menschsein“, um implizit auf die von ihr intendierten kommunikativen Sinnverweisungsstrukturen hinzudeuten.

Die Semantik des „Menschseins“ ist demnach darauf angewiesen, im Raum informaler Kommunikation zu operieren, da Menschen nicht auf der Formalebene des Systems als kommunikative Adresse sichtbar gemacht werden können<sup>133</sup>. Angestrebt wird dabei eine Idealisierung des „Menschseins“ im Kontrast zu einer allzu formal-rationalen Darstellung organisatorischer Arbeitsprozesse („der Mensch ist kein Roboter“). Informalität wird dadurch kommuniziert, dass die semantische Konstruktion des Menschen als Gegenpol zu dem gesetzt wird, was landläufig unter Bürokratismus oder tayloristischen Arbeitsbedingungen verstanden wird.

---

<sup>132</sup> Unter Kommunikationssperren versteht Luhmann (2000a: 118 f.) dabei Einrichtungen der Kommunikation, die verhindern sollen, dass die der Kommunikation inhärente Paradoxie der Kommunikation des Nichtkommunizierten einen direkten Anschluss in der Kommunikation findet und infolgedessen massive Irritationen hervorruft. Man kann es sich, um in unserem Beispiel zu bleiben, etwa so vorstellen, dass die genannte Teamleiterin nicht sagen kann: „Wir befinden uns nicht in einem Bewerbungsgespräch“, da dies – gerade weil es sich um ein Bewerbungsgespräch handelt – kommunikativ unplausibel bzw. paradox erschiene. Gleichzeitig ist sie jedoch darum bemüht, eben diesen Eindruck zu erwecken. Allerdings verbleiben ihr hierbei lediglich indirekte Mittel der Kommunikation (Kaffee anbieten, Smalltalk etc.), um den Rahmen des Bewerbungsgesprächs in den Hintergrund treten zu lassen. Kommunikationssperren finden sich demnach dort, wo die Kommunikation des Nichtkommunizierten unkommunizierbar ist und so das Unkommunizierbare nur durch Nichtkommunikation kommuniziert werden kann.

<sup>133</sup> Es sei denn die Organisation beschlösse offiziell, Mitarbeiter semantisch auch oder sogar nur noch als Menschen zu adressieren. Allerdings verschiebt sich die Frage der Sichtbarkeit dann von der Ebene des Sichtbarmachens auf der Formalebene in den Bereich der Wahrnehmung dieses Semantikwechsels durch die Mitarbeiter. Gerade weil die Aufforderung zu „Menschlichkeit“ von der Formalebene des Systems – also zumeist vom Top-Management – stammt, verliert die Semantik ihre – häufig intendierte – informale Stoßrichtung. Man erkennt nur zu leicht die Absicht hinter derartigen Corporate Identity-Ambitionen. Die Menschsemantik wird dann weniger zu einer Schlüsselinstanz für die Errichtung informaler Kommunikationsräume als vielmehr zu einer strategischen Variable, die auch offiziell und formal-legitim eingesetzt werden kann, dabei jedoch ihre eigentlich intendierte Wirkung verliert.



Mitarbeiter werden auf diese Weise nicht als „Rädchen im Getriebe“, sondern als vollwertige *Persönlichkeiten* adressiert, die in der Lage seien, sich selbst und ihr Tun zu verantworten.<sup>134</sup> Umweghandeln unter Verwendung der Semantik des Menschseins stellt demnach von der Anschlussfähigkeit stellen- und aufgabenbezogener Verhaltenserwartungen um auf die Anschlussfähigkeit des persönlichen Wollens und Vermögens. Wie tief diese Semantik mit ihren verschiedenen inhaltlichen Ablegern dabei in den (Selbst-)Beschreibungen von Führungskräften verwurzelt ist, zeigt die nahezu flächendeckende Nutzung dieser Semantik im Kontext des Umgangs mit Mitarbeitern. Die nachfolgenden Zitate illustrieren dies nachdrücklich:

„**Wir sind alles Menschen.** Also ganz ehrlich, **ich glaube, wir sind alle Menschen und wir haben alle unsere Frusterlebnisse und wir haben alle unsere Tage, wo es überhaupt nicht mehr geht.** Und wenn ich auch gerade meine Leute da sitzen sehe und sie haben gerade wieder viel zu tun oder irgendwas ist dann. Das sehe ich sehr, sehr schnell. **Dann muss man sie auch teilweise mal lassen.**“  
(Teamleiterin HR)

„Aber... also das verstehe ich eben auch unter Wahrnehmung, **dass man die Leute in ihrer Gesamtheit irgendwo wahrnimmt.** Und ich glaube, es ist schon wichtig, dass Mitarbeiter auch merken, dass man in einer Firma nicht nur vom Chef, sondern eben auch von auch... zwischen dem Vorgesetzten auch eben **sowohl als Arbeitskraft aber auch als Mensch irgendwo wahrgenommen wird.**“ (Geschäftsführer, mittelständisches Familienunternehmen)

„Und ansonsten was auch noch für mich was Wichtiges wirklich... **an dem Menschen, der dahintersteht, interessiert zu sein.** Weil **wir sind keine Nummern, wir sind Menschen.** Und Menschen wollen auch als Menschen aus meiner Sicht wahrgenommen werden und nicht als: Ich bin die Nummer 15 im Team. Sondern: **Was hat der Mensch für Hobbys? Was interessiert ihn? Was macht er gerne?** Wenn jemand aus dem Urlaub zurückkommt, mal fragen: Wie war der Urlaub? Wie war das Wochenende? Wenn man irgendwas weiß. Oder: Wie war...? Was Besonderes, was auffällt... auch da **ein Ohr dafür zu haben einfach für den Menschen dahinter** und nicht nur ihn, wie gesagt, als... ja, ist einer meiner zehn Direct Reports sozusagen. Nein, das ist nicht mein Stil.“  
(Personalleiter)

„Naja, ein großes Herz, aber wir sind ja jetzt auch **nicht nur Sozialamt hier.** Also ich versuche, jedem zu helfen. Und ich **sehe auch bei jedem irgendwo noch das Gute.** Also ich glaube, das würden die [Mitarbeiter; T.H.] auch noch so anmerken können. Ansonsten, ja, vielleicht was

---

<sup>134</sup> Joas (2011) steigert diesen Verweis noch, indem er die Personenzentrierung moderner Gesellschaften als „Sakralität der Person“ beschreibt, um damit auszudrücken, dass die Konstruktion des Menschen als Person Religion und andere gemeinschaftsstiftende Mythen als sakralen Kern gemeinschaftlicher Selbstidentifikation verdränge (vgl. ebd.: 63 ff.). Dies kann als Hinweis darauf gelesen werden, weshalb gerade der Personen- bzw. Menschbegriff eine derart herausgehobene Stellung in der Selbstbeschreibung von Führung, aber auch in den Selbstbeschreibungen von Gesellschaften (Stichwort: Grundrechte als *Menschenrechte*) aufweist.

Negatives noch. Was könnten die negativ... Ja, dass ich halt... gut, das kann man auch als negativ auf... dass ich dann zu gutherzig ab und zu bin, wo der ein oder Andere sagen würde: Naja, der hat jetzt schon drei Chancen gekriegt, eigentlich gehört er rausgenommen. Ich sehe aber jetzt nicht nur die drei, sagen wir mal, Fehler, sondern **ich sehe auch noch das Dahinter** und denke immer: Naja, komm. **Weil ich viele auch kenne. Hat vielleicht gerade Probleme zu Hause und so weiter und so fort.**“ (Geschäftsführer Warengeschäft)

Es zeigen sich klare Redundanzen zu den beiden ersten Zitaten in diesem Kapitel: Das „Menschsein“ als solches steht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit und wird durch Beschreibungen ergänzt, die zeigen sollen, wie man Mitarbeiter als „Menschen“ wahrnimmt. So werden beispielsweise das Wissen um den Nachwuchs eines Mitarbeiters oder die jeweils spezifischen Schicksale der eigenen Angestellten zu Referenzpunkten kommunikativer Anschlussfähigkeit. Gleichzeitig zeigt dieser chronische Verweis auf die Semantik des Menschseins aber auch, als wie unwahrscheinlich selbige im kommunikativen Arrangement der Organisation gelten kann. Denn zunächst einmal ist es für die Besetzung von Stellen formal unerheblich, ob der Vorgesetzte seinen Urlaub lieber am Rhein als in der Karibik verbringt oder ob er in seiner Freizeit Mitglied im Kleintierzuchtverein ist oder Hochgebirgstouren im Himalaya bevorzugt. Ebenso wenig ist die Beendigung eines Projekts zur vereinbarten Frist formal daran gekoppelt, ob der Mitarbeiter zu Hause entsprechende Ruhe und Unterstützung findet, um die notwendigen Kräfte für seine tägliche Arbeit aufzubringen.

Trotz allem kann nicht geleugnet werden, dass Mitarbeiter am Rande ihrer Kräfte und Führungskräfte, die in ihrem Umgang mit den Angestellten Betonklötzen ähneln, ein Problem für die Organisation darstellen: Sie schränken Leistungsfähigkeit bzw. Leistungswillen ein. Allerdings kann die Organisation selbst darauf nur im Rahmen ihrer formalen Möglichkeiten reagieren. Das heißt, sie kann das, was eigentlich problematisch ist – nämlich die Persönlichkeit oder die Umstände von Mitarbeitern – nicht beobachten, außer dahingehend, dass bestimmte Leistungsanforderungen nicht erfüllt und Ziele nicht erreicht werden. Sie kann ihre Führungskräfte zwar formal dazu anweisen, „mitarbeiterfreundlicher“ zu führen und Beratungsstellen sowie Vertrauenspersonen für Mitarbeiter einzurichten, ist dann aber darauf angewiesen, dass der „semantische Sprung“ von der Stelle zum „Menschen“ von denen, die mit diesen Programmen angesprochen sind, auch vollzogen wird. Hierauf kann die Organisation nur hoffen, selbst vollziehen kann sie diesen „Sprung“ jedoch nicht. Sie bleibt an die Autopoiesis ihrer formalen Anschlussfähigkeit gebunden (vgl. Luhmann 2000b: 39 ff.).

Um dieses Problem zu lösen, benötigt das System folglich semantische Formen, die es ermöglichen, die Kluft zwischen formalem Stellenbezug und informaler Zuwendung zu überbrücken.

An dieser Stelle kommt die Semantik des „Menschseins“ zum Tragen, da sie in der Lage ist, Mitarbeiter und Vorgesetzte unter die Kategorie des Menschen („Wir sind alle nur Menschen“) zu subsumieren und hierdurch eine symmetrische Ansprechbarkeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu suggerieren. Allerdings kann die Organisation selbst keine Anschlussfähigkeit an „den Menschen“ herstellen (vgl. Luhmann 2000b), sondern bedarf erneut der Funktion von Führung als Grenzstelle, die über die Verwendung dieser Semantik im Kontext einer Selbstdarstellung (als Mensch, als authentischer Chef etc.) den re-entry der Unterscheidung zwischen System und Mitarbeitern als Umwelt des Systems in das System vorbereitet. Das Problem der Organisation wird also auch hier gelöst, indem eine Semantik Verwendung findet, die Mitarbeiter als Personen sichtbar werden lässt, indem sie Charakteristika der eigenen Persönlichkeit und der eigenen Lebensumstände als legitime Anknüpfungspunkte aufgabenbezogener Kommunikation kommuniziert und so überhaupt erst sichtbar werden lässt, dass es Gründe für Scheitern und Misserfolge (aber auch für Erfolge) gibt, die nicht zuerst auf die formalen Zurechnungspunkte des Systems zurückgeführt werden können, sondern in der Umwelt der Organisation zu finden sind.

Um diese Variante der Problemlösung noch genauer unter die Lupe zu nehmen, möchten wir im Folgenden ein Zitat des Leiters Industrial Engineering analysieren und weitere Hinweise für die von uns aufgestellten Thesen sammeln:

„**Du musst Mensch sein in so einer Rolle**, das ist ganz wichtig, empfinde ich so. Und da ist es auch mal **ein privates Wort miteinander reden**, zu verstehen, was der... nie aufzwingen, also anbieten. Wenn das kommt, ist gut, und wenn es kein privater... Drum gibt's halt... du musst niemanden hier dazu zwingen, über private Dinge mit dir zu reden. Das ist nicht so das Thema. Aber wenn er das möchte, die Chance geben und dann auch... Weil ganz wichtig ist dann, dass man das dann noch weiß. Also **wenn einer Nachwuchs gekriegt hat, muss man wissen, dass es ein Junge ist** und was der für einen Namen hat ist auch ganz gut. Aber dass der Gegenpartner auch weiß: **Mein Vorgesetzter interessiert sich für mich. Ich bin ihm wichtig. Ich... Er kann sich Dinge im Zusammenhang mit mir merken.**“ (Leiter Industrial Engineering)

„Du musst Mensch sein in so einer Rolle“, mit diesem Ausspruch beginnt die Führungskraft ihre Darstellung der wichtigsten Eigenschaften eines Vorgesetzten. Es scheint aus ihrer Sicht unumgänglich, dass trotz der Rolle, welche sie übernimmt, ihre eigene Person als „Mensch“ nicht verlorengeht.<sup>135</sup> Allerdings muss, um dies zu erreichen, eine Ebene privater Kommunikation gefunden werden, auf der die Semantik des Menschen und die Beobachtung des

---

<sup>135</sup> Auch Managementautoren und -berater werden nicht müde, diese Form der Selbstbeschreibung von Führung zu propagieren (vgl. exemplarisch Worliczek 2009; Heim und Lindemann 2016; Janssen 2016).

Mitarbeiters als Mensch bzw. Person Anschlussfähigkeit gewinnen. Diese Ebene wird im Ziel der Führungskraft deutlich, „auch mal ein privates Wort miteinander [zu] reden“, sprich abseits inhaltlich-formaler Aufgaben und Projektbesprechungen persönliche Themen des Mitarbeiters, die zunächst nicht mit den formalen Voraussetzungen des Stellenprofils verknüpft sind, anzusprechen. Dass dies jedoch keine Selbstverständlichkeit darstellt, die friktionslos – weil erwartbar – implementiert werden könnte, zeigt die Aussage, dass man seine Untergebenen hierzu nicht zwingen, sondern eine derartige Form des Austausches nur anbieten könne. Die weitere Initiative gehe dann vom Mitarbeiter selbst aus, der das Angebot annehme oder ablehne. Gerade weil also Persönliches nicht in den Bereich formaler Erwartbarkeit fällt, muss die Etablierung einer solchen Gesprächsebene mit einem gewissen Fingerspitzengefühl von der Führungskraft lanciert werden. Dabei ist jedoch stets die Möglichkeit gegeben, dass die Installierung von Umweghandeln durch die Verweigerung des Mitarbeiters, den formal gesicherten Bereich kommunikativer Anschlussfähigkeit zu verlassen, unterbunden wird.

Des Weiteren verläuft die Ebene der Sichtbarmachung des Mitarbeiters als Person auch über Informationen aus seinem privaten Umfeld („Mein Vorgesetzter interessiert sich für mich“). Dabei stehe die Führungskraft nicht nur in der Pflicht, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, informale Gesprächsformate zu wählen, sondern sie müsse zusätzlich die bis dato erhaltenen Informationen im Kontext der jeweiligen personalen Adresse adäquat einsetzen. Es geht also nicht nur um eine prinzipielle Zur-Verfügung-Stellung einer informalen Kommunikationsadresse. Vielmehr muss diese „Menschlichkeit“ immer wieder aktualisiert und durch regelmäßige Interessensbekundungen stabilisiert werden, um auf Dauer Mitarbeiter als „Menschen“ beobachtbar machen zu können („wenn einer Nachwuchs gekriegt hat, muss man wissen, dass es ein Junge ist“). Die Menschsemantik bietet in diesem Zusammenhang den Vorteil, dass sie die hierarchische Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern bereits in sich selbst symmetrisiert. Denn wenn alle Menschen tatsächlich „Menschen“ sind, dann muss dies auch für Führungskräfte gelten. Mithin wird der Hierarchie als Konstruktionsmerkmal der Führungsbeziehung, deren Leistung ja gerade darin liegt, Führung zu „entmenschlichen“ und hierdurch im Rahmen der Organisation universell erwartbar zu machen, die Symmetrie einer reziproken „Menschlichkeit“ gegenübergestellt. Vorgesetzte, welche an der Verwendung dieser semantischen Form partizipieren, legen auf diese Weise automatisch ihre personale Adresse offen und inszenieren sich selbst als das, als was sie ihre Angestellten sichtbar werden lassen wollen. Umweghandeln mithilfe der Menschsemantik findet also zur Lösung des Problems der Organisation in Bezug auf die Begrenzungen formaler Anschlussfähigkeit gerade deshalb – so unsere Vermutung – eine derart große Verbreitung, weil bereits seine Anwendung dazu führt, dass die

funktionale Abstraktion der Hierarchie (Stellen, Rollen, Positionen etc.) durch die „Selbstdegradierung“ der Führungskraft an den Rand des kommunikativen Raums gedrängt wird und demzufolge die Person, also das „So-Sein“ der Führungskraft bzw. des Mitarbeiters, das eigentlich durch die Hierarchie aus der Organisation herausgehalten werden soll, eine breite kommunikative Anschlussfähigkeit gewinnt.

„Menschsein“ bzw. als „Mensch“ sichtbar sein stellt demnach die *conditio sine qua non* des Umweghandelns dar. Wenn es nicht gelingt, die Beobachtbarkeit der Hierarchie, also ihr Operieren innerhalb des Systems<sup>136</sup>, aus dem Referenzbereich kommunikativer Erwartbarkeit an die latenten Ränder des Kommunikationsraums zu drängen, wird Führung als Grenzstelle nicht in der Lage sein, Umweghandeln zu etablieren und hierdurch Informalität als Informationswert für die Autopoiesis des Systems anschlussfähig zu machen. Denn um ihre Funktion als Grenzstelle wahrzunehmen, ist sie darauf angewiesen, sich selbst als Umwelt des Systems beobachtbar zu machen, ohne das System jedoch zu verlassen. Die Ausweitung der personalen Adresse „Mensch“ führt also erst dann zu anschlussfähigem Umweghandeln, wenn die *Intention* des Handelns, sprich der finale Aspekt derartiger Avancen, nicht auf die formale Stellung der Führungskraft bzw. als Folge formaler Erwartungsordnung, sondern vielmehr auf sie selbst als Person zugerechnet werden kann. Sie bleibt dann – selbstverständlich! – Führungskraft, aber die Zumutungen dieser Unterscheidung (oben/unten; Führungskraft/Mitarbeiter) finden zunächst keinen direkten Durchschlag auf die operative Ebene der Kommunikation und können daher unbeobachtet am Rand des informalen Kommunikationsraums verbleiben.

Allerdings – das sollte klar geworden sein – ist die Intention der Führungskraft hinter der Nutzung von Umweghandeln keineswegs eine rein organisationsexterne. Ganz im Gegenteil liegt der zunehmenden Verwendung informaler Kommunikationsofferten ein relativ eindeutiges Ziel zugrunde: die Erhöhung formaler Anschlussfähigkeit durch „Auslagerung“ der Motivationsbedingungen in die Umwelt der Organisation, genauer gesagt: in die Mitarbeiter als Umwelt der Organisation.<sup>137</sup> Und hier beginnt auch das Paradoxon der Führung in Organisationen: Sie muss sich, um diesem Anspruch gerecht zu werden, selbst so inszenieren, als sei sie im Kontext der Menschsemantik nur am Mitarbeiter als Person interessiert, ohne dabei weitergehende Intentionen zu verfolgen. Allerdings gewinnt informales Handeln für Organisationen zugleich nur

---

<sup>136</sup> Eine ausführliche Erörterung von Hierarchie als Eigenoperation organisierter Sozialsysteme findet sich bei Baecker 1999b.

<sup>137</sup> Kritisch gewendet sprechen Böldicke und Sandhu (2017) von einer „Entgrenzung von Mensch und Organisation“ im Sinne einer dadurch angeregten „Hyperinklusion“ des Mitarbeiters in die Organisation. Systemtheoretisch informiert müsste man hier jedoch auf die Fiktion einer derartigen Inklusion verweisen und ihre Verlagerung auf die semantische Ebene der Selbstbeschreibung der Mitarbeiter verschieben.

dann einen Mehrwert, wenn seine Stoßrichtung darauf abzielt, erhöhte formale Anschlussfähigkeit als Produkt hervorzubringen. Führungskräfte müssen folglich glaubhaft darstellen, dass sie nicht wollen, was sie wollen. Und Hierarchie ermöglicht es Führungskräften, als „Grenzgänger“ des Systems zugleich die formale Ordnung zu repräsentieren und deren Nicht-Geltung zu signalisieren.

Entfaltet wird diese Paradoxie dadurch, dass Führung als Grenzstelle in der Lage ist, die formale Systemreferenz mittels Umweghandeln in den Hintergrund zu drängen und auf diese Weise den Eindruck tatsächlicher Personalität zu erzeugen. Die Menschsemantik wird dann zu einem funktionalen Äquivalent des Personenbegriffs, indem sie den Mitarbeiter als Person – vermittelt über weiterführende semantische Formen – als Kommunikationsadresse ansprechbar und somit beobachtbar werden lässt. Allerdings tritt dabei nie der ganze „Mensch“ ins Blickfeld des Beobachters, sondern lediglich ein Teil des Mitarbeiters (Hobbys, Familie, Freunde etc.). Die Vorgänge des psychischen Systems im Sinne einer Autopoiesis des Bewusstseins (vgl. Luhmann 1995a) bleiben für den Beobachter weiterhin unbeobachtbar. Der „Mensch“ wird damit nicht als umfassendes Konstrukt von Individualität, Bewusstsein und Person dargestellt, sondern verbleibt als Kategorie der kommunikativen Zuschreibung von beobachteten Eigenschaften, die erst dort „Person“ offenbaren, wo Person als anschlussfähige Adresse von Kommunikation erwartbar und damit adressierbar wird.<sup>138</sup>

Ist die Etablierung eines informalen Kommunikationsraums durch die authentische Darstellung der eigenen Persönlichkeit – also letztlich des eigenen „Menschseins“ – gelungen, ist die Führungskraft fähig, nicht nur Informationen über fachliche Themen, den Fortschritt von Projekten oder die Anzahl der Krankheitstage des Mitarbeiters einzuholen. Informalität ermöglicht es dann auch, die persönlichen Beweggründe und Zustände des Mitarbeiters in die Kommunikation zu integrieren und dort nutzbar zu machen. Man spricht dann über die *Gründe* für krankheitsbedingte Ausfälle, über die *Gründe* für ein Desinteresse an bestimmten Aufgabengebieten oder über die *Gründe* für unzureichende Arbeitsleistung. Für die Führungskraft wird der Mitarbeiter hierbei neben seiner Funktion als Stellen- und Rolleninhaber mit entsprechend generalisierten Erwartungsstrukturen auch als „Mensch“ mit spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen,

---

<sup>138</sup> Gleichzeitig weist jedoch Giddens (1991: 32 ff.) darauf hin, dass postmoderne Gesellschaftsformen unter anderem dadurch charakterisiert seien, dass in ihnen die Selbstreflexion des Menschen als Grundlage der Ausbildung einer „self-identity“ maßgeblich an Bedeutung gewinne, das „Selbst“ – also die Person oder eben: der Mensch – mithin immer stärker als Dreh- und Angelpunkt von Sozialität propagiert werde. Dies stelle, so Giddens, einen Extremol des Kontinuums dar, das aufseiten des anderen Extrems durch die immer weiter deindividualisierende Kraft der Globalisierung beschrieben werden könne. „Self-identity“ sei folglich als semantischer Gegenentwurf sozialer Selbstverortung gegenüber einer sich stetig vergrößern und damit „verallgemeinernden“ Weltgesellschaft zu verstehen. Unter diesem Aspekt ist auch die zunehmende Bedeutung von „identity construction“ (vgl. Carroll und Levy 2010) im Führungsdiskurs einzuordnen.

„Ticks“ und „guten Gründen“ (vgl. Saake und Kunz 2006; Nassehi 2015) sichtbar.<sup>139</sup> Letztlich besteht der „Trick“ der Menschsemantik also darin, dass die Wahrnehmung des Gegenübers als „Mensch“ eine Totalität der Beobachtbarkeit suggeriert, die durch ihre absolute Negierung hierarchischer und damit organisationaler Grundzusammenhänge („Wir sind alle nur Menschen“) den entscheidenden semantischen Anknüpfungspunkt für Umweghandeln und demzufolge für eine Anschlussfähigkeit informaler Kommunikation an die Führungskraft als Grenzstelle des Systems generiert, ohne dabei jedoch die Geltung der Formalebene der Organisation aufzuheben.

Umweghandeln und der hierdurch entstehende informale Kommunikationsraum bilden demnach eine Grenzstelle des Systems aus, die von Führung strategisch funktionalisiert bzw. eingesetzt werden kann, um das System mit Informationen anzureichern, die für selbiges eigentlich nicht beobachtbar wären. Indem die Hierarchie also sich selbst semantisch symmetrisiert, entwickelt sie ein Irritationspotential für personalisierte Erwartungszusammenhänge und kann diese wiederum indirekt durch ihre Berücksichtigung bei Entscheidungen als Differenz zwischen System und Umwelt in das System „reintegrieren“. Zwar verbleiben „Menschlichkeit“ und „Personalität“ weiterhin in der Umwelt des Systems, jedoch wird das Treffen von Entscheidungen durch die Grenzstelle der Führungskraft und ihre gesammelten informellen Informationen im wahrsten Sinne des Wortes „entscheidend“ ergänzt und infolgedessen besser an die Gegebenheiten des Systems und seiner Umwelt angepasst, als dies allein auf Grundlage formaler Beobachtung möglich wäre. Das Problem der Organisation erfährt demnach durch die Anwendung der Menschsemantik und ihrer Derivate im Kontext von Führung als Grenzstelle eine Lösung, indem die durch Umweghandeln erhöhte Anschlussfähigkeit informaler Kommunikation an die „Grenzperson“ der Führungskraft auf Grundlage der hierdurch erreichten Irritationssteigerung zu einer Erweiterung der für das System zugänglichen Informationen führt, die ohne die Grenzstellenfunktion von Führung nicht möglich gewesen wäre. Als Folge dieser Problemlösung kann dann auch die Anschlussfähigkeit formaler Kommunikation – also letztlich das Treffen von Entscheidungen – gesteigert werden.

---

<sup>139</sup> Ähnlich argumentiert auch Hirschauer (2017) mit seinem Begriff der „Humandifferenzierung“, mit dem er auf eine Differenzierungsleistung anspielt, die nicht an gesellschaftliche Funktionsleistungen und damit an Spezifika der Sinnverweisung von Kommunikation anschließe, sondern ihre Grundlage vielmehr aus kulturellen Unterscheidungen (Ethnizität, Alter, Geschlecht, Herkunft etc.) gewinne und diese Formen der Unterscheidung als Differenzierungsmöglichkeiten personaler Selbstbeschreibung – und damit als Ergänzung sozialer Differenzierung – im Sinne einer „Software“ der Gesellschaft etabliere (ebd.: 35 ff.). Hiervon ausgehend argumentiert Nassehi (2017: 68 ff.), dass Humandifferenzierung als Folge funktionaler Gesellschaftsdifferenzierung verstanden werden könne, deren radikale Abstraktion von „Menschlichkeit“ und „Personalität“ eine Prononcierung humandifferenzierender Unterscheidungsoptionen befördert habe, die sich beispielsweise in einer Überbetonung von personalen Eigenschaften wie Hautfarbe, Nationalität oder Religion äußere.

Eine zweite Variante bzw. Folge der Ausweitung informaler Adressen durch die Menschsemantik liegt in der dadurch genährten Illusion der Selbstverantwortung der Mitarbeiter. Je mehr sie als Person in den Blickpunkt der Kommunikation geraten, desto plausibler wird es für sie, dass ihre Aufgaben und Funktionen innerhalb des Systems nicht allein auf ausschnitthafte Rollen Aspekte und Stellenbeschreibungen zurückzuführen sind, sondern dass sie selbst als Person und mit ihren genuinen Eigenschaften an der Autopoiesis des Systems partizipieren. Das „Menschsein“ des Einzelnen wird dann – innerhalb des informalen Kommunikationsraums – zur Grundbedingung organisationalen Zusammenlebens erhoben und der Ausschluss der Person – der lange Zeit als das zentrale Effektivitätsmerkmal von Organisationen gegolten hatte (vgl. Weber 1980 [1921] oder Taylor 1995 [1911]) – im Geltungsbereich informaler Anschlussfähigkeit aufgehoben. Dies setzt eine Tendenz zur Selbstidentifikation mit dem formalen System in Gang, die dazu führt, dass Mitarbeiter als „Unternehmer ihrer selbst“ (Lemke 2008: 138) einen weitaus größeren Teil an persönlichen, nicht vom System zu verlangenden Leistungen einbringen und auf diese Weise ebenfalls die Anschlussfähigkeit formaler Operationen erhöhen<sup>140</sup>.

Die Idee des Selbstunternehmertums kondensiert folglich an der Verwendung einer Semantik, die es versteht, eben dieses „Selbst“ kommunikativ zu adressieren und es so als Kulminationspunkt organisatorischer Leistung zu stilisieren. Die Menschsemantik löst das Problem der Organisation mithin durch die Bereitstellung einer Fiktion der Selbstverantwortlichkeit bzw. der „Ganzintegration“ der Mitarbeiter als „Menschen“ in das System.<sup>141</sup> Gesteigerte formale Anschlussfähigkeit ist dann das Resultat einer durch die Verwendung dieser Semantik induzierten Ressourcenausweitung der Adresse Mitarbeiter, die dadurch erreicht wird, dass die Dialektik formaler und informaler Erwartungsstrukturen mittels Symmetrisierung des Verhältnisses von „oben“ und „unten“ bzw. „System“ und „Person“ unter Verwendung informaler Kommunikationsräume ihre Konturen verliert und es ergo möglich wird, die personale Beziehung des Mitarbeiters zum System als Totalperspektive zu simulieren. Die Identifikation des Angestellten mit der Organisation im Sinne einer selbstverantworteten Abhängigkeitsbeziehung wird dann

---

<sup>140</sup> Bröckling paraphrasiert diesen Gedanken treffend, indem er schreibt: „In der „simulierten Unternehmerfunktion“ steckt das paradoxe Programm einer kontrollierten Autonomie. Simulationen haben einen besonderen Realitätsstatus: Sie täuschen etwas vor, das so nicht existiert, aber indem sie es vortäuschen, verleihen sie ihm Wirklichkeit. Mitarbeiter sind keine Unternehmer, aber in dem Maße, in dem man sie dazu anhält, wie Unternehmer zu agieren, wird dieses Verhaltensmodell zur sozialen Norm und beeinflusst das Handeln.“ (Bröckling 2007a: 63)

<sup>141</sup> Dass eine hohe Identifikation des Mitarbeiters mit der Organisation (Commitment) jedoch auch negative Konsequenzen in Bezug auf Arbeitsmoral und Engagement haben können, veranschaulicht Randall (1987). Arbeitswille und „Commitment“ stehen dann mithin in einem relationalen Verhältnis zu persönlichen und organisationalen Parametern, die beeinflussen, inwieweit Selbstidentifikation tatsächlich leistungsfördernd wirkt.



zum Dreh- und Angelpunkt führungsspezifischer Kommunikation und zielt auf Formen der „Selbstmotivation“ der Mitarbeiter ab. Damit ist zugleich bereits ein wichtiger Aspekt von Motivation als Semantik im Kontext unserer Untersuchung angedeutet. Allerdings bedarf die Verortung einer semantischen Form der Motivation im Zusammenhang mit dem von uns verwendeten Konzept des Umweghandelns einer weiteren Ausarbeitung, die wir im nachfolgenden Kapitel vornehmen.

