

Anja Mensching

Gelebte Hierarchien

Anja Mensching

Gelebte Hierarchien

Mikropolitische Arrangements
und organisationskulturelle
Praktiken am Beispiel der Polizei



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

D 188

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Monika Mülhausen / Marianne Schultheis

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-531-15718-4

Ein Wort vorweg

Zum Alltag eines Dissertationsprojektes – Zwischen Dissertieren und Desertieren

Die Arbeit an Theorien ist ein Handeln wie jedes andere auch, „ein Handeln, das in Situationen stattfindet, Gegebenheiten übernehmen und Überraschungen erleben muß; ein Handeln, das, wenn es von momentan empfundenen Bedürfnissen unabhängig und damit Arbeit werden soll, von sehr komplizierten Voraussetzungen abhängt, die das Sozialsystem der Wissenschaft garantieren muß“. (Luhmann 1970, S. 253)

Was Niklas Luhmann im obigen Zitat für die theoretische Arbeit beschreibt, gilt erst recht für das empirische Forschen. Das Gelingen einer aus solch einem Forschungsprozess hervorgehenden Dissertation hängt von vielen Voraussetzungen ab, von denen das Wissenschaftssystem sicherlich einige wesentliche, aber längst nicht alle zu verantworten hat. Deswegen ist es eingespielter Brauch, den Lesern und Leserinnen wissenschaftlicher Arbeiten (insbesondere wenn es sich um Qualifikationsarbeiten handelt) durch ein Vorwort Einblick in diese Voraussetzungen und Bedingungen zu gewähren. Auch ich möchte mich dieser Gepflogenheit nicht verschließen und erst einmal herzlich und aufrichtig danke dafür sagen, dass so viele Menschen in den letzten Jahren dazu beigetragen haben, dass ich meistens dissertierte, nur ab und zu ans Desertieren dachte und mir dann die nötigen kurzen Pausen gönnte. Sollte ich jemanden in der folgenden Aufzählung vergessen haben, möge er oder sie es mir bitte nachsehen.

In erster Linie möchte ich mich bei den niedersächsischen Polizisten und Polizistinnen bedanken, die an den Gruppendiskussionen, die das empirische Material dieser Dissertation darstellen, teilnahmen und engagiert miteinander diskutierten. Ich habe ihnen und all den anderen Angehörigen der Polizei, die ich im Laufe meines Dissertationsprojektes kennen lernte, für ihre Offenheit, ihr Interesse an meinen Arbeiten und für manch erheiterndes Gespräch am Rande zu danken. Durch sie habe ich zu der für mich zuvor fernen Organisation Polizei einen sehr persönlichen Zugang gefunden, der mir großen Respekt vor den Anforderungen an die polizeiliche Arbeit in all ihren Facetten abgewinnt. Vor allem haben mir die Polizeibeamten und Polizeibeamtinnen ein Vertrauen entgegengebracht, das mich anfangs verblüffte und irritierte und später ermutigte, bei polizeilichen Fachvokabeln oder anderen für mich unerklärlichen Dingen, die mir auf diesem Terrain begegneten, beherzt nachzufragen. Rückblickend haben sie ganz entscheidend dazu beigetragen, dass ich trotz mancher zweifelnder Stunden immer viel Spaß und Elan hatte, an der vorliegenden Arbeit zu schreiben und mich das Forschungsfeld Polizei bis heute fasziniert.

Ferner danke ich dem Niedersächsischen Innenministerium, das den Zugang zum Feld ermöglichte und als Forschungsförderer des Projektes „Polizei im Wandel“ am Kriminologischen Forschungsinstitut Niedersachsen (KFN) – in dessen Rahmen auch mein Promotionsstipendium finanziert wurde – eine so wichtige Rolle spielte.

Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des KFN – und ganz besonders den anderen Doktoranden und Doktorandinnen, den studentischen Mitarbeitern unseres Projektes (insbesondere Yvonne Linke und Oliver Lauterbach), sowie den Praktikanten und Praktikan-

tinnen, die in den verschiedenen Stadien des Projektes mitarbeiteten – sei für eine spannende, intensive Zeit und die inhaltlich wie mental unterstützenden Gespräche gedankt, so dass ich die Gelegenheit hatte, Forschung als faszinierende Alltagspraxis zu erfahren. Insbesondere möchte ich Prof. Dr. Thomas Ohlemacher dafür danken, dass ich in dem von ihm geleiteten Projekt einer Kultur des offenen Austauschs und der konstruktiven Kritik begegnete und er mir die Möglichkeit gab, meine Forschungsideen zu entwickeln und das, was mich umtrieb, auch umzusetzen und ganz nebenbei das „wissenschaftliche Geschäft“ mit all seinen Paradoxien kennen zu lernen.

Als der wichtigste Begleiter der vorliegenden Arbeit ist mein Doktorvater Prof. Dr. Ralf Bohnsack zu nennen, dem ich nicht nur die methodologisch-methodischen Grundlagen und viele Anregungen, Hinweise und kritischen Diskussionen im Laufe der letzten Jahre verdanke, sondern der es mir auch ermöglichte, im Rahmen meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin an seinem Arbeitsbereich ausreichend Zeit für die Fertigstellung der Dissertation zu finden. Ihm und den Teilnehmerinnen seiner Forschungswerkstatt sei für die konstruktiven Anmerkungen, die mir meine „blinden Flecken“ vor Augen führten, herzlich gedankt. Zudem bin ich den studentischen Mitarbeitern Martin Bittner und Christoph Wernicke für ihre unermüdliche Literaturschaffung und viele andere kleine Hilfen im Alltag zu Dank verpflichtet. Für das angenehme Arbeitsklima danke ich auch all den anderen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des Arbeitsbereiches, insbesondere unserer „guten Seele“ Mariesa Becker.

Ein weiterer Dank – vor allem für die wichtigen Anregungen zu den organisationstheoretischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit und die kritische Diskussion der darauf bezogenen Textentwürfe – gilt meinem Zweitgutachter Prof. Dr. Günther Ortman von der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, dessen Unterstützung per E-Mail und Telefon ich immer sehr zu schätzen wusste und dessen Texte mir viele Anregungen bei meiner empirischen Arbeit verschafften.

Ferner möchte ich Frau PD Dr. Susanne Krasmann von der Universität Hamburg für die Gespräche und kritischen Anmerkungen zu den von mir produzierten Texten und vor allem dafür, dass sie mich in den richtigen Momenten zur Eile gemahnt hat, herzlich danken.

Dem unermüdlichen Forschungsaktiven Henning van den Brink sei für seine offenen Ohren, die Dissertationsgespräche in München, Bielefeld, Berlin und Lüneburg und für seine Hilfe beim Korrekturlesen gedankt. Für die äußerst kompetente Hilfe bei der Erstellung des Verlagsmanuskriptes möchte ich Frau Karin Friedrich herzlich danken.

Meinem Freundes- und Familienkreis bin ich für die Akzeptanz dieser besonderen Lebensphase, in der ich für meine Umwelt alles andere als immer leicht verträglich war, und für die Bereitschaft, mich auch bei längerer Funkstille meinerseits nicht zu vergessen, zu wirklich tiefem Dank verpflichtet. Für das geduldige Aushalten aller Phasen meines Dissertierens und die bedingungslose Unterstützung all meiner Vorhaben möchte ich von ganzem Herzen meinem Mann Christopher Mensching danken, der mir in den letzten Jahren immer die nötigen, aber so wesentlichen außerwissenschaftlichen Bedingungen und den erforderlichen Rückhalt zum Arbeiten verschaffte. Gemeinsam freue ich mich mit ihm darüber, dass sich uns seit dem 8.6.2006 eine ganz neue Herausforderung täglich aufs Neue stellt.

*Anja Mensching
Lüneburg, im Mai 2007*

„*Bangemachen gilt nicht.* – Was objektiv die Wahrheit sei, bleibt schwer genug auszumachen, aber im Umgang mit Menschen soll man davon nicht sich terrorisieren lassen. Es gibt da Kriterien, die fürs erste ausreichen. Eines der zuverlässigsten ist, daß einem entgegengehalten wird, eine Aussage sei ‚zu subjektiv‘. Wird das geltend gemacht und gar mit jener Indignation, in der die wütende Harmonie aller vernünftigen Leute mitklingt, so hat man Grund, ein paar Sekunden mit sich zufrieden zu sein. Die Begriffe des Subjektiven und Objektiven haben sich völlig verkehrt. Objektiv heißt die nicht kontroverse Seite der Erscheinung, ihr unbefragt hingenommener Abdruck, die aus klassifizierten Daten gefügte Fassade, also das Subjektive; und subjektiv nennen sie, was jene durchbricht, in die spezifische Erfahrung der Sache eintritt, der geurteilten Convenus darüber sich entschlägt und die Beziehung auf den Gegenstand anstelle des Majoritätsbeschlusses derer setzt, die ihn nicht einmal anschauen, geschweige denken – also das Objektive.“

aus: Theodor W. Adorno (2003). *Minima Moralia*. Reflexionen aus dem beschädigten Leben, S. 77f.

Inhalt

1	Organisation & Organisieren – theoretische Einredungen	15
1.1	Organisation als Gestalt(ung)	15
1.1.1	Organisation als Gestalt: das soziale System Organisation	16
1.1.2	Organisation als Gestaltung: das Organisieren	27
1.1.3	Organisation als Gestalt(ung): das Organisieren der Organisation	33
1.2	Hierarchische Organisationen und organisierte Hierarchien	39
1.3	Zusammenfassung: Die Gestalt(ung) organisationaler Sub- und Supraordinationsbeziehungen – eine praxeologische Analyse <i>tat</i> -sächlicher Hierarchien	45
2	Organisation & Kultur – organisationale Ausblendungen	47
2.1	Warum es sich lohnt, Organisationen als Kulturen zu begreifen	47
2.2	Organisationskulturen als autopoietische Systeme	51
2.3	Organisationskulturen als mikropolitische Spielarenen	55
2.4	Organisationskulturen als <i>konjunktive Gedächtnisse</i> – die Organisation erinnert sich (ihrer selbst)	63
2.5	Zusammenfassung: Die praxeologische Perspektive einer dokumentarischen Organisationskulturforschung	68
3	Polizeiliche Organisationskulturen – jenseits von Befehl und Gehorsam	71
3.1	Die Polizei als Organisation mit Gewaltlizenz	71
3.2	Ein kurzer Blick in die bundesdeutsche empirische Polizeiforschung	74
3.3	Polizeikultur vs. Polizistenkultur – die Polizei als Gruppe von Gruppen	81
3.4	Exkurs: Mythen in der Polizei über die Polizei	86
3.5	Zusammenfassung: Vielfalt differierender Organisationskulturen statt Eindeutigkeit formell-erwarteter polizeilicher Über- und Unterordnungen	88
4	Praktizierte Sub- und Supraordinationen	91
4.1	Methodologisch-methodischer Hintergrund und Konzeption der qualitativen Untersuchung	91
4.1.1	Zielsetzung und Fragestellung	91
4.1.2	Das Gruppendiskussionsverfahren als geeignete Erhebungsmethode einer Organisationskulturanalyse	94
4.1.3	Qualitatives Sample und Zusammensetzung der Diskussionsgruppen	97

4.1.4 Durchführung der Gruppendiskussionen	104
4.1.5 Feedback der Gruppendiskussionsteilnehmer	107
4.1.6 Die dokumentarische Methode der Interpretation zur Analyse des „modus operandi“ organisationaler Hierarchiebeziehungen	108
4.1.7 Exkurs: Dokumentarische Methode und andere Verfahren der Gesprächsanalyse im organisationalen Kontext	113
4.1.8 Die sinn- und die soziogenetische Typenbildung der dokumentarischen Methode – Typisierungsversuche praktizierter Hierarchiebeziehungen	118
4.2 Die Rekonstruktion gelebter Hierarchiebeziehungen – Alltagspraxis als Diskussionsgegenstand und die Praxis der Diskussionen	121
4.2.1 Die Bedeutung geteilter Erfahrungen – erfahrungsbasiertes, dynamisches vs. positionsorientiertes, statisches Hierachieverständnis ...	121
4.2.2 Diskurse der Aktions- und Aktenpolizisten – vier Fallskizzen	147
4.2.3 Differierende Referenzebenen der Aktions- und Aktenpolizisten – zwei Fallkontrastierungen	214
4.2.4 Distinktion der Polizisten mit und ohne formelle Führungsfunktion – zwei Fallkombinationen (Minimalkontrastierung)	232
4.2.5 Zusammenfassung: Konjunktion und Disjunktion zwischen Aktions- und Aktenpolizisten – zwei differierende organisationskulturelle Milieus	247
5 Spielerische Arrangements der gelebten Hierarchien	251
5.1 Das Spiel des Als Ob („ <i>Türkenbauen</i> “)	251
5.2 Spielpraktiken der gelebten Sub- und Supraordination	252
5.2.1 Informations- und Partizipationsspiele zwischen Aktions- und Aktenpraxis als Spiel um und mit Verantwortung	253
5.2.2 Statistikspiele – Wettbewerb auf der Ebene der visiblen Aktenpraxis	268
5.2.3 Beurteilungs- und Gehaltsspiele – Nutzbarmachen der Akten- für die Aktionspraxis	277
5.2.4 „ <i>Papierlagen</i> “-Spiele – das Spiel mit der Entsprechung von Aktions- und Aktenpraxis	288
5.2.5 Ausstiegs- bzw. Verweigerungsspiele der Aktionspraxis gegenüber der Aktenpraxis als (notwendige) Selbstvergewisserung	304
6 Zusammenfassung & Ausblick	319
Glossar polizeilicher Fachbegriffe	329
Richtlinien der Transkription	331
Beispielinterpretation	332
Literaturverzeichnis	340
Abbildungsverzeichnis	355

Einleitung

Auf der Suche nach den gelebten Hierarchien oder: von einer, die auszog, polizeilichen Hierarchiebeziehungen nachzuspüren¹

Organisationen sind uns bestens vertraut und wir vertrauen auf sie. Sie sind alltäglich und allgegenwärtig zugleich: wir werden in ihnen geboren (Krankenhäuser), versorgt und behütet (Kindergarten), ausgebildet (Schule, Hochschule), verbringen unseren Arbeitstag in ihnen (Unternehmen, Verwaltungen, Institute), werden in ihnen nach der Erwerbsphase gepflegt (Alters- und Pflegeheime) und schließlich durch sie zur letzten Ruhe gebettet (Berdigungsunternehmen) – kurzum: sie begleiten uns unser Leben lang, von der Wiege bis zur Bahre – nicht nur, aber auch mit Formularen, wie der Volksmund weiß.

