Funktionen und Folgen formaler Organisation

Von

Niklas Luhmann

Zweite Auflage

DUNCKER & HUMBLOT / BERLIN

Unveränderter Nachdruck der 1964 erschienenen 1. Auflage
© 1972 Duncker & Humblot, Berlin 41
Gedruckt 1972 bei fotokop wilhelm weihert, Darmstadt
Printed in Germany
ISBN 3 428 02613 6

Vorwort

Vielerlei Umstände haben dazu beigetragen, daß die Unterlagen für diese Arbeit gesammelt werden konnten, daß das reichhaltige Angebot an einschlägiger Literatur gesichtet, die Grundkonzeption der Arbeit ausreifen und sie schließlich in eine mitteilbare Form gebracht werden konnte. Das Ziel war sehr bewußt, eine theoretische Aussage über formale Organisation zu versuchen. Bei der Vielfältigkeit dessen, was man organisieren kann, und bei der Fülle von Erfahrungen mit Organisationen, von Lebenserfahrungen und von wissenschaftlich kontrollierten Erfahrungen, auf die wir zurückblicken können, konnte ein solches Ziel, so schien mir, nur auf dem Wege einer scharfen Abstraktion erreicht werden. Abstraktion in Richtung auf eine koordinierende Synthese ist wohl unvermeidlich ein Vorgang, der sich im Einzelkopf vollzieht. Die Konsequenzen sind zu komplex, als daß sie im voraus ausdiskutiert werden könnten. So hat diese Arbeit alle Mängel eines Einzelunternehmens.

Um so mehr bin ich all denen zu Dank verpflichtet, die mir durch Vorschuß-Vertrauen, tatkräftige Mitwirkung und warnende Fingerzeige geholfen haben. Zunächst kam es über eine Reihe von Jahren auf das nachsichtige Verständnis von Vorgesetzten und Kollegen an, wenn ich pünktlich mit Dienstschluß ihren Augen entschwand. Dann hat ein Stipendium der Graduate School of Public Administration der Harvard-Universität mir die Möglichkeit gewährt, reiche Anregungen aus der amerikanischen Organisationsforschung aufzunehmen und meine Vorstellungen in Auseinandersetzung mit der Systemtheorie Talcott Parsons' abzuklären. Gespräche mit Professor Parsons waren dabei von unschätzbarem Gewinn. Die Gelegenheit zur Ausarbeitung des Manuskriptes und zur Veröffentlichung ist mir durch die Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer geboten worden, deren Institut für Forschung und Information einen Arbeitsplatz und die notwendigen Hilfsmittel bereitstellte. Hier bekam der erste Entwurf eine diskutierbare Fassung. Mitglieder des Lehrkörpers der Hochschule, Professor Dr. Morstein Marx, Professor Dr. Ryffel und Professor Dr. Ule, haben diesen Entwurf gelesen. Ihnen bin ich für

guten Rat und wertvolle Anregungen dankbar. Außerdem hat Dr. Friedrich Rudolf Hohl, Langenhagen, geholfen, etwas Licht in manche dunklen Stellen zu bringen. So hat die Arbeit eine vielseitige Förderung erfahren, die mich verpflichtet, sie nunmehr einer ernsteren Prüfung in weiterem Kreise zu unterwerfen.

Niklas Luhmann

Einführung

In dem gleichen Maße, in dem der modernen industriellen Gesellschaft ein Drang zur umfassenden Organisation eigen ist, fällt dem Verwalten durch private wie auch durch öffentliche Stellen ein gesteigerter Einfluß auf die allgemeinen Daseinsformen zu. Das gilt nicht nur für die Erwerbs- und Arbeitsordnung im weitesten Sinne, sondern auch für die Voraussetzungen, von denen das Angebot von Gütern und Dienstleistungen an den täglichen Konsumenten abhängig ist. Man sollte meinen, daß der erhöhten Bedeutung des Verwaltens im menschlichen Lebenskreis ein vertieftes Verständnis ihres Wesens gegenüber stände. Darin läge jedoch ein großer Irrtum. Die Welt des Verwaltens ist ganz am Rand des staatsbürgerlichen Wissens geblieben.

Das trifft selbst auf die öffentliche Verwaltung zu, obwohl die Leistungspotenz des heutigen Repräsentationsstaates auf einsichtiger Beteiligung des Wählers beruht. Um so befremdlicher mag es daher zunächst scheinen, daß die öffentliche Verwaltung fast als schweigende Gewalt gekennzeichnet werden kann. Sie unterscheidet sich darin sowohl von der Gesetzgebung wie auch von der Rechtspflege, die beide ihre Funktionen in erheblichem Umfang durch geplante Unterrichtung erfüllen.

Der legislative Bereich bietet schon deshalb ein Forum für öffentliche Auseinandersetzungen, weil dort die Ströme der politischen Repräsentation zusammenfließen. Gesetzgebung wird durch das wettbewerbliche Vordrängen von Bedarfsmitteilungen angeregt und ist gleichzeitig bestrebt, ihre Ergebnisse im Rückgriff auf die öffentliche Meinung zu rechtfertigen. Das offenbart sich in vielen Dingen: in Verbandsbeschlüssen, Parteiprogrammen, Regierungsvorlagen, Fraktionsverlautbarungen, Ausschußberichten, Plenardebatten, Abänderungsanträgen und Abstimmungsergebnissen. Die Volksvertretung muß nicht nur entscheiden können; es ist nicht minder wichtig, daß sie sich verständlich macht. Dazu muß sie über sich selbst aussagen.

Auch die Rechtspflege ist darauf angewiesen, über sich auszusagen, wenn sie der Verfassung und den Gesetzen unterworfen ist. Sie hat sich als rechtsanwendende Gewalt zu legitimieren. In der Ermittlung der in der Norm versteckt bleibenden Antwort auf die jeweilige konkrete Fallsituation des Rechtsstreits muß das Gericht den Zwang der gedanklichen Ableitung offensichtlich machen. Das geschieht in der Begründung des Rechtsspruchs. Die der Rechtspflege gemäße Form ergibt

sich aus ihrem Wesen. Sie besteht in der sinnvoll unterrichtenden Mitteilung an die Parteien und gleichzeitig an die der Rechtsordnung unterworfene Öffentlichkeit.

Demgegenüber bleibt die Verwaltung trotz ihrer wichtigen Aufgaben im Hintergrund. Aber das liegt auch gerade in der Natur dieser Aufgaben. Die Verwaltung wirkt nach zwei Seiten. Zum ersten dient sie der Beratung der Organe der politischen Willensbildung: dem Minister, dem Kabinett, dem Parlament. Zum zweiten obliegt es ihr, die aus der politischen Willensbildung hervorgehenden Entscheidungen zu vollziehen. In beiden Richtungen unterliegt die Verwaltung unverkennbaren Beschränkungen ihrer Freiheit, über sich selbst auszusagen.

Sie könnte schon deshalb eine wahrhaft eigene Stellungnahme nicht rechtfertigen, weil sie ihrem Wesen nach „Apparat" ist, ein durch Verantwortlichkeit verpflichtetes Mittel, das seine Zwecke nicht selbst bestimmt. Als sachkundiger Berater der Organe der politischen Willensbildung steht die Verwaltung zwangsläufig im Schatten einer internen, wenn nicht sogar vertraulichen Beziehung. Insoweit wird ihre Tätigkeit unbesungen bleiben. Aber auch als vollziehender Arm nimmt die Verwaltung letzten Endes nur ihr vorgezeichnete Obliegenheiten wahr. Sie darf dabei nicht einen Gegensatz zu ihrem Auftraggeber bekunden, dessen Recht, für sich selbst zu sprechen, Vorrang beansprucht.

Für die Verwaltung ergibt sich aus diesen Beschränkungen ein erheblich vermindertes Vermögen zur Zwiesprache mit der Öffentlichkeit. Selbst wenn es sich darum handelt, unbegründeter Kritik zu begegnen, fehlt es „Apparaten" gewöhnlich an institutioneller Beweglichkeit, um Angriffen mit der nötigen Schlagfertigkeit entgegenzutreten. Der Ellbogenraum ist zu knapp bemessen. Die abhängige Stellung der Verwaltung führt zu Vorsicht in ihren Äußerungsformen. Das fördert eine Neigung zum sinnverwischenden amtlichen Jargon. Dunkelheit ist ein Mittel der Selbstverteidigung. Zudem gibt das bürokratische System als technisch gebundene Arbeitsordnung trotz seiner erwiesenen Leistungsfähigkeit in gewissem Umfang aus seiner Eigenart dem bürokratischen Wesen Antrieb. Deckung empfiehlt sich bereits als Verteilung der Verantwortung und Verminderung des persönlichen Rechtfertigungszwangs. Das Streben nach Deckung ist andererseits der Mitteilsamkeit abhold.

Dennoch ist gerade die öffentliche Verwaltung so sehr auf staatsbürgerliches Verhalten angewiesen, daß sie ohne Pflege ihrer Beziehungen zum Publikum nicht auskommen kann. Als Mindestmaß muß sie dem Eindruck entgegenwirken, daß sie ihrer Kundschaft gleichgültig gegenüberstehe. Der Antragsteller findet sich in ihrem Hause meistens nur schwer zurecht. Wenn er nicht hilfsbereit empfangen wird, kann in ihm das Empfinden wach werden, daß der Mann am Schalter ihn als

Quelle der Belästigung betrachte. Die Abfertigungssprache mag zu knapp ausfallen und als Symptom der Arroganz aufgefaßt werden.

Schon Hegel wies darauf hin, daß die Amtsstube als unmittelbare Berührungsfläche zwischen Bürger und Dienststelle die Metaphysik des Staates restlos entzaubern könne, wenn der Beamte sich nicht als umsichtiger Treuhänder der Autorität erweise. In der verständnisvollen Förderung ihrer Außenbeziehungen bietet sich der Verwaltung trotz ihrer Abhängigkeiten noch ein weites Feld. Doch ist es auch Aufgabe der staatsbürgerlichen Erziehung, das Grundsätzliche der Zuständigkeitsordnung und des amtlichen Geschäftsgangs zum Gemeingut zu machen. Die große Zahl der Antragsteller, die als zusätzliche Belastung des „Apparats" in ihm irrend herumtappen, ist selbst eine Ursache des bürokratischen Wesens.

Aber wenn die Verwaltung sich ihrer Öffentlichkeitsbeziehungen annimmt, bewegt sie sich in mancher Hinsicht auf glattem Boden. Allerdings leuchtet es ein, daß viele ihrer Tätigkeiten halb getan bleiben, wenn sie im Publikum keine Abnahme finden. Die Verbindung mit den Abnehmern ist deshalb für die öffentliche Verwaltung nicht minder wichtig als für die Privatwirtschaft. Beide haben Anlaß, den Bedürfnissen und selbst den psychologischen Tendenzen ihrer Kundenkreise Aufmerksamkeit zuzuwenden. Die öffentliche Verwaltung trifft hier jedoch schneller auf die Grenzen, die ihr entsprechend ihrer Rolle gezogen sind. Sie darf dem Publikum nicht Wünsche suggerieren und dadurch ihren Markt „aufbauen". Sie darf sich nicht zum eifernden Wortführer ihrer Klientel machen. Sonst könnte ihr der Vorwurf gemacht werden, auf diese Weise einen indirekten Druck auf die Gesetzgebung auszuüben. Andererseits tragen auch die Normen des korrekten offiziellen Verhaltens dazu bei, daß für die Öffentlichkeit der Amtswelt eine gewisse Fremdheit anhaftet. Man muß hinzusetzen, daß das Gefühl der Distanz gegenüber dem „Apparat" auch in den Bereichen der privaten Verwaltung in die Erscheinung tritt, vor allem im Großbetrieb, und zwar aus Gründen, die den hier skizzierten trotz mancher Modifikation nicht unähnlich sind.

Versteht es sich von selbst, daß der Mann der Verwaltung seine Welt klarer sieht? Wo er sie am schärfsten sieht, bietet sie sich seinem Blick als ein vertrauter Ausschnitt. Seine praktische Erfahrung greift auf erinnerte Sachverhalte zurück, die oftmals Denkgewohnheiten hervorbringen. Solche Denkgewohnheiten erleichtern die Arbeit, können sich aber im Extrem als Surrogat an die Stelle fortdauernder unabhängiger Beobachtungen und frischer Überlegung drängen. Dann wird der Mann der Praxis ein Opfer der Einspannung in den „Apparat". Er erklärt sich seine Arbeitsbeziehungen in so stark vereinfachten Zusammenhängen,

daß ein neues Ausholen in der Erfassung seiner Berufssituation und seiner Eigenwirkung erschwert wird.

Diese Gefahr läßt sich natürlich nicht durch Länge der Erfahrung bannen, in deren Enge gerade der Ursprung der Schwierigkeit liegen mag. Nur anhaltender Wissensdrang kann helfen, ein nicht ermattendes Suchen nach neuen Antworten auf alte Fragen. Hier vereinen sich die Interessen der Praxis und der Wissenschaft. Wissen erwächst aus der Vielheit der empirischen Methoden, die das faktische Rohmaterial für vermittelbare Einsichten liefern. Mit dieser unentbehrlichen Leistung der Rohstoffbeschaffung kann es aber nicht sein Bewenden haben. Es bedarf der Verarbeitung, der Zusammenfügung der geprüften Tatsachen in einer Weise, daß sie darin „aufgehen". Das ist die Hauptaufgabe der Theorie.

Dies Buch bietet eine Theorie, die dem Wesen der Organisation gerecht zu werden sucht. Sie ist daher in ihrer Anlage nicht auf eigentliche Verwaltungsstrukturen beschränkt, sondern bezieht sich auch auf andere Organisationen. Das leitende Interesse am Phänomen der Bürokratie führt jedoch immer wieder auf Verwaltungsgebilde zurück, in denen sich Funktionen und Folgen formaler Organisation vielleicht am besten aufzeigen lassen.

Das Schwergewicht liegt also nicht in empirischen Ermittlungen aus erster Hand. Aber die Darstellung der hier entwickelten Theorie rückt eine Fülle von Tatsachen über das Leben in Organisationen ins Blickfeld. Vertrautes erscheint in unvertrauten Zusammenhängen, und weniger Vertrautes fügt sich ergänzend ein. Zwei Dinge werden dabei schon zu Anfang sichtbar. Zum einen erweist sich der Verfasser als Kenner des Organisationsmilieus der Verwaltung, was in der theoretischen Literatur nicht häufig ist. Zum zweiten zeichnet sich sein Werk nicht nur durch Klarheit der gedanklichen Linienführung, sondern auch durch prägnante Schreibweise aus. Wer Theorie für einschläfernd hält, wird für dies Buch eine Ausnahme konzedieren müssen.

Seine Ausgangsposition hat der Verfasser schon in einzelnen Aufsätzen umrissen. Es ist kennzeichnend, daß sie in Zeitschriften erschienen, die nach Gebieten verschieden sind: Verwaltungswissenschaft, Soziologie, Staatslehre. Wenn sich diese Wissenszweige zwar auseinanderhalten lassen, liegt nicht minder auf der Hand, daß es unter ihnen zahlreiche Berührungspunkte gibt. Gerade Organisationstheorie ist eine Art von Marktplatz für den Umsatz von Ideengut aus mehreren Disziplinen.

Aber es kommt natürlich nicht darauf an, unter welcher Rubrik der Bibliothekar dies Buch einstellen lassen mag. Daß es Soziologen anziehen wird, scheint außer Zweifel. Doch darf man hoffen, daß es in gleicher Weise als „Verwaltungsspiegel" Aufmerksamkeit finden möge. Das

ist auch der Gesichtspunkt, unter dem die Hochschule für Verwaltungswissenschaften es in ihre Schriftenreihe aufgenommen hat. Die sachliche Verknüpfung ergibt sich weiter aus der Tatsache, daß Oberregierungsrat Luhmann mit der Hochschule als Referent an ihrem Institut für Forschung und Information verbunden ist. In dieser Eigenschaft ist er bereits in der Schriftenreihe als Mitverfasser einer der Praxis zugewandten verwaltungspolitischen Untersuchung aufgetreten.

Organisationstheorie kann sich heute nicht über Mangel an Baumaterial beklagen. Das lehrt das angefügte Schrifttumsverzeichnis. Es umfaßt diejenigen Veröffentlichungen, die der Verfasser bei seiner Arbeit verwerten konnte. Obwohl die Liste auch deutsche und andere europäische Studien enthält, ist das Vorherrschen amerikanischer Titel offensichtlich. Das bedeutet allerdings nicht, daß der Verfasser sich in Abhängigkeit gebracht hat. Die Aufzählung offenbart nur, daß in der Verwaltungswissenschaft wie auf anderen Gebieten die amerikanische Produktion nicht nur in Quantität, sondern auch in Qualität eine höchst beachtliche Stellung gewonnen hat. Dazu hat der schon im zweiten Weltkrieg einsetzende Durchbruch zur massiven Förderung der wissenschaftlichen Arbeit aus öffentlichen Mitteln wesentlich beigetragen. Zuwanderungen aus dem europäischen Raum, vor allem infolge der politischen Zwangssituationen der letzten Jahrzehnte, hat für Lehre und Forschung in den Vereinigten Staaten weitere Anregungen gebracht.

Vor hundert Jahren hätte es nahe gelegen, ein Werk wie dies an die Ideenwelt von Lorenz Stein anzulehnen, der unbeeilten Lesern auch heute noch viel zu sagen hat. Der Verfasser verdankt wichtige Grundlagen seiner Arbeit Talcott Parsons, der im Laufe einer fruchtbaren akademischen Tätigkeit der Harvard-Universität treu geblieben ist. Meine eigene Bekanntschaft mit Parsons geht auf die Jahre vor dem zweiten Weltkrieg zurück, als wir uns beide als Fakultätsmitglieder in die studentische Gemeinschaft des Adams House einbezogen sahen. Er war damals tief an den theoretischen Problemen interessiert, die ihm aus dem Lebenswerk Max Webers entgegentraten, dem ich selbst sehr nachhaltige Anregungen verdanke. Die Breite der Interessenentfaltung gibt Parsons einen besonderen intellektuellen Status. Sein Wirken ist nicht in einer bestimmten ideellen Tradition eingefangen.

Obwohl der Verfasser in wichtigen Dingen auf Talcott Parsons fußt, entwickelt er das, was er übernimmt, in selbständiger Weise. Für den Unterrichteten werden dabei manche Abweichungen sichtbar. Sie hier näher zu skizzieren, besteht kein Anlaß. Das klarzulegen, muß dem Buch vorbehalten bleiben. Ebensowenig wie das von Parsons geschaffene Fundament den Verfasser zur Nachahmung der Architektur verleitet hat, ist er auch sonst ein bloßer Übermittler amerikanischer Forschungsergebnisse. Das meiste des im Schrifttumsverzeichnis aufge-

führten Materials ruft in den Vereinigten Staaten noch nach umfassender Systematisierung. Die Theorie, mit der Luhmann vor uns tritt, hat er dort nicht bereits vorgefunden und dann gewissermaßen ins Deutsche übertragen. Sie wird für amerikanische Fachvertreter ebenso beachtenswert sein wie für deutsche Leser aus Wissenschaft und Praxis.

In Deutschland allerdings ist ein Buch wie Luhmanns ein selteneres Erzeugnis. Selbst empirisch betriebene Verwaltungswissenschaft, die sich dem großen Wurf einer fertigen Theorie noch nicht gewachsen wähnt, ist hier um ihren Lebensraum bemüht. Die Stellung, auf die Deutschland in diesem Bereich seit den Anfängen des Kameralismus Anwartschaft zu haben schien, ist im vergangenen Jahrhundert dem Triumphzug der Labandschen Jurisprudenz zum Opfer gefallen.

Zwar wird niemand den Einfluß des rechtsstaatlichen Denkens auf die Zähmung der ungebundenen Autorität unterschätzen wollen. Wir wissen, daß Verwaltung sich erst durch die Vorstellung ihrer unbedingten Rechtsunterworfenheit in das System der öffentlichen Verantwortung einordnet und damit der freien Gesellschaft fähig wird. Aber das Recht kann nur ihm gemäße Aufgaben erfüllen. Dazu rang sich selbst die alte Garde unter den englischen Verfassungsrechtslehrern durch, denen übrigens das kontinentaleuropäische Verwaltungsrecht eine gefährliche Zauberei der allen Banden abholden Exekutive zu sein schien. Auch der schärfste Verfechter der *rule of law* mußte schließlich anerkennen, daß die Methodik des Verwaltens, genau so wie erfolgreiche Geschäftsführung im Erwerbsleben, nicht nach rein juristischen Prototypen geformt werden kann. Das war die Schlußfolgerung, zu der am Ende (1915) der lange unerschütterliche Professor A. V. Dicey gelangte, ohne damit das Prinzip der Rechtmäßigkeit der Verwaltung im geringsten auflockern zu wollen.

Theorien sind Kunstwerke, auch wenn sie an Mängeln leiden. Sie sind Hirngespinste, im besten Sinne. Man findet sie nicht, indem man sich in der Landschaft umsieht. Sie müssen gemacht werden. Dahinter verbirgt sich die Absicht, außer den Bäumen auch „den Wald" zu sehen, also nicht nur Bäume nebeneinander und hintereinander, sondern in einer Gesamtkonzeption.

Für eine solche Gesamtkonzeption kann man nicht den Anspruch erheben, daß sie wesensnotwendig da ist, sondern nur, daß sie sich konzipieren läßt. Theorie geht sammelnd, ordnend, bezugnehmend vor, um das zerstreute, empirisch gewonnene Forschungsgut kenntlich zu machen, aufzustapeln und zusammenhängend vorzuführen. Theorie ist Verstehenshilfe. Das gibt ihr einen hohen Rang. Sie ist brauchbar nur insoweit, als sie solche Verstehenshilfe leistet. Die Eleganz einer Theorie liegt darin, daß ihr Nutzen befriedigt. Gute Theorie macht Wissen erfaß-

bar und sagt uns mehr, als wir ohnehin wüßten. Die letztinstanzliche Wertung der Theorie bleibt ihren Benutzern vorbehalten.

Mehr mutet sich auch der Verfasser nicht zu. Er spricht von seiner Arbeit als einem „Ansatz". Er bekennt, daß er seine Konzeption noch in anderen Richtungen hätte durchspielen sollen. Darin liegt keine falsche Bescheidenheit. Theorie ist ein umstrittenes Gebiet, das man nur hinreichend gerüstet betreten sollte. Dies Buch genügt solchen Anforderungen. Daß es aufmerksame Kritiker finden wird, läßt sich erwarten.

Aus kritischer Würdigung der vom Verfasser geleisteten Arbeit wird der Verwaltungswissenschaft mancher Gewinn zufließen. Ebenso darf man annehmen, daß die Praxis der Verwaltung davon profitieren wird. Auf ihr lagert die Notwendigkeit, sich in der eigenen Sphäre einfühlungsbereit an Gegenwart und Zukunft zu orientieren, einen verläßlichen Ausgangspunkt für die Erfassung ihrer Aufgaben zu beziehen, die ins Heute hineingeschleppten Binsenweisheiten von gestern vorurteilsfrei zu überprüfen und im Wechsel der Umstände und Einsichten die eigene Leistungskraft verantwortlich zur Geltung zu bringen. Ein ungewöhnliches Buch ist dafür ein guter Text, gerade wenn es keine Maximensammlung bietet.

Organisationstheorie stellt heutzutage ihre Wissenschaftlichkeit dadurch unter Beweis, daß sie sich wertneutral gibt. Mehr noch: Sie mißtraut institutionell proklamierten Zwecken, entkleidet die Mittelwahl aller vorschnell behaupteten Rationalität und behandelt den Nexus von Ursache und Folge als fragwürdig. Sie blickt von außen in die Organisation hinein, als wäre diese ein Ameisenhaufen. Sie läßt nicht einfach gelten, was die Ameisen über sich selbst zu sagen scheinen. Sie sucht nach verdeckten Gesetzlichkeiten, nach unterdrückten Handelnsmotiven. Auf diese Weise kommen Bilder zustande, die einem umgekrempelten Handschuh gleichen. Wer nur die glänzende Außenseite sehen möchte, könnte geneigt sein, sich gegen solche anscheinende Verkehrung zu verwahren. Aber es ist kaum zu leugnen, daß das Material und die Anfertigung beim Umkehren klarer erkennbar werden.

Das führt andererseits nicht dazu, daß die Menschen, aus deren Verhalten sich die Organisation erhält, zu Ameisen zusammenschrumpfen. Im Gegenteil: Wenn sie ihren Blick dafür schärfen, daß das organisatorische Gebilde als Gesamtkomplex sich lediglich aus ihren eigenen Vorstellungen abstrahiert und letzten Endes nur durch ihr Tun Realität gewinnt, erkennen sie gleichzeitig das Maß ihrer Freiheit. Diese Freiheit wird sich immer sowohl gegen wie an die Organisation wenden, in der kaum ernst gemeinten Beschwerde vor dem Personalbüro nicht minder als in der tief empfundenen Fehdeansage an den Mann an der Spitze, der sich bei seinen souveränen Entschlüssen hinter der Vorzimmerleibgarde zu verbarrikadieren scheint.

Die Verbalisierung des Organisationszwecks und der Organisationsbeziehungen dient dabei als Verfassungswortlaut, auf den sich jeder berufen kann, obwohl vorausgesetzt werden darf, daß keine Verfassung alle Umstände abschließend ordnet. So ist der Beteiligte imstande, der Unterjochung durch den institutionellen Nimbus entgegenzutreten, der sich allzu leicht in Organisationen zu entwickeln vermag. Selbst die erwartete Dienstleistung sollte Freiheitsbekundung bleiben. Das kann für den Beteiligten eine Bastion seines Eigenwesens und für die Organisation eine Quelle der Vitalität bedeuten.

Fritz Morstein Marx

Inhaltsverzeichnis

Einführung 7

Einleitung: Absicht und Methode 17

I. Teil: Grundbegriffe

1. Kapitel: Soziale Systeme 23

2. Kapitel: Formale Organisation 29

3. Kapitel: Mitgliedschaft als Rolle 39
1. Eintritt und Austritt S. 40 — 2. Rollenkombinationen im System S. 46 — 3. Konstituierende Erlebnisleistungen S. 50

II. Teil: Systemfunktionen der Formalisierung

4. Kapitel: Generalisierung von Verhaltenserwartungen 54

5. Kapitel: Formalisierung der Erwartungsstruktur und Grenzdefinition 59
1. Zeitlich (Normen) S. 61 — 2. Sachlich (Rollen) S. 63 — 3. Sozial(Institutionen) S. 68 — 4. Systemvertrauen S. 72

6. Kapitel: Formalisierung und Systemdifferenzierung 73
1. Funktion der Systemdifferenzierung S. 75 — 2. Formale Erwartungen als integrierende Struktur S. 79 — 3. Auswahl der Differenzierungsgesichtspunkte S. 84

7. Kapitel: Motivation der Mitglieder 89
1. Trennung von Motivationsstruktur und Kommunikationsstruktur S. 90 — 2. Generalisierung der Autoritätsunterwerfung S. 96 — 3. Trennung von Motiv und Zweck S. 100 — 4. Trennung von Teilnahmemotivationen und Leistungsmotivationen S. 104

8. Kapitel: Darstellung des Systems für Nichtmitglieder 108

9. Kapitel: Formalisierung von Einfluß 123
1. Zeitlich (Macht) S. 127 — 2. Sachlich (Autorität) S. 129 — 3. Sozial (Führung) S. 132

10. Kapitel: Elastizität und Änderungen der Erwartungsstruktur 137

III. Teil: Sekundäre Funktionen der Formalisierung

11. Kapitel: Rangfragen 156

12. Kapitel: Verantwortung und Verantwortlichkeit 172

13. Kapitel: Formalisierung des Kommunikationsnetzes 190

14. Kapitel: Führer und Vorgesetzte 206

15. Kapitel: Grenzstellen 220

16. Kapitel: Formalisierung von Konflikten 239

17. Kapitel: Enttäuschungen, Fehler und Sanktionen 251

IV. Teil: Zusammenarbeit in formalen Organisationen

18. Kapitel: Formalität und faktisches Verhalten 268

19. Kapitel: Erwartungsstruktur und Kontaktstruktur 272
1. Verbalisierung und Verteidigung der Kontakte S. 277 — 2. Organisatorische Fiktionen S. 278 — 3. Kommunikationsschranken S. 280 — 4. Elastische Programmierung S. 282

20. Kapitel: Trennung formaler und informaler Rollen 283

21. Kapitel: Eigenrecht der Situation 295

22. Kapitel: Brauchbare Illegalität 304

23. Kapitel: Kollegialität 314

24. Kapitel: Verfall und Überleben elementarer Verhaltensweisen 331
1. Hilfe und Dankbarkeit S. 334 — 2. Tausch S. 338 — 3. Scherz S. 341 — 4. Persönliche Achtung S. 347 — 5. Formen des Bekanntwerdens S. 355 — 6. Takt und Höflichkeit S. 358 — 7. Indirekte Kommunikation S. 363

25. Kapitel: Emotionale und funktionale Stabilisierung 372

Schluß: Menschen und Maßstäbe 382

Literaturverzeichnis 398

Absicht und Methode

Jede Organisation erhebt den Anspruch, Gesichtspunkte für richtiges Handeln aufzustellen und notfalls durchzusetzen. So will sie verstanden werden, und im täglichen Leben wird sie so erlebt. Der einzelne mag sich beugen oder widersetzen, sich gedankenlos anpassen oder nach Hintertüren suchen; in jedem Falle steht die Organisation zuvor in Geltung und scheidet das mögliche Handeln in erlaubt und unerlaubt.

Daher lag es für die Wissenschaften, die sich mit Organisationen befassen: die allgemeine Organisationslehre, die Betriebswissenschaft und die Verwaltungswissenschaft, zunächst einmal nahe, das richtige Handeln in Organisationen zu erforschen, es kritisch zu würdigen, um es gegebenenfalls durch richtigeres Handeln zu ersetzen. So wurden in der klassischen Organisationslehre Prinzipien richtiger Organisation gesucht. Die Betriebswissenschaft verfolgte die Möglichkeiten, optimale Zweck/Mittel-Relationen in Einzelunternehmen zu verwirklichen. Die Verwaltungswissenschaft sah, nachdem sie sich von der rein deskriptiven und ermahnenden Verwaltungslehre abgewandt hatte, Gewinn in der juristischen Methode: Je stärker das Verwaltungsgeschehen rechtlich durchgearbeitet werde, desto sicherer lasse sich feststellen, welches Handeln richtig sei. All diese Wissenschaften fanden ihre Grundlagen in gewissen Axiomen: den Organisationsprinzipien, dem Prinzip wirtschaftlicher Rationalität oder der Verbindlichkeit positiven Rechts, für die sie eine Doppelgeltung als praktischer Orientierungsgesichtspunkt und als wissenschaftliches Axiom zugleich beanspruchten.

Die systematische Geschlossenheit dieser normativen Wissenschaftskonzeption mußte mit einem Verlust wichtiger und interessanter Themen bezahlt werden. Nicht nur, daß es — außer vagen Hinweisen auf die Schwäche der menschlichen Natur — keine Erklärung für Normverstöße und Abweichungen gab. Auch viele effektive Normvorstellungen, und gerade diejenigen des elementaren sozialen Zusammenlebens: die Normen des Taktes und der Dankbarkeit, der Ermittlung gemeinsamer Ansichten, des Tausches von Gunsterweisen, der Ausbildung und Beachtung von Prestige- und Schonungsansprüchen, der Umgehung offener Konflikte etc. blieben außer acht, weil sie sich nicht formalisieren und nicht widerspruchslos in ein Rechts- oder Zwecksystem

einfügen ließen. Die behandelten Normen wurden als ideal geltende Typen eingeführt. Damit wurde zeitliche Stabilität, sozialer Konsens und sachliche Widerspruchsfreiheit postuliert; zumindest fand sich kein Ansatz, die Frage zu stellen, wie es um diese Dinge in Wirklichkeit steht. Das faktische Verhalten in Organisationen blieb außerhalb des erfaßten Themenkreises. Methodisch konnte diese Position korrekt verteidigt werden durch den Hinweis, daß keine Wissenschaft konkrete Dinge oder Ereignisse in all ihren Aspekten behandeln könne, daß man stets analytisch-selektiv vorgehen müsse, und daß die Wahl ihrer Gegenstände einer Wissenschaft nicht zum Vorwurf gemacht werden könne.

Ein gewisses Unbehagen ließ sich bei den Methoden und Ergebnissen dieser Wissenschaften jedoch nicht länger unterdrücken. Ihre Basis hat sich als recht schmal erwiesen. Jene Prinzipien der richtigen Organisation, der wirtschaftlichen Rationalität und der rechtlichen Geltung eignen sich schlecht als wissenschaftliche Axiome. Aus ihnen folgt wenig. Und selbst wenn man sie anreichert mit gegebenen Organisationszielen oder mit den Taten des Gesetzgebers, kommen keine Erkenntnisse heraus, die sich auf das faktische Verhalten in Organisationen beziehen.

Der Grund für dieses Unzureichen liegt vielleicht einfach darin, daß die normativen Organisationswissenschaften eine Orientierungsperspektive des täglichen Lebens übernehmen und sich daran binden[1]. Gewiß wird diese Perspektive der Rationalität oder der Rechtsgeltung nun ausgearbeitet, kritisch gesichtet, von Irrtümern und Widersprüchen befreit und dann dem Praktiker geläutert zurückgegeben. Doch es bleibt eine Perspektive der Handlungsrechtfertigung, deren wissenschaftlicher Wert für das Verstehen und Erklären faktischer Verhaltensweisen nicht geprüft wurde. Solchen Wissenschaften liegt eine vorsoziologische Einheit der Welt des Praktikers und des Wissenschaftlers zugrunde.

Demgegenüber gewinnt seit dem 19. Jahrhundert eine Erkenntnistechnik an Bedeutung, die gerade entgegengesetzt verfährt: die das naive, direkte, unreflektierte Erleben der Alltagsorientierung in der Welt durch ihm fremde Perspektiven erläutert[2]. Kenneth Burke[3] hat

[1] Immerhin ist es selten geworden, daß diese These so mutig formuliert wird wie von Koch 1957 S. 581: „Menschliches Handeln ist der wissenschaftlichen Analyse nur dann zugänglich, wenn es rational vollzogen wird, d. h. wenn es ausschließlich auf Zielvorstellungen des Handelnden (Zwecke) zurückgeführt werden kann. Tätigkeiten, die sich nicht rational begründen lassen, können nicht mit Verstandesmitteln begriffen werden."
Hier und im folgenden wird mit Angabe von Name, Jahr der Publikation und ggf. Seitenzahl zitiert. Mehrere Publikationen eines Autors in einem Jahr werden durch Zusatz der Buchstaben a, b usw. unterschieden. Die bibliographischen Angaben finden sich im Literaturverzeichnis.

[2] Darin konnte Schopenhauer noch zu Beginn des industriellen Zeitalters das Wesen des Lächerlichen erblicken. So selbstverständlich war damals noch

dafür die glückliche Bezeichnung „perspective by incongruity" gefunden: die Erschließung von gemeintem, erlebtem Sinn durch etwas, was nicht mitgemeint war und den Erlebniszusammenhang verletzt. Die Geschichtswissenschaft mit ihrem Bemühen um Übersetzung ferner Zeiten in moderne Sprache, Marx' Rückbeziehung kultureller Ideale auf Möglichkeiten wirtschaftlicher Bedürfnisbefriedigung, Nietzsches gewaltsamer Stil der Unfrömmigkeit, Freuds Psychoanalyse mit der führenden Rolle des Unbewußten oder die Verfremdungs- und Überraschungstechniken moderner Kunstbewegungen sind bekannte Beispiele, Husserls phänomenologische Reduktion des natürlichen Erlebens die radikalste Formulierung des Prinzips. Wo die Soziologie sich darum bemüht, latente Funktionen des Handelns in sozialen Systemen aufzudecken, wendet sie die gleiche Erkenntnistechnik an.

Kehren wir zum Thema der Normen richtigen Handelns zurück, die in einem sozialen System offizielle Geltung besitzen, so wird deutlich, daß nicht ihr immanenter Sinn und ihre Richtigkeit, sondern ihre Funktion uns beschäftigen muß. Normen dienen nicht nur der Vorzeichnung richtigen Handelns. Sie bilden zugleich — was etwas ganz anderes ist — die Struktur eines sozialen Systems faktischen Verhaltens[4]. Sie lösen bestimmte Probleme der Stabilisierung von Verhaltenserwartungen, die auftreten, sobald Handlungen verschiedener Menschen ein soziales System bilden. In dieser strukturgebenden Bedeutung haben Normen eine Funktion für den Bestand des einzelnen Handlungssystems. Wenn man nach dieser Funktion fragt, tritt man aus der alten Auslegungs- und Gehorsamsperspektive heraus und würdigt die Normsetzung kritisch, d. h. im Hinblick auf andere Möglichkeiten.

Die funktionale Analyse versteht Handlungen, Verhaltenserwartungen, Normen und Symbole als systembildende Leistungen. Sie setzt sie dadurch dem Vergleich mit anderen, funktional äquivalenten Leistungsmöglichkeiten aus, an die der Handelnde selbst nicht denkt und nicht zu denken braucht. Seine Handlung wird so in einem ihm fremden Sinne, in einem erweiterten Horizont, als ablösbar, ersetzbar, austauschbar gesehen; sie erscheint als Systembeitrag variabel[5]. So kommt es zu einer etwas respektlosen Art, formale Normen zu behan-

---

die ungebrochene Fortsetzung der Lebenserfahrung in der Wissenschaft, daß die Wissenschaft durch diese Bestimmung des Komischen nicht betroffen wurde. Siehe 1858 Bd. I § 13; Bd. II Kap. 8.

[3] Burke 1935 S. 95 ff.

[4] Mit dieser Einsicht hat die moderne Soziologie einen ihrer tragenden Grundgedanken und ihre Selbständigkeit als Wissenschaft gefunden. Vgl. dazu Parsons 1937 und ders. 1951.

[5] Zur methodischen Ausarbeitung dieses Gedankens vgl. Luhmann 1958 und 1962 b.

deln. Ihr unbedingter Geltungsanspruch wird eingeklammert. Er wird nicht bestritten, kritisiert oder aufgehoben, aber als Teilfunktion in einem sozialen System gesehen, das nicht allein von seiner formalen Organisation lebt und sie daher in gewissen Grenzen variieren kann. Die Ordnung des sozialen Handelns durch formale Normen wird mit anderen Möglichkeiten konfrontiert.

Wenn man diese funktionale Perspektive sich zu eigen macht, lassen sich charakteristische Einsichten über das Zusammenleben von Menschen in organisierten Sozialsystemen gewinnen, also über Erscheinungen, die neben der maschinellen Verwendung von Naturkräften unserer Zeit ihr Gepräge geben. Charakteristisch sind solche Einsichten dadurch, daß sie *andere* Möglichkeiten des Zusammenlebens ständig mit im Blick behalten und so die Formen des Zusammenseins unter organisierten Bedingungen als spezifische Lösungen allgemeiner Probleme herausstellen können, die in anderen Sozialordnungen, etwa in archaischen Kulturen, aber auch in den Institutionen des elementaren menschlichen Kontaktes, ihre Äquivalente haben. Mit oberflächlichen Analogien zwischen Chefzimmern und heiligen Orten, Organisation und Maschine, Autorität und Befehl oder den Pedanterien der Aktenführung und den Ritualien des Fruchtbarkeitszaubers ist es freilich nicht getan. Äquivalenzen lassen sich überzeugend und begründbar nur aufdecken, wenn die Bezugsprobleme hinreichend abstrahiert und klar verstanden sind. Das Recht zu malerischen und konkreten Ausarbeitungen muß auf einem langen Umweg durch eine hochabstrahierte Theorie sozialer Handlungssysteme verdient werden.

Abstrakte Ansatzpunkte sind auch deshalb erforderlich, weil es sich bei modernen Organisationen schon in ihrer Rationalstruktur, erst recht aber in der faktischen Ordnung des Verhaltens, um sehr verwickelte Gebilde handelt. So sehr uns die Winkelzüge des erfahrenen Bürokraten, die Freundlichkeiten der Kollegen, die bewährten Formen des Umgangs mit Widersprüchen oder Fehlern, Fragen der Führungstechnik und der Verantwortungsverteilung, die möglichen Formen des Ausdrucks von Feindseligkeiten oder die Differenz zwischen aussprechbaren und unaussprechbaren Entscheidungsgrundlagen interessieren und beschäftigen werden, so wenig wäre damit geholfen, diese Dinge zu beschreiben und auf einige naheliegende Ursachen zurückzuführen. Wir verlören uns sehr bald im Dickicht komplizierter wechselwirkender Bedingungen, zögen einzelne Ursachenfäden heraus, ohne die großen Zusammenhänge in den Griff zu bekommen. Das faktische Verhalten in Organisationen ist zumeist mit abgeleiteten Problemen beschäftigt, welche sich aus Nachteilen anderer Entscheidungen oder aus Folgeschwierigkeiten struktureller Weichenstellungen ergeben, die als solche nicht mehr bedacht oder, weil zu viel daran hängt, praktisch nicht mehr

in Frage gestellt werden. Man lebt immer in schon eingerichteten Verhältnissen.

Wir werden daher auf eine allgemeine Theorie der formalen Organisation sozialer Systeme zurückgreifen müssen. An ihr läßt sich zeigen, daß die Formalisierung eines sozialen Systems ein Vorgang ist, der sich aus elementaren menschlichen Kontakten heraus entwickelt, großartige neue Möglichkeiten des Systembaues eröffnet, dadurch aber Folgeprobleme auslöst, mit denen sich die weitere Analyse zu beschäftigen hat. Um solche Probleme herum gruppieren sich die strukturellen Grundentscheidungen aller organisierten Systeme. Diese formalen Systemstrukturen wecken besondere Bedürfnisse und Anfälligkeiten, geben Anreize und Chancen für die verschiedensten formalen und informalen, erlaubten und unerlaubten Strategien, mit denen die Verhaltenslasten bewältigt oder in veränderter Form weitergeschoben werden, um an anderer Stelle als neues Dilemma aufzutauchen und neue Lösungen zu stimulieren.

Dieser Konzeption entspricht der Aufbau der Schrift. Ihr erster Teil gibt die Grundlagen. Er klärt zunächst den Begriff des sozialen Systems, der als solcher noch keine formale Organisation voraussetzt (I.1). Nach einer kritischen Würdigung bisheriger organisationswissenschaftlicher Definitionsversuche wird dann ein Begriff der Formalisierung entwikkelt, der das Strukturmerkmal herausschält, durch welches sich formalisierte von elementaren sozialen Systemen unterscheiden: die Anerkennung bestimmter Verhaltenserwartungen als Mitgliedschaftsbedingung (I.2). In diesem Sinne bilden alle formalisierten Systeme eine besondere „Mitgliedsrolle", einen Komplex von spezifischen Rechten und Pflichten, der an die Mitgliedschaft gebunden ist, der aber keineswegs alle Verhaltenserwartungen erfaßt, die faktisch in einem System erlebt werden und funktional sinnvoll sind. Die Erörterung dieser Diskrepanz, aus der sich alle Folgeprobleme formaler Organisation abzweigen, schließt diesen Teil ab (I.3).

