

Organisationskultur

Überlegungen zum Verhältnis von nicht entschiedenen und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen¹

Stefan Kühl

Beitrag zur Veranstaltung »Arbeit und Organisation 4.0? Neue Grenzöffnungen und Grenzziehungen im Verhältnis von Organisation und Arbeit« der Sektion Organisationssoziologie in Kooperation mit der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie

Die stillschweigende Ersetzung des Begriffs der Informalität durch den Begriff der Organisationskultur

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

Diese wilden Listen von Merkmalen der Organisationskultur laden Organisationsforscher förmlich dazu ein, sie in eine Ordnung bringen zu wollen. Eine Möglichkeit besteht darin, die Merkmale in drei verschiedene Ebenen einzuordnen: in eine sichtbare Ebene mit Kulturmerkmalen wie Rituale, Kleider-

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

ordnungen oder Briefköpfe, eine schwerer zugängliche, aus Normen und Standards bestehende Ebene, und eine nur indirekt zugängliche Ebene wie Denkmuster (Schein 1985). Oder man unterscheidet kulturelle Wissensbestände in „dictionary knowledge“, „directory knowledge“, „recipe knowledge“ und „axiomatic knowledge“ (Sackmann 1992). Eine andere Möglichkeit, um Ordnung zu schaffen, besteht darin, Schulen zu identifizieren und diesen dann Vorlieben für einzelne Merkmale zuzurechnen. So wird in der Literatur unterschieden zwischen deskriptiven und explikativen Konzepten, zwischen funktionalistischen und interpretativen Ansätzen, zwischen kulturalistischen und interventionalistischen Herangehensweisen (Neubauer 2003). Oder es wird unterschieden zwischen Vertretern eines Ansatzes, die Kultur als Variable ansehen und jenen, die Kultur als grundlegende Metapher zum Verständnis von Organisationen begreifen (Smircich 1983).

Aber allen Ordnungsversuchen zum Trotz – der Begriff der Organisationskultur scheint in der Organisationswissenschaft wie ein „terminologischer Staubsauger“ zu funktionieren, mit dem alles aufgesogen werden kann, was in irgendeiner Form mit Organisationen zu tun hat. Werte, Normen, Geschäftsmodelle, Regeln, Symbole, Denkweisen, Glaubenssätze, Mythen, Dogmen, Bedeutungen – alles wird mit dem Begriff der Organisationskultur erfasst und miteinander vermengt. Er teilt das Schicksal mit anderen terminologischen Staubsaugern der Organisationswissenschaft. Man denke nur an die expansiv verwendeten Begriffe der Führung, der Institution oder der Strategie (siehe dazu Alvesson 2013: 83 und 99f.; Kühl 2016: 6ff.). Mit den breit interpretierbaren Begriffen von Führung, Institution oder Strategie werden häufig die gleichen empirischen Phänomene und normativen Empfehlungen erfasst wie mit dem Begriff der Organisationskultur. Sowohl ein breiter Begriff von Organisationskultur als auch ein breiter bestimmter Begriff der Institution umfassen dann jeweils die gleichen soziale Phänomene wie beispielsweise Normen angemessenen Verhaltens, internalisierte Wertvorstellungen und kognitive Skripte (Scott 2001: 57). Die Idee des „Mindsets“ der Organisationsmitglieder wird dann unter dem Begriff der Organisationskultur genauso behandelt wie unter dem Begriff der Strategie (Weick 1985, 381ff.). Oder Verhaltensweisen oder Haltungen werden unter dem Begriff der Führung genauso diskutiert wie unter einem weiten Begriff der Organisationskultur.