Daher erscheint es nur konsequent, von unserer Gesellschaft als einer Organisationsgesellschaft bzw. einer „organisierten Gesellschaft“ (organizational society) zu sprechen, wie es der Politologe Robert Presthus (1966, S. 70ff.) bereits in den 1960er Jahren tat (ebenso Renate Mayntz 1963). Mittlerweile ist die Charakterisierung unserer Gesellschaftsform als *Organisationsgesellschaft* zu einer der gängigsten Beschreibungen avanciert (vgl. Jäger & Schimank 2005).

Organisationen sind uns zudem als hierarchisch gegliederte Gebilde bekannt, in denen differenzierte formelle Rollen – mit den dazugehörigen Rollenerwartungen – existieren. So können wir uns eine Schule kaum ohne die Differenzierung in Direktor, Lehrer und Schüler, ein Oberlandesgericht nicht ohne Präsidenten, Richter, Staatsanwälte, einen Verein kaum ohne Vorstand und Mitglieder oder ein Orchester nicht ohne Dirigenten und Musiker vorstellen. Insbesondere in Hinblick auf die Organisation Polizei fällt es nicht schwer, sich der Bedeutung der formellen Hierarchiestruktur zu versichern. Den formell-hierarchischen Grad kann der Krimi-erfahrene Bürger bei einem uniformierten Polizisten schon an dessen sternbestückten Schulterklappen erkennen. Ob die Polizei nun dem einen vor allem als Hüter des Gewaltmonopols und Sicherheitsgarant im öffentlichen wie privaten Raum gilt oder dem anderen primär im negativen Sinn als Kontrollorgan vertraut ist, das den eigenen Lebensstil beschränkt – die Organisationsstruktur mit ihrer Gliederung in einander über-, gleich- und untergeordnete Polizeibeamte und deren Umsetzung im polizeilichen Alltagshandeln scheint außer Frage zu stehen.

Die vorliegende Arbeit will diese Gewissheit erschüttern und dazu erst einmal Zweifel an der Eindeutigkeit und Determiniertheit formeller Hierarchien in Organisationen wie der Polizei in ihrer Wirkung auf das Alltagshandeln der in ihr Tätigen säen. Sie begibt sich auf die Suche nach den in der Kommunikation unter Polizeiangehörigen praktizierten Beziehungen der Über- und Unterordnung (der Sub- und Supraordination), die sich – wie gezeigt werden wird – auf die formell-hierarchischen Positionen beziehen, aber diese nicht einfach exerzieren.

1 Der Titel dieser Einleitung ist nicht zufällig. Er soll vielmehr gleich zu Beginn dieser empirischen Arbeit verdeutlichen, dass jedes Forschen standortgebunden ist. Als Leser wird man im Weiteren nicht etwa einen allumfassenden Zugang zur Organisation Polizei begleiten, der frei von ‚blinden Flecken‘ ist, sondern einen Blick von einem bestimmten Standort aus mitverfolgen (mit bestimmten, hoffentlich nachvollziehbar explizierten Vorannahmen, einer definierten und im besten Fall transparent dargestellten Erhebungsmethode etc.). Der Titel wendet sich damit gegen den „Einwegspiegel“ wissenschaftlichen Forschens, d. h. „die Welt zeigt sich ihm [dem Leser, A.M.], wie sie ist, weil sie sich unbeobachtet wähnt“ (Reichert & Soeffner 1994, S. 315).

Die vorliegende Arbeit zielt damit auf die praktizierten Hierarchiebeziehungen innerhalb der Polizei und versucht, diese über eine empirische Analyse von Kommunikationen zwischen Polizisten zu erfassen. Sie fokussiert dabei auf die polizeilichen Binnenverhältnisse, d. h. den Berufsalltag im Inneren der Organisation Polizei und die Frage, in welcher Form Über- und Unterordnung hier praktiziert werden, sie zielt nicht auf die – meist aktenförmige – Kommunikation der Polizei im Außenverhältnis (etwa mit den Gerichten oder Medien).

Das Verhältnis unter Polizeibeamten, ihre Zusammenarbeit, die Praktiken von Über- und Unterordnungen im Arbeitsalltag werden in der bundesdeutschen Polizeiforschung weitestgehend vernachlässigt (vgl. Mensching 2004b, S. 125ff.). Wenn das polizeiliche Alltagshandeln zum Gegenstand wissenschaftlichen Interesses wird – was ohne Zweifel zunehmend der Fall ist – dann vor allem unter der Frage des Außenverhältnisses zwischen Polizisten und Bürgern (u. a. Dreher & Feltes 1996, Steffen & Polz 1991, Walter & Wagner 1997, Wolke & Walter 2000). Seit den 1990er Jahren gehört der qualitativ-methodische Blick auf und in die Organisation Polizei zum etablierten Repertoire der bundesdeutschen Polizeiforschung. So lassen sich Forschungsbeiträge finden, die die „Habituarbeit der Street-Corner-Polizisten“ mittels Feldforschungen untersuchen (Hüttermann 2000), die männlichkeitsgeprägten Selbstverständnisse polizeilicher Akteure vor dem Hintergrund differierender Organisationskulturen thematisieren (Behr 2000) oder die spezifischen Auswirkungen des gesellschaftlichen Umbruchs auf ostdeutsche Polizisten eruieren (Behr 1993). Andere Studien fragen nach der individuellen Einbindung der Polizeibeamten in die und ihrer Abgrenzung von der Organisation Polizei (Krasmann 1993) oder rekonstruieren die kriminalistische Ermittlungstätigkeit, insbesondere anhand von Vernehmungssituationen (Reichert & Schröder 1992, 1996, 2003). Aktuell ist es vor allem Rafael Behr (2006), der die vielfältigen Bausteine bisheriger Forschungen zu einer Theorie der Praxis der Polizei zu verknüpfen sucht.

Dass die Forschungsfragen vor allem polizeiliche Außenverhältnisse in immer neuen Facetten erfassen wollen, mag insbesondere an den speziellen Befugnissen der Polizisten und Polizistinnen liegen, die auf der Basis ihres staatlichen Auftrags der Gefahrenabwehr und Strafverfolgung massiv in Grundrechte der Bürger eingreifen können. Daher steht die Polizei sozusagen unter besonderer gesellschaftlicher Beobachtung und muss sich die Frage gefallen lassen, wer eigentlich die staatlichen Kontrolleure kontrolliert und wie diese Kontrolle zu bewerkstelligen ist. In diesem Sinn werden die Möglichkeiten und Grenzen der inneren und äußeren Kontrolle des staatlichen Gewaltmonopols ausgelotet (Herrnkind & Scheerer 2003) und die Polizei aus der Perspektive einer Soziologie der Inneren Sicherheit untersucht (Lange 2000, 2003).

Zu kurz kommt bei dieser Ausrichtung allerdings der Blick ins Innere der Organisation Polizei und die Frage nach den Zusammenhängen zwischen formellen *Hierarchieerwartungen* und praktizierten *Hierarchiebeziehungen*.

Die vorliegende Arbeit geht von der Notwendigkeit dieses Blickes ins Innere der Organisation aus, der die Hierarchiebeziehungen näher unter die wissenschaftliche Lupe nimmt und nach den Orientierungen der Polizeibeamten und Polizeibeamtinnen hinsichtlich organisationsinterner Über- und Unterordnungsverhältnisse fragt.

Der Aufbau der Arbeit

Dies ist eine qualitativ-empirische Arbeit, die sich mithilfe des Gruppendiskussionsverfahrens und der Auswertung im Sinne der dokumentarischen Methode (vgl. Bohnsack 2003a, Bohnsack, Nentwig-Gesemann & Nohl 2001) zum Ziel gesetzt hat, polizeiliche Hierarchiepraktiken zu erfassen. Dazu ist es im theoretischen Teil (Kap. 1 bis 3) erst einmal nötig, die diese Untersuchung leitenden Begriffe wie Organisation, Hierarchie, Organisationskultur etc. und vor allem ihr Verhältnis zueinander zu klären. Insbesondere soll der Gewinn einer Kulturperspektive für die Organisationsanalyse ausgelotet und der im empirischen Teil vorgestellte methodische Zugang theoretisch vorbereitet werden. Daraufhin werden Verbindungen zu jenen Arbeiten der aktuellen empirischen Polizeiforschung gezogen, die sich mit diesen Konzepten auseinandersetzen und an denen die vorliegende Studie anschließen möchte.

Der Leser² ist also zunächst einmal eingeladen, der ihm eventuell eindeutig zu beantwortenden und daher nicht nachdenkenswerten Frage nach der Bedeutung formeller Hierarchiebeziehungen für die Praktiken in Organisationen nachzugehen. In den drei Kapiteln des theoretischen Teiles werden diese Verhältnisse zunächst einmal thematisiert unter den Überschriften: „Organisation & Organisieren“, „Organisation & Kultur“ und „Polizeiliche Organisationskulturen“.

An diese theoretischen Vorbemerkungen schließt sich – den empirischen Teil einleitend – die Darstellung der Konzeption und Durchführung der Untersuchung zu polizeilichen Hierarchiebeziehungen aus einer organisationskulturellen Perspektive an (Kap. 4.1.), die es dem Leser ermöglichen soll, das methodische Vorgehen nachvollziehen zu können. Bei der Ergebnisdarstellung wird zunächst anhand differierender Kollegen- und Vorgesetztenbegriffe aus den Gruppendiskussionen unter Polizeibeamten ein Verständnis praktizierter Sub- und Supraordinationen entworfen (Kap. 4.2.1.). Anhand dieser begrifflichen Unterschiede können zwei differierende Praktiken innerhalb der Organisation Polizei – die Aktions- und die Aktenpraxis – mithilfe von vier Fallskizzen nachgezeichnet werden (Kap. 4.2.2.). Diese beiden Praktiken werden dann durch Fallkontrastierungen und Fallkombinationen, d. h. mittels der Suche nach Kontrasten innerhalb der Gemeinsamkeit, weiter ausdifferenziert (Kap. 4.2.3. und 4.2.4.) und damit schärfer konturiert.

Aus diesen fallbezogenen Ergebnissen werden im Kapitel 5 – und dies ist der Kern des empirischen Teiles – die verbindenden Arrangements, genauer die etablierten Spielpraktiken zwischen der Aktions- und der Aktenpraxis rekonstruiert. Diese Integration der beiden Praktiken im Alltag der Organisation Polizei gilt es nachzuvollziehen. Aus dem empirischen Material können verschiedene Typen organisationskultureller Sub- und Supraordinationspraktiken bzw. deren Integration über differierende Spielpraktiken erarbeitet werden.

Den Abschluss dieser Arbeit bildet die Zusammenfassung der zentralen empirischen Ergebnisse, die noch einmal danach befragt werden, inwiefern über die gelebten polizeilichen Sub- und Supraordinationen differierende Organisationskulturen innerhalb der Polizei integriert werden können (Kap. 6).

Zudem sollen die Möglichkeiten und Grenzen des hier entwickelten methodischen Vorgehens für eine organisationskulturelle Analyse aufgezeigt werden. Dem liegt die feste Überzeugung zugrunde, dass das hier gewählte empirische Vorgehen sich auch für die Analyse von Organisationskulturen privatwirtschaftlicher Unternehmen im Profit-Bereich

2 Hier – wie an allen anderen Stellen – ist selbstverständlich die Leserin immer mitgemeint.

bzw. anderer öffentlich-rechtlicher Organisationen im Non-Profit-Bereich eignen würde. Insofern ist die vorliegende Untersuchung nicht als ‚reine‘ Polizeiforschungsarbeit zu verstehen. Sie muss daher notwendigerweise diejenigen Leser enttäuschen, die eine umfangreiche Explikation des ‚state of the art‘ der empirischen Polizeiforschung erwarten oder nach detaillierten Empfehlungen für die Organisationsentwicklung der Polizei suchen.

Nicht enttäuschen möchte die Arbeit jene interdisziplinär interessierten Leser, die nach geeigneten wissenschaftlichen Methoden suchen, praktizierte Hierarchien in Organisationen jeglicher Art (vom Krankenhaus bis zum Beerdigungsunternehmen, um bei der einleitenden lebensumfassenden Perspektive zu bleiben) – sicherlich unter mal geringeren, mal stärkeren Modifikationen – beobachten und interpretieren zu können. Die vorliegende Untersuchung versteht sich damit als ein möglicher Entwurf einer qualitativ-empirischen Organisations(kultur)analyse, welche am Beispiel der niedersächsischen Schutzpolizei durchgeführt wird.