Die begrifflichen Grundlagen des ersten Teils dienen den funktionalen Analysen, die im zweiten Teil zunächst auf der allgemeinsten Ebene der Strukturprobleme eines jeden formalisierten Systems einsetzen. Nach einem einleitenden Kapitel über Generalisierung von Verhaltenserwartungen (II.4) widmen sich die beiden nächsten Kapitel den systeminternen Funktionen der Formalisierung, dem Aufbau einer generalisierten und differenzierungsfähigen Erwartungsstruktur, die zugleich die Grenzen des Systems definiert (II.5 und 6). Die weiteren Kapitel behandeln die Beziehungen eines Systems zu anderen Systemen, die sich aus dieser Grenzdefinition ergeben. Sie legen dar, daß die formale Organisation nicht nur integrative sondern auch adaptive Funktionen erfüllen muß. Die Beziehungen zu Mitgliedern werden unter dem

Gesichtspunkt der Motivation (II.7), die zu Nichtmitgliedern unter dem Gesichtspunkt der Außendarstellung des Systems (II.8) erörtert, während der Zusammenhang beider sich in der Einflußtheorie (II.9) zeigen läßt. Eine Untersuchung der Bedingungen interner Anpassungselastizität (II.10) schließt diesen Teil ab.

Die folgenden Teile dienen der Ausarbeitung dieses Ansatzes. Die Kapitel des dritten Teiles sind nach spezifischen Bezugsproblemen, die des vierten Teiles nach besonderen Folgeerscheinungen formaler Organisation ausgesucht, ohne daß auf diese Unterscheidung allzu großes Gewicht gelegt würde, da sich letztlich alle problematischen Folgen formaler Organisation in sekundäre Bezugsprobleme verwandeln und als Ansatzpunkte neuer funktionaler Analysen benutzen lassen. Die Einzelthemen dürften aus den Kapitalüberschriften im Inhaltsverzeichnis verständlich sein, so daß wir uns eine Aufzählung hier ersparen können.

Ein bedauerlicher Mangel des dritten und vierten Teiles liegt darin, daß sie nur exemplarisch-aufzählend, nicht jedoch systematisch-konsequent aufgegliedert sind. Sie knüpfen an die Grundkonzeption der vorangegangenen Teile an, übertragen sie auf Einzelprobleme und zeigen ihre Durchführbarkeit bis in Fragen des alltäglichen Verhaltens. Aber sie streben keine abschließende Übersicht, keine vollständige Ausfaltung des allgemeinen theoretischen Ansatzes an, also keine erschöpfende und in sich geordnete Darstellung des Organisationswesens. Dafür mag der begrenzte Umfang eines Buches als Entschuldigung dienen; aber auch der gegenwärtige Stand der Organisationsforschung und der eigenen Arbeiten des Verfassers würden eine solche Darstellung nicht erlaubt haben. Wir werden versuchen, diesem Mangel dadurch Rechnung zu tragen, daß wir für die exemplarische Ausführung relativ zentrale und vieldiskutierte Themen wählen oder solche, die bisher weniger beachtet wurden, aber für das Zusammenleben in großen, bürokratisch organisierten Systemen besonders charakteristisch erscheinen.

I. Teil

Grundbegriffe

1. Kapitel

Soziale Systeme

Jede Sozialordnung, eine Familie, eine Behörde, eine Reisegesellschaft, eine primitive Stammeskultur oder eine Gewerkschaft kann als ein System von Handlungen aufgefaßt und analysiert werden. Folgt man dieser Zielsetzung, so verdient zunächst der Systembegriff einige Aufmerksamkeit. In der ontologischen Denktradition wird System durch die Begriffe Ganzes, Teil und Beziehung definiert. Ein System besteht darin, daß Einheiten (Substanzen) durch Beziehungen als Teile zu einem Ganzen verbunden werden. Das System ist die Interdependenz der Teile im Rahmen eines Ganzen. Die Art, wie die Teile zu einem Ganzen zusammengeordnet sind, macht die Struktur des Systems aus.

Für den Vorstellungszusammenhang, den wir im folgenden kurz als klassische oder traditionelle Organisationstheorie bezeichnen werden, ist charakteristisch, daß dieser Ansatz übernommen und mit Hilfe des Zweck/Mittel-Schemas ausgedeutet wird: Das Ganze wird durch einen feststehenden Zweck definiert, zu dem die Teile als Mittel beitragen. Die Struktur der Organisation wird als Aufgabenordnung begriffen[1].

Mit Einzelheiten dieser Lehre werden wir uns verschiedentlich kritisch auseinandersetzen müssen. Darum ist es wichtig, am Anfang klarzustellen, daß wir einen anderen Systembegriff verwenden. Der ontologische Systembegriff hat einen entscheidenden Mangel: Er isoliert das System auf interne Beziehungen und vernachlässigt dessen Umwelt. Seine Systeme sind, wie Substanzen, selbstgenügsame Einheiten. So kommt das kaum zur Sprache, was ein System als Leistungszusammenhang erst verständlich macht: daß sein Bestand in einer veränlichen Umwelt stets problematisch ist, daß es, um sich in einer solchen Umwelt unverändert zu halten, einer inneren Ordnung bedarf, die der Systemerhaltung dienen kann. Dieser Ordnung sind bestimmte Probleme gestellt, sie kann daher nicht aus beliebigen Kombinationen be-

[1] Als grundsätzliche Ausarbeitung dieses theoretischen Ansatzes vgl. Kosiol 1959 a.

stehen. Die funktionale Analyse muß diese Problematik in ihrem Systembegriff zum Ausdruck bringen. Sie definiert System durch relative Invarianz seiner Grenzen gegenüber einer Umwelt.

Als System läßt sich danach alles bezeichnen, worauf man die Unterscheidung von innen und außen anwenden kann; denn in dem Maße, als eine Ordnung sich ausprägt und verdichtet, müssen unterscheidende Grenzen gezogen werden, und andererseits setzt die Erhaltung der Grenzen eine darauf abzielende innere Ordnung voraus. Die Innen/Außen-Differenz besagt, daß eine Ordnung festgestellt wird, die sich nicht beliebig ausdehnt, sondern durch ihre innere Struktur, durch die eigentümliche Art ihrer Beziehungen Grenzen setzt. Die Struktur des Systems ermöglicht zugleich, daß das System sich in einer andersartigen Umwelt gegenüber Wechselfällen relativ invariant verhält.

Ein Handlungssystem ist jeder abgrenzbare Handlungszusammenhang. Ein Zusammenhang mehrerer Handlungen besteht, wenn die Handlungen durch ihren gemeinten oder implizierten Sinn verbunden sind, also aufeinander verweisen. Zeitliche oder räumliche Nähe oder kausale Bewirkung sind dabei nicht ausschlaggebend. Ein Zusammenhang ist abgrenzbar, wenn diese Sinnbeziehungen zwischen den Handlungen von Veränderungen in der Umwelt nicht ohne weiteres betroffen werden und das System dadurch eine gewisse Dauer besitzt. Das setzt voraus, daß die Handlungen typenmäßig wiederholbar sind. In etwa diesem Sinne versteht Parsons[2] den Begriff des „boundary-maintaining action system" als Zentralbegriff der sozialen Handlungswissenschaften[3].

Eine Konsequenz dieses Ansatzes fällt nicht sogleich auf; sie bedarf einer kurzen Erläuterung. Als Handlungssysteme gesehen, schließen soziale Systeme keineswegs alle Handlungen der beteiligten Personen

[2] Vgl. Parsons/Shils 1951 S. 107 ff. Durch den Systembegriff Parsons' sind die folgenden Untersuchungen sehr gefördert worden. Für die Parons'sche Systemtheorie ist weiter die Annahme bezeichnend, daß jedes Handlungssystem vier — und nur vier! — Systemprobleme zu lösen hat, nämlich pattern-maintenance, integration, goal-attainment und adaptation; vgl. z. B. die Darstellung bei Parsons 1961 b S. 38 ff. Die Einfachheit dieser Grundkonzeption wird damit bezahlt, daß alle weiteren Unterscheidungen als Differenzierung verschiedener Systeme dargestellt werden müssen, deren wechselseitige Beziehungen untersucht werden. Organisation erscheint daher als funktionalspezifisches, nämlich auf „goal-attainment" bezogenes Untersystem größerer Systeme. Eine der Schwierigkeiten dieses Ansatzes liegt darin, für jedes System, das sich aus der Vorzeichnung des allgemeinen Schemas ergibt, empirische Prozesse der Grenzdefinition und des Invarianthaltens nachzuweisen.
Die folgenden Untersuchungen setzen sich nicht das Ziel, Organisation in diesem Sinne als funktional-spezifisches Untersystem größerer Systeme darzustellen. Sie beziehen die Funktion der Organisation nicht auf ein Systemproblem unter anderen, sondern auf das Problem des Grenzsetzens und Invarianthaltens schlechthin, behandeln sie als eine Möglichkeit der Grenzdefinition unter anderen.

ein. Sozialsysteme bestehen nicht aus konkreten Personen mit Leib und Seele, sondern aus konkreten Handlungen. Personen sind — sozialwissenschaftlich gesehen[4] — Aktionssysteme eigener Art, die durch einzelne Handlungen in verschiedene Sozialsysteme hineingeflochten sind, als System jedoch außerhalb des jeweiligen Sozialsystems stehen. Alle Personen, auch die Mitglieder, sind daher für das Sozialsystem Umwelt[5]. In einzelnen Handlungen kommen Sozialsystem und Personalsystem zur Deckung, als Systeme stehen sie einander gegenüber, bilden selbständige Ordnungsschwerpunkte mit eigener Bestandsproblematik und halten sich gegeneinander relativ invariant[6].

Dieser Ausgangspunkt ist für das Verständnis der folgenden Ausführungen wichtig. Der Bezugsgesichtspunkt für unsere Analysen ist das organisierte soziale System, nicht die Persönlichkeit des „Organisationsmenschen". Wir werden die Bestandsbedingungen des sozialen Systems, die strukturell bedingten Probleme, die sich daran anschließen, und ihre Verästelungen bis in spezifische Verhaltensschwierigkeiten

---

[3] Eine Anwendung dieses Gedankens auf kurzfristige, elementare Sozialsysteme: eine chirurgische Operation, eine Karussellfahrt, eine Sitzung, schlägt Goffman 1961 vor. Goffman weist auch für solche „situated activity systems" grenzerhaltende Prozesse der Ausdrucksdisziplin, der selektiven Relevanz, der Filterung von Informationen, der Behandlung von störenden Zwischenfällen und der Linderung interner Spannungen nach.

Vgl. zu diesem Systembegriff auch Blalock/Blalock 1959.

[4] Ob Psychologie eine Sozialwissenschaft in diesem Sinne ist, können wir offenlassen. Die Sozialwissenschaft bringt durch ihre Grundkonzeption des Aktionssystems personale und soziale Aktionssysteme auf einen Nenner und ermöglicht dadurch die Erforschung funktionaler Interdependenzen zwischen beiden Systemtypen. Zu diesem begrifflichen Ansatz vgl. außer Parsons/Shils 1951 S. 110 ff.; Bales 1951 S. 62; Herbst 1957 und 1961; Argyris 1962.

In der deutschen Literatur finden sich interessante Parallelen in Gehlens Darstellung des Menschen als handelnden Wesens, interessant gerade, weil Gehlen nicht von der funktionalen Systemtheorie ausgeht, ihre Ergebnisse aber in mancher Beziehung vorweggenommen hat. Vgl. als Hauptwerk Gehlen 1958.

[5] In der Organisationswissenschaft wird diese Auffassung nachdrücklich und konsequent von Barnard 1938 S. 65 ff. vertreten. Im übrigen ist die These, daß Organisationen nicht aus Personen „bestehen", ebenso geläufig wie die Konsequenz ungeläufig ist, daß Beziehungen zu Mitgliedern „externe" Beziehungen einer Organisation sind.

[6] Eine interessante und durchgearbeitete Version der gegenteiligen Auffassung vertritt Etzioni 1961. Er definiert S. 20 f. Organisationsgrenzen durch zugehörige Teilnehmer, also auf der Ebene ganzer Systeme und nicht einzelner Handlungen als Elementen. Dabei wird die Organisationsgrenze mit der Grenze des wissenschaftlichen Interesses der Organisationswissenschaft gleichgesetzt, und der Grenzbegriff verliert so für die weitere Untersuchung jede Bedeutung. Damit werden die Konsequenzen einer theoretischen Weichenstellung deutlich, die wir vermeiden möchten. Die Aussagen, die wir versuchen wollen, setzen voraus, daß die Prozesse der Grenzdefinition, der Grenzerhaltung und die Eigentümlichkeiten des Verkehrs über Systemgrenzen im Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses stehen, daß also *die Grenze wissenschaftlicher Themenstellung nicht mit den Systemgrenzen zusammenfällt*, sondern die Umwelt miteinbezogen wird, soweit sie für die Erhaltung der Systemgrenzen relevant ist.

und -strategien verfolgen, nicht aber eine Anpassungspsychologie des Einzelmenschen und auch keine Verhaltensethik ausarbeiten.

Die Gründe für diese Beschränkung sind nicht allein solche der wissenschaftlichen Themenbegrenzung. Es scheint vielmehr, daß formale Organisation Möglichkeiten der Integration und Stabilisierung sozialer Systeme erschließt, die nicht mehr in alter Selbstverständlichkeit zugleich Bedürfnisse der Persönlichkeit befriedigen. Soziale Integration (von Handlungssystemen) und persönliche Integration (von Handlungssystemen) fallen stärker als je auseinander. Damit ist nicht gesagt, daß der Mensch der sozialen Beziehung entraten und sich nur noch in der Einsamkeit aufrecht halten könne. Auch diese Möglichkeit gehört wohl noch zum „alten Stil". Gemeint ist nur, daß Handlungen und Erwartungen, Symbole und Ausdrucksmittel für die Organisation eine andere Funktion haben als für den Menschen. Soweit das Handeln des Menschen in die Organisation hineingezogen wird, dient es nicht mehr ohne weiteres seiner Selbstdarstellung. Der Mensch muß auf die Rationalisierung des sozialen Systems mit eigenen Formen der Selbstrationalisierung und Selbstabstraktion, mit Vertagung von Gefühlen und Ausdrucksbedürfnissen parieren, durch neuartige Strategien des Selbstbewußtseins und vielleicht durch eine neuartige Ethik antworten, die mit „mehrfachen Systemreferenzen" zu rechnen lernt und kompliziertere Formen der Koordination von bewußten Systeminteressen der Personen und der Sozialsysteme benötigt.

Aber diese Ausblicke sind nicht unser Thema. Wir werden am Schluß darauf zurückkommen. Hier deuten wir sie nur an, um eines festzuhalten: daß die Funktionen und Folgeprobleme der formalen Organisation nicht zugleich solche der Selbstverwirklichung des Menschen sind, und daß unsere Ausführungen daher keine unmittelbaren Rückschlüsse auf das Menschlich-Richtige zulassen.

Wenn wir von Integration des sozialen Systems für sich gesprochen haben, so ist das mit Hilfe des oben skizzierten Systembegriffs zu verstehen als relative Invarianz, also Unabhängigkeit des Systems von Veränderungen in der Umwelt. Seine Invarianz erhält ein Handlungssystem durch die Ordnung der Verhaltenserwartungen, die den Systemzusammenhang definieren. Verhaltenserwartungen sind das ordnende Element in jedem Handlungssystem. Der gemeinte Sinn jeder Handlung projiziert einen Ablauf in die Zukunft, stellt eine künftige Situation vor und ist in diesem Sinne Erwartung. Immer wenn man Handlungen oder Handlungssysteme als problematisch ansieht — und das ist der Ansatzpunkt für eine funktionale Analyse —, muß man auf ihren Sinn, d. h. auf eine bestimmte Ordnung von Erwartungen zurückgreifen. Sowohl die innere Verbundenheit als auch die äußere Bestandsfähigkeit eines Systems hängen davon ab, wie die Systemerwartungen definiert und

zueinander in Beziehung gesetzt sind. Alle Systemprobleme lassen sich letztlich auf Probleme der Erwartungsstabilisierung zurückführen.

Zu den Verhaltenserwartungen, die einen sozialen Systemzusammenhang herstellen, gehört auch jene besondere Gruppe von Erwartungen, für die unverbrüchliche formale Geltung beansprucht wird. In dem Maße, als solche Erwartungen ein soziales System bestimmen, wollen wir es als organisiert bezeichnen[7].

Während die traditionelle Organisationswissenschaft sich auf die Betrachtung formaler Strukturen beschränkte, also ihren Gegenstand mit ihrem Blickfeld gleichsetzte, ist für die soziologische Analyse die formale Struktur, die Organisation, nur Teilmoment an einem „natürlichen" Handlungssystem[8]. Menschen schließen sich wohl in den meisten Fällen aus bewußt erlebten Gründen oder gar zu bestimmten Zwecken zusammen: um Bedürfnisse zu befriedigen, Probleme zu lösen. Damit wird der Grundstein für eine formale Ideologie ihres Zusammenschlusses gelegt. Diese Gründe sind eine Sache, die Probleme, die in der Fortführung des Zusammenlebens auftreten, eine andere[9]. Nicht alle Bedürfnisse, die nun entstehen, nicht alle sinnvollen Impulse und Chancen lassen sich unter das Dach der Gründungsstruktur bringen, selbst dann nicht, wenn diese hin und wieder modifiziert und angepaßt wird. Es entsteht ein soziales System, das komplexen Anforderungen genügen und an mehreren Fronten verteidigt werden muß, ein System, das in faktischen Handlungen eine konkrete Realität besitzt.

In einem solchen Sozialsystem sind formale Erwartungen nicht die einzigen, die zählen. Es gibt kein vollständig formalisiertes System in dem Sinne, daß alle Erwartungen und Handlungen des Systems formal organisiert wären. Mit anderen Worten: Die Sinnverbundenheit der Handlungen, die das System ausmacht und es gegen eine andersartige Umwelt invariant hält, besteht nicht allein aus formalen Strukturen. Darin liegt kein Mangel an Perfektion; vielmehr wäre ein voll formalisiertes System gar nicht lebensfähig. Zur Orientierung einer Handlung gehören eine Fülle der verschiedensten Erwartungen, allgemeine kulturelle Typen ebenso wie kurzfristige, situationsgebundene Vermutungen, Kontinuitätserwartungen ebenso wie Erwartungen von Änderungen, Erwartungen, die auf Kenntnis allgemeiner Regeln und solche, die auf Kenntnis individueller Personen beruhen, Erwartungen über den

[7] In der älteren Organisationslehre werden die Begriffe Ordnung und Organisation oft annähernd gleichlautend gebraucht; vgl. Eulenburg 1952 S. 12, 83; Mooney 1947 S. 1; Barnard 1948 S. 112. Ihre deutliche Trennung ist eine Voraussetzung für die Untersuchung der Ordnungsaufgabe formaler Organisation.

[8] Nach Mayntz 1961 S. 37 dient der Begriff des sozialen Systems als „der theoretische Schlüssel zur Organisationssoziologie". Vgl. auch Mayntz 1963 S. 40 ff.

[9] Zu dieser „bifurcation of problems" vgl. Selznick 1943 S. 51.

Fortbestand einer sachlichen Umwelt von Gebäuden und ihren Einrichtungen und Erwartungen über die Verläßlichkeit menschlicher Einstellungen, Vertrauen in die Haltbarkeit von Knöpfen und in die Langsamkeit der Entwertung des Geldes. Diese Fülle orientierungsnotwendiger Erwartungen läßt sich nicht in einem System formalisieren.

Unter all diesen Erwartungen nehmen die formalisierten eine besondere Stellung ein. Sie sind nicht mit dem System als Ganzem identisch, aber in besonderer Weise auf das System als Ganzes bezogen. Sie sind nur eine Teilstruktur, aber offenbar eine von besonderer Bedeutung. Die Unterscheidung des konkreten Handlungssystems, das durch Verhaltenserwartungen verschiedenster Art geordnet ist, von seiner formalen Organisation als einer Teilstruktur formalisierter Erwartungen tritt an die Stelle der älteren einheitlichen Betrachtung des Organisationsgeschehens.

Der methodische Vorzug dieser Unterscheidung von Handlungssystem und Organisation liegt einmal darin, daß sie den Ansatzpunkt für eine soziologische Analyse bietet, die auch latente Rollen, Funktionen und Sinnbezüge, also auch das, was den Handelnden nicht thematisch bewußt vor Augen steht, in ihr Interesse einbezieht und aufklärt. Es fällt die Begrenzung des Interesses auf die formal normierten Erwartungen, es fällt damit auch die Beschränkung auf eine nur auslegende Methode, wie sie die bisherigen moralwissenschaftlichen und juristischen Untersuchungen kennzeichnet. Der Gesichtskreis erweitert sich und bezieht eine Fülle von Umständen ein, die den Sinn und die Entfaltungsmöglichkeiten formalisierter Erwartungen in faktisch gelebten sozialen Systemen bedingen. Wir können nun eine Reihe empirischer Faktoren als variabel behandeln, die bisher vernachlässigt bzw. als konstant vorausgesetzt wurden, und wir können die Auswirkungen ihrer Veränderung untersuchen. Das gilt zum Beispiel für die Möglichkeit des Eintritts oder Austritts in ein System, für die Ordnungsmotive, die nicht auf geplante Anreize oder Sanktionen (Lohn oder Strafe) zurückgeführt werden können, für die Formen latenter, nicht thematisch vorgestellter Orientierung, für das Ausmaß des faktischen Konsenses über Erwartungen und für die Konsistenz bzw. Widersprüchlichkeit der einzelnen Rollendefinitionen, für den Umfang, in dem ein System sich emotionale Indifferenz gegenüber seinen Zwecken und Führern leisten kann, oder den Umfang der Toleranz gegen Abweichungen und Fehler. Es ist zu hoffen, daß man damit auf lange Sicht zu einer realistischeren Würdigung des faktischen Verhaltens in organisierten Systemen kommt, als sie mit den traditionellen Methoden erreichbar war.

Zum anderen macht die Unterscheidung von Handlungssystem und formaler Organisation es möglich, nach der Funktion der Formalisierung von Verhaltenserwartungen für ein soziales System zu fragen,

d. h. die spezifischen Probleme zu ermitteln, die in einem sozialen System durch Formalisierung gelöst — oder auch, als Folgeprobleme, geschaffen werden. Damit werden innerhalb der soziologischen Betrachtungsweise zugleich Anknüpfungspunkte für das Problem der Rationalisierung gesetzt, für eine Rationalisierung freilich, die sehr viel komplexer gesehen werden muß, als es die bisherigen Denkmodelle des Zweckes oder der optimalen Zweck/Mittel-Relation erlaubten.

Gegenstand unserer Untersuchung sind demnach soziale Handlungssysteme, in denen das faktische Verhalten durch eine Struktur von besonders herausgehobenen formalen Erwartungen geordnet ist. Diese Struktur definiert die Grenzen eines Systems gegenüber einer veränderlichen Umwelt, die es nicht beherrschen, der gegenüber es sich aber durch eine Reihe von internen Prozessen invariant halten kann. Die Spannungen zwischen System und Umwelt einerseits, zwischen Erwartung und Handlung andererseits, geben uns den Bezugsrahmen, von dem her sich die Besonderheiten und Schwierigkeiten des Verhaltens in Organisationen verständlich machen lassen.

2. Kapitel

Formale Organisation

Die Charakterisierung von Verhaltenserwartungen als „formal" ist für sich allein nahezu nichtssagend, wenn nicht irreführend[1]. Sie soll nicht zu einer allgemeinen Theorie des Erwartens führen, die ewige Formbestandteile aller Erwartungen im Unterschied zu wechselnden Inhalten herausstellte; nicht kategoriale Formalität in diesem Sinne ist gemeint. Vielmehr soll unter Formalität die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Systemstruktur verstanden werden, die formal ist, weil sie die Identität des Systems gegenüber wechselnden Personen und Orientierungsinhalten sichert.

Die formale Struktur oder Organisation eines sozialen Systems ist seit den bahnbrechenden Veröffentlichungen von Mayo, Roethlisber-

[1] Gleichwohl hat sich der Terminus „formal" oder „formell" als Übersetzung des englischen „formal" in der organisationssoziologischen Literatur eingebürgert. Manches spricht im deutschen Sprachgebrauch für „formell". Diese Übersetzung wählen z. B. Dahrendorf 1962 und Mayntz 1958 b. Auch die deutsche Übersetzung von Miller/Form, Industrial Sociology, New York 1951 = Unternehmung, Betrieb und Umwelt, Köln-Opladen 1957 folgt diesem Sprachgebrauch. Dagegen spricht, daß der Ausdruck „formell" keine verbale Fassung ermöglicht, die dringend benötigt wird, um das Prozeßhafte und Graduelle der Formalisierung eines Systems auszudrücken. Deshalb ziehen wir „formal" vor. Siehe dazu auch Irle 1963 S. 12.

ger/Dickson und Barnard[2] in ein besonderes Licht gerückt. Diesen Veröffentlichungen liegen Forschungen zugrunde, die ursprünglich Fragen mangelhafter Arbeitsmotivation nachgehen sollten und insofern durch die Erwartungen der formalen Organisation bestimmt waren. Sie führten zur Entdeckung einer „informalen Organisation", die das Ordnungsmonopol der formalen Organisation erschütterte. Seitdem haben zahlreiche Untersuchungen der Betriebssoziologie bestätigt, daß in großen Arbeitsorganisationen sich neben den offiziellen Vorschriften eine andere Verhaltensordnung mit eigenen Normen und Kommunikationswegen, einer besonderen Logik und einem entsprechenden Argumentationsstil, mit eigenen Statusgesichtspunkten, einer eigenen Führungsstruktur und eigenen Sanktionen entwickelt. Sie ist vor allem gefühlsmäßig fundiert und auf die Persönlichkeitsbedürfnisse in der Arbeitssituation zugeschnitten. Sie verwandelt die Arbeit, die von der formalen Organisation als sachliche Leistung geplant ist, in ein geselliges Geschehen, das gemeinschaftlich bewertet wird, und greift dadurch modifizierend in die formale Planung ein.

Der informalen Ordnung galt nun zunächst das Hauptinteresse. Dabei lag den Entdeckern begreiflicherweise an Kontrastierungen. Die Welt des Arbeiters wurde in ihrer eigenen Ordnungsgesetzlichkeit der Welt der Betriebsleitung entgegengesetzt. Dazu verführte die faktische Beobachtung solcher Gegensatzeinstellungen in großen Produktionsorganisationen und die Theorie, daß die informale Organisation eine Ordnungsleistung kleiner, emotional gebundener Gruppen sei, die sich gegen die formale Organisation verteidigen.

An diesem Anfangsbild hat sich inzwischen einiges geändert[3]. Der kleingruppentheoretische Ausgangspunkt besitzt nur noch begrenzte Bedeutung[4]. Dem Problem der Einordnung solcher Gruppen in Großorganisationen und den Bedingungen ihres Eigenlebens, die damit gesetzt sind, wird stärkere Beachtung geschenkt[5]. Dadurch tritt die Analyse funktionaler Wechselbeziehungen zwischen formaler und informaler Organisation in den Vordergrund. Im allgemeinen werden formale und informale Organisation nur noch als zwei komplementäre Aspekte eines sozialen Systems aufgefaßt, die sich nur analytisch, nicht aber im Sinne gegensätzlicher konkreter Untersysteme, trennen lassen[6].

---

[2] Vgl. Mayo 1933; ders. 1950; Roethlisberger/Dickson 1939; Barnard 1938, und als neuere Würdigung Landsberger 1958.

[3] Eine gute Darstellung der wissenschaftlichen Entwicklung gibt Burns 1962 besonders S. 195 ff.

[4] Als Kritiker vgl. etwa Bakke 1950 S. 192 und Mayntz 1958 b S. 11 f., 67 ff.; andererseits neuerdings Golembiewski 1962.

[5] Vgl. Dahrendorf 1959 S. 37 f.; Presthus 1958 S. 49 f.; W. F. Whyte 1951.

[6] So ausdrücklich Bakke 1950 S. 191 ff.; Mayntz 1958 b S. 2, 13.

Damit sind jedoch die theoretischen Schwierigkeiten nicht überwunden, sondern nur vergrößert[7]. Man kann nicht einerseits die Unterscheidung als nur analytisch ansehen und andererseits Wechselwirkungen zwischen beiden Organisationen annehmen; und ebenso bedenklich ist es, die informale Organisation rein negativ als nichtformal zu definieren und sie sodann als unabhängige Variable zur Erklärung faktischer Verhältnisse zu verwenden. Schließlich haben sich bisher nur wenig Möglichkeiten gezeigt, die Unterscheidung für Untersuchungen von Verwaltungsorganisationen fruchtbar zu machen[8], vielleicht weil das Gruppenwesen hier weniger gefestigt und komplizierter verschachtelt ist[9] oder weil sehr viele Interaktionen in formal vorgezeichneten Bahnen verlaufen und das Kontaktbedürfnis damit abgesättigt ist[10]. Diese Schwierigkeiten kulminieren darin, daß es nicht gelungen ist, den Begriff der formalen Organisation so umzugestalten, daß er den neuen Erkenntnissen gerecht würde.

Die in den letzten Jahren rapide wachsende Organisationssoziologie hat sich mit der formalen Organisation selbst bisher kaum befaßt[11]. Sie hat zur Charakterisierung der formalen Organisation im wesentlichen die Vorstellungen der klassischen Organisationslehre übernommen, ohne zu erkennen, daß diese einem ganz anderen Denkansatz entstammen[12]. Es fehlt der Organisationsforschung mithin eine überzeugende Konzeption der Formalität. Formale Organisation wird zumeist definiert durch bewußte Orientierung an einem gemeinsamen Zweck[13], durch geplante Koordination von Leistungen[14] oder als Mittel rationaler Herrschaft[15], durch formulierte, insbesondere schriftlich

---

[7] Vgl. die Kritik von Irle 1963. Irle wird durch die Mängel der bisherigen Formulierungen des Unterschiedes von formaler und informaler Organisation zu einer vollständigen Ablehnung dieser Theorie geführt und sieht die Möglichkeit nicht, die Unterscheidung zu retten, indem man sie von der Ebene konkreter Handlungen auf die Ebene der Verhaltenserwartungen transponiert.

[8] Obwohl natürlich auch hier das Bewußtsein vorhanden ist, daß die formale Regelung das faktische Verhalten nicht erschöpfend bestimmt, sondern ergänzende Ordnungen voraussetzt. Vgl. etwa Simon u. a. 1950 insb. S. 79 ff.; Morstein Marx 1959 b S. 274 ff.

Sehr frühzeitig hat Bendix 1947 darauf hingewiesen, wie wenig die einfache Kontrastierung von formaler und informaler Organisation für die Bürokratieforschung brauchbar sei.

[9] Dazu E. Gross 1961 S. 276 f.; Daheim 1957 insb. S. 16 f., 211 ff.

[10] Dies vermutet Sayles 1957 S. 135. Ähnlich Argyris 1960 S. 143 ff. Gegenteilige Feststellungen finden sich bei Daheim 1957 S. 16 f., 89.

[11] Dazu vgl. Landsberger 1961 S. 234 ff. mit dem Hinweis, daß Parsons' Organisationstheorie so weiträumig angelegt sei, daß sie auch für die Formalstruktur selbst einen Platz vorsieht. Aber es fehlt die Ausarbeitung.

[12] Vgl. die berechtigte Kritik von Irle 1963 S. 20 f., 73.

[13] So Parsons 1960 b S. 63; Mayntz 1958 b S. 12; Blau/Scott 1962 S. 5; Sills 1957 S. 11; Heintz 1962 S. 173 ff.

[14] So Barnard 1938 S. 65 ff., ähnlich Gardner/Moore 1957 S. 29.

[15] So Weber 1956 S. 122 ff., 541 ff.

fixierte Regeln[16], durch Unpersönlichkeit der sozialen Orientierung[17] oder durch „amtliche" Erwartungen der Betriebsleitung[18], durch hierarchische und arbeitsteilige Ämterorganisation[19] oder durch mehrere dieser Bestimmungen. Die verschiedenen Definitionen lassen die deskriptive Einheit einer typischen Erfahrung erkennen, die alle in ihnen genannten Kennzeichen trägt. Ihnen fehlt die Einheit einer Theorie.

Setzt man die beiden tragenden Bestandteile dieser Definitionen: bewußte Zweckorientierung und Herrschaft, nebeneinander und würdigt sie kritisch, dann zeigt sich, daß keine von beiden auf die andere zurückgeführt werden kann. Man kann ihren Gegensatz bis in die große scholastische Kontroverse von rationalem Realismus und voluntaristischem Nominalismus zurückverfolgen, die dieses Schisma zuerst aufgerissen hat. Er liegt der so wesentlichen Einsicht Kelsens zugrunde, daß die Lehre von den Staatszwecken mit der Souveränität des Staates unvereinbar ist[20]. Er bestimmt die beiden Konzeptionen, die die Soziologie der Bürokratie weithin beeinflußt haben, in ihrer unterschiedschiedlichen Akzentsetzung: Robert Michels und Max Weber explizieren das Problem der Bürokratie in Begriffen von Herrschaft und Gehorsam und von Zweck und Mittel zugleich, ohne deren Verhältnis zu klären[21]. In der neueren Organisationstheorie tritt das Dilemma auf beiden Seiten deutlich zutage: Einerseits werden die Grenzen der Zweckorientierung, und zwar sowohl die faktischen wie die rationalen Grenzen, gesehen. Es ist weder möglich noch sinnvoll, alles Handeln in organisierten Systemen aus dem Organisationszweck abzuleiten. Neben der Zweckorientierung wird eine Orientierung auch an anderen Gesichtspunkten, zum Beispiel dem des Systembestandes, gefordert[22].

---

[16] So Roethlisberger/Dickson 1939 S. 566; Bakke 1950 S. 192; Page 1946 S. 89; Whitehead 1955 S. 24 f.; Ardant 1953 S. 105; Pfiffner/Sherwood 1960 S. 207 ff.; Mayntz 1963 S. 86.

[17] So Selznick 1948 S. 25; Merton 1957 S. 202 ff.

[18] So Bakke 1950 S. 192; Pfiffner/Sherwood 1960 S. 53; Johnson 1960 S. 280.

[19] So Allen 1958 S. 60; Parsons 1951 S. 279; Griffiths 1958 S. 126; Dahrendorf 1959 S. 16 und 1962 S. 72.

[20] Vgl. Kelsen 1928 S. 83.

[21] Webers Ausweg, Herrschaft als Mittel zu kennzeichnen und jede Festlegung auf bestimmte Zwecke abzulehnen — so z. B. 1956 S. 30 für politische Herrschaft — ist eine Scheinlösung; denn die Kategorie des „Mittels" gewinnt ihren Sinn erst aus der Abgrenzung bestimmter Zwecke.

[22] Dieses theoretisch höchst unbefriedigende Nebeneinander von Zweckmodell und Bestandsmodell kann heute als herrschende Auffassung in der amerikanischen Organisationsforschung gelten. Vgl. Etzioni 1960; Gouldner 1959; Pfiffner/Sherwood 1960 S. 11 f. 407 ff.; Argyris 1957 und ders. 1960; Eisenstadt 1958 S. 112 ff.; Rubenstein/Haberstroh 1960 insb. S. 324; Presthus 1961; Dahrendorf 1959 S. 15; V. A. Thompson 1961 S. 179.

Sehr charakteristisch und nachhaltig wirksam findet sich schon bei Roethlisberger/Dickson eine Kritik der Tragweite des formalen Organisationszwecks, jedoch ohne Verzicht auf das entsprechende Denkmodell, so daß es auch hier zur Anerkennung mehrerer unausgeglichener Funktionen kommt, vgl. besonders S. 552.

Andererseits befriedigt auch die Definition durch Herrschaft nicht, weil man — ganz abgesehen von den autoritätskritischen Tendenzen der modernen Betriebssoziologie — der Divergenz von formaler Autorität und faktischer Macht[23] und der Tatsache nichtlegitimierbarer Erwartungen des Vorgesetzten Rechnung tragen muß[24].

Wenn diese Bedenken ernst genommen werden, müssen die beiden Prototypen der älteren Organisationslehre, die sich wechselseitig gefordert und stimuliert haben: Die Maschine als rationale Zweckkonstruktion[25] und der Befehl, ihren Rang als Leitvorstellungen der Organisation verlieren[26]. Dadurch erst, daß Zweckorientierung und Befehl als definierende Bezugsbegriffe der Theorie aufgegeben werden, können sie Themen einer funktionalen und empirischen Forschung werden.

Diese Kritik läuft auf den Gedanken hinaus, den wir schon in der Einleitung vorangestellt haben: Die Definition der formalen Organisation durch Zweck und (oder) Herrschaft ist darauf abgestellt, Organisationen als in sich schlüssige rationale Konstruktionen zu erforschen mit dem Ziele, Unrichtigkeiten und Fehlkonstruktionen auszumerzen. Sie setzt die Organisation als rational an. Die begrenzten Fähigkeiten des Menschen zu rationalem Verhalten, von seiner begrenzten Lust dazu ganz zu schweigen, erscheinen ihr deshalb als unsinniger externer Widerstand, den sie weder verstehen noch erforschen kann. Seit der Entdeckung „informaler" Sozialordnungen innerhalb von Organisationen, die teils neben der formalen Organisation, teils für sie, teils gegen sie wirken, ist diese Auffassung überholt. Dem sollte durch einen neuen Begriff der formalen Organisation Rechnung getragen werden. Dazu müssen formale und informale Organisation auf einen gemeinsamen Nenner zurückgeführt werden, der ihre Fundierung in gewissen ele-

---

Auch in der Kleingruppenforschung hat dieses ungeklärte Nebeneinander von Zweck- und Bestandsmodell eine Rolle gespielt — vgl. Benne/Sheats 1948; Thibaut/Kelley 1959 S. 274 ff. —, ist dort von Parsons und Bales zur Unterscheidung von instrumentaler und expressiver Orientierung weiterentwickelt worden und beginnt so wiederum die Organisationsforschung zu beeinflussen. Vgl. dazu unten S. 373 Anm. 1.

[23] Hierzu z B. Mayntz 1958 b S. 59 ff.; Dalton 1959 S. 18 ff.; Crozier 1960 S. 72 ff.

[24] Dieses Problem sehen z. B. Turner 1947 und Bakke 1950 S. 192.

[25] Dabei war der Angelpunkt der Analogie von Organisation und Maschine nicht etwa die mechanische Bewegung, wie oberflächliche Kritiker meinten, sondern die Ausschließlichkeit der Zweckorientierung, die für alle Teile und jeden Vollzug der Maschine gilt.

[26] Eine Kritik des Maschinenmodells und des Befehlsmodells, die deren inneren Zusammenhang besonders berücksichtigt, findet sich bei Leibenstein 1960 S. 138 ff., 162 ff.

Eine andere kritische Untersuchung des klassischen Organisationstyps (Victor A. Thompson 1961) vernachlässigt diesen Zusammenhang leider. Sie richtet sich einseitig gegen die herrschaftliche Struktur der Organisation und bleibt aus diesem Grunde unvollständig.

mentaren Ordnungsformen menschlichen Zusammenlebens deutlich macht.

Den Ansatz hierzu finden wir in einem sehr fundamentalen Gesetz menschlicher Gruppenbildung: Die Fortsetzung des Zusammenlebens hängt davon ab, daß relativ feste wechselseitige Verhaltenserwartungen gebildet werden können und mit einer gewissen Verläßlichkeit erfüllt werden. Wenn jemand entschieden zu erkennen gibt, daß er die an ihn gerichteten Erwartungen nicht beachten will, so ist man geneigt, entweder die eigenen Erwartungen zu ändern oder die Beziehungen zu ihm nicht fortzusetzen. Laufende Enttäuschungen sind unerträglich. Darin liegt ein Mechanismus der Verteilung nach Kongenialität oder Sympathie: Man gesellt sich denen zu, deren Erwartungen man anerkennen kann und die ihrerseits den an sie gerichteten Erwartungen nachkommen[27].

Bereits in ganz flüchtigen oder locker verbundenen sozialen Systemen, in einer Reisegesellschaft etwa oder unter Mietshausbewohnern, wenn man sich durch regelmäßigen Besuch des gleichen Wirtshauses kennt oder durch Stehen an der gleichen Straßenecke, bei den kleinen Cliquen, die sich in Jugendlagern bilden, den informalen Gruppen von Arbeitskollegen oder auch den experimentell geschaffenen Gruppen der Gruppenforschung läßt sich auf dieser Grundlage eine Tendenz zur Festigung bevorzugter Verhaltenserwartungen beobachten, durch die zugleich der Zugang und Abgang von Teilnehmern gelenkt wird. Solche Gruppen neigen zur Normbildung, zur Übereinstimmung in gewissen Verhaltenserwartungen und zur Ächtung derjenigen Anwesenden, die den eingelebten Normen die Anerkennung verweigern. In elementaren Gruppen fungiert die Mitanerkennung der Normen zugleich als Mitgliedschaftskriterium. Wenn kein weiteres Kriterium besteht, fühlt man sich nicht als Gruppenmitglied, wenn man die Erwartungen der Gruppe nicht teilt, und wird nicht als solches behandelt. Das Zusammensein ist dann mühsam und ungemütlich, und man trennt sich.

Dauerprobleme und Spannungen entstehen erst, wenn die Mitgliedschaft durch andere Kriterien nahegelegt oder festgelegt wird: wenn eigentlich jeder Mitreisende zur Reisegesellschaft gehört und sich deshalb für Tempeltrümmer interessieren sollte, wenn eigentlich jeder

---

[27] Die sozialpsychologische Erforschung dieses Gesetzes ist dadurch behindert worden, daß es absolute Mobilität voraussetzt, wenn es wirksam werden soll, also faktisch nur in Verzerrung vorzufinden ist. Immerhin beruht die soziometrische Forschung sehr wesentlich auf diesem fundamentalen Zusammenhang, ebenso die Untersuchungen von Leon Festinger und seinen Mitarbeitern. Vgl. Festinger u. a. 1950, sowie zahlreiche spätere Veröffentlichungen desselben Kreises. In diesen Forschungen hat sich die These einer Korrelation zwischen Gruppenzusammenhalt (Cohesion) und Ähnlichkeit der Auffassungen vielfach bewährt. Als neuere theoretische Formulierung s. Newcomb 1956 und Thibaut/Kelley 1959 S. 42 ff.

Arbeitskollege die Normen über kollegiales Verhalten und über die angemessene Begrenzung des Arbeitspensums beachten sollte. In solchen Fällen setzt die Gruppe den Abweichenden unter Druck, um ihn zur Anpassung zu bringen. Diese Spannung ist im Widerspruch verschiedener Mitgliedschaftskriterien begründet: der Normanerkennung einerseits und der situationsmäßigen oder sonst extern zugeschriebenen Mitgliedschaft andererseits. Die Spannung ist für beide Teile unerfreulich. Dem Abweichenden bleibt die soziale Bestätigung seiner Meinung versagt, er wird gepeinigt und kann nur noch an seinem Trotz Befriedigung finden. Die Gruppe sieht ihre Situationsdefinitionen gefährdet und ihre Normen in den Augen Außenstehender diskreditiert.

Diese konfliktsgeladene Situation legt es nahe, die Mitgliedschaft als solche ins Bewußtsein zu bringen und variabel zu gestalten, um sie mit der Anerkennung von Gruppenerwartungen korrelieren zu können. Dann wird die Mitgliedschft selbst als Symbol für eine besondere Rolle mit bestimmten Rechten und Pflichten aufgefaßt, d. h. als abgesonderter Komplex von Verhaltenserwartungen, der unter Bedingungen gestellt werden kann. Das Mitglied erhält dadurch einen besonderen Status, der als solcher verliehen und entzogen oder aufgegeben werden kann je nachdem, ob das Mitglied gewisse Erwartungen teilt oder nicht. Die Mitgliedschaft gewinnt eine erkennbare, diskutierbare, also bewußtseinsfähige Form. Diese Form wird in sichtbaren Einführungs- oder Entziehungshandlungen und in Zugehörigkeitssymbolen zum Ausdruck gebracht. Die Mitgliedschaft wird auf ein klares Entweder / Oder gestellt. Sie ergibt sich nicht einfach mit verschwimmenden Umrissen aus der Häufigkeit und Kontinuität des Zusammenseins. Sie ist eine entscheidungsfähige Angelegenheit. Man kann sich nach ihr und ihren Bedingungen richten. Dabei ist Voraussetzung, daß auch die Gruppe als besonderes soziales System erlebbar wird, auf das sich die Mitgliedschaft — im Unterschied zu anderen Mitgliedschaften — bezieht, während elementare soziale Gruppierungen oft ohne ein solches distinktives Einheitsbewußtsein auskommen können. Ferner ist ein gewisses Mindestmaß an innerer Organisation des Systems erforderlich, zumindest Ansätze zu einer Führungsstruktur, die die Gruppe zur Entscheidung über Mitgliedschaften befähigt. Andererseits verlieren gewisse elementar-verbindende Momente, z. B. häufige persönliche Anwesenheit, an Bedeutung.