## 5.6 Motivation und Umweghandeln

Motivation stellt seit Beginn der Auseinandersetzung mit Themen der betriebswirtschaftlichen Organisation von Unternehmen, der Einwilligung von Arbeitern in den Produktionsprozess oder den Vorteilen und Dysfunktionen „menschenzentrierter“ Managementkonzepte einen zentralen Baustein der Organisationstheorie dar. Ob man dabei Chester Barnards „zone of indifference“ (Barnard 1971 [1938]) oder den Sprenger'schen „Mythos Motivation“ (Sprenger 2010b) in den Blick nimmt, stets geht es um die Frage, wie es gelingen kann, dass Mitarbeiter ein möglichst hohes Maß an Leistung erbringen – und das ohne Zwang und Repressionen, sondern vielmehr aus einer Perspektive der Selbstidentifikation mit den zentralen Themen des Arbeitsalltags. Gerade diese beiden Autoren machen dabei deutlich, dass finanzielle Anreize, Motivationsmethoden oder „Lächeloffensiven“ des Managements nicht als echte Motivationsfaktoren wirken, sondern lediglich an der symptomatischen Oberfläche des Phänomens kratzen. Geld verliert im Hinblick auf die Temporalität seiner Nutzung an Grenznutzen (vgl. Luhmann 1988a), „Lächeloffensiven“ und „Motivationstricks“ werden von den Mitarbeitern durchschaut und ihr manipulativer Charakter offengelegt. Aus diesem Grund bilden für Barnard nicht die Methodik, die Rationalisierung oder die Organisation der Organisation den Garanten für erfolgreiche Führung. Vielmehr steht für ihn die *Person* der Führungskraft im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. An ihr entscheide sich, ob durch geschickte Kommunikation mit den Untergebenen, durch die Verteilung immaterieller Anreize wie Lob, Prestige, Wertschätzung oder Aufmerksamkeit sowie durch die Einhaltung ethischer Standards der internen Kommunikation die Einwilligung der Mitarbeiter in die von ihnen zu erledigenden Aufgaben soweit wie möglich ausgedehnt und so die *Eigenleistung* der Angestellten sichergestellt werden könne.

Seit Barnard hat sich also, so könnte man behaupten, nicht viel verändert. Auch heute stehen Themen wie Eigenmotivation (vgl. Comelli und Rosenstiel 1995: 45 ff.), Selbstunternehmertum (Boltanski und Chiapello 2003; Bröckling 2007a) oder Empowerment (Osthus 2015; Lalloux 2016) sowohl in der wissenschaftlichen Beschreibung organisationaler Arbeits-

zusammenhänge<sup>142</sup> als auch in der populärwissenschaftlichen Managementliteratur weit oben in der „Hitliste“ prominenter Perspektiven und Ansätze. Die Semantik der Motivation und ihrer Derivate scheint demnach nicht nur ein historisch einmaliges Phänomen einer bestimmten Epoche der Organisations- und Managementwissenschaft im Kontext der Überwindung tayloristischer Härten der Arbeitsgestaltung darzustellen (vgl. Bonazzi 2008: 47 ff.). Ganz im Gegenteil: Die Betonung von Motivation als Ziel und Inbegriff einer jeden Führung bleibt – mit zeitgenössischen Nuancierungen – zentraler Bestandteil organisationaler Fremd- und Selbstbeschreibung. Worin auch immer die Stoßrichtung einer Veröffentlichung zum Thema Führung besteht, man wird sicher sein können, dass Motivation eine Schlüsselstellung dabei einnimmt.<sup>143</sup> Motivation als semantischer Option der Führungskommunikation kommt damit eine größere Bedeutung zu, als dies in Anbetracht der üblichen Halbwertszeit gängiger „Managementmoden“ (vgl. Abrahamson 1996, Kieser 2002) zu erwarten wäre.

Gleichzeitig liegt die Semantik der Motivation jedoch seltsam quer zu den bisher analysierten semantischen Formen der Authentizität, des Vertrauens oder der Menschlichkeit. Sie will sich nicht so recht in das Schema einer führungsspezifischen Form der Kommunikation einfügen und sperrt sich mithin gerade dort, wo es um die Frage nach der Nutzung ihrer selbst in der Beziehung zu den Mitarbeitern geht. Während demnach sowohl Vertrauen als auch Menschlichkeit und Authentizität als zentrale Merkmale der Führungsbeziehung dargestellt werden konnten, scheint der Motivationssemantik eine Sonderrolle zuzufallen. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass Motivation als *Ergebnis* der zuvor genannten Semantiken zu beschreiben ist. Vertrauen und Authentizität sollen eben das bezwecken, was durch Motivation ausgedrückt wird, nämlich die Mitarbeiter dazu zu bewegen, motiviert zu sein, sprich ihre eigenen kognitiven Ressourcen über die formale Notwendigkeit ihrer Stelle hinaus in die Autopoiesis des Systems einzubringen. Des Weiteren stellt Motivation im Gegensatz zu Menschlichkeit oder Authentizität nahezu ausschließlich auf Eigenschaften des Mitarbeiters ab und definiert diesen hiermit nicht nur implizit, sondern direkt als Zielpunkt der Verwendung von Motivation. Der Bereich der Selbstinszenierung der Führungskraft und damit der zentrale Ankerpunkt für die Beschreibung der vorherigen Semantiken entfällt dadurch nahezu komplett. Die Entstehung von

---

<sup>142</sup> Für einen theoriezentrierten Zugang zum Motivationsbegriff in der Soziologie siehe Turner 1987.

<sup>143</sup> Häufig geschieht dies auch dann, wenn die Bedeutung von Motivation eigentlich negiert wird. Sie wandelt sich in diesem Kontext von einem „Herzustellenden“ zu einem „Vorhandenen“. Die Aufgabe der Führung liegt dann nicht mehr darin, ihre Mitarbeiter zu motivieren, sondern die Motivation, die sie ohnehin mitbringen, nicht zu demotivieren (vgl. z.B. Malik 2005, Sprenger 2010b). Die Motivationssemantik gewinnt folglich neue Derivate wie „Selbstmotivation“ (Stritzelberger 2015) oder „Motivation durch Lockerheit“ (Reinwarth 2016), die immer stärker dazu übergehen, den Eigenanteil des Mitarbeiters an seiner Motivation in den Fokus zu rücken und von einer alleinigen Motivation durch die Mitgliedschaft im System (vgl. Luhmann 1964: 89 ff.) abzugrenzen.

Motivation kann dann zwar der Operationalisierung von Authentizität zugeschrieben werden, aber eben nicht, weil die Führungskraft sich selbst als motiviert, sondern weil sie sich als *authentisch* beschreibt. *Es motiviert dann nicht die Motivation, sondern der informelle, weil persönliche, Charakter der Führungsbeziehung.*<sup>144</sup>

Die Beschreibung von Motivation als Semantik im Kontext organisationaler Führungskommunikation muss folglich auf einer anderen Ebene ansetzen als die Darstellung der bisherigen semantischen Formen; und zwar dort, wo die Frage nach den Bedingungen der Möglichkeit einer verstärkten Sichtbarmachung personaler Kommunikationselemente auf die Beschreibung des gewünschten Zustands der Mitarbeiter trifft. Dies hat zur Folge, dass die Sinnverarbeitung von der Selbstdarstellung der Führungskraft zu einem fiktiven Zielpunkt der Mitarbeiterbeschreibung übergeht und hierdurch andere Sinnverarbeitungsregeln benötigt werden als bei Semantiken der Authentizität, des Vertrauens oder der Menschlichkeit. Es ist dann davon auszugehen, dass die Motivationssemantik verstärkt Sinnverarbeitungselemente in den Blick nimmt, die das „Selbst“ des Mitarbeiters betonen und dieses in den Kontext des persönlichen Engagements im Rahmen der Systemmitgliedschaft zu integrieren versuchen. Da wir jedoch über den Grad der reinen Vermutung hinaus eindeutiger Anhaltspunkte für unsere These vorweisen möchten, scheint es uns zweckmäßig, erneut auf das Material unserer Führungskräftestudie zurückzugreifen:

„Wenn erstmal jemand das begriffen hat, wo es hingehen soll und dass er da mitspielt und wenn er **mit dem Herzen dabei ist**, dann braucht der... dann habe ich dann weniger Punkte in der Zukunft, wo ich wieder irgendwie was rumkorrigieren muss, sondern dann ist er ja... **schwimmt er ja in diesem Strom und weiß auch, wie er sich da verhalten muss.**“ (Geschäftsführer, mittelständisches Unternehmen)

Bereits dieses einführende Zitat des Geschäftsführers eines mittelständischen Unternehmens zeigt deutliche Parallelen zu dem bisher Erörterten. Es geht ihm darum, dass der Mitarbeiter „mit dem Herzen dabei ist“, dass seine Motivation also nicht den Begeisterungstechniken der Führungskraft entspringt, sondern vielmehr in seiner Tätigkeit selbst wurzelt. Dabei wird dem Mitarbeiter unterstellt, dass sich seine Einstellung von einer bloßen Aufgabenerfüllung hin zu einer direkten Identifikation mit seiner Arbeit wandle. Die Person des Mitarbeiters – über die funktionale Beschreibung seiner Stelle hinaus – beginnt dann im Kontext des organisatorischen Geschehens sichtbar zu werden und auch dort Anschlussfähigkeit zu gewinnen, wo eigentlich

---

<sup>144</sup> Maslow würde diese Art der Motivation auf Grundlage seiner Studien wohl als Werk der Selbstverwirklichungsmotive der Organisationsmitglieder beschreiben (vgl. Maslow 2016 [1954]: 179 ff.).

formale Nüchternheit vorherrschen müsste. Dieses „im Strom schwimmen“ stellt demnach für den Geschäftsführer die ultimative Form der Motivation dar, da der Mitarbeiter selbst für die sachgemäße Erledigung seiner Aufgaben Sorge und dabei auch über die formal vorgegebenen Parameter hinaus Möglichkeiten und Informationen mit einbeziehe<sup>145</sup>. Aufgabe des Geschäftsführers sei es dann, diese Selbstidentifikation des Mitarbeiters mit seiner Arbeit durch eine Ausweitung der personalen Adressierbarkeit desselben zu erhöhen und so immer weitere Teile der Aufgabenerledigung als Leistung der *Person* (und nicht als Selbstverständlichkeit einer Stelle) zu inszenieren, wodurch letztlich ein „im Strom schwimmen“, verstanden als weitgehende Internalisierung organisationaler Selbstbeschreibungen durch den Mitarbeiter, ermöglicht werde. Das zielt dann jedoch nicht auf Motivation als solche ab, sondern erfordert vielmehr den Einsatz von Semantiken, wie sie in den vorigen Kapiteln dargestellt wurden. Motivation wird folglich zu einer Meta-Semantik, in der bereits das als erfüllt vorausgesetzt wird, was durch Authentizität, Vertrauen oder Menschlichkeit bewirkt werden soll.

Aus diesem Grund scheint die Motivationssemantik vor allem dort verortet zu sein, wo der Mitarbeiter als Person ein immer höheres Maß an Anschlussfähigkeit für die kommunikativ-informale Darstellung von Arbeit als „Selbstarbeit“ (ganz im Sinne des „unternehmerischen Selbst“ (vgl. Bröckling 2007a)) gewinnt. Darauf deuten auch weitere Zitate von Führungskräften aus unserer Studie hin:

**„Ich glaube auch nicht, dass ich jemand anders motivieren kann, bewegen, dass er etwas tut. Ja, ich glaube schon sehr viel, dass ich als Führungskraft – das ist meine Definition von Motivation – als Führungskraft Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen die Mitarbeiter ihr Bestes geben können. Und indem die Mitarbeiter ihr Bestes geben können, ist dann diese intrinsische Motivation. Und diese Rahmenbedingungen heißen: Sinn stiften... ja, also ich mache etwas. Warum? Ich bin ein Teil, ein wichtiger Teil vom Ganzen und nicht nur irgendein Aufgabenerfüller. Es geht über Wertschätzung, Perspektive bieten und die Wichtigkeit in der Person und in der Aufgabe der Tätigkeit zu geben. Das sind so die Rahmenbedingungen, in denen Mitarbeiter dann schön über sich hinauswachsen können.“** (Leiterin Personalentwicklung)

---

<sup>145</sup> Zugleich erinnert die Metapher des „im Strom Schwimmens“ an den Begriff des „*flow*-Erlebnisses“ in der Psychologie (vgl. Csikszentmihalyi 1991). Beschrieben wird dabei die Möglichkeit des totalen Erlebens einer Situation, bei der der Fokus des Handelnden gänzlich in der Binnenperspektive der Handlung liegt, Person und Tätigkeit im Vollziehen der Handlung mithin als eine Einheit wahrgenommen werden, deren Unterschiedlichkeit erst nach Ende des *flow*-Erlebnisses reflektierbar wird. Systemtheoretisch gewendet könnte man hierbei vom „blinden Fleck“ (vgl. Luhmann 1998: 426) der Beobachtung der Selbstbeobachtung sprechen, bei der Reflexionsprozesse – und damit Möglichkeiten der Selbstbeobachtung – in nachgelagerte Beobachtungsschleifen verschoben werden, um die getroffenen Unterscheidungen der aktuell operationalisierten Beobachtung nicht zu irritieren, also ein „Ganzsein“ im *flow* zu ermöglichen.

„Was braucht der Mitarbeiter? Ich denke immer: **Was braucht der Mitarbeiter, dass er sein Potential abrufen kann?** Er braucht... **er muss sich wohlfühlen.** Ich kann das nur... klar, ich hab' eine Umgebung oder beziehungsweise Voraussetzung, die ich erfüllen muss. Ich kann nicht alles bieten, aber das, was ich ihm bieten, das, was ich verändern kann, suchen. Und wenn er sich... **wenn er happy ist, dann wird er das Potential abrufen, was ich fordere.**“ (Abteilungsleiter Operations)

„**Motivation ist** auch, so sehe ich das für mich, auch eine **Eigenleistung** in irgendeiner Form. Also ich glaub', ein Unternehmen und eine Führungskraft kann nur in gewissem Maße motivieren. Man muss **sich die Motivation vielleicht auch selber schaffen und holen**, sei es durch eine Veränderung, sei es durch... ja, neue Themen oder sowas.“ (Abteilungsleiter Finanzbereich)

„**Mitarbeiter sind grundsätzlich aus sich selbst motiviert.** Die kommen alle aus irgendeinem Grund hierhin. Die, die nur kommen, weil sie Kohle verdienen wollen, die findet man schnell raus. Die gehen dann auch wieder relativ fix. Die Anderen, die sich einbringen wollen, denen ihre Arbeit Spaß macht, die mitmachen wollen, die Dinge verändern wollen, braucht man nicht zu motivieren, **die motivieren sich selbst.** Dann muss ich eher dafür sorgen, dass von denen halt eben irgendwelche Einschnitte, die ihre Motivation behindern, vermieden... dass die halt eben nicht stattfinden. Dass ich ihnen helfe, wenn sie vielleicht irgendwelche Probleme haben, **dass wir als Management-Team halt den roten Teppich flicken.**“ (Direktor Operations)

Stichworte wie „Rahmenbedingungen“, „Eigenleistung“ oder „Teil vom Ganzen“ implizieren dabei noch einmal die veränderte Stoßrichtung in Bezug auf Motivation. Anstatt Motivationsreden zu schwingen, sei es die Aufgabe des Management-Teams, „den roten Teppich [zu] flicken“, damit die Mitarbeiter „happy“ sind und das eingeforderte Potential abrufen können. Der Problembezug der Motivationssemantik scheint sich demnach von der mehr oder weniger formalen Anforderung an die Führungskräfte, ihre Mitarbeiter zu motivieren, in Richtung einer stärkeren Fokussierung der Rahmenbedingungen von Motivation zu verschieben. Das Management beschreibt sich selbst als motivationsunfähig. Anschlussfähigkeit wird also nicht mehr länger über den Verweis auf die Pflicht zur Motivation, sondern vielmehr durch die indirekte Beanspruchung der Person des Mitarbeiters als kommunikative Anschlussstelle herzustellen versucht; und zwar indem man dem Mitarbeiter suggeriert, dass er sich innerhalb bestimmter Grenzen mit seiner eigenen Persönlichkeit und seinen spezifischen Talenten *als Person* entfalten könne, er also zum „Agenten“ seiner eigenen Handlungen und folglich auch seiner Motivation werde (vgl.: Bandura 1990; McCombs 1994: 49 ff.).

Damit verschiebt sich jedoch nicht nur der Problembezug des Phänomens „Motivation“, sondern es verändern sich ebenso die semantischen Voraussetzungen, die für die Implementation derselben vonnöten sind. Motivation wird dann – paradoxerweise – zum Problem ihrer eigenen Lösung. Denn wenn es darum geht, Mitarbeiter durch „Rahmenbedingungen“, „Freiräume“,

„Wohlfühlatmosfera“ und „Verantwortungsdelegation“ zu motivieren, muss eben diese Motivationsofferte so gewählt werden, dass sie ihren eigenen Charakter in der Kommunikation nicht kommuniziert. Sie muss also motivieren wollen, ohne den Anschein zu erwecken, motivieren zu wollen. Ansonsten gelangte man erneut zu der bereits beschriebenen Situation, dass Forderungen der Führungskraft (Sei motiviert!) aufgrund der Durchschaubarkeit ihrer formalen Zwecksetzung wirkungslos blieben. Es handelt sich demnach auch in diesem Fall um eine Kommunikationssperre, die sicherstellt, dass nicht kommuniziert werden kann, was kommuniziert wird. Authentische Kommunikation von Motivation verbleibt mithin als inkommunikabel (vgl. Luhmann 1994: 154 ff.), *gerade weil* sie in ihrer Kommunikation auf die Inanspruchnahme vorgelagerter Semantiken wie Vertrauen oder Menschlichkeit angewiesen ist, die ein personalisiertes Fremd- und Selbstverständnis des Mitarbeiters als „motiviert“ überhaupt erst plausibel machen.

Letztlich stellt das Problem der Motivation also eine semantische Reformulierung des Problems der Organisation dar. Das System selbst ist nicht in der Lage, Anschlussfähigkeit an Kommunikationen zu generieren, die über formal relevante Aspekte der Systemautopoiesis hinausgehen. Das heißt, dass die Person des Mitarbeiters als solche nicht direkt zum Thema auf Organisationsebene gemacht werden kann. Formal einforderbar und erwartbar ist nur das, was im Kontext der Mitgliedschaftsbedingungen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber vereinbart wurde (vgl. Luhmann 1964: 39 ff.). Es kann also niemand gekündigt werden, weil er in seiner Freizeit als Jäger tätig ist. Lediglich in Organisationen, die konkrete Anforderungen (Veganer, Pazifist o.Ä.) via Arbeitsvertrag an die Person ihrer Mitglieder stellen oder aufgrund ihrer inhaltlichen Ausrichtung gewisse Freizeitbeschäftigungen nicht tolerieren<sup>146</sup>, kann ein derartiges Freizeitverhalten zu Irritationen und unter gewissen Umständen auch zu einer Kündigung führen – natürlich nur dann, wenn die prekäre Information auf die „offizielle“ Ebene des Systems gelangt.

Die Erweiterung informaler Adressierbarkeit kann dementsprechend nur dort gelingen, wo es bereits im Vorhinein plausibel erscheint, eine reine Formalität des kommunikativen Arrangements ausschließen zu können. Und exakt dort liegt das Problem der Organisation: Sie kann diese Formalität als Referenzpunkt ihrer Kommunikation selbst nicht verändern – sie kann also

---

<sup>146</sup> Man könnte in diesem Zusammenhang und orientiert an unserem Beispiel an Tierschutzorganisationen oder Non-Governmental Organizations, die sich für die friedliche Beilegung von Konflikten einsetzen, denken. Wie tief im Kontext des Ersteren bereits eine Vermengung von Menschenrecht (also: *Persönlichkeitsrecht!*) und Tierschutz stattgefunden und damit auch die Plausibilität einer ethischen Abwertung der Jagd als „Lusttöten“ auf gesellschaftlicher Ebene zugenommen hat, zeigen die Diskussionsbeiträge von Sailer 2006 sowie Müller-Schallenberg und Förster 2007.

nicht mit etwas operieren, was nicht zum System gehört (vgl. Luhmann 1992: 166 ff.). Daher ist sie auch nicht in der Lage, Anschlussfähigkeit an Ereignisse zu erzeugen, die außerhalb ihrer formalen „Reichweite“ liegen. Sie benötigt demnach, um beispielsweise Motivation bei ihren Mitarbeitern zu induzieren, eine Grenzstelle, die in der Lage ist, das Problem des Systems dadurch zu umgehen, dass sie Kommunikation zugleich als systemintern sowie als systemextern darstellen kann, ohne dass ihre eigene Position dabei an Glaubwürdigkeit verliert. Das Problem der Motivation ist somit ein Teilaspekt des Systemproblems, dem folgende Frage zugrunde liegt: Wie kann erhöhte informelle Anschlussfähigkeit (z.B.: Gespräche über persönliche Themen, die Zurechnung von Aufgaben und Verantwortung auf konkrete Personen) erzeugt und infolgedessen ein positiver Effekt für die Anschlussfähigkeit der eigenen Autopoiesis (z.B.: Mitarbeiter arbeiten länger und härter, sie nutzen firmenexterne Kontakte und machen sich eigeninitiativ auf die Suche nach Problemlösungen) realisiert werden?

Dass Führung hierbei die Funktion der genannten Grenzstelle einnimmt, haben wir bereits in den vorhergehenden Kapiteln anhand einiger Beispiele ausführlich erläutert. Die Stoßrichtung dieses Kapitels liegt folglich in der Frage, inwieweit die Semantik der Motivation anderer bzw. zusätzlicher Voraussetzungen bedarf, um damit die Paradoxie ihrer Inkommunikabilität (Wie kommuniziere ich Motivation, ohne sie zu kommunizieren?) zu entfalten und die erfolgreiche Implementation von Umweghandeln im Sinne der Anschlussfähigkeit informaler Kommunikation zu ermöglichen. Die nachfolgenden Zitate geben dabei weitere Anhaltspunkte zur Klärung des Sachverhalts:

„Ich versuche es auf... einfach auf meine Art, indem ich **viele Dinge nicht so super ernst nehme**, indem ich auch mal **ein paar blöde Sprüche mache**, indem ich, ja... Kleinigkeiten teilweise auch. Also **wenn es so heiß ist, gehe ich auch mal zum REWE und hol' Eis für alle** und versuch' einfach auch, wenn ich merke irgendwo, einer hat schlechte Stimmung, versuche ich auch, denjenigen abzuholen.“ (Abteilungsleiter Post- und Scan-Services)

„Man sollte immer noch **viel Spaß haben**, man sollte Spaß mit ins Unternehmen bringen. Heißt jetzt nicht, dass man mit allen Freunde sein muss, das absolut nicht. Aber: Versuche es leicht zu nehmen und **versuch' auch, für dich den richtigen Cut zu finden**. Für mich ist es wichtig, wenn ich merke, dass jemand sich 24... also gefühlte 24 Stunden an einem Platz ist, schicke ich sie nach Hause. Ich schicke sie nach Hause und sag': **Geh' Fahrrad fahren oder geh' irgendwas... Sonne genießen. Raus, raus mit dir!** Oder gib mir ein Paket, gib mir was ab, sag' mir, woran du arbeitest! Kann ich das eins zu eins übernehmen? Kann ich das quasi einfach für dich abarbeiten?“ (Bereichsleiterin Prozessmanagement)

„Letztendlich, wenn **die Beachtung dann halt auf dem Gang, wenn der Chef vorbeiläuft** und grüßt oder sagt: **Hey, hast du gut gemacht!** Habe ich erfahren von deinem Chef. Dann ist das ja noch was Anderes, wie wenn ich es nur sage, weil ich bin halt der direkte Feedbackgeber. Wenn dann von der Geschäftsleitung das Feedback kommt, **das ist ja dann doch noch ein bisschen gewichtiger.**“ (Bereichsleiter im Warengeschäft)

Besonders auffällig erscheint hier die bewusste Abstraktion von der häufig unterstellten Ernsthaftigkeit des Arbeitsalltags. Vor allem für die ersten beiden Führungskräfte geht es darum, auch mal „ein paar blöde Sprüche zu machen“, „den richtigen Cut zu finden“, „Dinge nicht so super ernst zu nehmen“ oder Mitarbeiter nach Hause zu schicken, wenn ihre Work-Life-Balance aus dem Ruder zu laufen droht. Das Ziel dieser Vorgesetzten scheint es somit zu sein, ihre Mitarbeiter darauf aufmerksam zu machen, dass die Arbeit eigentlich gar nicht so wichtig ist, wie man es vermuten könnte, und dass Spaß an der Arbeit und eine gewisse Lockerheit zentrale Eigenschaften eines guten Mitarbeiters sind<sup>147</sup>. Gleichzeitig liegt in dieser Darstellung des alltäglichen Organisationsgeschehens auch eine Abstraktion von den formalen Voraussetzungen einer Mitgliedschaft im System, die durch den Fokus auf den „Spaß bei der Arbeit“ in den Hintergrund des Geschehens rücken. Zudem bewegen sich die Aussagen der ersten beiden Führungskräfte sehr nah an den semantischen Formen von Authentizität, die wir bereits in Kapitel 5.3 erörtert haben. Da wir Motivation jedoch als Meta-Semantik, sprich als Zielbegriff von Authentizität, Vertrauen und „Menschsein“, typisiert haben, verwundert diese Nähe zunächst nicht.

Auffällig ist jedoch, dass Motivation hier erneut nicht direkt als Gegenstand von Kommunikation fungiert, sondern über die Kommunikation von Metaphern (Eis holen, jemanden „abholen“, Spaß haben, den richtigen Cut finden etc.) impliziert wird. Es geht bei der Motivation von Mitarbeitern folglich nicht darum, Motivationsanforderungen als solche zu kommunizieren. Vielmehr zielen die verwendeten Semantiken darauf ab, die Formalität des organisationalen Geschehens durch personalisierte Formen der Beschreibung von Führungsbeziehungen zu substituieren und eben dieser Personalität durch die authentisch inszenierte Darstellung der Selbstbeschreibungen Glaubwürdigkeit zu verleihen. Motivation wird semantisch dann als das *Resultat* dieses Umweghandelns zugerechnet. Dies ist auch der Grund, weshalb die Motivationssemantik weniger Bezug auf die Rolle der Führungskraft als vielmehr auf die Bedingungen der Motivation aufseiten der Mitarbeiter nimmt. Denn die *Voraussetzungen* für Motivation aufseiten der Führung wurden bereits mithilfe von Semantiken wie Vertrauen, Authentizität oder

---

<sup>147</sup> So auch Reinwarth 2016. Die Beiträge bei Heinlein und Seßler (2012) eröffnen darüber hinaus einen sozialwissenschaftlichen Blick auf die Phänomene Spaß und Unterhaltung aus gesellschaftstheoretischer Perspektive.



„Menschsein“ gelegt. Die Bedeutung der Motivationssemantik liegt mithin vor allem in der Perspektivierung der *Eigenleistungen* der Mitarbeiter unter Rekurs auf ihre Selbstverortung im Kontext der Unterscheidung von Formalität/Informalität bzw. System/Umwelt (vgl. Fuchs 2014: 12 f.). Hierdurch wird die Person, also das „Selbst“ der Mitarbeiter, mehr und mehr zur zentralen Adresse für Ansprüche und Aufgaben, die zuvor allein an stellentechnischen Vorgaben orientiert waren<sup>148</sup>.

Dies setzt voraus, dass die Mitarbeiter die zunächst via Führung künstlich errichtete Informalität des Umweghandelns nach und nach als anschlussfähige Kommunikation internalisieren. Besonders deutlich wird dies im dritten Zitat: Das Lob des Geschäftsführers an die konkrete Person („Hey, hast *du* gut gemacht!“) wird als Wertschätzung aufseiten des Mitarbeiters wahrgenommen und steigert zugleich die Identifikation desselbigen mit seiner Aufgabe, da sie für ihn nicht länger ein „Vorgegebenes“ oder eine „Pflicht“ darstellt, sondern vielmehr zu einer *persönlichen* Herausforderung stilisiert wird, deren Bewältigung dann als *persönliches* Verdienst interpretiert und honoriert werden kann. Die Bedeutung einer hierarchischen Implementation von Umweghandeln zeigt sich in diesem Zusammenhang vor allem darin, dass nicht unbedingt der nächsthöhere Vorgesetzte durch sein Lob die stärkste Wirkung erzielt. Ganz im Gegenteil ist es gerade der Geschäftsführer, also die Spitze der Hierarchie, deren Wertschätzung als besonders schmeichelhaft empfunden wird – wohl deshalb, weil man von dieser Stelle der Organisation eine Adressierung persönlicher Leistung am wenigsten erwartet hätte<sup>149</sup>, die Wahrscheinlichkeit informaler Anschlussfindung demnach als besonders gering einzustufen ist. Gleichzeitig wird hieran aber auch deutlich, dass die Hierarchie trotz allen Umweghandelns nie wirklich aus der Situation verschwindet. Sie bleibt latent an den Rändern des informalen Kommunikationsraums gegenwärtig und kann – wie im Beispiel des Lobes – durch ihre indirekte Präsenz (die *Geschäftsleitung* lobt) den Effekt des Umweghandelns noch verstärken.