Zum leichteren Verständnis der zahlreichen polizeilichen Fachtermini findet sich im Anhang ein Glossar polizeilicher Fachbegriffe (S. 329f.), das ein flüssiges Lesen und leichtes Nachschlagen ermöglichen soll. Das Glossar beansprucht keine über diese Arbeit hinausgehende Vollständigkeit, sondern fasst nur jene Fachtermini zusammen, die für das Verständnis des vorliegenden Textes (insbesondere der Transkriptionsauszüge aus den Gruppendiskussionen) nötig sind. Zudem erfordert es die Überblicksdarstellung in der Art eines Glossars, sehr kurze, manchmal sehr stark verkürzte Erläuterungen zu geben. Die dabei entstehenden Schwierigkeiten bei der Komplexitätsreduktion wurden in Kauf genommen, um einen leichteren Zugang zum Text auch für diejenigen zu ermöglichen, die mit den Begrifflichkeiten nicht vertraut sind. Ob dieses Glossar von Nutzen ist, kann nur der Leser selbst entscheiden. Als solcher bzw. solche sind Sie eingeladen, sich auf den kommenden Seiten auf eine andere Sicht auf die Organisation Polizei einzulassen und mit mir auszuziehen, um den praktizierten, gelebten Hierarchien innerhalb der niedersächsischen Schutzpolizei nachzuspüren.

1 Organisation & Organisieren – theoretische Einredungen³

1.1 Organisation als Gestalt(ung)

Von Organisation(en) zu sprechen ist missverständlich weil zweideutig. Der Begriff wird sowohl zur Bezeichnung des Prozesses Organisieren als auch als dessen Resultat, als Organisiertsein bzw. Organisiertheit sozialen Handelns, verwandt.⁴ Landläufig begegnet uns diese Organisiertheit vor allem in Form von Organisationen als Systeme organisierten Handelns (vgl. Ortman, Sydow & Windeler 2000, S. 315), wie z. B. Universitäten, Unternehmen, Krankenhäuser etc. Diese Zweideutigkeit des Organisationsbegriffes als Prozess und Struktur ist jedoch keine vermeidbare Ungenauigkeit, sondern ein analytischer Gewinn, da die Doppelbedeutung vereint, was zusammen gehört – die Art und Weise des Organisierens und dessen Ergebnis, die Organisation, die wiederum durch alltägliches organisationales Handeln hervorgebracht werden muss.

Um diese gewinnversprechende Bedeutungszuschreibung für die hier angestrebte Analyse organisationaler Hierarchiebeziehungen zu nutzen, soll dem doppelten Wortsinn nachgespürt und nach den sich daraus für die empirische Organisationsanalyse ergebenden Implikationen gefragt werden. Zu diesem Zweck wird im Folgenden eine Auswahl von theoretischen Konzeptionen des Organisationsbegriffs näher betrachtet, die jeweils vorwiegend aus einer der beiden Perspektiven – entweder der strukturellen oder der prozessualen Sicht – argumentieren. Diese Vorrangigkeit schließt argumentative Überschneidungen oder gegenseitige Anleihen keineswegs aus, ermöglicht es aber, die jeweiligen Schwerpunktsetzungen und Betonungen der Perspektiven pointiert nachzuzeichnen. Der kurze Überblick über verschiedene Bestimmungen des Organisationsbegriffs muss aufgrund seiner Dichte notwendig kursorisch bleiben und beansprucht weder Vollständigkeit hinsichtlich aller denkbaren theoretischen Perspektiven, noch die vollständige Darstellung von Nuancierungen und Differenzierungen der vorgestellten theoretischen Anleihen. Er bietet im Rahmen der vorliegenden Arbeit aber die Hintergrundfolie für ein daraus noch zu entwickelndes Verständnis von Organisationskulturen.

Vor diesem Hintergrund einer analytischen Differenzierung der strukturellen und prozessualen Sichtweisen kann das Anliegen dieser Arbeit konturiert werden und gleichzeitig die Frage der Verbindung von prozess- und strukturorientierter Sichtweise zu einer empirisch handhabbaren Konzeption der Beobachtung von Organisationen als Kulturen diskutiert werden.

3 Der Begriff der Einredungen ist hier keineswegs despektierlich gemeint. Er soll jedoch deutlich darauf verweisen, dass es sich um theoretische Konstruktionen handelt, deren Nützlichkeit bzw. Angemessenheit hinsichtlich des empirisch untersuchten Gegenstandes erst nach der Darstellung der dieser Arbeit zugrunde liegenden Studie beurteilt werden können. Sie sind Einredungen im doppelten Sinn: (1) innerhalb der Organisationstheorie und -forschung gelten sie als etablierte Annahmen und (2) für diese rekonstruktiv-qualitative Arbeit sind sie extern herangetragene Konstrukte, die sich am empirischen Material reiben müssen. Auch Bardmann (1994) spricht in seiner Habilitationsschrift in dieser Hinsicht von Einredungen (vgl. u.a. den Titel des dritten Kapitels: „Einredungen der Industriesoziologie und Organisationstheorie“).

4 Um genau zu sein: Wenn man die Differenz von Niklas Luhmann, der Organisation zum einen als System versteht und zum anderen als Struktur des Systems (2000, S. 302), zum Verständnis der Organisation als Prozess des Organisierens hinzudenkt, dann müsste man sogar von einer *Dreideutigkeit* des Organisationsbegriffs sprechen. Für die weiteren Ausführungen soll aber ein Blick auf die Doppelbedeutung des Begriffs als Prozess und Produkt ausreichen.

Um dieses Vorhaben zu realisieren, sollen zunächst so unterschiedliche Organisations-theoretiker wie Niklas Luhmann und Dirk Baecker aus systemtheoretischer, struktureller Sicht, Karl E. Weick und Theodor M. Bardmann aus einer auf Prozessierung von und in Organisationen gerichteten Sicht sowie Anthony Giddens und der sich auf ihn beziehende Günther Ortman aus einer die Perspektiven von Struktur und Prozess verbindenden Position zu Wort kommen. Die Arbeiten dieser und weiterer Autoren werden zum Zwecke eines die wesentlichen Unterschiede betonenden Überblicks in drei prinzipielle Zugänge unterschieden, zu deren Differenzierung ich den Gestalt- bzw. Gestaltungsbegriff einführe: (1) eine Beschreibung der Organisation als Gestalt, (2) eine Charakterisierung der Organisation als Gestaltung und (3) die Verbindung der Perspektiven aus (1) und (2) in der Beschreibung der Organisation als Gestalt(ung).

1.1.1 Organisation als Gestalt: das soziale System Organisation

„... sie sind, was sie sind; sie sind, was sie nicht sind;
sie sind, was sie entscheiden, daß sie es (nicht, noch nicht) sind“
(Luhmann 1988a, S. 170)

Es hat eine lange Tradition, Organisationen mittels verschiedener Metaphern zu beschreiben, sie z. B. als mechanische Maschinen (d. h. Instrumente zu bestimmten Zwecken), als Organismen (d. h. umweltsensible Funktionszusammenhänge), als Gehirne (d. h. intelligente Informationsverarbeitungssysteme) oder als Mülltonnen (d. h. chaotische Abfallbehälter) anschaulich zu charakterisieren (vgl. Morgan 1997, Bardmann 1994, S. 259ff.). Vor allem das einem mechanistischen Denken entsprechende Bild der Organisation als Maschine versucht, die (möglichst optimale) Gestalt einer Organisation über das reibungslose Zusammenwirken ihrer Einzelteile zu bestimmen. Die Organisation als Maschine zu begreifen, heißt, sie in ihre einzelnen Elemente zerlegen und voraussetzen zu können, dass diese Elemente sich einem übergeordneten Zweck verpflichtet fühlen und dafür präzise, effizient und rational zusammenwirken. In der klassischen Organisationstheorie, z. B. den Arbeiten zum *scientific management* von Frederick W. Taylor (1913) oder bei Henri Fayol (1929) lautet die „zentrale Einredung“: „Organisationen sind bewußt geplante, rational gestaltete Systeme“ (Bardmann 1994, S. 263; Hervorhebung im Original). Kennzeichnend für diese Ansätze ist die Suche nach dem *one-best-way*, d. h. nach den jeweils besten Mitteln zur Verfolgung organisationaler Ziele.

Auch Max Webers Modell einer idealtypischen Bürokratie ließe sich dieser mechanistischen Vorstellung zurechnen⁵ – mit dem wesentlichen Unterschied, dass sein Modell als ein analytisches Instrument gedacht ist, während das Modell Taylors auf praktische Instruktionen zielt (Bardmann 1994, S. 278). Mit seiner Analyse konzentrierte sich Weber auf die formellen Strukturen der Organisation (Weber 1976, 1988) und versuchte aufzuzeigen, wie es Großorganisationen gelingt, individuelles Handeln „zweckgeleitet aufeinander zu beziehen, regelhaft zu verstetigen und reibungslos zu einem Ganzen zu verbinden“ (Schreyögg 1999, S. 32). Dabei wird Weber durch die Vorstellung geleitet, dass die bürokratische Organisationsform anderen Formen technisch überlegen und universell anwendbar sei. Dies

5 Vgl. hierzu auch die Kritik von Friedberg (1995, S. 50), der Weber vorwirft, „in die rationalistischen und technizistischen Illusionen der wissenschaftlichen Arbeitsorganisation“ zu verfallen.

mag ein längerer Auszug aus seiner Rede auf der Tagung des Vereins für Sozialpolitik 1909 in Wien anschaulich illustrieren:⁶

„In der Tat: Es gibt nichts in der Welt, keine Maschinerie der Welt, die so präzise arbeitet, wie diese Menschenmaschine es tut – und dazu noch: so billig! Es ist z. B. notorisch ein Unsinn, zu sagen: die Selbstverwaltung müsse doch billiger sein, weil sie im Ehrenamt erledigt werde. Wenn man in einer rein technisch tadellosen Verwaltung, in einer präzisen und genauen Erledigung sachlicher Aufgaben das höchste und einzige Ideal sieht – ja, von diesem Gesichtspunkt aus kann man sagen: Zum Teufel mit allem anderen, und nichts als eine Beamtenhierarchie hingestellt, die diese Dinge sachlich, präzise, ‚seelenlos‘ erledigt, wie jede Maschine.“ (Weber 1988, S. 413)

Gleichzeitig begegnet einem Webers Ambivalenz, da er das oben wiedergegebene Loblied auf die Bürokratie fast im gleichen Atemzug einschränkt und es als einen ‚fürchterlichen Gedanken‘ beschreibt, „daß die Welt mit nichts als jenen Rädchen, also mit lauter Menschen angefüllt sein soll, die an einem kleinen Pöstchen kleben und nach einem etwas größeren Pöstchen streben“ (Weber 1988, S. 414). Damit wendet er sich ausdrücklich gegen die „kritiklose(n) Verherrlichung der Bureaукratisierung“ (ebenda, S. 415).

Kritik an seinen Vorstellungen einer idealtypischen Bürokratie wurde vor allem hinsichtlich der Unmenschlichkeit derartiger Organisationsformen gegenüber den in ihnen tätigen Menschen geäußert. Der Mensch wird in einem einer Maschine nachempfundenen Organisationsmodell zu einem „unzulänglichen Maschinenteil“ (Bardmann 1994, S. 286). Gleichzeitig irritiert in Webers Modell die Überbetonung formeller Beziehungen in Organisationen, die Interessenskonflikte, Intrigen, Machtkämpfe, aber auch Freundschafts- oder Intimbeziehungen zwischen Organisationsmitgliedern nicht so recht zu sehen vermag bzw. lediglich als störende Variablen des bürokratischen Ablaufs betrachtet (zu dieser Kritik vgl. den Überblick in Kieser 2002, S. 58ff.) und somit nach Bardmann zum *Abfall* werden lässt, d. h. zum zu verbergenden, zu entsorgenden Organisationsrest. Auch Renate Mayntz konstatierte ein Fehlen der informellen Organisationselemente im Weberschen Bürokratiebegriff, „jener Abweichungen vom und Hinzufügungen zum formellen Sollschema, die durch die soziale Natur der Mitglieder, ihre persönlichen Wertvorstellungen und Bedürfnisse entstehen“ (Mayntz 1965, S. 495). Unterstützung findet sie mit dieser Argumentation bei Luhmann, der sich bei seiner Kritik auf eine quasi universelle Erfahrung beruft: „Jeder, der in Organisationen gearbeitet hat, kennt das hohe Maß an Personalisierung der Beobachtungen, insbesondere im Zusammenhang mit Arbeitsbewertungen und Karrieren.“ (Luhmann 1997, S. 839)

Dieses notorische Übersehen der informellen Seiten der Organisation wie auch die Suche nach der einen bestmöglichen formellen Gestalt der Organisation sind in den organisationstheoretischen Einredungen längst überwunden. Aus der Sicht der aktuellen, systemtheoretisch beeinflussten Organisationstheorie lässt sich eine Organisation in anderer Hinsicht als Gestalt auffassen, d. h. die Frage nach interner Integration und Unsicherheitsabsorption gegenüber der Umwelt stellen. Dies führt unweigerlich dazu, die Organisation als ein soziales System zu beschreiben und in ihren Relationen zu relevanten Umwelten zu begreifen. Aus systemtheoretischer Perspektive wird zunächst die Unterscheidung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern prominent, die die Innen- bzw. die Außenseite der Form

6 Die genannte Tagung, auf der Max Weber seine Debatterede hielt, verhandelte die Thematik: „Die wirtschaftlichen Unternehmungen der Gemeinden“ (vgl. Weber 1988, S. 412).

markiert. Organisationen erkennen nur Kommunikationen ihrer Mitglieder als eigene an, und nur dann, wenn diese Kommunikationen sich aus ihrer Mitgliedschaft ergeben (vgl. Luhmann 1991a, S. 202). Organisationen trotzen mit der Differenz zwischen Zugehörigen und Nicht-Zugehörigen der gesellschaftlichen Komplexität. „In der Außenwelt läuft alles auseinander, auf der Innenseite der Form achtet man auf Kohärenz und Integration.“ (Luhmann 1997, S. 829)

Die Organisation wird als jener Typ eines sozialen Systems (im Unterschied zu Interaktion und Gesellschaft) verstanden, der sich aufgrund von Anerkennungsregeln und dabei insbesondere Mitgliedschaftsregeln bildet (vgl. Corsi 1997, S. 129). Während Funktionssysteme Inklusion als Normalfall etablieren (Zugang für alle), wählen die Organisationen dieser Funktionssysteme also hochselektiv ihre Mitglieder aus (Zugang für Ausgewählte) und etablieren damit Exklusion als den Normalfall (vgl. Luhmann 1997, S. 844). Wer die Hürde der Aufnahme in die Organisation genommen hat, sieht sich dementsprechend diversen Erwartungen und Regeln ausgesetzt, an denen er sein Handeln orientieren muss, um seinen Mitgliedstatus nicht aufs Spiel zu setzen.