Die Bewußtheit der Mitgliedschaft als Sonderrolle macht es weiter möglich, Kriterien für die Zulassung zur Mitgliedschaft zu definieren und damit den Kreis möglicher Mitglieder zu umgrenzen[28]. Dadurch läßt sich die Zulassungsentscheidung vereinfachen und zugleich ihre

[28] Eine Ausarbeitung verschiedener Formen dieser Definition möglicher Mitgliedschaft findet sich bei Coyle 1930 S. 64 ff. Vgl. auch Weber 1956 S. 23 f.

Anerkennung unter den Mitgliedern fördern. Der eigentliche Grund der Zulassung: daß der Bewerber vermutlich gewisse Erwartungen erfüllen wird, wird in einige äußerliche, leicht erkennbare Symptome gebannt, die als Indizien dienen. Wenn etwa der Bewerber aus gewissen Familien stammt oder bestimmte Zeugnisse aufweist, gepflegte (oder auch ungepflegte) Manieren zeigt, wenn er rudern kann oder auch nur als ernsthafter Interessent auftritt, kann auf Grund einer summarischen Prüfung unterstellt werden, daß er sich eignet und die Erwartungsordnung nicht stören wird. Das eigentliche Zugehörigkeitsproblem wird — recht und schlecht — durch sekundäre Kriterien ersetzt. Das setzt die Möglichkeit der Korrektur von Fehlentscheidungen, des Abschiebens von Versagern, also Mobilität der Mitgliedschaften voraus.

Mit der Bildung von mitgliedschaftsbewußten sozialen Systemen wird also ein gewisser Grad an Veräußerlichung und Abstraktion der sozialen Orientierung erreicht und damit eine Vorbedingung für den Aufbau großer Systeme erfüllt. Das ist es, was uns an diesem Vorgang interessieren muß. Das Zusammenleben wird auf indirekte Rücksichten gestellt. Man folgt oder widersetzt sich den Zumutungen der Mitmenschen nicht mehr unmittelbar, sondern im Hinblick auf gewisse Konsequenzen, die durch ein System vermittelt werden, an dem die Beteiligten interessiert sind.

Diese Abstraktion ändert nicht nur den Stil des Zumutens und des Akzeptierens; sie hat auch strukturelle Bedeutung für die Ordnung der Verhaltenserwartungen. Sobald die Mitgliedschaft als besondere Rolle aufgefaßt wird, scheiden sich die im System gelebten Erwartungen. Man lebt nicht mehr in einem homogenen Feld von direkt zugemuteten Verhaltensweisen. Die Mitgliedsrolle bewirkt eine kritische Differenzierung: ein Teil der Verhaltenserwartungen im System wird zum Bestandteil der Mitgliedsrolle. Ihre Anerkennung ist Mitgliedschaftsbedingung. Anderen Erwartungen — und das können durchaus wichtige, intensiv erlebte Erwartungen sein — bleibt diese Auszeichnung versagt.

Mit dieser Unterscheidung sind wir auf den sozialen Prozeß gestoßen, der die Formalisierung von Verhaltenserwartungen und damit den Aufbau formaler Organisation trägt. Für alle formal organisierten Systeme ist charakteristisch, daß ihre Mitglieder gewissen ausdrücklich herausgehobenen Erwartungen die Anerkennung nicht verweigern können, ohne ihre Mitgliedschaft zu riskieren. Das gilt namentlich für diejenigen Erwartungen, die mit dem Organisationszweck verbunden sind. Wer den Zweck des Zusammenschlusses nicht bejaht, handelt inkonsequent, wenn er trotzdem Mitglied bleiben will. Wer Kegeln für töricht hält und diese Auffassung kundtut, kann nicht gut Mitglied eines Kegelklubs bleiben; er wird austreten. Sein Mitgliedschaftsanspruch

wäre widerspruchsvoll und in dieser Zweckorganisation nicht legitimierbar — es sei denn, daß der Rebell eine Änderung des Zweckes vorschlägt und durchsetzen kann.

Dasselbe gilt für die am Organisationszweck legitimierten amtlichen Erwartungen der Führer, für die entschiedene „Politik" des Systems und für die hierarchische Struktur der Führungsrollen. Man kann als Mitglied der Organisationsführung die Gefolgschaft nicht verweigern, ohne selbst einen Anspruch auf Führung zu erheben, und wer diesen Anspruch nicht durchsetzen kann, muß ihn aufgeben oder austreten[29].

Für das Gewicht dieser Regel ist bezeichnend, daß keineswegs nur sozialer Druck den Abweichenden zum Austritt nötigt. Deshalb ist es auch nicht möglich, die Geltung dieser Erwartungen aus Sanktionen abzuleiten. Sie muß vielmehr als Folge einer *Selbstverpflichtung*[30] gesehen werden, die ihre Kraft aus drastischen Verhaltensschwierigkeiten beim Abweichen zieht.

Wer in ein formalisiertes System eintritt, gesellt sich nicht schlicht und unbemerkt zu anderen. Er muß eine sichtbare Schwelle überschreiten und kann dies nicht tun, ohne etwas über sich selbst auszusagen. Er gibt also eine bestimmte Selbstdarstellung, teilt anderen sein Interesse am System und seine Bereitschaft mit, die Systemerwartungen anzuerkennen. Er projiziert gewisse Ansichten, Einstellungen und Verhaltensabsichten als persönliche Qualitäten und macht diese Eigenschaften durch Kommunikation unwiderruflich. Gibt er sie gleichwohl auf, so muß er Gründe dafür vortragen können, daß er trotz dieser Operation derselbe geblieben ist — oder er verliert mit der Rolle im System ein Teil seines Ichs, zu dem er sich bekannt hatte.

Während sich solche Begründungen je nach den Umständen noch relativ leicht finden lassen, ist es fast ausgeschlossen, die systemgemäße Selbstdarstellung abzuändern und doch im System zu bleiben. Das meuternde Mitglied macht sich selbst unmöglich. Wer die Erwartungen der Mitgliedsrolle nicht anerkennt, trotzdem aber Mitglied bleiben will, kann für sein eigenes Handeln keine klare Linie mehr finden, keine Rolle mehr spielen, ohne zu sich selbst in Widerspruch zu geraten. Er

---

[29] Einige Bemerkungen in dieser Richtung finden sich bei Barnard 1938 S. 171, ohne daß Barnard jedoch deren theoretische Bedeutung voll ausbeutet.

[30] Mit diesem Begriff übersetzen wir den in der amerikanischen Literatur gebräuchlichen Begriff des „commitment". Vgl. dazu Strauss 1959 insb. S. 39 ff.; Becker 1960; H. P. Gouldner 1960. Vgl. auch Selznick 1949 S. 255 ff. und Roby 1960 mit Akzent auf der Begrenzung von Wahlmöglichkeiten durch commitment. Wir machen im folgenden allerdings eine Reihe von psychologischen Voraussetzungen, die nicht allgemein geteilt werden. Vor allem führen wir die Bindungswirkung nicht allein auf Spontaneität und auch nicht auf Gefühle zurück, sondern auf die festgefahrene Selbstdarstellung der Person. Gefühle treten erst, um deren Probleme zu lösen, als sekundäre Erlebnishilfen ein, und keineswegs immer.

verliert sein Gesicht, seine Persönlichkeit, sein soziales Ansehen, wenn er nicht entweder seine Ansichten oder seine Mitgliedschaft aufgibt. Es zwingen ihn nicht nur die anderen Mitglieder, sondern vor allem die Probleme einer vernünftig-konsistenten Selbstdarstellung, in die er sich verwickelt, die Konsequenzen zu ziehen. Ihn zwingt die Furcht vor Selbstverstümmelung[31].

Dazu tritt aber zweifellos ein starkes soziales Interesse an einer Klärung der Verhältnisse, das in gleicher Richtung wirkt. Wer in zentralen Fragen anderer Meinung ist, wird dadurch unberechenbar[32]. Und nicht nur sein persönliches Verhalten, das Schicksal des Systems wird ungewiß, da alle Mitglieder plötzlich vor Alternativen stehen, wo früher Einmütigkeit herrschte. Niemand kann sicher sein, wie die anderen sich einstellen. Der Sinn des Systems: daß man weiß, was passieren kann, ist in Gefahr. Der Austritt des Abweichenden ist die einzige Möglichkeit, die Einheit der Meinung gegen ihn neu zu formieren. Selbst als Gegner ist er nicht so gefährlich wie als Mitglied.

Diejenigen Merkmale, die nach bisheriger Auffassung den Begriff der formalen Organisation definierten: Zweck und Herrschaft, erscheinen uns mithin nur noch als Vorzugsthemen der Formalisierung. Das Charakteristische der Formalisierung selbst besteht in der Aussonderung bestimmter Erwartungen als Mitgliedschaftsbedingung. *Wir wollen eine Erwartung daher als formalisiert bezeichnen, wenn sie in einem sozialen System durch diese Mitgliedschaftsregel gedeckt ist, d. h. wenn erkennbar Konsens darüber besteht, daß die Nichtanerkennung oder Nichterfüllung dieser Erwartung mit der Fortsetzung der Mitgliedschaft unvereinbar ist.* Ein soziales System ist formal organisiert in dem Maße, als seine Erwartungen formalisiert sind. Formale Organisation ist der Komplex dieser formalen Erwartungen. Sie besteht aus den Mitgliedsrollen, die das Verhalten definieren, das von einem Mitglied als solchem erwartet wird.

Danach ist Formalität eine Qualität bestimmter Verhaltenserwartungen, nicht jedoch eines sozialen Systems als Ganzem. In bezug auf ein System nennt der Begriff Formalität nicht eine einfache Qualität, die das System entweder besitzt oder nicht besitzt, sondern eine graduelle Charakterisierung. Er bezeichnet das Ausmaß, in dem Erwartungen eines Systems formalisiert sind. Er verweist daher auf die sozialen

---

[31] Eine interessante Bestätigung dieser These kommt von unerwarteter Seite: Die Versuche von J. D. Frank 1944 haben gezeigt, wie schwierig es ist, experimentell Widerstand gegen den Experimentleiter zu stimulieren: Wer am Experiment mitwirkt, hat durch seine Entscheidung, sich zu beteiligen, sich selbst zur Annahme der Autorität des Experimentleiters verpflichtet, und kommt davon nicht leicht wieder los.

[32] So L. A. Coser 1956 S. 101.

Prozesse, die Tendenzen der Formalisierung begünstigen oder abbremsen, und zwingt dazu, sie in die Betrachtung miteinzubeziehen. Erst innerhalb des Bereichs der formalen Erwartungen und nur, wenn man von ihren sozialen Bedingungen abstrahiert, gibt es klar geschnittene Geltungskriterien und ein eindeutiges Entweder/Oder.

3. Kapitel

Mitgliedschaft als Rolle

Wenn formale Erwartungen als Bestandteil der Mitgliedsrolle definiert werden, ist dabei vorausgesetzt, daß es neben dieser Mitgliedsrolle andere Rollen und Verhaltenserwartungen im System gibt. Sie ist nicht etwa eine umfassende Rolle, die alle anderen als Bestandteile in sich begriffe. Die Formalisierung erfaßt vielmehr, das war unsere Ausgangsthese, nur einen Teil der Erwartungen im System. Daraus folgt, daß die Probleme organisierter Systeme als Spannungen zwischen verschiedenen Verhaltenserwartungen und Rollen erfaßt, entfaltet und gelöst werden müssen — statt wie bisher aus einigen hoch abstrakten Grundregeln richtigen Verhaltens abgeleitet zu werden. Bevor wir zu einer funktionalen Analyse solcher Probleme ansetzen, müssen wir daher deutliche Vorstellungen gewinnen, wie sich die Mitgliedsrolle zu anderen Rollen im System verhält, sich gegen sie abgrenzt oder sich mit ihnen überschneidet.

Die Mitgliedsrolle ist vor anderen Rollen im System dadurch ausgezeichnet, daß sie als Prämisse für Eintritts- und Austrittsentscheidungen fungiert. Darin liegt ihre Einheit als Rolle begründet. Sie definiert die Bedingungen des Zugangs zu allen anderen Rollen des Systems. Andere Rollen können nur in Kombination mit der Mitgliedsrolle übernommen werden. Das heißt nicht, daß sie voll in ihr aufgehen müßten, auch nicht, daß keine Widersprüche und Rollenkonflikte im System möglich wären; aber es gelten, sobald es zur Formulierung einer Mitgliedsrolle kommt, ganz eigentümliche Bedingungen und Schwierigkeiten der Rollenkombination, die einen Hauptbestandteil unserer Untersuchung ausmachen werden. Diese Schwierigkeiten gehen ihrerseits auf die Art zurück, in der die Mitgliedsrolle im täglichen Leben durch Prozesse selektiver und ausdeutender Erlebnisverarbeitung konstituiert wird. In diesem Kapitel müssen uns daher drei Problemkreise beschäftigen: (1) die Frage der strukturellen Bedeutung des Eintritts und Austritts, (2) die Form der Rollenkombination in formalisierten Systemen und (3) die Art der Erlebnisleistungen, die aus einer Reihe von Mitgliedschaftsbedingungen eine kohärente Rolle konstituieren.

1. Die Mitgliedsrolle macht Eintritts- und Austrittsentscheidungen, also einmalige Akte von hoher Bewußtheit, zum Angelpunkt für die Interpretation eines laufenden Zustandes. Das klingt merkwürdig; denn solche Entscheidungen kommen selten vor und enthalten dann keineswegs alle Themen und Vorstellungen, die im täglichen Zusammenleben faktisch wirksam werden. Es ist daher eine besondere Überlegung wert, warum dies so ist, warum die Eintritts- und Austrittsmöglichkeit samt ihren Entscheidungsprämissen strukturgebende Bedeutung gewinnt für das tägliche Verhalten im System.

Das Verbleiben in geordneten sozialen Beziehungen, in denen man lebt, geschieht normalerweise von selbst und bedarf keiner besonderen kritischen Bewußtheit. Man richtet sich nach unmittelbar erlebten, typischen Kontinuitätserwartungen ohne Problematik, ohne feste Struktur, ohne eindeutige Geltungskriterien, ohne ausgearbeiteten systematischen Zusammenhang. Man lebt in diese Erwartungen verstrebt, ohne sie als ganzen Komplex zu sehen. Sie bilden den Horizont, nicht das Thema des Erlebens[1].

Wenn man sich in die Eintritts- oder Austrittssituation versetzt, hat man jedoch einen Anlaß, das Mitgliedschaftsverhältnis von seinen Grenzen her als Ganzes zu sehen. Der Extremfall fordert eine besondere, umfassende Bewußtheit. Er ermöglicht ein Abwägen von Vor- und Nachteilen der Zugehörigkeit. Er eignet sich als Testfall, durch den das laufende Verhalten unter entscheidungsfähige Kriterien und zugleich in ein System gestellt wird: Kann ich Mitglied bleiben, wenn ich diese oder jene Zumutung offen ablehne[2]?

Die Grenzsituation des Eintritts oder Austritts gibt nicht zufällig den Blick auf das System frei. Wir haben oben den Systembegriff durch

---

[1] Vgl. die Ausarbeitung dieser Unterscheidung Husserls bei Gurwitsch 1957.

[2] Die Generalisierung einer Perspektive durch Extremorientierung wäre ein fruchtbares logisch-methodologisches Problem. Die ontologische Logik hatte im Rahmen ihrer Denkvoraussetzungen die wichtigen, strukturgebenden Ideen allzu sehr in die Form kategorialer, begrifflich-umfassender Allgemeinheit gepreßt. Ihre Theorie der Formalität mußte konsequenterweise auf diejenigen Sinnmomente abstellen, die allen Erwartungen gemeinsam sind. Das Ergebnis wird leicht banal und nichtssagend. Der Extremfall kann dagegen konkret und präzise definiert sein und sich doch als generalisierendes Strukturprinzip eignen. Der Soziologe kennt den theoretischen Wert von Ausnahmesituationen, Krisen und Katastrophen für das Erkennen gerade der regulären, normalen Systemzusammenhänge. Helden und Narren beleuchten in besonderer Weise das tägliche Leben. Manche psychoanalytischen Theorien bringen durch Beziehung auf die Grenzsituationen der Geburt und des Todes das menschliche Verhalten in ein funktionales System vielfältiger Kompensationen. Die Beweiskraft der Ausnahme, die strukturelle Klärung durch Extremfälle, behält freilich — etwa bei Carl Schmitt — Züge eines romantischen Einfalls, solange ihre Logik nicht ausgearbeitet ist. Dies bleibt Aufgabe einer funktionalen Systemtheorie: Im abstrahierenden Blick auf das Extrem zeigen sich Möglichkeiten, die verschieden erscheinen, als funktional äquivalent.

die Unterscheidung von innen und außen, durch invariante Grenzen gegenüber einer wechselnden Umwelt definiert. Die Möglichkeit, sich nach außen zu versetzen, weckt zugleich ein Grenzbewußtsein und damit die Möglichkeit, sich die Ordnung, in der man lebt, als System vorzustellen. Nur durch Konzeption von Alternativen außerhalb seiner Grenzen kann ein System als ganzes Erlebnisthema werden; sonst bleibt es Erlebnishorizont.

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

Diese Grundthese wird die weiteren Überlegungen tragen. Sie bedarf zunächst noch einiger erläuternder und modifizierender Anmerkungen.

Die Formalisierung eines sozialen Systems beruht auf der Möglichkeit, sich nach außen zu versetzen. Dabei ist es denkbar, die Außenstellung rein imaginär zu beziehen, sich in die Situation von Nichtmitgliedern einzufühlen und das eigene System mit den Augen eines Fremden zu betrachten. So lernt jedes Kind in einem gewissen Alter, daß seine Familie nur eine Familie unter anderen ist. Ihm wird bewußt, daß es nicht nur Mutter, Vater, einzelne Geschwister, das Dienstmädchen, den Kaufmann und andere Leute gibt, sondern eben die eigene Familie, die einige Personen einschließt, andere ausschließt und gewisse besondere Lebensgewohnheiten durchhält. Auch darin liegt eine gedankliche Anwendung des Innen/Außen-Schemas, die gelernt sein will. Aber sie führt nicht zur Formalisierung von Erwartungen. Dazu gehört die Möglichkeit des Eintritts oder Austritts, gehört, daß der Erwerb oder Verlust der Mitgliedschaft vorstellbar wird.

Diese Möglichkeit bringt, sobald sie sich abzeichnet, ein neues Strukturmoment in das System, das dem elementaren Zusammenleben fehlt. Sie zwingt zu einer besonderen, bewußten Charakterisierung des Systems, dessen Mitgliedschaft man wählen kann und dem man deshalb nie voll und ganz angehört. Sie holt nicht nur die persönlichen Motive für den Eintritt oder Austritt ins Bewußtsein. Diese bewußten und abfragbaren Gründe präzisieren sich erst in Auseinandersetzung mit den Rollenerwartungen, die im System gelten; sie klären sich ab, wenn man sich diejenigen Erwartungen vorstellt, die nur deshalb an jemanden gerichtet werden, weil er Mitglied im System ist, und nur solange.

Die Artikulierung der Eintrittsentscheidung hat eine bedeutsame Folge: Die heterogenen und vielfältigen Motive des Eintritts werden durch ein immer gleiches Mitgliedschaftsbekenntnis neutralisiert. Der

Meinungsausdruck löst sich von speziellen Motiven ab. Das Mitglied läßt beim Eintritt seine individuellen Gründe hinter sich zurück. Wie buntscheckig die Motive auch sein mögen, die Mitglieder zusammenführen[3], ihre Unterschiede können im großen und ganzen vernachlässigt werden. Man kann im System mit einer homogenisierten Mitgliedschaftsmotivation rechnen.

Damit tritt eine wichtige Unterscheidung in Kraft: Die Mitglieder stellen sich auf den Unterschied von „persönlich" und „dienstlich" ein[4]; sie lernen die Situation und Verhaltenserwartungen, die ihr Mitgliedschaftsverhältnis und damit sie als Person angehen, zu trennen von den systeminternen Beziehungen ihres Verhaltens. Die Mitgliedsrolle selbst steht auf der Kippe. Sie hat ein Doppelgesicht, trennt und verbindet beide Rollenbereiche. Darauf beruht ihre Funktion. Durch Übernahme einer Mitgliedsrolle erklärt sich eine Person bereit, in bestimmten Grenzen Systemerwartungen zu erfüllen. Das System kann dann mit dieser Bereitschaft rechnen, ohne sie von Fall zu Fall ermitteln und motivieren zu müssen. Es kann deshalb die Abwicklung systeminterner Handlungszusammenhänge an rein sachlichen Gesichtspunkten ausrichten und die Handlungsbereitschaft unterstellen, ohne die persönlichen Gründe für die Rollenübernahme jeweils erneut prüfen zu müssen. Andererseits werfen bestimmte Störungen im innerdienstlichen Bereich, namentlich Ungehorsam gegenüber Regeln und Weisungen, die Mitgliedschaftsfrage auf. Sie werden durch die Mitgliedschaftsrolle rückübersetzt in die Frage nach dem persönlichen Schicksal, nach der Fortsetzung der Mitgliedschaft im System. Jeder Verstoß gegen formale Erwartungen hat zugleich eine dienstliche und eine persönliche Bedeutung.

Die Mitgliedschaftsrolle stellt mithin für die laufenden Geschäfte eine Trennung des sozialen und des persönlichen Aktionssystems sicher, ermöglicht aber gleichwohl in kritischen Fällen, daß Ereignisse des einen Bereichs im anderen Konsequenzen haben, nämlich zur Auflösung oder Modifikation der Mitgliedschaft führen. Sie führt außerdem dazu, daß diese mögliche Konsequenz ständig unterschwellig bewußt bleibt, antizipiert wird und damit stets so gut wie gegenwärtig ist. Die Mitgliedsrolle dient auf diese Weise als vermittelnde Institution der relativen Invarianz von personalen und sozialen Aktionssystemen.

---

[3] Als Beispiel für eine Erforschung der konkreten Eintrittsmotivation und für die Schwierigkeiten ihrer Aufdeckung vgl. Sills' Untersuchung über die amerikanische National Foundation for Infantile Paralysis 1957, insb. S. 81 ff.

[4] Diese Trennung ist seit Max Weber unverlierbare Einsicht der Organisationssoziologie. Ihre Deutung hat jedoch gewechselt. Sie wird heute zunehmend als Rollentrennung verstanden und damit einer detaillierten empirischen Erforschung zugänglich. Vgl. Francis/Stone 1956 (zusammenfassend S. 166); Johnson 1960 S. 300. Näheres unten S. 64 ff.

Intermediäre Mechanismen dieser Art müssen generalisiert sein in einem Sinne, den wir weiter unten[5] näher erläutern werden. Ihre Funktion ist für eine Fülle von verschiedenartigsten Situationen und Ereignissen die gleiche. Das heißt jedoch nicht, daß die Mitgliedsrolle vage und verschwommen institutionalisiert sein müsse. Ihre Funktion beruht ganz im Gegenteil auf einer eindeutigen Grenzdefinition: darauf, daß sich feststellen läßt, welche Erwartungen formalisiert und in die Mitgliedsrolle aufgenommen sind, daß sichtbar ist, wo das Handeln vom Dienstlichen ins Persönliche oder vom Persönlichen ins Dienstliche umschlägt, welches Handeln — mit anderen Worten — die Mitgliedschaftsfrage involviert.

In dem Maße, als eine besondere Mitgliedsrolle sich herauskristallisiert und an Präzision gewinnt, stellen sich Kontrasteffekte ein. Je deutlicher feststeht, welche Erwartungen Mitgliedschaftsbedingung sind, desto klarer kann man sich auch vor Augen führen, was nicht erwartet werden kann bzw. welche Erwartungen ohne Risiko für die Mitgliedschaft unerfüllt bleiben können. Auch eine Freundschaft zerbricht, wenn wesentliche Erwartungen enttäuscht werden. Aber diese Erwartungen werden, selbst wenn sie bewußt sind, nicht als Prämissen für Eintritts- und Austrittsentscheidungen gesehen. Sie werden nicht als Mindestbedingungen für die Fortsetzung der Freundschaft erlebt. Diese Sicht wäre mit dem Sinn der Freundschaft, mit diffus-persönlicher Zuneigung unvereinbar, weil sie parzelliert und rechnet.

Dagegen ist die Möglichkeit der Negativorientierung allen formalen Organisationen eigen[6]. Sie ist Bedingung rationalen Verhaltens des Mitglieds zum System, d. h. rationaler Entscheidung von Eintritts- und Austrittsfragen[7]. Darin liegt die Grundlage für die Bildung hochgradig spezifischer, partieller Mitgliedschaftsverhältnisse, bei denen die Beweislast demjenigen obliegt, der die Formalität einer Erwartung be-

---

[5] Vgl. S. 54 ff.

[6] Gouldner 1954 S. 174 ff. spricht in bezug hierauf von der Apathie bewahrenden Funktion formaler Regeln: Man weiß, daß mehr nicht verlangt werden kann.

[7] In der klassischen Wirtschaftstheorie besteht aus diesem Grunde ein strenger theoretischer Zusammenhang zwischen der Konstruktion des Arbeiters als homo oeconomicus und der rein instrumentalen Organisationsauffassung: Beide setzen die Möglichkeit rationaler Entscheidung über Mitgliedschaften als Mittel im Vergleich zu anderen Mitteln voraus.

Man führe sich die Künstlichkeit dieser These vor Augen: Normalerweise ist jeder Tausch, der nicht Zug um Zug vollzogen wird, und jede Kooperation zu gemeinsamem Vorteil mit dem Problem des Vertrauens belastet und insofern einer rationalen Wahl ganz unähnlich. Vgl. dazu Deutsch 1960 S. 123 f. Ist die Beteiligung riskant, muß sie durch besondere Gewinnchancen wie eine Spekulation motiviert werden. Wird dagegen durch formale Organisation das Vertrauen in das System zur Gewißheit, so wird die Eintrittsentscheidung dadurch einer rationalen Wahl angeglichen und zugleich erspart das System sich die Notwendigkeit, eine Risikoübernahme besonders honorieren zu müssen. Organisation macht sich für alle Beteiligten bezahlt.

hauptet — im Unterschied zu den diffus-intimen Sozialbeziehungen wie Freundschaft oder Ehe, in denen sich exkulpieren muß, wer eine Erwartung nicht erfüllt[8]. Die Notwendigkeit, Erwartungen in formalisierten Systemen ausdrücklich zu formulieren, ergibt sich erst aus diesem grundsätzlichen Unterschied der Orientierung; für formulierte Feststellung von Erwartungen besteht nämlich erst dann ein Bedürfnis, wenn die Beweislast beim Erwartenden liegt[9].

Dadurch kommen Wortfähigkeit, Formuliertheit und Legitimität in formalisierten Systeme zu annähernder Deckung[10] — ein Zustand der von elementaren Sozialordnungen, in denen die Legitimitätsgrundlagen in hohem Maße unausgesprochen wirken, eigentümlich absticht. Alles (noch) nicht Formulierte wird allein schon dadurch verdächtig; die darauf gegründeten Erwartungen bleiben unsicher und verwundbar, wo es nur verbalisiertes Vertrauen gibt.

Die Formalisierung sozialer Systeme beruht demnach auf der Möglichkeit des Eintritts und Austritts, des Wechsels von Mitgliedern durch Entscheidung. Es kommt jedoch im Prinzip nicht darauf an, mit welcher Leichtigkeit bzw. unter welchen Opfern ein solcher Wechsel vollzogen werden kann; deshalb auch nicht darauf, ob und unter welchen Umständen er freiwillig vorgenommen oder erzwungen wird. Das sind sekundäre Unterscheidungen. Das Ausscheiden kann durch Umregistrierung oder über den elektrischen Stuhl erfolgen. Für das Schicksal des einzelnen wird darin oft ein tragischer Unterschied liegen; für das Problem der Korrelation von Mitgliedschaft und Normanerkennung, also für die Stabilität des sozialen Systems, handelt es sich um funktional äquivalente Lösungen. Der Begriff des Austritts schließt Selbstmord, Tötung, Vertreibung ins Elend als Grenzfälle ein. Solche Aussichten genügen als Ansatzpunkt für die Formalisierung bestimmter Erwartungen.

Man wird jedoch vermuten dürfen, daß soziale Systeme, die den Austritt erleichtern, zugleich in der Formalisierung von Erwartungen weiter gehen können. Für das staatliche System der Formalisierung, das positive Recht, bilden, wenn nicht die Todesstrafe, so doch andere Möglichkeiten legitimer Tötung (bei Widerstand), die notwendige

---

[8] Zur „Beweislast" als Kriterium der Abgrenzung von funktional-spezifischer und diffuser Orientierung in sozialen Systemen vgl. Parsons/Shils 1951 S. 87 f.

[9] Deshalb hatten wir im letzten Kapitel die Definition der Formalität durch Formuliertheit von Erwartungen abgelehnt. Sie bezeichnet nur ein Symptom, eine causa cognoscendi, nicht eine causa essendi formaler Organisation.

[10] Da wir Legitimität rational und Rationalität begrifflich zu denken pflegen, wird der besondere Charakter einer solchen Ordnung selten erkannt. Erst die Ethnologie hat das Bewußtsein dafür geschärft. Vgl. eine entsprechende Bemerkung von Gouldner 1959 S. 418.

Grundlage. Daraus leiten sich alle anderen Strafen als mildere Formen partieller Kommunikationsunterbrechung ab. Das ist der Weg der Formalisierung, der im umfassendsten System beschritten werden muß, weil andere Formen des Austritts nicht zur Verfügung stehen.

Innerhalb dieses Systems können sich jedoch relativ autonome Organisationen ansiedeln. Sie schaffen neue Möglichkeiten des Systemwechsels, damit auch neue Möglichkeiten der Formalisierung. Sie können das Verhalten mit einem engmaschigen Netz genau definierter Erwartungen überziehen, deren Beachtung Mitgliedschaftsbedingung ist; denn der Wechsel von Mitgliedschaften ist leicht möglich, ist allenfalls mit gewissen Einbußen an Gehalt, Status, sozialen Kontakten oder Beförderungschancen verbunden und andererseits doch nicht allzu verlockend, weil er unvermeidbar in andere Organisationen, also in ähnliche Bedingungen führt[11]. Es bedarf nur genügend starker Anreize, insbesondere hoher Löhne, um die Mitgliedschaft im Einzelsystem attraktiv genug zu machen. Diese Anreize sind nach Bedarf variabel. So kommt es in Ergänzung, ja teilweise in Ablösung der Staatsgewalt zu einer Vielzahl großer Arbeitsorganisationen, die ein ausgefeiltes System formaler Verhaltensregeln auf Mitglieder anwenden, die wechseln können, daher auch ersetzbar sind und für ihre Unterwerfung bezahlt werden. Die Festigkeit der Formalstruktur beruht dann weniger auf ihrer inneren Anerkennung oder auf scharfen Sanktionen als auf der Möglichkeit, einzelne Mitglieder jederzeit auszuwechseln, mithin auf einem organisierten Arbeitsmarkt[12]. Ähnlich wie im Geldwesen, also der Mobilisierung von Sachbindungen, liegt in der Mobilisierung von Mitgliedschaften (Sozialbindungen) ein Potential ungebunden verfügbarer Hilfsquellen, über die nach feststehenden Regeln und Bedingungen disponiert werden kann. Sozialordnungen, welche die Vorbedingungen dafür institutionalisieren können, verfügen damit über bessere,

---

[11] Das war früher anders. Mitgliedschaft in Organisationen forderte, als sie noch vermeidbar war, spezifische Motive, mit denen die Organisation dann auch rechnen konnte. Wer innere Gewißheit suchte und zur Ehelosigkeit bereit war, wurde Geistlicher, wer Freude am Kampf hatte, Soldat. Wer keine dieser Neigungen verspürte, blieb außerhalb jeder Organisation. Sobald die Zugehörigkeit zu formalen Systemen lebensnotwendig wird, wird die Akzeptierung gewisser Grundformen des Zusammenlebens unter formalisierten Bedingungen unausweichlich. Die Rückwirkungen, die diese Entwicklung auf die Struktur der formalen Organisationen hat, und nicht nur auf ihre Rekrutierungs- und Motivationstechniken, sind bisher kaum erforscht worden. Das Problem sieht E. A. Smith 1957.

[12] Vgl. dazu Formulierungen der Soziologie bürokratischer Organisationen — etwa bei Eisenstadt 1958 S. 110 —, die dahin gehen, daß Bürokratie eine gesamtgesellschaftliche Umwelt mit beweglichen Mitgliedsgruppen voraussetzt, in der über Mitgliedschaften und Rollenzuweisungen nach universellen und nicht nach partikularen Gesichtspunkten, nach Leistung und nicht nach askriptiven Merkmalen z. B. Rasse, Verwandtschaft, Gebietszugehörigkeit entschieden wird.

vor allem weiträumigere und langfristigere Organisationsmöglichkeiten, über mehr Kapital und über mehr Macht.

Es bleibt Sache empirischer Forschung, diesem Zusammenhang von Mobilität zwischen Organisationen, Formalisierung und positiver Anreiztechnik im einzelnen nachzugehen. Sicher aber liegt hier ein Verhältnis wechselseitiger Bedingung und Verstärkung vor, das die modernen Großorganisationen der Berufsarbeit vor allen sozialen Systemen älterer Zeiten auszeichnet[13]. In dem Maße, als diese Entwicklung einer auf selbstformalisierten Sozialsystemen beruhenden Sozialordnung sich durchsetzt, werden die ideologischen Konzeptionen der politischen Ordnung, die wir noch aus dem vorigen Jahrhundert beziehen, an Bedeutung verlieren. Staatsformen können sich nur noch durch die Art unterscheiden, wie sie die Entscheidungen formaler Organisationen programmieren.

2. Mit einer bewußten Regelung von Eintritts- und Austrittsbedingungen sind in formalisierten Systemen zwangsläufig gewisse strukturelle Grundentscheidungen verbunden, denen man nicht ausweichen kann. Es liegt darin die Vorzeichnung einer bestimmten Art von *Rollenkombination und Rollentrennung,* die formalen Organisationen das charakteristische innere Gepräge gibt.

Die Mitgliedsrolle erschließt den Zugang zu allen anderen — formalen und informalen — Rollen im System und nimmt dadurch eine Sonderstellung ein, für die in elementaren Verhaltensordnungen jedes Äquivalent fehlt. Wer in formalisierten Systemen überhaupt Rechte ausüben und Pflichten erfüllen will, muß zunächst einmal Mitglied sein. Damit ist ein für alle Mitglieder einheitlicher Kreis von Rollenerwartungen umrissen; ohne diese Einheitlichkeit könnte die Mitgliedsrolle nicht den Zugang zu jeder anderen Rolle im System eröffnen. Da aber

---

[13] Einer sozialen Entwicklung, die Eintritts- und Austrittsmöglichkeiten erleichtert und Mitgliedschaften auf eine Abwägung spezifischer Vorteile und Nachteile gründet, muß in der Theorie Rechnung getragen werden dadurch, daß man den Begriff der formalen Geltung vom Begriff der obersten Sanktionsgewalt (Souveränität) und damit vom Begriff der Herrschaft ablöst. Der Rechtspositivismus hatte die formale Geltung einer Norm auf die oberste Sanktionsgewalt gegründet, weil er das Problem des Normativen nach alter Tradition als Problem der Durchsetzung richtiger Erwartungen gegen widerstrebende natürliche Neigungen und Interessen definierte. Dabei wurde jedoch einmal der komplexe Charakter faktischer Motivationsstrukturen verkannt, vor allem aber, daß eine Norm ihre Stabilität und zuverlässige Befolgung wesentlich ihrer Formalität selbst verdankt, nämlich dem Umstand, daß sie als Kriterium der Mitgliedschaft in einer Gruppe fungiert. Sie ordnet diejenigen Menschen zusammen, die — aus welchen Gründen immer — bestimmte Erwartungen anerkennen wollen. Die Motivation dazu kann sehr unterschiedliche Gründe haben. Auch kann ein geschicktes, bewegliches Selektions- und Verteilungsverfahren manche Zwangs- und Anreiztechniken entbehrlich machen. Die positivistische Rechtstheorie schließt durch ihren begrifflichen Ansatz die Erörterung solcher Fragen aus.

mit zunehmender Formalisierung das System sich auch stärker differenziert[14], muß die Einheit der Mitgliedsrolle so konzipiert sein, daß sie unterschiedliche Ausführungen in verschiedenartigen formalen Rollen ermöglicht. Sie muß daher sowohl konstante als auch variable Bestandteile enthalten[15].

Als konstant kann für alle Mitglieder in gleicher Weise etwa die Pflicht zur Entrichtung von Beiträgen geregelt werden oder das Recht, Entscheidungen der Systemleitung herbeizuführen. Vor allem aber wird von allen Mitgliedern ein gewisses verbales Verhalten erwartet, das die Gesamtheit der formalen Erwartungen trägt und stützt und ihre Institutionalisierung ermöglicht. Mitglieder müssen die Zwecke der Organisation bejahen, die Entscheidungsrechte der Organisationsleitung anerkennen und alle formalen Regeln achten und bestätigen, auch wenn es gar nicht speziell um ihr eigenes Verhalten geht. Ein solches Ausdrucksverhalten ist Bestandteil ihrer Mitgliedsrolle und dient dazu, die soziale Struktur zu objektivieren. Der Schwerpunkt der Mitgliedsrolle liegt mithin in einem kommunikativen Ausdrucksverhalten, das die Bestätigung der formalen Erwartungen zum Inhalt hat.

Mit diesem geforderten Verhalten setzt jedes Mitglied sich selbst zugleich den Rahmen und die Grenzen für seine jeweilige Sonderrolle, für das besondere Leistungsverhalten im System, das gerade von ihm in bestimmten Situationen erwartet wird. Es kann nicht die Stellung seines Vorgesetzten anerkennen, aber dessen Weisungen offen entgegentreten; zumindest würde ein solches Verhalten besondere Umwege und eine sorgfältige Darstellung erfordern, die es als nicht widerspruchsvoll erscheinen ließe.

Die Mitgliedsrolle enthält somit als variable Komponente zugleich eine Rahmenvorzeichnung für die Sonderrollen der einzelnen Mitglie-

---

[14] Zum Zusammenhang von Formalisierung und Differenzierung vgl. Teil II Kapitel 6.

[15] Hierzu ist wichtig, sich den konstanten Sinn variabler Begriffsbestandteile vor Augen zu führen. Er besteht in ihrer regulativen Funktion, in der Steuerung von Änderungen. Die ontologische Tradition hatte im Gegensatz dazu sich bemüht, alle unbestimmten und wechselnden Momente aus dem Begriff der Idee auszuschließen, und diese als einen festen, unveränderlichen Gegenstand zu definieren, der nur die gemeinsamen Merkmale aller zu einer Klasse gehörenden Gegenstände enthält. Eine kritische Einstellung dazu ergab sich nicht nur aus dem mathematischen Variablenbegriff (Frege), sondern auch aus Husserls Begriff der eidetischen Variation. Vgl. Ingarden 1925 und Spiegelberg 1930.

Für die soziologische Rollentheorie ist diese Kritik der ontologischen Begriffsbildung ein entscheidender Ausgangspunkt. Denn Rollen sind typische Verhaltensvorzeichnungen, die unterschiedliche Ausführungsmöglichkeiten offenlassen. Sie können nicht durch genaue, unzweideutige Festlegung der Einzelheiten des Verhaltens formalisiert werden, sondern nur so, daß einige konstante Erwartungen als Rollenkern selektive Standards für die Auswahl brauchbarer Verhaltensweisen festlegen und die Rolle auf diese Weise rational durchkonstruiert wird.

der. Durch die allgemeinen Mitgliedsregeln für kommunikatives Verhalten sind die Situationen, in die der einzelne kommen kann, schon so definiert, daß er sich nicht mehr beliebig verhalten kann. Sein Verhalten ist nicht konkret vorgezeichnet, aber gewisse selektive Standards sind gesetzt. Er hat akzeptiert, daß alle Mitglieder der Organisationsleitung unterstellt sind, je besondere Aufgaben zu erfüllen haben und sich dabei bestimmter Kommunikationswege und -typen bedienen. Damit hat er auch die Systembedingungen seines eigenen Amtes oder Arbeitsplatzes, eine gewisse Rahmenvorzeichnung für seine Sonderrolle, angenommen. Er kann sein Verhalten im einzelnen sehr unterschiedlich einrichten, er kann seiner formalen Rolle eine persönliche Note geben. Er kann seine Sonderrolle im System auch wechseln, in andere Kompetenz- und Unterstellungsverhältnisse hinüberflanken, ohne seine Mitgliedschaft aufzugeben. Ein solcher Wechsel ist aber nur nach bestimmten festgelegten Regeln möglich, deren Anerkennung wiederum konstanter Bestandteil seiner Mitgliedsrolle, also Bestandteil der Rahmenvorzeichnung von Variationsmöglichkeiten ist.

Die Kombination mit den formalen Einzelrollen ist in der Mitgliedsrolle angelegt und vorgesehen. Sie führt in allen Situationen, in denen überhaupt die Mitgliedschaftsfrage definierendes Prinzip ist, zu einer unlösbaren Verknüpfung. Solche Situationen sind dadurch formal definiert. Man handelt und behandelt sich in ihnen als Mitglied in bestimmter Sonderstellung, in fester Kombination zweier Rollen, die ineinander verschachtelt sind. So überträgt sich die Disziplin der Mitgliedsrolle auf die Sonderrolle des einzelnen, ohne daß die Variationsmöglichkeiten im Verhalten und in der Rollenbesetzung dadurch behindert würden. Das System vereint Lenkbarkeit und Elastizität.

Außerdem gibt es in formalisierten Systemen auch informale Rollen, die in der Mitgliedsrolle nicht vorgesehen sind, aus deren Erfüllung oder Nichterfüllung daher keine Konsequenzen für die Mitgliedschaft gezogen werden können, die aber gleichwohl wichtige, oft unerläßliche Systemfunktionen erfüllen. So handelt informal, aber doch nach Maßgabe von Rollenerwartungen, wer sich am Austausch von Neuigkeiten beteiligt und so dazu beiträgt, daß alle Beteiligten sicher sind zu wissen, was um sie herum vorgeht; oder wer bei Verhandlungen auf unterer Ebene sich dafür „verbürgt", eine bestimmte Entscheidung seines Vorgesetzten zu erwirken. Informale Rollen bestimmen die Gespräche im Kollegenkreise, wenn man über Vorgesetzte, über Kunden, über Abgeordnete herzieht, um aufgestauten Ärger loszuwerden, den man in formalen Situationen nicht ausdrücken kann. Informal ist der Status, den einer erringt, wenn er sich für besonders befähigt hält und als Ratgeber und Helfer seiner Kollegen sich deren fachliche Achtung erwirbt. Selbst der Chef übernimmt informale Rollen, wenn er etwa es sich zur

Gewohnheit macht, laufend persönliche Streitigkeiten seiner Untergebenen zu schlichten, so daß das System sich auf diesen Entscheidungsmodus einstellt.

Auch solche informale Rollen müssen in ein Verhältnis zur Systemmitgliedschaft gebracht werden; man übernimmt sie ja nur als Mitglied des formalen Systems. Aber es gelten hier ganz andere Techniken der Harmonisierung als zwischen formalen Rollen. Sie laufen weniger auf widerspruchsfreie Übereinstimmung als vielmehr auf eine geordnete Trennung von Situationen und Rollenpartnern hinaus.