Die Nutzung der Motivationssemantik löst das Problem der Organisation folglich mit dem Problem selbst: Sie nutzt die Formalebene des Systems, also die hierarchische Position des Vorgesetzten, um vermittelt durch diese Formalität das Heraustreten aus der formalen Erwartungshaltung umso deutlicher zu unterstreichen. Denn erst wenn es als relativ unwahrscheinlich

---

<sup>148</sup> Kritisch hierzu: Pongratz und Voß 2004 sowie Senghaas-Knobloch 2008.

<sup>149</sup> Schwarz (1985: 142) führt dies darauf zurück, dass Autorität demjenigen zugeschrieben werde, „der sich um (...) die Motive der anderen nicht zu kümmern braucht (...).“ Die „Besonderheit“ hierarchischer Zuwendung liegt mithin in ihrer Freiwilligkeit, die nicht eingefordert werden kann, aber gerade dadurch ihr Motivationspotential entfaltet. Man könnte also auch von einem immateriellen Anreiz für Organisationsmitglieder im Sinne Barnards (1971 [1938]) sprechen, der dadurch erreicht wird, dass die Hierarchie über ihre eigenen Verpflichtungen hinaus Personen zur Adresse von Kommunikation erhebt.

gelten kann, dass die Führungskraft als „Spaßvogel“ auftritt, Eis für alle besorgt, Arbeitsleistungen lobt oder ihre Mitarbeiter an den Spaß bei der Arbeit erinnert, wird Informalität als Informalität beobachtbar und – durch die Selbstdarstellung der Führungskraft als personale Adresse – für die Person „Mitarbeiter“ kommunikativ anschlussfähig. Motivation auf persönlicher Ebene reintegriert demnach nicht nur den Mitarbeiter als Differenz zwischen System und Umwelt in die Organisation, sie signalisiert ihm zugleich auch die Illusion, dass *er selbst als Person* innerhalb des Systems als Adresse von Kommunikation und damit als Unterscheidungsmerkmal zu beobachten sei und sowohl Erfolge als auch Misserfolge auf ihn *selbst* zugerechnet würden. Erst unter dieser Voraussetzung lässt sich (Eigen)Motivation im Kontext organisierter Sozialsysteme überhaupt sinnvoll denken. Die Motivationssemantik zielt folglich darauf ab, Moment für Moment immer wieder neu zu bekräftigen, dass die Dinge nicht schon (formal) unterschieden sind, sondern dass jeder Einzelne durch Zurechnung der Aufgaben auf sich selbst den Verlauf des Geschehens beeinflussen kann. Nur dann wird die Zurechnung auf Personen überhaupt sinnvoll und die Erledigung des Selbstverständlichen zum (persönlichen) Erfolg – informale Kommunikation also zum Generator formaler Anschlussfähigkeit.

Die Eigenheit der Motivationssemantik liegt ergo darin, dass sie als Meta-Semantik bereits das gewünschte Ergebnis des Umweghandelns illustriert und hierdurch auf Ebene der Selbstreferenz der Mitarbeiter zugleich ihre Selektionsleistungen anbringt. Motivation kann auf dieser Grundlage also nur *Selbst*motivation der Mitarbeiter sein, bei der die Führungskräfte „lediglich“ für die Bereitstellung der notwendigen informalen Anschlüsse sorgen, um die Fiktion einer Integration der Person des Mitarbeiters als glaubhafte Anschlussstelle für systeminterne Operationen auszuweisen. Die Motivationssemantik fungiert somit dort als Sinnverarbeitungsregel, wo es darum geht, die mittels Umweghandeln etablierte Informalität in ein passendes Konzept des Mitarbeiterselbstverständnisses einzupassen und infolgedessen die Rückbindung erweiterter Persönlichkeit an das System sicherzustellen. Dies geschieht, wie bereits beschrieben, durch die inszenierte Zurechenbarkeit von Aufgabenerledigungen auf die Person des Mitarbeiters. Motivation im Sinne von Selbstmotivation suggeriert den Organisationsmitgliedern demzufolge ein Vorkommen ihrer selbst im System und provoziert auf diese Weise personen-zentrierte Anschlussfindung, die wiederum im Rahmen einer Selbstidentifikation des Mitarbeiters mit der eigenen Arbeit sowie mit der Organisation, oder zumindest mit einem bestimmten Teil von ihr, sichtbar wird – vorausgesetzt die Mitarbeiter schließen an die informale Offerte einer Provokation ihres „intrinsic“ Motivationspotentials an.

Motivation entfaltet demnach die Paradoxie ihrer eigenen Inkommunikabilität, indem sie plausibel macht, dass das, was eigentlich nicht im System existiert, nämlich der Mitarbeiter,

zentraler Bestandteil desselbigen sei. Die Lösung des Organisationsproblems im Kontext der Motivationssemantik liegt damit in der Entfaltung dieser Paradoxie durch eine weitere Paradoxie: Motivation wird kommuniziert, indem man sie nicht kommuniziert, sondern *qua* Informalität den Glauben an die Anschlussfähigkeit personaler Semantiken und demzufolge an die Selbstverortung des Mitarbeiters als Person im System innerhalb des Systems erhöht – ohne sie im System zu erhöhen. Erst unter diesen Voraussetzungen kann Motivation ihre Eigenschaft als Sinnverarbeitungsregel entfalten und die Problematik mangelnder Anschlussfähigkeit des Organisationssystems durch die Provokation einer Haltung des Organisationsmitglieds als „Unternehmer seiner selbst“ bearbeiten. Umweghandeln aufseiten der Führungskräfte evoziert mithin die „Selbsttäuschung“ des Mitarbeiters im Sinne seiner Selbstverortung im System und generiert hierdurch Formen des Umweghandelns, die erst dadurch ihre Wirkung entfalten, dass sie nicht mehr gegen formalisierte Erwartungsreferenz behauptet werden müssen, sondern durch die fiktive Allgegenwärtigkeit personenzentrierter Erwartung im Kontext der Zurechnung von Systemoperationen auf die Person des Mitarbeiters Umweghandeln zur neuen „Formalität“ des Systems stilisieren.

## **5.7 Führung und Umweghandeln – Das Spiel mit der Grenze**

Nachdem wir nun einen ausführlichen Blick auf die verschiedenen Arten und Weisen geworfen haben, in denen Umweghandeln in Organisationen auftritt, und auf die Effekte, welche es dort zeitigt, möchten wir im abschließenden Kapitel unserer Interviewstudie die konkrete Funktion von Führung im Spannungsfeld von Formalität und Informalität tiefergehend thematisieren. Bisher konnten wir bereits feststellen, dass die Führungskraft durch authentisches Verhalten, Wertschätzung, Lob und Vertrauen informale Kommunikationsräume installiert, in denen die geltenden Formalerwartungen des Systems an den Rand dieses Raumes gedrängt werden und gleichzeitig informale Erwartungen als legitime Anschlussüberbrückung von Kommunikation fungieren. Hierdurch ist die Führungskraft in der Lage, ihre Mitarbeiter als Personen anzusprechen und von generalisierten Stellen- und Rollenprofilen zu abstrahieren bzw. deren Geltung lediglich als implizite oder latente Drohung der Einforderung formaler Mitgliedschaftsbedingungen mitzuführen. Allerdings ist damit noch nicht ausreichend geklärt, wie es Führung trotz ihrer Verortung als Element und Repräsentantin der Formalstruktur gelingt, Anschluss an informelle Kommunikation zu gewinnen, ohne dabei ihre formale Position aufzugeben. Dies erscheint uns insbesondere deshalb von zentraler Bedeutung, da bisherige Theorieangebote (siehe v.a. Groddeck 2011) zwar das Vorhandensein informaler (Wert-)Semantiken postulieren, deren Beobachtbarkeit im System jedoch auf eine Implementierung durch die Spitze der Hierarchie

zurückzuführen. Systeminterne (Wert-)Semantiken entstehen in diesem Verständnis als Reaktion auf unscharfe Umwelten der Organisation, die mithilfe ihrer wertspezifischen Selbstbeschreibungen versucht, die Anschlussfähigkeit menschlicher Kognition an die Autopoiesis des Systems zu erhöhen.

Was in diesem Zusammenhang jedoch unberücksichtigt bleibt, ist die Frage danach, wie die Implementierung informaler Semantiken – auch dann, wenn sie formal von der Hierarchiespitze eingesetzt wurden – *im faktischen Führungsverhalten auf den verschiedenen Stufen der Hierarchie* tatsächlich die Anschlussfähigkeit des Systems für informale Kommunikation erhöht, wie Führung es also schafft, dort Informalität zu installieren, wo eigentlich Formalität vermutet werden müsste. Hierfür gibt es bisher noch keine hinreichende Erklärung. Aus diesem Grund liegt die Funktion des vorliegenden Kapitels darin, einen Versuch zu unternehmen, diese Theorielücke zu füllen, und zwar indem das Handeln von Führungskräften im Kontext informaler Anschlussuche als Spiel mit der Grenze zwischen System und Mitarbeiter beschrieben wird. Dabei zeichnen sich zugleich zwei Fragestellungen ab, deren Beantwortung wir als zentral erachten, um die dargestellte Erkenntnislücke zu füllen. Zum einen ist dies die Frage danach, wie es Führung überhaupt gelingen kann, sich selbst als informal darzustellen, obwohl die Position der Führungskraft selbst immer eine hierarchische und damit auch eine formale ist und die Aufgaben, Pflichten und Leistungen der Mitarbeiter ebenfalls formal dieselben bleiben. Eng mit dieser Thematik verknüpft ist dann die Frage, wie Organisationen auf Informalität als Gegenstand der Beobachtung aufmerksam werden, wenn sie doch selbst – nach Maßgabe systemtheoretischer Prämissen – lediglich im Fahrwasser geltender Formalität operieren können. Wie ist es also möglich, dass die Person des Mitarbeiters im Organisationssystem sichtbar wird, ohne dass das System selbst Anschlussfähigkeit zur Person des Mitarbeiters herstellen kann? Wir glauben, dass die Antwort auf diese Fragen im „Grenzspiel“ der Führung verortet werden kann und demzufolge einen genaueren Blick darauf erlaubt, in welcher Weise informale Kommunikation – auch in Form von Wertsemantiken wie bei von Groddeck – für die Organisation anschlussfähig wird.

Zunächst erscheint uns hierfür ein erneuter Blick auf die theoretische Fassung des Führungsbegriffs ratsam, auf dessen Grundlegung die weitere Analyse fußt. Als zentrales Merkmal von Führung sticht dabei Hierarchie im Sinne einer „oben/unten-Differenz“ hervor. „Oben“ und „unten“ sind die zwei Seiten der Hierarchie, die innerhalb eines organisierten Sozialsystems zur Stabilisierung der Systemstrukturen-/operationen mittels Unsicherheitsabsorption benötigt werden, um den Mitgliedern klare Befugnisse, Verantwortlichkeiten und Freiheitsgrade zur Verfügung zu stellen und hierdurch die Momente der Komplexitätssteigerung auf wenige

Aspekte der Anschlusssicherung zu begrenzen, sodass Spezialisierung und Ausdifferenzierung möglich werden (vgl. Baecker 1999b). Hierarchische Positionen bilden dabei einen festen Bestandteil der Formalstruktur der Organisation und können nicht ohne Riskieren der Mitgliedschaft vernachlässigt oder aufgehoben werden – es sei denn durch Entscheidungen an den Stellen der Hierarchie, die die notwendige Zuständigkeit besitzen<sup>150</sup>. Letztlich kann das „Aussetzen“ von Hierarchie im Kontext des Informalitätsbegriffs also nicht bedeuten, dass die Hierarchie selbst auf dem Spiel stünde, denn das würde die innere Struktur im Sinne der Anschlussfähigkeit formaler Erwartungen nicht ohne herbe Einbußen an Komplexitätsverarbeitungskapazitäten verkraften. Es muss demnach gelingen, Hierarchie auszublenden, ohne sie zugleich auszuschalten. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass es der Organisation gelingen muss, Informalität so einzurichten, dass der *Anschein* der Möglichkeit informaler Kommunikation erweckt wird, ohne dabei jedoch das Prinzip der Hierarchie *ad absurdum* zu führen. Hierarchie muss also gelten und zugleich nicht gelten.

Deutlich wird dies vor allem daran, dass die Führungskraft Authentizität, Motivation, Hingabe und Informalität von ihren Mitarbeitern nicht formal verlangen kann. Sie kann nicht befehlen: Sei authentisch! oder: Sei kreativ! oder: Sei motiviert! Vielmehr muss die Ebene des informalen Kommunikationsraums den Eindruck erwecken, dass Hierarchie – obwohl der Kommunikationsraum hierarchisch durch die Führungskraft etabliert wurde – außer Kraft gesetzt ist oder zumindest nicht mehr als Primärstrukturierung legitimer Erwartungszusammenhänge der Interaktion fungiert. Einen ersten Ansatzpunkt zur theoretischen Bearbeitung dieses Phänomens hatten wir dabei in den vorangegangenen Kapiteln mit dem Begriff der Selbstinszenierung der Führungskraft als Person eingeführt und festgestellt, dass die hierdurch entstehende semantische Symmetrie zwischen Mitarbeitern und Führungskraft zur Anschlussfähigkeit personaler und damit informaler Kommunikation beiträgt. Dass Hierarchie in diesem Fall jedoch nicht ausgesetzt ist, wird bereits dadurch deutlich, dass die Mitarbeiter ihr Verhalten am Verhalten

---

<sup>150</sup> Dies darf allerdings als unwahrscheinlich gelten, da die Organisation sich durch Abschaffung der Hierarchie und somit letztlich auch aller Positionen und Stellen, die bis dato das „Oben“ und „Unten“ des Systems repräsentierten, weitgehend eines grundlegenden Mechanismus der Entscheidungsautoopoiesis beraubte: der Komplexitätsreduktion. Gäbe es keine hierarchisch zugewiesenen Positionen mehr, bliebe auch unklar, wer in welchem Fall zu entscheiden hat und es könnte nicht erwartet werden, dass eine Entscheidung an einer bestimmten Stelle des Systems zu treffen ist. Stattdessen fände eine tägliche Neuaushandlung der geltenden „Hackordnung“ statt, bei der am Morgen noch nicht sicher wäre, wer am Abend als Sieger vom Platz ginge. Derartig extreme, mikropolitische Zustände (vgl. Neuberger 1995, 2002) gehen mit einer massiven Unsicherheit in Bezug auf Entscheidungsfindung einher und verhindern einen komplexen Systemaufbau mittels Kanalisierung von Erwartungen durch hierarchische Zuordnung. Die *personale* Vertrauensleistung der Mitglieder ersetzt in diesem Fall dann das bis dato geltende Systemvertrauen und wird zum zentralen Konstruktionsmerkmal der Organisation. Hierarchie übernimmt folglich eine zentrale „Ordnungsleistung“ (Baecker 1999b: 200) für das System, indem sie erwartbar macht, an welchen Stellen bestimmte Entscheidungen getroffen werden und bestimmte Formen der Kommunikation Legitimität besitzen (vgl. Luhmann 1964: 161 ff.).

der Führungskraft orientieren – eben weil deren Verhalten als hierarchisch höhere Repräsentantin der Organisation Informationswert für ihre Angestellten besitzt<sup>151</sup>. Man tut also das, was der Vorgesetzte tut, und läuft so nicht Gefahr, das Falsche zu tun.

Eine „Überwindung“ der Hierarchie im Sinne einer Symmetrisierung des Beschäftigungsverhältnisses meint hier demnach keine Symmetrisierung auf der operativen Ebene des Systems, sondern eine „lediglich“ semantische Symmetrisierung innerhalb eines abgegrenzten Bereichs der Erwartungsgeltung, den wir bereits als informalen Kommunikationsraum des Umweghandelns identifiziert haben. Allerdings bleibt gerade dann die Frage bestehen, wie es Führung gelingt, diesen Spagat zwischen formeller Geltung und informaler Erwartungsbildung zu kreieren, ohne zugleich die Grenzen des Systems zu negieren. Auch der Verweis auf die Selbstinszenierung führt in diesem Kontext ohne weitere Spezifikation in die bis dato nicht zu beantwortende Problemstellung, ob das, was die Führungskraft semantisch vollzieht, innerhalb oder außerhalb der Grenzen des Systems geschieht. Wir müssen also, um auf den Kern der Funktion von Führung zu stoßen, nach den Bedingungen der Möglichkeit von Informalität im Kontext organisierter Sozialsysteme fragen und zugleich die spezifische Rolle von Führung im Kontext der Systemproblematik mitbeobachten.

Führung soll nach unseren bisherigen Erkenntnissen dabei helfen, das Problem der Organisation im Sinne ihrer fehlenden Anschlussfähigkeit für informale Kommunikation zu überwinden. Ziel von Führung muss es folglich sein, dass die Mitglieder als Personen mit ihren jeweiligen personalen Ressourcen „in die Kommunikation kommen“ (vgl. Simon 2007: 41) und auf diese Weise für das System beobachtbar und nutzbar werden. Solange Führung aber selbst als Instanz der Formalebene agiert, unterliegt sie dem gleichen Problem fehlender informaler Anschlussfähigkeit wie das System als Ganzes. Führung liegt dann in der Unterscheidung zwischen System und Person auf der Seite des Systems. Als Grenzstelle der Organisation ist Führung jedoch in der Lage, die Grenze dieser Unterscheidung zu verschieben. Eben dies tut sie, wenn sie beginnt, sich selbst als „Nicht-Führung“, sprich als „Mensch“ oder „Person auf Augenhöhe“, darzustellen. Zwar verbleibt sie als Stelle weiterhin im Kontext des formalen Systems, aber die

---

<sup>151</sup> Auf diesen Umstand weist auch Simon (2007: 115) hin. Er beschreibt Zeit und Aufmerksamkeit der Führungskraft als knappe Ressourcen, die folglich daraufhin selektiert werden müssten, was entsprechende Aufmerksamkeit und Zeit verdiene. Dasjenige, worauf die Führungskraft ihre Aufmerksamkeit lenke, werde somit allein schon aufgrund dieser Fokussierung durch den Vorgesetzten für die Angestellten bedeutsam, auch wenn sie selbst dem Thema oder der Angelegenheit kein gesteigertes Interesse beimäßen (siehe hierzu auch Luhmann 1964: 215). Die Relevanz informalen Verhaltens resultiere mithin nicht aus dem Interesse der Mitarbeiter an Informalität, sondern aus der Beobachtung des Vorgesetztenverhaltens, welches durch Semantiken wie Authentizität, Vertrauen, Lob, Wertschätzung, Eigenverantwortung etc. den Mitarbeitern signalisiere, was von der Führungskraft als relevant erachtet und eben deshalb auch von den Mitarbeitern in ihrem eigenen Interesse verfolgt und befolgt werde. Bereits die „oben/unten-Differenzierung“ der Hierarchie erzeugt also asymmetrische Potentiale für die Installierung von Umweghandeln.

durch die beschriebenen Semantiken suggerierte Symmetrisierung des Kommunikationsgeschehens bewirkt, dass die Grenze zwischen Führung und Person temporär ausgeblendet wird. Führung *erscheint* dann als personal bzw. sie wird nicht mehr als Führung, sondern als „Personsein“ wahrgenommen. Hierdurch entstehen Anknüpfungspunkte für informale Kommunikation an der Person der Führungskraft, die bei einer rein formalen Darstellung von Führung keine Anschlussfähigkeit gewinnen.

Führung vollzieht im Kontext moderner Führungssemantiken demnach ein Spiel mit der Grenze zwischen System und (Mitarbeiter-)Umwelt, bei dem die temporäre Verschiebung dieser Unterscheidung dazu führt, dass trotz des Fortgeltens der Formalordnung Anschlussfähigkeit an informale Kommunikation möglich wird. Ein passendes Beispiel für dieses „Grenzspiel“ liefert die Führungskraft im nachfolgenden Zitat:

„Und ich vergleiche halt eben Führung gerne mit Kindererziehung. **Führung bedarf Leitplanken**, die je nach Mitarbeiter enger oder weiter gesteckt sind und **innerhalb der Leitplanken** sich der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin dann **frei bewegen kann, im Rahmen ihrer Kompetenzen**, ihrer jeweiligen Verantwortung. Allerdings bedarf es auch, wenn dann die Leitplanken oder die Grenzen überschritten werden, gewisser Regularien oder gewisser Regulativen, um einfach dann zu sagen: **Da muss ich einschreiten. Da hat die Person einfach seine Kompetenzen überschritten**. Dass damit auch irgendwelche **Konsequenzen dann auch folgen**. Ich kann nicht irgendwelche Leitplanken setzen, aber trotzdem dann die Leute links und rechts marschieren lassen.“ (Personalleiter)

Der Begriff der „Leitplanke“ signalisiert dabei die Markierung einer Grenze zwischen dem Bereich, in dem der Mitarbeiter nach eigenem fachlichen Gutdünken handeln kann, und dem Bereich, in dem die fachliche und disziplinarische Präsenz des Vorgesetzten deutlich wird. Durch das Setzen dieser Grenze inszeniert der Personalleiter die Auflösung systemischer Grundbedingungen der Organisation, sprich der Geltung der Formalordnung, und erzeugt auf diese Weise die Möglichkeit, dass der Mitarbeiter als Person innerhalb des so geschaffenen Kommunikationsraums als kompetenzbegabt und eigenverantwortlich sichtbar wird. Allerdings bleibt das Sanktionspotential der formalen Hierarchie weiterhin latent vorhanden und wird dann wirksam, wenn der Mitarbeiter seine „Kompetenzen überschritten“ hat und somit entsprechende „Konsequenzen“ folgen müssen. Dieses Umweghandeln der Führungskraft definiert folglich eine neue Grenze, auf deren Innenseite informale Anschlussfindung von Kommunikation eine relativ hohe Wahrscheinlichkeit besitzt. Allerdings bedeutet die Setzung dieser Grenze zugleich auch, dass sie aufgrund ihrer formalen Fiktivität jederzeit aufgehoben und verschoben werden kann – sie ist also temporalisiert. In ihrem täglichen Führungshandeln verschiebt die

Führungskraft diese Grenze zwischen System und Person immer wieder neu, um Bereiche auszuloten, in denen Informalität anschlussfähig gemacht werden kann.

Diese Grenzstellenfunktion wird erst dadurch möglich, dass die Grenze zwischen Formalität und Informalität auch durch die Führungskraft selbst verläuft. Sie ist in der Lage, zwischen der Selbstdarstellung im Kontext formaler Hierarchie und der Symmetrisierung dieser Hierarchie durch Personalisierung ihrer eigenen Kommunikationsadresse zu wechseln und so immer wieder neu die Grenze des Kommunikationsraums zu verschieben<sup>152</sup>. Allerdings verbleibt Informalität als Innenseite der Unterscheidung dabei immer *außerhalb* des Systems. Es geht folglich *nicht* darum, dass die Führungskraft ihre eigene Person und die des Mitarbeiters *innerhalb* des Systems sichtbar macht. Mitarbeiter und personale Kommunikation bleiben Umwelt des Systems. Allerdings erhöht die Führungskraft durch die Gleichzeitigkeit von Formalität und Informalität im Kontext ihrer Funktion die Irritabilität ihrer formalen Rolle für informelle Reize der Umwelt. Das, was sie demnach im Rahmen des Umweghandelns an Anschlussfähigkeit erzeugt, kann sie wiederum im Formalbereich des Systems als Information über den re-entry der Unterscheidung zwischen System und Person in das System sichtbar werden lassen und auf diese Weise den Informationswert der Informalität für die Organisation beobachtbar machen. Aber warum nimmt ausgerechnet Führung bei der Implementierung von Informalität eine solche Schlüsselrolle ein? Existiert nicht bereits genügend Informalität in Form von Kaffeeklatsch, inoffiziellen Kommunikationswegen und schwarzen Kassen, als dass noch weitere Anschlüsse in diesem Bereich benötigt würden?

Zunächst einmal muss man festhalten, dass es nicht die grundlegende Funktion von Führung ist, ein Mehr an Informalität zu erzeugen, also letztlich die Menge informaler Kommunikation zu erhöhen. Sicherlich ist das ein Effekt, der eintritt, sobald Umweghandeln genutzt wird. Allerdings liegt die Intention des Umweghandelns in einem anderen Bereich: Es geht ihm vorrangig darum, bereits vorhandene Informalität *sichtbar* zu machen, indem es durch Etablierung informeller Kommunikationsräume die Wahrscheinlichkeit der Anschlussfähigkeit personalisierter Kommunikation an die Person des Mitarbeiters, aber auch an die Person der Führungskraft, erhöht und hierdurch dazu beiträgt, dass Informalität Anschlusspunkte an diese Grenzstelle des Systems findet und nicht als Rauschen der Umwelt des Formalsystems verbleibt. Wie

---

<sup>152</sup> Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, dass Hierarchie neben dieser Ermöglichung personalisierter Einflussnahme auch als Garant der Informalität von „unten“ nach „oben“ fungiert. Denn erst durch die hierarchische Höherstellung der Führungskraft wird es für Mitarbeiter überhaupt interessant und nützlich, eigene Strategien und Ziele mittels „Unterwachung“ ihres Vorgesetzten zu verfolgen, da dieser vor allem auf formaler Ebene sehr wahrscheinlich größere Handlungsspielräume und Machtpotentiale besitzt (vgl. hierzu Luhmann 2016 sowie Kühl 2010a). Informalität wird also auch in der Umkehrung der bisher eingenommenen Perspektive erst als Folge von Formalität zu Informalität.



viel Informalität dabei entsteht, ist zunächst einmal nicht von Belang – es geht in erster Linie darum, ob das System mittels Führung Sensibilität für die Anschlussfähigkeit von Informalität als seiner Umwelt entwickeln kann, sprich in der Lage ist, das bereits vorhandene Potential an informeller Kommunikation in der Umwelt des Systems „anzuzapfen“. Der Vorteil für das System, welcher durch Führung realisierbar wird, liegt somit darin, dass Informalität nicht mehr länger als „Black Box“ des Systems verbleibt, sondern mithilfe von Führung als Grenzstelle zwischen System und Mitarbeiter an bestimmten Punkten formale Anschlussfähigkeit generiert.

Dies mag auch ohne Führung immer wieder einmal der Fall sein, denn auch in anderen Bereichen sind derartige Grenzstellenfunktionen durchaus denkbar. Allerdings besitzt Führung den Vorteil, dass *berechenbare* Gelegenheiten entstehen, bei denen durch Umweghandeln Informalität erzeugt und an diese angeschlossen wird. Das heißt, das Problem der Organisation kann genau dort gelöst werden, wo Bedarf an zusätzlicher Anschlussfähigkeit besteht. Die Unvorhersehbarkeit informeller Kommunikationsgelegenheiten wird durch Führung als Grenzstelle somit in bestimmbare Kontexte der Anwendung von Umweghandeln überführt, in denen die Person der Führungskraft mithilfe der genannten Semantiken als Nahtstelle zwischen formalem und informalem Kommunikationssinn fungiert. Dass dies wiederum *organisational* von Führung erwartet wird, muss dann in Führungsseminaren und Trainingseinheiten unter Rückgriff auf Begriffe und Formulierungen wie „Empowerment“, „eine gute Führungskraft macht sich überflüssig“ oder „vertrauensvolle Führung“ gelernt werden. Demnach müssen auch Vorgesetzte also zunächst verstehen, dass von ihnen etwas Anderes erwartet wird, als von ihnen erwartet wird.

An dieser Stelle setzen, wie bereits zu Beginn des Kapitels erwähnt, die Überlegungen von Groddecks an und übertragen die Funktion der Motivation der Mitarbeiter auf die Kommunikation von Werten als Möglichkeit der Bearbeitung der Unschärfe organisatorischer Umwelten (Groddeck 2011: 135 ff.). Es würden, so die Autorin, Werte wie Transparenz, Ehrlichkeit, Integrität, Leistung etc. vonseiten des Top-Managements vorgegeben, um den Mitarbeitern zu signalisieren, dass mit diesen Werten etwas gemeint sei, ohne jedoch klar zu kommunizieren, was dieses „Etwas“ genau ist. Auf diese Weise versuche die Organisation, an den „menschlichen“ Kapazitäten der Mitarbeiter zu partizipieren, nämlich indem sie die Ausdeutung und Bearbeitung der konkreten Situation den kognitiven Potentialen der Mitarbeiter überlasse und durch Werte-Formalisierung lediglich Orientierungspunkte zur Verfügung stelle, die jedoch in sich selbst keine konkreten Handlungsanweisungen besäßen. Motivation entsteht unter dieser Prämisse dort, wo Mitarbeiter merken und verstehen, dass die Organisation ihnen nicht länger

konkrete Handlungsanweisungen an die Hand gibt, sondern über die Kommunikation von Werten einen Spielraum der Eigenverantwortlichkeit überlässt, den sie mit ihrer „Menschlichkeit“ füllen können und sollen<sup>153</sup>. Was hier also unter Zuhilfenahme der Wertesemantik beschrieben wird, besitzt offensichtliche Parallelen zum bisher Gesagten. Insbesondere die Öffnung eines Bereichs der Eigenverantwortlichkeit für das Einbringen persönlicher Potentiale kann aus unserer Sicht mit dem Begriff des Umweghandelns beschrieben werden. Wertekommunikation stellt sich dann als Raum der Informalität dar, in dem – innerhalb bestimmter, von der Organisation implizit oder explizit festgelegter Grenzen – die Mitarbeiter als Personen ansprechbar und ihre Leistungspotentiale für die Organisation verfügbar werden.