Organisationen gelten dem Systemtheoretiker (und längst nicht mehr nur ihm) als selbstreferentielle, autopoietische Systeme, d. h. als auf sich selbst bezogene Gebilde, die die elementaren Einheiten, aus denen sie bestehen, selbst erzeugen (vgl. u. a. Luhmann 1984). Autopoiesis meint also „Reproduktion aus eigenen Produkten“ (Luhmann 1997, S. 833). Im Fall von Organisationen bilden Kommunikationen⁷ in der Form von Entscheidungen diese letzten Elemente, aus denen sich das System Organisation (re)produziert. Organisierte Sozialsysteme werden damit nach Luhmann begriffen als „Systeme, die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen“ (Luhmann 1988a, S. 166, Hervorhebung im Original). Die Autopoiesis eines Organisationssystems kommt nach Luhmann also nur durch die Kommunikation von Entscheidungen zustande (vgl. auch Luhmann 2000, S. 69).

Was verbirgt sich nun hinter dem Entscheidungsbegriff, von dem aus organisierte Sozialsysteme beschrieben werden? Luhmann weist darauf hin, dass Organisationen ihre „selbstorganisierten Strukturen“ benutzen (Luhmann 1988a, S. 166), um Erwartungen zu konkretisieren, damit jedes Handeln in der Organisation als Entscheidung betrachtet werden kann. „Eine Entscheidung ist also alles, was die Organisation als Entscheidung ansieht.“ (Luhmann 1988a, S. 168) – man könnte, um die spätere Kritik anzudeuten, hinzufügen: und nur das. Die organisationalen Entscheider tun dann gut daran – aus vermeintlicher Vor(aus)sicht – dafür Sorge zu tragen, dass ihre aktuelle Entscheidung in künftigen Gegenwart (vgl. Luhmann 1991a, S. 50f.) rückblickend als respektabel und angemessen bewertet wird. Dies ist aber für die Entscheider riskant.⁸ Oder anders ausgedrückt: die Organisati-

7 Zum Kommunikationsbegriff: „Soziale Systeme bestehen aus Kommunikationen. Kommunikation ist diejenige autopoietische Operation, die rekursiv auf sich selbst zurückgreift und vorgreift und dadurch soziale Systeme erzeugt. Kommunikation gibt es somit nur als soziale Systeme und nur in sozialen Systemen.“ (Luhmann 2000, S. 59). Im Gegensatz dazu sind Gedanken als jene Operationen beschreibbar, die psychische Systeme konstituieren.

8 Die Einschätzung von Risiken ist zeitabhängig. „Je nachdem, ob ein Schaden eingetreten oder ob es gut gegangen ist, wird man das Risiko nachträglich anders einschätzen. Man versteht nachträglich nicht mehr, wieso man in einer vergangenen Gegenwart derart vorsichtig oder derart riskant entschieden hatte. Und aus der Zukunft starrt uns eine andere Gegenwart an, in der die heute gegenwärtige Risikolage nachträglich mit Sicherheit anders beurteilt werden wird, aber unsicher bleibt wie.“ (Luhmann 1991a, S. 51)

onsmitglieder kalkulieren damit, dass ihre alltäglichen Handlungen als Entscheidungen betrachtet werden, die zu unterschiedlichen Zeiten verschiedenartige Bewertungen erfahren können.

Aber nicht nur im Innenverhältnis werden Entscheidungen beobachtet, sondern auch in der Umwelt einer Organisation, mit deren Unsicherheitszumutungen es aus Sicht des Organisationssystems umzugehen gilt. Zur Unsicherheitsabsorption haben Organisationen eigene Verfahren etabliert (vgl. Luhmann 1997, S. 837).

Hilfreich zur näheren Bestimmung der Problematik des Entscheidungsbegriffes ist der Blick auf die Zeitdimension und die Frage, wie Konstanz bzw. Strukturbildung über Entscheidungen organisiert ist. Aus der Theorie operativer Schließung ist bekannt, „daß die Struktur sich nach den Operationen richten muß, damit die Operationen sich nach der Struktur richten können“ (Kieserling 1999, S. 354). Entscheidungen gelten als äußerst kurzlebig. Mit ihrem Aufkommen verschwinden sie als soziale Ereignisse bereits wieder und müssen in der Organisation kontinuierlich reproduziert werden. Luhmann spricht mit Blick auf Organisationen von dem „von Moment zu Moment sich ereignenden eigenen Zerfall“ (Luhmann 2000, S. 53). Anders formuliert: die Organisation wird als ständig aus Entscheidungen reproduziertes und mit ihnen permanent zerfallendes System, wobei der stetige Zerfall wiederum erneute Reproduktion erfordert, betrachtet.

Wie bilden sich aber nun aus diesen kurzlebigen Ereignissen, die bei ihrem Auftreten schon wieder zerfallen, Strukturen? Wie bilden sich Organisationen als „strukturdeterminierte Systeme“ (Luhmann 1997, S. 842)? Dazu – antwortet der informierte Systemtheoretiker – müssen die Relationen zwischen Entscheidungen betrachtet werden. Entscheidungen gewinnen ihren Sinn aus dem Bezug auf andere Entscheidungen des Organisationssystems. Entscheidungen stellen in dieser Hinsicht füreinander „Kontingenzspielräume“ (Luhmann 1988a, S. 171) dar und etablieren somit rekursive Zusammenhänge untereinander. Genau dieses Ineinanderverwobensein ist strukturbildend. „Sofern eine Entscheidung als Prämisse anderer Entscheidungen dient ..., bildet sich eine Struktur“, formuliert dementsprechend Luhmann (1988a, S. 172). Strukturen sind das Resultat von Entscheidungen, sie sind den Operationen nachgeordnet und damit „Entscheidungsprämissen“, über die die Organisation selbst entschieden hat (Luhmann 1997, S. 833f.). Dieser Form der „Überbrückung der Distanz von Entscheidung zu Entscheidung“ (Luhmann 1988a, S. 172), der Luhmann die Funktion einer Struktur zuerkennt, setzt damit nicht auf schlichte Wiederholung von Operationen, sondern auf Übergang von Entscheidung zu Entscheidung (vgl. Luhmann 2000, S. 53). Ohne vorangegangene Entscheidungen gäbe es aktuell nichts zu entscheiden. Entscheidungen sind daher nicht als „Nomaden“ (Luhmann 1991b, S. 353) von Interesse, sondern als Entscheidungsnetze, als Beziehungen einer Entscheidung zu Entscheidungen vergangener und künftiger Gegenwarten.

Dieser Strukturbegriff ist nicht auf zeitliche Konstanz angewiesen, sondern verweist auch auf autopoietisch notwendige Ad-hoc-Strukturen⁹, die wiederum selbst Gegenstand von Entscheidungen werden können und damit Superstrukturen bilden. Dem Anspruch nach will Luhmann gerade nicht nur „Satzungen, Entscheidungskriterien, Rechtsvorschriften oder Budgets“ als Strukturen verstanden wissen, sondern z. B. auch „sich einspielende

9 Mintzberg spitzte dies mit dem gängigen Begriff der „Adhocratie“ zu. Dies meint „eine in höchstem Maße fließende Struktur, bei der die Machtverhältnisse sich ständig verlagern, wo Koordination und Kontrolle durch gegenseitige Abstimmung über informelle Kommunikation und Interaktion qualifizierter Fachleute abläuft“ (Mintzberg 1982, S. 15).

Entscheidungsgewohnheiten“ (Luhmann 1988a, S. 173). Inwiefern er diesem Anspruch gerecht wird, davon wird im Weiteren noch die Rede sein.

Aus dem bisher Skizzierten resultierend, richtet sich das Interesse der Systemtheorie hinsichtlich der Frage organisationsinterner Integration vor allem auf das formelle Strukturprinzip in einer Organisation, das sich an der (Plan-)Stelle festmachen lässt (Luhmann 1997, S. 834). Die interne Differenzierung scheint damit durch die formell-hierarchische Struktur geklärt, d. h. durch die Kondensierung von Aufgaben (dem Programm), Abteilungen (den Kommunikationswegen) und Personen (den Mitgliedern) zu Arbeitsstellen (vgl. Corsi 1997, S. 129ff.). Die Stelle wird als Medium begriffen; sie ist zugleich Quelle von Macht, da sie bestimmte Entscheidungen im System ermöglicht oder verhindert (vgl. Kolb-eck & Nicolai 1996, S. 116f.).

Die Auseinandersetzung mit Arbeitsstellen führt unweigerlich zum Begriff der Hierarchie, dem Luhmann allerdings nur marginal Beachtung schenkt. Er betrachtet Hierarchien gegenüber der autopoietischen Reproduktion von Organisationen über Entscheidungen als „sekundär“ und „als Resultat der Entscheidungsoperationen des Systems“ (Luhmann 2000, S. 63). Die systemtheoretische Perspektive setzt dem Begriff der Hierarchie (griech.: *hieros archein*, Herrschaft des Einen bzw. Heiligen) den der Heterarchie (griech.: *heteros archein*, Herrschaft des Anderen) entgegen. Damit wird die zirkuläre Herrschaft, die gegenseitige Kontrolle, das Abstimmen auf Erwartungen und Erwartungserwartungen betont.¹⁰

Baecker hat in diesem Sinn auf die vernetzte oder eben heterarchische Struktur in Bürokratie verwiesen und damit die Vorstellungen des *common sense* von einem über Weisungsgebundenheiten funktionierenden Bürokratiealltag verstört:

„Die Bürokratie herrscht nicht durch die Anweisungen, die an ihrer Spitze in einem wie immer bestimmten gesellschaftlichen Auftrag erteilt, auf ihren mittleren Ebenen bearbeitet und auf ihren unteren Ebenen ausgeführt werden, sondern sie herrscht, indem jedes ihrer Büros zu jedem Zeitpunkt und abhängig von den eignen Verfahren mit anderen Büros innerhalb oder außerhalb derselben Bürokratie vernetzt werden kann und so tun kann, als sei es in seinen Aktivitäten und Entscheidungen nur durch diese mehr oder minder selbst selegierten anderen Büros zu konditionieren.“ (Baecker 2004, S. 176f.)

Er verweist damit auf die komplexe Struktur möglicher Beziehungen: „Die Beziehungen zwischen diesen Büros sind sowohl vertikal-hierarchischer als auch horizontal-solidarischer und lateral-kollegialer Art, in keinem Fall jedoch innerhalb einer in sich konsistenten Gesamthierarchie, sondern nur zirkulär und damit heterarchisch innerhalb eines Netzwerkes zu ordnen.“ (Baecker 2004, S. 176f.) Folgerichtig lassen sich die formellen Hierarchieerwartungen nur noch „in der Form fallweiser Hierarchisierungen innerhalb eines heterarchischen Netzwerkes“ (Baecker 2004, S. 177) vorstellen. Auf die in dieser Untersuchung vorgenommene empirische Wendung des Hierarchiebegriffs, der für die vorliegende Arbeit

10 Heinz von Foerster schlägt – beziehend auf den Neurophilosophen Warren McCulloch – das Heterarchiekonzept für die Erfassung der zirkulären Struktur von Organisationen vor: „Es entsteht eine Organisationsstruktur, die man eben, so möchte ich vorschlagen, mit dem Begriff der Heterarchie umschreiben kann. In einer Heterarchie ist es der jeweils andere, der die Entscheidungen trifft. Da ich aus der Sicht eines anderen ein anderer bin und auch jeder andere zum anderen ein anderer ist, komme auch ich einmal und kommt auch jeder andere einmal dazu, Entscheidungen zu treffen. Das ist eine zirkuläre Struktur. Es regieren alle miteinander und füreinander; die Manager werden über den gesamten Betrieb verteilt. Jeder muß auf seinen Nachbarn hören, der auf seinen Nachbarn hören muß, der er selbst sein kann.“ (von Foerster & Pörksen 2001, S. 89)

von Bedeutung ist, wird später noch zurückzukommen sein, um mit ihm nach den praktizierten Hierarchiebeziehungen in Organisationen zu fragen (vgl. Kap. 4.2.1.).