Informale Rollen finden ihren Nährboden in Situationen, welche die Mitgliedschaft nicht tangieren können, weil Rückschlüsse aus dem Verhalten auf die Fortsetzung oder Beendigung der Mitgliedschaft ausgeschlossen sind. Wenn eine Situation von vornherein so definiert wird, hat das den Vorteil, daß ein freies und respektloses Verhalten möglich wird, daß in einem losen Jargon über Formalien gesprochen werden kann, und daß trotzdem das Vertrauen erhalten bleibt, daß alle Beteiligten sich in formalen Situationen korrekt verhalten werden. Das Problem solcher doppelten Moral liegt nicht im Widerspruch der Prinzipien, sondern in der faktischen Abdichtung der Situationen gegeneinander, in der Einrichtung von Kommunikationsschranken, die Indiskretionen verhindern, sowie in den Anforderungen an Gewandtheit im Symbolgebrauch und im Umschalten von einer Moral in die andere, wenn die Situation sich ändert[16].

Je mehr ein soziales System formalisiert wird, je stärker die leistungstragenden Arbeitsrollen in den Bann der Mitgliedschaftsrolle kommen, desto stärker kommt es zu einer situationsmäßigen Trennung von formalem und informalem Verhalten. In kleinen Systemen, etwa vom Eigentümer geleiteten Privatunternehmen, aber auch in eng zusammenarbeitenden Führungsgruppen großer Organisationen oder in den wenig geregelten Beziehungen des Dezernenten einer Behörde zu seinen Sachbearbeitern liegen formale und informale Verhaltensaspekte eng beieinander. Klare Situationsdefinitionen in dem einen oder anderen Sinne sind nicht üblich. Das Verhalten verläuft informal, wird aber laufend an der Möglichkeit formaler Situationsauffassung gesteuert[17]. Sobald formale Verhaltensvorschriften detaillierter werden, und das ist in Großorganisationen beim Verkehr außerhalb des engsten Mitarbeiterkreises zunehmend der Fall, läßt sich eine Tendenz zur Dissoziierung formaler und informaler Verhaltensweisen feststellen[18]. Darin

[16] In der soziologischen Rollentheorie ist diese Rollenharmonisierung durch geregelte Trennung eine geläufige Einsicht. Vgl. Parsons 1951 S. 302; Goode 1960 S. 486 ff.; Goffman 1958 S. 31, 83 ff.; Burchard 1954.

[17] Vgl. dazu die Feststellungen bei Daheim 1957 insb. S. 16 f. 89 f.

[18] So Mayntz 1958 b S. 76 f.

liegt ein Gewinn an Elastizität durch interne Differenzierung; es wird möglich, formale und informale Rollen in ihrer widerspruchsreichen Eigengesetzlichkeit zu erhalten und ihre Vorteile doch in einem System zu kombinieren. Die Anforderungen an das Verhaltensgeschick sind dabei nicht gering und vermutlich nur erfüllbar, wenn sowohl die formalen als auch die informalen Erwartungen emotional neutralisiert werden. Dann kann jeder situationsadäquat handeln, ohne mit persönlichen Grundeinstellungen in Konflikt zu kommen. Doch greifen wir damit bereits dem IV. Teil vor, der sich mit den Auswirkungen formaler Organisation auf faktisches Verhalten befassen wird.

3. Um die Ordnungsaufgaben, die wir skizziert haben, erfüllen zu können, muß die Mitgliedsrolle ganz verschiedenartiges Verhalten als konsistent und zusammengehörig, als Ausdruck einer einheitlichen Linie ausweisen können. Im Schlußabschnitt dieses Kapitels wollen wir uns um Verständnis derjenigen Erlebnisleistungen bemühen, auf die sich die Ordnungsfunktion der Mitgliedsrolle gründet. Eine Reihe von Prozessen der auslesenden und ausdeutenden Harmonisierung von Erfahrungen spielen zusammen, um diesen Erfolg zu erzielen.

Schon auf der Ebene des Wahrnehmens lassen sich Tendenzen zur Selektion und Verfärbung des Erlebens im Sinne der prominenten Rolle beobachten[19]. Bei der Lenkung des eigenen Wahrnehmens und bei der Einprägung ins Gedächtnis bevorzugt man jene Situationsaspekte, die im Sinne einer herrschenden Rollenkonzeption relevant sind. Gesichter und Gebärden spiegeln die Würde des Amtes wider. Wenn man einen früheren Minister als Abgeordneten, Rechtsanwalt oder Handelsvertreter wiedertrifft, so ist die Veränderung nicht nur bewußt, sondern auch sichtbar[20]. Die Tür, hinter welcher der Generaldirektor sitzt, sieht anders aus als die Tür, die in sein Vorzimmer führt. Die Wahrnehmung selbst ist schon getränkt mit Verweisungen und Ausstrahlungen, mit Ansatzpunkten für Aktionsmöglichkeiten, die im Sinne einer vorweggenommenen Situationsauffassung und Rollendefinition sich abzeichnen[21].

Dazu treten entsprechend selektive Prozesse im Bereiche der kausalen Zurechnung[22]. Sie entnehmen der Fülle von mitwirkenden Ur-

[19] Einen Überblick über die Bedeutung der Forschungen auf dem Gebiete der Wahrnehmungspsychologie für die Verwaltungswissenschaft geben Zalkind/Costello 1962. Als Einzelfalluntersuchung vgl. Dearborn/Simon 1958.

[20] Vgl. dazu das Experiment von Haire 1955: Eine Photographie gab zu bemerkenswert verschiedenen Auslegungen Anlaß je nach dem, ob sie als Bild eines Managers oder eines Gewerkschaftsführers vorgestellt wurde.

[21] Der Durchbruch zu dieser Einsicht ist der kritischen Auseinandersetzung der Gestaltpsychologie und der phänomenologischen Psychologie mit den älteren, atomistischen Wahrnehmungslehren zu danken. Vgl. besonders Merleau-Ponty 1942 und 1945.

[22] Vgl. Heider 1944; Jones u. a. 1961.

sachen und mitbewirkten Folgen solche, die in die dominierende Rollenperspektive passen und sie bestätigen. Man unterstellt, daß das Mitglied je nach dem Sinne seiner Rolle pflichtmäßig, also auf äußere Veranlassung, oder absichtlich, also aus eigenem Antrieb, handelt[23]. Aus den mannigfachen Auswirkungen des Handelns werden jene Folgen ausgesucht, hervorgehoben und zum Ansatzpunkt bewußter Planung, Erörterung und Kritik gemacht, die der formal zugewiesenen Aufgabe entsprechen, während andere Folgen im Halbdunkel nebensächlicher oder in Kauf genommener Begleiterscheinungen versinken. Die zuteilenden Entscheidungen eines Richters oder eines Verwaltungsbeamten gelten als rechtlich motiviert, mögen sie Zustimmung oder Ablehnung finden; sie können nicht — zumindest nicht öffentlich — durch Motive eigenmächtiger Bevorzugung oder Benachteiligung erklärt werden. Solche Effekte treten zwar ein, aber sie bleiben im Schatten der prominenten Situationsdefinition und werden nicht weiter ausgeleuchtet, expliziert oder gar institutionalisiert[24]. Der Begünstigte schuldet keinen Dank; der Benachteiligte darf sich nicht rächen.

Dieser Harmonisierungseffekt, der durch Auswahl der Wahrnehmungen und der beachtlichen Kausalfaktoren aus der Fülle des perzeptiv und logisch Möglichen erreicht wird, findet eine Abrundung in der Deutung des Unsichtbaren oder des in der Situation nicht Sichtbaren. Zur Ordnung des Sichtbaren ist ein Rückgang auf das Unsichtbare, auf zugrunde liegende Annahmen unerläßlich. Vor allem „innere" Tatsachen: Einstellungen, Gefühle und Absichten, werden mit der geforderten Rolle auf einen Nenner gebracht. Man unterstellt dem Handelnden Orientierungen, in denen die Mitgliedschaftsbedingungen, mögen sie erfüllt oder vernachlässigt werden, den Angelpunkt bilden. Ähnliches gilt für die Unterstellung von persönlichen Eigenschaften, Berufsstereotypen, von allgemeinen Charakterisierungen der Arbeitsplätze oder Organisationen. In solchen mehr oder weniger fiktiven Annahmen schlagen sich destillierte Erfahrungen nieder, die beim Handeln unter formalisierten Bedingungen gemacht werden; und wenn die erlebten Probleme auf diese Weise verständlich interpretiert werden können, festigt sich dadurch mittelbar die prominente Situations- und Rollenauslegung. Erklärungen, die die Beteiligten ihren Problemen und Konflikten geben, laufen daher nicht ohne Grund oft auf falsche Verallgemeinerungen hinaus: Sie lenken von den eigentlichen Quellen des Übels in der dominierenden formalen Struktur ab und dirigieren die Vorwürfe ins Persönliche oder Moralische, wo sie ohne Konsequenzen verhal-

[23] Daß bei dieser Zurechnung der Status des Handelnden eine wichtige Rolle spielt, hat das Experiment von Thibaut/Riecken 1955 gezeigt.

[24] Siehe dazu Turner 1962 S. 28, wo sich auch gute allgemeine Ausführungen zu unserem Thema finden.

len[25]. So kann die formale Rolle als konsistent erscheinen, weil die durch sie ausgelösten Proteste anderswo absorbiert werden.

Die Freiheiten in der Auswahl des Sichtbaren und in der Ausdeutung des Unsichtbaren werden also nicht willkürlich benutzt. Sie treten in den Dienst einer dominierenden Rollenauffassung. Sie harmonisieren das Erleben auf einer vorgezeichneten Bahn. Andere Verhaltenskomponenten gelten als Begleiterscheinung oder bleiben überhaupt unbemerkt. Damit bahnt sich durch selektive Rollenkonstitution eine Differenz von manifesten und latenten Rollenbestandteilen an, die uns in den folgenden Betrachtungen laufend begegnen wird. Das Abdecken latenter Beziehungen ist der Preis, der für die Konsistenz der formalen Rolle bezahlt wird, die Bedingung ihrer Eignung als Interpretationshilfe und als selektives Erlebnisschema. Ihre Aufdeckung durch die Soziologie[26] ist daher ein wesentliches Mittel zur vollständigen Analyse der Rollenkonstitution. Alles was mit den formalen Bedingungen der Mitgliedschaft in Zusammenhang gebracht werden kann, gewinnt damit einen Anschluß an die prominente Systemstruktur und wird von ihr mitgetragen, während andere, auch dazugehörende Situationsmerkmale verdeckt und verdunkelt werden[27], obwohl sie notwendig mitvollzogen werden und daher eine latente Dauerbelastung der herrschenden Konzeption bilden.

Mit Hilfe von selektiver Wahrnehmung und Zurechnung, durch Deutung des Unsichtbaren und durch Abdecken latenter Beziehungen wird ein Konglomerat von Mitgliedschaftsbedingungen zu einer kohärenten formalen Rolle zusammengefügt, die eine bemerkenswerte Oberflächenprominenz besitzt. Man kann — als Erwartender ebenso wie als Handelnder — in vielen Situationen mit dieser Rolle auskommen. Sie strahlt in alle Bereiche des formalisierten Systems hinein. Immer kann man sich unangreifbar auf seine formale Rolle zurückziehen, nie sie vernachlässigen. Und doch zeigt unsere Analyse deutlich, daß sie nicht die volle Wirklichkeit wiedergibt, weder die Wirklichkeit des konkreten Handelns, noch die Fülle der faktischen Verhaltensleistungen, die ein formalisiertes System benötigt, um zu bestehen.

---

[25] So häufig notiert wird, daß die Erklärungen und persönlichen Vorwürfe der Beteiligten neben der Sache liegen — vgl. z. B. W. F. Whyte 1948 S. 353 f.; Burns/Stalker 1961 S. 194 ff. u. ö.; Chapple/Sayles 1961 passim, z. B. S. 22, — so selten findet sich die Einsicht, daß dieses Neben-der-Sache-Liegen eine Entlastungsfunktion hat.

[26] Siehe vor allem Merton 1957 S. 19 ff. und für formale Rollen besonders Gouldner 1957/58.

[27] In diesem Sinne wird zuweilen die Differenz von formaler und informaler Organisation mit der von manifester und latenter Struktur gleichgesetzt. Vgl. z. B. Barnard 1938 S. 42, 121 f.; Page 1946 insb. S. 90 und zahlreiche Beobachtungen bei Dalton 1959.

Damit ist die Ausgangsstellung für die folgenden Untersuchungen bestimmt. Wir übertragen die Vorstellung der Formalisierung, die wir bei Betrachtung der einzelnen Verhaltenserwartung, dann der formalen Rolle gewonnen haben, auf komplexe soziale Systeme. Die Einsicht in den partiellen, ausgesuchten, und doch prominenten, für die volle Mitgliedschaft repräsentativen Charakter der Formalisierung führt zu der Frage, was es bedeutet, wenn ein Sozialsystem durch Formalisierung — und nicht auf andere Weise — strukturiert wird. Welche Funktion hat die Formalisierung für konkrete Systeme faktischen Verhaltens, und mit welchen Folgen wird sie bezahlt?

II. Teil

Systemfunktionen der Formalisierung

4. Kapitel

Generalisierung von Verhaltenserwartungen

Wenn die Organisationswissenschaft von der normativistischen Tradition freikommen und das faktische Handeln voll zum Thema machen will, muß sie von einigen Voraussetzungen der klassischen Theorie Abschied nehmen. Die soziologischen Begriffe Norm, Rolle, Institution bezeichnen zugleich Richtungen dieses Abschieds. Von Normen setzte man in der älteren Lehre begrifflich voraus, daß sie eindeutig gelten oder nicht gelten, daß sie einem einzigen System angehören, darin widerspruchsfrei geordnet sind, und daß sie Konsens finden, mindestens: daß falsch und vorwerfbar handelt, wer nicht zustimmt. In der Welt des faktischen Handelns versteht sich all dies keineswegs von selbst; denn das konkrete Handeln orientiert sich an vielerlei Erwartungen und dies nicht in einer vorausbestimmbaren Ordnung oder gar im Sinne der Struktur eines einzigen Systems.

Die moderne Erforschung faktischen Verhaltens in Organisationen zeichnet sich dadurch aus, daß sie — mit noch schwankender Bewußtseinsschärfe und in unterschiedlichem Umfange — alte Konstanten in Variablen umwandelt und als problematisch ansieht, ob die eindeutige Zeitgeltung einer Norm gesichert ist, ob die Norm mit anderen Normen, die dieselbe Situation steuern, widerspruchslos vereinbar ist und wie weit die Norm Konsens findet[1]. Solche Fragestellungen liegen zum Beispiel zugrunde, wenn man empirisch untersucht, welche Rollenauffassungen faktisch bestehen und welche Gruppen sie tragen. Sie haben zur Theorie des Rollenkonflikts geführt und zum Begriff der Bezugsgruppe, an deren Auffassungen man sich orientiert. Auch das alte Problem des Verhältnisses von Individuum und Sozialordnung (bzw. Organisation) wird in die neue Blickstellung übersetzt und als Systemkonflikt gedeutet, nämlich als Widerstreit von Anforderungen, die die eigene Persönlichkeit (als System der Erwartungen an sich selbst) und

[1] Vgl. dazu etwa Levinson 1959. Weitere Hinweise an späteren Stellen bei Einzelproblemen.

die soziale Ordnung der Rollenerwartungen an das faktische Handeln stellen. So wird die alte starre Theorie, die sich auf die Ermittlung richtiger und falscher Handlungen beschränkte, zersetzt und in eine Fülle von hochkomplexen Problemstellungen aufgelöst. Auf diese Weise kann das faktische Handeln selbst zum Thema der Forschung werden, allerdings weniger in seiner kausalgesetzlichen Bewirktheit oder Wirksamkeit — dafür sind die Ordnungsbezüge zu komplex — als vielmehr in seiner Funktion für die Lösung von Verhaltensproblemen, die aus der Vielzahl konfliktsreicher Systembeziehungen und Systemanforderungen resultieren.

Die funktionale Systemtheorie gibt das methodische Rüstzeug für eine zusammenfassende Darstellung der Probleme, die in einem sozialen System gelöst werden müssen, wenn das System fortbestehen soll. Wir wollen eine solche Übersicht vorausschicken, um in diesen Rahmen dann einzeichnen zu können, welche spezifischen Funktionen die Formalisierung von Verhaltenserwartungen erfüllt. Zugleich soll mit Hilfe dieses Bezugsrahmens nachgewiesen werden, daß es sich bei der Formalisierung von Verhaltenserwartungen um eine sehr zentrale Ordnungserscheinung des menschlichen Zusammenlebens handelt, die zu sämtlichen Grundproblemen eines sozialen Systems in einer funktionalen Beziehung steht und deshalb kaum als spezielle Problemlösung durch andere Möglichkeiten ersetzbar ist.

Die funktionale Analyse fragt nach dem Beitrag, den ihr Gegenstand für den Bestand eines Handlungssystems leistet. Der Bestand und die eigentümliche Ordnungsleistung eines Systems zeigen sich in einem Verhältnis relativer Invarianz zur Umwelt. Dieses Verhältnis besagt auf der Ebene der Verhaltenserwartungen, daß man trotz Veränderung mancher Umstände an gewissen Erwartungen in bezug auf das System festhalten kann.

In Anlehnung an den Sprachgebrauch, der aus der behavioristischen Theorie des Lernens stammt[2], wollen wir eine Orientierung als generalisiert bezeichnen, soweit sie vom Einzelereignis unabhängig besteht, von einzelnen Abweichungen, Störungen, Widersprüchen nicht betroffen wird und Schwankungen, auch in den relevanten Umständen, inner-

[2] Vgl. Hull 1943 S. 183 ff.; ders. 1939; Razran 1949; Gibson 1959; Hofstätter 1959 S. 244 ff. Zugrunde liegt das — für den strengen Behaviorismus letztlich unlösbare — Problem, daß verschiedene Reize der Umwelt die gleiche Reaktion des Organismus hervorrufen können, daß ein Organismus also eine gewisse Abstraktion oder Indifferenz gegenüber Unterschieden in seiner Umwelt leistet. Diese Lehre von der stimulus generalization gibt den Schlüssel für die behavioristische Theorie des Lernens. Dem gleichen Sachverhalt nähert sich Gehlen mit den Begriffen der Instinktreduktion, der Entdifferenzierung der Antriebe und der Entlastung von Reizüberschüssen durch höhergeordnete intellektuelle und moralische Funktionen, schließlich durch soziale Institutionen. Vgl. Gehlen 1958, ferner 1956.

halb gewisser Grenzen überdauert[3]. Es ist leicht zu sehen, daß in der Generalisierung von Verhaltenserwartungen der Schlüssel für die relative Invarianz von Handlungssystemen liegt. Bevor wir diese Einsicht für das Problem der Formalisierung auswerten können, sind jedoch einige Erläuterungen notwendig.

Der Begriff der Generalisierung bezeichnet ein Verhältnis systembedinger Invarianz. Er ist nicht gleichzusetzen mit einer Verallgemeinerung des Inhalts von Erwartungen, wie sie etwa darin liegt, daß man nicht eine Rechnung über 13,40 DM vom Schuster Meier, sondern übertriebene Forderungen von Handwerkern erwartet. Die inhaltlich-thematische Generalisierung ist sicher eine Möglichkeit, zu relativ stabilen Vorstellungen zu kommen, aber keineswegs die einzige. Mit ihr erschöpft sich das Problem der Generalisierung nicht. Man kann vielmehr Möglichkeiten der Generalisierung in drei verschiedene Richtungen verfolgen: zeitlich — als Sicherung gegenüber einzelnen Abweichungen und Enttäuschungen; sachlich — als Sicherung gegen Zusammenhanglosigkeit und Widersprüchen; sozial — als Sicherung gegen Dissens.

In der Zeitdimension lassen sich Verhaltenserwartungen dadurch generalisieren, daß ihnen der Sinn einer Zumutung, eines normativen Anspruchs, verliehen wird. Die zeitliche Generalisierung erschöpft sich nicht in der allgemeinen, regulativen Form des Normthemas: daß die Norm von der Einzelsituation abstrahiert wird und eine Erwartung für viele Fälle formuliert. Richtig ist, daß die Norm auf diese Weise von der Erfindung zutreffender, zustimmungsfähiger Erwartungen im Einzelfall entlasten kann. Diese Vereinfachung, die immer schon gesehen wurde[4], macht jedoch nicht den spezifischen Sinn des Normativen aus; denn sie setzt voraus, daß die normative Qualität der Einzelerwartung schon konstituiert ist, und befaßt sich nur mit den Vorzügen eleganter, abstrakter Formulierung, die sich im Anschluß daran ergeben.

Wird einer Verhaltenserwartung Normqualität beigelegt, so hat das im Grunde den Sinn, die Erwartung *enttäuschungsfest* zu stabilisieren. Während einfache, faktische Erwartungen sich nach der wahrgenommenen Chance ihrer Erfüllung richten und aufgegeben oder geändert werden, wenn das Erwartete nicht eintrifft, erlaubt die Normqualität einer Erwartung, an ihr festzuhalten, auch wenn sie enttäuscht wird. Ich erwarte einen neuen Mitarbeiter nach meinen allgemeinen Typvorstellun-

[3] Ansätze zu dieser Ausweitung des Begriffs der Generalisierung und zu seiner Übernahme in eine allgemeine Systemtheorie finden sich bei Parsons; vgl. 1951 S. 10 f., 210; Parsons u. a. 1953 S. 41 f., 81. Die weitere Ausarbeitung erfolgt namentlich in der Theorie des „double interchange" zwischen allen offenen Systemen; dazu Parsons/Smelser 1956 S. 70 ff. und Parsons 1959 S. 16 ff.

[4] Vgl. als Stimmen aus ganz verschiedenen Fachrichtungen: Gutenberg 1958 Bd. I S. 174 ff.; A. W. Gouldner 1954 a S. 162 ff.; Gehlen 1956 S. 47 ff.; Thibaut/Kelley 1959 S. 130 ff.

gen über Menschen einer bestimmten Gesellschaftsschicht. Wenn ich dann feststelle, daß es sich um einen Beinamputierten handelt, werde ich meine Wahrnehmungs- und Verhaltenserwartungen entsprechend ändern. Ich kann schlechterdings nicht an den Erwartungen festhalten, die sich auf seine körperliche Bewegungsfähigkeit bezogen. Muß ich dagegen erleben, daß er gewisse Erwartungen gesitteten Betragens verletzt, so erscheint es mir sinnvoll, trotzdem an meinen Erwartungen festzuhalten. Sie werden mir dann als normativ bewußt. Das heißt: ich suche ihren Geltungsanspruch ein für allemal zu festigen, auch wenn er in Einzelsituationen oder von einzelnen Menschen nicht beachtet wird. Und ich leite aus der Verletzung dieser normativen Erwartung ein Recht zu aggressiven Gegenmaßnahmen her. Was auch immer geschehen mag, ich kann auf meine Erwartungen immer wieder zurückgreifen, sie zitieren, mich zu ihnen bekennen, ohne mit törichten Hoffnungen bloßgestellt zu werden. Ich kann mich dadurch in meinem Handeln moralisch gesichert und mit meinen Erwartungen „im Recht" fühlen. Normen sind mithin zeitlich generalisierte, vom Einzelfall unabhängig stabilisierte Verhaltenserwartungen[5].

Solche kontrafaktische Stabilisierung bringt die Verhaltenserwartungen jedoch nicht ohne weiteres in einen Sachzusammenhang sozialen Handelns, noch gewährleistet sie ihre soziale Anerkennung. Ein krampfhaft festgehaltener normativer Anspruch kann für den einzelnen eine starre und stetige Handlungsgrundlage sein — und braucht doch von anderen weder anerkannt noch erfüllt zu werden. Es muß daher soziale Mechanismen geben, die für Übereinstimmung sorgen und ein allzu häufiges Auseinanderklaffen von Norm und Verhalten verhindern. Erst dadurch bekommt die Norm eine Funktion nicht nur für die Einzelpersönlichkeit, sondern für das System der sozialen Ordnung. Die zeitliche Generalisierung fordert als Ergänzung ein gewisses Maß an sachlicher und sozialer Generalisierung.

In diesen Richtungen wird die normative Verhaltenserwartung durch Einbau in Rollen und Institutionen gesichert. Als Rolle bezeichnet die heutige Soziologie Typen zusammenhängender Verhaltensweisen, die allgemein erwartet und je nach den Umständen, nach Maßgabe der Personen und Situationen unterschiedlich durchgeführt werden. Die Rolle des Vaters kann ganz Verschiedenes fordern. Sie ist jedoch auf ein vages Leitbild hin geordnet und durch Erwartung allgemeiner Grundeinstellungen so generalisiert, daß die verschiedenen Ausführungs-

[5] Manche Gedanken in dieser Richtung finden sich bei Stogdill 1959 S. 59 ff., insb. S. 72 ff. Nicht selten wird auch die damit zusammenhängende Einsicht festgehalten, daß nur solche Verhaltenserwartungen normiert werden, deren Enttäuschung als Möglichkeit miterwartet, aber nicht akzeptiert wird. Vgl. z. B. Tenbruck 1961 S. 15. Im übrigen herrscht jedoch beträchtliche Unsicherheit in der begrifflichen Abgrenzung von Verhaltenserwartungen, Normen, Rollen und Institutionen.

möglichkeiten nicht mehr als widerspruchsvoll oder zusammenhanglos erscheinen. Ein Vater kann je nach Lage des Falles streng oder milde sein, loben oder tadeln, seine Kinder gleich oder unterschiedlich behandeln; immer aber wird erwartet, daß er dabei gewisse zentrale väterliche Einstellungen und Absichten der Zuneigung und Förderung walten läßt. Ist jemand Aristokrat, so wird von ihm erwartet, daß er über angemessene Schlußformeln in Briefen nicht lange nachzudenken braucht *und* daß er in ein Zimmer eintreten kann, ohne sich lächerlich zu machen; obwohl eigentlich beides miteinander gar nichts zu tun hat, sondern nur durch ein vages, generalisiertes Rollenbild zusammengeordnet wird.

In dem Maße, als über solche Rollenbilder in einer Gruppe Konsens besteht, können normative Rollenerwartungen als institutionalisiert bezeichnet werden. Die Institutionalisierung trägt die Normwirkung über die unmittelbar Beteiligten und Interessierten hinaus und dehnt sie auf Personen aus, die gar nicht mithandeln, sondern nur als zensierendes Publikum dienen, an dessen Meinung sich die Handelnden orientieren.

Normierung, Rollenbildung und Institutionalisierung sind Prozesse, die sich wechselseitig stützen, aber auch behindern können. Die Generalisierung von Verhaltenserwartungen muß, soll sich ein soziales System bilden, in alle drei Richtungen vorgetrieben werden, aber sie ist nicht in alle Richtungen zugleich maximierbar.

Sachlich weit ausgreifende Rollenzusammenhänge müssen unter Umständen normativ lax erwartet werden, das heißt gegenüber Ausnahmen und Abweichungen, die sich in Anpassung an Einzelfälle ergeben, relativ tolerant sein. Durch Toleranz wird der Kollision von sachlicher und zeitlicher Generalisierung Rechnung getragen. Die Normierung selbst hat ihre Eigenheiten, die sie mit den Erfordernissen sachlicher Generalisierung in Konflikt bringt. Sie muß an spezifisch vorgestellten Handlungen ansetzen und deshalb oft gerade den generalisierenden Sinnkern der Rolle, die Erwartung tragfähiger Gefühle oder Einstellungen des Rollenträgers, auslassen. Es können dann als Ausweg typische Handlungen von symbolischer Bedeutung, namentlich verbales Verhalten, normiert werden, so daß widersprechenden Einstellungen wenn nicht die Wurzeln, so doch die Ausdrucksmöglichkeiten abgeschnitten werden. Auch die soziale Generalisierung kann zu einer weit getriebenen zeitlichen oder sachlichen Generalisierung in Widerspruch geraten. Oft läßt sich ein hohes Maß an Konsens nur erreichen, wenn man auf Normstrenge verzichtet oder das Konsensthema sachlich begrenzt. Die Rollenerwartungen müssen dann, sei es sehr unbestimmt, sei es sehr eng, formuliert werden. Man einigt sich nur über Formeln oder Ideale[6], oder über genau umrissene Pflichten.

[6] Vgl. Luhmann 1962 c S. 445.

Mit Bezug auf diese heterogen erscheinenden aber zusammengehörigen Probleme mehrdimensionaler Generalisierung werden wir die Funktion der Formalisierung definieren: Sie ermöglicht *für einen Teil des sozialen Systems* — eben die formalisierten Erwartungen — *ein Höchstmaß an Generalisierung in allen drei Richtungen zugleich.* Sie erreicht damit ein Ausmaß an systematischer Ordnung, wie es sonst bei stärker differenzierten Verhältnissen nicht möglich wäre. Sie erkauft diesen Erfolg mit den Schwierigkeiten, die entstehen, wenn man eine solche durchkonstruierte Teilordnung in die Lebenswelt faktischen Verhaltens einfügt, mit den bekannten Sekundärproblemen menschlicher Beziehungen, die in formal organisierten Systemen auftreten.

Wir werden in den folgenden Kapiteln zunächst die Bedeutung der Formalisierung von Erwartungen für die Prozesse systeminterner Generalisierung auseinandersetzen, sodann auf die interne Differenzierung eingehen, die dadurch möglich wird, und schließlich die Beziehungen eines formalisierten Systems zu seiner Umwelt, nämlich die Frage der Motivation seiner Mitglieder und die Frage des Verkehrs mit Nichtmitgliedern erörtern.

5. Kapitel

Formalisierung der Erwartungsstruktur und Grenzdefinition

Handlungszusammenhänge werden zu Systemen dadurch, daß sich Verhaltenserwartungen konsolidieren, mit deren Hilfe Handlungen sich einander zuordnen, eingrenzen und abgrenzen lassen. Die Innen/Außen-Unterscheidung ist kein Merkmal des Handelns selbst, sie wird ihm durch eine Erwartungsordnung aufgeprägt. Umgekehrt gesehen, ist die Ausbildung fester Verhaltenserwartungen nur möglich, wenn sich das erwartete Verhalten systematisch einordnen läßt. Die Erwartungen gewinnen ihre Sicherheit dadurch, daß man weiß, was in bestimmten Systemen passieren und was nicht passieren kann.

Hier liegt eine der Schwierigkeiten, welche die Sozialwissenschaften nötigen, auf zunehmend unanschauliche Theorien zurückzugreifen. Die Systembildung vollzieht sich nicht auf der Ebene der konkreten Handlungen, sondern auf der Ebene der Verhaltenserwartungen. Eine konkrete Handlung kann mehreren Systemen zugleich angehören. Handlungssysteme werden also nicht in der Weise zusammengesetzt, daß die Handlungen auf je ein System aufgeteilt würden (so wie man Dinge in verschiedene Schubladen steckt, in denen sie sich dann voll und ganz befinden). Sie entstehen durch Relevanz- bzw. Irrelevanzregeln, an denen sich Erwartungsvorstellungen orientieren. Und diese Unterscheidung von Relevanz und Irrelevanz definiert Systemgrenzen, die es nicht

ausschließen, daß ein und dieselbe Handlung von mehreren Systemen in Anspruch genommen wird. Handlungssysteme sind nicht substantiell undurchdringliche Blöcke, sondern Ereigniskomplexe, die durch verschiedene Erwartungsstrukturen Sinn und Begrenzung erhalten. Ihre Grenzen sind Grenzen der Erwartbarkeit von Handlungen. Diese Erwägung führt uns zu der These, daß Systembildung, Grenzdefinition und Erwartungsstabilisierung verschiedene Aspekte eines einheitlichen Ordnungsprozesses sind.

Ein soziales System, das in einer unkontrollierbaren, veränderlichen Umwelt bestehen will, benötigt eine generalisierte Erwartungsstruktur, die invariant gehalten werden kann und trotzdem elastisch genug ist, um differenzierte Reaktionen zu erlauben. Es muß, um sinnvoll zusammenhängendes Handeln zu ermöglichen, für sachliche Konsistenz seiner Erwartungen sorgen, also Rollen bilden, und es muß für diese Rollen den Konsens der Mitglieder finden.

Um in all diesen Richtungen ein Höchstmaß an Erwartungssicherheit zu erreichen, kann man bestimmte Erwartungen formalisieren, das heißt: ihre Anerkennung zur Mitgliedschaftsbedingung machen. Dadurch wird die Erwartung auf die Mitgliedsrolle bezogen und mit ihr verbunden. Die Mitgliedschaft wird als einheitliche Rolle mit bestimmten Rechten und Pflichten aufgefaßt, obwohl sie zu unterschiedlichen Rollen im System führt und obwohl sie im Leben der Mitglieder und im Verhältnis zu ihren sonstigen Rollen unterschiedliche Bedeutung hat.

Die Mitgliedsrolle setzt die Einzelerwartung in eine bestimmte Beziehung zum System. In jeder formalisierten Erwartung ist die Mitgliedschaft im System als ganzem involviert. Jede Konfrontierung mit einer solchen Erwartung ist latent mit einer Grundsatzentscheidung belastet, die immer und für alle Beteiligten und für alle Erwartungen dieselbe ist. Man kann der Erwartung nur entgegentreten, wenn man den Austritt aus dem System in Betracht zieht. Dadurch überträgt sich die Systemsicherheit auf die Einzelerwartung.

Diese Festigung bestimmter Erwartungen ist, soweit sie reicht, für das Handeln in doppelter Hinsicht bedeutsam. Jeder weiß, was er von anderen erwarten kann. Er besitzt vorhersehbare Strukturen in jeder Situation. Und er weiß, was von ihm selbst erwartet wird[1]. In beiden Richtungen ist mit der Präzisierung der formalen Erwartungen ein Exklusiveffekt verbunden: Jeder weiß zugleich, was *nicht* erwartet werden kann. Er kennt jene Mindeststandards und Brauchbarkeitsbedingungen, deren Erfüllung die Fortdauer seiner Mitgliedschaft sicherstellen und ihm den Rücken decken für weitere Operationen, deren Risiko er nicht allein trägt. Das kann als sicheres Gehäuse für ängstliche Natu-

[1] Auf diesen Doppelaspekt weisen Pfiffner/Sherwood 1960 S. 214 f. besonders hin.

ren dienen, aber auch als Schutz des sachlich Handelnden vor launenhaften, kapriziösen Einfällen der Mächtigen im System oder als Basis für relativ freie, neuartige, experimentelle oder besonders komplexe Unternehmungen, deren Ausgang nicht voraussehbar ist. Die Mitgliedschaftsrolle hat somit auch eine Funktion der Entlastung von einem persönlich untragbaren Risiko im Bereich des sozialen Handelns, wo man den Erfolg selten allein in der Hand hat. Die Formalisierung begrenzt die Verantwortlichkeit und ermöglicht dadurch die Übernahme komplexer Verantwortungen.

Die Folgen dieser sinnreichen Kombination lassen sich in den drei Richtungen aufweisen, in denen Verhaltenserwartungen generalisiert werden können: zeitlich im Prozeß der Normierung, sachlich im Prozeß der Rollenbildung und sozial im Prozeß der Institutionalisierung. Wir wollen zu zeigen versuchen, daß die Formalisierung von Verhaltenserwartungen in diesen drei Richtungen mit einer Definition von Systemgrenzen verbunden ist, die eine Reihe von typischen Folgeproblemen formaler Systeme nach sich zieht: Probleme der Anpassung starr definierter Erwartungen an Umweltänderungen, Probleme des Rollenwechsels und des Rollenkonfliktes und Probleme der Motivation.

1. *Zeitlich* bindet die Mitgliedschaftsrolle Verhaltenserwartungen an den Fortbestand des Systems und verleiht ihnen dadurch formale Dauergeltung. Sie gelten fort, auch wenn sie faktisch enttäuscht werden; ja selbst wenn ihnen so häufig zuwidergehandelt wird, daß man faktisch nichts anderes mehr erwartet. Sie gewinnen einen normativen Sinn eigener Art, der sich von unförmlichen Verhaltensnormen deutlich absetzt. Der Normanspruch beruht weder auf persönlichen Gefühlseinstellungen, die trotz Verletzung durchgehalten werden, noch unmittelbar auf sozialem Konsens. Er hat seine Grundlage in der Rollenkombination, die die Mitgliedschaft im System an die Anerkennung bestimmter Erwartungen bindet. Ob und wie sehr formal geltende Erwartungen wirklich ernst gemeint und zur Sache persönlicher Überzeugung gemacht werden, ist eine andere Frage[2]. Das kann von Fall zu Fall und von Organisation zu Organisation verschieden sein. Die formale Geltung einer Erwartung hat den Sinn, die Prüfung dieser Frage zu erübrigen. Sie ist insofern abstrakt.

Formale Dauergeltung besagt indes nicht ewige, unabänderliche Geltung. Sie ist, im Gegenteil, nur durch Grenzsetzung erreichbar. Zeit-

[2] Allgemein gesehen, läßt die sozialpsychologische Forschung einen Zusammenhang zwischen Mitgliedschaftsgrundlage und Meinungsausdruck vermuten. In sozialen Systemen, die nicht nur durch Anerkennung der Person, sondern auch auf indirekte Weise zur Teilnahme motivieren, wird man mit einer mehr oder minder starken Diskrepanz von öffentlichem Meinungsausdruck und wirklicher Überzeugung rechnen müssen. Vgl. dazu das Experiment von Dittes/Kelley 1956.

liche Generalisierung heißt nicht, daß zu allen Zeiten dasselbe gelten soll, sondern nur, daß die im Zeitlauf wechselnden Umstände die Geltung nicht berühren. Das schließt nicht aus — und gerade die Abstraktion des Geltungsanspruchs von allen Lebenseinflüssen zwingt dazu —, die Normgeltung disponibel zu gestalten. Die Bindung der Mitgliedschaft an bestimmte Erwartungen kann dann — und kann nur — durch Entscheidung geändert werden. Alle anderen Ereignisse bleiben für sie irrelevant; sie lösen die Bindung des Mitglieds als Mitglied nicht, sondern lassen nur die Möglichkeit des Austritts offen. Während natürliche Erwartungen in ihrem Geltungs- und Erfüllungsanspruch vage und unbestimmt sind, sich langsam bilden, kräftigen und wieder versiegen, geführt durch wechselnde Erfahrungen, Zustimmung und Widerspruch, sich in ihrer Normstärke, ihrem Konsensbereich, ihrer Geschichte und ihrer Begründung unmerklich und kontinuierlich wandeln, wird die formale Geltung allein durch Entscheidung verliehen und entzogen. Das Entscheidungserfordernis wirkt wie ein Flaschenhals, der alle anderen Einflüsse ausschaltet und nur kontrollierte wirksam werden läßt. So ist für jeden Zeitpunkt eindeutig feststellbar, ob eine Erwartung gilt oder nicht. Die formale Organisation kennt nur entscheidbare Zweifel. Die Grenzen des Systems sind definiert.

Formale Erwartungen haben infolgedessen einen besonderen Änderungs- und Anpassungsstil. Sie bestehen trotz aller Verschiebungen in ihrer Umwelt fort bis zu einer ausdrücklichen und abrupten Anpassung. Zwischen solchen Anpassungsentscheidungen liegen Zeiten gleichmäßiger Ruhe, in denen sich Krisenstoff ansammelt, bis Schwierigkeiten entstehen und ein Problem bewußt wird, das eine ausdrückliche Lösung fordert. Je stärker das System zentralisiert ist, desto ausgeprägter wird seine Umweltanpassung durch diesen Rythmus von Stetigkeit und spezifisch definierbaren Krisen bestimmt[3]. Es ist leicht zu sehen, daß diese zeitliche Stabilität bezahlt wird mit Folgeproblemen in der Anpassung des Systems an die Umwelt, für die eigene Lösungen gefunden werden müssen. Eine umfangreiche betriebssoziologische Forschung über den Widerstand der Belegschaft gegen Änderungen der Organisation, der Personalverteilung oder der technischen Ausrüstung setzt sich damit auseinander[4]. Dasselbe Problem erscheint — von außen gesehen — als Starrheit, Trägheit oder konservative Einstellung der großen Bürokratien. Der Widerstand von Mitgliedern und die Ungeduld von Nichtmitgliedern zeigen die gleiche Anpassungsschwierigkeit an: daß die vielfältigen und wechselnden Normvorstellungen der Mitglieder und

---

[3] In diesem Sinne spricht Crozier 1961 S. 41 f. von Krisen als inhärentem Element bürokratischer Systeme.

[4] Vgl. insb. Warner/Low 1947 S. 66 ff.; Whyte u. a. 1958 S. 74 ff., 212 ff. Allen 1958 S. 325 ff.; Gardner/Moore 1957 S. 213 ff.; A. W. Gouldner 1954 b.

Nichtmitglieder nicht ohne weiteres in das System hineinwachsen, sondern der Rezeption durch Entscheidung bedürfen.

2. In der Dimension *sachlicher* Generalisierung, bei der Bildung konsistenter Rollenzusammenänge, treten ganz ähnliche Erscheinungen auf, wenn Erwartungen formalisiert werden. Auch hier wirken Generalisierung, Abstraktion und Grenzsetzung zusammen. Die Mitgliedschaftsrolle stiftet, sobald sie für sich konzipiert wird, einen formalen Zusammenhang aller Erwartungen, die in sie einbezogen werden. Sie alle sind für ein und dasselbe Mitgliedschaftsverhältnis wesentlich. Man kann nicht gegen einzelne von ihnen meutern, ohne gegen alle zu meutern. Wer *eine* Weisung seines Vorgesetzten nicht annimmt, wer *einer* Vorschrift aus Prinzip die Anerkennung verweigert, rebelliert gegen das System und gegen alle formalen Erwartungen. Es kommt nicht darauf an, gegen welche im einzelnen er sich wendet; jede Weigerung hat den gleichen Effekt.

Diese Systemwirkung hängt nicht davon ab, daß die einzelne Erwartung mit den übrigen in einem sinnvollen logischen, sachlichen, technischen Zusammenhang steht. Davon wird abstrahiert. Die Formalisierung hat gerade den Sinn, die Prüfung dieser Frage zu ersparen und durch eine Fiktion zu ersetzen. Innerhalb des durch die Mitgliedschaftsrolle gestifteten formalen Zusammenhanges kann der Sachzusammenhang der Einzelerwartungen in ihrer wechselseitigen Bedingtheit mehr oder weniger überzeugend bzw. mehr oder weniger widerspruchsvoll sein. Wo man aber sich nicht mehr auf die persönliche Einsicht in Zusammenhänge oder auf die Sachlogik allein verlassen kann, muß man wissen oder gesagt bekommen, welche Erwartungen zählen und welche nicht. Auch diese Abstraktion ist also nur durch Grenzdefinition erreichbar[5].

Allerdings ist zum Aufbau eines formalen Rollensystems eine gewisse sachliche Konsistenz der Erwartungen unerläßlich. Die Mitglieder müssen sinnvoll ineinandergreifend handeln können, ohne dabei gegen ihre formalen Pflichten zu verstoßen und ihre Mitgliedschaft zu gefährden. Konsistenz des Erwartens und Handelns ist zwar kein Lebenserfordernis. Jede Sozialordnung kann, ja muß ein hohes Maß an Widersprüchlichkeit aufnehmen und institutionalisieren. In ein formales System können dagegen nur Erwartungen aufgenommen werden, die zumindest miteinander verträglich sind, d. h. erfüllt werden können, ohne daß dabei offen gegen andere formale Erwartungen verstoßen werden muß; denn sonst würden die Mitglieder sich durch Vollzug ihrer Pflichten aus dem System hinausmanövrieren.