Der entscheidende Unterschied zu von Groddecks Ausführungen liegt jedoch darin, dass sie die Begründung ihrer Fokussierung auf Werte als Semantiken zur Mitarbeitermotivation in der Umwelt der Organisation verortet: Als „polyphonic organisation“ (Åkerstrøm Andersen 2003) sehe sich das System einer Vielzahl von Systemreferenzen gegenüber und müsse auf diese Unschärfen, sprich Überkomplexitäten der Ausdeutung von Ereignissen und Zusammenhängen in der eigenen Umwelt, dadurch reagieren, dass es Werte als handlungsleitende Semantiken etabliere, die zugleich genügend Spielraum für persönliche Verarbeitungskapazitäten der Mitarbeiter zuließen, wodurch die Bearbeitung von Sachverhalten auf einer höheren Komplexitätsstufe möglich werde. Die Frage nach dem Bedarf der Organisation an „Menschlichkeit“ mag damit überzeugend geklärt sein. Aus unserer Sicht weist die Argumentation jedoch an einer Stelle erhebliche Lücken auf, und zwar am Übergang von Umweltbedürfnissen und daraus resultierenden Wertesemantiken in die konkrete Struktur der Organisation. Von Groddeck stellt den Mechanismus der Wertgeltung als logische und zugleich automatische Folge von Managemententscheidungen an der Spitze der Organisation dar, die dann relativ friktionslos die genannten Effekte auf das Verhalten der Mitarbeiter zeitigten. Allerdings lässt sie dabei die „Wanderung“ der Semantik von „oben“ nach „unten“ im hierarchischen Gefüge der Organisation außer Acht und damit die Frage, welche Bedeutung den verschiedenen Ebenen von Führung in Organisationen bei der Übermittlung dieser Wertesemantiken und folglich bei der Transformation der Motivationseinstellung der Mitarbeiter zukommt. Eigenmotivation erscheint dann als strukturelle Notwendigkeit der Kommunikation von Unternehmenswerten und weniger als

---

<sup>153</sup> Luhmann (1964: 238) sieht darin noch eine Gefahr für die Kohärenz des Systems, da die zunehmende Verselbständigung von Außenkontakten insbesondere bei Grenzstellen des Systems, die er bereits zum damaligen Zeitpunkt beobachtete, seiner Meinung nach zu einer Schwächung des Formalsystems führten. Die entstehende Überlegenheit in Bezug auf Wissen, Erfahrung und Kontakte bei den hierarchisch niedrigeren Stellen und die damit verbundene Nicht-Austauschbarkeit derartiger informaler Rollen der Organisation würden die Ordnung und Weisungskraft der Hierarchie durcheinanderbringen und das System zu einem „gefährdete[n] Opfer der Peripherie“ (ebd.) generieren lassen.

tatsächliche Führungsleistung, die zunächst auf jeder Ebene der Hierarchie und dort immer wieder neu durch informal-glaubhaftes Umweghandeln der Führungskraft etabliert und mithilfe der dargestellten Strategien auf Dauer gestellt werden muss.

Die vorliegende Arbeit leistet somit einen Beitrag dazu, die Frage nach der Implementation derartiger Semantiken innerhalb von Organisationssystemen zu klären, und unterbreitet dabei zugleich einen Vorschlag für die Bestimmung der Bedingungen der Möglichkeit informeller Anschlussfähigkeit als Umweghandeln in Organisationen, ohne dass das System nicht in der Lage wäre, die an der Unternehmensspitze behaupteten und implementierten Werte innerhalb des Systems im intendierten Sinne wirksam werden zu lassen. Das Problem der Organisation liegt folglich nicht darin, überhaupt Werte zu haben, das heißt, eine wie auch immer geartete „Corporate Identity“ zu entwickeln. Vielmehr steht das System vor der Herausforderung, diese „Werte“ nicht allein als formale Richtlinien und Verhaltensvorgaben an die Stellen und Zuständigkeiten der Organisation weiterzutragen, sondern einen Transfer dieser Werte von der Formalebene *in die Person der Mitarbeiter* zu erreichen. Denn erst innerhalb dieser Form informeller Anschlussfähigkeit, so unsere Vermutung, zeitigen Semantiken des Vertrauens, der Authentizität, der Fairness, der Integrität oder wie sie sonst auch immer heißen mögen eine zunehmende Auflösung der Grenze zwischen System und Mitarbeiter – ohne diese Grenze jedoch tatsächlich aufzulösen. Vielmehr ist es Führung, die als Grenzstelle diesen vermeintlichen Transitus durch personale Selbstinszenierung suggeriert.

Der „Trick“ der Organisation liegt demzufolge darin, das Problem eigener Anschlussunfähigkeit in Bezug auf personal-informale Kommunikation mithilfe von Führung als Grenzstelle zu bearbeiten, welche in der Lage ist, die Differenz zwischen System und Mitarbeiter in sich selbst aufzuheben und hierdurch die Integration der Person in die Organisation zu propagieren. An den tatsächlichen Voraussetzungen des Systems ändert sich dabei jedoch nur wenig: Die Mitarbeiter bleiben weiterhin Umwelt des Systems, Führung ist weiterhin hierarchisch begründet. Allerdings erzeugt diese Form des Umweghandelns einen Kontaktbereich, in dem die Grenze zwischen der formalen Rolle der Führungskraft und ihrer Selbstdarstellung als Person verwischt und auf diese Weise der Eindruck entsteht, dass im Kontext der Organisation auch personenzentrierte Erwartung nun einen Platz innehat – ohne diesen jedoch tatsächlich innezuhaben. Gleichzeitig wird die Organisation hierdurch in die Lage versetzt, die Differenz zwischen sich und den Mitarbeitern als Umwelt des Systems mithilfe von Führung als Grenzstelle im System selbst abzubilden.

Was auf diese Weise einen re-entry in das Organisationssystem erlebt, ist dann aber nicht die Person des Mitarbeiters, sondern ihre Beobachtung als Differenz zwischen System und

Mitarbeiter. Es findet also keine Reintegration des „Menschen“ oder der „Persönlichkeit“ in das System statt; vielmehr verstärkt das System durch die Beobachtung seiner Grenzstelle die Irritabilität für personalisierte Kommunikation und ist auf diese Weise in der Lage, die eigenen Schwächen der Komplexitätsverarbeitung durch die systeminterne Nutzbarmachung informaler Kommunikationsanschlüsse und somit durch eine Anregung personaler Kognition zu kompensieren. Die Beobachtung von Mitarbeitern als Personen und damit die Integration der Differenz von System und Mitarbeiter in das System stilisiert mithin die Semantik der „Person“ bzw. des „Menschen“ als Eigenleistung des Systems und provoziert auf diese Weise eine Selbstidentifikation des Mitarbeiters mit der Organisation und seiner Aufgabe über die eigentliche Stellenbeschreibung hinaus. Erst auf dieser Basis wird es dann möglich, im Medium „Mensch“ Wahrnehmung und Kommunikation aufeinander zu beziehen und so Verknüpfungsleistungen zu erzielen, welche die formale Anschlussfähigkeit des Systems erhöhen, gleichzeitig jedoch ohne das Mitwirken individueller Bewusstseinsleistungen nicht möglich wären (vgl. erneut Baecker 2007: 21).

Das Spiel mit der Grenze zwischen System und (Personen-)Umwelt kann in dieser Hinsicht als strategischer Impuls von Führung interpretiert werden, zumal der Wechsel in den Bereich informaler Kommunikation nicht bereits von Beginn an in das organisationale Konzept von Führung hineingelegt ist, sondern vielmehr erst *in actu* von der Führungskraft erlernt werden muss. Managementliteratur kann dann als Anregung für Führung verstanden werden, dieses Spiel mit der Grenze zu spielen und verstärkt informale Erwartungsreferenzen in die Beziehung zu ihren Mitarbeitern einzubauen. Der hierdurch erreichte Effekt lässt sich dann als Auslagerung von Komplexitätsverarbeitung in die Umwelt des Systems beschreiben. Denn die bis dato von der Formalebene erbrachte Leistung einer Vorgabe generalisierter Verhaltenserwartungen für die Bearbeitung systeminterner Problemstellungen wird nun auf Veranlassung des Systems selbst (!) mehr und mehr in die kognitiven Ressourcen der Mitarbeiter gelegt, die als solche nur begrenzt als Formalerwartungen in der Organisation festgeschrieben werden können. Aus diesem Grund ist das System auf eine Grenzstelle angewiesen, die in der Lage ist, die Intention des Systems zu vollziehen, ohne dabei jedoch zugleich die Kontrolle über die „outgesourcte“ Komplexitätsverarbeitung zu verlieren. Führung gelingt dies, indem sie informale Kommunikationsräume im Kontakt mit ihren Mitarbeitern einrichtet und demzufolge sich selbst und auch die Mitarbeiter als personale Adressen der Kommunikation beobachtbar werden lässt. Die Reintegration dieser Differenzbeobachtung (System/Person) reintegriert Führung dann wiederum durch ihr Spiel mit eben dieser Grenze als Differenz in das System und sorgt auf diese Weise dafür, dass die personalisierte Erwartungsreferenz der Kommunikation auch im System

beobachtbar wird und bleibt. Führung entwickelt sich in dieser Hinsicht zur „Sehhilfe“ des Organisationssystems, welches in einer Gesellschaft stetig steigender Systemreferenzen (vgl. Åkerstrøm Andersen 2003) und Unbestimmtheiten (vgl. Müller 2015a) mehr denn je auf die kognitive Leistungsfähigkeit individueller Komplexitätsverarbeitung angewiesen ist.

## 6. Zusammenfassung und Forschungsausblick

Die in dieser Arbeit dargelegten Forschungsbemühungen deuten – unter Rückbezug auf das bisher Gesagte – darauf hin, dass Führung als spezifisches Kommunikationsarrangement organisierter Sozialsysteme die Differenz von Formalität und Informalität im Sinne eines Spiels mit der Grenze zwischen formalen Erwartungsbildungen und informalen Erwartungsanschlüssen strategisch einsetzt. Ziel dieser kontinuierlichen Verschiebung der semantischen Grenzen des Systems ist dabei die Signalisierung der Anschlussfähigkeit informeller Kommunikation durch personenzentrierte Erwartungsdarstellung. Durch den systemtheoretischen Aufbau der vorliegenden Arbeit war es dabei möglich, das auftretende „Grenzproblem“ des Rollendilemmas einer Führungskraft im Sinne ihrer formalen Rolle und informellen Persönlichkeit als systeminterne Grenzverschiebung von Erwartungshorizonten zu rekonstruieren und hierdurch deutlich zu machen, dass die Nutzung informaler Kommunikation zur formalen Anschlussfindung des Systems nicht auf einer Negation ihrer systemkonstituierenden Unterscheidung (System/Umwelt) beruht, sondern vielmehr die Möglichkeiten des Wiedereintritts dieser Differenz in das System selbst deutlich macht. Unter Rückbezug auf die Verwendung von Semantiken des Vertrauens, der Authentizität oder der Menschlichkeit konnten wir daher zeigen, dass die Nutzung derartiger Sinnverarbeitungsregeln dazu dient, den Mitarbeiter über seine formale Funktion im Sinne eines Organisationsmitglieds mit bestimmten, formal spezifizierten Aufgaben, Rechten und Pflichten hinaus als *Person* beobachtbar werden zu lassen und infolgedessen informelle Aspekte der Kommunikation für die Steigerung der formalen Autopoiesis des Systems anschlussfähig zu machen.

Entscheidend ist dabei jedoch, dass das Spiel mit der Grenze, welches durch Führung betrieben wird, keine Grenzverschiebung des Systems an sich bedeutet, sondern vielmehr die Grenzen eines informellen Kommunikationsraums tangiert, der mithilfe der beschriebenen Semantiken im Kontext des Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisses etabliert wird. Was sich mithin verschiebt, ist nicht die Grenze des Systems im Sinne einer „Vereinnahmung“ informaler Kommunikation durch formale Verhaltenserwartungen. Ganz im Gegenteil verbleibt der Mitarbeiter als „Mensch“ weiterhin in der Umwelt des Systems. Was sich aber ändert, ist die erwartungsbezogene Anschlussreferenz der Kommunikation. Die Etablierung informeller Kommunikationsräume bewirkt, dass im Umfeld des Systems ein Bereich geschaffen wird, in dem Führung suggeriert, dass ihre eigenen formalen Erwartungsbezüge für unbestimmte Zeit außer Kraft gesetzt werden und die Führungskraft somit als personalisierte Adresse von Kommunikation Sichtbarkeit gewinnt. Die Grenze der Informalität liegt dann jedoch weiterhin in der Aufrechterhaltung des Kommunikationsraums, welcher der Billigung durch die formale Hierarchie

unterliegt. Allerdings wird erst unter dieser Bedingung die eigentliche Funktionalität des Gebrauchs informeller Semantiken beobachtbar. Denn Anschlussfähigkeit an die formale Autopoiesis des Systems gewinnen informelle Formen der Kommunikation nur dann, wenn Formalität – hier: Führung – in der Lage ist, sich selbst als glaubwürdige Adresse informaler Kommunikation zu präsentieren und hierdurch zu gewährleisten, dass Informalität als „echte“ Informalität zirkuliert, durch die Präsenz der Formalität in Person der Führungskraft also keinen allzu starken Rückbezug auf die formal generalisierten Verhaltenserwartungen des Systems bewirkt.

Der Effekt einer solchen Reintegration des Informellen in das Formale wurde sodann aus zwei Perspektiven beschrieben. Zunächst entsteht durch den erhöhten Grad an Informalität im Kommunikationsgeschehen eine dauerhafte Konfrontation des Mitarbeiters mit sich selbst im Kontext eines eigentlich als „unpersönlich“ konstruierten Organisationssystems. Demzufolge wird die Selektionsleistung der Organisation (Mitarbeiter werden nur über bestimmte, formal festgelegte Eigenschaften in das System integriert) durch die Fiktion der Präsenz des Persönlichen im System erweitert und dem Mitarbeiter suggeriert, dass *er selbst als „Mensch“* im System existiere, mithin seine Leistungen auf ihn als Individuum – und nicht etwa auf die Erfüllung einer formal gesetzten Funktion oder Aufgabe – zugerechnet würden. Als Resultat dieser Entwicklung entsteht der implizite Druck auf den Mitarbeiter, dass bei jeder Aufgabenerledigung nicht nur die Realisierung seiner formalen Rolle zum Thema wird, sondern vielmehr der Rückbezug auf sein Menschsein als solches aktualisiert und damit der Erfolg oder Misserfolg seines Handelns zur Illustration persönlichen Gelingens oder Scheiterns werden kann. „Motivation“ als Ziel des Umweghandelns entsteht dann, weil der Mitarbeiter in sich selbst die Schwelle zwischen System und Umwelt überschreitet und das Geschehen im System auf seine gesamte Persönlichkeit zurechnet. Das „unternehmerische Selbst“ (Bröckling 2007a) oszilliert folglich zwischen der totalen Negation seiner personalisierten Verantwortung („Dienst nach Vorschrift“) und einer totalen, aber lediglich fiktiven, Integration des eigenen Selbst in die Sinnfabrikation der Organisation. Letzteres führt dann dazu, dass der Mitarbeiter für das System einen weitaus größeren Teil seiner Ressourcen zur Verfügung stellt und selbständig kommunikative Verknüpfungsleistungen erbringt, die vom System selbst nur schwer oder gar nicht ersehen und damit auch nicht direkt – also formal – eingefordert werden können. Letztlich wird somit der indirekte Befehl (Sei selbständig!) dazu genutzt, das Implizite der Informalität durch persönliche Zurechnung zu einem Expliziten des Systems zu machen und hierdurch die formale Autopoiesis des Organisationssystems zu steigern. Personenzentrierte Semantiken dienen dann

als *Motivation für die formale Anschlussfindung* (vgl. hierzu ebenfalls: Groddeck 2011: 125 ff.).<sup>154</sup>

Der zweite Aspekt eines organisationalen Prononcierens informeller Kommunikation liegt in der Beobachtung von Informalität durch Führung als Grenzstelle des Systems. Dabei konnten wir zeigen, dass die Führungskraft in der Lage ist, sich selbst zugleich als formal und informal zu inszenieren und infolgedessen „echte“ – also nicht an formale Erfordernisse adaptierte – Informalität als Ergebnis der Etablierung informaler Kommunikationsräume für sich beobachtbar zu machen. Entscheidend ist hierbei, dass innerhalb dieser Kommunikationsräume die Wahrscheinlichkeit informeller Kommunikation und mithin ihre Erwartbarkeit im Vergleich zu den formal standardisierten Erwartungsbezügen massiv gesteigert wird; allerdings nur dann, wenn die Führungskraft in der Lage ist, das eigene Spiel mit der Grenze, also ihre Selbstdarstellung als *Person* – und nicht als Führungskraft! –, unter der Bedingung der Inkommunikabilität dieser Darstellung als glaubhaften Anschlusspunkt für informelle Kommunikation zu stilisieren. Gelingt ihr dies, ist es ihr möglich, als formale Repräsentantin der Hierarchie zugleich auch personale Aspekte in der Beziehung zu und zwischen ihren Mitarbeitern zu beobachten und diese wiederum als Informationen in das Formalsystem rückzuübersetzen. Führung übernimmt demzufolge die Funktion, die Differenz zwischen System und Person in das System zu reintegrieren und auf diese Weise eben jene Differenz als Informationswert für das System zu etablieren. Informalität gewinnt somit durch ihre Abbildung als Differenz zwischen sich und dem Formalsystem einen Anschlusswert für die formale Autopoiesis des Systems.

Durch diese beiden Effekte einer Ausweitung informaler Kommunikation wird auch der Charakter des Umweghandelns noch einmal besonders hervorgehoben. Bereits in Kapitel 3.4 hatten wir Umweghandeln dahingehend charakterisiert, dass seine Realisierung im Kontext einer Zwecksetzung, eines „um zu“, stattfindet. Es geht also immer um den Anschluss an die (Entscheidungs-)Autopoiesis des Systems. Dies ist vor allem deshalb von Bedeutung, weil uns hierdurch vor Augen geführt wird, dass Informalität nicht mit referenzlosen Pausengesprächen oder

---

<sup>154</sup> An dieser Stelle schließt auch die Kritik im Rahmen des Gouvernementalitätsbegriffs an (vgl. Lemke 2008; Foucault 2017: 148 ff.). Zentral ist dabei die These, dass Gouvernementalität sich im Sinne nationalstaatlichen Regierens innerhalb der letzten Jahrhunderte verstärkt in eine Form der „Biopolitik“ (Lemke 2013; Foucault 2017: 175 ff.) gewandelt habe, bei der Macht nicht allein über das Gewaltmonopol des Staates, sondern auch im Sinne der Beförderung von Subjektivierungsleistungen der Selbstdisziplin ausgeübt werde. Ziel derartiger biopolitischer Machtstrategien sei es mithin, Subjekte dazu zu bewegen, das zu wollen, was sie wollen sollen, die Leistungen der Disziplin mithin in das Subjekt selbst zu verlegen und demzufolge die Entstehung sogenannter „Techniken des Selbst“ (Foucault 1993) zu ermöglichen, durch welche die Selbstdisziplinierung der Subjekte dann operationalisiert werde. Bezogen auf die hier dargestellte Thematik ließe sich mithin von der Selbsttechnik der „Selbstmotivation“ sprechen, bei der Individuen sich selbst disziplinieren, indem sie die vom Unternehmen ausgegebene gouvernementale Weisung der Bereitschaft zu Eigenengagement und Motivation als Doktrin ihres organisatorischen Selbst internalisieren (vgl. Bröckling 2007b).



plumper Lästerei verwechselt werden darf. Informalität im Sinne von Umweghandeln impliziert vielmehr eine finale Stoßrichtung der Kommunikation, die dadurch erkennbar wird, dass der „Umweg“ über die Etablierung und Nutzung informaler Kommunikationsräume letztlich dazu dient, das anvisierte Formalziel überhaupt oder auf schnellerem Wege zu erreichen, als dies über formale Routinen und Prozesse möglich wäre. Motivation der Mitarbeiter zur formalen Anschlussfindung meint somit letztlich den strategischen Einsatz einer Differenzierung zwischen formaler Funktion und informaler Personalität und damit zugleich den Wiedereintritt dieser Unterscheidung in das System als Informationswert für das System. Ziel dieser Bemühungen ist mithin die Nutzung des tieferliegenden Potentials des Menschen im Umgang mit Komplexität sowie seiner Fähigkeit, psychische Wahrnehmung mit kommunikativen Leistungen zu verbinden und in der Konsequenz Verknüpfungsergebnisse zu bewirken, die allein mithilfe der Strukturmerkmale von Systemen, wie beispielsweise formaler Erwartungsbildung, nicht erbracht werden können.<sup>155</sup>

Ein Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegt aus diesem Grund in der begrifflichen Klärung des Informalitätsbegriffs. Zwar wurde und wird noch immer in vielfältigsten Zusammenhängen auf diesen Terminus zurückgegriffen, ohne jedoch zugleich eine theoriegeleitete Bestimmung desselben mitzuliefern. Es scheint vielmehr so, als wäre Informalität in den Common Sense wissenschaftlicher Bearbeitung übergegangen, sodass bei der Verwendung des Begriffs bereits implizit vorausgesetzt werden kann, dass jeder wisse, was gemeint sei, ohne jedoch genauer zu beschreiben, was dieses Etwas eigentlich ist.<sup>156</sup> Mit der Beschreibung von Informalität als

---

<sup>155</sup> Erneut greifen wir hier auf Baecker (2007) zurück, der die Nutzung des Produktionsfaktors Mensch als zentrales Merkmal innovativer Unternehmen der Zukunft beschreibt. Dazu heißt es: „Die innovativen Unternehmen der nächsten Gesellschaft werden herausfinden, dass es darauf ankommt, diesen Menschen überall dort, wo es brenzlich ist, einzusetzen, in der Führung, im Kundenkontakt, in der Arbeitsprozessgestaltung und in Verhandlungen mit Netzwerkpartnern. Sie werden herausfinden, dass er nicht nur als Funktionär im Dienst von Zweck und Mittel und auch nicht nur als Unruhefaktor und Garant der Selbstreferenz („Interesse“) einzusetzen ist, sondern in seiner Fähigkeit in Anspruch genommen werden kann, Wahrnehmung und Kommunikation aufeinander zu beziehen und aus ihnen Formen zu gewinnen: Ideen, Vorschläge, Rücksichten und Fluchtpunkte, mit denen andere gewonnen werden und mit denen weitergearbeitet werden kann. Die innovativen Unternehmen der nächsten Gesellschaft werden entdecken, dass Geistesgegenwart (...) im Umgang mit Menschen, Maschinen und Ideen die knappste Ressource von allen ist. Und sie werden entdecken, dass nur der Mensch diese Ressource bereitstellen kann“ (ebd.: 20 f.)

<sup>156</sup> Als Paradebeispiel für diesen Befund kann unter anderem auf den Sammelband „Formalität und Informalität in Organisationen“ (Groddeck und Wilz 2015) verwiesen werden. Hierin findet sich zwar eine ansehnliche Sammlung wissenschaftlicher Arbeiten, die sich zumeist mit der empirischen Beobachtung der Differenz von Formalität und Informalität in verschiedenen Themenfeldern auseinandersetzen. Allerdings problematisiert nur der Aufsatz von Tacke (2015) die eigentliche Gretchenfrage nach der theoretischen Bestimmung des Informalitätsbegriffs. Dabei bewegt sie sich selbst jedoch innerhalb eines systemtheoretischen Theorievergleichs zwischen dem „frühen“ und dem „späten“ Luhmann, dessen Quintessenz darin besteht, dass die autopoietisch gewendete Theorie sozialer Systeme keinen Spielraum mehr für die Integration des Informalitätsbegriffs besitze. Definitive Hinweise darauf, was Informalität ist und wie sie als Unterscheidung in Organisationssystemen operationalisiert werden kann, fehlen jedoch.

Umweghandeln bearbeiten wir demzufolge eine seit langem klaffende Lücke soziologischer Theorie und sind dadurch in der Lage, unsere Beobachtungen von Führung in Organisations-systemen begrifflich auf die Verwendung dieser Definition zu fokussieren. Letztlich handelt es sich hierbei natürlich, wie bei jeder begrifflichen Unterscheidung, um eine Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes. Die Bestimmung von Umweghandeln als „um zu“-Kategorie der Implementierung informaler Kommunikationsräume exkludiert somit all jene Kommunikationsformen in Organisationen, die unter dem Begriff des Tratsches und des Klatsches (im Englischen: gossip) firmieren.<sup>157</sup> Deren, durchaus denkbare, funktionale Aspekte bleiben der Untersuchung demnach verborgen.

Allerdings scheint hier aus unserer Sicht die kritische Anmerkung im lockeren Verweis auf Luhmann (1980: 19) berechtigt, ob wirklich jeder Fluch der Ruderer in den Galeeren als Referenzwert einer Untersuchung der Differenz von Formalität und Informalität Berücksichtigung finden muss. Luhmann geht es dabei weniger um die Frage nach der funktionalen Relevanz kommunikativer Arrangements als vielmehr darum, seinen Semantikbegriff mit dem Sinnbegriff zu verknüpfen und darauf aufbauend die Reichweite der Verwendung von Semantiken als Sinnverarbeitungsregeln zu illustrieren. Jede Kommunikation der Gesellschaft kann dann potentiell auf ein Schema geteilter Sinnverarbeitung zurückgeführt und als Operationalisierung einer Semantik beschrieben werden. Hierdurch erlangen wir eine höhere Sensibilität für die Beobachtung, dass auch Informalität aus semantischen Korrelaten besteht, die implizit darauf verweisen, dass mit der Verwendung bestimmter Sinnverarbeitungsregeln bestimmte Formen der Erwartung verknüpft sind. Dies haben wir unter anderem ausführlich am Beispiel des Vertrauensbegriffs (siehe Kapitel 3.3), der als zentrales Sinnverarbeitungsmuster informaler Kommunikationsbestände fungiert, gezeigt.

Exakt an dieser Stelle liegt sodann auch der zentrale Unterschied unserer Herangehensweise zu einer reinen Fokussierung auf die prinzipiell unendlichen Verweisungsmöglichkeiten aktualisierten Sinns. Wir fragen demnach nicht allein nach der Möglichkeit des Zugangs zu bestimmten Formen der Kommunikation, sondern grenzen unsere Auswahl dadurch ein, dass wir für Semantiken der Informalität eine spezifische Erwartungsreferenz, nämlich eine auf Personen zentrierte Ebene der Erwartung, postulieren und darüber hinaus die Problemlösungsfunktion

---

<sup>157</sup> Für eine Analyse von Klatsch als Sozialform siehe vor allem Bergmann 1987. Andere Disziplinen der Organisationstheorie weisen „gossip“ zudem eine zentrale Rolle in der Beschreibung informaler Prozesse und Strukturen in Organisationen zu. Hierbei stehen jedoch häufig Themen wie Gruppen- und Netzwerkbildung im Mittelpunkt, ohne dass ein direkter Bezug auf gesamtsystemische Funktionsleistungen der begrifflichen Unterscheidung vorgenommen wird. Beispiele für derartige Forschungsdesigns finden sich unter anderem bei Noon und Delbridge 1993, Harrington und Bielby 1995 oder Burt 2001.

informaler Semantiken als Parameter der Selektion in unsere Forschungsperspektive integrieren. Hierdurch vermeiden wir folglich eine übermäßige Aufblähung unseres Untersuchungsgegenstandes und sind darüber hinaus in der Lage, den Problemzuschnitt unserer Arbeit auf das Organisationssystem als Ganzes auszudehnen. Informalität als Umweghandeln findet sich mithin überall dort, wo personenspezifische Erwartungsreferenzen aktualisiert und mit einem „um zu“ der Etablierung informaler Kommunikationsräume als abkürzender Umweg zu einer Steigerung der Autopoiesis des Systems verbunden werden. Gleichzeitig geben die prominente Platzierung des Erwartungsbegriffs im Kontext der Unterscheidung von Formalität und Informalität sowie der finale Bezug der Anwendung von Informalität auf die Entscheidungsfindung des Organisationssystems gezielte Anregungen dazu, wie die Systemtheorie aus ihrer Sprachlosigkeit in Bezug auf die Integration informeller Kommunikationsbestände befreit werden kann.<sup>158</sup>

Ein weiterer Schwerpunkt unserer Arbeit liegt in der theoretischen Erweiterung des Führungsbegriffs und damit verbunden in seiner funktionalen Einbettung in organisierte Sozialsysteme im Kontext der Differenz von Formalität und Informalität. Führung als „zielbezogene Einflußnahme“ (Rosenstiel 1991: 3) im betriebswirtschaftlichen Kontext verdeckt dabei zunächst die sozialen Aspekte des Führungshandelns, sprich die Frage nach den Chancen der Durchsetzung eines Befehls bei den Untergebenen und der damit verbundenen Schaffung freiwilliger Gefolgschaft (vgl. Weber 1980 [1921]: 28). Allerdings versteift sich die Soziologie seit Weber auf eine enge Verknüpfung des Machtbegriffs mit einer theoriebasierten Darstellung von Führung.<sup>159</sup> Prinzipiell ist dies natürlich nicht falsch, da Führung ohne Möglichkeiten der Durchsetzung von Entscheidungen und somit der Selektion von relevanten Sinnanschlüssen keine Führung wäre. Dass die formale Schauseite der Organisation dabei jedoch nicht immer der

---

<sup>158</sup> Siehe hierzu die Diskussion des Informalitätsbegriffs in Kapitel 3.4 sowie die Ausführungen von Tacke (2015: 58 ff.).

<sup>159</sup> Auch systemtheoretische Führungskonzepte bilden dabei keine Ausnahme. So schreibt Baecker (2009: 68): „Wir verstehen Führung (...) als eine Kommunikation im Medium der Macht, generiert durch die Beobachtung und Ausnutzung der Chancen von Willkür“. Und Luhmann integriert den Machtbegriff an prominenter Stelle, wenn es darum geht, das Zustandekommen von Selektionsleistungen, mithin Entscheidungen, innerhalb organisierter Systeme auf Dauer sicherzustellen: „Macht ist selektionsbedingte Selektion, verstärkt also die Selektionskraft und steigert so die mögliche Komplexität eines Systems“ (Luhmann 2013: 50). „Macht ist im Bereich derjenigen Tatbestände zu suchen, durch die Einfluß generalisiert wird. Die Funktion der Macht kann im groben als *Generalisierung der Relevanz individueller Entscheidungsleistungen* beschrieben werden“ (ebd.: 54; Hervorhebungen im Original). Zugutehalten muss man der Systemtheorie dabei durchaus, dass sie den Machtbegriff von seinem direkten Bezug auf Personen loslöst und vielmehr auf die *Funktion* von Macht in sozialen Systemen, im Sinne einer dauerhaften Sicherstellung der Selektion von Kommunikationsanschlüssen, rekurriert. Führung als Realisierung strukturell verankerter Machtpotentiale nimmt ihre Rolle dann im Kontext einer hierarchischen Zuordnung der Organisationsteile und -positionen wahr, indem sie die ihr zugeschriebene Kompetenz der Entscheidungsfindung nutzt und hierdurch die übrigen Mitglieder des Systems davon entlastet werden, immer wieder neu formale Kompetenzen und Zuständigkeiten auszuhandeln (vgl. Baecker 1999b).

Realität im Alltag des Systems entspricht, Macht also auch an Stellen auftreten kann, die nicht explizit von der Organisation mit eben diesem Einfluss ausgestattet wurden, haben mikropolitische Ansätze anschaulich dargestellt (insbesondere Crozier und Friedberg 1979). Allerdings neigen diese Theorievarianten wiederum zu einer Verabsolutierung mikropolitischer Prozesse und interpretieren organisationale Strukturen lediglich als residuale Spielstruktur und Handlungsfolie von Individuen.