Aus dem bisher Gesagten dürfte deutlich geworden sein, dass eine systemtheoretische Perspektive über die Orientierung auf Entscheidungen vor allem die formelle Gestalt einer Organisation – z. B. ihrer Mitgliedschaftsregeln, System-Umwelt-Beziehungen, Erwartungsstrukturen etc. – in den Blickpunkt des theoretischen Interesses rückt. Luhmann behauptet zwar nicht, dass das gesamte Verhalten von Mitgliedern in Organisationen als Entscheiden betrachtet werden kann, beansprucht jedoch, die für das System und seine Umwelt wichtigen Aspekte damit erfassen zu können (vgl. Kolbeck & Nikolai 1996, S. 113f., Luhmann 1988b, S. 296).

Welche *blinden Flecken* resultieren aus dieser Fixierung auf Entscheidungen?¹¹ Was kann in Organisationen nicht oder nur schwerlich als Entscheidung beschrieben werden? Welchen Stellenwert hat dann das Konzept der Organisationskultur für die Autopoiesis der Organisation?

Aufgrund der Entscheidung(!), Entscheidungen als Letztelemente von Organisationen zu betrachten und diese an organisatorischen Selbstbeschreibungen festzumachen, rücken all jene Kommunikationen in Organisationen in den Hintergrund, die sich nicht oder nur schwerlich als Entscheidungen fassen lassen, weil sie organisationsintern nicht derart thematisiert oder problematisiert – und das meint aus systemtheoretischer Sicht immer: kommuniziert – werden.¹² Als Beispiele dafür kommen vor allem die alltäglichen organisationalen Kommunikationen in Betracht, z. B. Fragen der Begrüßung von formell-hierarchisch Über- oder Untergeordneten, die Art und Weise, wie man mit Kollegen über Alltägliches diskutiert, das Suchen nach gemeinsamen Einstellungen zu bestimmten organisatorischen Veränderungen oder die Versicherung, wer, wem, wann, wie, was *zu sagen* hat. Kurzum: gerade wenn es um die Frage des *Wie*, d. h. die Frage nach den Praktiken organisationalen Kommunizierens¹³ über und zwischen formelle(n) Hierarchien geht, scheint der Entscheidungsbegriff, der vor allem auf die Wahl zwischen Alternativen abstellt, nicht besonders geeignet.¹⁴ Was innerhalb der Organisation als alltäglich, banal oder unwichtig gilt, wird gerade nicht als Entscheidung betrachtet, ist aber gleichwohl – so die hier vertretene These

11 Martens & Ortmann (2006, S. 33f) haben darauf hingewiesen, dass sich Luhmann neben der hier ausgeführten Kritik an einer übertriebenen Entscheidungsfixierung zur Bestimmung organisationaler Autopoiesis auch den Vorwurf des Dezisionismus einhandelte (vgl. Ortmann 2003, S. 252ff.). Im landläufigen Sinn ist mit Dezisionismus „eine theoretische Haltung gemeint, die einer Willkür und Beliebigkeit des Entscheidens das Wort redet (und darauf mit sei es Achselzucken, sei es Nihilismus oder, wie Carl Schmitt, mit einer Feier des Souveräns reagiert, der über den Ausnahmezustand, und zwar: ohne letzte Begründung, entscheidet)“ (Ortmann 2006, S. 4) oder – wie Ortmann an anderer Stelle formulierte (2004, S. 204; Hervorhebung im Original) – Dezisionismus ist die Auffassung, „dass Begründungsversuche niemals vollendet werden können, sondern irgendwie durch Entscheidungen abgebrochen/ersetzt werden müssen – durch Entscheidungen, die ihrerseits nicht (vollends) begründbar und *insofern* willkürlich sind“.

12 In seinem Lehrbuch über „Organisationstheorien von Weber bis Weick“ (1996) wirft auch Walter-Busch die Frage auf, ob nicht eine „*Mehrheit* systemtypischer Operationen“ (S. 217, Hervorhebung im Original) für Organisationen und soziale Systeme denkbar wäre.

13 An dieser Stelle bietet es sich an, darauf hinzuweisen, dass Kommunikationen nur als eine Form organisationaler Praktiken gelten können. Neben kommunikativen sind auch aktionistische Handlungspraktiken (ob am Fließband bei der Montage von Kraftfahrzeugen, in der Großküche beim Vorbereiten des Mittagessens oder etwa das gemeinsame Gestalten von Webseiten), die allenfalls und dann nur zurechtgestutzt als non-verbale Kommunikationen erfasst werden können, als organisationale Praktiken zu analysieren.

14 Auf die Problematik der Reduktion von Kommunikationen in Organisationen auf Entscheidungen wird später noch zurückzukommen sein (vgl. hierzu auch Bardmann 1994, S. 368f.).

– konstitutiv für die Organisation. Diese Anmerkung wird bei der späteren Erläuterung eines Verständnisses der Organisation *als* Kultur noch eine wesentliche Rolle spielen.

Luhmanns Versuch, den Entscheidungsbegriff auf routiniertes Handeln zu übertragen, um auch dieses als Wahl zwischen Alternativen zu kennzeichnen, ist jedoch wenig überzeugend. „Auch voll routinisiertes Handeln kann“ – wie Luhmann schreibt (1991b, S. 341) – „als Wiederholung einer einmal getroffenen Entscheidung aufgefasst werden – als Wiederholung aus bestimmtem Anlaß oder zu bestimmtem Zeitpunkt“. Dies überzeugt deswegen nicht, da bei Routinehandlungen gerade nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Organisation diese notwendigerweise als Entscheidungen zurechnet. Teilt man die Unterstellung, dass organisationale Routinen als Wiederholung einer vergangenen Entscheidung begriffen werden können, ließe sich jegliche Kommunikation (oder allgemeiner: Praxis) als Entscheidung auffassen – losgelöst von den organisationsinternen Zurechnungen, auf die Luhmann ja gerade die obige Definition von Entscheidungen stützte (vgl. S. 14).

In den Begriffen einer praxeologischen Wissenssoziologie (Bohnsack 2003a, S. 187ff., Bohnsack 2003c, S. 137f.) reformuliert – im Sinne Karl Mannheims „Lehre von der sogenannten ‚Seinsverbundenheit‘ des Wissens“ (1952, S. 227), fokussiert der Entscheidungsbegriff vor allem auf die Ebene des expliziten oder explizierbaren kommunikativ-generalisierenden Wissens und weniger auf die Ebene des konjunktiven, habitualisierten Wissens, das implizit bleibt (zur Unterscheidung zwischen kommunikativen und konjunktiven Erfahrungen vgl. u. a. Bohnsack 1997a, S. 194ff., 2001a, S. 329ff.). So gibt es jenseits von individuellem und kommuniziertem Wissen (vgl. Baecker 1999, S. 92) ein nicht explizit kommuniziertes, sondern sich in der Handlungspraxis der Akteure dokumentierendes Wissen, welches für die Strukturierung der Organisation von entscheidender Bedeutung ist.¹⁵

Durch die Fokussierung auf Entscheidungen als Letztelemente organisierter Sozialsysteme und durch eine Definition von Struktur, die auf die Überbrückung von Entscheidung zu Entscheidung abzielt, geraten viele Ereignisse, die innerhalb der Organisation nicht als Entscheidung in Erscheinung treten, d. h. Zurechnungsfragen gar nicht erst aufwerfen, in den Hintergrund. Der strukturbildenden Kraft jener Routinen, alltäglichen Handlungsvollzüge und Flurkommunikationen in Organisationen wird damit kaum Beachtung geschenkt. Sie geraten aus dem Blick und werden fast notwendig zur vernachlässigbaren Randerscheinung bei der Beobachtung von Organisationen. Für eine wissenschaftliche Beobachtung organisationaler Kulturen ist dies äußerst unbefriedigend.

Dass mit diesem Entscheidungsbegriff zwar eine wesentliche, aber nicht die einzig mögliche Perspektive auf Organisationen erfasst wird, ist Luhmann selbst durchaus bewusst, ändert aber nichts an seiner auf Entscheidungen konzentrierten Sicht. Er legt zwar Wert auf „die Einsicht, daß niemals, auch nicht in Organisationen, der gesamte konkrete Verhaltensfluß des täglichen Lebens mit all seinen vielfältigen Sinnbezügen, seinen aufflackernden Motiven und seinen ständig wechselnden Irritationen auf Entscheidungen zurückgeführt werden kann“ (Luhmann 1991b, S. 341). Trotzdem sieht er durch seine entscheidungsfixierte Brille in einer Auseinandersetzung mit praktizierten Sub- und Supraordinationen, die – wie noch gezeigt wird – als organisationskulturelle Phänomene aufgefasst

15 Auch Wenger hat darauf hingewiesen, dass das Konzept der *communities of practice* sowohl das explizite als auch das implizite Wissen der Akteure (wozu sie u.a. zählt: „tacit conventions, subtle cues, untold rules of thumb, recognizable intuitions“) beinhaltet: „It includes what is said and what is left unsaid; what is represented and what is assumed.“ (Wenger 1998, S. 47)

werden können, keinen theoretischen Gewinn, auch wenn er an anderer Stelle sogar vom „Sinn des Lebens“ für Organisationen spricht, der in der „organization culture“ oder „corporate identity“ zu suchen ist (vgl. Luhmann 1988a, S. 181).

Was bleibt als Fazit dieser kurzen Rekapitulation systemtheoretischer Einredungen? Woran bleibt anzuschließen bzw. was ist hilfreich für eine hier beabsichtigte qualitativ-rekonstruktive Organisationskulturanalyse?

Mit Luhmann teilt diese Arbeit die Absage an Wesensannahmen über Organisationen, die nur dazu führen, dass andere Beobachter davon differierende Annahmen zugrunde legen, so dass sich diese ontologischen Beschreibungen in einer nicht auflösbaren Opposition gegenüberstehen. Vielmehr wird eine organisationssoziologische Betrachtung eingenommen, bei der Kommunikationen als eine bestimmte Form organisationaler Praktiken und damit als Einheiten von Organisationssystemen verstanden werden. Dabei macht es Sinn, die Unterscheidung zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern zugrunde zu legen und die Exklusivität ersterer im Rahmen organisationaler Kommunikationen zu berücksichtigen. Ich möchte im Weiteren und im Vorgriff auf die Skizzierung des zugrunde gelegten Organisationskulturkonzeptes (im Kap. 2) statt von organisationalen Kommunikationen von *organisationskulturellen Praktiken* sprechen, die sich noch einmal unterscheiden lassen in die *kommunikativ-generalisierten Praktiken* und die *konjunktiv-habitualisierten oder routinisierten Praktiken*¹⁶. Das von Luhmann entwickelte Verständnis organisationaler Kommunikationen als Entscheidungen thematisiert nur jene Seite der kommunikativ-generalisierten Praktiken, d. h. die explizierbaren, zurechenbaren Entscheidungen, kann jedoch die habitualisierten organisationalen Alltagspraktiken, die keine Zurechnungsfragen aufwerfen, nicht adäquat erfassen. Ein empirischer Zugang, der die habitualisierten, organisationskulturellen Praktiken zu rekonstruieren beabsichtigt, kann daher Interaktionssituationen zwischen Organisationsmitgliedern als Ausgangspunkt der Analyse wählen. Um Beziehungen der Sub- und Supraordination zwischen Organisationsmitgliedern zu untersuchen, ist es sinnvoll, vor allem die Innenseite der Form zu betrachten, d. h. nach der Integrationsfunktion der Organisation zu fragen.

Ferner erscheint die Distanz Luhmanns hinsichtlich älterer, normativ-instrumenteller Rationalitätskonzepte sinnvoll, die Organisationen als Gebilde zur Erreichung bestimmter Ziele mithilfe bestimmter Mittel betrachteten. Rational ist eine Organisation im systemtheoretischen Sinne – und dies setzt auch die vorliegende Arbeit voraus –, wenn sie in der Lage ist, den eigenen Beobachtungen die Differenz von Fremd- und Selbstreferenz zugrunde zu legen, d. h. die eigene Autopoiesis fortzusetzen. Es geht Luhmann also um Systemrationalität und nicht um Handlungsrationaltät (vgl. Luhmann 2000, S. 26ff., S. 444ff.). Ferner soll angeknüpft werden an das Denken in zirkulären Zusammenhängen statt einfachen Kausalitäten.

Weniger tauglich für einen Analyse von Organisationen als *Organisationskulturen* und Ausgang der hier formulierten Kritik ist die Reduktion organisationaler Autopoiesis auf den

16 Ralf Bohnsack (2004) hat am Beispiel der Aktionismen Jugendlicher diese Differenz auch auf das rituelle Handeln als spezielle Form habituellen Handelns übertragen und unterscheidet *kommunikative* von *konjunktiven Ritualen*, wobei erstere vor allem in ihrer Funktion der „Legitimation verfahrensmäßiger Entscheidungsfindung“ (S. 83) Bedeutung erlangen, während letztere vor allem die tradierten Wissensbestände mit den Anforderungen der jeweils aktuellen Alltagspraxis zu vermitteln suchen. Auch wenn hier organisationale Rituale nicht im Fokus des Interesses stehen, so ist diese von Bohnsack eingeführte Differenz ohne Zweifel äußerst nützlich für eine solche Analyse des Zusammenspiels kommunikativer und konjunktiver Rituale im Organisationskontext.