[5] In der klassischen Organisationslehre wird diese Notwendigkeit anerkannt durch die Postulate, daß alle Kompetenzen eindeutig definiert sein sollen, alle Weisungen knapp, klar und bestimmt sein müßten usw.

Unter dieser Mindestbedingung praktisch-konsistenter Durchführbarkeit bilden die formalen Erwartungen ein sachliches Orientierungsgerüst, für das ein Monopol auf Legitimität in Anspruch genommen wird. Alle Argumentationen und Rechtfertigungen, die formale Geltung erlangen sollen, müssen daran anknüpfen. Alle Zweifel sind in diesem Rahmen entscheidbar. Ein solches Bezugssystem der Sachorientierung kann hochgradig abstrakt und elastisch gehalten werden, weil der Zusammenhang nur formal durch die Kombination von Erwartungen zur Mitgliedschaftsrolle konstituiert ist. Es können einzelne Erwartungen geändert werden, ohne daß an die Logik des Sachzusammenhanges der neuen mit den bleibenden Erwartungen allzu große Anforderungen gestellt werden müssen.

Wenn auf Grund der Mitgliedschaftsregel ein Komplex formaler Erwartungen zu einer konsistenten Rolle zusammengefaßt wird, sind damit keineswegs alle Widersprüche und Konflikte in den faktischen Erwartungen ausgeglichen oder bagatellisiert. Die formale Rolle schafft lediglich eine Plattform, von der aus man mit solchen Widersprüchen umgehen und ihr peinliches Aufplatzen verhindern kann. Jedes Mitglied kann sich auf seine formale Rolle zurückziehen und damit Kommunikations- und Ausdrucksschranken in Kraft setzen, wenn mehrere andere Personen mit unterschiedlichen Erwartungen und Ansprüchen, etwa Vorgesetzte und Untergebene, Kollegen und Außenstehende, anwesend sind. Deshalb mag es z. B. angebracht sein, dem eigenen Vorgesetzten in einer Konferenz mehr Respekt zu erweisen, als unter vier Augen üblich, ihn mit Titel anzureden und ihm nicht zu widersprechen; denn er hat dort seine formale Rolle zu spielen, die für alle Konferenzteilnehmer dieselbe sein muß. So dient die formale Rolle zugleich als Trennung der verschiedenen informalen Rollen und zur Überbrückung ihres möglichen Konfliktes. Ein öffentliches, formal stilisiertes Handeln hat dann formale, nicht aber notwendig auch informale Verbindlichkeit. Es erfährt in seiner Situation keinen Widerspruch, aber es fordert unter Umständen zusätzliche vorherige oder nachträgliche Erläuterungen in informalen Einzelbegegnungen. Aus gleichem Grunde eignet sich die formale Rolle dazu, den Übergang von einer informalen Rolle in eine andere zu erleichtern[6]. Sie ist so generalisiert, daß sie verschiedene und widerspruchsvolle Ausprägungen erfahren, daß sie als Angelpunkt für doppeltes Spiel und für Mitgliedschaft in mehreren Cliquen benutzt werden kann. Sie zwingt andererseits dazu, eine gewisse Mindestkonsistenz der verschiedenen informalen Rollen des Trägers zu wahren, weil es sonst zu übermäßigen Verhaltensschwierigkeiten kommt.

In sachlicher Beziehung ermöglicht die Formalisierung mithin durch Generalisierung und Abstraktion eine Rollentrennung, und dies in

[6] Hierzu einige Beobachtungen bei Dalton 1959 S. 241 ff.

zweifacher Hinsicht: Die formale Rolle ist institutionell getrennt von den sonstigen Rollen des Systemmitglieds innerhalb und außerhalb des Systems. Daher ist einerseits ein externer Rollenstatus nicht ohne weiteres in das System übertragbar: Väter, Erstgeborene, Hausbesitzer oder Mittelstürmer haben in der Organisation auf Grund dieses externen Status keine besonderen Rechte, obgleich hoher Status in der Außenwelt durchaus Prestige, Beziehungen und Einfluß einbringen kann. Andererseits erlaubt es diese Rollentrennung, unangemessene Ansprüche zurückzuweisen, sollte man etwa im Dienst als Verwandter, Logenbruder, Parteigenosse oder Urlaubsbekannter angesprochen werden. Sie erlaubt diese Zurückweisung, sie zwingt nicht unbedingt dazu. Sie gibt jedoch dem formalisierten System die Freiheit, sich von allen möglichen Zumutungen zu separieren, um sich einer spezifischen Funktion zu widmen; und es bleibt eine Frage der Motivation, der Führung, der Kontrolle und letztlich eine Frage der allgemeinen Umweltspolitik des Systems, wie weit und in welchen Richtungen von dieser Freiheit Gebrauch gemacht wird[7]. Zweifellos wird in einer differenzierten Umwelt ein hohes Maß an Rollentrennung einfach schon dadurch erzwungen, daß die Statusgesichtspunkte und Erwartungen der Umwelt zu buntscheckig sind, als daß sie innerhalb eines Systems in eine praktisch-konsistente Ordnung im oben erörterten Sinne gebracht werden könnten: Man kann die formale Hierarchie einer Arbeitsorganisation nicht zugleich in Anlehnung an die kirchliche, politische, familiäre, berufständische und sportliche Rangstellung der Mitglieder aufbauen.

Diese Rollentrennung wird gestützt durch Institutionalisierung der Unpersönlichkeit als Einstellung und Verhaltensstil. Unpersönlichkeit ist kein empirisches Merkmal des bürokratischen Wesens, auch keine idealtypische Charakterisierung im Sinne Max Webers. Sie besagt keinesfalls, daß persönlich-individuelle Eigenheiten für Organisations- und Verhaltensfragen irrelevant seien. Wenn unpersönliche Orientierungen durch institutionelle Billigung gestützt werden, so heißt dies lediglich, daß die verschiedenen Rollen, die sich in einer Person verbinden, getrennt zu bleiben haben, genauer: daß nicht aus einem Rollenkreis Ansprüche für einen anderen hergeleitet werden können, *bloß weil* es sich um verschiedene Rollen *derselben Person* handelt. Solche Rollenverknüpfung bedarf vielmehr einer sachlichen Begründung an Hand der speziell definierten Interessen des sozialen

[7] Daß sich durch Formalisierung allein eine solche Rollentrennung institutionell noch nicht einlebt, zeigt die Verwaltungssituation in Entwicklungsländern, wo traditionelle Rollenverflechtungen mit der Umwelt auch modern aufgezogenen Verwaltungen noch ihre Prägung geben. Dazu Berger 1957 S. 114 ff.; Riggs 1962. Sehr weit zurück reichen die Versuche der chinesischen Bürokratie, Außenbindungen auf familiärer oder persönlich-ethischer Grundlage zu neutralisieren. Siehe Kracke 1953 passim, z. B. S. 100 f.

Systems. Unpersönlichkeit des Verhaltens ist mithin eine Möglichkeit der Distanzierung und der Spezifikation von Rollenverpflichtungen, vom System her gesehen eine Möglichkeit der Grenzdefinition und des Invarianthaltens solcher Grenzen. Ob und an welchen Stellen es für ein System wichtig ist, Grenzen zu ziehen, und wo es Rollenverflechtungen mit der Umwelt tolerieren kann oder gar fördern muß, ist eine Frage, die nur durch konkretere Analysen einzelner Systeme oder Systemtypen beantwortet werden kann[8].

Sozialordnungen, die auf Rollentrennung beruhen, haben ihre besonderen Probleme dadurch, daß sie offen lassen müssen, welche Rollen in einer Person faktisch zusammentreffen. Auch hier ist ein Rückblick auf einfachere, elementar geordnete Kulturen nützlich, um unsere heutigen Probleme ins Relief treten zu lassen.

In primitiven, wenig gegliederten Sozialordnungen liegt genau fest, welche Rollen zusammengehören und welche sich ausschließen. Das Familienoberhaupt führt zugleich im Krieg und auf der Jagd, ist den Göttern für die Erfüllung der religiösen Pflichten verantwortlich, ist Mitglied des Stammesrates und anderes mehr. Wer Familienoberhaupt wird, tritt damit in einen vorgezeichneten Komplex von Rollen ein und verliert andere. Ein Rollenwechsel ändert die soziale Struktur daher nicht[9]. Die Rollenzusammenhänge sind fest institutionalisiert, bis in Einzelheiten anschaulich-situationsmäßig ausgearbeitet und werden so tradiert. Der Zeitpunkt des Eintritts in einen neuen Rollenkomplex wird deutlich markiert und sozial sichtbar gemacht. Es gibt kaum Rollenkonflikte.

Differenzierte Sozialordnungen müssen dagegen die personbezogene Rollenkombination als Strukturprinzip fallenlassen und sich elastischere Ordnungsgrundlagen suchen. Sie kennen zu viele Rollen, müssen ihre Rollensysteme daher mit Hilfe von sachlichen Auswahlgesichtspunkten und Indifferenzregeln bilden. Einige wenige Rollenverbindungen werden vorgeschrieben; im übrigen stützt sich die soziale Organisation nicht auf Rollenhäufungen in einer Person, sondern auch sachlich-spezielle Regelungen des Rollenverkehrs, besonders des Kommunikationswesens: wer wem was mitzuteilen hat. Die personale Rollenkombination bleibt so dem Zufall überlassen. Wer ein Büro betritt, weiß typisch

---

[8] Die Auffassung der Unpersönlichkeit als Rollentrennung kann als ein Ergebnis der kritischen Umarbeitung der Bürokratiekonzeption Max Webers durch die neuere Organisationssoziologie bezeichnet werden. Vgl. namentlich Francis/Stone 1956. Im gleichen Sinne wird man Eisenstadts Unterscheidung von Bürokratisierung und Debürokratisierung verstehen müssen, nämlich als formalistische Ausschaltung aller nichtbürokratischen Rollen bzw. Verflechtung von bürokratischen mit nichtbürokratischen Rollen; vgl. Eisenstadt 1959 und Katz/Eisenstadt 1960 S. 119 f.

[9] Ausdrücklich festgehalten hat diesen Gedanken Fortes 1953 S. 36. Vgl. auch Nadel 1957 S. 68 f.

nicht, ob der dort Sitzende raucht oder nicht, verheiratet ist oder nicht, tanzt oder nicht, einer Partei, Religionsgemeinschaft, Sportorganisation angehört oder nicht. Dadurch wird zugleich die unpersönliche, rollenspezifische Orientierung des Verkehrs und die Mobilität der Mitgliedschaften gesichert.

Rollentrennung in diesem Sinne ist also von Rollenverbindung wie von Rollenausschließung wohl zu unterscheiden. Sie besagt, daß die personalen Rollenzusammenhänge nicht institutionalisiert sind. Sie dient dazu, verschiedene Lebenskreise als Systeme voneinander zu trennen, gegeneinander zu neutralisieren. Andererseits kommt es in einer solchen Ordnung zu spezifischen Folgeproblemen. Es ist nicht vorherbestimmt, daher auch nicht vorhersehbar, welche Rollen sich in einer Person anhäufen. Daher gibt es für zahlreiche Rollenkonflikte keine ausgearbeiteten, sozial akzeptierten Lösungen: Der einzelne wird auf seine Lebensprobleme isoliert. Außerdem bringt jeder Rollenwechsel für das System neue Konstellationen mit sich. Die Rollenpartner müssen sich nicht nur an einen anderen Menschen gewöhnen, auch die sozialen Zusammenhänge, die durch die Person vermittelt werden, ändern sich. Die faktischen Interessen des Systems und im System reichen nämlich weit in den formal neutralisierten Bereich hinein: Die Parteimitgliedschaft des Verwaltungsbeamten, die Ehepflichten des Kegelbruders, ja selbst die Leidenschaft der Frau des Generaldirektors für kostbares Porzellan, sind Faktoren, die nicht vernachlässigt werden dürfen bzw. sinnvoll ausgenutzt werden können. Erst recht sind die systeminternen informalen Rollen von Bedeutung. Auch hier bricht mit dem Rollenwechsel die alte Ordnung zusammen, weil ihre Kontinuität nicht durch Verknüpfung mit den formalen Rollen gesichert werden kann, vielmehr auf der Personenkonstellation beruht[10].

Wir sehen hier, daß nicht nur die sachliche Konsistenz, sondern auch die Relevanzgrenzen der formalen Erwartungen in hohem Maße fiktiv sind: Man muß sie beachten, ohne voll und ganz auf sie hereinzufallen. Das erfordert eine doppelgleisige Orientierung als Kernstück aller bürokratischen Verhaltenstechniken, denen wir im Laufe unserer Untersuchung begegnen werden.

Diese Skizze mag genügen, um auch in der Dimension sachlicher Sinnbeziehungen jene eigentümliche Struktur zu verdeutlichen, auf die es uns ankommt: die Ausbildung einer abgesonderten, formalkonsistenten Erwartungsordnung durch Generalisierung, Spezifizierung und Abstraktion. Die sachlichen Systemgrenzen werden durch Institutionalisierung von Unpersönlichkeit und Rollentrennung invariant gehalten.

[10] Diese Probleme sind vor allem mit Bezug auf den Führungswechsel in formalisierten Systemen erörtert worden. Vgl. Luhmann 1962 a und die dort angegebene Literatur. Nachzutragen wäre Fürstenberg 1956; Guest 1962; Levenson 1961.

Dadurch kommt es an diesen Grenzen, nämlich in Form von Rollenkonflikten und beim Rollenwechsel, zu Verhaltensschwierigkeiten, die durch die formale Struktur nicht gelöst werden können, sondern auf die Einzelpersönlichkeit bzw. auf eine informale Ordnung des Verhaltens abgeladen werden.

3. In *sozialer* Richtung kommt die Generalisierung von Verhaltenserwartungen darin zum Ausdruck, daß innerhalb des Systems Konsens mit den formalen Erwartungen bei allen Mitgliedern ungeachtet ihrer individuell unterschiedlichen Einstellungen unterstellt werden kann.

Die Formalisierung eines sozialen Systems setzt eine Institutionalisierung der formalen Erwartungen voraus. Sie ist auf eine gemeinsame Situationsdefinition der Beteiligten, auf eine übereinstimmende Darstellung des richtigen Verhaltens gestellt. Entscheidend ist der Konsens darüber, daß gewisse Erwartungen als Mitgliedschaftsbedingung anerkannt werden müssen, und zwar der ausgedrückte und wahrgenommene Konsens, den jeder zum Bestandteil seines öffentlichen Auftretens im System macht. Sobald ein zustimmendes Verhalten als solches erwartet wird und seine Wahrnehmung zuverlässig möglich ist, löst sich der soziale Konsens von den psychologisch tragenden Faktoren ab[11]. Damit zugleich werden die Erwartungen als Normen *neben* den Handlungen in besonderer Weise zustimmungsfähig und zustimmungspflichtig. Ob einer sich heimlich vornimmt, diese Erwartungen zu umgehen und ungesehen zu verletzen, ist eine andere Frage, ebenso die Behandlung von Fehlern und Verstößen gegen die formalen Erwartungen. Das sind Abweichungen, die — wenn sie in Grenzen bleiben — die Festigkeit der Formalstruktur nicht erschüttern und die keine weittragenden Wirkungen im System haben können, weil sie keine ausdrückliche Zustimmung finden.

Durch verbreiteten Konsens bekommen Rollen das Gewicht von Institutionen. Das heißt: Man kann bei einer Begegnung mit anderen zunächst von der Gemeinsamkeit wechselseitiger Erwartungen ausgehen, ohne jeweils im einzelnen abklären und aushandeln zu müssen, wie weit die Zustimmung wirklich geht; dabei wird man von den Umstehenden im Zweifel unterstützt. Wer anderer Meinung ist, muß dies ausdrücklich melden; er hat die Last der Initiative, das Schwergewicht einer vermuteten Selbstverständlichkeit und die Gefahr von Enttäuschungsreaktionen gegen sich. Im allgemeinen wird er sich daher lieber auf eine fiktive Gemeinsamkeit einlassen[12].

---

[11] Diese Beobachtung liegt zum Beispiel dem sozialpsychologischen Begriff des „perceived consensus" zugrunde, obwohl die Sozialpsychologen damit weniger diesen (soziologischen) Aspekt, als vielmehr die Bewußtheit der Gemeinsamkeit der Orientierung betonen wollen. Vgl. dazu Newcomb 1953 a und 1953 b S. 154 f.

[12] Auch hier ist eine kritische Anmerkung gegen ältere Auffassungen zum Verständnis erforderlich. Im allgemeinen werden Institutionen durch fakti-

Konsensfiktionen sind schon in elementaren sozialen Kontakten weit verbreitet und unerläßlich. Sie dienen dazu, die Selbstdarstellung der Beteiligten in Einklang zu bringen mit den Notwendigkeiten der Kontaktfortführung. Sie werden durch Selbstverpflichtung auf die sich entwickelnde Situationsordnung und durch Takt gesichert. Dazu kommt bei formalen Institutionen die Regel, daß niemand widersprechen kann, ohne zugleich seiner Rolle als Mitglied des Systems zu widersprechen und damit seine Mitgliedschaft zu riskieren. Man kann deshalb ziemlich sicher sich darauf verlassen, daß, wer überhaupt Mitglied im System ist, den formalen Erwartungen zustimmt. Wer abweicht, muß damit rechnen, allein zu bleiben. Er hat keine Chance, mit anderen eine tolerierte Minorität zu bilden[13].

Diese Konsenssicherung führt nicht nur dazu, daß man auf sichtbare Erfüllung der Erwartungen durch diejenigen Mitglieder, an die sie gerichtet sind, zählen kann. Es kommt hinzu, daß formale Erwartungen, die allgemeine Anerkennung finden, auch durch jene Mitglieder mitkonstituiert und gestützt werden, die konkret gar nicht betroffen sind, die keine direkten Rollenbeziehungen zu dem Handelnden unterhalten. Die formale Autorität eines Vorgesetzten wird nicht nur durch den Gehorsam seiner Untergebenen begründet und getragen (was die moderne Autoritätslehre, die Autorität durch Befolgung von Weisungen definiert, leicht übersieht), sondern durch die Mitglieder der Gesamtorganisation[14]. Es ist also nicht nur dafür gesorgt, daß es relativ wenig Verstöße und Abweichungen gibt, sondern — vielleicht wichtiger noch — auch dafür, daß Verstöße ohne soziale Unterstützung und Billigung

---

schen Konsens definiert. Konsens gilt als notwendige Bedingung menschlichen Zusammenlebens und daher als möglichst erstrebenswert. Vgl. z. B. Newcomb 1959. Dabei wird nicht genügend bedacht, in welchem Maße fiktiver Konsens zur Fortführung des Zusammenlebens ausreicht. Goffman 1958 S. 3 f., 107, u. ö. betont indes nachdrücklich das Ausreichen eines „working consensus" für die Sicherung eines „interactional modus vivendi". Vgl. ferner Gross u. a. 1958 als eine Untersuchung, in der faktischer Konsens über eine formal organisierte Rolle als Variable zum Thema gemacht wird. Etzioni 1961 S. 128 ff. erörtert grundsätzlich, in welchem Ausmaß verschiedene Organisationstypen in ihren einzelnen Teilstrukturen überhaupt Konsens benötigen. Vgl. dazu auch Levinson 1959 und Horowitz 1962.

Soziale Systeme kommen mit einem sehr begrenzten Ausmaß an echtem Konsens aus. Bestand hängt weniger von einer Vermehrung des Konsenses ab, als von einer richtigen Auswahl der Personen und Themen, zwischen denen und über die Konsens bestehen muß. Diese Kritik liegt auf einer Linie mit jener, die die starren Ideale des unveränderten Bestandes und der Widerspruchslosigkeit sozialer Systeme aufzulockern sucht.

[13] Zur besonderen Stärke des Konsensdruckes, wenn alle gegen einen stehen, vgl. die Experimente von Asch 1951.

[14] Hierzu kann man bei Barnard 1938 S. 167 Anm. 4 und S. 187 einsichtige Formulierungen finden, obwohl Barnard seine These noch ganz von der Vorstellung aus entwickelt, daß Autorität durch Konsens der Untergebenen getragen sein muß.

bleiben und ihre Wirkungen rasch verebben, weil sie von niemandem aufgenommen und weitergetragen werden.

Wenn Konsens als Ausdrucksverhalten — und nicht nur als Einstellung — normiert werden kann, so kann er auch als Kommunikation formalisiert werden. Die Erklärung der Zustimmung wird dann zur Mitgliedspflicht, und zu dieser Pflicht gehört auch, daß man sich im Sinne dieses Konsenses konsequent weiterverhält. Die Bedingungen, von denen diese Konsenspflicht abhängt, lassen sich eindeutig regeln. Sie laufen auf ein Verfahren hinaus, in dem konsenspflichtige Tatsachen und Erwartungen formuliert werden. Im Rahmen solcher Verfahren ist der Konsens einzelner Mitglieder ersetzbar, zum Beispiel durch Erklärung eines Vertreters oder durch Entscheidung des Vorgesetzten. Die Substitution wird dadurch erreicht, daß das Mitglied verpflichtet wird, sich so zu verhalten, als ob es selbst zugestimmt hätte.

Auf diese Weise läßt sich ein Prozeß der Konsensherstellung organisieren, der sich von elementaren Formen der Ermittlung und Bildung gemeinsamer Ansichten weit entfernt. Im Grunde ist jedes soziale Verhalten an Konsensmöglichkeiten orientiert und darauf bedacht, den offenen Meinungsausdruck so zu steuern, daß genügend Übereinstimmung für die Fortsetzung des Kontaktes erhalten bleibt. Die Taktiken der Gesprächsführung sind wesentlich durch diese Rahmenbedingung bestimmt. Auch in formalisierten Systemen spielt der Meinungsaustausch im Gespräch eine tragende Rolle; aber er unterscheidet sich in wichtigen Zügen von der freien, gesellschaftlichen Konversation. Er ist dadurch strukturiert, daß in jedem Falle ein für alle verbindliches Endergebnis (und sei es negativer Art) zu erwarten ist, das als konsentierte allgemeine Auffassung behandelt und dem weiteren Verhalten zugrunde gelegt wird. Das einheitliche Ergebnis wird dadurch garantiert, daß Zustimmung notfalls ersetzt werden kann. Daher müssen alle Beteiligten gezielten Einfluß auf die Knotenpunkte suchen, an denen das Ergebnis verbindlich formuliert wird. Selbst kollegiale Gespräche sind stillschweigend auf eine Hierarchie von Entscheidungsrechten rückbezogen. Welche Meinung auch immer der einzelne durchzusetzen sucht, er kann sie nicht als rein persönlich darstellen, sondern muß ihr eine Formulierung geben, die als Konsens aller formalisierbar ist. Schon durch seine Erfolgsbedingungen wird der Meinungsausdruck sozial generalisiert. Nicht die glanzvolle Darstellung der eigenen Meinung, sondern Einfluß auf den Entscheidungsprozeß ist der Weg zum sozialen Erfolg und zur Selbstbestätigung.

Auch soziale Strukturfestigkeit ist somit über Fiktionen erreichbar und ohne daß es auf volle innere Zustimmung allzusehr ankommt. Es genügt, daß gegenüber konsenspflichtigen Meinungen niemand Dissens zum Ausdruck bringen kann, weil er sich dadurch — und nicht schon

durch eine abweichende innere Einstellung — als Mitglied disqualifizieren würde. In dem Maße, als diese Überzeugung fehlt, wird allerdings die Motivation zur Mitgliedschaft problematisch und muß besonders beschafft werden. Das ist nicht lediglich als Nachteil zu verstehen, vielmehr — wie in einem späteren Kapitel gezeigt werden soll — als Schritt zum Aufbau differenzierter Systeme, in denen Motivation und Leistungserwartungen nach verschiedenen Gesichtspunkten variiert und gesteuert werden können.

Ergebnissichere, deshalb aber teilweise fingierende Prozeduren der Konsensherstellung lassen sich nur innerhalb eines bestimmten Personenkreises institutionalisieren, der auf die Anerkennung des Resultates verpflichtet wird. Auch bei sozialer Generalisierung bedingen sich also Formalisierung, Abstraktion und Grenzdefinition wechselseitig. Wir hatten unsere Untersuchungen mit der Definition des sozialen Systems als grenzerhaltendes Aktionssystem begonnen, dabei aber offen gelassen, wie es zu einer solchen Grenzziehung kommt. Die Formalisierung des Systems ist eine Antwort auf diese Frage. Sie gewinnt als Ersatz für das emotional fundierte Freund/Feind-Schema in großräumigen, differenzierten und kooperativen Sozialordnungen an Bedeutung. Sie ermöglicht die Konstitution eines zeitlich, sachlich und sozial mit definierten Grenzen versehenen Erwartungssystems, das dazu dient, ein Handlungssystem zu strukturieren. Dabei ist mit der Definition der Grenzen zugleich die Möglichkeit ihrer Änderung durch Entscheidung gesetzt, so daß das System trotz Abstraktion elastisch und anpassungsfähig bleiben kann.

Wenn und soweit Erwartungen in diesen drei Richtungen, zeitlich, sachlich und sozial formalisiert sind, besitzen sie hohe Sicherheit und Verläßlichkeit. Die eigentlich tragenden Handlungsgrundlagen: dauernde Einstellungen, sachlicher Sinnzusammenhang und Konsens sind dann für gewisse Entscheidungen durch Fiktionen ersetzbar. Darin liegen für den internen Verkehr Mechanismen der Bewußtseinsentlastung und der Situationsvereinfachung. Vor allem aber trägt diese Erwartungssicherung dazu bei, ein soziales System in bestimmten, definierten Grenzen gegenüber seiner Umwelt zu erhalten.

Auf dieser Basis kann gehandelt werden, wie immer es im einzelnen auch um sie bestellt sein mag. Sie ermöglicht Vertrauen in einem Umfange, den eine Einzelperson niemals garantieren könnte. Generalisiertes Systemvertrauen ist eine wesentliche Vorbedingung für neuartige, weittragende Formen des rationalen Verhaltens, die ohne Organisation undenkbar wären. Um diesen Zusammenhang deutlich werden zu lassen, müssen wir abschließend kurz auf Entstehungsbedingungen und Funktion des Vertrauens eingehen.

4. Es gibt zahlreiche zwischenmenschliche Beziehungen, die auf unmittelbarer wechselseitiger Befriedigung aller Beteiligten beruhen. Die Partner erfreuen einander auf der Stelle. Sie mögen hoffen, daß die Beziehung sich fortsetzen läßt. Sie mögen eine solche Fortsetzung erwarten. Aber die Gegenwart ist Motiv genug für den Kontakt. Vertrauen ist unnötig.

Sobald jedoch einer oder mehrere der Beteiligten ohne sofortige Befriedigung vorleisten müssen, und das ist bei komplizierteren Tausch- und Kooperationsbeziehungen unvermeidlich der Fall, muß der Kontakt von Vertrauen getragen sein[15]. Vertrauen erschöpft sich nicht im rein kognitiven, mehr oder weniger sicheren Erwarten zukünftigen Verhaltens; vielmehr ist zugleich ein Prozeß gegenwärtiger Motivation involviert[16]. Vertrauen ist die Erwartung einer künftigen Befriedigung, die zum Motiv für eigenes, sich festlegendes Verhalten wird. Vertrauen dient somit als elementarer sozialer Prozeß der Überbrükkung von Zeitdifferenzen in Leistungsbeziehungen.

Diese Sicherheit kann zunächst aus persönlicher Bekanntschaft gewonnen werden. Als menschliches Vertrauen gründet sie sich auf die Identität und gleichbleibende Konsistenz bekannter und „vertrauter" Personen. Die Hausfrau weiß, daß ihr Dienstmädchen nicht nascht, ihre Nachbarin nicht tratscht und daß ihre Kinder vorsichtig auf den Verkehr achten, wenn sie zur Schule gehen. Sie kann ihr eigenes Verhalten in diesen persönlich übersehbaren Sicherheiten abstützen. Die Möglichkeiten, vertrauensfähige persönliche Bekanntschaften zu schließen, sind jedoch sehr begrenzt, und damit auch die Möglichkeiten, auf dieser Basis zu rational vertretbaren Entschlüssen zu kommen. Kompliziertere Formen der Umwegrationalität und der langfristigen Investierung von Mühen und Mitteln müssen Beziehungen zu Unbekannten einbeziehen, denen man vertrauen muß, ohne dieses Vertrauen auf persönliche Bekanntschaft stützen zu können, ja ohne die entscheidenden Motive des Partners selbst in der Hand zu haben.

Voraussetzungsvolle Formen der Handlungsrationalität, die mit weit in die Zukunft reichenden, systemvermittelten, Unbekannte einschließenden Leistungsbeziehungen zu rechnen haben, können erst entwikkelt werden, wenn der Mensch gelernt hat, sein Vertrauen von der Einzelperson auf das soziale System zu übertragen, in dem der Einzelmensch nur noch eine spezielle Rolle spielt. Das Vertrauen bezieht sich

---

[15] Ein funktionales Äquivalent für Vertrauen wäre, wie wir schon oben S. 43 Anm. 7 gesagt haben, das Angebot übermäßig großer Gewinnchancen. Diese Lösung des Problems wird jedoch zumeist, weil zu kostspielig, nicht interessieren.

[16] Auf den Motivationswert des Vertrauens gründet auch Deutsch 1958 seine Untersuchung über Vertrauen als Kooperationsbasis. Siehe ferner Deutsch 1960.

dann nicht mehr auf die Identität bekannter Personen, sondern auf die Identität sozialer Systeme, die in bestimmten Grenzen durch Formalisierung von Verhaltenserwartungen garantiert ist. Man weiß zwar nicht genau, wie es zustande kommt, daß die Züge im Schienengewirr vor dem Hauptbahnhof nicht zusammenstoßen, daß die verordneten Pillen helfen und daß jede Woche Geld in die Lohntüte gefüllt werden kann; aber man hat eine globale Vorstellung von den sozialen Systemen, die diese Leistungen organisieren und man vertraut, sei es als Mitglied, sei es als Nichtmitglied, in den Fortbestand dieser Systeme, ohne sie in ihren komplizierten Bedingtheiten ganz zu durchschauen und ohne sie maßgebend beeinflussen zu können. Auf der Grundlage dieses Vertrauens ergeben sich mehr Lebenssituationen, in denen rationale Wahl möglich ist, als es ohne Systemvertrauen der Fall sein könnte, weil man ohne Vertrauen auf einen engen Bereich unmittelbaren Nutzens beschränkt wäre. Es bieten sich mehr Möglichkeiten, vernünftig zu handeln, wenn auch nicht allein aus eigener Vernunft.

Grundlage und Gegenstand dieses Vertrauens sind die sozialen Prozesse der Formalisierung, Generalisierung, Abstraktion und Trennung von Erwartungen, die wir in ihren drei Dimensionen behandelt haben. Wir stoßen damit auf ein sehr altes Thema der Staatslehre: daß die hoheitliche Gewalt, mithin die Ämterverfassung des Staates, als anvertraute Macht zu verstehen und deshalb pflichtgemäß und verantwortlich auszuüben sei[17]. Zwar kann man nicht im alten Sinne aus dem Tatbestand des Vertrauens eine normative Bindung des Amtshandelns herleiten; das wäre ein Trugschluß. Das Argument enthält jedoch als wahren Kern den Hinweis auf einen funktionalen Zusammenhang, nämlich den zwischen Formalisierung von Erwartungen, Generalisierung des Vertrauens und umfassender Rationalisierung des Handelns.

6. Kapitel

Formalisierung und Systemdifferenzierung

Die Systemleistung, die wir uns vor Augen geführt haben: das Invarianthalten gewisser Zustände und Verläufe gegenüber einer wechselnden Umwelt, läßt sich verbessern und vergrößern, wenn man das System in sich gliedert. Differenzierte Systeme sind leistungsfähiger als undifferenzierte Systeme. In diesem Kapitel kommt es uns darauf an, den Leistungsgewinn durch Differenzierung zu verstehen und zu überlegen, welche Funktion die Formalisierung des Systems in diesem Zusammenhang erfüllt.

[17] Als Versuch der Wiederbelebung vgl. Hennis 1962. Dort auch weitere Literaturangaben.

Das Thema ist kein Neuland. Wir besitzen in der Arbeitsteilungslehre der Wirtschaftswissenschaft und in der Gewaltenteilungslehre der Politischen Wissenschaft ausgearbeitete Theorien der Systemdifferenzierung. Diese Konzeptionen sind jedoch nicht weiträumig genug angelegt, um das Problem der Formalisierung aufnehmen zu können. Formale Organisation erscheint ihnen als mehr oder weniger selbstverständliche Form der Verwirklichung ihrer Erkenntnisse, nicht als Kern des Problems. Auch hier steht es der Organisationswissenschaft noch bevor, die Folgerungen aus der revolutionierenden Entdeckung der „informalen Organisation" zu ziehen.

Wenn man eine abstrakte Ausgangsposition bezieht und sich des analytischen Werkzeugs der allgemeinen funktionalen Systemtheorie bedient, wird sichtbar, daß und warum die klassischen Konzeptionen in ihrer Aussagefähigkeit begrenzt sind. Sie verwenden — in der Arbeitsteilungslehre ganz bewußt, in der Gewaltenteilungslehre mehr implizit — die ontologische Systemvorstellung als Ausgangspunkt. Systeme werden als Beziehungen zwischen Teilen definiert, welche die Teile zu einem Ganzen zusammenordnen. System wird danach als internes Arrangement des Ganzen verstanden. Daß die Erhaltung einer solchen Ordnung in einer unkontrollierbaren Umwelt problematisch ist und daß gerade in der Überwindung dieser Problematik der Sinn der Ordnung liegt, wird nicht gesehen oder jedenfalls nicht zum Ausgangspunkt der Analyse gemacht. Systemrationalität scheint in sich selbst interessant und wertvoll genug zu sein. Dabei fehlt es aber an einem tragfähigen und instruktiven Bezugsgesichtspunkt, von dem aus die Funktion der Differenzierung selbst deutlich gemacht und sämtliche Möglichkeiten der Differenzierung als funktional äquivalente Strategien nebeneinandergestellt und verglichen werden könnten. Der Leistungsgewinn durch Differenzierung wird zu eng gesehen; ihren Folgeproblemen wird man nicht voll gerecht. Und die Rolle, welche die Formalisierung der Systemstruktur dabei spielt, bleibt ungeklärt.

Für die Arbeitsteilungslehre ist bezeichnend, daß sie das Systemganze als Zweck und die Systemteile als Mittel interpretiert. Zum Kriterium für die Wahl eines Gliederungsschemas wird deshalb die Frage, durch welche Aufteilung der Zweck am besten, das heißt: am wirtschaftlichsten, erfüllt wird. Daß zur Erhaltung eines Systems mehr erforderlich ist als nur die Erfüllung seines Zweckes, wird nicht gesehen. Deshalb kann auch nicht verstanden werden, daß die Teile mehr Funktionen erfüllen müssen, als nur dem Zwecke zu dienen. Alle Entwürfe eines Differenzierungsschemas auf jener Basis setzen voraus, daß die Handlungen im System nur einer Funktion, nämlich ihrem jeweiligen Zweck oder Unterzweck, dienen, während in Wahrheit alle konkreten Handlungen, also auch alle Teilstrukturen eines Systems vielfältige Folgen

haben, also multifunktional wirksam sind. So wird der Leistungsgewinn durch Differenzierung allein an der Erfüllung des Zweckes abgelesen, und alle anderen Systembedürfnisse als Störungen oder Kosten gegengebucht.

Ganz ähnlich versteht auch die Gewaltenteilungslehre Strukturdifferenzierung unifunktional und kommt dadurch zu einem unrealistischen Verständnis der Wirksamkeitsbedingungen von Teilstrukturen. Die Gewaltenteilungslehre hat ihre einengende Prämisse in der These, daß Gesetzgebung, Regierung (Verwaltung) und Rechtsprechung die Grundfunktionen des politischen Systems seien, und daß jeder dieser Funktionen eine Sonderstruktur von Ämtern und Einrichtungen zugeordnet werden müsse, die ihr und nur ihr zu dienen bestimmt sei. Auch dadurch wird die Frage abgeschnitten, ob es noch weitere Funktionen gebe, die erfüllt werden müssen, oder andere Aufgliederungen. Die übrigen Funktionen werden durch das prominente Schema in den Schatten oder gar in die Illegalität abgedrängt. Der Differenzierungsgewinn, hier: Schutz gegen Machtmißbrauch, wird entsprechend eng verstanden. Auch hier wird also aus sehr speziellen Intentionen heraus ein System strukturiert, ohne daß zuvor Klarheit darüber geschaffen wäre, welchen Sinn ganz allgemein eine differenzierende Struktur für ein System besitzt und welche Möglichkeiten der Differenzierung es gibt.

Diese Kritik der klassischen Konzeptionen führt vor drei Fragen: (1) Was ist die Funktion der Systemdifferenzierung und wie wird sie erfüllt? (2) Wozu dient in diesem Zusammenhang die Formalisierung der differenzierten Struktur? Und (3) welche Folgen hat es, wenn bestimmte Systemfunktionen dem Differenzierungsschema zugrunde gelegt werden (und andere nicht)?

1. Funktion und Wirkungsweise der Systemdifferenzierung lassen sich am besten erörtern, wenn man sich zunächst die Gründe vor Augen führt, weshalb das Zweck/Mittel-Schema zur Darstellung der inneren Ordnung eines Systems nicht ausreicht. Zwei Gesichtspunkte haben besondere Bedeutung: Erstens können nicht alle systemnotwendigen Leistungen auf einen einzigen oder auf mehrere widerspruchsfrei zusammenhängende Systemzwecke bezogen werden. Das würde eine perfekt geordnete, stabile Umwelt voraussetzen, die das System um seines Zweckes willen erhält. Da diese Voraussetzung nie ganz erfüllbar ist, müssen alle Systeme neben ihrem Zweck weitere Strategien der Selbsterhaltung entwickeln. Nur wo solche Selbsterhaltungsmechanismen vorhanden sind, hat es überhaupt Sinn, von System zu sprechen. Zweitens können konkrete Handlungen nie exklusiv auf einen Zweck bezogen werden. Das hieße ihre Nebenfolgen ignorieren. Handlungen haben immer vielfältige Folgen, die verschiedene Systemprobleme teils

günstig, teils nachteilig berühren. Jede faktische Handlung, jede konkrete Teilstruktur eines Systems ist in diesem Sinne multifunktional[1].

Diese beiden Gründe machen es erforderlich, in jedem System, das eine gewisse Größenschwelle überschreitet, Leistungseinheiten zu bilden, die sich in begrenztem Umfange selbst stabilisieren und damit selbst Systemcharakter gewinnen. Jede Differenzierung ist Differenzierung in Untersysteme. Deren Erhaltung erfordert Handlungen, die sich nicht gradlinig als Mittel oder Untermittel aus dem Zweck des Systems herleiten lassen, vielmehr mehr oder weniger deutlich zu ihm in Widerspruch geraten[2].

Die Selbststabilisierung eines Untersystems ist mithin keine logische Konsequenz der Zweckstruktur des Gesamtsystems, nicht lediglich ein Mittel, wohl aber ein Vorgang, der gewisse Funktionen im Untersystem wie auch im Gesamtsystem erfüllt. Wenn man den optimalen Nutzwert einer Handlung ausrechnen könnte, würde man also zu verschiedenen Ergebnissen kommen je nach dem, ob man das Gesamtsystem oder das Untersystem als Bezugsrahmen wählt.

Diese Tatsache, daß sich Handlungen wegen ihrer komplexen Folgen in einem System nicht widerspruchsfrei ordnen lassen, hängt damit zusammen, daß jedes System in einer problematischen Umwelt lebt, die es nicht gestattet, alle Handlungsfolgen bis auf eine (die bezweckte) zu ignorieren. Eben deshalb kann ein System auch nach innen nicht rein zweckrational differenziert sein, sondern muß Untersysteme bilden, die einen Teil ihrer Kräfte eigenen Bestandsbedürfnissen widmen und nur dadurch in der Lage sind, dem Gesamtsystem einen verläßlichen Beitrag zu garantieren.

Systemdifferenzierung ist zunächst einfach Wiederholung der Systembildung im Inneren von Systemen. In diesem Sinne sind alle sozialen Systeme differenziert. Sie bestehen aus Handlungen verschiedener Personen, die in Form von gleichartigen oder verschiedenartigen Rollen erwartet werden. Jedes Rollenverhalten hat seinen eigentümlichen Stil, benutzt eine Reihe von selbstentwickelten Problemlösungen, besitzt einen begrenzten Variationsspielraum, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gegenüber wechselnden Umständen im Rahmen des sozialen Systems und kann deshalb als Untersystem auf seine eigenen Bestandsbedingungen hin analysiert werden. Untersysteme können die Invarianz ihrer eigenen Grenzen im Gesamtsystem garantieren. Gewisse Zustände, Handlungsreihen, Geschehensverläufe werden durch sie gewährleistet und andere ausgeschlossen, ohne daß die übrigen Systemglieder

[1] Vgl. Parsons u. a. 1953 S. 176 oder, speziell für politische Systeme, Almond 1960 S. 17 ff.

[2] Als eine grundsätzliche Ausarbeitung dieses Gedankens vgl. Firey 1948; als gutes Beispiel die Schilderung der Forschungsorganisation eines Industrieunternehmens von Marcson 1960.

sich darum kümmern müßten. Jedes Teilsystem kann einer besonderen Aufgabe nachgehen und dabei, ohne sich ihr exklusiv und rücksichtslos zu widmen, doch in hohem Maße indifferent bleiben gegen das, was andere tun[3]. Es wird von einer umfassenden Verpflichtung auf alles, was im System geschieht, entlastet und steht nur noch in spezifischen Rollenbeziehungen mit begrenzten Rücksichtnahmen auf andere. So bildet es ein Zentrum für eigene Leistung dadurch, daß es andere Vorgänge im System als Umwelt behandeln kann, an welcher es sich selektiv und anpassend orientiert.

Eine solche Ordnung des begrenzt-aufmerksamen, spezifisch interessierten Zusammenlebens stellt sich stets von selbst ein. Sie ergibt sich aus der Begrenztheit des menschlichen Erlebnispotentials. Von Untersystemen eines Gesamtsystems kann man erst dann sprechen, wenn die Invarianz und Umweltunabhängigkeit des Untersystems direkt oder indirekt in den Dienst der Bestandsprobleme des Gesamtsystems genommen wird; wenn, mit anderen Worten, das Untersystem eine Funktion im Gesamtsystem erfüllt. In dem Maße, als Untersysteme sich spezifischen Funktionen des Gesamtsystems widmen, wird dieses funktional-spezifisch strukturiert; das heißt: es stellt seine Struktur auf seine funktionalen Systembedürfnisse ein[4]. Die Untersysteme bekommen dann Leistungsaufgaben zugeteilt, die sich aus den Bedürfnissen (nicht allein: dem Zweck) des Gesamtsystems ergeben. Sie werden dafür mit einer strukturierten Umwelt versorgt, die es ihnen erlaubt, sich stärker auf eine spezifische Leistung zu konzentrieren, als dies in einer „wilden"[5] Umwelt mit sehr unübersichtlichen und unregelmäßigen Außenbedingungen möglich wäre.

Funktional differenzierte Systeme liefern ihren Untersystemen so viel Unterstützung, daß deren Probleme der Eigenerhaltung sich vereinfachen. Das Gesamtsystem wird für die Untersysteme zu einer strukturierten Umwelt, die ihnen erwartbare Anpassungsprobleme stellt. Die Erwartbarkeit des Rollenverhaltens, die aus der Sicht des Unter-

[3] In diesem Sinne finden sich bei Jaques 1951 S. 302 ff. gute Ausführungen über gesundes Desinteresse als „adaptive segregation".