Die vorliegende Untersuchung schlägt folglich einen Zwischenweg ein. *Dass* Führung in Organisationen immer auch mit der Anwendung von Macht korreliert, stellt dabei für uns ein zentrales Merkmal des Führungsbegriffs im Sinne des erwähnten Potentials zur Selektion von Kommunikationsanschlüssen dar. Allerdings ist es unser Anliegen, über diesen Aspekt hinaus die Rolle von Führung in Organisationen zu beschreiben, ohne dabei zugleich einer mikropolitischen Überformung des Macht- und Strategiebegriffs auf den Leim zu gehen. Erneut gelingt dies unter Rückgriff auf bestimmte Formen der Erwartungsgeneralisierung. So haben wir versucht zu zeigen, dass Führung sich darum bemüht, die Asymmetrie der Beziehung zu ihren Untergebenen, welche durch die Merkmale hierarchischer Strukturierung charakterisiert ist, durch die strategische Nutzung personaler Erwartungsreferenzen zu symmetrisieren, um hierdurch den Mitarbeiter als „Menschen“ zur Adresse von Kommunikation im System zu stilisieren. Selbstverständlich geschieht all dies unter den Bedingungen der Hierarchie. Doch eine zentrale Einsicht unserer Forschungsperspektive liegt darin, dass Führung Hierarchie auch dazu nutzen kann, eine Resymmetrisierung hierarchiebedingter Asymmetrien zu postulieren, das heißt, zu signalisieren, dass Hierarchie sich selbst als Anschlussicherung formaler Kommunikation zu invisibilisieren versucht und im Zuge dessen die Geltung informaler Kommunikationsreferenzen suggeriert. Damit ist Hierarchie natürlich nicht aufgehoben. Ganz im Gegenteil, so könnte man argumentieren, verstärkt sie sich hierdurch noch einmal, da nur Hierarchie in der Lage ist, sich selbst als nebensächlich zu inszenieren und über sich selbst hinaus informelle Kommunikationsanschlüsse als zentralen Referenzpunkt des Verhältnisses zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zu behaupten.

Insofern ist auch hier Macht am Werk, und zwar dort, wo der Vorgesetzte die Ebene der Kommunikationsreferenz (formal oder informal) selektiert und für die Mitarbeiter als geltenden Anschlusspunkt markiert. Allerdings liegt die Funktion von Führung – und hier schränkt der Machtbegriff die Beobachtungsperspektive massiv ein – nicht allein darin, dies zu *können*. Vielmehr rückt die Operationalisierung der Unterscheidung Formalität/Informalität die Frage nach der *Erweiterung* kommunikativer Anschlussmöglichkeiten in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, nämlich dann, wenn der Wechsel auf eine geteilte Ebene informaler Erwartung dazu

führt, dass der Mitarbeiter als Differenz zwischen Mitarbeiter und System im System beobachtbar und damit als Person für formale Erwartungsgeneralisierung anschlussfähig wird. Neben der Ausübung von Macht ist folglich die Position von Führung als *Grenzstelle* zwischen dem System und der Person des Mitarbeiters ein zentraler Bestandteil ihrer Funktion für das System, bei dessen Anwendung Führung über sich selbst hinausweisen und hierarchisch zugeschriebene Machtoptionen durch Zuhilfenahme von Macht negieren muss. Dieser Umstand fand jedoch bisher in der Organisationswissenschaft und -soziologie nur wenig Beachtung. Somit unternimmt die vorliegende Arbeit den Versuch, über die einseitige Verwendung des Machtbegriffs im Sinne hierarchischer Selektionspotentiale hinaus die Funktion von Führung als Reintegration des „Menschen“ in die Organisation durch die Beobachtung der Differenz von Mitarbeiter und System zu beschreiben und hierdurch die Verwendung personalisierter Semantiken des Vertrauens, der Authentizität oder eben des „Menschseins“ im Kontext dieser Funktionsleistung zu plausibilisieren.

Ein weiteres Ziel unserer Bemühungen ist es zudem, einen praxisnahen Anschluss an die Bedeutung managementliterarischer Erzeugnisse für die semantische Darstellung des Führungsverhaltens zu generieren. Ob dabei die Relevanz informeller Semantiken zuerst von Managementberatern entdeckt wurde und durch Seminare, Coachings und Bücher in die Selbstbeschreibung von Führungskräften Einzug hielt oder ob sich diese Semantiken zunächst innerhalb organisationsspezifischer Führungspraxen herausbildeten und dann als zentrale Leitlinien der modernen Führungslehre adaptiert wurden, spielt in diesem Kontext jedoch eine untergeordnete Rolle. Vielmehr machen unsere Forschungsergebnisse darauf aufmerksam, dass semantische Kategorien der Selbstbeschreibung von Führung, auch wenn sie einem externen Beobachter noch so absurd erscheinen mögen, innerhalb der Organisation konkrete Funktionen der Anschlussicherung erfüllen und daraus resultierend zu einer gesteigerten Komplexitätsverarbeitungskapazität organisierter Sozialsysteme beitragen, die angesichts einer rasanten Zunahme der Umweltkomplexität die Bedeutung menschlicher Kognition für die Autopoiesis des Systems umso deutlicher hervortreten lässt.

Die vorliegende Untersuchung greift demzufolge aktuelle Diskursstränge auf<sup>160</sup>, ist aber durch ihr systemtheoretisches Begriffsgefüge zugleich darum bemüht, diese Phänomene unter die

---

<sup>160</sup> Besonders stark ist die aktuelle Forschung von typisierenden Gesellschaftsbegriffen geprägt. Neben der Wissensgesellschaft (Lettkemann et al. 2018) ist unter anderem die Rede von der Informationsgesellschaft (Koch und Rauh 2017) oder der Netzwerkgesellschaft (Apprich 2015). Eine Zusammenfassung der gängigsten soziologischen Gesellschaftsbegriffe findet sich darüber hinaus bei Kneer et al. 1997. Dabei sind in aller Regel spezifische Diagnosen *innerhalb* der Gesellschaft gemeint, die auf eine Veränderung ihrer Kommunikationsbedingungen hinweisen. Daher wäre es adäquater, anstatt von einer Bindestrich-Gesellschaft, von einer Veränderung der Selektionsbedingungen für die Anschlussfähigkeit kommunikativer Ereignisse zu sprechen, die unter dem Eindruck einer zunehmenden Autonomie gesellschaftlicher Funktionssysteme auf neue Probleme der Synchronisation ihrer

Frage nach ihrer Problemlösungskapazität für organisierte Sozialsysteme zu subsumieren und sie hierdurch einer funktionalen Problemstellung zuzuordnen, die ihre Beschreibungskraft gerade durch Abstraktion von allzu alltagsnahen Theoriebeobachtungen gewinnt und somit in der Lage ist, Entwicklungen in gesellschaftlichen Teilsystemen unter dem Begriff der Anschlussicherung kommunikativer Operationen zu beobachten. Der Gewinn einer solchen Perspektive liegt dann in der Erkenntnis, dass sich nicht alles ändert, nur weil differente Semantiken oder neue Referenzen der Sinnverweisung in Systemen zu Tage treten. Erst auf dieser Basis ist es möglich, die Frage nach den Ursachen oder Wirkungen dieser Veränderungen auf die Fokussierung ihrer Problemlösungskapazitäten umzustellen und zu beobachten, in welcher Weise die beschriebenen Phänomene funktionale Effekte in Systemen zeitigen.

Zusammengefasst liegen die Schwerpunkte unserer Arbeit demnach zum einen in der Formulierung eines konsistenten Informalitätsbegriffs, mit dessen Hilfe wir in der Lage sind, die Unterscheidung von Formalität und Informalität als zentrale Differenz innerhalb von Führungskommunikation zu beobachten und damit zugleich eine Operationalisierung des Informalitätsbegriffs innerhalb organisierter Sozialsysteme zu ermöglichen. Zum anderen stellen wir durch die Analyse von Semantiken wie Vertrauen, Authentizität, Motivation oder Menschlichkeit eine Verbindung zu aktuellen Managementdiskursen her und zeigen auf, in welcher Weise die dabei verwendeten Semantiken in Organisationen als strategisches Mittel führungspezifischer Kommunikation eingesetzt werden und hierdurch die Anschlussfähigkeit systemischer Operationen erhöhen. Auf dieser Grundlage ist es dann nur konsequent, Führung über ihre klassische Beschreibung des Machteinsatzes und der „oben/unten-Differenz“ hinaus als funktionale Grenzstelle der Organisation zu beschreiben, die in der Lage ist, Mitarbeiter als Umwelt des Systems durch die Reintegration der Differenz von System und Mitarbeiter im System beobachtbar und damit kommunikativ anschlussfähig zu machen.

Neben diesen zentralen Eckpunkten der vorliegenden Arbeit generiert jedoch auch unser Forschungsprojekt Leerstellen und Anknüpfungspunkte für weitere Untersuchungen. Wie jede andere Forschungsperspektive muss sie von Beginn an einen bestimmten Ausschnitt des Sozialen fokussieren und damit Anderes und Weiteres unberücksichtigt lassen, um überhaupt eine plausible Unterscheidung treffen und demzufolge eine fruchtbare Analyse leisten zu können. So ist die Differenz von Formalität und Informalität zunächst als Schema der Untersuchung auf alle sozialen Tatbestände anwendbar, insofern sich bestimmen lässt, inwieweit ein Phänomen als formal bzw. informal beschrieben werden kann. Folglich stellt die Begrenzung unseres

---

Operationen stoßen (vgl. Nassehi 2011) und hierdurch die gesteigerte Komplexitätslage moderner Gesellschaften symptomatisch vor Augen führen.

Forschungsdesigns auf genuin organisatorische Problemstellungen bereits eine Selektion des Untersuchungsgegenstandes dar. Darüber hinaus setzen wir den Schwerpunkt unserer Beobachtungen auf die Operationalisierung der genannten Unterscheidung im Kontext von Führungskommunikation und somit auf ihre (strategische) Nutzung durch Führungskräfte. Offen bleibt damit die Frage, ob Informalität eine spezifische Sinnverarbeitungsregel für Letztere darstellt oder ob sich weitere Verwendungsweisen in anderen Bereichen innerhalb und außerhalb organisierter Sozialsysteme finden lassen.

Im Rahmen einer „kontrollierten Problemerweiterung“ wollen wir daher auf den nachfolgenden Seiten einige Denkanstöße liefern, an welchen Stellen neue Problemstellungen sichtbar werden und weiterführende Forschungsarbeit auf Grundlage unserer Arbeit ansetzen kann. Eine Option wäre in diesem Zusammenhang, die Funktion von Informalität in der Kommunikation von Personen gleicher Hierarchieebene mit in die Analyse einzubeziehen. Dabei entfällt die spezifische Asymmetrie der „oben/unten-Beziehung“, wodurch eine künstliche Symmetrisierung des Verhältnisses nicht mehr notwendig ist. Man kann folglich davon ausgehen, dass Informalität im Sinne personenzentrierter Erwartungsbildung und Vertrauensleistungen bei Personen gleicher hierarchischer Position, insbesondere bei Kollegen in derselben oder befreundeten Abteilung, deutlich wahrscheinlicher operationalisiert wird, als dies im Kontext von Führung möglich ist. Unklar bleibt dann jedoch, inwieweit die von uns aufgestellte Definition von Informalität als Umweghandeln in Bezug auf diese Untersuchungsperspektive weiterhin aufrechterhalten werden kann. Es scheint uns jedoch plausibel, dass auch unter Kollegen die Verwendung personenzentrierter Semantiken dazu dient, die formale Anschlussfindung zu beschleunigen und infolgedessen den Umweg des Informalen als Abkürzung formaler Prozesse zu nutzen. Allerdings entfällt in dieser Konstellation der Einfluss der Hierarchie als Selektionsfaktor von Kommunikation, der in der Lage ist, die Formalseite des Systems zu repräsentieren und hierdurch zugleich durch Abweichung von seiner formalen Erwartbarkeit die Frage nach der Grenze zwischen System und Mitarbeiterpersönlichkeit zu stellen. Entscheidend dabei ist, dass informale Forderungen oder Anschlussgesuche eines Kollegen in der Regel ohne Weiteres unter Verweis auf formale Gesichtspunkte abgelehnt werden können. Die Offerte des Vorgesetzten jedoch steht zunächst schon immer unter dem Zweifel an ihrer Lauterkeit und Echtheit und kann darüber hinaus aufgrund der asymmetrischen Verhältnisse nicht ohne Verweis auf gute Gründe zurückgewiesen werden.<sup>161</sup>

---

<sup>161</sup> Gleichzeitig wäre in diesem Zusammenhang aber auch zu überlegen, inwieweit bereits *verschiedene Positionen* innerhalb des hierarchischen Gefüges unterschiedliche Strategien und Varianten von Umweghandeln provozieren, da Vorgesetzte, beispielsweise als Geschäftsführer, Abteilungs- oder Gruppenleiter, in differente Beziehungs- und damit Erwartungskonstellationen – sowohl auf formaler als auch auf informaler Ebene – eingebunden sind.

Nur die Hierarchie besitzt dementsprechend die Kompetenz, sich selbst zu negieren und hierdurch die Anschlussfähigkeit informaler Kommunikation zu suggerieren. Und nur Hierarchie kann dies „im Namen des Systems“ tun und damit personalisierte Erwartungshaltungen als Bestandteil des Systems inszenieren. Während demnach der strategische Einsatz von Umweghandeln auf gleicher Hierarchiestufe zumeist in Absichten der Informationsgewinnung, Koalitionsbildung oder Prozessbeschleunigung offenbar wird, sind Führungskräfte durch geschickten Einsatz ihrer Grenzstellenposition in der Lage, die Funktion der Differenz von Formalität und Informalität implizit auf die Frage nach den Bedingungen der Mitgliedschaft auszuweiten und infolgedessen personale Aspekte als legitime Referenzwerte der Anschlusskommunikation auszuweisen. Die Reintegration der Differenz von System und Mitarbeiter in das System kann demzufolge nur durch den Einsatz von Informalität aufseiten der Hierarchie vollzogen werden, *gerade weil* hier die Symmetrie einer Kommunikation „von Mensch zu Mensch“ als besonders unwahrscheinlich gelten muss und eine derartige Abweichung von formal erwartbaren Verhaltensregulationen nicht unbeachtet bleiben kann, mithin also Neudefinitionen des Selbstverhältnisses von Mitarbeiter und Organisation anregt, die im günstigsten Falle eine gesteigerte Identifikation des Mitarbeiters mit dem System und damit eine Verortung des eigenen Selbst im System – ohne dass es dort tatsächlich existiert – zur Folge haben.

Um diese Differenz asymmetrischer und symmetrischer Informalitätsverhältnisse genauer bestimmen und in ihrer Wirkungskraft erfassen zu können, müsste demnach neben der Untersuchung von Führungskommunikation auch eine Studie zur informalen Kommunikation unter Kollegen durchgeführt und deren Ergebnisse mit denjenigen aus der Führungskräftestudie in Beziehung gesetzt werden. Auf diese Weise wäre man in der Lage, systematische Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Verwendung von Umweghandeln in beiden Kontexten herauszuarbeiten und auf dieser Basis die von uns aufgeworfene These einer spezifischen Funktionalität führungsinduzierter Informalität empirisch zu validieren. Allerdings bewegte sich diese Form der Analyse weiterhin in einem intraorganisationalen Kontext, wodurch Anwendungsformen von Informalität, die außerhalb organisationaler Systeme oder zwischen diesen zu verorten sind, nicht in den Fokus der Analyse mit hineingenommen würden. Zu denken wäre hier

---

Insbesondere Führungskräfte im mittleren Management befinden sich diesbezüglich in einer „Sandwichposition“, in der sie zugleich als Führer und Geführte auftreten und mithin den unterschiedlichen Erwartungen und Kommunikationsanschlüssen ihrer innerorganisatorischen Umwelt Rechnung tragen müssen. Häufig nehmen sie dabei eine „Brückenfunktion“ (Noll 2012) zwischen den unteren Führungspositionen und dem Top-Management ein. Nicht zuletzt aus diesem Grund halten wir es für wahrscheinlich, dass eine weiterführende Untersuchung des Einflusses der hierarchischen Positionierung eines Vorgesetzten auf dessen Möglichkeiten und Strategien des Umweghandelns über die von uns dargelegten Ergebnisse hinaus tiefere Einsichten in die praktische Umsetzung von Informalität und damit von Umweghandeln eröffnen kann.



beispielsweise an Verhandlungssituationen, bei denen Vertreter verschiedener Organisationen in Beziehung zueinander treten, oder an Formen der politischen Einflussnahme durch Politikberatung, Lobbygruppen und Governance-Strukturen, die in der aktuellen politikwissenschaftlichen Diskussion einen beachtlichen Stellenwert einnehmen (vgl. Florack 2011; Köllner 2012; Bröchler und Grunden 2014; Bröchler und Lauth 2014).

Der Unterschied des Letzteren zu den bisher diskutierten Formen von Informalität liegt dabei in der Art der aufeinandertreffenden Akteure. Es handelt sich nicht um Angestellte ein und derselben Organisation, egal welcher Hierarchieebene, sondern um Vertreter des politischen Systems, die Beratungs- und Informationsdienstleistungen in Anspruch nehmen und hierfür *externe* Organisationen und Personen akquirieren. Ergo entfällt, im Vergleich zu unserem Studiendesign, sowohl eine geteilte formale Grundordnung, die über die Bedingungen der Mitgliedschaft im System bestimmt, als auch eine hierarchisch verankerte Weisungsbefugnis, die durch Asymmetrien in der Selektion von Entscheidungsspielräumen und Kommunikationsanschlüssen bestimmte Handlungen erwartbarer macht als andere. Bei der Frage nach dem Auftreten und der Wirkungsweise von Informalität geht es demnach nicht in erster Linie um eine Darstellung von Umweghandeln im Kontext formaler Routinen des Organisationssystems, da insbesondere politische Berater und Interessenvertreter nicht selbst an der Autopoiesis staatlicher Einrichtungen und Behörden partizipieren. Die Beobachtung von Informalität verschiebt sich vielmehr verstärkt in den Bereich der Einflussnahme und der Glaubwürdigkeit des Beraters, der darüber entscheidet, inwieweit seine „Dienstleistungen“ die gewünschten Ergebnisse zeitigen.<sup>162</sup> Im Fall der Lobbyarbeit operiert die Unterscheidung von Formalität und Informalität dann bereits im semantischen Äquivalent der Frage nach offizieller Verhandlung und inoffizieller Interessenvertretung, bei der geradezu reflexhaft die moralische Seite dieser Art kommunikativer Interaktion mitreflektiert und diskutiert wird.

Genau hier liegt – aus soziologischer Sicht – die Problematik politikwissenschaftlicher Ansätze der Thematisierung von Informalität. Während die Soziologie, insbesondere in ihren systemtheoretischen Ausformungen, darum bemüht ist, Sozialität als Reproduktion kommunikativer Sinnstrukturen zu rekonstruieren und demzufolge die Bedeutung kommunikativer Ereignisse in die Frage nach ihrer Fähigkeit zur Anschlusssicherung und Stabilisierung sozialer Systeme zu überführen, produziert die Politikwissenschaft Selbstbeschreibungen des politischen Systems, die an Begriffe wie „Staat“, „Souveränität“ oder „Demokratie“ anschließen (vgl.

---

<sup>162</sup> Für eine Studie zur Bedeutung der Differenz von Formalität und Informalität in der Politikberatung, auf die sich die hier dargelegten Gedanken teilweise stützen, siehe Mayr und Siri 2015.

Luhmann 2000a: 319 ff.)<sup>163</sup>, hierdurch jedoch kaum in der Lage sind, eine Verortung ihrer Perspektiven im Kontext einer selbstreflexiven Gesellschaftstheorie vorzunehmen und damit über die Perpetuierung der Selbstbeschreibung des politischen Systems hinaus die Frage nach „dem Politischen“, also nach der Einheit des von ihr Bezeichneten, im Sinne einer Selbstreflexion der eigenen Beobachterperspektive, zu stellen. Aus diesem Grund trifft politikwissenschaftliche Forschung Leitunterscheidungen bei der Beobachtung ihres Materials, die in ihrer Selbstreflexion nicht über die eigene Semantik der funktionssystemischen Zuordnung der Disziplin im Sinne der genannten Selbstbeschreibungen hinausweisen, sondern die zentralen Semantiken des politischen Systems reproduzieren und auf dieser Basis normative, weil auf eben diese Begriffe als „Institutionen“ des Politischen abzielende, Analysemaßstäbe anwenden.<sup>164</sup> Aspekte von Interessenvertretung und Politikberatung werden dann häufig entweder unter Maßgabe ihrer gesetzlichen Rechtmäßigkeit und/oder unter Einbezug ihrer politisch-moralischen Implikationen, jedoch nur selten unter dem Aspekt ihres perspektivischen Selbstbezugs als Selbstbeschreibung des politischen Systems analysiert und bewertet.<sup>165</sup>

Ein operativ gelagerter Begriff von Informalität, wie wir ihn im Kontext dieser Arbeit entwickelt haben, hat es mithin schwer, an diese genuin politikwissenschaftliche Forschungsperspektive anzuschließen und über die Frage der Rechtmäßigkeit und der moralischen Vertretbarkeit informeller politischer Prozesse hinaus die spezifischen Bedingungen der Möglichkeit informeller Kommunikation innerhalb des politischen Systems anzugeben<sup>166</sup>. Allerdings bietet er

---

<sup>163</sup> Für eine Nachzeichnung der ideengeschichtlichen Genese der Selbstbeschreibungsformen des politischen Systems siehe Göbel 2003.

<sup>164</sup> Geradezu paradigmatisch für diese Diagnose ist der Begriff der „Good Governance“ (Dolzer 2007; Ernstorfer 2009) im Kontext der vergleichenden Politikwissenschaft. Hierbei wird explizit ein Modell der guten Regierungsführung – oft als best practice-Modell bestehender Staaten – angeführt und als Referenzpunkt für den Vergleich mit anderen, fragilen Formen der Staatlichkeit genutzt. Es geht mithin weniger um die Frage nach der Bedingung der Möglichkeit guter Regierungsführung bzw. um die Frage, weshalb die Anschlussselektion „fragiler“ oder „korrupter“ Staatlichkeit in bestimmten Fällen eine höhere Wahrscheinlichkeit der Realisierung besitzt, sondern stattdessen um eine normative Bewertung des aktuellen Status von Regierungssystemen und ihrer Chancen auf Entwicklung hin zu „guten“ Formen der Governance. Auch der Begriff der Demokratie wird in der politikwissenschaftlichen Forschung als normativer Zielpunkt der Entwicklung von Regierungssystemen verwendet. Besonders deutlich wird dies in der sogenannten „Transformationsforschung“, die untersucht, welche Parameter bei der Transformation autokratischer oder autoritärer Staaten zu demokratischen Formen der Staatlichkeit und *vice versa* von Bedeutung sind (vgl. Lauth 1997; Merkel und Thiery 2010).

<sup>165</sup> Eine Reflexion des normativen Charakters politikwissenschaftlicher Forschung aus *politikwissenschaftlicher* Perspektive findet sich bei Burth 2010.

<sup>166</sup> Aufschlussreich sind hierbei Luhmanns Überlegungen zur Rolle von Intransparenz in (sozialen) Systemen (vgl. Luhmann 2017a). Unter anderem beschreibt er in diesem Zusammenhang die zentrale Funktion von Unbestimmtheit in Systemen, ohne die Bestimmtheit, also die konkrete operative Anschlussvermittlung, nicht möglich wäre. Jedes System sei demnach auf das Mitführen eines Bereiches der Unbestimmtheit angewiesen, um einen genügend großen Möglichkeitsraum der tatsächlichen Anschlussfindung realisieren zu können (vgl. ebd.: 105 f.). Übertragen auf das politische System könnte man sich diese Funktion der Unbestimmtheit durchaus als informellen Prozess einer Irritation von Politik durch Beratung vorstellen, die implizit neue Verknüpfungsleistungen bietet, deren

den Vorteil, die Frage nach der jeweiligen Erwartungsreferenz formaler und informaler Kommunikation zu stellen und demzufolge die spezifischen Reproduktionsbedingungen einer Kopplung von Beratungs- und Politik- bzw. Organisationssystem in den Blick zu nehmen (vgl. Luhmann und Fuchs 1989). Hierbei müsste jedoch die Definition von Informalität als Umweghandeln einer Überarbeitung unterzogen werden, da die systemspezifischen Vorbedingungen dieser Festlegung (Mitgliedschaft und somit die Geltung generalisierter Verhaltenserwartungen) beim Aufeinandertreffen von Akteuren aus unterschiedlichen Systemreferenzen nicht länger als reziprokes Konstitutionsmerkmal vorausgesetzt werden können. Andererseits, so unsere Vermutung, nimmt der Vertrauensbegriff in diesem Kontext eine noch prominentere Stellung ein, als er sie ohnehin bei unseren bisherigen Überlegungen besaß. Denn dort, wo konkrete Formalvorgaben für den erwartbaren Umgang mit systemexternen Referenzen bis auf einige wenige gesetzliche Vorgaben fehlen, wird die Ressource des Vertrauens und damit auch der Glaubwürdigkeit des Akteurs zum zentralen Moment der Anschlussfindung.

Allerdings provoziert dieser beispielhafte Blick auf den Bereich der Politikberatung die Frage, ob der bei unseren Forschungsbemühungen erarbeitete Begriff der Informalität auch außerhalb der Grenzen von Organisationssystemen, sprich in Funktions- oder Interaktionssystemen seine Beschreibungskraft entfalten kann. Die grundlegende Bedingung für die Konstitution von Informalität bleibt aus unserer Sicht hierbei weiterhin die Aktualisierung einer personenzentrierten Erwartungsreferenz, die als solche auf die Beanspruchung *personaler Adressen* der Kommunikation anstelle formaler Erwartungsreproduktion abzielt. Insbesondere dafür bieten jedoch Organisationen einen geeigneten Ausgangspunkt, da sie die Form der Person mithilfe des Konstrukts der Mitgliedschaft (vgl. Luhmann 2000b: 110 ff.) explizit, wenn auch unter den Beschränkungen formaler Rollenbestimmungen, als Anschlusspunkt systemischer Kommunikation ausweisen. Personen als Adresse von Kommunikation bilden folglich die Bedingung der Möglichkeit von Organisationen. Die Frage ist dann „nur“ noch, welche Adressierungen im System als erwartbar gelten können und bei welchen Adressierungen bestimmte Vorkehrungen und Sicherungsmechanismen einzurichten sind, um die Informalität des Erwarteten nicht auf die operative Ebene des Systems durchschlagen zu lassen.

Dass Informalität in Funktionssystemen dagegen nur schwerlich zu verorten ist, stellt aus systemtheoretischer Sicht keine allzu große Überraschung dar. Dies liegt vor allem daran, dass Funktionssysteme kein Konstrukt der Mitgliedschaft besitzen, sondern der Anschluss ihrer

---

Kontingenz jedoch dadurch zum Ausdruck kommt, dass bei einer Umsetzung der entsprechenden Ratschläge die Quelle des Rates nicht mitthematisiert wird – es sei denn, die Quelle selbst entspricht nicht moralischen oder ethischen Kodizes eines bestehenden Rechts- bzw. Gesellschaftssystems und wird mithin zum Skandalon stilisiert.

Kommunikationsereignisse ohne personalisierte Zugangsvoraussetzungen, also lediglich mittels systemspezifisch errichteter Sinn Grenzen, erfolgt (vgl. Luhmann 1984: 30 ff.). Daher ist es für sie auch nicht möglich, Personen im Sinne einer bestimmten Qualität der Aufgabenerfüllung einen Platz im System zuzuweisen und dann mittels formaler Regelsetzung über die Zweckmäßigkeit dieser Mitgliedschaft zu entscheiden. Zwar registriert auch das System, dass Personen existieren, die in spezifischer Weise als Adressen systemischer Autopoiesis konstruiert werden<sup>167</sup>, allerdings nur dann, wenn diese Personen in den Sinnbereich des systemischen Codes (z.B.: Macht/Ohnmacht) eintreten und hierdurch als Repräsentationsfolien der Kommunikation die Operativität des Systems stützen. Es existiert folglich auch keine Ein- oder Austrittskompetenz, die vom System selbst verwaltet bzw. entschieden würde. Ganz im Gegenteil wird die Entscheidung über die Aufnahme oder den Verbleib beispielsweise im politischen System – also als Partei- oder Regierungsmitglied, als Staatssekretär oder Innenminister – in den jeweils funktionssystemspezifischen Organisationssystemen (Parteien, Parlament, Regierung, politisches Verwaltungssystem etc.) getroffen. Es reicht mithin nicht, den Code Macht/Ohnmacht für eigene kommunikative Zwecke zu nutzen, um auf diese Weise „Mitglied“ im System zu werden. Vielmehr erreicht die Differenzierung der Kommunikation erst dort ihre Anschlüsse, wo *im Vorhinein* bereits organisational geregelt wurde, wer als legitimer Repräsentant bestimmter politischer Einrichtungen und Organisationen fungiert. Machtoptionen sind demzufolge eng an die *institutionelle* Ausgestaltung des Politischen gebunden.<sup>168</sup>

Deutlich unbestimmter wird die Angelegenheit jedoch, wenn die Frage nach der Funktion von Informalität auf die dritte Variante sozialer Systeme, nämlich Interaktionssysteme, übertragen wird. Denn alles, was wir bisher unter dem Begriff des Umweghandelns beschrieben haben, baut letztlich auf Situationen der Interaktion auf. Und auch Politikberatung sowie andere Formate des Aufeinandertreffens von Akteuren aus unterschiedlichen sozialen Systemen beruhen *nolens volens* auf der Interaktion ihrer Teilnehmer. Die Vermutung liegt also nahe, dass

---

<sup>167</sup> Eine ausführlichere Beschreibung hierzu im Kontext des politischen Systems findet sich bei Luhmann 2000a: 375 ff.

<sup>168</sup> Etwas anders stellt sich dies beispielsweise im Funktionssystem der Wirtschaft dar. Hier gibt es keine rechtlich festgelegten Teilnahmebedingungen, wie beispielsweise im politischen System. Vielmehr kann jeder, der eine bestimmte Altersgrenze überwunden hat und geistig als voll zurechnungsfähig eingestuft wird, Güter erwerben und verkaufen, ohne dass dafür bereits eine Organisationsmitgliedschaft nötig wäre (vgl. Luhmann 1988a). Zugleich ist auch der Käufer einer Ware deutlich stärker in die systemische Autopoiesis eingebunden als dies im Falle der Wahlbevölkerung im politischen System der Fall ist – es sei denn man betrachtet die Delegation der „Volksstimme“ an die gewählten Volksvertreter als direkte Beteiligung der Wähler. Dies offenbart jedoch zugleich die Paradoxie politischer Repräsentation: Die Vertretung des Ganzen durch einen Teil des Ganzen, der erst dadurch zum Teil des Ganzen wird, dass er beansprucht, als Teil das Ganze zu repräsentieren, mithin also die Differenz von Herrscher und Beherrschten in sich selbst darzustellen – und eben doch Teil des Ganzen zu bleiben (vgl. hierzu Luhmann 2000a: 326 ff. sowie ergänzend Göbel 2003: 218 f.).