Entscheidungsbegriff.¹⁷ Vielmehr wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass nicht alles innerhalb von Organisationen, was für die Autopoiesis von Bedeutung ist, als Entscheidung begriffen und als solche sinnvoll beobachtet werden kann. Der Entscheidungsbegriff verhindert es gerade, so könnte man schärfer formulieren, Organisationen als Kulturen zu begreifen, die sich autopoietisch erzeugen und erhalten, zu dieser (Re-)Produktion aber vor allem gemeinsamer Praktiken und Deutungen bedürfen. Genau hieran möchte die vorliegende Arbeit ansetzen. Sie wendet sich jenen alltäglichen Kommunikationen zwischen Organisationsmitgliedern zu, die meist weder innerhalb der Organisation noch in der organisationalen Umwelt als Entscheidung gelten. Nicht Zurechnungsfragen, Probleme des gegenwärtig *richtigen*, aber aus der Perspektive künftiger Gegenwarten allzu riskanten Entscheidens etc. sind Thema dieser Arbeit, sondern Kommunikationen in Organisationen, die als *organisationskulturelle Praktiken*¹⁸ – und nicht Entscheidungen, die den kommunikativ-generalisierten Wissensbeständen zuzurechnen sind – betrachtet werden sollen.

Was es heißt, die Organisation anhand ihrer organisationskulturellen Praktiken zu beschreiben, wird in den nächsten Kapiteln noch dargestellt werden. Hier soll es vorerst genügen, lediglich dieses Anliegen zu formulieren. Kommunikationen, die organisationale Hierarchiebeziehungen (re)produzieren und die als organisationskulturelle Praktiken verstanden werden, können, müssen aber nicht Entscheidungen sein. Vielmehr sind diese Kommunikationen hinsichtlich der Differenz zwischen *formellen Hierarchieerwartungen*, d. h. jenen Erwartungen auf der Basis der Organisationsstruktur, die sich über Entscheidungen erfassen lassen, und *gelebten Hierarchiepraktiken* (denen natürlich auch Erwartungen zugrunde liegen), die in der Organisation oftmals nicht als auf Entscheidungen beruhend gelten, beobachtbar.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Organisationen aus systemtheoretischer Sicht vor allem hinsichtlich ihrer formellen Strukturen, die aus der wechselseitigen Beziehung von Entscheidungen erwachsen, genauer: ihrer etablierten Gestalt in Konturierung vor dem Hintergrund der System-Umwelt-Differenz charakterisiert werden, wobei die Umwelt durchaus als Veränderungen unterliegend betrachtet wird. Hierbei wird meines Erachtens jedoch nicht ausreichend zwischen dem Prozess des Organisierens und der Organisiertheit als Resultat dieses Prozesses unterschieden. Organisation und Struktur fallen analytisch vielmehr in eines.¹⁹ Die Luhmannsche Systemtheorie, die sich in ihrer Selbstbe-

17 So ist die Entscheidungsfixierung wohl eher als Pathologie der systemtheoretischen Beobachtung zu betrachten, denn als Entscheidungs-krankheit (Dezisisitis) der Organisation, wie Luhmann behauptet: „Will man die pathologische Seite dieses Vorgangs betonen, könnte man Organisationen charakterisieren als soziale Systeme, die von der Dezisisitis, von der Entscheidungs-krankheit befallen sind, und man könnte analog zur Seuchenforschung die Formen und Wege der Verbreitung dieser Infektion untersuchen.“ (Luhmann 1991b, S. 355). Die Frage, welche Beschreibungen für die wissenschaftliche Beobachtung von Organisationen gewählt werden, obliegt schließlich dem Beobachter und ist nicht durch den Beobachteten (die Organisation) vorgegeben.

18 Der Begriff der organisationskulturellen Praktiken scheint angemessener, um die habitualisierten Alltags-handlungen in Organisationen, die auf impliziten, vorreflexiven Wissensbeständen beruhen, zu erfassen als der Begriff der „Deutungsleistungen“, wie Bardmann (1994) ihn vorschlägt. Deutungsleistungen beziehen sich vielmehr nur auf das kommunikativ-generalisierte Wissen, das von den Beteiligten, weil es auf ihnen zugänglichen Deutungen beruht, expliziert werden kann. Die organisationskulturellen Praktiken (der *modus operandi* organisationaler Routinen) beruhen hingegen auf in die Alltagspraxis eingelagerten impliziten Wissensbeständen, deren Explikation bzw. Deutung im Zuge rekonstruktiver Sozialforschung erst geleistet werden muss.

19 So lässt sich auch etwa die Kritik Luhmanns (1988a, S. 172, Fußnote 15) an Maturana (1982) verstehen, dem er die Unterscheidung zwischen Organisation und Struktur vorwirft.

schreibung nicht als strukturalistisch versteht (vgl. u. a. Luhmann 1984, S. 377), erfasst die Organisation als Gestalt vor allem über ihre formelle Gliederung in Arbeitsstellen über Programme, Kommunikationswege und Organisationsmitglieder. Deswegen müssen Kommunikationspraktiken, d. h. Kommunikationsprozesse zwischen Organisationsmitgliedern, notwendig als sekundär gelten.²⁰

Dies kritisieren auch Martens & Ortmann (2006, S. 35 im Manuskript): „Die starke unterscheidungs- und beobachtungstheoretische Zuspitzung im Spätwerk (A.M.: von Niklas Luhmann) zumal macht es schwer, eine soziale – und übrigens auch körperliche – Praxis gedanklich mitzuführen, die ein über das Informieren/Mitteilen/Verstehen/Beobachten/Unterscheiden hinausgehendes *Tun* wäre.“ (Hervorhebung im Original; vgl. auch Ortmann 2006, S. 8 im Manuskript)

Wenn Kommunikationen unter Organisationsmitgliedern empirisch rekonstruiert werden sollen, wird offensichtlich, dass mit der Unterscheidung der drei Systemtypen Interaktion – Organisation – Gesellschaft dies nur schwer zu bewerkstelligen ist.²¹ Das, was es hier zu analysieren gilt, ist weder allein auf der Ebene der Organisation (der Kommunikation von Entscheidungen) noch auf der der Interaktion (der zeitlich limitierten Face-to-face-Kommunikation) beschreibbar. Die Lücke zwischen diesen beiden Systemtypen ist zu groß geraten, als dass sie ohne eine vermittelnde Ebene auskäme. Tyrell hat deshalb schon vor mehr als 20 Jahren den Vorschlag von Friedhelm Neidhardt (1979) aufgegriffen, als vierten Systemtyp den der *sozialen Gruppe*²² einzuführen, um die Kluft zwischen Interaktions- und Organisationssystem zu überbrücken (vgl. Tyrell 1983).

Allerdings scheint mir damit das Spezifische an Interaktionen in Organisationen noch nicht erfasst zu sein. Denn eine Gruppe lebt von der Unmittelbarkeit ihrer Beziehungen, d. h. dem interaktiven Kontakt zwischen den Gruppenmitgliedern (vgl. Tyrell 1983, S. 78). Sie etabliert aber – im Gegensatz zum einfachen Interaktionssystem, dem schlichte Anwesenheit genügt – bestimmte Zugehörigkeitskriterien (vgl. Neidhardt 1979, Bohnsack 1993a, S. 22f.). In Organisationen können jedoch ähnlich gelagerte Erfahrungen unter Organisationsmitgliedern bestehen, die keinen oder nur sehr seltenen Kontakt untereinander haben (z. B. zwischen Polizisten gleicher formeller Hierarchiezugehörigkeit, die im gleichen Arbeitsfeld, aber unterschiedlichen Dienststellen tätig sind). Das Besondere ist hier, dass ein gemeinsamer konjunktiver Erfahrungsraum (vgl. Mannheim 1980, S. 201ff.)²³ aufgrund geteilter Orientierungen auch zwischen Personen bestehen kann, die keine Gruppe bilden. Diejenigen, die an diesem konjunktiven Erfahrungsraum teilhaben, sind „durch Selbstverständlichkeiten miteinander verbunden“, die auf „Gemeinsamkeiten der Handlungspraxis, des biographischen Erlebens, des Schicksals, also der Sozialisationsgeschichte“ (Bohnsack 1997b, S. 497) basieren. Daher scheint hier der am Milieu orientierte Begriff des *konjunktiven Erfahrungsraumes* (vgl. Mannheim 1980, Bohnsack 1997b, 1998a) im Sinne gemein-

20 Luhmann selbst betont den radikalen Gegensatz zwischen einer Theorie der autopoietischen Systeme „zu allen Sorten von Prozesstheorien“ (Luhmann 2000, S. 46).

21 Luhmann selbst erhebt mit dieser Unterscheidung keinen Anspruch auf Vollständigkeit (vgl. Luhmann 1975).

22 Zur Definition des Gruppenbegriffs nach Neidhardt 1979, S. 642 (Hervorhebung im Original): „Gruppe ist ein soziales System, dessen Sinnzusammenhang durch unmittelbare und diffuse Mitgliederbeziehungen sowie durch relative Dauerhaftigkeit bestimmt ist.“

23 Der Begriff des *konjunktiven* Erfahrungsraumes lässt sich mit Mannheim verstehen als „zunächst nicht etwas zu Denkendes, sondern ein sich durch verschiedene Individuen in ihrem Zusammenspiel zu Vollziehendes“ (1980, S. 232).

samer, strukturidentischer Erfahrungen von Personen angemessener, um zwischen Interaktions- und Organisationssystem zu vermitteln.²⁴ Innerhalb des konjunktiven Erfahrungsraumes lassen sich „zwei Ebenen von Erlebnisschichtungen“ unterscheiden: „einerseits diejenige der Gruppengeschichte selbst und andererseits diejenigen Gemeinsamkeiten der Sozialisationsgeschichte jenseits und vor der gruppenspezifischen Interaktionsgeschichte, die dann als deren Voraussetzungen in die Gruppeninteraktion mit eingehen“ (Bohnsack 1993a, S. 25). Der Begriff der *Gruppe*²⁵ ist damit analytisch von dem des *konjunktiven Erfahrungsraumes* zu trennen: erstere haben zwar konjunktive Erfahrungsräume, das Sich-Zusammenschließen in Gruppen ist aber keine notwendige Voraussetzung für konjunktiv geteilte Erfahrungen (vgl. Bohnsack 1993a, S. 26). Daher können Mitglieder eines Milieus, die nicht einer gemeinsamen Gruppe angehören, ihre kollektiven Erfahrungen auf die ihnen gemeinsamen, soziostrukturellen Hintergründe bauen. Die Übereinstimmung strukturidentischen Erlebens ist dabei „nicht primär als eine theoretisierende oder rationalisierende“ zu verstehen, sondern „vielmehr als eine in handlungspraktischen Sondierungsprozessen und auch aktionistisch sich entfaltende“ (Bohnsack 1998a, S. 125).

Das Milieu hat also wie die Gruppe die „Fähigkeit zur Latenz“ (Neidhardt 1979, S. 643, Tyrell 1983, S. 82), genauer zur *permanenten Latenz*, weil gemeinsame Orientierungen hier nicht wie bei der Gruppe geteilte Interaktionen – und seien sie auch nur gelegentlich – erfordern. Damit wäre ein intermediäres System zwischen Organisations- und Interaktionssystem vorgeschlagen, das die theoretische Lücke für eine Untersuchung von Interaktionssituationen zwischen Organisationsmitgliedern schließt.

Wie können nun aber systemtheoretische Einsichten in die (Re-)Produktion von Organisationen genutzt werden, ohne deren entscheidungszentrierte Verengung zu teilen? Einen theorieimmanenten Ausweg aus der Entscheidungsfixierung Luhmannscher Prägung bietet André Kieserling, auf den später noch zurückzukommen sein wird. Er erkennt die Unangemessenheit der Beschreibung organisationaler Operationen als Entscheidungen auf der Ebene der Interaktion zwischen Organisationsmitgliedern und sieht

„Grenzen der Plausibilität, die dazu führen, daß stets nur sehr wenig von dem, was in der Interaktion vorkommt und an ihrer Reproduktion mitwirkt, in der Organisation auch als Entscheidung rekonstruiert werden kann: so in den Schulklassen nur die Notengebung oder auch das, was sonst noch zu Einträgen ins Klassenbuch führt, aber nicht etwa das laufende Drankommen bzw. Nichtdrankommen der Schüler oder gar die jeweils jetzt zu treffende Auswahl des passenden Wortes“ (Kieserling 1999, S. 358).

Allgemeiner formuliert er denn auch:

„Geht man vom hier vorgestellten Begriff der Organisation als (Autopoiesis der) Entscheidung aus, dann fällt auf, daß Interaktionen nicht vollständig in Entscheidungen dekomponierbar sind. Entscheidung ist der Elementbegriff der Organisationstheorie. Interaktionen bilden ihre Elemente dagegen als Kommunikationen unter Anwesenden. Das setzt in allen anspruchsvolleren Fällen Reduktion auf Handlung, aber nicht notwendigerweise auch Entscheidung voraus. Dies muß

24 Um an diese milieutypischen Erfahrungen mit Forschungsmethoden zu gelangen, „bedarf es der wechselseitigen Bezugnahme und Herausforderung im (Gruppen-)Diskurs“ (Bohnsack 1997b, S. 492), d. h. einer kollektiven Erhebungsstrategie wie z. B. dem Gruppendiskussionsverfahren (vgl. Kap. 4.1.2.).