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

Entgegen diesem „anything goes“ in der Organisationswissenschaft hat Darió Rodríguez aus einer systemtheoretischen Perspektive einen Begriffsvorschlag unterbreitet, wie Organisationskultur zu verstehen ist. Organisationskultur wird bei Darió Rodríguez als ein Komplex nicht entschiedener Entscheidungsprämissen definiert. Diese Bestimmung knüpft an Überlegungen an, die von Herbert A. Simon und James G. March zu Entscheidungsprämissen ausgearbeitet wurden (March und Simon 1958). Während sich Simon und March mit dem Konzept der Entscheidungsprämissen auf die forma-

len Strukturen der Organisation – die entschiedenen Entscheidungsprämissen – bezogen, besteht jetzt mit der Bestimmung von Organisationskultur als den nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen die Möglichkeit, die informale Seite der Organisation einzufangen. Mit der Bestimmung von Organisationskultur als den nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen wird zwar von dem üblichen Sprachgebrauch in der Organisationswissenschaft abgewichen, dies jedoch, ohne anderen Bestimmungsversuchen zu widersprechen (so Luhmann 2000: 241f.). Organisationskultur als nichtentschiedene Erwartungsstrukturen in Organisationen.

Organisationskultur als nichtentschiedene Erwartungsstrukturen in Organisationen

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

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

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

Bei der Unterscheidung zwischen entschiedenen und nichtentschiedenen Erwartungen handelt es sich um eine in verschiedenen Disziplinen gut eingeführte Praxis. So werden in der Politikwissenschaft formelle Institutionen, die schriftlich fixiert sind und durch Akteure sinnhaft gestaltet und verändert

werden können, von informellen Institutionen unterschieden, die sich naturwüchsig ausbilden und zu denen nichts schriftlich niedergelegt wird (siehe zur Unterscheidung zum Beispiel Lauth 1999: 64f.; Helmke und Levitsky 2004: 725ff.). In der Rechtswissenschaft kennt man die Unterscheidung zwischen gesetztem, positivem Recht und dem Gewohnheitsrecht, das sich durch Wiederholungen langsam ausgebildet hat (siehe zur Unterscheidung früh schon Puchta 1828).

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

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

Zum Verhältnis von entschiedenen und nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen

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

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

Organisationen sind – gerade im Vergleich zu Familien, Gruppen und Protestbewegungen – dadurch gekennzeichnet, dass sie Entscheidungen treffen können, an die sich die Organisationsmitglieder zu halten haben. Diese Entscheidungen über organisationale Erwartungen, deren „Nichtanerkennung oder Nichterfüllung“ mit der „Fortsetzung der Mitgliedschaft nicht vereinbar ist“, wird als Formalstruktur bezeichnet (Luhmann 1964: 38). Weil keine Organisation in der Lage ist, alle Erwartungen über die formalen Strukturen – die entschiedenen Entscheidungsprämissen – zu regeln, kommt es

in Organisationen zwangsläufig zur Ausbildung von informalen Strukturen. Formalität und Informalität sind bei Luhmann also komplementäre Strukturformen. Nicht nur ist – wie Tina Pannes (2011: 39) hervorhebt – eine Bestimmung von Informalität ohne Formalität „gegenstandslos“, sondern auch Formalität ist ohne Informalität nicht vorstellbar.

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

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

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

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

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

Zum Verhältnis von Erwartung und Handlung

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

In dieser Unterscheidung eines über Erwartungen definierten Begriffs der Struktur von den faktischen Handlungen werden die Vorteile gegenüber Theorien deutlich, die Strukturen lediglich über die Summe von Handlungen definieren. Die Schwäche gerade der Strukturierungstheorie von Anthony Giddens (siehe dazu Giddens 1984) und der Actor-Network-Theorie von Bruno Latour (siehe dazu Latour 2007) liegt darin, dass sie das Verhältnis der Abweichungen von den formalen Strukturen zu den sich dadurch möglicherweise ergebenden Veränderungen der formalen Strukturen nicht systematisch erfassen können. Erst mit der analytischen Trennung von Struktur und Handlung – oder anders ausgedrückt von Erwartung und Verhalten oder von Entscheidungsprämisse und Entscheidung – aber ist es möglich, das Phänomen einzufangen, dass eine Abweichung von der formalen Struktur nicht zwangsläufig zu deren Veränderung führen muss.