Informalität vor allem – wenn nicht gar ausschließlich<sup>169</sup> – in Situationen der Interaktion anzutreffen ist.<sup>170</sup> Wäre es folglich nicht angemessener, den Begriff des Umweghandelns statt auf organisationale Kontexte auf eine allgemeinere Fassung als interaktionsspezifische Kommunikationsform zu erweitern?<sup>171</sup> Sicherlich bilden Interaktionssysteme ein spezifisches Reservoir für die Bedeutung des Personenbegriffs als Erwartungsreferenz von Kommunikation. Dies ist bereits in ihrem Grundaufbau als Aufeinandertreffen von Kommunikationsteilnehmern, die damit quasi automatisch als Personen sichtbar werden, angelegt (vgl. Kieserling 1999: 335 ff.). Allerdings bedeutet dies nicht, dass Informalität als Spezifikum von Interaktionssystemen in Opposition zur Konzeption organisierter Sozialsysteme stünde. Vielmehr muss hervorgehoben werden, dass zum einen auch formal situierte Interaktionen in Organisationen existieren, die sich nahezu ausschließlich an systemisch generierten Verhaltenserwartungen orientieren (vgl. Atkinson 1982). Zum anderen benötigt Informalität, um als Informalität sichtbar zu werden, Formalität als Pendant. Denn erst als *Folge* des Umgangs mit organisationalen Formalerwartungen können sich informale Erwartungsreferenzen ausbilden und handlungswirksam werden (vgl. Luhmann 1964).

Dass Informalität in Interaktionssystemen daher als Referenzwert der Kommunikation Bedeutung gewinnt, liegt auf der Hand. Allerdings stellt sich bei Interaktionssystemen, die außerhalb systemspezifischer Erwartungshorizonte existieren, die Frage, worauf Informalität Bezug nimmt, wenn keine Formalordnung existiert (beispielsweise bei multilateralen Gremien oder beim Feierabendbier in der Kneipe), die bereits im Vorhinein festlegt, was als erwartbar gelten kann. Im Falle alltäglicher Kommunikation des Privatlebens müsste man dann auf grundlegende gesellschaftliche Normierungen des Zusammenlebens zurückgreifen, die bei der Anwendung von Umweghandeln umgangen werden. Jedoch wäre die Frage nach der finalen Stoßrichtung des Umwegs damit nur schwer zu beantworten – es sei denn man rekurrierte auf Formen der Bedürfnisbefriedigung oder Lustgewinnung durch bewusste Verletzung gesellschaftlicher Verhaltenserwartungen oder auf das Bemühen nach sozialer Anerkennung (vgl. Bergmann 1994). Zugleich existiert in Interaktionssystemen kein Mechanismus der Mitgliedschaft, der ein festgelegtes Bündel an Erwartungen zur Bedingung des Verbleibs im System erheben könnte

---

<sup>169</sup> Diese Frage ließe sich unter Rückbezug auf strategische Optionen des Informalitätsbegriffs, wie beispielsweise das Verfassen von E-Mails, Positions-, Projekt- oder Ergebnispapieren sowie jegliche Formen des textalischen Gebrauchs von Umweghandeln, im Kontext weiterer Forschungsarbeit erörtern. Zur Disposition stünde dann, ob auch bei textbasierter Kommunikation von Umweghandeln im hier gemeinten Sinne gesprochen werden kann oder ob es sich bei ihr um eine differente Form des Informellen handelt.

<sup>170</sup> Ebenso argumentiert auch Luhmann (2000b: 25).

<sup>171</sup> Vgl. zu dieser Fragestellung auch die Ausführungen von Tacke (2015: 77 f.).

und deren Umgehung mithin besonderer Spezifika des Erwartungsbezugs bedürfte. Vielmehr sind Interaktionssysteme so angelegt, dass ihre Dauer auf die Situation der Interaktion als solche begrenzt ist, mit dem Auseinandergehen der Teilnehmer also das System zerfällt (vgl. Luhmann 1975). Bereits aus diesem Grund scheint es nicht möglich, dass sich innerhalb interaktionaler Systeme dauerhafte Verhaltenserwartungen etablieren, die immer wieder neu als „Formalstruktur“ der Interaktion aktualisiert und mittels Informalität umgangen werden können.

Eine Ausnahme hierbei bilden Interaktionssysteme in Organisationen. Allerdings gewinnen diese ihre spezifische Form formaler Verhaltensgeneralisierung nicht aus den Strukturen der Interaktion als solcher, sondern beziehen sich – da die Mitgliedschaft der Interaktionspartner die Interaktionssituationen in den Kontext des Organisationssystems überführt – auf die Formalebene des Systems. Die Form des Umweghandelns wird dann zu einer empirischen Frage der Aktualisierung von strategischen Möglichkeiten der Kommunikation im Kontext von zunächst formal strukturierten Interaktionssystemen. Organisation und Interaktion stehen auf diese Weise in kommunikativer Abhängigkeit zueinander: Die Interaktion bildet die Bedingung der Möglichkeit, dass organisationale Verhaltenserwartungen überhaupt in konkrete Kommunikationsereignisse umgesetzt werden, und die Organisation formt den Bezugsrahmen der Interaktion, die sich dann an den gegebenen Formalbedingungen orientieren kann, um ihre Kommunikation eben darauf einzustellen und Formen des Umgangs mit organisationsspezifischen Erwartungsleistungen zu generieren, die als informale Erwartungsstrukturen ebenfalls eine dauerhafte Etablierung im Anschlussbereich der Kommunikation erfahren. Dies bedeutet aber zugleich auch, dass Informalität *außerhalb* einheitlicher organisationaler Systembezüge im von uns gemeinten Sinne nicht plausibilisierbar ist. Man kann dann zwar auch gegen Normen der Interaktion auf rechtlicher oder moralischer Ebene verstoßen, muss dabei aber weniger mit einem Ausschluss aus dem System als vielmehr mit rechtlichen oder sozialen Konsequenzen rechnen, die jedoch nicht ohne Weiteres auf die Bedingungen der Mitgliedschaft in einem (Organisations-)System zugerechnet werden können.

Zusammengefasst erscheint daher die Problematisierung des Begriffs der Informalität im Verhältnis zu seinem Pendant, der Formalität, vor allem – um nicht zu sagen: ausschließlich – im Kontext organisierter Sozialsysteme als anwendbare Analysestrategie. Gerade unter diesem Gesichtspunkt verbleibt jedoch die Frage danach, welche *Formen* von Informalität in Organisationen existieren und wie diese theorietechnisch systematisiert und handhabbar gemacht werden können, als zentraler Ausgangspunkt einer Untersuchung des Begriffspaares Formalität/Informalität, der von weiterführenden Forschungsbemühungen zu dieser Thematik aufgegriffen werden muss. Die vorliegende Arbeit gibt hierzu einige Anregungen, indem sie Semantiken der

Führungskommunikation auf ihre Verwendung der Unterscheidung formal/informal hin untersucht und die funktionalen Aspekte der Operationalisierung dieser Differenz im Kontext der Beziehung zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern bzw. zwischen Mitarbeitern und Organisationssystem als Spiel mit der Grenze zwischen System und Person illustriert. Darüber hinaus legen unsere Überlegungen aber auch einen Orientierungspunkt für die Systematisierung des Informalitätsbegriffs nahe: Während bisher eine genauere Definition sowie unausgereifte Versuche selbiger als Mangelware der organisationswissenschaftlichen Auseinandersetzung mit diesem Terminus galten oder häufig auf die Gegenüberstellung des formalen Betriebs mit informellen Arbeitsgruppen abzielten (vgl. Mayo 1946; König 1961), schlagen wir im Rahmen dieser Untersuchung vor, den Begriff der Informalität durch seine Rückbindung an spezifische Formen des Erwartens und der systemischen Autopoiesis als Bestandteil einer Gesellschaftstheorie in den Bereich der soziologischen Forschung zu integrieren und hiervon ausgehend seine Problematisierung im Sinne der Funktionalität der Verwendung informaler Kommunikation zu thematisieren.

Aus diesem Grund verstehen wir die Systematisierung des Informalitätsbegriffs im Sinne des Umweghandelns als nicht unerheblichen Referenzpunkt für theoretische Abhandlungen der Organisationssoziologie, die es sich zum Ziel setzen, die Wirkungsweisen, Funktionen und Struktureffekte informaler Tatbestände zu analysieren. Gerade weil demnach die Offenlegung grundlegender Funktionsweisen des Informalitätsphänomens im Zentrum unserer Bemühungen steht, kann Umweghandeln zwar bei spezifischen Formen und Beziehungskonstellationen beobachtet werden, erhält seine Geltung als Definition von Informalität aber nur, wenn es ihm gelingt, *alle* Phänomene in Organisationssystemen zu inkludieren, in denen eine zielbezogene Unterwanderung bzw. Umgehung formaler Verhaltenserwartungen zu beobachten ist. Ansonsten rekurierte man nicht auf die konstitutiven Merkmale des Begriffs, sondern fände sich in einer adhokratischen Aneinanderreihung verschiedenster Beobachtungsmöglichkeiten wieder, wie dies Veröffentlichungen zur Differenzierung von Formalität und Informalität häufig nahelegen (vgl. Florack 2011; Geramanis und Hermann 2014; Groddeck und Wilz 2015). Letztlich behaupten wir damit also, ein zentrales Merkmal der Konstitution und Funktionalität von Informalität eruiert zu haben, das auch über seine Lokalisierung im Kontext von Führungssituationen hinaus in der Lage ist, Informalität als Begriff genauer zu bestimmen, und zwar dahingehend, dass jede Kommunikation dann als Informalität zurechenbar ist, wenn sie als Umweghandeln die Installation eines informalen Kommunikationsraums bewirkt und damit auf die Nutzung personaler Erwartungsreferenzen zur Anschlusserrhöhung formaler Autopoiesis abzielt.

*Summa summarum* stellt der strategische Einsatz der Differenz Formalität/Informalität im Rahmen führungsspezifischer Kommunikation somit einen Spezialfall der Anwendung von Umweghandeln dar. Alle weiteren Anwendungsmöglichkeiten müssen sich folglich daran messen lassen, inwieweit sie in der Lage sind, Umweghandeln als zentralen Ausgangspunkt der Aktualisierung informaler Kommunikationsanschlüsse zu beschreiben und hieraus eine Analyse ihres Untersuchungsgegenstandes abzuleiten. Wenn also Informalität diagnostiziert wird, dann muss immer auch gezeigt werden, welche Strukturen bzw. Erwartungen dadurch – bewusst oder unbewusst – umgangen und infolgedessen mittels personenzentrierter Erwartungsreferenzen abgekürzt werden. Erst durch diesen direkten Bezug erhält Informalität in organisierten Sozialsystemen ihren spezifischen Charakter. Sie wird mithin dort sichtbar, wo das Spannungsverhältnis formaler und informaler Verweisungsstrukturen in sich die Möglichkeit der Etablierung einer auf personale Erwartungsreferenzen rekurrierenden Ebene der Kommunikation einräumt und hierdurch Dysfunktionen und Trägheiten des Systems durch Umweghandeln bearbeitet. Wie diese Differenz schließlich in der Praxis ausgehandelt und mit kommunikativem Inhalt gefüllt wird, ist und bleibt dagegen eine empirische Frage, deren Beantwortung weiteren Forschungsbemühungen zu diesem Thema obliegt.



## Literaturverzeichnis

Abrahamson, Eric (1996): Management Fashion, in: The Academy of Management Review, Vol. 21, Issue 1, S. 254-285.

Abrahamson, Eric; Fairchild, Gregory (1999): Management Fashion – Lifecycles, Triggers and Collective Learning Processes, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 44, Issue 4, S. 708-740.

Aghion, Philippe; Tirole, Jean (1997): Formal and Real Authority in Organizations, in: Journal of Political Economy, Vol. 105, Issue 1, S. 1-29.

Åkerstrøm Andersen, Niels (2003): Polyphonic Organisations, in: Bakken, Tore; Hernes, Tor (Hrsg.): Autopoietic Organization Theory – Drawing on Niklas Luhmann's Social Systems Perspective, Kopenhagen, Kopenhagen Business School Press, S. 151-182.

Alchian, Armen A. (1965): Some Economics of Property Rights, in: Il Politico, Vol. 30, Issue 4, S. 816-829.

Alchian, Armen A.; Demsetz, Harold (1973): The Property Rights Paradigm, in: The Journal of Economic History, Vol. 33, Issue 1, S. 16-27.

Altmann, Norbert; Bechtle, Günter (1970): Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft – Ein Ansatz zur Analyse, München, Carl Hanser Verlag.

Ameln, Falko von et al. (Hrsg.) (2009): Organisationsberatung beobachtet – Hidden Agendas und Blinde Flecke, Wiesbaden, VS Verlag.

Apelt, Maja (2015): Der lange Abschied von der männlichen Organisation – Geschlechterverhältnisse zwischen Formalität und Informalität am Beispiel des Militärs, in: Groddeck, Victoria; Wilz, Sylvia M. (Hrsg.): Formalität und Informalität in Organisationen, Wiesbaden, Springer VS Verlag, S. 215-236.

Apprich, Clemens (2015): Vernetzt – Zur Entstehung der Netzwerkgesellschaft, Berlin, transcript Verlag.

Argyris, Chris (1957): Personality and Organization – The Conflict between System and the Individual, New York, Harper & Row.

Argyris, Chris (1964): Integrating the Individual and the Organization, New York, Wiley.

Arrow, Kenneth J. (1963<sup>2</sup> [1951]): Social Choice and Individual Values, New Heaven u.a., Yale University Press.

Ashkanasay, Neal M. et al. (Hrsg.) (2002): Managing Emotions in the Workplace, New York und London, M.E. Sharpe.

Atkinson, J. Maxwell (1982): Understanding Formality – The Categorization and Production of “Formal” Interaction, in: The British Journal of Sociology, Vol. 33, Issue 1, S. 86-117.

Atteslander, Peter (1959): Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb – Probleme der betrieblichen Sozialforschung in internationaler Sicht, Köln und Opladen, Westdeutscher Verlag.

Avolio, Bruce J. et al. (2004): Unlocking the Mask – A Look at the Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors, in: The Leadership Quarterly, Vol. 15, Issue 6, S. 801-823.

Avolio, Bruce J.; Walumbwa, Fred O. (2014): Authentic Leadership Theory, Research and Practice – Steps Taken and Steps that Remain, in: Day, David V. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Leadership and Organizations, Oxford, Oxford University Press, S. 331-356.

Bachmann, Bernhard (2017): Ethical Leadership in Organizations – Concepts and Implementation, Eltville am Rhein, Springer International Publishing.

Backhausen, Wilhelm (2009): Die Organisation der Organisation, in: Ders.: Management 2. Ordnung – Chancen und Risiken des notwendigen Wandels, Wiesbaden, Gabler Verlag/Springer Fachmedien, S. 21-29.

Baecker, Dirk (1993): Die Form des Unternehmens, Frankfurt am Main, 1993, Suhrkamp Verlag.

Baecker, Dirk (1998): Einfache Komplexität, in: Ahlemeyer, Heinrich W.; Königswieser, Roswita (Hrsg.): Komplexität managen – Strategien, Konzepte und Fallbeispiele, Frankfurt am Main und Wiesbaden, Frankfurter Allgemeine Zeitung und Verlag Th. Gabler, S. 15-50.

Baecker, Dirk (1999a): Organisation als System, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Baecker, Dirk (1999b): Mit der Hierarchie gegen die Hierarchie, in: Ders. (Hrsg.): Organisation als System, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, S. 198-236.

Baecker, Dirk (2005): Wer rechnet schon mit Führung, in: OrganisationsEntwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Vol. 24, Issue 2, S. 62-69.

Baecker, Dirk (2007): *Epochen der Organisation*, in: Ders. (Hrsg.): *Studien zur nächsten Gesellschaft*, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Baecker, Dirk (2009): *Die Sache mit der Führung*, Wien, Picus Verlag.

Baecker, Dirk (2011): *Organisation und Störung*, Berlin, Suhrkamp Verlag.

Baethge, Martin et al. (1995): *Das Führungskräfte-Dilemma – Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt*, Frankfurt am Main und New York, Campus Verlag.

Baethge, Martin; Oberbeck, Herbert (1986): *Zukunft der Angestellten – Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung*, Frankfurt am Main und New York, Campus Verlag.

Bandura, Albert (1990): *Self-Regulation of Motivation through Anticipatory and Self-Reactive Mechanisms*, in: *Nebraska Symposium on Motivation*, Vol. 38, S. 69-164.

Barnard, Chester I. (1971<sup>20</sup> [1938]): *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press.

Bass, Bernard M.; Steidlmeier, Paul (1999): *Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior*, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 10, Issue 2, S. 181-217.

Bateson, Gregory (1972): *Steps to an Ecology of Mind – Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*, San Francisco, Chandler.

Beck, Ulrich (1986): *Risikogesellschaft – Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Beck, Ulrich (1999): *Modell Bürgerarbeit*, in: Ders. (Hrsg.): *Schöne neue Arbeitswelt – Vision: Weltbürgergesellschaft*, Frankfurt am Main und New York, Campus Verlag, S. 7-189.

Bendix, Reinhard (1956): *Herrschaft und Industriearbeit – Untersuchungen über Liberalismus und Autokratie in der Geschichte der Industrialisierung*, Frankfurt am Main, Europäische Verlagsanstalt.

Berg, Henk de; Prangel, Matthias (Hrsg.) (1997): *Systemtheorie und Hermeneutik*, Tübingen und Basel, A. Francke Verlag.

Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas (1974): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit – Eine Theorie der Wissenssoziologie*, Eschwege, Poeschel & Schulz-Schomburgk.

Bergmann, Jörg R. (1987): Klatsch – Zur Sozialform der diskreten Indiskretion, Berlin und New York, de Gruyter.

Bergmann, Jörg R. (1994): Detaillierung - Typisierung - Skandalisierung – Über das (unterhalt-same) Konstruieren von Wirklichkeit in der Klatschkommunikation, in: Bosshart, Louis; Hoffmann-Riem, Wolfgang (Hrsg.): Medienlust und Mediennutz – Unterhaltung als öffentliche Kommunikation, München, Verlag Ölschläger.

Bergmann, Rolf et al. (2010<sup>5</sup>): Einführung in die deutsche Sprachwissenschaft, Heidelberg, Winter Verlag.

Blase, Joseph (1993): The Micropolitics of Effective School-Based Leadership – Teachers' Perspectives, in: Educational Administration Quarterly, Vol. 29, Issue 2, S. 142-163.

Blau, Peter M. (1970): A Formal Theory of Differentiation in Organizations, in: American Sociological Review, Vol. 35, Issue 2, S. 201-218.

Blau, Peter M. (1972<sup>6</sup>): The Dynamics of Bureaucracy – A Study of Interpersonal Relations in Two Government Agencies, Chicago und London, The University of Chicago Press.

Blau, Peter M. (1974): On the Nature of Organizations, New York u.a., John Wiley & Sons.

Blau, Peter M.; Scott, William R. (1962): Formal Organizations – A Comparative Approach, Stanford, Stanford Business Books.

Bogner, Alexander et al. (Hrsg.) (2009<sup>3</sup>): Experteninterviews – Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, Wiesbaden, VS Verlag.

Böhmer, Marco (2014): Die Form(en) von Führung, Leadership und Management – Eine differenztheoretische Explizierung, Heidelberg, Carl-Auer Verlag.

Bohn, Ursula; Kühl, Stefan (2004): Beratung, Organisation und Profession – Die gescheiterte Professionalisierung in der Organisationsentwicklung, systemischen Beratung und Managementberatung, in: Schützeichel, Rainer; Brüsemeister, Thomas (Hrsg.): Die beratene Gesellschaft – Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung, Wiesbaden, VS-Verlag, S. 57-78.

Böldicke, Elisa M.; Sandhu, Philine E. (2017): Ständig erreichbar – Die Entgrenzung von Mensch und Organisation, in: OrganisationsEntwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Vol. 36, Issue 4, S. 56-59.

Boltanski, Luc; Chiapello, Ève (2003): Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz, UVK Verlagsgesellschaft.

Bonazzi, Giuseppe (2008): Geschichte des organisatorischen Denkens, Wiesbaden, VS Verlag.

Bono, Joyce E. et al. (2014): Personality and Leadership – Looking back, Looking ahead, in: Day, David V. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Leadership and Organizations, Oxford, Oxford University Press, S. 199-220.

Bosetzky, Horst (1970): Grundzüge einer Soziologie der Industrieverwaltung – Möglichkeiten und Grenzen der Betrachtung des industriellen Großbetriebs als bürokratische Organisation, Stuttgart, Enke Verlag.

Bosetzky, Horst (1972): Die instrumentelle Funktion der Beförderung, in: Verwaltungsarchiv, Vol. 63, 1972, S. 372-384.

Bosetzky, Horst; Heinrich, Peter (1985<sup>3</sup>): Mensch und Organisation – Aspekte bürokratischer Sozialisation, Köln, Deutscher Gemeindeverlag und Verlag. W. Kohlhammer.

Bratton, William W. (1989): The “Nexus of Contracts” Corporation – A Critical Appraisal, in: Cornell Law Review, Vol. 74, Issue 3, S. 407-465.

Brehm, John; Gates, Scott (2004): Supervisors as Trust Brokers in Social-Work Bureaucracies, in: Kramer, Roderick M.; Cook, Karen S. (Hrsg.): Trust and Distrust in Organizations – Dilemmas and Approaches, New York, Russell Sage Foundation, S. 41-64.

Briefs, Götz (1918): Ueber das Organisationsproblem, Berlin, Verlag Germania.

Bröchler, Stephan; Grunden, Timo (Hrsg.) (2014): Informelle Politik – Konzepte, Akteure und Prozesse, Wiesbaden, Springer VS Verlag.

Bröchler, Stephan; Lauth, Hans-Joachim (2014): Die Lokalisierung von Schneisen im Dickicht – Konzeptionelle Grundlegungen und empirische Befunde informaler Governance, in: Zeitschrift für Vergleichende Politikwissenschaft, Vol. 8, Issue 1, S. 1-33.

Bröckling, Ulrich (2007a): Das unternehmerische Selbst – Soziologie einer Subjektivierungsform, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Bröckling, Ulrich (2007b): Totale Mobilmachung – Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement, in: Ders. (Hrsg.): Gouvernamentalität der Gegenwart – Studien zur Ökonomisierung des Sozialen, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, S. 131-167.

Brousseau, Eric; Glachant, Jean-Michael (2002): *The Economics of Contracts – Theories and Applications*, Cambridge, Cambridge University Press.

Brückner, Fabian; Wolff, Stephan (2015): *Die Listen der Organisation – Und der Blick zwischen die Zeilen*, in: Groddeck, Victoria; Wilz, Sylvia M. (Hrsg.): *Formalität und Informalität in Organisationen*, Wiesbaden, Springer VS Verlag, S. 341-370.

Brüggemann, Helga et al. (2016<sup>6</sup>): *Systemische Beratung in fünf Gängen – Ein Leitfaden*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht.

Brunsson, Nils (1985): *The Irrational Organization – Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*, Chichester u.a., John Wiley & Sons.

Brunsson, Nils (2002<sup>2</sup>): *The Organization of Hypocrisy*, Kopenhagen, Copenhagen Business School Press.

Bryant, Melanie; Cox, Julie W. (2014): *Beyond Authenticity? – Humanism, Posthumanism and New Organization Development*, in: *British Journal of Management*, Vol. 25, Issue 4, S. 706-723.

Buchenau, Peter; Walter, Claus (2018): *Chefsache Menschlichkeit – So gelingt humane Digitalisierung*, Wiesbaden, Springer Gabler Verlag.

Burns, Tom (1961): *Micropolitics – Mechanisms of Institutional Change*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 6, Issue 3, S. 257-281.

Burrow, Olaf-Axel (2018): *Führen mit Wertschätzung – Der Leadership-Kompass für mehr Engagement, Wohlbefinden und Spitzenleistung*, Weinheim und Basel, Beltz Verlag.

Burt, Ronald S. (2001): *Bandwidth and Echo – Trust, Information, and Gossip in Social Networks*, in: Rauch, James E.; Casella, Alessandra (Hrsg.): *Networks and Markets*, New York, Russell Sage Foundation, S. 30-74.

Burth, Hans-Peter (2010): *Normative Politikwissenschaft – Eine analytische Grundlegung*, Hamburg, Kovač Verlag.

Büschges, Günter (Hrsg.) (1976): *Organisation und Herrschaft – Klassische und moderne Studententexte zur sozialwissenschaftlichen Organisationstheorie*, Reinbek, Rowohlt Verlag.

Büschges, Günter (1985): Unbeabsichtigte Folgen technisch-organisatorischer Neuerungen, in: Franke, Joachim (Hrsg.): Betriebliche Innovation als interdisziplinäres Problem, Stuttgart, Poeschel Verlag.

Büschges, Günter; Lütke-Bornefeld, Peter (1977): Praktische Organisationsforschung, Reinbek, Rowohlt Verlag.

Byrkjeflot, Haldor (1998): Management as a System of Knowledge and Authority, in: Alvarez, José L. (Hrsg.): The Diffusion and Consumption of Business Knowledge, London, Macmillan, S. 58-80.

Carroll, Brigid; Levy, Lester (2010): Leadership Development as Identity Construction, in: Management Communication Quarterly, Vol. 24, Issue 2, S. 211-231.

Clark, Murray; Payne, Roy L. (1997): The Nature and Structure of Workers' Trust in Management, in: Journal of Organization Behavior, Vol. 18, Issue 3, S. 205-224.

Clegg, Stewart R. (1990): Modern Organizations – Organization Studies in the Postmodern World, London, Sage Publications.

Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. 4, Issue 16, S. 386-405.

Coase, Ronald H. (2000): The Acquisition of Fisher Body by General Motors, in: *The Journal of Law & Economics*, Vol. 43, Issue 1, S. 15-32.

Cohen, Michael D. et al. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, Issue 1, S. 1-25.

Coleman, James S. (1979): Macht und Gesellschaftsstruktur, Tübingen, J.C.B. Mohr.

Coleman, James S. (1992): Grundlagen der Sozialtheorie – Band 2: Körperschaften und die moderne Gesellschaft, München, Oldenbourg Verlag.

Coleman, James S. (1994): A Rational Choice Perspective on Economic Sociology, in: Smelser, Neil J.; Swedberg, Richard (Hrsg.): *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton, Princeton University Press, S. 166-180.

Comelli, Gerhard; Rosenstiel, Lutz von (1995): Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen, München, C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung.

Covey, Stephen M.R.; Merrill, Rebecca (2009): Schnelligkeit durch Vertrauen – Die unterschätzte ökonomische Macht, Offenbach, GABAL Verlag.

Crozier, Michel (1972): The Problem of Power, in: Social Research, Vol. 40, Issue 2, S. 211-228.

Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1979): Die Zwänge kollektiven Handelns – Über Macht und Organisation, Königstein/Taunus, Athenäum Verlag.

Crozier, Michel; Thoenig, Jean-Claude (1976): The Regulation of Complex Organized Systems, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 21, Issue 4, S. 547-570.

Csikszentmihalyi, Mihalyi (1991): Das *flow*-Erlebnis und seine Bedeutung für die Psychologie des Menschen, in: Csikszentmihalyi, Mihalyi; Csikszentmihalyi, Isabella S. (Hrsg.): Die außergewöhnliche Erfahrung im Alltag – Die Psychologie des *flow*-Erlebnisses, Stuttgart, Klett-Cotta Verlag, S. 28-49.

Dahrendorf, Ralf (1957): Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der industriellen Gesellschaft, Stuttgart, Enke Verlag.

Dahrendorf, Ralf (1977<sup>15</sup> [1958]): Homo Sociologicus – Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle, Opladen, Westdeutscher Verlag.

Davis, Lance E.; North, Douglass C. (1971): Institutional Change and American Economic Growth, Cambridge, Cambridge University Press.

Day, David V. (Hrsg.) (2014): The Oxford Handbook of Leadership and Organizations, Oxford, Oxford University Press.

De Alessi, Louis (1983): Property Rights, Transaction Costs, and X-Efficiency – An Essay in Economic Theory, in: American Economic Review, Vol. 73, Issue 1, S. 64-81.

Denzin, Norman K. (1991): Images of Postmodern Society – Social Theory and Contemporary Cinema, Illinois, Sage Publications.

DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited – Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: American Sociological Review, Vol. 48, Issue 2, S. 147-160.

DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W. (Hrsg.) (1991): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, The University of Chicago Press.



- Dirks, Kurt T.; Skarlicki, Daniel P. (2004): Trust in Leaders – Existing Research and Emerging Issues, in: Kramer, Roderick M.; Cook, Karen S. (Hrsg.): Trust and Distrust in Organizations – Dilemmas and Approaches, New York, Russell Sage Foundation, S. 21-40.
- Dolzer, Rudolf (2007): Good Governance – Gute Regierungsführung im 21. Jahrhundert, Freiburg u.a., Herder Verlag.
- Dow, Gregory K. (1987): The Function of Authority in Transaction Cost Economics, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 8, Issue 1, S. 13-38.
- Drepper, Christian (2001): Differenzierung, Entscheidung und Integration – Dilemmata der Steuerung und Intervention in Organisationen, Berlin, Duncker und Humblot.
- Drucker, Peter F. (1970): Die Praxis des Management – Ein Leitfaden für die Führungsaufgaben in der modernen Wirtschaft, Düsseldorf, Econ Verlag.
- Drucker, Peter F. (2014 [1967]): The Effective Executive – Effektivität und Handlungsfähigkeit in der Führungsrolle gewinnen, München, Verlag Franz Vahlen.
- Durkheim, Emile (2008 [1893]): Über soziale Arbeitsteilung – Studie über die Organisation höherer Gesellschaften, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.
- Dziewas, Ralf (1992): Der Mensch – Ein Konglomerat autopoietischer Systeme?, in: Krawietz, Werner; Welker, Michael: Kritik der Theorie sozialer Systeme – Auseinandersetzungen mit Luhmanns Hauptwerk, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, S. 113-132.
- Ebers, Mark; Gotsch, Winfried (1999): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart, Verlag W. Kohlhammer, S. 247-308.
- Echevarría, Santiago G. (2008): Wo bleibt der Mensch in unserer Wirtschaftsordnung?, in: Sackmann, Sonja (Hrsg.): Mensch und Ökonomie – Wie sich Unternehmen das Innovationspotential dieses Wertspagats erschließen, Wiesbaden, Verlag Th. Gabler, S. 23-46.
- Eisenberg, Melvin A. (1998): The Conception that the Corporation is a Nexus of Contracts, and the Dual Nature of the Firm, in: The Journal of Corporation Law, Vol. 24, S. 819-836.
- Endrissat, Nada et al. (2007): En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership, in: European Management Journal, Vol. 25, Issue 3, S. 207-220.