25 Auch Luhmann hat den Gruppenbegriff für entbehrlich erachtet: „So kann man außerdem den theoretisch nicht sehr entwicklungsfähigen Gruppenbegriff durch die Theorie der Interaktion unter Anwesenden ersetzen.“ (Luhmann 2000, S. 25)

nicht ausschließen, daß die Handlung eines Anwesenden zur Entscheidung aufgewertet wird und in der anschließenden Kommunikation so bezeichnet wird. Organisationen vermehren die Wahrscheinlichkeit, daß dies geschieht.“ (Kieserling 1999, S. 355).

Dabei ist sich auch Kieserling der Differenz der Systemebenen Organisation und Interaktion bewusst, sucht aber nach einem Weg, diese Differenz im Rahmen einer Analyse zu verbinden. Organisationen sind nicht auf Interaktionen unter Anwesenden reduzierbar. „Gleichwohl ‚bestehen‘ auch große Organisationen aus Interaktionen. Der Einheit der Organisation entspricht eine nicht reduzierbare Vielheit von Interaktionen.“ (Kieserling 1994, S. 171). Die Formalstruktur ist dann zunächst nichts anderes als „die Selbstbeschreibung des sozialen Systems der Organisation“ (Kieserling 1994, S. 172).

Aus einer praxeologischen Perspektive gilt es – wie noch gezeigt werden wird – die Bearbeitung der Differenz zwischen der expliziten Selbstbeschreibung der Organisation auf kommunikativer Ebene und jener impliziten Selbstthematisierung auf konjunktiver Ebene, die weniger *Selbstbeschreibung* als *Selbstpraxis* ist, empirisch zu rekonstruieren.

Mit dieser von Kieserling geleisteten interaktionistischen Wende ist der in der Luhmannschen Systemtheorie auf Entscheidungen verengte Operationsbegriff des Organisationssystems bewältigbar. Zu zeigen ist jedoch noch, dass die Interaktionen – oder ich möchte anmerken: die kommunikativen Praktiken – zur Autopoiesis der Organisation beitragen. Dieses Anliegen verfolgt die vorliegende Arbeit auf empirischen Weg. Es lässt sich dabei durchaus an das von Luhmann formulierte soziologische Unterfangen anschließen: „Eine Organisation ist ein System, das sich selbst als Organisation erzeugt. Wir müssen dann *nur noch* die Art und Weise *definieren*, wie das geschieht.“ (Luhmann 2000, S. 45; Hervorhebungen A.M.). Diesem *nur noch* – d. h. im Fall der vorliegenden Untersuchung der konkreten Frage, wie sich gelebte Hierarchiebeziehungen im Zuge von Kommunikationen unter Anwesenden reproduzieren – widmen sich die noch kommenden ca. 300 Seiten. Während es Luhmann jedoch, das zeigt das wiedergegebene Zitat, um die Definitionen, d. h. begrifflichen Abstraktionen, dieser Produktionsweisen von Organisationen geht, zielt die vorliegende Arbeit auf empirische Rekonstruktionen jener Praktiken, die Organisation alltäglich herstellen, auf das *Wie* im Sinne der von Mannheim (1964a) beschriebenen „genetischen“ Analyseinstellung²⁶, die die Prozesse der Sinnzuschreibungen nachzuzeichnen beabsichtigt.

1.1.2 Organisation als Gestaltung: das Organisieren

„Das Wort Organisation ist ein Substantiv,
und es ist außerdem ein Mythos.“
(Weick 1985, S. 129)

In den interpretativ orientierten Ansätzen der Organisationsforschung – wie z. B. symbolisch-interaktionistischen, konstruktivistischen oder postmodernen Konzepten – rückt die Dimension der Prozesshaftigkeit von Organisation, *das Organisieren*, in den Vordergrund des Interesses. Im Mittelpunkt dieser Ansätze steht die Frage, wie Organisationsmitglieder

²⁶ Mannheim beschreibt diese genetische Einstellung wie folgt: „Nicht das ‚Was‘ eines objektiven Sinnes, sondern das ‚Daß‘ und das ‚Wie‘ wird von dominierender Wichtigkeit.“ (Mannheim 1964a, S. 134)

oder Organisationen ihre Alltagswelten konstruieren. Daraus leitet sich die Frage nach der Rekonstruktion dieser Konstruktionsprozesse im Zuge wissenschaftlicher Beobachtung von Organisationen ab. Wie lässt sich die Beobachtung des Organisierens organisieren?

Das erstmals 1969 erschienene Lehrbuch „The Social Psychology of Organizing“ von Karl E. Weick, das er zehn Jahre später in einer überarbeiteten und stark erweiterten Fassung erneut veröffentlichte (deutsch 1985: „Der Prozeß des Organisierens“), gilt dabei als Klassiker einer prozesstheoretischen Wende innerhalb der Organisationstheorie. In der überarbeiteten Fassung wurde Weicks Buch viel beachtet und ist bis heute eine der treffendsten, kurzweiligsten und provozierendsten Beschreibungen des Alltags von und in Organisationen. Sein zentrales Anliegen geht schon aus dem Titel des Buches hervor. Es geht ihm sozusagen um die Prädikativierung des Substantivs Organisation. Für Weick sind Organisationen nur über organisationale Praktiken (*enactment*) erfass- und analysierbar oder wie er es selbst formuliert:

„Das Wort *Organisation* ist ein Substantiv, und es ist außerdem ein Mythos. Wenn Sie nach einer Organisation suchen, werden Sie sie nicht finden. Was Sie finden werden, ist, daß miteinander verbundene Ereignisse vorliegen, die durch Betonwände hindurchsickern; und diese Sequenzen, ihre Pfade und ihre zeitliche Orientierung sind die Formen, die wir fälschlich in Inhalte verwandeln, wenn wir von Organisationen reden.“ (Weick 1985, S. 129; Hervorhebung im Original)

Weick präferiert also bei den dichotomen Paaren „von Ordnung und Unordnung, Statik und Dynamik, Struktur und Prozess, Passivität und aktiver Gestaltung, Routine und Kreativität, Einheit und Vielfalt jeweils die kreativ bewegt bewegende Seite“, wie Walter-Busch (1996, S. 298) es formuliert.

Weick macht die evolutionsbiologische Unterscheidung zwischen Variation, Selektion und Retention für die Charakterisierung von Organisationsprozessen nutzbar (Weick 1985, S. 189ff.), indem er allerdings für soziale Prozesse nicht von Variation, sondern von *Enactment*²⁷ spricht, um den aktiven Beitrag der Organisationsmitglieder bei der Konstruktion für sie relevanter Umwelten zu betonen. Die *enactment perspective* erfasst das Organisieren als „durch Konsens gültig gemachte Grammatik für die Reduktion von Mehrdeutigkeit mittels bewußt ineinandergreifender Handlungen“ (Weick 1985, S. 11; Hervorhebung im Original). Organisieren ist – so lässt sich daraus ableiten – zum einen auf Einigung darüber angewiesen, was als *wirklich* bzw. *gültig* betrachtet werden soll und zum anderen zielen die als geltend betrachteten Regeln, Konventionen oder allgemeiner Orientierungen darauf ab, Komplexität zu reduzieren, d. h. aus Mehrdeutigkeit Eindeutigkeit zu generieren. Dies wird durch sich aufeinander abstimrende, zirkuläre Interaktionen als Prozesselemente, die Weick als doppelte Interakte auffasst, bewerkstelligt.

27 Günter Ortmann (2004, S. 201ff.) hat mit Nachdruck darauf hingewiesen, dass eine Übersetzung von *enactment* mit *Gestaltung* der Wortvielfalt nicht gerecht wird und plädiert – in Ermangelung eines deutschen Begriffes (Anmerkung A.M.: jener der *Enaktierung* wird dem nur ungenügend gerecht), der dem „Schillern der Bedeutung zwischen Rezeption, Adaption und Konstruktion, zwischen Konstativität und Performativität“ (S. 201) entsprechen würde – dafür, den Anglizismus beizubehalten. Deswegen soll auch hier künftig bei Bezug auf Weick von *Enactment* die Rede sein, um „die performativ wirksame Etablierung einer Geltung, die auf diese Weise in Kraft tritt“ (S. 203), zu bezeichnen, auch wenn diesem Begriff eine deduktive Komponente anhaftet, d. h. er suggeriert, dass es eine vorgängige Regel oder Idee gäbe, die umgesetzt werden müsste. Zur Abgrenzung von der bereits skizzierten Perspektive, die die Organisation als *Gestalt* erfasst, wird aber weiter von *Gestaltung* gesprochen.

„Die Verhaltensweisen einer Person sind bedingt²⁸ durch die Verhaltensweisen einer anderen Person (anderer Personen), und diese Bedingtheiten heißen *Interakte*. Die Analyseeinheiten beim Organisieren sind bedingte Reaktionsmuster, Muster, in denen die Handlung eines Akteurs A eine spezifische Reaktion in Akteur B hervorruft (insoweit ist es ein Interakt), auf die Akteur A dann seinerseits reagiert (diese vollständige Sequenz ist ein *doppelter Interakt*).“ (Weick 1985, S. 130; Hervorhebungen im Original)

Weick fokussiert damit auf das Nachvollziehen von Sequenzen, da sich die jeweils aktuell realisierte Bedeutung erst aus der Bezugnahme der Interaktionspartner bzw. dem weiteren Verlauf der Kommunikation erschließen lässt (vgl. hierzu die Konzeption des Gruppendiskussionsverfahrens, S. 91ff.).

Die kollektive Struktur einer Organisation wird durch diese „regelmäßige(n) Muster von ineinandergreifenden Verhaltensweisen“ (Weick 1985, S. 131) konstituiert. Dazu gehören natürlich nicht nur konsensuelle, sondern auch konflikthafte Kommunikationen, da eine Organisation nicht einfach als Gesamtheit einheitlich motivierter, mit den gleichen Mitteln geteilte Ziele verfolgender Organisationsmitglieder verstanden werden kann. Ausgehend von der Annahme, dass eine Organisation als die Art und Weise, wie sie die Prozesse des Organisierens durchläuft, charakterisiert werden kann (vgl. Weick 1969, S. 90), sind Ambivalenzen, konflikthafte Auseinandersetzungen, Konkurrenzen, Uneindeutigkeiten zwischen den Organisationsmitgliedern vielmehr immer mitgedacht. Weick versucht daher, Organisationen auf der Basis des Enactment als Einheit von Vielfalt zu entwerfen, als „Gruppen von Gruppen“ (1985, S. 34f. mit Bezug auf Simon 1957).

Damit wird die Frage nach der Integration verschiedener Gruppen in der Organisation bzw. im Prozess des Organisierens aufgeworfen. Dass diese Integration nicht im Sinne eines Verfolgens gemeinsamer Ziele durch die Mitglieder einer Organisation charakterisiert werden kann, illustriert er, indem er die Idee der *Zielorientierung* durch jene der *Zielinterpretation* als leitende Prämisse des Handelns ersetzt: „Behavior isn’t goal-directed, it’s goal-interpreted. In each of these cases the effect precedes the cause, the response precedes the stimulus, the output precedes the input. Effects, responses, and outputs are pretexts to search backward and discover plausible events that could have produced them.“ (Weick 1979, S. 195, deutsch in Walter-Busch 1996, S. 245f.)²⁹

Organisationen arbeiten damit auf das Ziel hin, herauszufinden, was sie getan haben (vgl. Weick 1985, S. 33), um es rückwirkend z. B. als rational motiviert darzustellen.

Zusammenfassend bringt Weick sein Modell des Organisierens auf die Formel: „Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich sehe, was ich sage?“ (Weick 1985, S. 195), die er

28 Der Begriff der Bedingtheit ist stark deterministisch konnotiert, in dem Sinn, dass A die Handlung von B auslöst. So soll er hier jedoch nicht verstanden werden. Diese Art der Bedingtheit ist angemessener wohl als zirkulärer Verweisungszusammenhang der Interakte zu begreifen.