[4] Eine der fruchtbarsten Einsichten der Parsons'schen Soziologie ist, daß die strukturelle Differenzierung in Untersysteme an sich nicht dem Schema der Systemfunktionen zu entsprechen braucht. Ein System kann sich auch „segmentieren" in Untersysteme, die alle die gleichen und mehr oder weniger sämtliche Aufgaben des Gesamtsystems ausführen. Man denke an die Untergliederung eines archaischen Stammes in Familien. Im Übergang von dieser funktional-diffusen zu funktional-spezifischer Strukturierung wird ein zentraler, unumkehrbarer geschichtlicher Entwicklungsvorgang gesehen. Vgl. dazu Johnson 1960 S. 56 ff. Die Politische Wissenschaft und die Verwaltungswissenschaft haben in diesen Gedanken einen glücklichen Ausgangspunkt für den Vergleich von Industrie- und Entwicklungsstaaten gefunden. Vgl. Riggs 1957 und Almond 1960.

[5] Vgl. dazu die Unterscheidung von „wild setting" und „domesticated setting" bei R. O. Carlson 1961 S. 227.

systems Anpassungs- und Spezialisierungsbedingung ist, dient dem Gesamtsystem zur Integration der Untersysteme. Und das Gesamtsystem wird System in dem Maße, als es ihm gelingt, diese integrative Struktur gegenüber seiner Umwelt invariant zu halten. Die Art der integrativen Struktur, die Art der Funktionsverteilung auf Untersysteme und der Grad der Autonomie, der ihnen gewährt werden kann, hängt damit weitgehend von den Umweltbedingungen des Gesamtsystems ab. Wenn das Gesamtsystem selbst feste Grenzen, eine strukturierte, berechenbare Umwelt besitzt und spezifische Anpassungsprobleme und Erhaltungsbedingungen gestellt bekommt, kann es seine Bedürfnisse nach innen präziser definieren, auf innere Elastizität durch Eigenstabilisierung der Untersysteme mehr und mehr verzichten und die Autonomie seiner Untersysteme entsprechend einschränken. Es kann sich straffer organisieren, nach innen mehr Sicherheit zusagen, muß aber die Entscheidungen schärfer programmieren, weil für die Außenbeziehungen des Gesamtsystems und damit für seine Erhaltung ein spezifischer Zweck in den Vordergrund rückt.

Ein gutes Beispiel für eine solche Entwicklung gibt die Eingliederung des „Kibbutz" in den wirtschaftlichen Produktionsprozeß des neuen Staates Israel[6]. Sie führt zum Verlust bisheriger Quellen der Unterstützung eines autonomen Daseins durch das internationale Judentum und zwingt zu einer schärferen Kalkulation der Produktion nach Rentabilitäts- und Absatzbedingungen in der umgebenden Volkswirtschaft. Damit verlieren die alten, funktional-diffusen Gemeinschaftsnormen eines undifferenzierten, weder horizontal noch vertikal fest strukturierten Zusammenlebens ihre Grundlage und müssen durch eine neue Wertorientierung ersetzt werden, die in der Lage ist, funktional-spezifische Arbeitsteilung zu rechtfertigen. Ähnliche Vorgänge haben im 19. Jahrhundert die patrimoniale Lebensordnung auf den landwirtschaftlichen Gütern Mitteleuropas gesprengt. Rückläufige Prozesse dieser Art sind durch den Verfall der antiken Sklavenmärkte ausgelöst worden.

Am idealtypisch vorstellbaren, praktisch nie erreichbaren Ende einer solchen Entwicklung zu funktional-spezifischer Differenzierung steht die ausschließlich nach Zweck und Mittel strukturierte Organisation, wie sie in den üblichen Arbeitsteilungslehren vorausgesetzt wird. Sie postuliert, daß auf jeder Ebene des Systembaus die Erhaltung eines Systems allein von der Erreichung seines Zweckes abhängt und kann unter dieser Prämisse alle Systemfunktionen als Mittel zum Zweck behandeln. Das Denkmodell der perfekten Konkurrenz auf allen Märkten (einschließlich einem absolut mobilen Arbeitsmarkt) beschreibt die Umweltbedingungen dieser Ordnung. Es ist deshalb, was selten erkannt wird, die Voraussetzung dafür, daß Organisationen ausschließlich

[6] Vgl. die Darstellung der „Krise" des Kibbutz bei Vallier 1962.

nach dem Zweck/Mittel-Schema rationalisiert werden. Wenn diese Voraussetzung nicht erfüllt werden kann, weil die Umwelt des Systems nicht hinreichend geordnet ist, dann ist es auch nicht rational, das System selbst von diesen Annahmen aus zu strukturieren.

Die interne Differenzierung eines Systems in Untersysteme ist demnach ein Prozeß, durch den das Gesamtsystem die Problematik seiner Umwelt nach innen weitergibt. Es muß widerspruchsvolle Verfahren der Eigenstabilisierung in Untersystemen und damit ein gewisses Maß an inneren Konflikten tolerieren, die sich niemals aus einem Einzelzweck als notwendige Mittel ableiten ließen. Dafür kann es seiner schwierigen und unkontrollierbaren Umwelt gegenüber mit einer relativ invarianten und doch elastischen Leistungsstruktur aufwarten, die ebenfalls nicht auf einen spezifischen Zweck zu bringen ist.

2. Durch Differenzierung des Systems werden, wie besonders Simmel (1890) herausgestellt hat, mit internen Unterscheidungen zugleich Ähnlichkeiten nach außen bewußt. Die Untersysteme setzen sich nicht nur gegeneinander ab, sondern entdecken zugleich Partner in der Umwelt. Ein System, das sich differenziert, sprengt dadurch seine Grenzen, indem es seinen Untersystemen eine speziellere und damit eine universellere Orientierung ermöglicht. Aus kleinen, unverbundenen und scharf abgegrenzt nebeneinanderlebenden Gruppen entwickeln sich kompliziertere Sozialordnungen, die mit Ähnlichkeiten und Zusammenhängen über Systemgrenzen hinweg zu rechnen haben.

Das bedeutet, daß differenzierte Systeme neuartige Formen der Grenzdefinition entwickeln müssen. Die Grenze muß spezifischer und abstrakter gezogen werden, damit sie den neuen Interdependenzen nicht im Wege steht. Das kann geschehen, indem sie von der Ebene der Personen auf die Ebene der Verhaltenserwartungen verlegt wird. Die Definition der Systemgrenze erfolgt dann durch Formalisierung spezieller Verhaltenserwartungen, so wie wir es im vorigen Kapitel erörtert haben. Formale Struktur erlaubt es einem System, trotz starker Differenzierung und entsprechender Interdependenz zur Umwelt feste Außengrenzen invariant zu halten.

Mit dieser Leistung ist die integrative Funktion der formalen Struktur eng verbunden; denn Grenzerhaltung ist das Ziel der Integration. Wenn ein System sich in Untersysteme aufteilt, werden die Grenzen der Untersysteme als innere Schranken des Gesamtsystems zum Problem. Die Einheit des Gesamtsystems verlangt besondere Aufmerksamkeit; denn sie wird nicht nur von außen, sondern auch von innen gefährdet. Es muß ein Minimum an gemeinsamer Orientierung definiert werden. Das ist der Grund, weshalb stärker differenzierte Systeme eine Formalstruktur entwickeln müssen, auf die alle Mitglieder verpflichtet werden.

In kleineren Systemen kann die notwendige Integration durch gemeinsame Gefühle erreicht werden. Solange der Systembau auf gefühlsstarke Handlungsbahnen angewiesen ist, kann er jedoch ein geringes Maß an Differenzierung nicht überschreiten. Die Möglichkeiten der Gefühlsbildung setzen seiner Entwicklung enge Grenzen. Wer sich emotional orientiert, bindet sich an bestimmte Personen oder Objekte, die ihm unersetzbar werden und sieht sich — eben deshalb — sehr rasch von Feinden oder Fremden umstellt. Er gewinnt kein rationales Verhältnis zur sozialen Umwelt. Sobald die Sozialordnung sich stärker differenziert, wird es schwierig, sich primär an Gefühlswerten auszurichten. Für die Einschätzung der Ziele und Gegenstände des Handelns werden Fernbeziehungen bedeutsam, für die man keine Gefühle mehr aufbringen kann. Und es wird notwendig, Partner und Gegenstände zu wechseln.

Unter sehr einfachen Verhältnissen kommt die Handlungsorientierung mit Symbolen, Begriffen und Rollenerwartungen aus, die egozentrisch, perspektivisch, aus der Situation und Sicht des Handelnden gebildet sind. Ein kleines Kind sieht seine Mutter lediglich in ihrer Rolle als Mutter. Es ignoriert ihre Drittbeziehungen als Ehefrau, Sekretärin und Dame, und diese Engheit der Orientierung scheint eine der Voraussetzungen gefühlsstarker Bindung zu sein. In größeren Organisationen kann man aber seinen Vorgesetzten nicht nur als den eigenen Vorgesetzten behandeln. Man muß die Ausschnitthaftigkeit der eigenen Rollenperspektive mit berücksichtigen und ihm zugute halten, daß er auch andere Untergebene und vor allem seinerseits Vorgesetzte hat, die ihn mit unbequemen Fragen traktieren. Nur dann kann man den Grad an Freiheit richtig abschätzen, den er von seiner Position aus in einer konkreten Beziehung entfalten kann. So haben für jede Beziehung andere Beziehungen eine indirekte Relevanz.

Wenn das System eine gewisse Schwelle der Differenzierung überschreitet, muß es somit neue Formen der internen Generalisierung entwickeln[7]. Es muß der Generalisierung von Verhaltenserwartungen zu Normen, Rollen und Institutionen eine neue Prägung geben, die sie aus der Abhängigkeit von den emotionalen Kräften der beteiligten Menschen, ihren Grenzen und Anfälligkeiten löst. Als Alternativen gibt es lediglich die emotionale Stabilisierung auf einem Niveau geringerer Differenzierung oder die Auflösung des Systems. Ein Dorf, das aus Familienbetrieben bestand, das traditionelle chinesische Dorf zum Beispiel, muß, wenn es einen Industriebetrieb mit Lohnarbeit bekommt, eine neue, nicht mehr über die Familie geleitete politische Ordnung

[7] Dieser Zusammenhang von Differenzierung und Generalisierung gehört zu den zentralen Thesen der Parsons'schen Systemtheorie. Vgl. z. B. Parsons 1961 a S. 343 f.

entwickeln. Als Medium der Generalisierung dient die Formalisierung von bestimmten Erwartungen, die an die Rolle als Mitglied im Gesamtsystem geknüpft werden. Dadurch werden gewisse allgemeine Verhaltensbedingungen und Anpassungsnotwendigkeiten für Spezialrollen sowie eine pauschale Orientierung zum Gesamtsystem festgelegt[8].

Bei zunehmender Differenzierung ist es nämlich nicht mehr möglich, alle Beziehungen aller Leute, mit denen man in einem System zu tun hat, richtig zu würdigen und daraus zutreffende Verhaltenserwartungen abzuleiten, zumal diese Beziehungen ihrerseits durch fernere Beziehungen komplex beeinflußt werden[9]. Das System ist mit den normalen, natürlich-konkreten Anschauungs- und Gefühlskräften der Menschen nicht mehr zu meistern. Aber das erweist sich auch als völlig unnötig. Es werden lediglich Erlebnisabkürzungen notwendig, eine Anzahl formaler Vorstellungen, die eine Fülle verschiedenster Informationen ersetzen und so generalisiert sind, daß die Orientierung zu ihnen in den verschiedensten Situationen brauchbare Handlungshinweise gibt. Jedes Mitglied muß sich gewisse summarische Vorstellungen bilden können. Es muß unter der Fülle möglicher Informationen abstraktiv auswählen; und diese Auswahl darf nicht willkürlich erfolgen, nicht dem privaten oder positionsbedingten Belieben überlassen bleiben. Sie muß selektiven Standards folgen, muß systematisch mit einer gewissen Garantie für Einheitlichkeit gelenkt sein. So orientiert man sich an der Positionsautorität des Vorgesetzten, wenn man dessen Weisung entgegennimmt, dabei mehr oder weniger deutlich die Möglichkeit einschließend, daß diese Weisung auf einen Wink höherer Vorgesetzter zurückgeht, daß sie auch anderen Untergebenen erteilt wurde bzw. von ihnen bei Durchführung respektiert werden wird, daß man sich später zur eigenen Entlastung auf sie berufen kann usw. Die Verweisung auf all diese Möglichkeiten ist in der Positionsautorität enthalten und wird durch sie für alle Systemmitglieder in gleicher Weise geordnet.

Solch ein formales Orientierungsgerüst ist also nicht etwa bloß eine begrifflich-klassifizierende Verallgemeinerung der täglichen Beziehungen, etwa in dem Sinne, daß alle Mitglieder „Bedienstete" sind, die „arbeiten". Damit ließe sich ein differenziertes System global über-

[8] Diese Orientierung kann ihrerseits emotional verstärkt werden, wenn es gelingt, Gefühle auf entsprechend abstrakte und vielfältig anwendbare Symbole zu beziehen. Ein gutes Beispiel für diese Möglichkeit und ihre Problematik ist das moderne Nationalgefühl der großräumigen, arbeitsteilig differenzierten Zivilisationsstaaten.

[9] Zum Anschwellen der Beziehungsmöglichkeiten mit zunehmender Organisationsgröße vgl. die klassische Studie von Graicunas 1937.

blicken, aber nicht praktisch ordnen. Vielmehr tritt eine neue ausgesuchte Vorstellungswelt von hoher Präzision in Kraft, die formal ist, nicht weil sie ohne Inhalt wäre, sondern weil sie an die Mitgliedsrolle als solche anknüpft. Vorstellungen wie Arbeitsplatz oder Amt, Kompetenz, Autorität, Verantwortlichkeit, oder die verschiedenen Kommunikationstypen wie Weisung, Entwurf, Mitzeichnung, Entscheidung und deren konkrete Ausformungen, sowie die einzelnen Zuständigkeitsbestimmungen, Entscheidungsregeln und Brauchbarkeitskriterien fungieren als institutionalisierte Situationsvereinfachungen, die zur allgemeinen Orientierung Handlungsmöglichkeiten, Freiheiten und Indifferenzen abstecken und legitimieren. Sie besitzen objektive, vom persönlichen Erleben des einzelnen unabhängige Geltung und haben dadurch für alle Mitglieder dieselbe Grundbedeutung, obwohl sie in den verschiedenen Situationen je anders angewandt werden und ihren Sinn zu unterschiedlichen Ausprägungen entwickeln lassen. Sie bilden ein allgemeines Bezugsgerüst von universal verwendbaren Formen, mit welchen die Relevanz konkreter Ereignisse, Informationen und Entscheidungen definiert wird.

Die koordinierenden Vorstellungen gehören zu der formalen Sinnstruktur, deren Anerkennung mit der Mitgliedschaft in einer Organisation verknüpft ist. Es wäre nicht nur ein Verstoß oder Fehler, es wäre lächerlich, hätte schlechterdings keinen Sinn und keine weittragenden Wirkungen im System, wollte man in eine Organisation eintreten und dann so tun, als ob es keine festen Ämter und Zuständigkeiten, keine Kommunikationsformen und keinen Dienstweg gäbe und der Vorgesetzte einem nichts zu sagen hätte. Solches Verhalten würde einen quijotischen Eindruck machen oder überhaupt nicht verstanden werden. Dasselbe gilt, wenn man formale Komponenten in der Situation der anderen Mitglieder ignorieren wollte. Zur Mitgliedsrolle des Referenten A in der Abteilung 1 gehört auch, daß er die Position und Formelemente der Registratur in der Abteilung 5 anerkennt und berücksichtigt, selbst wenn er nie oder selten direkt mit ihr in Berührung kommt. Diese Anerkennung ist keine speziell zugewiesene Dienstpflicht, sie ist Komponente der Mitgliedsrolle. Sie äußert sich vornehmlich in einem bestimmten verbalen Verhalten, zu dem alle Mitglieder in formalen Organisationen verpflichtet sind, und mit dem sie einerseits die formale Struktur des Systems institutionalisieren, andererseits ihrem eigenen Verhalten Grenzen setzen[10]. Dadurch dient sie als tragendes Fundament für die Arbeitsteilung, für die Differenzierung der Aufgaben und Einzelrollen, in denen sich die Mitglieder im einzelnen unterscheiden. Differenzierung und formale Generalisierung eines Systems sind Prozesse, die sich wechselseitig bedingen.

[10] Vgl. dazu die Ausführungen über Mitgliedsrollen in Kapitel 3.

Die formale Orientierung hat nicht den Sinn, das Verhalten erschöpfend zu bestimmen. Sie soll auch nicht die konkrete Ausrichtung am anderen Menschen und am Einzelfall ersetzen. Das Verhalten in Organisationen ist nicht weniger konkret und lebensnah als das Verhalten in nichtformalisierten Systemen. Es bildet sich auch hier ein den Arbeitsnotwendigkeiten entsprechendes Netz von Nahbeziehungen zu Leuten, die man aus der täglichen Arbeit kennt und einschätzen kann, denen gegenüber man rasch, gefühlssicher und in gewohnten Reaktionsbahnen handeln kann. Darum herum bestehen dann Kreise von entfernteren Beziehungen mit abnehmender Anschaulichkeit, verblassendem Orientierungswert und verdünnter Motivationskraft, die schließlich bei Personen und Ämtern enden, die nur noch vom Hörensagen oder aus den Akten bekannt sind[11]. Infolgedessen hängt der einzelne sein Herz zunächst an seine nächste Umwelt, die ihn sichert und bestätigt, und zieht eine enge Grenze zwischen „uns" und „den anderen", die diese Nahwelt kognitiv und emotional abschirmt. Hinter diesem Schutzwall kristallisieren sich begrenzte und verdichtete Loyalitäten für die bekannten Gesichter, die üblichen Arbeitsmittel, die gewohnte Routine. Alle Arbeitsteilung in spezialisierten Großsystemen tendiert in dieser Weise zu innerem Zerfall, zur Auflösung in enge Identifikationen, die das Gesamtsystem zu sprengen drohen[12].

Die formale Organisation wirkt diesem Zerfall in Kleinwelten entgegen, die ihre Zwecke nur emotional und nur dadurch stabilisieren können, daß sie sich gegenseitig bekämpfen[13]. Sie schafft abstrakte Formen generalisierter Orientierung, die eine größere Reichweite besitzen. Sie sorgt dafür, daß an fernen Orten gebildete Erwartungen in der erfahrbaren Alltagswelt erscheinen und dort vertreten werden. Formale Erwartungen können jederzeit vom nächsten Vorgesetzten im Namen der entfernteren Vorgesetzten ausgesprochen werden, indem er diese gleichsam zitiert, ihre Schatten beschwört und in konkreten Situationen wirksam werden läßt. Dazu benötigt er keine magischen Kräfte, sondern lediglich eine Position, die die Möglichkeit gibt, die Mitgliedschaftsrolle ins Spiel zu bringen und seine Untergebenen in ihrer Rolle als Systemmitglied anzusprechen. Für die Untergebenen ist diese Möglichkeit an den Positionssymbolen des Vorgesetzten ablesbar. Sie enthalten eine Bezugnahme auf das System als Ganzes, auf die Gesamtkonstruktion der formalen Erwartungen, auf die Fortdauer der Mit-

[11] Vgl. hierzu Bakke 1950 S. 19 f.; Morstein Marx 1959 a S. 114 ff.

[12] Dieser Sachverhalt ist häufig beobachtet worden; vgl. Lorenz 1933; v. d. Gablentz 1926; Simon 1955 S. 9 ff., 135 ff.; Worthy 1950; Gardner/Moore 1957 S. 94 ff.; March/Simon 1958 S. 112 ff., 150 ff.; Pfiffner-Sherwood 1960 S. 123 f.

[13] Dazu vgl. Barnard 1938 S. 119 f.

gliedschaft darin und geben den nicht aktuell erfahrbaren Fernbeziehungen dadurch eine indirekte Relevanz.

Überhaupt ist jedes Mitglied einer Organisation jederzeit berechtigt, eine Situation formal aufzufassen. Auch der Untergebene kann den Vorgesetzten zu verantwortlichem Handeln, zu einer formalen Entscheidung oder deren Ablehnung zwingen. Diese Möglichkeit ist, wenn auch selten aktualisiert, stets präsent und durchstimmt das gesamte Verhalten in Organisationen, weil jeder stets darauf gefaßt sein muß. Darauf kommen wir in einem späteren Kapitel zurück. Hier sollten zunächst nur die psychischen Mechanismen angedeutet werden, die eine generalisierte Systemorientierung in den Alltag des konkreten Erlebens übertragen.

Ein soziales System, das auf diese Weise durch die Möglichkeit der Orientierung an formalen Erwartungen organisiert ist, unterscheidet sich in wesentlichen Zügen von einer elementaren Ordnung des sozialen Handelns, wie sie immer wieder natürlich zusammenwächst. Das organisierte System ist von einer Gesamtkonstruktion der Verhaltenserwartungen getragen, die einen Horizont möglichen Erlebens vorzeichnet. In diesem Horizont ist für jede Erwartung entscheidbar, ob sie gilt oder nicht gilt — im Gegensatz zu den mehr oder weniger aussichtsreichen Verweisungen auf weitere Erlebnismöglichkeiten, die die natürliche Lebenswelt ordnen. Der Anspruch solcher sozialen Gesamtkonstruktionen gleicht dem, der mit der mathematischen Definition der Natur erhoben wird: Auch hier wird die erschöpfende Bestimmbarkeit alles Möglichen postuliert und eine Ordnung eingerichtet, von der man aber im faktischen Leben nur hin und wieder Notiz nimmt und nur in speziellen Situationen mit bestimmter Zielsetzung Gebrauch macht.

3. Eine wichtige Funktion der integrierenden Formalstruktur verdient es, herausgehoben zu werden. Sie besteht in der Zuteilung je besonderer Aufgaben an die Untersysteme.

Dieser Vorgang wird nicht zureichend begriffen, wenn man ihn als logische Zergliederung eines eindeutigen Systemzweckes in notwendige Mittel versteht. Wir haben vielmehr zu zeigen versucht, daß ein Sozialsystem sich nur dadurch funktional differenzieren läßt, daß für spezifische Bedürfnisse des Systems Untersysteme gebildet werden. Funktionen, die in einem System erfüllt werden müssen, sind aber nicht von selbst präzise Aufgaben, ebensowenig wie Untersysteme von selbst chemisch reine Mittel sind. Ihre Erfüllung erfordert auswählende Interpretation, die stets einseitig bleibt und daher Schwierigkeiten erzeugt. Die Formalisierung derjenigen Funktionen, die der Systemdifferenzierung als prominente Aufgabenstruktur zugrunde gelegt werden sollen, drängt andere Funktionen aus dem Bild, die nicht auf diese

Weise ausgezeichnet werden können, gleichwohl aber erfüllt werden müssen. Die Wahl derjenigen Funktionen, die verteilt werden sollen, die auf formale Erwartungen gebracht, in spezifische Aufgaben gefaßt, in exklusive Kompetenzen verwandelt und in dieser Form einzelnen Mitgliedern oder Mitgliedergruppen zur Erledigung zugewiesen werden, prägt das Gesicht der Organisation. Sie ist eine Entscheidung, die formal getroffen werden muß und an all den Problemen der Formalisierung teilnimmt, deren Aufhellung unser Ziel ist.

Zwei Schwierigkeiten treten besonders hervor: Erstens können nicht alle systemnotwendigen Leistungen formalisiert und zur Grundlage der Systemdifferenzierung gemacht werden; denn jedes Sozialsystem bedarf zu seiner Erhaltung einer Fülle von Leistungen, die nicht als formale Erwartungen formuliert und als exklusive Aufgabe zugeteilt werden können. Und zweitens können konkrete Handlungen nicht auf *eine* Funktion spezialisiert werden. Jeder konkrete Vorgang und damit auch jedes konkrete Untersystem eines Systems ist multifunktional in dem Sinne, daß eine Handlung zahlreiche Wirkungen hat, die für mehrere Systemprobleme relevant sind.

Die klassischen Theorien der Systemdifferenzierung hatten diese Schwierigkeiten zwar nicht voll verstanden, waren aber an verschiedenen Punkten auf ihre Folgeerscheinungen aufmerksam geworden. Die Arbeitsteilungstheorie ist bei dem Versuch, alle notwendigen Leistungen in einem wirtschaftlichen System voll zu erfassen, auf widerspruchsvolle Gliederungsmöglichkeiten gestoßen, die nicht alle zugleich realisiert werden können. Sie mußte sich deshalb auf ein unausgeglichenes Angebot mehrerer Prinzipien (vor allem: Zwecke, Verfahrensarten, Leistungsabnehmer, Gegenstände, Orte, Zeiten[14]) und einiger Regeln (zum Beispiel: Ähnliches Zusammentun[15], Kommunikationslast, Reduzieren[16], Beherrschbarkeit durch Vorgesetzte[17]) beschränken, nach denen im konkreten Fall zwischen den Gliederungsgesichtspunkten gewählt werden kann. Selbst wenn man die (keineswegs zutreffende) Prämisse dieser Lehre akzeptiert, daß die Erfüllung des Systemzweckes den Systembestand sichert (also alle Systemfunktionen als Mittel zum Zweck dargestellt werden können), stößt man bei der Aufgabengliederung auf Schwierigkeiten, die letztlich darauf zurückgehen, daß die einzelnen Leistungen, die das System benötigt, nicht widerspruchsfrei geordnet werden können, und deshalb jede Gliederung ihre Nachteile hat.

---

[14] Vgl. statt anderer Gulick 1937 und die Kritik durch Simon 1946 und 1955 S. 20 ff.
[15] Vgl. A. Brown 1945 S. 63 ff.
[16] Vgl. March/Simon 1958 S. 28 f.; E. Dale 1959 S. 44.
[17] Vgl. Schmalenbach 1959 S. 41 f., 67 f., 77; Acker S. 46 ff.

Das zweite der genannten Probleme (mangelnde Exklusivität der Funktionen) hat besonders der Gewaltenteilungslehre Sorgen bereitet. Auch sie meinte ursprünglich, mit der Unterscheidung von Gesetzgebung, Regierung und Rechtsprechung alle Funktionen im Staate vollständig erfassen und je einer (unifunktionalen) Struktur zuweisen zu können. Im Unterschied zur Arbeitsteilungslehre hat man sich hier um Rationalisierung nicht gekümmert, sondern an einem einfachen Differenzierungsschema dogmatisch festgehalten, ohne verschiedene Gliederungsgesichtspunkte mit elastischen Kombinationsmöglichkeiten je nach Bedarf zu entwickeln. Daher sprang die Wirklichkeitsferne dieses Schemas der offiziellen Ämterteilung besonders in die Augen und ist eines der Hauptthemen der Politischen Wissenschaft geworden. Die Bürokratie mische sich in die Gesetzgebung, die Gerichte in die Verwaltung, die Parlamente in Rechtsprechung und Verwaltung ein, so lauten die Vorwürfe; und außerdem usurpieren eine Reihe von anderen politischen Erscheinungen wie Parteien und Interessenverbände zahlreiche Funktionen, die in den Ämtern erfüllt werden sollten.

Wenn man diese Probleme mit den Denkmitteln der soziologischen Systemtheorie angeht, wird ihr Zusammenhang verständlich und zugleich deutlich, daß der traditionelle Begriffsrahmen nicht ausreicht, um sie zu klären. Die Unterscheidungen der herkömmlichen Aufgabenanalyse lassen außer acht, daß jede Formalisierung bestimmter Funktionen als prominente Aufgabenstruktur des Systems nur einen Teil der Systembedürfnisse befriedigen kann. Daher wird eine Aufgabengliederung, die sich notgedrungen an formalisierte Aufgaben hält, stets unvollständig bleiben. Deshalb, und auch weil jedes Handeln nicht nur seine Aufgabe erfüllt, sondern damit zugleich auf andere Aufgaben fördernd oder hindernd einwirkt, ist es nicht möglich, die funktionale Differenzierung eines Systems in eine widerspruchsfreie Gliederung wechselseitig exklusiver Kompetenzen einzufangen.

Gleichwohl hat die formale Aufgabengliederung ihren guten Sinn. Sie bezeichnet diejenigen Systemfunktionen, die zum Kristallisationspunkt für die Bildung von Untersystemen gemacht werden[18]. Die Beiträge zu diesen Funktionen werden als Leistungen der Untersysteme an ihre Umwelt behandelt, um derentwillen die Untersysteme im Gesamtsystem erhalten werden. In der Herstellung ihres Beitrags sind die Untersysteme relativ autonom. Sie können dadurch die Konstanz ihrer

[18] Sehr viel weiter geht eine der wichtigsten Thesen der Parsons'schen Soziologie: daß sich nämlich die Bildung funktional-spezifischer Untersysteme nicht allein durch formale Aufgabenzuweisung, sondern gleichsam aus der Natur der Sache, nämlich den (vier) verschiedenen funktionalen Bedürfnissen des Gesamtsystems ergebe. Durch diesen Gedanken wird Parsons zu seinen wichtigen Beiträgen zur allgemeinen Theorie funktionaler Systemdifferenzierung angeregt. Vgl. insb. Parsons 1961 b S. 44 ff.

Leistungen garantieren, daß sie sich gewissen Veränderungen ihrer Umwelt, die ihre Leistungsbedingungen betreffen, durch Eigenentscheidung anpassen können. Die Erfüllung ihrer spezifischen Funktion ist für sie die wichtigste, bei weitem aber nicht die einzige Bestandsbedingung im Gesamtsystem.

Funktionale Differenzierung in diesem Sinne ist demnach nicht etwa eine logisch kontrollierbare Entfaltung eines Zweckes in notwendige Mittel. Sie besagt lediglich, daß einzelnen Untersystemen für die Erfüllung spezifischer Funktionen ein gewisser Primat zufällt[19]. Das „zuständige" Untersystem verfügt nicht allein über den Erfolg, andere bewirken ihn mit. Aber andere Untersysteme können nicht allein diese Funktion bedienen. Sie müssen sich typisch an das dafür zuständige Untersystem wenden oder sich doch an den Bedingungen und Entscheidungen orientieren, die dort ausgearbeitet werden. Das zuständige Untersystem ist für seine Funktion Informations- und Handlungsschwerpunkt und hat deshalb für alles Geschehen, das diese Funktion berührt, eine Art regulative Prominenz[20].

Diese Prominenz, nicht jedoch exklusive Wirksamkeit in bezug auf spezifische Folgen, kann dadurch sichergestellt werden, daß die formale Organisation spezifische Aufgaben und Kompetenzen zuteilt. Sie verteilt damit die Fähigkeit, in spezifischen Angelegenheiten formale Geltung verleihen, Entscheidungen ratifizieren zu können. Das ist die Grundlage für eine besondere Art von Beachtlichkeit, die in formalisierten Systemen immer im Auge behalten werden muß. Sie dient dazu, für einige besonders wichtige Systemfunktionen Orientierungs- und Handlungsschwerpunkte zu bilden. Sie hat jedoch nicht den Sinn, Kausalreihen im Sinne von Zweck/Mittel-Prozessen gegeneinander zu isolieren. Nur die Kompetenz, nicht auch das Handeln kann exklusiv sein.

Wer diesem Problemhintergrund Rechnung tragen will, wird sich den Fragen der Systemrationalisierung durch richtige Aufgabenverteilung mit größter Vorsicht nähern. Ein volles Eingehen auf diese Fragen würde uns aus dem Themenkreis dieser Arbeit herausführen. Einige Hinweise können jedoch die Ergebnisse dieses Kapitels zusammenfassend verdeutlichen.

Bei der Wahl der leitenden Differenzierungsgesichtspunkte wird man sich nicht allein nach dem proklamierten Systemzweck, sondern nach den komplexen, vielfältigen Anforderungen der Systemerhaltung rich-

[19] In diesem Sinne spricht auch Parsons von „functional primacy"; vgl. z. B. Parsons/Smelser 1956 S. 15 f.

[20] Almond 1960 S. 18 verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff der „regulatory role" einer funktional spezifizierten Sonderstruktur politischer Systeme und lehnt damit ebenfalls den Gedanken der Exklusivität von Funktionszuweisungen ab.

ten müssen. Diese Erweiterung des Horizontes beachtlicher Gesichtspunkte rückt zwei Momente in den Vordergrund: die Relevanz der Funktionen, die als bevorzugte Kriterien der Untersystembildung ausgewählt werden, und die Problematik der Beziehungen zwischen den Untersystemen, die auf Grund des gewählten Differenzierungsschemas nötig werden.

Je mehr systemwichtige Funktionen man mit eigenen, leistungsspezialisierten Untersystemen bedenkt und dadurch sichert, desto mehr Probleme entstehen in den Beziehungen zwischen den Untersystemen. Man könnte ein Industrieunternehmen theoretisch allein nach den technischen Anforderungen der Produktionsaufgabe gliedern. Wenn aber auch die Kapitalgeber, die arbeitenden Mitglieder oder Vertreter der weiteren Öffentlichkeit, zum Beispiel der Rechtsordnung oder des politischen Systems, ein eigenes Organ bilden und legitime Kompetenzen im System erhalten, werden die Beziehungen zwischen den Untersystemen entsprechend schwierig. Es ergibt sich eine unausgeglichene Struktur formaler Zwecksetzungen, die das System im Verhältnis zu seiner Umwelt besser balanciert, es dafür aber mit internen Widersprüchen belastet. Eine ausgearbeitete Systemdifferenzierung verwandelt mithin Probleme der Umweltanpassung in interne Konflikte. Auf diese Weise bekommen die Systemprobleme eine andersartige Fassung; das System kann andere Techniken der Problemlösung: innere Problemverarbeitung und -diskussion, Vorgänge der Koordination, der Streitschlichtung und der Machtentfaltung auf formaler und informaler, legaler und illegaler Ebene mobilisieren, um den Druck der Außenwelt abzufangen. Die Außenwelt erhält ihre Sprecher im System. Wir kommen in den Kapiteln über Grenzstellen und über interne Konflikte auf diese Fragen zurück.

Man kann demnach nicht an der Auffassung festhalten, daß die Arbeitsteilung zu einer widerspruchsfreien Aufteilung von Handlungen in kleine Aufgabenkästchen führen sollte, wie sie im Organisationsplan aufgezeichnet sind. Differenzierung ohne Differenzen wäre ein blaßes, unwirkliches Ideal. Überschneidungen und Konflikte sind jedoch nur sinnvoll, wenn in ihnen sich die wesentlichen Systemprobleme, insbesondere widerspruchsvolle Anforderungen der Umwelt abspiegeln. Wird die Differenzierung übertrieben — und dazu kann gerade eine vermeintliche Zwecklogik Anlaß geben —, dann erzeugt sie aus sich selbst heraus Konflikte, die das Gesamtsystem zersetzen, ohne notwendige Entscheidungsfunktionen zu erfüllen. Eine Abwägung aller Probleme, die das System lösen muß, um sich in einer unkontrollierbaren Umwelt invariant zu halten, ist die Voraussetzung für rationale Entscheidungen über Art und Ausmaß interner Differenzierung.

7. Kapitel

Motivation der Mitglieder

Die traditionelle Theorie der Motivation zu sozial richtigem Handeln, die in den normativen Sozialwissenschaften ausgebildet wurde, lebt von der Vorstellung eines Gegensatzes von Individuum und Gesellschaft. Sie geht von einem festen Bestand geltender Normen aus, denen die natürlichen Interessen und Verhaltensneigungen der Menschen nicht voll entsprechen. Sie folgert daraus: Die natürliche Interessenlage müsse so verzerrt werden, daß sie sich mit den normativen Verhaltenserwartungen decke. Das könne durch künstliche Verhaltensfolgen, sei es Lohn oder Strafe, geschehen, die an das Verhalten des einzelnen angehängt werden. Deren Vorwegnahme motiviere dann ein normgetreues Verhalten. Die Motivationsmittel Lohn und Strafe werden mithin als Mittel der Durchsetzung formaler Vorschriften gesehen, stehen also in einer eindeutig positiven Beziehung zur formalen Organisation.

Wenn man die Fragestellung, wie wir es uns vorgenommen, erweitert und nicht nur nach der Richtigkeit und Durchsetzung formaler Normen, sondern nach ihrer Funktion in einem sozialen System fragt, gewinnt das Problem der Motivation ein anderes Gesicht. Formale Normen haben nur eine Teilfunktion. Ein soziales System benötigt zu seinem Fortbestand mehr als Normbefolgungsmotive. Eine Theorie, die Systeme voll und ganz zu sehen sucht, kann ferner den großen Bereich sozial angepaßter Spontaneität nicht vernachlässigen. Sanktionen sind als künstlich zugefügte (sei es materielle oder immaterielle) Handlungsfolgen nur Teil einer hochkomplexen Motivationsstruktur. Ihr Einsatz läßt sich nicht sinnvoll dosieren, wenn man sie nicht in diesen umfassenden Wirkungszusammenhang hineinstellt. So stecken zum Beispiel im sozialen Status, in den emotional-geselligen Aspekten des Zusammenlebens, im Prestige des Systems in der Umwelt, im Ausmaß an Selbstkontrolle, die das System den Mitgliedern konzedieren kann, starke Motivkräfte. Sie sind aber so sehr in die gesamte Systemordnung hineinverflochten, daß sie nicht allein unter motivationstechnischen Aspekten gesehen und gesteuert werden können. Ihre Auswirkungen auf andere Systemstrukturen müssen berücksichtigt werden.

Zu diesem Problem sachlicher Interdependenz treten die Schwierigkeiten, die aus der sozialen Natur aller Motive erwachsen. Motive gewinnen ihre Kraft in einem sozialen Prozeß, in dem gemeinsame Wertschätzungen erarbeitet und Situationsvergleiche angestellt werden. Wunschvorstellungen und Zufriedenheiten bilden sich im Zusammenleben und im Vergleich mit dem, was andere haben und erhalten. Sie richten sich nach einem Anspruchsniveau, bei dessen Festlegung die

Rücksicht auf andere mitspielt. Auch diese Verflechtungen zeigen, daß eine Motivplanung nicht durch Variation bestimmter Vorteile oder Nachteile für einzelne Personen erfolgen kann. Sie muß dieses klassische Denkmodell aufgeben, das vom Einfluß auf Einzelhandlungen in schon rational definierten Situationen ausging und im Grunde den Bestand der Sozialordnung als sicheren Rahmen stillschweigend voraussetzte. Sie muß das Problem auf eine höhere Ebene der Generalisierung transponieren, auf der man einem sozialen System als Ganzem in seiner differenzierten Problemstruktur gerecht werden kann.

Deshalb ist es wenig sinnvoll, schlechtweg zu prüfen, ob die Formalisierung von Verhaltenserwartungen die Motivationsstruktur eines Systems stärkt oder nicht, oder ob und wie formale Sanktionen motivieren. Die Funktion der Formalisierung für Motivationsfragen muß vielmehr von den grundlegenden Strukturentscheidungen eines Systems und den allgemeinen Systemproblemen her gesehen und untersucht werden. Sie ergibt sich daraus, daß die Motivation der Mitglieder von anderen Systemproblemen abgesondert und durch gezielte, spezifische Leistungen sichergestellt wird, die an die Mitgliedsrolle anknüpfen. Damit wird erreicht, daß (1) Kommunikationen nur noch informieren und nicht mehr motivieren müssen, daß (2) Autorität im System generell, unbestimmt und ohne Rücksicht auf die Person akzeptiert und infolgedessen abgeleitete Autorität möglich wird, daß (3) die Systemzwecke von ihrer Aufgabe zu motivieren, entlastet werden und (4) Teilnahmemotivation und Leistungsmotivation sich trennen. Wir wollen diese einzelnen Folgen in dieser Reihenfolge erörtern.

1. In elementaren, relativ undifferenzierten Sozialordnungen findet man eine gefühlsgesteuerte Einheit von persönlicher Motivation und sozial geschätzter Leistung, die Homans[1] — schon allzu rational — als Tausch beschreibt. Was jeder als seinen Beitrag erbringt, berechtigt ihn zu Erwartungen an andere. Dieser Zusammenhang wechselseitiger Befriedigung steht lebensnah und konkret vor Augen. Der Meinungsaustausch spielt darauf an. Kommunikationen enthalten nicht nur informative, sondern, untrennbar beigemischt, auch emotionale Komponenten. Sie weben eine gemeinsame Basis des Fühlens und Handelns, oder sie führen zu Kampf und Streit. Nicht nur Nachrichten und Ansichten, sondern vor allem die Gemeinsamkeit oder der Widerstreit des Fühlens und die persönliche Vertrauenswürdigkeit werden mitgeteilt. So bilden die Kommunikationen zugleich die Motivationsstruktur[2]. Man kann Information und Motivation nicht unterscheiden, und solange das

[1] Vgl. Homans 1961.
[2] Dazu vgl. Parsons u. a. 1953 S. 38; Burke 1935 S. 223 ff., 243 f.; Malinowski 1953.

nicht möglich ist, besteht auch kaum Bedarf für ein herausgezogenes, besonders geplantes System von Anreizen und Sanktionen.

Diese ursprüngliche Einheit der Kommunikationen als Informations- und Gefühlsträger bricht indes auseinander, wenn die Systemdifferenzierung so weit fortschreitet, daß die motivierende Befriedigung nicht mehr genau an der Stelle, in den Situationen und durch die Rollenpartner gewährt wird, welche die Leistungen aufnehmen. Dann entsteht für die Motivation ein besonderes Problem: Es müssen Handlungen erwartet werden, für welche in ihrem unmittelbaren Sinnzusammenhang verständliche persönliche Motive fehlen. Die Motivation muß über entferntere Sinnbezüge und abstrakte Symbole geleitet werden. Die Mitglieder müssen lernen, ihre Wünsche und Neigungen zu vertagen und in einem weitergespannten Zeithorizont zu leben. Wartefähigkeit gewinnt an Bedeutung, und vor allem die Bereitschaft, Energie für künftige Ereignisse zu investieren, an denen man nicht beteiligt ist. Es müssen daher Formen der generalisierten Verpflichtung und der Umwegbefriedigung eingeführt werden, deren Ausstrahlung in das tägliche Handeln schwächer und weniger überzeugend ist.

Man kann sich diese Entwicklung an der Einsicht verdeutlichen, daß in formalisierten Systemen das Gefühl der Dankbarkeit als Motivationsgrundlage entbehrlich wird.

Dank ist eines der tragenden Gefühle elementarer Sozialordnungen[3] — was sich schon an seiner Bedeutung für die religiöse Vorstellungswelt ablesen läßt. Man schuldet Dank einer Person für eine Leistung, zu der sie nicht verpflichtet war. „Leistung" darf dabei nicht im engen Sinne als Übertragung von Sachwerten verstanden werden: Wohlwollen und Unterwürfigkeit, Dienstleistungen, Beiträge zur Festigung von Statusunterschieden, Unterstützung von Meinungen, überhaupt jedes Eingehen auf die Situationsauffassung des anderen kann zu Dank verpflichten oder durch Dankbarkeit gefordert bzw. ein geeignetes Mittel sein, Dankesschuld abzustatten. Insofern geht Dank als sozial motivierendes Gefühl vermutlich der Stabilisierung von Tauschbeziehungen und Herrschaftsverhältnissen voraus.

Dank wird nicht als spezifische Leistung, sondern als gefühlsmäßige Einstellung erwartet. Dem entnehmen wir zunächst einen Hinweis auf die Einverseelung der Dankespflicht und die gebotene Spontaneität der Dankesleistung. Man schämt sich, wenn man undankbar ist, und in dem Maße, als die Verhältnisse sozial durchsichtig sind, verliert man als Person an Ansehen.