Ernst, Berit; Kieser, Alfred (2002a): Versuch, das unglaubliche Wachstum des Beratungsmarktes zu erklären, in: Schmidt, Rudi et al. (Hrsg.): Managementsoziologie – Perspektiven, Theorien, Forschungsdesiderate, München und Mering, Rainer Hampp Verlag, S. 56-85.

Ernst, Berit; Kieser, Alfred (2002b): Consultants as Agents of Anxiety and Providers of Managerial Control, in: Academy of Management Proceedings, Vol. 49, Issue 1, S. C1-C6.

Ernstorfer, Anita (2009): Capacity Development for Good Governance, Baden-Baden, Nomos Verlag.

Esser, Hartmut (1999<sup>3</sup>): Soziologie – Allgemeine Grundlagen, Frankfurt am Main und New York, Campus Verlag.

Eulenburg, Franz (1952): Das Geheimnis der Organisation – Ein Versuch über Arten und Formen, Bedingungen und Voraussetzungen, Zwecke, Folgen und Grenzen der Organisation, Berlin, Duncker & Humblot.

Evans, Anthony M.; Krueger, Joachim I. (2011): Elements of Trust – Risk and Perspective-Taking, in: Journal of Experimental Social Psychology, Vol. 41, Issue 1, S. 171-177.

Fama, Eugene F. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm, in: The Journal of Political Economy, Vol. 88, Issue 2, S. 288-307.

Faust, Michael (1999): The Increasing Contribution of Management Consultancies to Management Knowledge – The Relevance of Arenas for the Communicative Validation of Knowledge, Arbeitspapier für das Thema 4 „Knowledge of Management: Production, Training and Diffusion“ auf dem 15. EGOS Colloquium der Warwick University, United Kingdom.

Faust, Michael (2002): Warum boomt die Managementberatung – und warum nicht zu allen Zeiten und überall?, in: Gergs, Hans-Joachim et al. (Hrsg.): Managementsoziologie – Themen, Desiderate, Perspektiven, München, Rainer Hampp Verlag, S. 19-55.

Faust, Michael (2005): Managementberatung in der Organisationsgesellschaft, in: Jäger, Wieland; Schimank, Uwe (Hrsg.): Organisationsgesellschaft – Facetten und Perspektiven, Reihe Hagener Studentexte zur Soziologie, Opladen, VS Verlag, S. 529-588.

Fayol, Henri (1929): Allgemeine und industrielle Verwaltung, München und Berlin, Oldenbourg Verlag.

Fey, Alfred (1936): Der homo oeconomicus in der klassischen Nationalökonomie und seine Kritik durch den Historismus, Limburg, Limburger Vereinsdruckerei.

Fincham, Robin (1999): The Consultant-Client Relationship – Critical Perspectives on the Management of Organizational Change, in: Journal of Management Studies, Vol. 36, Issue 3, S. 335-351.

Flick, Uwe (2009<sup>2</sup>): Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung, Reinbek, Rowohlt Verlag.

Florack, Martin (Hrsg.) (2011): Regierungszentralen – Organisation, Steuerung und Politikformulierung zwischen Formalität und Informalität, Wiesbaden, VS Verlag.

Foerster, Heinz von (1999): Sicht und Einsicht – Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie, Heidelberg, Carl-Auer-Systeme-Verlag.

Foucault, Michel (1973): Archäologie des Wissens, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Foucault, Michel (1976): Überwachen und Strafen – Die Geburt des Gefängnisses, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Foucault, Michel (1978): Dispositive Macht – Über Sexualität, Wissen und Wahrheit, Berlin, Merve Verlag.

Foucault, Michel (1993): Technologien des Selbst, in: Luther, Martin H. (Hrsg.): Technologien des Selbst, Frankfurt am Main, S. Fischer Verlag.

Foucault, Michel (2017<sup>7</sup>): Analytik der Macht, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Frese, Erich (1992<sup>2</sup>): Organisationstheorie – Historische Entwicklung - Ansätze - Perspektiven, Wiesbaden, Gabler Verlag.

Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred (2015): Informalität als organisationaler Basisrhythmus – Beobachtungen in Familienunternehmen, in: Groddeck, Victoria von; Wilz, Sylvia M. (Hrsg.): Formalität und Informalität in Organisationen, Wiesbaden, Springer VS Verlag, S. 191-213.

Fröse, Marlies W. et al. (2016<sup>2</sup>): Emotion und Intuition in Führung und Organisation, Wiesbaden, Springer VS Verlag.

Fuchs, Peter (1992): Die Erreichbarkeit der Gesellschaft – Zur Konstruktion und Imagination gesellschaftlicher Einheit, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Fuchs, Peter (1997): Adressabilität als Grundbegriff der soziologischen Systemtheorie – Non sunt multiplicanda entia praeter necessitatem, in: Soziale Systeme, Vol. 3, Issue 1, S. 57-79.

Fuchs, Peter (2014): Organisation und Communio – Zur Crux der Selbstbeschreibung von Organisationen als Familien, in: Geramanis, Olaf; Hermann, Kristina (Hrsg.): Organisation und

Intimität – Der Umgang mit Nähe im organisationalen Alltag – zwischen Vertrauensbildung und Manipulation, Heidelberg, Carl-Auer Verlag, S. 11-24.

Fuchs, Peter; Göbel, Andreas (1994): Der Mensch – das Medium der Gesellschaft?, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Fuchs, Peter; Mahler, Enrico (2000): Form und Funktion von Beratung, in: Soziale Systeme, Vol. 6, Issue 2, S. 349-368.

Füllsack, Manfred (1998): Geltungsansprüche und Beobachtungen zweiter Ordnung – Wie nahe kommen sich Diskurs- und Systemtheorie?, in: Soziale Systeme, Vol. 4, Issue 1, S. 185-198.

Funken, Christiane; Schulz-Schaeffer, Ingo (Hrsg.) (2008): Digitalisierung der Arbeitswelt – Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen, Wiesbaden, VS Verlag.

Fürstenberg, Friedrich (1954): Empirische Sozialforschung im Industriebetrieb – Versuch einer Grundlegung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie, Vol. 6, Issue 3/4, S. 587-605.

Fürstenberg, Friedrich (1956): Der Führungswechsel im Betrieb und seine sozialen Auswirkungen – Ergebnisse einer Untersuchung, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft, Vol. 10, S. 17-19.

Furubotn, Eirik; Pejovich, Svetozar (1974): The Economics of Property Rights, Cambridge, Ballinger Publishing.

Furusten, Staffan (1995): The Managerial Discourse – A Study of the Creation and Diffusion of Popular Management Knowledge, Uppsala, Promotionsschrift Universität Uppsala, Department of Business Studies, Verlag Företagsekonomiska.

Fux, Beat (2014): Intimität nur noch draußen vor der Tür? Zum Verhältnis von formalen Strukturen und Informalität in Organisationen am Beispiel des Rauchverhaltens, in: Geramanis, Olaf; Hermann, Kristina (Hrsg.): Organisation und Intimität – Der Umgang mit Nähe im organisationalen Alltag – zwischen Vertrauensbildung und Manipulation, Heidelberg, Carl-Auer Verlag, S. 61-75.

Gambetta, Diego (Hrsg.) (1988): Trust – Making and Breaking Cooperative Relations, Oxford und Cambridge, Basil Blackwell Verlag.

Gardner, William L. et al. (2005): „Can You See the Real Me?“ A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, Issue 3, S. 344-372.

Gehlen, Arnold (1964<sup>2</sup>): *Urmensch und Spätkultur – Philosophische Ergebnisse und Aussagen*, Frankfurt am Main u.a., Athenäum Verlag.

Geißler, Harald (2013): *Partizipative Führung durch coachingbasierte Mitarbeitergespräche*, in: Weber, Susanne M. et al. (Hrsg.): *Organisation und Partizipation – Beiträge der Kommission Organisationspädagogik*, Wiesbaden, Springer VS Verlag, S. 239-249.

Geramanis, Olaf (2006): *Vertrauen – Eine prinzipiell unentscheidbare Entscheidung*, in: Götz, Klaus (Hrsg.): *Vertrauen in Organisationen*, München und Mering, Rainer Hampp Verlag, S. 241-254.

Geramanis, Olaf; Hermann, Kristina (Hrsg.) (2014): *Organisation und Intimität – Der Umgang mit Nähe im organisationalen Alltag – zwischen Vertrauensbildung und Manipulation*, Heidelberg, Carl-Auer Verlag.

Giacovelli, Sebastian; Richter, Caroline (2013): *Interpersonelles oder Systemvertrauen – Ein empirisch-analytisches Problem?*, in: *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, Vol. 22, Issue 1, S. 20-31.

Giddens, Anthony (1991): *Modernity and Self-Identity – Self and Society in the Late Modern Age*, Cambridge, Polity Press.

Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (2005<sup>2</sup>): *Grounded Theory – Strategien qualitativer Forschung*, Bern, Verlag Hans Huber.

Glaserfeld, Ernst von (1987): *Wissen, Sprache und Wirklichkeit – Arbeiten zum radikalen Konstruktivismus*, Braunschweig u.a., Vieweg Verlag.

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2004): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, Wiesbaden, VS Verlag.

Glaserfeld, Ernst von (1995): *Radical Constructivism – A Way of Knowing and Learning*, London, Falmer Press.

Göbel, Andreas (2003): *Die Selbstbeschreibungen des politischen Systems – Eine systemtheoretische Perspektive auf die politische Ideengeschichte*, in: Hellmann, Kai-Uwe et al. (Hrsg.):

Das System der Politik – Niklas Luhmanns politische Theorie, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, S. 213-235.

Goffman, Erving (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York, Anchor Books.

Goffman, Erving (2017<sup>11</sup> [1967]): *Interaktionsrituale – Über Verhalten in direkter Kommunikation*, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Goleman, Daniel et al. (2002): *Emotionale Führung*, Berlin, Ullstein Verlag.

Good, David (1988): *Individuals, Interpersonal Relations, and Trust*, in: Gambetta, Diego (Hrsg.): *Trust – Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford und Cambridge, Basil Blackwell Verlag, S. 31-48.

Götz, Klaus (Hrsg.) (2006): *Vertrauen in Organisationen*, München und Mering, Rainer Hampp Verlag.

Gouldner, Alwin W. (1954): *Patterns of Industrial Beureaucracy*, New York, The Free Press.

Gouldner, Alwin W. (1955): *Wildcat Strike – A Study of an Unofficial Strike*, London, Routledge & Kegan Paul.

Grace, Gerald R. (1973): *Der Lehrer im Rollenkonflikt*, Düsseldorf, Pädagogischer Verlag. Schwann.

Granovetter, Mark (1985): *Economic Action and Social Structure – The Problem of Embeddedness*, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 91, Issue 3, S. 481-510.

Green, Donald P.; Shapiro, Ian (1994): *Pathologies of Rational Choice Theory – A Critique of Applications in Political Science*, New Haven und London, Yale University Press.

Groddeck, Victoria von (2011): *Organisation und Werte – Formen, Funktionen und Folgen*, Wiesbaden, VS Verlag.

Groddeck, Victoria von; Wilz, Sylvia M. (Hrsg.) (2015): *Formalität und Informalität in Organisationen*, Wiesbaden, Springer VS Verlag.

Groher, Jacqueline M. (2014): *Führungskraft – Erfolgreiche Führung beginnt mit Selbstführung*, Offenbach, Gabal Verlag.

Grossman, Sanford J.; Hart, Oliver (1983): *An Analysis of the Principal Agent Problem*, in: *Econometrica*, Vol. 51, Issue 1, S. 7-46.

Grunwald, Wolfgang; Lilge, Hans-Georg (Hrsg.) (1980): Partizipative Führung, Bern und Stuttgart, Verlag Paul Haupt.

Gutenberg, Erich (1962): Unternehmensführung – Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden, Verlag Th. Gabler.

Günther, Gotthard (1979): Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik – Bd. 2: Wirklichkeit als Poly-Kontextualität, Hamburg, Meiner Verlag.

Hahn, Alois (1987): Sinn und Sinnlosigkeit, in: Haferkamp, Hans; Schmid, Michael (Hrsg.): Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung – Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, S. 155-164.

Hales, Colin P. (1986): What Do Managers Do? – A Critical Review of the Evidence, in: Journal of Management Studies, Vol. 23, Issue 1, S. 88-115.

Hammer, Michael; Champy, James (1995<sup>5</sup>): Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen, Frankfurt und New York, Campus Verlag.

Harrington, C. Lee; Bielby, Denise D. (1995): Where Did You Hear That? – Technology and the Social Organization of Gossip, in: The Sociological Quarterly, Vol. 36, Issue 3, S. 607-628.

Harter, Susan (2002): Authenticity, in: Snyder, Charles R.; Lopez, Shane J.: Handbook of Positive Psychology, Oxford, Oxford University Press, S. 382-394.

Hartmann, Heinz (1964): Funktionale Autorität – Systematische Abhandlung zu einem soziologischen Begriff, Stuttgart, Enke Verlag.

Hartmann, Martin; Offe, Claus (Hrsg.) (2001): Vertrauen – Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts, Frankfurt am Main, Campus Verlag.

Harvey, Paul et al. (2006): Promoting Authentic Behavior in Organizations – An Attributional Perspective, in: Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 12, Issue 3, S. 1-11.

Haug, Frigga (1994): Kritik der Rollentheorie, Hamburg, Argument-Verlag.

Heim, Vera; Lindemann, Gabriele (2016<sup>3</sup>): Erfolgsfaktor Menschlichkeit: Wertschätzend führen – wirksam kommunizieren, Paderborn, Junfermann Verlag.

Heinlein, Michael; Seßler, Katharina (Hrsg.) (2012): Die vergnügte Gesellschaft – Ernsthaftige Perspektiven auf modernes Amusement, Bielefeld, transcript Verlag.

Hiller, Petra; Pohlmann, Markus (2015): Organisationssoziologie in Deutschland – Ihre Entwicklung im Spannungsfeld zwischen nordamerikanischer Hegemonie und deutsch-europäischem Sonderweg, in: Apelt, Maja; Wilkesmann, Uwe (Hrsg.): Zur Zukunft der Organisationssoziologie, Wiesbaden, Springer VS Verlag, S. 47-72.

Hirschauer, Stefan (2017): Humandifferenzierung – Modi und Grade sozialer Zugehörigkeit, in: Ders. (Hrsg.): Un/doing Differences – Praktiken der Humandifferenzierung, Weilerswist, Verlag Velbrück Wissenschaft, S. 29-54.

Hitzler, Ronald; Honer, Anne (1988): Reparatur und Repräsentation – Zur Inszenierung des Alltags durch Do-It-Yourself, in: Soeffner, Hans-Georg (Hrsg.): Kultur und Alltag, Göttingen, Verlag Otto Schwartz, S. 267-284.

Hitzler, Roland; Honer, Anne (Hrsg.) (1997): Sozialwissenschaftliche Hermeneutik – Eine Einführung, Opladen, Leske und Budrich.

Hofmann, Bernd (2011): Führen aus der Hängematte – Mit Leichtigkeit zu Leistung und Erfolg durch eine entspannte Führungsatmosphäre, Wiesbaden, Gabler Verlag.

Huczynski, Andrzej (1993): Management Gurus – What Makes them and how to Become One, London, Routledge.

Husserl, Edmund (1986): Phänomenologie der Lebenswelt, Stuttgart, Reclam Verlag.

Jackson, Bradley G. (1996): Re-Engineering the Sense of the Self – The Manager and the Management Guru, in: Journal of Management Studies, Vol. 33, Issue 5, S. 571-590.

Jäger, Wieland; Coffin, Arthur R. (2014): Jenseits der Kontrollillusion – Auf dem Weg zu einer Medientheorie der Führung und des Vertrauens in Organisationen, Weinheim und Basel, Beltz Juventa Verlag.

Janssen, Bodo (2016): Die stille Revolution – Führen mit Sinn und Menschlichkeit, München, Ariston Verlag.

Jensen, Michael; Meckling, William (1976): Theory of the Firm – Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics, Vol. 3, Issue 4, S. 305-360.

Joas, Hans (2011): Die Sakralität der Person – Eine neue Genealogie der Menschenrechte, Berlin, Suhrkamp Verlag.



- Jones, Candace et al. (2005): *Manufactured Authenticity and Creative Voice in Cultural Industries*, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 42, Issue 5, S. 893-899.
- Jost, Peter-J.; Backes-Gellner, Uschi (Hrsg.) (2001): *Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Kalisch, Eleonore (2007<sup>2</sup>): *Aspekte einer Begriffs- und Problemgeschichte von Authentizität und Darstellung*, in: Fischer-Lichte et al. (Hrsg.): *Inszenierung von Authentizität*, Tübingen und Basel, A. Francke Verlag, S. 31-44.
- Kanagaretnam, Kiridaran et al. (2010): *Trust and Reciprocity with Transparency and Repeated Interactions*, in: *Journal of Business Research*, Vol. 63, Issue 3, S. 241-247.
- Kaufmann, Benedict (2012): *Akkreditierung als Mikropolitik – Zur Wirkung neuer Steuerungsinstrumente an deutschen Hochschulen*, Wiesbaden, Springer VS Verlag.
- Keller, Reiner (2008a): *Diskurse und Dispositive analysieren – Die Wissenssoziologische Diskursanalyse als Beitrag zu einer wissensanalytischen Profilierung der Diskursforschung*, in: *Historical Social Research*, Vol. 33, Issue 1, S. 73-107.
- Keller, Reiner (2008<sup>2b</sup>): *Wissenssoziologische Diskursanalyse – Grundlegung eines Forschungsprogramms*, Wiesbaden, VS Verlag.
- Kieser, Alfred (1989): *Organizational, Institutional, and Societal Evolution – Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, Issue 4, S. 540-564.
- Kieser, Alfred (2002): *Wissenschaft und Beratung*, Heidelberg, Universitätsverlag C. Winter.
- Kieserling, André (1999): *Kommunikation unter Anwesenden – Studien über Interaktionssysteme*, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.
- Kirchmeier, Christian (2012): *Semantik*, in: Jahraus, Oliver et al. (Hrsg.): *Luhmann Handbuch – Leben - Werk – Wirkung*, Stuttgart und Weimar, J.B. Metzler, S. 115-117.
- Klein, Benjamin (1991): *Vertical Integration as Organizational Ownership – The Fisher Body-General Motors Relationship Revisited*, in: Williamson, Oliver E.; Winter, Sidney G. (Hrsg.): *The Nature of the Firm – Origins, Evolution and Development*, New York und Oxford, Oxford University Press, S. 213-226.

Kneer, Georg et al. (Hrsg.) (1997): Soziologische Gesellschaftsbegriffe – Konzepte moderner Zeitdiagnosen, München, Wilhelm Fink Verlag.

Kneer, Georg; Nassehi, Armin (1991): Verstehen des Verstehens – Eine systemtheoretische Revision der Hermeneutik, in: Zeitschrift für Soziologie, Vol. 20, Issue 5, S. 341-356.

Knorr-Cetina, Karin (1984): Die Fabrikation von Erkenntnis – Zur Anthropologie der Naturwissenschaft, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Koch, Andreas; Rauh, Jürgen (Hrsg.) (2017): Informationsgesellschaft zwischen Vernetzung und Exklusion, Berlin, LIT Verlag.

Kocks, Klaus (2013): Die Inszenierung des Authentischen – Ein Paradoxon zwischen Wahrheitsillusion und residualen Ressentiments, in: Communicatio Socialis, Vol. 43, Issue 3/4, S. 443-454.

Kofman, Fred (2005): Meta-Management – Der neue Weg zu einer effektiven Führung, Bielefeld, Verlag Kamphausen.

Kohtes, Paul J.; Rosmann, Nadja (2014): Mit Achtsamkeit in Führung – Was Meditation für Unternehmen bringt, Stuttgart, Klett-Cotta Verlag.

Köllner, Patrick (2012): „Informelle Politik“ und „informelle Institutionen“ – Konzeptionelle Grundalgen, analytische Zugänge und Herausforderungen für das Studium autoritärer und anderer politischer Herrschaftssysteme, in: GIGA Working Papers, Nr. 192, gefunden unter: <https://www.giga-hamburg.de/de/publikationen/working-papers> (letzter Aufruf: 16.11.2018).

König, René (1961): Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, in: Schnauffer, Erich; Agthe, Klaus (Hrsg.): Organisation, Berlin, Deutscher Betriebswirte-Verlag, S. 55-118.

Königswieser, Roswita; Hillebrand, Martin (2004): Einführung in die systemische Organisationsberatung, Heidelberg, Carl-Auer Verlag.

Kräkel, Matthias (2015<sup>6</sup>): Organisation und Management, Tübingen, Mohr Siebeck.

Kramer, Roderick M. et al. (1996): Collective Trust and Collective Action – The Decision to Trust as a Social Decision, in: Kramer, Roderick M.; Tyler, Tom R. (Hrsg.): Trust in Organizations – Frontiers of Theory and Research, Thousand Oaks, Sage Publications, S. 357-389.

Kramer, Roderick M.; Tyler, Tom R. (Hrsg.) (1996): Trust in Organizations – Frontiers of Theory and Research, Thousand Oaks, Sage Publications.

Krönes, Gerhard V. (2009): Vertrauen versus Kontrolle – Überlegungen zur Führung in Non-profit-Organisationen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Vol. 61, Issue 1, S. 79-93.

Krusche, Bernhard (2008): Paradoxien der Führung – Aufgaben und Funktionen für ein zukunftsfähiges Management, Heidelberg, Carl-Auer Verlag.

Kühl, Stefan (2007): Formalität, Informalität und Illegalität in der Organisationsberatung – Systemtheoretische Analyse eines Beratungsprozesses, in: Soziale Welt, Vol. 58, Issue 3, S. 271-293.

Kühl, Stefan (2010a): Hierarchien – Die „heilige Ordnung der Organisation – Zum Zusammenspiel von „Überwachung von Mitarbeitern“ und „Unterwachung von Vorgesetzten“, Bielefeld, Working Paper, gefunden unter: [www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Hierarchien-Working-Paper-15062010.pdf](http://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Hierarchien-Working-Paper-15062010.pdf), zuletzt aufgerufen am 23.01.2019.

Kühl, Stefan (2010b): Informalität und Organisationskultur – Ein Systematisierungsversuch, Bielefeld, Working Paper, gefunden unter: <http://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Informalitat-und-Organisationskultur-Workingpaper-01062010.pdf>, zuletzt aufgerufen am 23.01.2019.

Kühl, Stefan (2015): Die fast unvermeidliche Trivialisierung der Systemtheorie in der Praxis – Von der Gefahr des systemischen Ansatzes, sich in Beliebigkeit zu verlieren, in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Vol. 46, Issue 3, S. 327-339.

Kühl, Stefan (2017): Organisationskultur – Eine systemtheoretische Anwendung von Ockhams Rasiermesser, Bielefeld, Working Paper, gefunden unter: [http://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Kuehl-Stefan-Working-Paper-7\\_2017-Organisationskultur-Eine-systemtheoretische-Bestimmung-.pdf](http://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Kuehl-Stefan-Working-Paper-7_2017-Organisationskultur-Eine-systemtheoretische-Bestimmung-.pdf), zuletzt aufgerufen am 23.01.2019.

Kühl, Stefan (2018): Organisationskultur – Eine Konkretisierung aus systemtheoretischer Perspektive, in: Managementforschung, Vol. 2, Issue 1, S. 1-29.

Kühl, Stefan; Schnelle, Thomas (2009): Führen ohne Hierarchie – Macht, Vertrauen und Verständigung im Prozess des Lateralen Führens, in: OrganisationsEntwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Vol. 18, Issue 2, S. 51-60.

Küpper, Willi; Felsch, Anke (2000): Organisation, Macht und Ökonomie – Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.

Kurz, Simone (2012): Mikropolitik politischer Organisationen – Das Beispiel Ortsbeirat, Wiesbaden, Springer VS Verlag.

Laloux, Frederic (2016): Reinventing Organizations – Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München, Verlag Franz Vahlen.

Laufer, Hartmut (2007): Vertrauen und Führung – Vertrauen als Schlüssel zum Führungserfolg, Offenbach, GABAL Verlag.

Laufer, Hartmut (2011<sup>10</sup>): Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung – Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente, Offenbach, Gabal Verlag.

Lauth, Hans-Joachim (1997): Zivilgesellschaft im Transformationsprozess – Länderstudien zu Mittelost- und Südeuropa, Asien, Afrika, Lateinamerika und Nahost, Mainz, Johannes-Gutenberg-Universität, Institut für Politikwissenschaft.

Legood, Alison et al. (2016): Leader Trustworthy Behavior and Organizational Trust – The Role of the Immediate Manager for Cultivating Trust, in: Journal of Applied Social Psychology, Vol. 46, Issue 12, S. 673-686.

Leman, Kevin; Pentak, William (2010<sup>5</sup>): Das Hirten-Prinzip – 7 Erfolgsrezepte guter Menschenführung, München, Wilhelm Goldmann Verlag.

Lemke, Thomas (2008<sup>2</sup>): Gouvernamentalität und Biopolitik, Wiesbaden, VS Verlag.

Lemke, Thomas (2013<sup>2</sup>): Biopolitik zur Einführung, Hamburg, Junius Verlag.

Lettkemann, Eric et al. (2018): Knowledge in Action – Neue Formen der Kommunikation in der Wissensgesellschaft, Wiesbaden, Springer VS Verlag.

Lewkowicz, Eva-Maria; West-Leuer, Beate (Hrsg.) (2016): Führung und Gefühl – Mit Emotionen zu Authentizität und Führungserfolg, Berlin und Heidelberg, Springer Verlag.

Lindenberg, Siegwart (2000): It Takes Both Trust and Lack of Mistrust – The Workings of Cooperation and Relational Signaling in Contractual Relationships, in: Journal of Management and Governance, Vol. 4, Issue 1, S. 11-33.

Liu, Helena et al. (2015): Doing Authenticity – The Gendered Construction of Authentic Leadership, in: Gender, Work and Organization, Vol. 22, Issue 3, S. 237-255.

Lohmann, Georg (1987): Autopoiesis und die Unmöglichkeit von Sinnverlust – Ein marginaler Zugang zu Niklas Luhmanns Theorie „Soziale Systeme“, in: Haferkamp, Hans; Schmid,

Michael (Hrsg.): Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung – Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, S. 165-184.

Luhmann, Niklas (1962): Der neue Chef, in: Verwaltungsarchiv, Vol. 53, S. 11-24.

Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin, Duncker & Humblot.

Luhmann, Niklas (1968): Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart, Enke Verlag.

Luhmann, Niklas (1970): Institutionalisierungs-Funktion und Mechanismus im sozialen System der Gesellschaft, in: Schelsky, Helmut: Zur Theorie der Institution, Düsseldorf, Bertelsmann Universitätsverlag, S. 27-41.

Luhmann, Niklas (1974<sup>4</sup>): Reflexive Mechanismen, in: Ders.: Soziologische Aufklärung – Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme, Band 1, Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 92-112.

Luhmann, Niklas (1975<sup>3</sup>): Einfache Sozialsysteme, in: Soziologische Aufklärung 2 – Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft, Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 21-38.

Luhmann, Niklas (1977): Differentiation of Society, in: Canadian Journal of Sociology, Vol. 2, Issue 1, S. 29-53.

Luhmann, Niklas (1980): Gesellschaftsstruktur und Semantik – Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Luhmann, Niklas (1981): Schematismen der Interaktion, in: Ders. (Hrsg.): Soziologische Aufklärung 3 – Soziales System, Gesellschaft, Organisation, Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 81-100.

Luhmann, Niklas (1982): Autopoiesis, Handlung und kommunikative Verständigung, in: Zeitschrift für Soziologie, Vol. 11, Issue 4, S. 366-379.

Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Luhmann, Niklas (1987a): Autopoiesis als soziologischer Begriff, in: Haferkamp, Hans; Schmid, Michael (Hrsg.): Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung – Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, S. 307-324.

Luhmann, Niklas (1987b): „Distinctions directrices“ – Über Codierung von Semantiken, in: Ders. (Hrsg.): Soziologische Aufklärung 4 – Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft, Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 13-31.

Luhmann, Niklas (1988a): Die Wirtschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Luhmann, Niklas (1988b): Erkenntnis als Konstruktion, Bern, Benteli Verlag.

Luhmann, Niklas (1988c): Familiarity, Confidence, Trust – Problems and Alternatives, in: Gambetta, Diego (Hrsg.): Trust – Making and Breaking Cooperative Relations, Oxford und Cambridge, Basil Blackwell Verlag, S. 94-107.

Luhmann, Niklas (1990a): Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Luhmann, Niklas (1990b): Haltlose Komplexität, in: Ders. (Hrsg.): Soziologische Aufklärung 5 – Konstruktivistische Perspektiven, Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 59-76.

Luhmann, Niklas (1990c): Risiko und Gefahr, in: Ders. (Hrsg.): Soziologische Aufklärung 5 – Konstruktivistische Perspektiven, Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 131-169.

Luhmann, Niklas (1991): Die Form „Person“, in: Soziale Welt, Vol. 42, Issue 1, S. 166-175.

Luhmann, Niklas (1992<sup>2</sup>): Organisation, in: Küpper, Willi; Ortmann, Günther (Hrsg.): Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 165-185.

Luhmann, Niklas (1993): Observing Re-entries, in: Graduate Faculty Philosophy Journal, Vol. 16, Issue 2, S. 485-498; ebenfalls abgedruckt in: Preyer et al. (Hrsg.) (2000): Protozoologie im Kontext – „Lebenswelt“ und „System“ in Philosophie und Soziologie, Frankfurt am Main, Humanities Online, S. 290-301.

Luhmann, Niklas (1994): Liebe als Passion – Zur Codierung von Intimität, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Luhmann, Niklas (1995a): Die Autopoiesis des Bewußtseins, in: Ders. (Hrsg.): Soziologische Aufklärung 6 – Die Soziologie und der Mensch, Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 55-112.