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

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

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

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

Bei Niklas Luhmann findet sich bei der Bestimmung von Organisationskultur eine für ihn eher ungewöhnliche Ungenauigkeit in der Begriffsverwendung. Er wechselt bei der Bestimmung von Organisationskultur ohne erkennbaren Grund zwischen der Definition als „nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen“ (zum Beispiel Luhmann 2000: 145) und „unentscheidbaren Entscheidungsprämissen“ (zum Beispiel Luhmann 2000: 240) hin und her. Luhmann scheint Dario Rodríguez Mansillas Definition von Organisationskultur zu übernehmen, der Organisationskultur sowohl als „indecididas“ (nicht entschieden) als auch als „indecidibles“ (unentscheidbar) bestimmt (Rodríguez Mansilla 1991, 140f.), entscheidet sich dann aber nicht für den einen oder anderen Begriff.

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

Prinzipiell entscheidbare, aber nicht entschiedene Entscheidungsprämissen

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

Es gibt vielfältige Gründe, weswegen sich nichtentschiedene Entscheidungsprämissen in Organisationen ausbilden, obwohl es prinzipiell möglich wäre, sie durch Entscheidung als Mitgliedschaftsbedingung zu formalisieren. Bei vielen sich langsam einschleichenden Entscheidungsprämissen lohnt es sich nicht, sie als formale Bedingungen zu formulieren. Andere dienen dazu, die punktuelle Abweichung von der Formalstruktur zu ermöglichen. Weil Organisationen – wie alle anderen Systeme auch – mit

widersprüchlichen Bestandsvoraussetzungen konfrontiert werden, müssen sie die Abweichungen von der Formalstruktur in Form von nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen ermöglichen. Da Organisationen zu ihrer Bestandserhaltung „eine Fülle von Leistungen brauchen, die nicht als formale Erwartungen formuliert“ und „als exklusive Aufgabe zugeteilt werden können“, bleibt dem Management häufig nichts anderes übrig, als nichtentschiedene Entscheidungsprämissen zu akzeptieren oder sogar zu fördern (Luhmann 1964: 86).

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

Prinzipiell unentscheidbare Entscheidungsprämissen

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

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

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

Literaturverzeichnis

- Allaire, Y., Firsirotu, M. E. 1984: Theories of organisational culture. *Organization Studies*, Vol. 5, Issue 3, 193–226.
- Alvesson, M. 2013: *Understanding organizational culture*. 2nd edition. London: Sage.
- Alvesson, M. 2016: Organizational culture. In S. Edgell, H. G., E. Granter (eds.), *The SAGE handbook of the sociology of work and employment*. London: Sage, 262–282.
- Bardmann, T. M., Franzpötter, R. 1990: Unternehmenskultur. Ein postmodernes Organisationskonzept. *Soziale Welt*, 41. Jg., Heft 4, 424–440.
- Blau, P. M. 1955: *The dynamics of bureaucracy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Böhle, F. 2009: Weder rationale Reflexion noch präreflexive Praktik. Erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln. In F. Böhle, M. Wehrich (Hg.), *Handeln unter Unsicherheit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 203–230.
- Danner, S. 2001: Ist Authentizität möglich? *Gruppendynamik*, 32. Jg., Heft 4, 443–459.
- Ebers, M. 1991: Der Aufstieg des Themas "Organisationskultur" in problem- und disziplingeschichtlicher Perspektive. In E. Dülfer (Hg.), *Organisationskultur*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 39–63.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C., Martin, J. 1985: An allegorical view of organizational culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, J. Martin (eds.), *Organizational culture*. London: Sage, 13–25.
- Geertz, C. 1973: *The interpretation of cultures. Selected essays*. New York: Basic Books.
- Giddens, A. 1984: *The constitution of society*. Cambridge: Polity Press.
- Goffman, E. 1961: Role distance. In E. Goffman (ed.), *Encounters. Two studies in the sociology of interaction*. London: Allen Lane, 73–134.
- Goffman, E. 1967: The nature of deference and demeanor. In E. Goffman (ed.), *Interaction ritual*. New York: Doubleday Publishing, 47–96.
- Harramach, N., Prazak, R. 2014: *Management, absurd. Ein Blick auf die Kehrseite moderner Management-Begriffe*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Helmke, G., Levitsky, S. 2004: Informal institutions and comparative politics: A research agenda. *Perspectives on Politics*, Vol. 2, No. 4, 725–740.
- Hochschild, A. R. 1983: *The managed heart. Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Klimecki, R., Probst, G. J. B., Eberl, P. 1994: *Entwicklungsorientiertes Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kobi, J.-M. Wüthrich, H. A. 1986: *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*. Landsberg: Verlag Moderne Industrie.
- Kühl, S. 2013: *Organizations. A systems approach*. Farnham: Gower.
- Kühl, S. 2016: *Strategien entwickeln. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Latour, B. 2007: *Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft. Einführung in die Akteur-Netzwerk-Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lauth, H.-J. 1999: Informelle Institutionen politischer Partizipation und ihre demokratietheoretische Bedeutung. In H.-J. Lauth, U. Liebert (Hg.), *Im Schatten demokratischer Legitimität*. Opladen: WDV, 61–84.
- Levi, P. 2002: *Die Untergegangenen und die Geretteten*. München: Hanser.
- Luhmann, N. 1964: *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. 1972: *Rechtssoziologie*. Reinbek: Rowohlt.