Diese Innenverankerung der Dankesschuld hat jedoch noch einen tieferen Grund. In der Tatsache, daß Dank nicht als spezifische Leistung,

[3] Vgl. den Exkurs über Treue und Dankbarkeit bei Simmel 1922 S. 438 ff.

sondern als Gefühlseinstellung mit erheblicher Unbestimmtheit erwartet wird, steckt ein Moment der Generalisierung, das den Schlüssel gibt für eine funktionale Analyse des Dankes. Dank ist ein in bezug auf den Inhalt der Leistungen offenes, insofern elastisches Gefühl. Es richtet sich in seiner Handlungsbedeutung nach dem Vermögen und den Bedürfnissen der Beteiligten und variiert mit ihnen, ohne an Verläßlichkeit einzubüßen. Darin liegt — wie auch bei der formalisierten Mitgliedschaftsorientierung — eine zeitüberwindende Verpflichtungsform. Das institutionalisierte Gefühl des Dankes erlaubt infolge seiner Unbestimmtheit eine soziale Leistungsverteilung und Bedürfnisbefriedigung je nach dem Wechselgeschick der Personen und den Zeitumständen. Dabei ist Dank ein Motiv für die Erstleistung, weil man erwidernde Dankbarkeit erwarten kann, ebenso wie für die Dankesleistung selbst, ein universaler Motor gesellschaftlichen Leistungsaustausches auf einer gewissen Entwicklungsstufe der sozialen Ordnung.

Diese Stufe ist durch ein geringes Maß an innerer Systemdifferenzierung gekennzeichnet. Dankbarkeit ist als emotionale Einstellung an konkrete, bekannte Personen gebunden. Sie ließe sich als Gefühl nicht fixieren und zum Ausdruck bringen, wenn völlig offen oder variabel bleiben müßte, um welche Person es sich handelt. Dank ist eine nichtübertragbare Einstellung.

Diese Gesetze der Gefühlsbildung ziehen zugleich die Grenzen der Anwendbarkeit des Dankes als Ordnungsprinzip der sozialen Motivation. Dank setzt Personengleichheit im Geben und Nehmen voraus. Wenn die Systemdifferenzierung eine gewisse Schwelle überschreitet, wenn die Bedürfnisse und Leistungen im System so spezialisiert sind, daß man typisch nicht mehr auf diejenigen angewiesen ist, denen man eine Leistung erbringt, oder wenn ein solches Zusammentreffen sich allenfalls noch zufällig ergibt, muß die Sozialordnung auf andere Motivationsgrundlagen umgestellt werden. Es treten dann sowohl die freien dankerzeugenden Leistungen, als auch die Erwiderungen aus Dankbarkeit zurück. Für die generalisierte Steuerung der Leistungsverteilung muß ein anderer Modus gefunden werden. Das schließt das Weiterleben von Dankesgefühlen nicht aus; aber sie bleiben Luxusgefühle einer privaten Moral ohne die sozialen, öffentlichen oder gar politischen und religiösen Funktionen, die der Dank einst besaß.

Weiter steht der Rationalisierung des Dankes die Unbestimmtheit der Pflicht entgegen. Man kann mit Dank als Gefühl rechnen; aber die Dankespflicht deckt im allgemeinen nicht die Erwartung einer spezifischen Leistung zu bestimmter Zeit. Wer die Dankesschuld verbalisiert, sie als Argument zur Begründung einer Zumutung anführt, wird sehr leicht die Grundlage der Beziehung zerstören. „So war das nicht gemeint." Der Dankespflichtige wird Ausflüchte suchen, um einer so stren-

gen Bindung zu entgehen[4]. Über die Institutionalisierung des Dankes läßt sich also niemals eine prompte Koordination spezifischer Leistungen erreichen, wie sie in größeren Systemen der Dauerkooperation notwendig ist. Dafür müssen andere Formen der Generalisierung benutzt werden.

Als funktional äquivalente Problemlösung tritt in differenzierten Systemen eine generalisierte Mitgliedschaftsmotivation an die Stelle des Dankes. Der zunehmenden inneren Aufgliederung kann ein soziales System durch Generalisierung der Motivation und durch Formalisierung von Erwartungen Rechnung tragen. Sobald die Mitgliedschaft im System als eigene Rolle mit besonderen Rechten und Pflichten konzipiert ist, läßt sich die Motivation auf die Mitgliedschaft als solche beziehen. Die Entscheidung, Mitglied zu werden und zu bleiben (Teilnahmeentscheidung), wird isoliert getroffen und kann für sich motiviert werden. Sie setzt eine allgemeine Vertrautheit mit der Rolle, nicht aber die gedankliche Vorwegnahme all ihrer einzelnen Ausführungshandlungen voraus[5]. Sie hat zum Inhalt die Anerkennung der formalen Erwartungen, namentlich die Unterwerfung unter die formale Autorität der Vorgesetzten, deren konkrete Ausübung offen bleibt[6]; und sie berechtigt zum Genuß gewisser Systemvorteile, namentlich zum Bezuge eines Geldgehaltes, dessen Verwendung ebenfalls offengelassen bzw. in anderen sozialen Systemen (Familie, Markt) geregelt wird. Die Teilnahmeentscheidung ist also zunächst nur ein Rahmenkontrakt, der die Grenzen für mannigfache Ausführungsentscheidungen, z. B. die Grenzen der Autoritätsunterwerfung und die Höhe des Geldgehaltes absteckt.

Mit der Teilnahme als solcher ist ein bestimmtes „Kapital" an Motivation garantiert, über das dann später je nach den Umständen disponiert werden kann. Der Sinn dieser Generalisierung liegt also ge-

[4] Vgl. dazu die Beobachtungen von W. F. Whyte 1948 S. 249 ff. Am diffusen Charakter der Dankesschuld scheitern zumeist die Versuche der Betriebsleitung, durch „freiwillige" Wohltaten und Gunsterweise aller Art für die Belegschaft die Produktionsleistung zu heben: Sobald man sich darauf beruft, wird die Absicht deutlich und verdächtig. Vgl. dazu Worthy 1959 S. 125.

[5] Darauf führt Weiss 1956 S. 35 ff. die verbreitete Bereitschaft zurück, sich mit zugewiesenen Aufgaben zu identifizieren, auch wenn sie nicht zu denjenigen Tätigkeiten in der Organisation führen, die man sich persönlich am liebsten auswählen würde. Weiss bezeichnet diese Anpassungsweise des Mitglieds als „general readiness to accept a role" (S. 40). Vgl. auch Golembiewski 1962 S. 157 ff.

[6] Als Gegenstand des Arbeitskontraktes bezeichnete schon Commons 1932 S. 284 im Gegensatz zu älteren Theorien nicht mehr den Nutzen des Körpergebrauchs, sondern „the promise to obey commands". Gouldner 1954 b S. 162 ff. arbeitete heraus, daß darin ein Moment der Unbestimmtheit stecke, das eine (emotionale) Stabilisierung der Arbeitsbeziehungen behindere. Mayntz 1958 b S. 18 f., 21 trifft das hier Gemeinte genau, wenn sie als Inhalt des Arbeitsvertrages die Unterwerfung unter die formellen Erwartungen und die summarische Akzeptierung der Befehlsgewalt nennt. Vgl. auch March/Simon 1958 S. 90; Simon 1957 b S. 183 ff.

nau wie beim Dank in der Freiheit der Anpassung an Situationen, die im Zeitpunkt der Teilnahmeentscheidung noch nicht voraussehbar sind[7]. Die Freiheit wächst demjenigen zu, der auf Grund der generellen Konzeption in der Lage ist, zu gegebener Zeit Bedürfnisse zu spezifizieren und die Erfüllung konkretisierter Erwartungen zu verlangen: der Organisationsleitung im Hinblick auf die Erfüllung der Organisationszwecke in einer wechselnden, nicht exakt vorhersehbaren Umwelt; dem einzelnen im Hinblick auf seinen jeweiligen Konsumbedarf. Erst diese Dispositionsfreiheit macht es möglich, differenzierten Systemen in einer problematischen Umwelt Bestand zu sichern; denn das setzt voraus, daß Entscheidungen unbestimmten Inhaltes vertagt und trotzdem gesichert werden können.

Es ist leicht zu sehen, daß die Generalisierung der Autorität, der man sich durch Teilnahmeentscheidung unterwirft, und die Generalisierung der Motivation durch Geldvergütung sich wechselseitig fordern und bedingen. Eine gesonderte Motivation der Teilnahmeentscheidung, die Sicherstellung des Gehorsams für noch unbestimmte Weisungen, setzt einen weiten Zeithorizont voraus, so daß sich beide Seiten ihre Einzeldispositionen vorbehalten müssen. Ohne generalisierte Motivationsmittel ist es nicht möglich, generelle formale Autorität zu stabilisieren. Dazu muß der wechselnde, sprunghafte, qualitativ verschiedenartige Naturalbedarf in Geldbedarf umgeformt werden. Der Bedarf an Geld ist chronisch und gleichmäßig und kann durch eine einheitliche, kontinuierliche Systemmitgliedschaft befriedigt werden. Geldwirtschaft ist, wie besonders Max Weber[8] betont hat, eine wesentliche Voraussetzung bürokratischer Verwaltung.

Die Unbestimmtheit der formalen Bindung ist also nicht als Mangel an Perfektion zu verstehen, sondern als planmäßige Eröffnung und Sicherung eines Variationsspielraums, als Offenheit für geregelte Spezifizierung. Sie hat zur Folge, daß Unterschiede in den Situationen und Ereignissen — bis zu einer gewissen Schwelle — sich auf die Motivation nicht auswirken. Die Motivation ist durch Beziehung auf die Mitgliedschaft generell stabilisiert. Sie läuft nicht mehr über direkte partikulare Beziehungen. Das System kann dadurch eine hohe Flexibilität entwickeln; es kann in gewissen Grenzen sich Veränderungen seiner Umwelt anpassen, ohne daß jeder konkrete Zug, jede Reaktion, jede Einzelleistung unter den Mitgliedern besonders ausgehandelt werden muß. Es können Anordnungen gegeben werden, ohne daß gleich-

[7] Im Grunde wird damit ein Informations- und Kalkulationsproblem gelöst, wie es allen großen Organisationen in wachsender Kompliziertheit gestellt ist. Andere äquivalente Lösungen dieses Problems zeichnen sich nach der rapiden Entwicklung maschineller Kalkulation in den letzten Jahren technisch bereits ab; sie werden jedoch für schwierige Entscheidungen auf lange Zeit hin vergleichsweise unrentabel bleiben.

[8] Vgl. Weber 1956 S. 564 ff.

zeitig ihre Durchführung besonders entgolten werden muß. Nicht jede Mitteilung muß genau in dem Maße, als sie belastet, mit Vorteilen oder Vergünstigungen befrachtet werden, mit Drohungen gestützt werden oder emotional ansprechen. Sie ist von Motivationsaufgaben entlastet und kann deshalb besser, weil spezieller, formuliert und rationalisiert werden[9].

Eine solche Generalisierung oder „Kapitalisierung" der Motivation bewirkt tiefgreifende Änderungen im sozialen System. Sie betrifft die Einstellung des einzelnen zum System und den Stil des Zusammenlebens ebenso wie die Leistungsvorteile der Organisation.

Durch Bindung der Vorteile an die Mitgliedschaft wird eine deutliche Interessenschwelle eingebaut: Das Mitglied wird ein gewisses Maß von Veränderungen, Enttäuschungen und Belastungen ertragen, bevor es sich zum Austritt entschließt[10]. Es wird typisch nicht sogleich und spontan reagieren, sondern erst Bilanz ziehen und nur bei Ereignissen von erheblichem Gewicht die Mitgliedschaftsfrage stellen. So kommt es nicht zu einer starken inneren Verpflichtung auf die Gruppennormen, wie es für Systeme ohne jede Alternative typisch ist, etwa für dörfliche Lebensgemeinschaften oder für abgeschlossene archaische Kulturen. Andererseits stellt sich auch kein voller Ausgleich von Erwartungen und Verpflichtungen ein, wie er unter der Voraussetzung ungehemmter Freizügigkeit denkbar wäre. Vielmehr fließen Verhaltensmuster und Einstellungen ein und bestimmen den Umgang, die für Systeme mit unfreiwilliger Mitgliedschaft bezeichnend sind[11]: Konformismus im offenen Handeln und persönliche Distanz zum eigenen Verhalten, künstliche Indifferenz und Freundlichkeit, Maskierung der eigentlichen Meinungen zur Schonung fortlaufender Kontakte, Verzicht auf das, was einem das liebste wäre, zugunsten akzeptabler Lösungen[12], und dies alles um so ausgeprägter, je vorteilhafter die Mitgliedschaft im allgemeinen ist.

---

[9] Deshalb vereinfachen sich rationale Entscheidungs- und Kommunikationstheorien ihre Prämissen zuweilen durch ausdrückliche Ausklammerung von Motivationsfragen. So z. B. Marschak 1955 S. 128. Auch Ackoff 1958 S. 226 ff. unterscheidet zwischen Kommunikationen, die nur informieren und solchen, die auch motivieren. Zu diesem Problem ferner Albach 1961 S. 380 ff.

[10] Bei Reynolds 1951 S. 76 ff. finden sich empirische Untersuchungen zu dieser Frage mit dem Ergebnis, daß selbst ernsthafte Unzufriedenheit mit der Arbeit nur in wenigen Fällen zum Wechsel der Arbeitsstätte führt. Vgl. auch Berger 1957 S. 86 ff. mit ähnlichen Feststellungen für die ägyptische Bürokratie.

[11] Vgl. dazu die Hypothesen über unterschiedliche Normeinstellung bei freiwilliger und unfreiwilliger Mitgliedschaft, die Cartwright/Zander 1960 S. 179 ff. aufstellen. Siehe ferner Thibaut/Kelley 1959 S. 169 ff. Die Unterscheidung freiwillig/unfreiwillig ist für unsere Zwecke allerdings zu grob.

[12] Zur faktischen Verbreitung solcher Einstellungen vgl. Argyris 1957 S. 89 ff. und ders. 1960 S. 63 ff. In Deutschland berichtet Daheim 1957 S. 61 ff. 162, 183 f. u. ö. von entsprechenden Beobachtungen.

Im sozialen System bereitet die Generalisierung der Motivation den Grund für zahlreiche institutionelle Neuerungen, vor allem für Prozesse der funktionalen Differenzierung und Spezifikation. Besonders wichtig ist die Trennung der Motivationsstruktur von den Führungs- und Kommunikationsaufgaben einerseits und von der zweckrationalen Entscheidungsprogrammierung andererseits. Darauf gehen wir in den folgenden Abschnitten ein.

2. Die Bindung der Motivation an das Mitgliedschaftsverhältnis macht es möglich, *die Leitung des Systems* in ihrem konkreten Handeln *von Motivationsaufgaben zu entlasten.* Während „natürliche" Führer in nichtorganisierten Gruppen all ihr Handeln auf Motivationsrücksichten abstellen müssen und durch diese Erwägungen in der Leitung des Systems beschränkt und behindert werden, können formalisierte Systeme reine Vorgesetztenverhältnisse ausbilden. Soweit die Mitgliedschaftsmotivation reicht — aber auch nur so weit —, können Vorgesetzte unterstellen, daß die Anerkennung der formalen Erwartungen, die sie kraft Amtes formulieren, befolgt werden, und daß nur derjenige opponieren kann, der bereit ist, seine Mitgliedschaft zu riskieren.

Damit tritt eine besondere Art von Autorität in Kraft, die sich von anderen Einflußformen dank persönlichen Prestiges oder Charmes, dank Sachverstandes oder besserer Information, erheblich unterscheidet: Der Vorgesetzte kann in einer bestimmten Zone von Entscheidungsmöglichkeiten für seine Untergebenen Wahlen treffen, Entscheidungsprämissen oder gar konkrete Entscheidungen auswählen oder den Wahlbereich der Untergebenen einengen. Der Untergebene ist als Mitglied gehalten, solche Entscheidungen, wenn sie ihm definitiv zugestellt werden, unkritisch und indifferent in seine Situation zu übernehmen[13]. Eine solche Zone begrenzter aber zuverlässiger Entscheidungsübertragung ist nur dadurch zu erkaufen, daß die Motivationsfragen ausgeklammert und in einem anderen Teilsystem gelöst werden. Zwar kennt auch die natürliche Einstellung ein hohes Maß an Indifferenz und an Bereitschaft, fremde Meinungen kritiklos zu übernehmen. Aber diese Indifferenzzonen sind nicht so geschnitten, wie das soziale System sie braucht. Sie müssen daher künstlich aufeinander abgestimmt und im allgemeinen ausgeweitet werden.

Der Vorteil dieses Systems bezahlter Indifferenz liegt in der Freistellung des Vorgesetzten für flexible Sachentscheidungen, bei denen er

[13] Zur Auffassung der Autorität als Akzeptierung fremder Entscheidungen innerhalb einer begrenzten Indifferenzzone vgl. Barnard 1938 S. 161 ff.; Simon 1955 S. 8 f., 80 ff.; Papandreou 1952 S. 187; Bavelas 1960 S. 495 f.
Bei den angeführten Autoren kommt jedoch derjenige Gesichtspunkt nicht deutlich zur Geltung, auf den in diesem Zusammenhang Wert gelegt werden muß: Die Einrichtung einer fest begrenzten Unterwerfungszone setzt voraus, daß die Motivation gesondert und für den ganzen Bereich generell gesichert ist.

nicht jeweils zu bedenken braucht, ob sie seinen Untergebenen gefallen oder ob sie die weitere Zusammenarbeit mit ihnen gefährden könnten. Der Vorgesetzte kann sein Entscheidungsprogramm rein „sachlich" orientieren, d. h. es rational an spezifischen Umweltproblemen ausrichten und es ändern in dem Maße, als diese Probleme es fordern. Das organisierte System ist dadurch elastischer und anpassungsfähiger als eines, das bei allen Entscheidungen immer auch die Rückwirkungen auf den Mitgliederbestand bedenken muß und durch diese doppelte Rücksichtnahme immobilisiert wird.

Diese Erwägung schließt nicht aus, daß auch der Vorgesetzte viel tun kann, um als Führer seine Untergebenen zu besonderer Leistung anzuspornen, daß hier persönliche Qualitäten und besonderes Geschick in der Menschenbehandlung, ja auch lernbare Grundsätze ein weites Feld fruchtbarer Wirkungsmöglichkeiten besitzen. Nachdem jedoch die Fachliteratur gerade der letzten Zeit sich vorwiegend mit dem Problem mangelhafter Arbeitsmotivation und den darauf bezogenen Führungsmethoden befaßt hat, ist es an der Zeit, das Bild wieder zurechtzurücken[14]: Der Sinn formalisierter Systeme mit generalisierter Mitgliedschaftsmotivation liegt zunächst darin, die Systemleitung von Motivationsaufgaben zu entlasten und damit die Anpassungsfähigkeit des Systems in seinen sachlichen Leistungsbeziehungen zu einer bestimmten Umwelt zu erhöhen.

Aus der Unbestimmtheit der formalen Autorität des Vorgesetzten und ihrer Entlastung von Motivationsaufgaben ergibt sich als vielleicht wichtigste Konsequenz die Möglichkeit, *abgeleitete nichthierarchische Autoritäten* zu schaffen. Die damit angedeutete Chance der Auslagerung von Autorität in Beziehungen, die nicht als Über- und Unterordnung strukturiert sind, ist bisher kaum behandelt worden[15]; und doch ist damit einer der wichtigsten Systemvorgänge in großen Organisationen bezeichnet: die Grundlage der regulativen Festlegung von Entscheidungsprämissen.

Die klassische Organisationslehre hatte ihren Autoritätsbegriff mit der Kommunikationsform des Befehls und mit der Vorstellung einer hierarchischen Über- und Unterordnung fest verknüpft. Sie konnte Autorität deshalb nur als Weisungsrecht eines Vorgesetzten, abgelei-

[14] Hierzu liegen in der neueren deutschen Betriebssoziologie bereits wichtige Beiträge vor. In mehreren Untersuchungen ist ein Zurücktreten der Antreiberfunktion des Vorgesetzten als Folge der technischen Entwicklung festgestellt worden. Vgl. Popitz u. a. 1957 a, insb. S. 211 f.; Bahrdt 1958 S. 97 ff.; Lepsius 1960 S. 19, 27 ff.

[15] Gute Beobachtungen dazu finden sich bei V. A. Thompson 1961 S. 64, 76 ff., 84, der sie indes zu einer Polemik gegen die Autoritätshierarchie benutzt und dadurch an den eigentlich interessanten Aspekten des Problems vorbeigreift.

tete Autorität also nur als „delegierte" Befehlsgewalt eines Untervorgesetzten denken. Formale Autorität an irgend jemand anderes auszuleihen, schien ihr das Prinzip der Einheit der Leitung zu verletzen und einen Widerspruch in die formale Organisation hineinzutragen. Deshalb mußte sie Autoritätskonzeption und Delegationsbegriff auf die vertikale Achse der Organisation beschränken. Die so unergiebige amerikanische Diskussion über das Verhältnis der hierarchischen „Linien" zu den Stäben und über die nicht faßbare und nicht formalisierbare, aber doch höchst reale Autorität der Stäbe stand lange im Banne dieser Auffassung.

Inzwischen ist diese Vorstellungskombination und namentlich die Bindung des Autoriätsbegriffs an den Befehl als Kommunikationsform weithin aufgegeben worden[16]. Es kann sehr wohl in der generell akzeptierten Kompetenz des Vorgesetzten liegen, Kommunikationen anderer zu bezeichnen, die wie seine eigenen befolgt werden müssen. Er kann auf diese Weise einen Einfluß Dritter auf seine Untergebenen begründen oder legitimieren, ohne daß die entsprechenden Kommunikationen über ihn selbst laufen müßten. Es handelt sich bei diesen Kommunikationen dann nicht um Befehle. Die abgeleitete Autorität gibt dem Dritten keinen direkten Anspruch gegen den Untergebenen (und bleibt deshalb mit dem klassischen Grundsatz der Einheit der Leitung durchaus vereinbar), wohl aber die faktische und widerrufliche Chance, die Pflicht des Untergebenen seiner Organisation gegenüber zu aktualisieren. Der Untergebene wird durch den Dritten nicht angewiesen, aber autoritativ informiert, das heißt: mit Informationen versehen, deren Eingang eine vorher programmierte Entscheidung auslöst.

Die Begründung abgeleiteter Autorität nimmt somit die Form einer *konditionalen Programmierung* der Entscheidungen des Untergebenen an. Der Vorgesetzte legt gewisse Mitteilungen als auslösende Signale

---

[16] Anlaß zu dieser Auflockerung war zunächst die Verlagerung des Interesses der Autoritätslehre von den *Qualitäten der Autoritätsperson* auf die *Bedingungen der Autoritätsannahme durch den Beeinflußten,* ein an sich alter Gedanke, der seine weite Verbreitung heute namentlich Weber 1956 S. 123, 544; Barnard 1938 S. 161 ff., und Simon 1955 S. 8 f., 80 ff. verdankt. Von da aus liegt es nicht fern, von Autorität auch in horizontalen Beziehungen zu sprechen. Das ist im Sinne einer Analogie vor allem von Landsberger 1961 b ausgeführt worden. Uns interessiert jedoch nicht eine Analogie, sondern die Ableitung der horizontalen aus der vertikalen Autorität. Dazu gibt es wenig Literatur. Denn die Umdefinition der Autorität fiel für die amerikanische Literatur mit der Entdeckung der informalen Organisation und dem Beginn der Verhaltensforschung in Organisationen zusammen. Sie hat deshalb lediglich die Suche nach informalen und faktischen Autoritäten in der Organisation stimuliert. So ist der Punkt, auf den es uns ankommt, der allgemeinen Aufmerksamkeit entgangen: daß es in weitem Umfange auch formal legitimierte, also hierarchisch abgeleitete Autorität von nichthierarchischen Kommunikationen gibt.

für bestimmte Entscheidungen des Untergebenen fest. *Wenn* eine bestimmte Mitteilung eingeht, *muß* so und so entschieden werden[17].

Auf diese Weise kann jede Information autoritätsfähig gemacht werden. Grenzen der Programmierfreiheit des Systems bestehen lediglich in der Unterwerfungsbereitschaft der Mitglieder, nicht jedoch in bestimmten Merkmalen der Kommunikation oder ihres Absenders, die den traditionellen Autoritätsbegriff begrenzten. Es ist prinzipiell (aber natürlich nicht im Einzelprogramm) unerheblich, von wem die auslösende Information mitgeteilt wird. Sie kann von Kollegen im System, aber auch von Nichtmitgliedern stammen. Auch die Mitteilungsform kann irrelevant gemacht werden und sogar die Mitteilungsabsicht. Es ist denkbar und häufig der Fall, daß dem Untergebenen die Aufgabe gestellt wird, sich von fremden Darstellungen die Informationen selbst abzupflücken, die sein Programm auslösen können. Das ist zum Beispiel typisch die Entscheidungssituation der rechtsanwendenden Verwaltung.

Mit Hilfe dieser konditionalen Programmierung kann der Vorgesetzte seine Autorität in Informationen investieren, die er nicht selbst zu geben braucht, ja nicht einmal genau, in ihrem Zeitpunkt oder ihrer Reihenfolge vorauszusehen braucht. Er kann Handlungs- oder Entscheidungssequenzen einrichten, deren Prototyp das Fließband ist, kann aber auch sehr viel kompliziertere Formen der kommunikativen Kooperation zwischen Mitgliedern oder zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern programmieren, in die er dann im Regelfall nicht mehr einzugreifen braucht.

Wir können die Einzelheiten einer solchen elastischen Planungstechnik hier nicht näher behandeln. Es kommt uns nur darauf an, ihre Bedingtheit durch die eigentümliche Motivationslage in formalisierten Systemen festzuhalten. Sie setzt voraus, daß die Motivation zur Annahme von Informationen als Entscheidungsprämissen generell und unabhängig von den kommunikativen Prozessen gewährleistet ist. Dadurch wird es möglich, beliebige Informationen autoritativ, das heißt: motivkräftig werden zu lassen und somit Informationsmengen, die niemals im Kopfe eines Vorgesetzten Platz hätten, unter allgemeiner Steuerung durch das Entscheidungsprogramm auf das System einwirken zu lassen. So wird die Fähigkeit des Systems, Informationen zu verarbeiten, beträchtlich erweitert, ohne daß die Kontrolle des Systems aufgesplittert und den Informanten überlassen werden müßte.

Autorität in diesem Sinne hat alle traditionellen Begriffsqualitäten abgestreift und besteht lediglich in der Mitteilung von Entscheidungsprämissen, deren Annahme auf Umwegen, nämlich durch Systemmitgliedschaft, motiviert ist. Sie wird zu einem beliebig einsetzbaren

[17] Zu dieser Form des Programmierens finden sich nähere Ausführungen bei March/Simon 1958 insb. S. 141 ff.

Motivationskapital. Diese Einsicht bringt nochmals den Zusammenhang mit dem Geldwesen vor Augen. Auch beim Geld handelt es sich um ein hochabstrahiertes Kommunikationsmittel, dessen Annahme indirekt motiviert wird und das, freilich in anderer Form, einer generalisierten Systemsteuerung unterliegt[18].

3. Es bleibt nunmehr noch die Aufgabe, sich das ähnlich liegende Problem der *Trennung von Motiv und Organisationszweck* klarzumachen. Auch hier gilt es zunächst, sich von der Blickstellung älterer Auffassungen zu lösen.

Seitdem zu Beginn der Neuzeit das Verständnis für die antike Zeit-Konzeption und damit für die teleologische Kausalität verlorengegangen war, ließ sich die Kategorie des Zwecks im Bereich der Natur nicht mehr verwenden. Im Bereich des menschlichen und zwischenmenschlichen Handelns fand man jedoch einen Ausweg. Hier konnte man den Gedanken einer Kausalität des Zukünftigen beibehalten und sich die Wirksamkeit künftiger Zustände durch gedankliche Vorwegnahme vermittelt denken. Zwecke gelten seitdem als motivierende Vorstellung künftiger Zustände[19].

Die Übertragung dieses Gedankens auf die Zwecke sozialer Systeme war nie sehr glücklich[20]. Im Zeitalter der großen Arbeitsorganisationen wird sie zunehmend inadäquat. Diejenigen Organisationen, deren Zwecke zugleich das Handeln ihrer Mitglieder motivieren sollen, sind im Schwinden begriffen und prägen gewiß nicht das Gesicht der Zeit[21]. Daß der Organisationszweck allein nicht genügt[22], um Mit-

[18] In diesem Sinne stellt bereits Parsons eine Parallele von Macht und Geld als Vermittlungsmechanismen zwischen Systemen her. Vgl. 1959 S. 16 ff. und 1961 b S. 52 f., 66 ff.

[19] Auf eine gründliche, geistesgeschichtliche und philosophische Kritik des traditionellen Zweckbegriffs können wir uns hier nicht einlassen. Sie müßte auf eine Kritik der ontologischen Denkvoraussetzungen in der Auslegung des menschlichen Handelns als Bewirken einer Wirkung gegründet werden.

[20] Vgl. die grundsätzlichen Ausführungen über Trennung des Motivs vom Zweck bei Gehlen 1956 insb. S. 33 ff.

[21] Daß es eine Fülle von freiwilligen, ehrenamtlichen Organisationen gibt, in denen Mitglieder nur um des Zweckes willen mitarbeiten, soll nicht bestritten werden. Daß sie auch in einer fortgeschrittenen Industriekultur ihr Existenzrecht haben, beweist die Vielzahl solcher Vereinigungen in Nordamerika. Gerade an solchen Organisationen lassen sich die typischen Schwierigkeiten der Zweckformulierung, Zweckkritik und Zweckänderung studieren, die eintreten, wenn ein System seine Zwecke als motivierende Faktoren festlegt und sie damit immobilisiert. Dazu Messinger 1955; Sills 1957; Clark/Wilson 1961; Zald/Denton 1963 S. 227 ff. Vgl. auch Coyle 1930. S. 36 ff. Doch können auch freiwillige Organisationen ihre Zwecke so spezifizieren, daß sich die breite Masse ihrer Mitglieder — von einigen Begeisterten abgesehen — nicht voll für sie einsetzt. Vgl. bereits Cooley 1925 S. 7 f.; Barber 1950; Sills 1957 S. 19 f., 31 ff. oder den Hinweis auf notwendige Apathie bei Etzioni 1961 S. 24 f.

[22] Vgl. hierzu namentlich Barnard 1938 S. 88 f., der gegen die herrschende Auffassung darauf hinweist, daß Organisationszweck und individuelles Motiv fast nie zusammenfallen. Seit kurzem findet man auch erste Versuche einer

glieder anzulocken und von ihnen Opfer zu verlangen, ist natürlich bekannt. Deshalb konstruiert eine verbreitete Auffassung den Organisationszweck als Mittel zur Erfüllung privater Zwecke und kommt damit zu einer rein instrumentalen Auffassung sozialer Systeme. Auch das ist evident falsch. Kein Beamter möchte sein Gehalt davon abhängig wissen, daß der Staat die Staatszwecke erfüllt; noch sind die Lohnansprüche der Arbeiter von der Erfüllung der Produktionsziele des Betriebes abhängig. Bezahlt wird die Mitgliedschaft als solche, und gekauft wird damit die Bereitschaft, auch bei umgedeuteten oder geänderten Organisationszwecken Mitglied zu bleiben.

Die Mitgliedschaft führt zur Unterwerfung unter die Formalstruktur der Organisation, innerhalb welcher die Organisationszwecke in gewissen Grenzen variabel bleiben. Dieses typische Arrangement koppelt die Motivationsstruktur und die Zweckstruktur eines Systems so, daß beide in gewissen Grenzen unabhängig voneinander geändert werden, d. h. je für sich besonderen Bedingungen laufend angepaßt werden können.

Der Gewinn an Elastizität und Rationalisierbarkeit, den eine solche Ordnung mit sich bringt, liegt auf der Hand. Wenn eine Organisation ihren Zwecken Motivationsbedeutung beilegt, und sich darauf verläßt[23], macht sie sich in der Rationalstruktur ihres Handelns abhängig von den Faktoren, die die Motivationslage bei ihren Mitgliedern beeinflussen und die sie nicht voll beherrschen kann. Sie muß dann ihre Systeminteressen entsprechend definieren. Sie muß insbesondere ihre Zwecke so weich, unbestimmt und vieldeutig formulieren, daß sich möglichst viele heterogen motivierte Mitglieder darunter sammeln können. Die Darstellung und Pflege des Organisationszweckes gegenüber den eigenen Mitgliedern erfordert besondere Bemühungen, die leicht als primäre Führungsaufgabe angesehen werden und die Führungskräfte des Systems absorbieren[24]. Durch eine Zweckformulierung unter solchen

---

experimentellen Forschung, welche die Kongruenz von Gruppenzweck und Individualzweck als Variable behandelt und zu anderen Faktoren in Beziehung setzt. Vgl. Zander u. a. 1960. Vgl. auch Cartwright/Zander 1960 S. 345 ff.

[23] Außer Clark/Wilson machen namentlich Cyert/March 1959 die Funktion von Zwecken für die Mitgliedschaftsmotivation zum Thema einer besonderen Untersuchung.

[24] In diesem Sinne bestimmt z. B. Selznick 1957 die eigentliche Aufgabe des Führers im Unterschied zum bloßen Vorgesetzten (executive). Demgegenüber macht man sich heute zunehmend klar, daß, wenn die Systemzwecke ihre Motivationskraft verlieren, ein Führer diesen Mangel nicht ausgleichen kann. Es würde ihn im Normalfall überfordern, wollte man von ihm verlangen, den Motivationswert der Zwecke zu ersetzen. In der Kleingruppenforschung wird diese Einsicht durch die These einer „dualistischen Führungsstruktur" zum Ausdruck gebracht: Der zweckwirksame Führer ist nicht notwendig der Beliebtheitsstar der Gruppe. Vgl. die Nachweise unten S. 207 Anm. 5. Ob dieser Unterschied sich typisch zu einer Rollendifferenzierung verfestigt, mag bezweifelt werden. Interessant ist jedoch ein Ergebnis, das

Aspekten geht der praktisch-operative Sinn der Zwecksetzung, die Funktion des Zweckes, als eindeutiges Kriterium für die Auswahl geeigneter Mittel zu dienen, verloren[25]. Für das Gemeinwohl können sich viele erwärmen; aber was besagt ein solcher Zweck für die Auswahl geeigneter Handlungen[26]? Wird der Zweck dagegen ohne Rücksicht auf Motivationsfragen gewählt, kann er so präzise formuliert werden, wie es für seine Rationalisierungsfunktion nötig ist.

Ähnliche Probleme ergeben sich bei den Prozessen interner Kritik des Zweckes und der Mittel im System. In dem Maße, als Motivationsfragen involviert sind, führt eine kritische Diskussion leicht zu inneren Konflikten oder gar zur Sezession eines Teiles der Mitglieder[27] und muß deshalb oft zugunsten einer Scheinharmonie unterbleiben. So wird das System angesichts konkreter, realistischer Probleme oft entscheidungsunfähig, weil jede Entscheidung die heterogene Motivation der Mitglieder aufdecken würde[28].

Aus dem gleichen Grunde haben Organisationen, deren Zweck zugleich Motiv ist, ein besonderes Verhältnis zu ihren eigenen Fehlleistungen. Sie müssen jede Nichterfüllung des Zweckes so darstellen, daß niemand verzagt und die Motivation nicht versiegt. Sie sehen Fehler daher stets nur im Bereich der Mittel und ihre Zwecke um so makelloser, je weniger sie erreicht werden.

Die Schwierigkeiten verstärken sich, wenn Entwicklungen in der Umwelt das System zu Zweckänderungen nötigen. Systeme mit motivierenden Zwecken überleben es zumeist nicht, wenn ihr Zweck erfüllt wird, obsolet wird oder in Mißkredit gerät[29]. Organisationen, deren

---

sich neuerdings abzeichnet (vgl. Turk 1961): daß zweckwirksame und beliebte Führung konvergieren, wo der Gruppenzweck wirklich geschätzt wird, also Motivationsbedeutung hat.

[25] Vgl. Perrow 1961 b. Gute Darlegungen hierzu finden sich auch in der Literatur über rationale Entscheidungsorientierung; vgl. z. B. McKean 1958 bes. S. 25 ff., oder die wachsende Kritik an der Annahme, daß das Prinzip der Profitmaximierung sich als Unternehmenszweck eigne; statt anderer: Rothschild 1947 insb. S. 307 ff. Auch in der politischen Theorie ist dieses Problem bekannt; vgl. Lindsay 1943 S. 40 ff.

[26] Man kann es natürlich mit Cyert/March 1959 S. 83 auch für einen Vorteil halten „that non-operational objectives are consistent with virtually any set of objectives". Aber dann ist ihre Motivationskraft auch gering; oder der Organisation droht die Gefahr eines inneren Konfliktes, wenn es um die Festsetzung der eigentlichen (operationalen) Zwecke geht.

[27] Eine ähnliche Feststellung findet sich bei Etzioni 1961 S. 105.

[28] Dazu vgl. Clark/Wilson 1961 S. 147. Über einen Fall, in dem eine Zweckänderung innere Konflikte, schließlich das Ausscheiden eines Teils der Mitglieder nach sich zog, berichten Brown/Shepherd 1956.

[29] Vgl. die von Gusfield 1955 und Messinger 1955 erörterten Beispiele der Woman's Christian Temperance Union und der Townsend Organization (für Einführung einer Altersversorgung in den USA); ferner Blau 1955 S. 193 ff.; Blau 1956 S. 93 ff.; Sills 1957 S. 254 ff.; Mayntz 1963 S. 71 ff. Zum Gelingen einer Umstellung durch Zweckerweiterung vgl. den Bericht von Zald/Denton 1963 über die Young Men's Christian Association.

Zweck den Mitgliedern nichts bedeutet, können ihn anpassen, die Produktion von Badewannen auf Maschinengewehre umstellen oder in der staatlichen Förderung der Landwirtschaft von individuell-fürsorgenden zu global-wirtschaftslenkenden Konzeptionen übergehen oder in der Gefängnisverwaltung die bloße Aufbewahrung der Verbrecher durch therapeutische Bemühungen ergänzen, ohne daß der organisatorische Apparat auseinandergeht.

Wenn die vorherrschende Auffassung fordert, daß, um bessere Motivation zu erreichen, den Bediensteten der Organisationszweck nahegebracht und schmackhaft gemacht werden müsse[30], so stößt sich diese Absicht nicht nur hart an den Fakten, von der oberflächlichen Unredlichkeit praktischer Versuche ganz zu schweigen. Sie übersieht vor allem die — selbstverständlich gewordenen — Vorteile einer separaten Behandlung der Motivationsfragen, die in deren Ablösung sowohl von der Führungs- und Kommunikationsstruktur als auch von der Zweckstruktur liegen.

Systeme von starker interner Differenzierung, die Motivations- und Zweckstruktur mit Hilfe der Mitgliedschaftsrolle trennen, sind mithin elastischer und anpassungsfähiger. Sie können den Schwankungen des Marktes, der Politik oder des wissenschaftlichen Interesses zügig folgen, ohne daß die Änderungen in die Motivationsstruktur zurückwirken und dort unlösbare Probleme aufwerfen. Organisationen, die ihre Zwecke als „side payments"[31] an die Mitglieder einsetzen, stellen die Zwecke unter doppelte Eignungsanforderungen und unter doppelte Änderungsbedingungen und machen sie dadurch relativ unbeweglich.

Daß dabei gewisse Schwellen zu beachten sind, jenseits derer die Unabhängigkeit der Teilstrukturen nicht mehr garantiert werden kann, ist ein typisches Merkmal jeder *relativen* Invarianz von Systemen oder Untersystemen. Sie ist auf Normalereignisse eingestellt. Wenn ein Wirtschaftsunternehmen lange Zeit ohne Gewinn produziert, verliert es die Möglichkeit, seine Arbeiterschaft zu halten. Eine Universität könnte sich nicht in ein Institut für Produktionsplanung verwandeln, ohne einen Teil ihres Lehrkörpers zu verlieren. Aber innerhalb gewisser Grenzen, die von Organisation zu Organisation verschieden liegen und im wesentlichen von den Motivationsstrukturen abhängen, kann ein soziales System relativ invariante Teilstrukturen ent-

[30] So z. B. Dimock 1959 S. 189 ff.; vgl. auch Raven/Rietsema 1957. Die gleichen Bedenken richten sich gegen die umgekehrten Tendenzen der human relations Bewegung: Sie setzt eine Harmonie von Organisationszweck und individuellem Bedürfnis als Grundlage eines guten Arbeitsklimas voraus und fordert deshalb, daß bei der Formulierung und Änderung von Organisationszwecken an die menschlichen Beziehungen im Betrieb, insbesondere an die Entfaltungsmöglichkeiten für Gruppen und Persönlichkeiten gedacht werde. So etwa Likert 1961 S. 115 f.

[31] So Cyert/March 1959.

wickeln und dadurch an innerer Elastizität und äußerer Anpassungsfähigkeit gewinnen.

4. Wenn demnach die Generalisierung der Motivation durch Verknüpfung mit der formalen Mitgliedsrolle erhebliche Vorteile einbringt, so wird doch das volle Problem der Motivation zu guter Leistung dadurch keineswegs gelöst. Als Folge dieser Regelung kommt es vielmehr in allen formalen Organisationen zu einer kennzeichnenden *Trennung von Teilnahmemotivation und Leistungsmotivation*[32], wie sie in elementaren, nicht organisierten Verhaltensordnungen fehlt. In dem Maße, als die formale Zweck- und Autoritätsstruktur einer Organisation generalisiert und durch Motivation der Teilnahmeentscheidung besonders abgesichert wird, gewinnt eine sekundäre Fassung des Motivationsproblems selbständige Bedeutung: die Motivation zur möglichst guten täglichen Leistung.

Die ältere Organisationstheorie hatte mehr oder weniger ausdrücklich unterstellt, daß mit dem Eintritt in die Organisation auch die Motive zur erwarteten Leistung gegeben seien: „It must be assumed that no one accepts membership in an organization without undertaking to perform his prescribed part therein[33]." Natürlich war die mangelhafte Arbeitsmoral als Tatsache und als praktisches Problem bekannt; aber sie wurde auf die Schwäche der menschlichen Natur zurückgeführt und konnte so in einer Organisationslehre, die wissenschaftliche Prinzipien richtiger formaler Organisation zu erkennen suchte, keine Berücksichtigung finden. Man sah, daß die Bezahlung der Mitgliedschaft, die Formulierung der Arbeitsaufgabe und die Ahndung von Verstößen allein nicht ausreichten, um ein Höchstmaß an Leistung zu erzielen. Der Fehlbestand an Motivation wurde namentlich in der amerikanischen Fachliteratur unter der Bezeichnung „morale" diskutiert[34], bis man erkennen mußte, daß damit eine Wunschvorstellung, aber kein einheitlicher Tatbestand bezeichnet wurde[35].

Hingegen führt es einen erheblichen Schritt weiter, wenn man die Differenz von Teilnahmemotivation und Leistungsmotivation als ein Folgeproblem der strukturellen Grundentscheidung formaler Organisa-

[32] Zu dieser Unterscheidung vgl. Barnard 1938 S. 227 ff.; March/Simon 1958 S. 48; Simon 1957 b S. 167 f.; Leibenstein 1960 S. 174 ff.; Katz 1962 S. 175 ff. und im Rahmen der Kleingruppenforschung Deutsch 1959.
Über diese einfache Entgegensetzung ist die Forschung noch nicht weit hinausgelangt. Man wird wohl annehmen dürfen, daß bei der Leistungsmotivation unterbewußte Determination eine weit größere Rolle spielt als bei der Teilnahmemotivation, weil diese auf die harte Alternative: Mitgliedschaft oder nicht, in Eintritt/Austritt-Situationen zuläuft. Aber es fehlen empirische Untersuchungen, die diese These bestätigen könnten.

[33] So A. Brown 1945 S. 14.

[34] Vgl. die Hinweise auf die ältere Literatur bei Child 1951; ferner etwa Viteles 1953; Baehr/Renck 1958.