Luhmann, Niklas (1995b): Die Tücke des Subjekts und die Frage nach den Menschen, in: Ders. (Hrsg.): Soziologische Aufklärung 6 – Die Soziologie und der Mensch, Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 155-168.

Luhmann, Niklas (1995c): Was ist Kommunikation?, in: Ders. (Hrsg.): Soziologische Aufklärung 6 – Die Soziologie und der Mensch, Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 113-124.

Luhmann, Niklas (1995d): Wie ist Bewußtsein an Kommunikation beteiligt?, in: Ders. (Hrsg.): Soziologische Aufklärung 6 – Die Soziologie und der Mensch, Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 37-54.

Luhmann, Niklas (1998): Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Luhmann, Niklas (2000a): Die Politik der Gesellschaft, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Luhmann, Niklas (2000b): Organisation und Entscheidung, Wiesbaden, VS Verlag.

Luhmann, Niklas (2001): Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen – Probleme und Alternativen, in: Hartmann, Martin; Offe, Claus (Hrsg.): Vertrauen – Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts, Frankfurt am Main, Campus Verlag, S. 143-160.

Luhmann, Niklas (2013): Macht im System, Berlin, Suhrkamp Verlag.

Luhmann, Niklas (2014): Ebenen der Systembildung – Ebenendifferenzierung (unveröffentlichtes Manuskript 1975), in: Zeitschrift für Soziologie, Sonderheft „Interaktion, Organisation und Gesellschaft *revisited* – Anwendungen, Erweiterungen, Alternativen“, S. 6-39.

Luhmann, Niklas (2016): Unterwachung oder Die Kunst, Vorgesetzte zu lenken, in: Kaube, Jürgen (Hrsg.): Der neue Chef, Berlin, Suhrkamp Verlag, S. 90-106.

Luhmann, Niklas (2017a): Die Kontrolle von Intransparenz, Berlin, Suhrkamp Verlag.

Luhmann, Niklas (2017b): Systemtheorie der Gesellschaft, Berlin, Suhrkamp Verlag.

Luhmann, Niklas; Fuchs, Peter (1989): Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung, in: Dies. (Hrsg.): Reden und Schweigen, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, S. 209-227.

Lührmann, Thomas (2006): Führung, Interaktion und Identität – Die neuere Identitätstheorie als Beitrag zur Fundierung einer Interaktionstheorie der Führung, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.

Malik, Fredmund (2005<sup>10</sup>): Führen, Leisten, Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit, München, Wilhelm Heyne Verlag.

Mann, Rudolf (1993): Die fünfte Dimension in der Führung – Quelle für Produktivität und Kreativität im Unternehmen, Düsseldorf u.a., ECON Verlag.

March, James G. (1988): Decisions and Organizations, Oxford u.a., Blackwell.

March, James G.; Olsen, Johan P. (1976): Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen, Universitetsforlag Bergen.

Marx, Karl; Engels, Friedrich (1955<sup>5</sup> [1863]): Das Kapital – Kritik der politischen Ökonomie, Berlin, Dietz Verlag.

Maslow, Abraham H. (2016<sup>14</sup> [1954]): Motivation und Persönlichkeit, Reinbek, Rowohlt Verlag.

Mayer, Roger C. et al. (1995): An Integrative Model of Organizational Trust, in: The Academy of Management Review, Vol. 20, Issue 3, S. 709-734.

Mayntz, Renate (1963): Soziologie der Organisation, Reinbek, Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Mayntz, Renate (Hrsg.) (1968): Bürokratische Organisation, Köln und Berlin, Verlag Kiepenheuer & Witsch.

Mayntz, Renate (1982): Soziologie der öffentlichen Verwaltung, Heidelberg, C. F. Müller Juristischer Verlag.

Mayo, Elton (1946<sup>2</sup>): The Human Problems of an Industrial Civilization, Cambridge, Murray Printing Company.

Mayr, Katharina; Siri, Jasmin (2015): Politische Beratung – Ein Spiel mit Formalität und Informalität, in: Groddeck, Victoria von; Wilz, Sylvia M. (Hrsg.): Formalität und Informalität in Organisationen, Wiesbaden, Springer VS Verlag, S. 299-317.

McAllister, Daniel J. (1995): Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, in: Academy of Management Journal, Vol. 38, Issue 1, S. 24-59.

McCombs, Barbara L. (1994): Strategies for Assessing and Enhancing Motivation – Keys to Promoting Self-Regulated Learning and Performance, in: O’Neil Jr., Harold F.; Drillings,



- Michael (Hrsg.): Motivation – Theory and Research, Hillsdale und Hove, Laurence Erlbaum Associates, S. 49-69.
- McGregor, Douglas (1968): Leadership and Motivation, Cambridge, MIT Press.
- Mead, George H. (1972<sup>18</sup> [1934]): Mind, Self, and Society – From the Standpoint of a Social Behaviorist, Chicago u.a., University of Chicago Press.
- Meier, Rolf (2014): Wirksame Menschenführung – Die systemisch-wertschöpfende Mitarbeiterführung in Unternehmen, Sternenfels, Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Merkel, Wolfgang; Thiery, Peter (2010<sup>3</sup>): Systemwechsel, in: Lauth, Hans-Joachim (Hrsg.): Vergleichende Regierungslehre – Eine Einführung, Wiesbaden, VS Verlag.
- Merton, Robert K. (1968a [1949]): Bureaucratic Structure and Personality, in: Ders.: Social Theory and Social Structure, New York und London, The Free Press, S. 249-260.
- Merton, Robert K. (1968b [1949]): Continuities in the Theory of Reference Groups and Social Structure, in: Ders.: Social Theory and Social Structure, New York und London, The Free Press, S. 335-440.
- Merton, Robert K. et al. (Hrsg.) (1952): Reader in Bureaucracy, New York, The Free Press.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Garz, Detlef; Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-Empirische Sozialforschung – Konzepte, Methoden, Analysen, Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 441-471.
- Meyer, John W.; Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations – Formal Structure as Myth and Ceremony, in: American Journal of Sociology, Vol. 83, Issue 2, S. 340-363.
- Michels, Robert (1970<sup>3</sup> [1911]): Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie – Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens, Stuttgart, Alfred Kröner Verlag.
- Milgrom, Paul R.; Roberts, John (1992): Economics, Organization and Management, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry (1973): The Nature of Managerial Work, New York, Harper & Row.
- Möllering, Guido (2006): Trust – Reason, Routine, Reflexivity, Oxford und Amsterdam, Elsevier.

- Morris, James H.; Moberg, Dennis J. (1994): Work Organizations as Contexts for Trust and Betrayal, in: Sarbin, Theodore R. et al. (Hrsg.): Citizen Espionage – Studies in Trust and Betrayal, Westport und London, Praeger Publishers, S. 163-188.
- Mucha, Anna et al. (Hrsg.) (2015): Mikropolitik am Arbeitsplatz – Qualitative Studien zur Anwendung von Taktiken in Unternehmen, München und Mering, Rainer Hampp Verlag.
- Müller, Julian (2015a): Bestimmbare Unbestimmheiten – Skizze einer deterministischen Soziologie, Paderborn, Wilhelm Fink Verlag.
- Müller, Julian (2015b): Modische Moderne, moderne Moral – Unbestimmtheit als Signum der modernen Gesellschaft, in: Nassehi, Armin et al. (Hrsg.): Ethik – Normen – Werte – Studien zu einer Gesellschaft der Gegenwart, Wiesbaden, Springer VS Verlag, S. 157-171.
- Müller-Schallenberg, Ralph; Förster, Philipp H. (2007): Das Verhältnis von Jagd und Tierschutz – Einheit oder Widerspruch?, in: Natur und Recht, Vol. 29, Issue 3, S. 161-165.
- Mummendey, Hans Dieter (1995<sup>2</sup>): Psychologie der Selbstdarstellung, Göttingen u.a., Hogrefe-Verlag.
- Nagel, Janet (2011): Der Chef im Wolfspelz – Was Führungskräfte von Alpha-Tieren lernen können, in: Wissensmanagement, Vol. 13, Issue 8, S. 42-43.
- Nassehi, Armin (1997): Die Zeit des Textes – Über das Verhältnis von Kommunikation und Text, in: Berg, Henk de; Prangel, Matthias (Hrsg.): Systemtheorie und Hermeneutik, Tübingen und Basel, A. Francke Verlag, S. 47-68.
- Nassehi, Armin (2011): Gesellschaft der Gegenwart – Studien zur Theorie der modernen Gesellschaft II, Berlin, Suhrkamp Verlag.
- Nassehi, Armin (2015): Die “Theodizee des Willens” als Bezugsproblem des Ethischen, in: Ders. et al. (Hrsg.): Ethik – Normen – Werte – Studien zu einer Gesellschaft der Gegenwart, Wiesbaden, Springer VS Verlag, S. 13-42.
- Nassehi, Armin (2017): Humandifferenzierung und gesellschaftliche Differenzierung – Eine Verhältnisbestimmung, in: Hirschauer, Stefan (Hrsg.): Un/doing Differences – Praktiken der Humandifferenzierung, Weilerswist, Verlag Velbrück Wissenschaft, S. 55-78.
- Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik – Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Stuttgart, Enke Verlag.

Neuberger, Oswald (2000<sup>2</sup>): Individualisierung und Organisation – Die wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren, in: Ortmann, Günther et al. (Hrsg.): Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 487-522.

Neuberger, Oswald (2002<sup>6</sup>): Führung und Mikropolitik, in: Ders. (Hrsg.): Führen und Führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, Stuttgart, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, S. 680-729.

Neuberger, Oswald (2006a): Mikropolitik – Stand der Forschung und Reflexion, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Vol. 50, Issue 4, S. 189-202.

Neuberger, Oswald (2006b): Vertrauen vertrauen? – Misstrauen als Sozialkapital, in: Götz, Klaus (Hrsg.): Vertrauen in Organisationen, München und Mering, Rainer Hampp Verlag, S. 11-55.

Neuloh, Otto (1960): Der neue Betriebsstil – Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung, Tübingen, J.C.B. Mohr.

Niermeyer, Rainer (2008): Mythos Authentizität – Die Kunst, die richtigen Führungsrollen zu spielen, Frankfurt am Main und New York, Campus Verlag.

Noll, Sebastian (2012): Das mittlere Management und seine Brückenfunktion in Führung und Wandel, in: Bassarak, Herbert; Noll, Sebastian (Hrsg.): Personal im Sozialmanagement – Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis, Wiesbaden, Springer VS Verlag, S. 183-196.

Noon, Mike; Delbridge, Rick (1993): News from behind my Hand – Gossip in Organizations, in: Organization Studies, Vol. 14, Issue 1, S. 23-36.

Olsen, Kjell (2002): Authenticity as a Concept in Tourism Research – The Social Organization of the Experience of Authenticity, in: Tourist Studies, Vol. 2, Issue 2, S. 159-182.

Organ, Dennis W. (1988): Organizational Citizenship Behaviour – The Good Soldier Syndrome, Lexington, Lexington Books.

Organ, Dennis W.; Konovsky, Mary (1989): Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 74, Issue 1, S. 157-164.

Orthey, Frank M. (2013): Systemisch Führen – Grundlagen, Methoden, Werkzeuge, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.

Ortmann, Günther (1998): Mikropolitik, in: Heinrich, Peter; Schulz zur Wiesch, Jochen (Hrsg.): Wörterbuch der Mikropolitik, Opladen, Leske & Budrich, S. 1-5.

Ortmann, Günther (2015): Lob der Vagheit – Über die (Un-)Bestimmtheit formaler und informeller Regeln – eine Problemskizze, in: Groddeck, Victoria von; Milz, Sylvia M. (Hrsg.): Formalität und Informalität in Organisationen, Wiesbaden, Springer VS Verlag, S. 319-340.

Ortmann, Günther et al. (Hrsg.) (2000<sup>2</sup>): Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen, Westdeutscher Verlag.

Osthus, Thorsten (2015): Chefsache Empowerment – Wie es einem Unternehmer gelingt, dass seine Mitarbeiter Verantwortung übernehmen, Wien, Linde Verlag.

Otterbach, Andreas (2015): Führen durch Wertschätzung – Personalführung konkret, Konstanz und München, UVK Verlagsgesellschaft.

Pannes, Anna-Tina (2015): Informalität: Theoretische und empirische Dimensionen informeller Entscheidungsprozesse in Regierungsformationen – Ein Analyseansatz, Wiesbaden, Springer VS Verlag.

Parsons, Talcott (1956a): Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations – I, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 1, Issue 1, S. 63-85.

Parsons, Talcott (1956b): Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations – II, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 1, Issue 2, S. 225-239.

Parsons, Talcott (1960): Structure and Process in Modern Societies, New York, John Wiley Verlag.

Perrow, Charles (1989): Eine Gesellschaft von Organisationen, in: Journal für Sozialforschung, Vol. 29, Issue 1, S. 3-19.

Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. (1983): In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies, New York, Harper & Row.

Petersen, Trond (1992): Individual, Collective, and Systems Rationality in Work Groups – Dilemmas and Market-Type Solutions, in: American Journal of Sociology, Vol. 98, Issue 3, S. 469-510.

Petersen, Trond (1993): The Economics of Organization – The Principal-Agent Relationship, in: *Acta Sociologica*, Vol. 36, Issue 3, S. 277-293.

Peterson, Richard A. (1997): *Creating Country Music – Fabricating Authenticity*, Chicago, University of Chicago Press.

Peterson, Richard A. (2005): In Search of Authenticity, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 42, Issue 5, S. 1083-1098.

Picot, Arnold (1982): Der Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie – Stand der Diskussion und Aussagewert, in: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 42, Issue 2, S. 267-284.

Pirker, Reinhard (2000<sup>2</sup>): Die Unternehmung als soziale Institution – Eine Kritik der Transaktionskostenerklärung der Firma, in: Ortmann et al. (Hrsg.): *Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft*, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, S. 67-80.

Pirker, Theo (1962): *Büro und Maschine – Zur Geschichte und Soziologie der Mechanisierung der Büroarbeit, der Mechanisierung des Büros und der Büroautomation*, Basel und Tübingen, Kyklos-Verlag und J.C.B. Mohr.

Podsakoff, Philip M. et al. (1990): Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 1, Issue 2, S. 107-142.

Podsakoff, Philip M. et al. (Hrsg.) (2018): *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*, New York, Oxford University Press.

Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (2004<sup>2</sup>): *Arbeitskraftunternehmer – Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*, Berlin, edition sigma.

Popitz, Heinrich (1977<sup>5</sup> [1957]): *Das Gesellschaftsbild des Arbeiters – Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie*, Tübingen, Mohr Siebeck.

Popitz, Heinrich (1980): *Die normative Konstruktion von Gesellschaft*, Tübingen, J.C.B. Mohr.

Popitz, Heinrich (2006): *Soziale Normen*, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Presthus, Robert (1966): *Individuum und Organisation – Typologie der Anpassung*, Frankfurt am Main, S. Fischer Verlag.

Randall, Donna M. (1987): Commitment and the Organization – The Organization Man Revisited, in: *Academy of Management Review*, Vol. 12, Issue 3, S. 460-471.

- Reckwitz, Andreas (2003): Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken – Eine sozialtheoretische Perspektive, in: Zeitschrift für Soziologie, Vol. 32, Issue 4, S. 282-301.
- Redman, Tom et al. (2011): Multiple Constituencies of Trust – A Study of the Oman Military, in: The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, Issue 11, S. 2384-2402.
- Reed, Michael I. (2001): Organization, Trust and Control – A Realist Analysis, in: Organization Studies, Vol. 22, Issue 2, S. 201-228.
- Reinwarth, Alexandra (2016): Am Arsch vorbei geht auch ein Weg – Wie sich dein Leben verbessert, wenn du dich endlich locker machst, München, mvg Verlag.
- Richter, Caroline (2017): Vertrauen innerhalb von Organisationen – Ein soziologisches Modell, Bielefeld, transcript Verlag.
- Rodríguez, Dario (2006<sup>4</sup>): Gestión organizacional - Elementos para su estudio, Santiago de Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Roethlisberger, Fritz J.; Dickson, William J. (1939): Management and the Worker – An Account of a Research Program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago, Cambridge, Harvard University Press.
- Rohrhirsch, Ferdinand (2011<sup>2</sup>): Führen durch Persönlichkeit – Abschied von der Führungstechnik, Wiesbaden, Springer-Gabler Verlag.
- Rosenstiel, Lutz von (1991): Grundlagen der Führung, in: Ders.; Regnet, Erika; Domsch, Michel: Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Stuttgart, Schäffer Verlag.
- Rotemberg, Julio J. (1994): Human Relations in the Workplace, in: Journal of Political Economy, Vol. 102, Issue 4, S. 684-717.
- Rutherford, Malcolm (1989): What is Wrong with the New Institutional Economics (and What is Still Wrong with the Old)?, in: Review of Political Economy, Vol. 1, Issue 3, S. 299-318.
- Saake, Irmhild (2016): Zum Umgang mit Unterschieden und Asymmetrien, in: Bundeszentrale für Politische Bildung: Aus Politik und Zeitgeschichte, Vol. 64, Issue 9, S. 49-54.

Saake, Irmhild; Kunz, Dominik (2006): Von Kommunikation über Ethik zu „ethischer Sensibilisierung“ – Symmetrisierungsprozesse in diskursiven Verfahren, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Vol. 35, Issue 1, S. 41-56.

Sahlin-Andersson, Kerstin; Engwall, Lars (2002): *The Dynamics of Management Knowledge Expansion*, in: dies.: *The Expansion of Management Knowledge – Carriers, Flows and Sources*, Stanford, Stanford University Press.

Sailer, Christian (2006): Das neue Staatsziel und die Jagd, in: *Natur und Recht*, Vol. 28, Issue 5, S. 271-276.

Sako, Mari (1998): Does Trust Improve Business Performance?, in: Lane, Christel; Bachmann, Reinhard (Hrsg.): *Trust within and between Organizations – Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford, Oxford University Press, S. 88-117.

Saussure, Ferdinand de (2001<sup>3</sup> [1931]): *Grundfragen der allgemeinen Sprachwissenschaft*, Berlin u.a., de Gruyter.

Schardt, Dinah (2015): Auf schmalem Grat mit Leib und Seele – Zum politischen Umgang mit Tod und Verwundung am Beispiel des Afghanistaneinsatzes der Bundeswehr, in: Nassehi, Armin et al. (Hrsg.): *Ethik – Normen – Werte – Studien zu einer Gesellschaft der Gegenwart*, Wiesbaden, Springer VS Verlag.

Scharmann, Theodor (1953): Die Gruppe im Betrieb, in: Steinmetz, Peter; Bellinger, Otto (Hrsg.): *Die Gruppe im Betrieb*, Dortmund, Ardey Verlag, S. 53-76.

Scharmann, Theodor (1962): Experimentelle Interaktionsanalyse kleiner Gruppen, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Vol. 14, Issue 1, S. 139-154.

Schefer, Irina (2011): *Wie Wölfe mit Vertrauen führen – Und was menschliche Chefs davon lernen können*, München, Redline-Verlag.

Scherr, Albert (2001): Soziale Arbeit als organisierte Hilfe in der funktional differenzierten Gesellschaft, in: Tacke, Veronika (Hrsg.): *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, S. 215-235.

Schimank, Uwe (1998): Die Komplexität der polykontexturalen Gesellschaft, in: Ahlemeyer, Heinrich W.; Königswieser, Roswita (Hrsg.): *Komplexität managen – Strategien, Konzepte und Fallbeispiele*, Frankfurt am Main und Wiesbaden, Frankfurter Allgemeine Zeitung und Verlag Th. Gabler, S. 285-294.

Schimank, Uwe (2015): Identitätsbedrohungen und Identitätsbehauptung – Professoren in reformbewegten Universitäten, in: Groddeck, Victoria von; Wilz, Sylvia M. (Hrsg.): Formalität und Informalität in Organisationen, Wiesbaden, Springer VS Verlag, S. 277-296.

Schneider, Wolfgang L. (2009<sup>2</sup>): Grundlagen der soziologischen Theorie/3: Sinnverstehen und Intersubjektivität – Hermeneutik, funktionale Analyse, Konversationsanalyse und Systemtheorie, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.

Schröer, Norbert (1997): Wissenssoziologische Hermeneutik, in: Hitzler, Ronald; Honer, Anne (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Hermeneutik – Eine Einführung, Opladen, Leske und Budrich, S. 109-129.

Schüle, Johann (1982): Zur Konzeptualisierung des Sinnbegriffs, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Vol. 34, Issue 4, S. 649-664.

Schumann, Michael; Kern, Horst (1970): Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein – Eine empirische Untersuchung über den Einfluss der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein, Frankfurt, Europäische Verlagsanstalt.

Schütz, Alfred; Luckmann, Thomas (1975): Strukturen der Lebenswelt, Neuwied u.a., Luchterhand Verlag.

Schwarz, Gerhard (1985): Die „Heilige Ordnung“ der Männer – Patriarchalische Hierarchie und Gruppendynamik, Opladen, Westdeutscher Verlag.

Schwarz, Gerhard (2008<sup>2</sup>): Führen mit Humor – Ein gruppendynamisches Erfolgskonzept, Wiesbaden, Gabler Verlag.

Schwing, Rainer; Fryszer, Andreas (2013<sup>5</sup>): Systemische Beratung und Familientherapie – kurz, bündig, alltagstauglich, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht.

Senghaas-Knobloch (2008): Autonomie und Authentizität im postfordistischen Erwerbsleben, in: Dies. (Hrsg.): Wohin driftet die Arbeitswelt?, Wiesbaden, VS Verlag, S. 101-130.

Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch – Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin, Berlin Verlag.

Serres, Michel (1987): Der Parasit, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Shamir, Boas; Lapidot, Yael (2003): Trust in Organizational Superiors – Systemic and Collective Considerations, in: Organization Studies, Vol. 24, Issue 3, S. 463-491.



Shapiro, Susan P. (1987): The Social Control of Impersonal Trust, in: American Journal of Sociology, Vol. 93, Issue 3, S. 623-658.

Simon, Fritz B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg, Carl-Auer Verlag.

Simon, Herbert A. (1981 [1947]): Entscheidungsverhalten in Organisationen – Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung, Landsberg am Lech, Verlag moderne Industrie.

Slater, Gary; Spencer, David A. (2000): The Uncertain Foundations of Transaction Costs Economics, in: Journal of Economic Issue, Vol. 34, Issue 1, S. 61-87.

Smelser, Neil J. (1992): The Rational Choice Perspective – A Theoretical Assessment, in: Rationality and Society, Vol. 4, Issue 4, S. 381-410.

Söffner, Hans-Georg (2004<sup>2</sup>): Auslegung des Alltags – der Alltag der Auslegung: Zur wissenssoziologischen Konzeption einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik, Konstanz, UVK Verlag.

Spagnolo, Giancarlo (1999): Social Relations and Cooperation in Organizations, in: Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 38, Issue 1, S. 1-25.

Sparrowe, Raymond T. (2005): Authentic Leadership and the Narrative Self, in: The Leadership Quarterly, Vol. 16, Issue 3, S. 419-439.

Spell, Chester S. (1999): Where Do Management Fashions Come from, and how long Do they Stay?, in: Journal of Management History, Vol. 5, Issue 6, S. 334-348.

Spencer-Brown, George (1997 [1971]): Laws of Form – Gesetze der Form, Lübeck, Bohmeier Verlag.

Sprenger, Reinhard K. (2007<sup>3</sup>): Vertrauen führt – Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt, Frankfurt am Main, Campus Verlag.

Sprenger, Reinhard K. (2010<sup>2a</sup>): Gut aufgestellt – Fußballstrategien für Manager, Frankfurt am Main, Campus Verlag.

Sprenger, Reinhard K. (2010<sup>19b</sup>): Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse, Frankfurt/New York, Campus Verlag.

Stäheli, Urs (1998): Die Nachträglichkeit der Semantik – Zum Verhältnis von Sozialstruktur und Semantik, in: Soziale Systeme, Vol. 4, Issue 2, S. 315-339.

Stäheli, Urs (2000): Sinnzusammenbrüche – Eine dekonstruktive Lektüre von Niklas Luhmanns Systemtheorie, Weilerswist, Velbrück Wissenschaft.

Stewart, Rosemary (1967): Managers and their Jobs – A Study of the Similarities and Differences in the Ways Managers Spend their Time, London, Macmillan.

Stichweh, Rudolf (2000): Semantik und Sozialstruktur – Zur Logik einer systemtheoretischen Unterscheidung, in: Soziale Systeme, Vol. 6, Issue 2, S. 237-251.

Stinchcombe, Arthur L. (2001): When Formality Works – Authority and Abstraction in Law and Organizations, Chicago und London, The University of Chicago Press.

Stritzelberger, Reinhold (2015<sup>2</sup>): Selbstmotivation – Wie Sie dauerhaft leistungsfähig bleiben, Freiburg, Haufe-Verlag.

Strübing, Jörg (2011<sup>3</sup>): Theoretisches Sampling, in: Bohnsack, Ralf et al. (Hrsg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung, Opladen und Farmington Hills, Verlag Barbara Budrich.

Sutter, Tilmann (1999): Systeme und Systemstrukturen – Zur Konstitutionstheorie des interaktionistischen Konstruktivismus, Opladen und Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.

Sydow, Jörg (1999): Quo Vadis Transaktionskostentheorie? – Wege, Irrwege, Auswege, in: Edeling et al. (Hrsg.): Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus – Überlegungen zur Organisationstheorie, Opladen, Leske & Budrich, S. 165-176.

Sydow, Jörg et al. (1995): Organisation von Netzwerken – Strukturationstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken, Opladen, Westdeutscher Verlag.

Tacke, Veronika (2015): Formalität und Informalität – Zu einer klassischen Unterscheidung der Organisationssoziologie, in: Grodeck, Victoria von; Wilz, Sylvia M. (Hrsg.): Formalität und Informalität in Organisationen, Wiesbaden, Springer VS Verlag, S. 37-92.

Taylor, Frederick W. (1995 [1911]): Die Grundsätze Wissenschaftlicher Betriebsführung, Weinheim, Psychologie Verlags Union.

Traxler, Franz (1982): Evolution gewerkschaftlicher Interessenvertretung – Entwicklungslogik und Organisationsdynamik gewerkschaftlichen Handelns am Beispiel Österreich, Wien und Frankfurt, Verlag Braumüller und Campus Verlag.

Treviño, Linda K.; Brown, Michael E. (2014): Ethical Leadership, in: Day, David V. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Leadership and Organizations, Oxford, Oxford University Press, S. 524-538.

Türk, Klaus (1981): Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart, Enke Verlag.

Türk, Klaus (1995): "Die Organisation der Welt" – Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft, Opladen, Westdeutscher Verlag.

Türk, Klaus et al. (2006<sup>2</sup>): Organisation in der modernen Gesellschaft – Eine historische Einführung, Wiesbaden, VS Verlag.

Turner, Jonathan (1987): Toward a Sociological Theory of Motivation, in: American Sociological Review, Vol. 52, Issue 1, S. 15-27.

Vaughan, Diane (1998): Rational Choice, Situated Action, and the Social Control of Organizations, in: Law and Society Review, Vol. 32, Issue 1, S. 23-61.

Voll, Stefan; Buuck, Sabine (2011): Was Manager der Wirtschaft von Fußballtrainer Jürgen Klopp lernen können, in: Personalführung, Issue 10, S. 20-26.

Wang, Ning (1999): Rethinking Authenticity in Tourism Experience, in: Annals of Tourism Research, Vol. 26, Issue 2, S. 349-370.

Weber, Max (1980<sup>5</sup> [1921]): Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriss der verstehenden Soziologie, Tübingen, J.C.B. Mohr.

Wehrlin, Ulrich (2014): Führen durch Lob und Anerkennung – Verbesserung von Engagement und Mitarbeitermotivation durch aufrichtige Leistungsanerkennung und Wertschätzung, Saarbrücken, Lehrbuchverlag.

Weick, Karl E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 21, Issue 1, S. 1-19.

Weick, Karl E. (1985): Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Weick, Karl E. (1995): Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks u.a., Sage Publications.

Whitener, Ellen M. et al. (1998): Managers as Initiators of Trust – An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior, in: Academy of Management Review, Vol. 23, Issue 3, S. 513-530.

Whyte, William H. (1957): The Organization Man, New York, Anchor Books.

- Willems, Herbert (2007<sup>2</sup>): Glaubwürdigkeit und Überzeugung als dramaturgische Probleme und Aufgaben der Werbung, in: Fischer-Lichte, Erika (Hrsg.): Inszenierung von Authentizität, Tübingen und Basel, A. Francke Verlag, S. 209-232.
- Williamson, Oliver E. (1981): The Economics of Organization – The Transaction Cost Approach, in: American Journal of Sociology, Vol. 87, Issue 3, S. 548-577.
- Williamson, Oliver E. (1991): Comparative Economic Organization – The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 36, Issue 2, S. 269-296.
- Williamson, Oliver E. (1993): Transaction Economics and Organization Theory, in: Industrial and Corporate Change, Vol. 2, Issue 1, S. 77-107.
- Williamson, Oliver E. (1999): The Economics of Transaction Costs, Cheltenham, Verlag Elgar.
- Wiswede, Günter (1977): Rollentheorie, Stuttgart u.a., Verlag. W. Kohlhammer.
- Wittek, Rafael; Flache, Andreas (2002): Rational Choice und Organisationstheorie, in: Allmendinger, Jutta; Hinz, Thomas (Hrsg.): Organisationssoziologie, Sonderheft 42 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, S. 55-87.
- Worliczek, Hubert (2009): Berufsprinzip Mensch sein – Wie Wertschätzung zum Erfolg führt, Wien, Goldegg Verlag.
- Wunderer, Rolf (2010): Führung in Management und Märchen – Unternehmerische Kompetenzen und Leitsätze, Köln, Luchterhand.
- Yate, Martin (2005<sup>10</sup>): Das erfolgreiche Bewerbungsgespräch – Die härtesten Fragen - die besten Antworten, Frankfurt und New York, Campus Verlag.
- Yeung, Rob (2016<sup>2</sup>): Erfolgreich im Bewerbungsgespräch für Dummies, Weinheim, Wiley-VCH Verlag.
- Zech, Rainer; Dehn, Claudia (2013): Organisation, Individuum, Beratung – Systemtheoretische Reflexionen, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht.
- Zey, Mary (1998): Rational Choice Theory and Organizational Theory – A Critique, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Zucker, Lynne G. (1988): Where Do Institutional Patterns Come from? – Organizations as Actors in Social Systems, in: Dies. (Hrsg.): Institutional Patterns and Organizations – Culture and Environment, Cambridge, Ballinger Publishing, S. 23-52.