- Luhmann, N. 1984: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. 1993: Das Recht der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. 1995: Kausalität im Süden. Soziale Systeme, 1. Jg., Heft 1, 7-28.
- Luhmann, N. 2000: Organisation und Entscheidung. Opladen: WDV.
- Luhmann, N. 2013: Kontingenz und Recht. Berlin: Suhrkamp.
- Mann, L. 1969: Queue culture: the waiting line as a social system. American Journal of Sociology, Vol. 75, Issue 3, 340-354.
- March, J. G., Simon, H. A. 1958: Organizations. New York: John Wiley.
- Marshall, J., Mclean, A. 1985: Exploring organisation culture as a route to organisational change. In V. Hammond (ed.), Current research in management. London: Francis Pinter, 2-20.
- Meek, V. L. 1988: Organizational culture. Origins and weaknesses. Organization Studies, Vol. 9, Issue 4, 453-473.
- Neubauer, W. 2003: Organisationskultur. Stuttgart: Kohlhammer.
- Ogbonna, E., Wilkinson, B. 1990: Corporate strategy and corporate culture. The view from the checkout. Personnel Review, Vol. 19, No. 4, 9-15.
- Orr, J. E. 1996: Talking about machines. An ethnography of a modern job. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Ortmann, G. 2003: Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Osrecki, F. 2015: Fighting corruption with transparent organizations. Anti-corruption and functional deviance in organizational behavior. Ephemera, Vol. 15, Issue 2, 337-364.
- Pannes, T. 2011: Dimensionen informellen Regierens. In M. Florack (Hg.), Regierungszentralen. Organisation, Steuerung und Politikformulierung zwischen Formalität und Informalität. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 35-91.
- Polanyi, M. 1985: Implizites Wissen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Puchta, G. F. 1828: Das Gewohnheitsrecht. Erlangen: Palmsche Verlagsbuchhandlung.
- Rodríguez Mansilla, D. 1991: Gestion organizacional. Elementos para su estudio. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez Mansilla, D. 2004: Diagnóstico Organizacional. 6. Auflage. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Sackmann, S. A. 1991: Cultural knowledge in organizations. Newbury Park: Sage.
- Sackmann, S. A. 1992: Culture and subcultures. An analysis of organizational knowledge. Administrative Science Quarterly, Vol. 37, Issue 1, 140-161.
- Schein, E. H. 1985: Organizational culture and leadership. London: Jossey-Bass.
- Schnyder, A. B. 1992: Die Entwicklung zur Innovationskultur. Organisationsentwicklung, 11. Jg., Heft 1, 62-69.
- Scott, W. R. 2001: Institutions and organizations. Ideas and interests. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Selznick, P. 1948: Foundations of the theory of organization. American Sociological Review, Vol. 13, No. 1, 5-35.
- Smircich, L. 1983: Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 3, 339-358.
- Tylor, E. B. 1871: Primitive culture. Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom. London: Murray.
- Weick, K. E. 1985: The significance of corporate culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, J. Martin (eds.): Organizational culture. London: Sage, 381-389.
- Williams, R. M. 1970: American society: A sociological interpretation. 3rd edition. New York: Knopf.

Young, E. 1989: On the naming of the rose. Interests and multiple meanings as elements of organizational culture. *Organization Studies*, Vol. 10, Issue 2, 187–206.