29 Cohen, March und Olsen haben bereits in den 1970ern auf die retrospektive Sinnzuweisung des organisationalen Handelns hingewiesen und sie mit der Metapher der Organisation als Mülltonne (*garbage can model*) beschrieben. Um organisationale Prozesse erfassen zu können, stellten sie allgemein angenommene Zusammenhänge auf den Kopf und formulierten sie in entgegengesetzter Richtung: „From this point of view, an organization is a collection of choices looking for problems, issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired, solutions looking for issues to which they might be the answer, and decision makers looking for work“ (Cohen, March & Olsen 1972, S. 2) In Anlehnung an die Mülltonnen-Metapher ließen sich Organisationen auch als Recycling-Anlagen, Müllsortierungs- oder Müllverbrennungsanlagen beschreiben. Auch Bardmann (1994) hat die Abfallmetapher zur Beschreibung von Organisationen mittels der Leitdifferenz: Werte – Abfall fruchtbar gemacht, um die nicht beachtete Seite der „Abfallproduktion“ in Organisationen zu erfassen.

als Metatheorie begriffen wissen möchte (ebenda, S. 334f.). Diese Formel lenkt die Aufmerksamkeit der Beobachtung von Organisationen auf die kommunikativen Prozesse, die auf rekonstruktiven Sinnzuweisungen basieren, die emergent durch und in Kommunikationen erzeugt werden.³⁰ Organisationen müssen mit sich selbst kommunizieren, um herauszufinden, was sie tun und wer sie sind – ganz im Sinne des Konzepts der Autopoiesis. Sie sind – das ist aus einer prozesstheoretischen Perspektive unübersehbar – nicht über die Bestimmung ihrer Ziele beschreibbar, sondern über die in ihnen täglich gelebten Praktiken. Dies pointiert Weick auch im Abschlusssatz seines viel beachteten Buches (1985, S. 375): „Organisationen halten Leute beschäftigt, unterhalten sie bisweilen, vermitteln ihnen eine Vielfalt von Erfahrungen, halten sie von den Straßen fern, liefern Vorwände für Geschlechterzählen und ermöglichen Sozialisation. Sonst haben sie nichts anzubieten.“ Seine Einschätzung weist den empirischen Weg, Organisationen über ihr Organisieren, d. h. über die praktizierten, organisationalen Relationen zu rekonstruieren. Die hier entwickelte Argumentation Weicks lässt sich an die oben skizzierte interaktionistische Wende der Systemtheorie, wie sie Kieserling vorschwebt, anschließen (vgl. S. 26f.).

Den Ansatz einer prozessorientierten Analyse von Organisationen haben auch aktuellere organisationstheoretische Arbeiten aufgegriffen und für ihre Analysen nutzbar gemacht (vgl. u. a. Franzpötter 1997, Friedberg 1995, Ortmann 2004, Pelzer 1995). So betont etwa auch Neuberger, dass eine Organisation nur „im Vollzug, in der Schöpfung“ existiert (2000, S. 495) und sich nur im Organisieren realisiert: „Nur in diesen Vollzügen verwirklicht sich Organisation; als ‚reine Struktur‘ wäre sie weniger als ein Skelett, denn dieses – obgleich erzeugt und erhalten durch den gesamten lebendigen Organismus – existierte eine Zeitlang auch ohne ihn. Nicht so die Organisation ...“ (Neuberger 2000, S. 501f.).

Aus der hier skizzierten Prozessperspektive auf Organisationen wird Veränderung als organisationale Konstanz betrachtet oder anders ausgedrückt: Gestaltung ist der kontingente und immerwährende *Normalzustand* der Organisation. Es wird vor diesem Hintergrund möglich, konkrete Interaktions- bzw. Kommunikationssituationen hinsichtlich der Frage zu interpretieren, wie diese Prozesse zur kontinuierlichen (Re)Produktion einer Organisation beitragen. Nicht mittels einer ausschließlichen Analyse der Programme, der Organisationsstruktur, d. h. der Kondensierung von Aufgaben zu Arbeitsstellen, wird die Organisation charakterisierbar, sondern mittels der Interpretation jeweils aktuell beobachteter Kommunikationen unter Organisationsmitgliedern. Denn in ihnen dokumentiert sich die Organisation. Organisation ist aus dieser Perspektive also nicht zu begreifen „als besonderes soziales Objekt“, sondern interessiert vor allem „als Prozeß der Konstruktion einer sozialen Ordnung“ bzw. „als spezifische, aber zentrale und allgegenwärtige Modalität für den Aufbau kollektiven menschlichen Handelns“ (Friedberg 1995, S. 22).

Vor diesem Hintergrund eines Verständnisses von Organisationen als fortwährendes Organisieren stellt sich die Frage, wie diese Organisationsprozesse im Rahmen wissenschaftlicher Beobachtungen erfasst werden können. Einen angemessenen Zugang zum Prozess des Organisierens – dies kann hier schon einmal festgehalten werden – ermöglichen vor allem rekonstruktive Verfahren, die in der Lage sind, die Prozesssicht auch im

30 Auch hierin liegt ein Argument gegen die Reduktion basaler organisationaler Operationen auf Entscheidungen im Luhmannschen Sinn, denn was in diesem Sinn als Entscheidung zugerechnet wird, entscheiden häufig erst künftige Gegenwarten. Was momentan kommunikativ unter Organisationsmitgliedern verhandelt wird und damit empirisch zu beobachten ist, kann daher angemessener über den Begriff der Orientierungen bzw. Sinnzuweisungen im Zuge von Interpretationen eingefangen werden.

Rahmen der Erhebungssituationen von Forschungsdaten zu berücksichtigen, d. h. Kommunikationen *in actu* zu erfassen. Insbesondere das Gruppendiskussionsverfahren und die dokumentarische Gesprächsanalyse³¹, die im empirischen Teil noch eingehender vorgestellt werden (vgl. Kap. 4.1.2. und 4.1.6.), sind mit ihrer auf Diskurse und gegenseitige Bezugnahme unter Interaktionspartnern gerichteten Perspektive dazu in der Lage. Mit qualitativen Zugängen lässt sich die beschriebene Differenz zwischen der Organisation als Gestalt und als Gestaltung entfalten, d. h. danach fragen, wie organisationale Strukturen von Organisationsmitgliedern unterschiedlich wahrgenommen, be- oder missachtet, ge- oder benutzt, transformiert, ignoriert oder modifiziert etc. werden (vgl. Probst 1987, S. 110f.).

Dabei dürften Goffmans Ausführungen (1959) über die Selbstdarstellungen im Alltag und die Vorstellung einer Differenz zwischen jenen Inszenierungen auf der Vorder- bzw. der Hinterbühne für eine prozessuale Perspektive von Nutzen sein und sollen daher hier in einem kurzen Exkurs referiert werden. Denn die Inszenierungen auf der Bühne des Alltags-theaters werden nicht als Maskierungen, als außergewöhnliches, künstliches Verhalten verstanden, sondern als „Grundgegebenheit der ‚conditio humana‘ zum einen und eine recht banale, alltägliche Angelegenheit zum anderen“ (Hitzler 1992, S. 457). Goffman geht es um die Frage der Darstellung (*performance*), verstanden als „die Gesamttätigkeit eines bestimmten Teilnehmers an einer bestimmten Situation (...), die dazu dient, die anderen Teilnehmer in irgendeiner Weise zu beeinflussen“ (2000, S. 18). Ausgehend von einem Teilnehmer können die Darstellungen der anderen als Publikum oder Mit- bzw. Gegenspieler bezeichnet werden, auf die ein gewisser *Eindruck* gemacht werden soll.

Goffmans individuumszentrierter Inszenierungsbegriff muss für die hier interessierende Frage nach organisationalen Kommunikationen jedoch insofern modifiziert werden, dass es nicht auf individuelle Motivationen für bestimmte Formen der Selbstdarstellung ankommt, sondern die Darstellungen in kommunikativer Verhandlung fokussiert werden sollen; und eben diese gilt es zu rekonstruieren (vgl. aus „dramatologischer Perspektive“: Hitzler 1991, S. 295, 457). Dadurch wird es möglich, nicht einzelne Personen, sondern Kommunikationssituationen als Analyseeinheit in den Blick zu nehmen, da sich in ihnen mehr dokumentiert als die summarische Gesamtschau der Darstellungen einzelner. So lässt sich – zum besseren Erfassen der milieuspezifischen Orientierungen von Handelnden – unter *Inszenierung* „das routinierte Zusammenspiel von zielgerichteter Interaktion einerseits und implizitem, durch Sozialisation und Erfahrung erworbenem Wissen um Bedeutungstypen und kommunikative Darstellungsformen andererseits“³² (Soeffner 1989, S. 151) verstehen, um sich von einer Vorstellung zu lösen, die unter Inszenierung nur intendierte, auf Motiven beruhende Handlungen versteht.³³ Soeffner selbst allerdings bezieht sich in seiner Argumentation auf die Ebene des intendierten Ausdruckssinns (im Sinne Mannheims) und gerade nicht des sich in der Handlungspraxis vollziehenden dokumentarischen Sinngehalts, der sich von den Intentionen der Akteure löst.

31 Näheres zur Gesprächsanalyse der dokumentarischen Methode im Verhältnis zu soziolinguistischen Verfahren vgl. Bohnsack 2003a, S. 121ff.

32 Deutlich wird diese Differenz auch in der begrifflichen Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen (vgl. Polanyi 1985) oder zwischen kommunikativen und konjunktiven Erfahrungen (vgl. Mannheim 1980).

33 Dies ist die Kehrseite der Theatermetaphorik: so gewinnbringend sie einerseits für ein prozessuales Verstehen von Situationen und der ihnen innewohnenden Dramaturgie ist, so beschränkend wirkt sie andererseits aufgrund der durch sie mittransportierten Vorstellung einstudierter, intendierter Rollen.

Um die individuelle Sicht zu transzendieren und die Funktion der Darstellungen für Interaktionen zu betonen, hat Goffman selbst den Begriff des *Ensembles (performance team)*³⁴ eingeführt zur Bezeichnung einer Gruppe von Individuen, die kollektiv eine Rolle inszenieren. In diesen Darstellungen zeigen sich vor allem Charakteristika der Aufgabe und weniger der Darsteller (Goffman 1983, S. 73ff.). Innerhalb von Organisationen kann mithilfe der Suche nach den *performance teams* das Interesse an praktizierten organisationalen Beziehungen konkretisiert werden.³⁵ Nicht allein auf der Grundlage der Mitgliedschaft zählt man zu einem *performance team*, sondern aufgrund gemeinsamer Situationsdefinitionen im Sinne von Intersubjektivität (vgl. Goffman 2000, S. 96f.). Die Idee der Intersubjektivität³⁶ vermag es jedoch nicht, sich von einer individuumszentrierten Sicht zu lösen und systemisch zu argumentieren. Die Begriffswahl des *performance teams* oder *Ensembles* betont zwar sowohl die hier interessierende Perspektive des prozesshaften, sequentiellen Ineinandergreifens von organisationalen Inszenierungen als auch die notwendige Bearbeitung der Differenz zwischen Vorder- und Hinterbühne bzw. zwischen rollenadäquaten Kommunikationen und Kommunikationen außerhalb der Rolle³⁷, vernachlässigt jedoch die „notorische Diskrepanz“ zwischen der Intention der Akteure und dem „kollektiven Sinnzusammenhang des jeweiligen Erfahrungsraumes“ (Bohnsack 1993a, S. 9). Die Konzeption des *performance teams* ist somit dem Milieubegriff, der sich auf kollektive konjunktive Erfahrungen stützt, nur auf den ersten, flüchtigen Blick ähnlich.

Zusammenfassend lässt sich die hier skizzierte Perspektive der Organisation als Gestaltung beschreiben als die Beobachtung von Organisationen über ihr alltägliches Organisieren, um das für die jeweilige Organisation Charakteristische rekonstruieren zu können. Organisationen reproduzieren sich über Kommunikationen zwischen Organisationsmitgliedern und Kommunikationen mit der Umwelt (bzw. den relevanten Nischen³⁸ der Umwelt – vgl. Maturana & Bunnell 2001), die es im Rahmen eines qualitativ-empirischen Zugangs in ausgewählten Interaktionssequenzen (in doppelten Interakten) nachzuvollziehen gilt. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung sollen auf diesem Weg praktizierte Hierarchiebeziehungen über die Beobachtung von Kommunikationssituationen zwischen Organisationsmitgliedern gleicher oder differierenden formell-hierarchischer Position untersucht werden. Auf der Basis der Beobachtung von Interaktionssystemen können – wenn die Or-

34 Im englischen Original (1959) spricht Goffman von *performance team*: „I will use the term ‚performance team‘ or, in short, ‚team‘ to refer to any set of individuals who co-operate in staging a single routine.“ (S. 79) Unter Berücksichtigung der von ihm verwandten Theatermetaphorik ist es daher angemessen, von einer Darstellungs- oder Vorführungsgruppe bzw. besser von einem *Ensemble* (wie in der deutschen Übersetzung von Peter Weber-Schäfer 2000, 8. Auflage) zu sprechen.

35 Goffman selbst gibt ein Beispiel für die Ensembleinszenierung zwischen den sich auf unterschiedlicher formaler Hierarchiestufe befindenden Organisationsmitgliedern: „So gibt es in autoritären Organisationen, wo ein Ensemble von Vorgesetzten ein Schauspiel der Unfehlbarkeit und Einigkeit darbietet, oft eine strenge Regel, nach der ein Vorgesetzter keinen Mangel an Respekt und keine Feindseligkeit gegenüber einem anderen Vorgesetzten zeigen darf, solange ein Untergebener anwesend ist.“ (Goffman 2000, S. 84)

36 Die Probleme der Herstellung von Intersubjektivität und der Reziprozität von Perspektiven hat Bohnsack (1993a, S.7ff.) eingehender herausgearbeitet.

37 Darauf hat auch Goffman hingewiesen: „Ich muß noch einmal betonen, daß ich nicht behaupten will, die inoffiziellen Kommunikationen sagten in irgendeinem Sinne mehr über die wirkliche Realität als die offiziellen Kommunikationen, denen sie widersprechen; es geht nur darum, daß der Darsteller im typischen Fall an beiden Kommunikationsarten teilhat und daß er bei dieser doppelten Teilnahme vorsichtig manipulieren muß, um offizielle Darstellungen nicht zu diskreditieren.“ (Goffman 2000, S. 155)

38 Luhmann war es, der darauf hingewiesen hat, dass der ‚alte‘ Begriff für *Nische* der des *Milieus* ist (vgl. Luhmann 2000, S. 53).