[35] Vgl. die Kritik bei Kahn/Morse 1951 S. 9 f.

tion erkennt. Die Generalisierung der Teilnahmemotivation, deren positive Funktion wir untersucht haben, führt notwendig zu einer gewissen Unbestimmtheit der Mitgliedsrolle im Hinblick auf die erwarteten Leistungen. Das ist ihre Kehrseite. Ihr Sinn, ihre spezifische Organisationsleistung liegen gerade darin begründet, daß es nicht notwendig ist, speziell bestimmte Leistungen von Fall zu Fall zu motivieren. Dadurch wird, als dysfunktionale aber unvermeidliche Folge, die Leistungsmotivation zu einem Problem. Es ist also kein Zufall, daß die Organisationsforschung sich gerade an diesem Problem festgerannt hat. Die Generalisierung der Motivation wird durch eine gewisse Indifferenz in der täglichen Arbeitseinstellung erkauft.

Diese Einsicht hilft zunächst zu einem besseren Verständnis jenes eigentümlichen Klimas der kalkulierten Leistungsbereitschaft, das man in großen Organisationen vorfindet. Der typische Bedienstete sieht, was von ihm als Bedingung seiner Mitgliedschaft verlangt wird. Er kennt die Kontaktflächen, an denen seine Arbeit auf diese Anforderungen hin kontrolliert wird. Er weiß, wie wenig er tun muß, um seine Mitgliedschaft zu erhalten, was genügt, um nicht aufzufallen. Darüber besteht auch kollegiales Einverständnis, in das der Neuling rasch hineinwächst. Das ist die konstante Basis, das Bezugsniveau seiner Orientierung.

Wie weit er motiviert ist, darüber hinaus wirksam zu werden, ist eine andere Frage, die von Fall zu Fall verschieden beantwortet werden muß. In Produktionsbetrieben gibt es starken kollegialen Druck zur Erzielung eines einförmigen Leistungsniveaus, weil das Arbeitsresultat als Leistungsdarstellung gegenüber dem Vorgesetzten aufgefaßt wird und jede Abweichung die ganze Schau diskreditieren kann[36]. In Verwaltungen fehlt dieses Moment[37], so daß unterschiedliche persönliche Motivationsstrukturen sich stärker auswirken: Sachliches Interesse, persönliche Identifikation mit einer gewissen fachlichen Perfektheit der abgelieferten Arbeit, Aufstiegswünsche oder das Bedürfnis, sich vor Kollegen hervorzutun. In jedem Falle werden solche Bemühungen in Relation zum Mindestniveau gesehen, also als freie Zugaben oder als Sonderleistungen erlebt und begründen dadurch Erwartungen, die leicht zu enttäuschter Unzufriedenheit führen, wenn sie nicht honoriert werden. Die naive Hoffnung auf Dankbarkeit des Systems ist, weil deplaciert, gefährlich.

Angesichts dieser komplexen Situation ist es berechtigt zu fragen, ob die verbreitete Kritik des mangelnden Arbeitseifers und die hartnäkkigen Bemühungen um Motivation zu Mehrleistung das Richtige treffen.

---

[36] Vgl. dazu Mathewson 1931; Roethlisberger/Dickson 1939 insb. S. 423 ff.; Roy 1952; Whyte u. a. 1958 S. 29 ff., 212 ff.; Sayles 1958 insb. S. 79 ff., 151 f. Die theoretische Begründung oben im Text lehnt sich an Goffman 1958 an.

[37] Vgl. eine entsprechende Feststellung bei Blau 1955 S. 145 f.

Einmal verkennen sie den Sinn der Differenz zwischen Teilnahmemotivation und Leistungsmotivation als Modus der Systemgeneralisierung. Sie übersehen die Nachteile starker Leistungsmotivation, wie sie zum Beispiel in der amerikanischen Industrieforschung spürbar geworden sind: daß der sachliche Arbeitserfolge suchende Wissenschaftler von Organisation zu Organisation wandert je nach dem, wo ihm die besten Arbeitsmöglichkeiten für *seine* Probleme geboten werden[38]. Außerdem übergeht die alte Auffassung die Frage, ob ein System durch geschickte Anordnung seiner Formalstruktur, seiner formalen Erwartungen, Brauchbarkeitsbedingungen und Kontrollen, nicht in hohem Maße gegen Unterschiede der individuellen Motivation indifferent werden kann. Weiter strapazieren diese Bemühungen, wie wir gesehen haben, in wenig aussichtsreicher Weise andere Strukturen der Organisation: Die Führung, das Kommunikationswesen, die Zweckstruktur, und belasten sie auf Kosten ihrer anderen Funktionen. Schließlich deuten manche Zeichen dahin, daß in zahlreichen Arbeitsorganisationen das kooperative Verhalten so fest programmiert wird, daß die traditionellen Motivationsmittel (Aufsicht, Entlohnungsform, Gruppenklima) ihre Bedeutung verlieren, weil keine anderen Verhaltensmöglichkeiten mehr reizvoll sind. Der Arbeitsfluß trägt sich selbst. Die Mitgliedschaftsmotivation tritt dem einzelnen als präzise Leistungsaufforderung im Arbeitszusammenhang entgegen; er kann sich ihr nicht entziehen, ohne daß im festverzahnten Gefüge ein sofort sichtbares und abstellbares Durcheinander entsteht[39].

Diese Überlegungen werfen zugleich ein zwiespältiges Licht auf manche Richtungen der Kleingruppenforschung, die in spontanen, informalen, kleinen Gruppen innerhalb großer Organisationen Keimzellen der Gesundung industrieller Kultur und Quellen zusätzlicher Motivation zu finden meinten[40]. Die Reichweite des gemeinsamen Bewußtseins solcher Gruppen ist begrenzt, die Übereinstimmung ihrer Normgefühle mit den Organisationszwecken ergibt sich nicht von selbst und ist auch durch noch so raffinierte Verführungsversuche nicht zu gewährleisten. Ihre emotionale Stabilisierung widerspricht der funktio-

---

[38] Vgl. dazu Gouldners Aufsatz über den Gegensatz von kosmopolitischer und lokaler Orientierung 1957/58. Auch Katz 1962 S. 175 ff. hat grundsätzlich auf den Gegensatz von Zweck- oder Leistungsmotivation einerseits und Anhänglichkeit an ein System andererseits hingewiesen.

[39] Vgl. dazu Popitz u. a. 1957 a S. 190 ff. und Lepsius 1960 S. 16 ff., die diese Erscheinung als Konsequenz der technischen Entwicklung beschreiben. Sie hat aber in der öffentlichen Verwaltung in der Zunahme juristisch programmierter Routineentscheidungen deutliche Parallelen.

[40] Dieser namentlich von Elton Mayo beflügelte Optimismus ist in Nordamerika im Abklingen begriffen, wird aber noch lebhaft diskutiert. Vgl. etwa Likert 1961 einerseits und V. A. Thompson 1961 S. 183 ff. andererseits. In der deutschen Literatur gibt König 1961 eine ernüchternde Darstellung.

nalen Stabilisierung[41] großer Organisationen. Vor allem aber ist wichtig, daß die Bemühungen um zusätzliche Motivation nicht etwa bei der Mitgliedschaftsmotivation, sondern bei der Leistungsmotivation ansetzen. Das verweist sie an sekundäre, abgeleitete Probleme und zwingt dazu, die Strukturentscheidungen großer, formalisierter Systeme vorauszusetzen. Schon deshalb können sozialreformerische Strömungen in dieser Bewegung keinen rechten Schwung gewinnen; es setzt sich immer stärker die Auffassung durch, daß die formale Struktur der Organisation als bedingende Umwelt und Gruppenthema in der Kleingruppenforschung nicht außer acht bleiben darf (es sei denn aus wohlerwogenen Gründen experimenteller Abstraktion)[42]. Diese Beschränkung hat dazu geführt, daß die Hoffnung auf zusätzliche Motivationsquellen aus dem unterirdischen Reich emotionaler Spontaneität einer differenzierteren, funktionalen Betrachtungsweise weicht, die festzustellen sucht, unter welchen spezifischen Aspekten, etwa: des Kommunikationswesens, der Erleichterung brauchbarer Illegalitäten oder der Absättigung des persönlichen Kontaktbedürfnisses, kleine Gruppen eine Funktion für das soziale System erfüllen, und mit welchen Folgeproblemen. Die informalen Rollenerwartungen füllen zwar ein gewisses Vakuum an Motivation, aber in einer Weise, die zu beträchtlichen Konflikten mit den formalen Rollenvorschriften führt[43]. Die Rückwirkungen dieser ergänzenden Leistung auf den Organisationszweck sind zwiespältig, komplex, oft indirekt vermittelt und erschöpfen die Bedeutung kleiner Gruppen in großen Organisationen nicht. Zugleich wird deutlich, daß das Thema „informale Gruppe" keineswegs alles informale Verhalten in Organisationen erfaßt, sondern nur einen unter besonderen Bedingungen verdichteten Ausschnitt[44].

Das Auslaufen einer bestimmten wissenschaftlichen Strömung — im Grunde ja nur ihr Übergang in die analytische und experimentelle Kleinarbeit der Forschung — darf jedoch nicht zum Verlust des Themas führen. Die Frage der Leistungsmotivation bleibt aktuell, weil sie ein unausweichliches Folgeproblem formaler Organisation ist. In formalisierten Arbeitssystemen ist die Fragwürdigkeit der Leistungsmotivation strukturell bedingt, d. h.: daß sie nicht durch die Organisation selbst ein für allemal bewirkt, sondern allenfalls bagatellisiert werden kann, und

---

[41] Auf diese Unterscheidung kommen wir im 25. Kapitel zurück.

[42] Vgl. den richtungweisenden Aufsatz von W. F. Whyte 1951. Heute ist diese Ansicht Gemeingut.

[43] Diese Auffassung liegt etwa den Untersuchungen von Dalton 1959 zugrunde. Andere formulieren das Problem korrekt aber fast tautologisch dahin, daß die informale Organisation die formale unterstützt, wenn beide in ihren Wert- und Zwecksetzungen übereinstimmen. Vgl. etwa Simon 1957 a S. 110 ff.; Wilensky 1957 S. 29 f.; Likert 1961 S. 115 f.; Mayntz 1963 S. 130 f.

[44] Dazu vgl. die Klarstellungen bei Mayntz 1958 b S. 11 f., 67 ff. und bereits Bakke 1950 S. 192.

daß alle Bemühungen um bessere Leistungsmotivation Gefahr laufen, zu den strukturellen Grundentscheidungen des Systems in Widerspruch zu geraten. Diesen Widerspruch sehen heißt nicht, die Arbeit an dem Problem aufgeben, sondern bezeichnet lediglich den Ort und die Bedingungen solcher Bemühungen. Sie haben ihren Platz in sekundären Strukturen, besonders aber im sozial unstrukturierten Spielraum des täglichen faktischen Verhaltens. Die Generalisierung der Motivation wird dadurch erkauft, daß die Leistungsmotivation in gewissem Umfange offen bleibt und, wo sie noch benötigt wird, als besonderes Problem auf die Einzelperson abgewälzt wird.

8. Kapitel

Darstellung des Systems für Nichtmitglieder

Jedem sozialen System sind zugleich interne und externe Probleme gestellt. Die Ordnung derjenigen Handlungen, die zum System gehören, kann als Integration, die Ordnung des Verhältnisses zu anderen Systemen als Anpassung bezeichnet werden. Demgemäß müssen integrative und adaptive Funktionen unterschieden werden.

Soweit die formale Organisation einer generalisierten Orientierung dient und soweit sie eine strukturelle Differenzierung ermöglicht, stehen interne Probleme im Vordergrund. Mit der Behandlung von Fragen der Motivation waren wir in die Untersuchung von Außenbeziehungen der Organisation eingetreten; denn Mitglieder gehen, obwohl durch ihre Handlungen in die Organisation involviert, als personale Aktionssysteme nicht in ihr auf, sondern bleiben externe Systeme. Es muß nun noch das Verhältnis der Organisation zu anderen Systemen der Umwelt, die keine Mitgliedschaft in der Organisation besitzen, besprochen werden. Auch hier läßt sich zeigen, daß die formale Erwartungsstruktur spezifische Funktionen für die Steuerung dieses Anpassungszusammenhanges besitzt.

Die Anpassung an Nichtmitglieder wird im wesentlichen durch den Organisationszweck oder sonstige Kriterien[1] rationalen Entscheidens

[1] Manche Organisationen lassen sich so schlecht auf einen spezifischen Zweck zuschneiden, daß der Zweck durch andere Kristallisationspunkte für die Unterstützung durch die Umwelt und für die adaptive Darstellung der Mitglieder ersetzt wird. Bei vielen humanitären Organisationen, namentlich bei Schulen, knüpft die Unterstützung und demgemäß die Selbstdarstellung des Systems nicht an genau umrissene Wirkungen, sondern an die rechte Gesinnung, die ideale berufsethische Orientierung der Mitglieder an. Dazu vgl. Nokes 1960. In anderen Fällen werden Systeme ebenfalls ohne Rücksicht auf die Zweckerfüllung wegen ihres Symbolwertes unterstützt; man denke an die Kibbutz vor Gründung des Staates Israel. Wir lassen solche Sonderfälle zur Vereinfachung im folgenden außer acht.

und Handelns vermittelt, die in der Organisation verwendet werden[2]. Die Definition eines Organisationszweckes sichert zwar, wie wie sehen werden, allein noch nicht den angepaßten Fortbestand des Systems; aber sie macht die Fragen der Umweltanpassung entscheidbar. Ohne Zwecksetzung blieben diese Probleme diffus und damit nicht konsensfähig, nicht kontrollierbar und ungeeignet als „kurzfristiges" Kriterium.

Die Zwecksetzung strukturiert die Umwelt so, daß strategische Ansatzpunkte und Alternativen sichtbar werden. Dadurch setzt sich der Zweck für das Bewußtsein der Mitglieder als ein handliches Ersatzproblem an die Stelle des ursprünglichen Bestandsproblems. Die Mitglieder können, wenn sie den Zweck richtig wählen, im laufenden Handeln davon ausgehen, daß mit Erreichen des Zweckes der Fortbestand des Systems gesichert ist. Falls sich Schwierigkeiten ergeben, muß der Zweck entsprechend geändert werden.

Zum Organisationszweck werden somit diejenigen Leistungen der Organisation erhoben, die ihr etwas eintragen, die in ihrer Umwelt Anerkennung und Absatz finden. Daß diese Leistungen als Zweck definiert werden, heißt nicht, daß sie den Zusammenschluß und die entsprechenden Handlungen motivieren. Wir sahen im vorigen Kapitel, daß die Motivation gesondert und weitgehend unabhängig vom Zweck beschafft werden kann; gerade das macht es möglich, den Zweck funktional-spezifisch auf die Anpassungsprobleme des Systems einzustellen. Die Charakterisierung als Zweck besagt dann nichts weiter, als daß im Hinblick darauf die Eignung von Handlungen als Mittel beurteilt und ein System von Brauchbarkeitsbedingungen entworfen werden kann, daß also das Systemhandeln auf diese Weise rationalisiert werden kann. Sie eröffnet zugleich einen gewissen Spielraum für den Austausch gleichgeeigneter Mittel (die sich nur durch zu vernachlässigende Nebenfolgen unterscheiden) und begründet damit eine Art Indifferenz gegen Unterschiede, einen Modus der Generalisierung. Aus Zwecken lassen sich nämlich keineswegs eindeutige Handlungen ableiten; Zwecke organisieren lediglich einen Bereich von Lösungsvarianten, die unter

[2] Es gehört vielleicht zu den wichtigsten begrifflichen Neuerungen der modernen Organisationstheorie, daß sie den Organisationszweck nicht mehr als Mittel zur Befriedigung der Bedürfnisse ihrer Mitglieder ansieht, sondern seine Funktion für die Anpassung des Systems an die Umwelt erforscht. Vgl. dazu Parsons 1960 b S. 16 ff., der allerdings innerhalb der Umweltbeziehungen zwischen goal attainment und adaptation noch unterscheidet; ferner dadurch beeinflußt: Johnson 1960 S. 280 ff.; Loomis 1960 S. 11, 15, 40 f.; Udy 1961. Ansätze zu dieser Auffassung finden sich bereits bei Barnard 1938 S. 83, 104 ff. Vgl. auch Eisenstadt 1958 S. 113 f., 116 ff.; Thibaut/Kelley 1959 S. 274 f. Darin liegt die Einsicht versteckt, daß eine einseitige Konzentrierung der Bemühungen auf die Erreichung des Organisationszweckes andere notwendige Funktionen des Systems schädigt. Dazu auch Etzioni 1960 insb. S. 261.

Ferner ergeben sich aus dem Anpassungsproblem die Kriterien für eine etwaige Zweckänderung.

dem Gesichtspunkt bestimmter bezweckter Folgen funktional äquivalent sind.

Wir können an dieser Stelle in die Theorie rationalen Entscheidens nicht weiter hineinführen. Es kommt hier lediglich auf die Funktion der Formalisierung für diese Rationalstruktur an. Wird die Anerkennung der Zweckstruktur als Mitgliedschaftsbedingung gefordert, was bei Arbeitsorganisationen stets der Fall ist, so begründet das hochgradig stabile, konsistente und konsentierte Leistungserwartungen und damit eine Stetigkeit der Leistung, die es auch der Umwelt erlaubt, in bezug auf das System feste Erwartungen zu bilden und dessen Leistungen in Dauerbeziehungen zu entgelten.

Aber das ist erst ein relativ vordergründiges Bild, das die eigentliche Problematik noch nicht erschließt. Sie ergibt sich aus der Tatsache, daß für die Anpassungsfunktion des Zweckes seine Kommunikation notwendig ist. Die Darstellung des Zweckes in der Umwelt stellt wesentlich andere Anforderungen als seine technische Realisierung. Sie beansprucht Kräfte, die von der Zweckverfolgung abgezogen werden müsesn. Auch kann das rücksichtslose Zweckhandeln zu Folgen führen, die dem Ansehen des Zweckes selbst und damit der Organisation schaden. Dadurch gerät die Organisation in eine widerspruchsvolle Ausrichtung, die Goffman[3] als „dilemma of expression *versus* action" beschreibt.

Für industrielle Produktionsorganisationen sind die Probleme des Absatzes der Produkte und die inneren Konflikte zwischen Absatzorganisation und technischer Produktionsorganisation oft behandelt worden. Dabei wurde die divergierende Einstellung beider Unterorganisationen eines Unternehmens als Folge der Arbeitsteilung und der Identifikation mit Teilzwecken aufgefaßt[4]. Tiefer gesehen liegt jedoch der Widerspruch zwischen Zweckverfolgung und Zweckdarstellung, zwischen Handlung und Ausdruckskommunikation zugrunde.

Bei Verwaltungsorganisationen ist dieses Problem in der Wissenschaft bisher so gut wie überhaupt nicht beachtet worden[5]. Da es sich gerade

---

[3] Vgl. Goffman 1958 S. 20 ff. u. ö.; vgl. ferner Perrow 1961 a, der am Beispiel amerikanischer Krankenhäuser das Verhältnis von Zweck und Ansehen einer Organisation untersucht, die beide, aber in widerspruchsvoller Weise, der Anpassung an die Umwelt dienen. Bekannter ist eine andere Formulierung des Problems: die Unterscheidung von deklarierten und wirklichen Zwecken einer Organisation. Dazu vgl. etwa Etzioni 1961 S. 72 mit weiteren Hinweisen.

[4] Dabei ist im Grunde vorausgesetzt, daß die Profitmaximierung zusammenfassender Unternehmenszweck ist — eine Theorie, die jetzt zunehmend auf Kritik stößt; vgl. oben S. 102 Anm. 25.

[5] Eine der besten Schilderungen des höheren Dienstes einer öffentlichen Verwaltung, H. E. Dale 1941, geht jedoch an vielen Stellen verständnisvoll auf die Schwierigkeiten einer überzeugenden Darstellung und auf die Prozesse ein, die zu ihrer Vorbereitung nötig sind. Vgl. z. B. S. 23 f., 36 f., 86 f., 104 ff., 114 ff., 141, 148 ff., 170 f.

hier in typischer Ausprägung findet und studieren läßt, wollen wir für die folgenden Überlegungen die Verwaltung als Musterfall formal organisierter Systeme zugrunde legen.

Verwaltungen sind Organisationen, deren Zweck ist, Entscheidungen zu kommunizieren. Das Anpassungsproblem der Verwaltung konzentriert sich mithin auf die Abnahmefähigkeit ihrer Entscheidungen — oder allgemeiner ausgedrückt: ihrer Kommunikationen — in der Umwelt.

Schon bei industriellen Produkten sind Qualität und Reklame schwer trennbar. Der Käufer sucht in der Kaufsituation bewußt oder unbewußt nach Schlüsseln für seine Urteilsbildung, und diese Schlüssel werden ihm mitgegeben, z. B. in Form der Selbstdarstellung des Unternehmens als groß, modern und zuverlässig. Erst recht ist bei Verwaltungsentscheidungen, die selbst ja nur Kommunikationen sind, ihr kontrollierter Ausdruck wesentlich. Die richtige Anfertigung der Entscheidung und ihre plausible Mitteilung verschmelzen ins Untrennbare. Man kann nicht entscheiden, ohne mitzuüberlegen, wer was in welcher Form abnimmt. Selbst bei reinen Rechtsentscheidungen der öffentlichen Verwaltung ist die juristische Formulierkunst, die Beherrschung der Gerichtssprache und die urteilsähnliche Drapierung der Bescheide ein wichtiges Moment in ihrer Durchsetzung, zumindest aber in der Erhaltung des allgemeinen Vertrauens in das juristische Können und die Rechtlichkeit der Verwaltung, seitdem die Generalklausel der Verwaltungsgerichtsbarkeit diese zum kritischen Zuschauer des Verwaltungsgeschehens bestellt hat.

Dazu kommt, daß die Entscheidungen einer Verwaltung keineswegs nur oder vorwiegend wegen ihrer Darstellung im Einzelfall akzeptiert werden. Wie wir eben am Beispiel der juristischen Formulierung schon sahen, spielen generalisierende Schlüsse eine Rolle. Die Antragsteller und Betroffenen, die Gerichte, Verbände, Parlamente und die Öffentlichkeit orientieren sich an komplexen Szenen und verallgemeinern ihre Erfahrungen. Kleine Hinweise und Beobachtungen, nebensächliche Dinge, denen symbolische Bedeutung beigelegt wird, einmalige Glückstreffer oder Entgleisungen im Ausdruck, tragen dazu bei, ein generalisiertes Vertrauens- oder Mißtrauensverhältnis zur Verwaltung zu schaffen und bestimmen damit die Einstellung zu ihren Entscheidungen. Ohne solchen Rahmen vorgefaßter Meinungen werden Einzelentscheidungen nicht abgenommen; und umgekehrt wirkt jede Einzelentscheidung an diesem Gesamtbild mit. Deshalb wiegen für einen Verwaltungsbeamten Ausdrucksfehler, die zu Störungen des Vertrauens in seinem Parlamentsausschuß, seiner Verwaltungsgerichtskammer, dem Rechnungshof usw. führen, oft schwerer als die Frage, ob und wie weit er eine bestimmte Entscheidung durchsetzt. So kommt

es leicht zu einem eigentümlich scheinfachlichen Stil des Gesprächs mit diesen institutionellen Wächtern und Unterstützern der Verwaltung, das im Grunde dem Abtasten und Verteidigen der Vertrauenswürdigkeit dient.

Das Bedürfnis nach einer generellen Vertrauensbasis für die eigenen Entscheidungen gibt der formalen Organisation der Verwaltung eine wichtige Funktion. Sie läßt die Verwaltung als vertrauenswürdig erscheinen. Sie ist die Zusammenfassung jener Erwartungen und Symbole, die sich für eine ideale Präsentation nach außen eignen. Den Rang der Formalität erhalten Informationen nur, wenn ihre Mitteilung nicht schaden kann, also kein besonderes Vertrauen in den Empfänger voraussetzt, sondern an jedermann erfolgen kann. So gibt die formale Struktur den Rahmen und die Grundlage für die Kommunikation des Organisationszweckes und der auf ihn bezogenen Verhaltensweisen. Sie ist die laufend mitgeteilte, in allen förmlichen Entscheidungen implizierte Selbstdarstellung der Verwaltung für ihre Umwelt. Deshalb verliert die formale Organisation auch an Bedeutung, sobald die Umweltkontakte abnehmen[6].

Die formale Organisation bildet also die Schauseite der Organisation. Für Nichtmitglieder wird keineswegs das ganze System faktischen Verhaltens sichtbar gemacht, vielmehr nur eine begrenzte, idealisierte, zusammenstimmende Auswahl von Themen, Symbolen und Erwartungen, die den Leitfaden für die Situationsdefinition geben, wenn Nichtmitglieder anwesend sind oder sonst Einblick nehmen können. Unter diesem Aspekt können die Kommunikation formaler Symbole und Erwartungen, die Darstellung der Amts- und Autoritätsordnung und ihrer Kompetenzen, die Begründungen der förmlichen Entscheidungen, die Bekräftigung der leitenden Prinzipien wie Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, Rechtlichkeit, politische Linientreue, intelligente Fortschrittlichkeit oder demokratische Volksverbundenheit als einheitliche Veranstaltung für ein bestimmtes Publikum analysiert werden[7].

Bei ihrer Selbstdarstellung verwickelt sich eine Organisation — wie übrigens jeder Handelnde — notwendig in gewisse Schwierigkeiten und

---

[6] Eine gute Kontrolluntersuchung für diese These gibt Page 1946. Ihr Gegenstand ist eine Marineeinheit auf einer unbewohnten Pazifikinsel während des 2. Weltkrieges. Außer ihrem Kampfzweck, dem sie wirksam dient, gab es für sie kaum Umweltkontakte. Die formale Organisation wurde dort weitgehend durch eine informale Verhaltensordnung ersetzt. Die rationale Zweckorientierung allein genügte zu ihrer Erhaltung nicht.

[7] Zu den Problemen und Techniken solcher Darstellungen vgl. Goffman 1958, dem die folgenden Ausführungen ihren Ansatz und manche Anregung verdanken. Zur Übertragung dieses Gedankens auf formale Organisationen vgl. außer dem genannten Buch von H. E. Dale 1941 auch V. A. Thompson 1961 S. 138 ff.; s. ferner Bischoff 1956. Auch die Ethnologie setzt sich zuweilen mit diesem Problem der selektiven Selbstdarstellung sozialer Systeme auseinander; vgl. als Beispiel Broom u. a. 1954 bes. S. 983.

Paradoxien, die nur dadurch lösbar sind, daß man die Darstellung auf einen Teil der Wirklichkeit beschränkt, daß man nur einige Räume seines Hauses zugänglich macht. Wie für die internen Funktionen der formalen Systeme Symbole und Erwartungen *generalisiert* werden müssen, so sind im externen Verkehr *Idealisierungen* erforderlich. Wirklichkeiten sind nicht von selbst akzeptabel.

Jeder Mensch muß seine Persönlichkeit als eine Art ideale, sozial gefällige Identität entwickeln und anderen ausschnittweise kommunizieren, oder er bekommt Anpassungsschwierigkeiten. Und so benötigt auch ein soziales System eine wirksame Selbstdarstellung der eigenen Bedeutung. Sie ist nicht einfach vorhanden, sondern muß konstituiert, ausgebaut, laufend gepflegt und verbessert werden. Und dieser Prozeß setzt, weil mehrere daran mitwirken, mehr Bewußtheit voraus als beim Einzelmenschen. Alle sichtbaren Fakten müssen dazu vorbereitet, von Mängeln und Unzulänglichkeiten befreit und in Richtung auf akzeptierbare Werte überhöht werden.

Von jedem Mitglied einer Organisation wird deshalb erwartet, daß es bei Kommunikationen, die nach außen gehen, selektiv verfährt[8]. Wenn eine Organisation sich in ihren formalen Entscheidungen präsentiert, so geht dem ein sorgfältiger Prozeß der kritischen Überlegung, des Glättens, Polierens und Verpackens voraus. Das Resultat muß den Eindruck selbstverständlicher Richtigkeit, Vollkommenheit und Allgemeingültigkeit erwecken. Es wird als Entscheidung des Chefs selbst oder in seinem Namen, als allen Vernünftigen einleuchtend und mit Anspruch auf Zustimmung, als übereinstimmend mit ständiger Praxis und mit anerkannten Prinzipien dargestellt. Es gibt sich als gerecht und unpersönlich, allein von sachlichen Erwägungen getragen, alle Interessen ausgleichend und doch mit größter Sorgfalt und Vorzugsbehandlung auf den individuellen Fall zugeschnitten. Dazu gehört ein Zeremoniell von Begleitsymbolen, Briefkopf und Siegel und vor allem die Verwendung jener eigentümlich verschrobenen bürokratischen Schriftsprache, die nicht nur als unausrottbare Gewohnheit subalterner Beamter aufgefaßt werden darf, sondern einen Symbolwert für die

---

[8] Vgl. dazu und zum Folgenden die Beobachtungen, die Daheim 1957 aus einem Krankenkassenbetrieb berichtet: daß — teils formal, teils kollegial — eine besondere Achtsamkeit in allem Verhalten erwartet wird, das nach außen sichtbar ist, nämlich ein weniger derber, gemütlicher, kameradschaftlicher Umgangston als sonst üblich, besonders das Unterlassen des Duzens (S. 111, 144 f., 164 f., 199), ein Sichtbarmachen von Statusdifferenzen in Anrede und Benehmen, was sonst unterbleiben kann (S. 111, 199), ein Verstecken von Fehlern und Irrtümern (S. 168 f.) und von Meinungsverschiedenheiten (S. 102 f.) vor dem Publikum und ein Verbergen von Hilfeleistungen besonders, wenn sie Hilfsbedürftigkeit und Fähigkeitsunterschiede aufzeigen würden (S. 148 f.).

ideale Präsentation ihres Arbeitsresultates besitzt und darum geschätzt wird[9].

Der gewollte Eindruck gelingt natürlich nur bei ausreichender Geschicklichkeit und vor allem nur in dem Maße, als inkonsistente Fakten verheimlicht werden können[10]. All die Fehler und falschen Ansätze und die Bemühungen, die zu ihrer Korrektur erforderlich waren, gelangen möglichst nicht in die Akten und jedenfalls nicht in die Öffentlichkeit; denn offenkundige Fehler sind sehr viel fehlerhafter als heimliche Fehler. Wenn aber Pannen gleichwohl ans Licht dringen, gelten sie als persönliches Verschulden des tätigen Mitglieds. Die Organisation hat damit nichts zu tun[11]. Auch Schliche, Behelfe und erleichternde Tricks müssen unsichtbar gemacht werden. Dasselbe gilt für das Beschaffen von Informationen, die eigentlich vorhanden sein müßten, für vorbereitende Diktatstützen oder für die Anhörung der verschiedenen Sachwalter, die unsachlichen Einfluß suchen. Sie hinterlassen keine Spuren. Überhaupt sind Idealisierungen geschichts- und entwicklungsfeindlich. Der genetische Aspekt wird unterdrückt, das Bedürfnis zu lernen geleugnet[12]. Ferner werden alle Zeichen interner Meinungsverschiedenheiten und derjenigen Operationen, die zu ihrer Überwindung notwendig waren, den Zuschauern vorenthalten[13]. Denn eine richtige Entscheidung darf keine Hinweise auf andere Möglichkeiten

---

[9] Vgl. Morstein Marx 1956 S. 365 f. mit einigen Bemerkungen zur Darstellungs- und Abwehrfunktion des Amtsjargons. Siehe ferner H. E. Dale 1941 S. 23 f., 78 ff. u. ö.

[10] Tendenzen zur Geheimnispflege sind namentlich den Bürokratien vorgeworfen worden; vgl. die verständnisvolle Erörterung bei Friedrich 1953 S. 61 ff. Voll gerecht werden kann man ihnen jedoch erst, wenn man sie als eine allgemeine Erscheinung würdigt, die überall auftritt, wo an Systemgrenzen Darstellungsprobleme entstehen. Siehe dazu Simmel 1922 S. 256 ff.; Merton 1957 S. 336 ff.; E. Gross 1958 S. 237 f.; Westley 1956.

Der Vorwurf der Geheimniskrämerei ist um so merkwürdiger, als der Bürokratie in dieser Tendenz weitgehender Rechtsschutz gewährt wird. Die Pflicht des Beamten zur Amtsverschwiegenheit ist als Rechtseinrichtung so unbestritten, daß der Widerspruch zum deklarierten Zweck bürokratischer Institutionen niemandem mehr auffällt. Zu Geschichte und Grenzen der Rechtsinstitution vgl. van Calker 1916.

[11] Die Schuldbekenntnisse kommunistischer Abweichler sind ein dramatischer, die ultra vires Lehre ist ein juristischer Ausdruck dieser Tendenz.

[12] Vgl. Menzies 1960 S. 107 f. über Idealisierungen des Berufs der Krankenschwester: man kann ihn eigentlich nicht lernen; man muß dazu geboren sein! Menzies sieht in solchen Idealisierungen eine Verteidigung gegen Angst. Vermutlich sind aber auch hier Darstellungsfragen entscheidend. Bei vielen Berufstätigkeiten, so gerade in der Medizin, ist das Lernen für die Außenwelt gefährlich, zumindest Zeichen einer Mangelleistung, so daß die Darstellung des Lernens schon deshalb unterbleiben muß. Niemand gerät gerne einem Anfänger in die Hände. Dazu auch Hughes 1958 S. 90.

[13] Zur Verheimlichung inneren Dissenses und zur Darstellung der Entscheidung als einmütig vgl. unten S. 248 f.

enthalten[14]. Aus diesem Grunde hält man auch mit der vorzeitigen Bekanntgabe von Änderungsplänen zurück: Änderungen in der Organisation, in den Arbeitsmaximen, den Ansichten, den wichtigen Verbindungen oder im Personal werden heimlich vorbereitet, um die Darstellung der laufenden Geschäfte bis zum Tage X nicht zu untergraben. Auch die Formulierung der Entscheidung selbst tritt in den Dienst der Sortierung des Sichtbaren und des Unsichtbaren. Zuweilen muß eine Entscheidung individuell stilisiert werden, um ihre Routiniertheit und Gedankenlosigkeit zu verbergen, zuweilen muß gerade umgekehrt der Charakter einer gleichen Regelung herausgestellt werden, um die Unterschiedlichkeit der Fälle zu eliminieren. Für das lange Liegen der Vorgänge auf den Aktenböcken gibt es genug unvermeidbare Ursachen, die das Tageslicht vertragen; es brauchen nicht alle mitwirkenden Ursachen genannt zu werden. Schließlich muß die Tatsache des Verbergens ihrerseits verborgen werden, denn sie paßt nicht in die Schau. Diese Notwendigkeiten tragen viel zur Ruhmlosigkeit des Verwaltungsdienstes bei: Die eigentlichen Leistungen müssen oft unsichtbar bleiben[15].

Überzeugende Gestaltung ist nur in begrenztem Raum möglich. Sie setzt unzugängliche Bereiche voraus, in denen sie unter Ausschluß von Zuschauern produziert wird[16]. Dazu sind dicht gesetzte Schranken der Kommunikation und der Informationsmöglichkeit erforderlich, vor allem eine ausreichende persönliche Kontrolle über den eigenen Arbeitsplatz, zuweilen auch eine Trennung verschiedener Zuschauerkreise. Die Grenzen der einsehbaren Szene haben ihren Sinn als Grenzen der Konsistenzanforderung: Auf der Bühne des formalen Verhaltens herrscht eine besondere Ausdrucksdisziplin. Dort muß eine einheitlichgeschlossene Darstellung gegeben werden. Jedes Aus-der-Rolle-Fallen diskreditiert den Gesamteindruck, kann der bisher geltenden Situations-

---

[14] Den Verlust an Ansehen und Einfluß, der eintritt, wenn die einheitliche Formel einer Interessengruppe nach außen nicht mehr gewahrt werden kann, erörtert Truman am Beispiel der American Medical Association; vgl. 1951 S. 167 ff.

Im übrigen enthält diese Pflicht zur Verbergung von Dissens eine von ganz verschiedenen Forderungen, vor allem: (1) keine Indiskretion zu begehen durch Mitteilung der Tatsache, daß andere (namentlich hochgestellte) Mitglieder der Organisation verschiedener Meinung sind oder waren; (2) abweichende persönliche Ansichten nicht durchblicken zu lassen (H. E. Dale 1941 S. 106 nennt das „a certain economy of personal candour") und (3) öffentliche Kritik anderer Mitglieder, ja überhaupt jede öffentliche Disputation mit ihnen zu vermeiden.

[15] So sagt H. E. Dale 1941 S. 37, nicht ganz ohne Bedauern, über die Kunst, Antworten auf parlamentarische Anfragen zu formulieren: „Such replies are supreme instances of art concealing itself. If they were publicly recognized as masterpieces they would not be so."

[16] Zur regionalen Begrenzung einer Selbstdarstellung vgl. auch Goffman 1958 S. 66 ff., der zwischen front region und backstage unterscheidet.

definition den Boden entziehen und peinliche Verwirrung schaffen. Hinter den Kulissen sind andere Erscheinungen, ist ein freieres Verhalten möglich.

Mit zunehmenden Schwierigkeiten der Außendarstellung und in dem Maße, als die Anforderungen an die Kooperation der Beteiligten wachsen, wird es wahrscheinlich, daß die Außenseite des Systems als Problem und als besonderer Teil der Erscheinungen bewußt wird. Damit zugleich wird an allen Ereignissen und Handlungen eine *organisatorische Innenansicht* sichtbar. Wer in eine Organisation eintritt, lernt bald, daß allem Geschehen dieser Doppelaspekt anhaftet[17]. Zu dem, was als Wesen der Sache dargestellt wird, tritt eine organisationsinterne Relevanz. Was als Mittel für Organisationszwecke dient, verändert zugleich die interne Machtkonstellation. Alle Pläne und Ereignisse haben bedrohliche Implikationen für die wohlbalancierte Statusordnung der Mitglieder. Unter sachlichen Anfragen verbergen sich Versuche, persönliche Beziehungen anzubahnen oder warmzuhalten. Die Verteilung der Aufgaben hat eine Nebenbedeutung für Karriere und Kontaktchancen der Beteiligten.

Ob die Handlungsmotive im darstellbaren oder im nichtdarstellbaren Bereich liegen, ob sie sich an der Außenseite oder der Innenseite entzünden, ist von sekundärer Bedeutung, solange die Aspekte fest verknüpft sind und die Beteiligten in einem nicht ohne Rücksicht auf den anderen handeln können. Wer allein im Außenbild das Wesen der Dinge sähe, wäre zweifellos zu naiv, um in der Organisation Erfolg zu haben; wer hinter jeder Handlung als tragendes Motiv zweite Absichten witterte, verfiele dem entgegengesetzten Extrem und bekäme ebenfalls Anpassungsschwierigkeiten. Einseitige Thesen müssen versagen, wo man auf eine sinnreich differenzierte Verhaltensordnung stößt. Die Differenzierung von Schauseite und Innenansicht eines Systems ist nicht reiner Schwindel, sondern eine strategische Konzeption, die eine sinnvolle Anpassung an spezifischen Systemgrenzen mit ihren je besonderen Anforderungen ermöglicht. Die Innenansicht hat dabei eine Auswahl- und Steuerungsfunktion für die Außendarstellung und dient außerdem der Mitberücksichtigung von Bedürfnissen, die nicht mitgezeigt werden können.

Die Grenzen der offiziellen Darstellung werden im allgemeinen durch die Grenzen der formal definierten Situationen gezogen, der Situationen also, die durch Erwartungen bestimmt sind, denen man nicht widersprechen kann, ohne seiner Mitgliedsrolle zu widersprechen. Der

[17] Was Wissenschaftler in dieser Hinsicht lernen müssen, wenn sie in Forschungsorganisationen zu befriedigenden Aufgaben kommen wollen, erörtert Howton 1963. Zum Begriff der „internal relevance" s. bereits Selznick 1943 S. 51, 52 f. Eine gute Schilderung der Einführung von Neulingen in diese Innenansicht gibt Long 1962.

interne Alltag der Verwaltung besteht demzufolge aus einem ständigen Umschalten von informalen in formale und wieder zurück in informale Situationsauffassungen. Man überlegt sich, ob man eine Information persönlich zur Kenntnis nimmt oder sie „in den Geschäftsgang" gibt. Man lehnt die telefonische Anfrage einer anderen Behörde ab mit dem Hinweis auf den Dienstweg oder man beantwortet sie kollegial und unverbindlich. Man diskutiert einen Vorgang formlos mit seinem Vorgesetzten; wenn man sich nicht einigt, entscheidet er förmlich — oder man entzieht ihm die Sache mit einer Ausrede, um sie ihm bei günstigerer Gelegenheit neu zu präsentieren, und wahrt so den informalen Charakter des Gesprächs. Dabei bedeutet Formalisierung der Situation immer auch, daß der Sache externe Relevanz und Vertretbarkeit gegeben wird.

Besonders aber formalisiert die Anwesenheit Außenstehender jede Verwaltungssituation. Man wählt dann einen anderen Stil, andere Symbole und Ausdrucksweisen und bezieht sich auf andere Erwartungen als im Gespräch mit Mitarbeitern. Mit Außenstehenden verhandelt man *in* der Entscheidungssituation, während man unter Kollegen *über* die Entscheidungssituation berät. Vorbereitende Besprechungen unter Kollegen, die Chefbesprechung, die ministerielle Ressortbesprechung und das Auftreten der Ministerialvertreter in den Parlamentsausschüssen sind Stationen zunehmender Formalisierung: Es wachsen die Sorgfalt in der Wahl der Argumente, die Disziplin in der Kommunikation, die Anzahl der Dinge, über die man nicht spricht, und zugleich die allgemeinen szenischen Anforderungen an das Verhalten.

Der aufgewiesene Zusammenhang von Formalität und Darstellungsfähigkeit besteht nicht ohne Grund. Von der Sicherung der externen Funktionen, von der Abnahmefähigkeit der Entscheidungen hängt der Fortbestand eines Verwaltungssystems ab — so wie der Fortbestand eines Produktionsbetriebes von seiner Rentabilität abhängt. Deshalb ist es in der Regel notwendig, die externen Überlebens- und Anpassungsbedingungen zugleich zur Mitgliedschaftsbedingung zu erheben. Auf diese Weise werden Umwelterwartungen in systeminterne Verhaltenserwartungen transformiert und zugleich formalisiert.

Nur so kann eine verläßliche Disziplin des Außenverhaltens erwirkt werden. Die Darstellung hängt dann nicht mehr allein von der Loyalität der Mitglieder ab[18], sondern ist im System und den Mitgliedschaftsvorteilen rückversichert. Wir sahen, wie sehr eine besondere Ausdrucksbeherrschung notwendig ist, weil nur ein Teil der Systemhandlungen idealisiert werden kann und präsentiert werden darf. Die unvermeidliche Existenz von inkonsistenten Fakten und Geheimnissen macht deut-

[18] Daß solche „kollegiale" Loyalität hinzutreten muß, wird weiter unten S. 320 f. behandelt werden.

lich, warum dieses Problem der Loyalität und der Verpflichtung auf die gemeinsame Darstellung so prekär ist und gegebenenfalls radikale Entscheidungen erzwingt. Jedes Mitglied ist in dem Maße, als es an der Darstellung mitwirkt, Teil der Szene und muß in den Gesamteindruck hineinpassen. Sein Auftreten muß einen bestätigenden Stil zeigen[19]. Außerdem kennt der Kollege zumeist die Darstellungsgeheimnisse und die anstößigen Fakten. Er könnte die Fassade durchlöchern und unerlaubte Einblicke gewähren. Gegen diesen Typ von Abweichung, gegen „Verrat", sind soziale Systeme besonders empfindlich, und selbst gegen bloße Entgleisungen im Ausdruck. Schon in natürlichen Gruppen ohne Organisation besteht daher die Tendenz, Mitglieder auszuschließen, welche die Selbstdarstellung der Gruppe boykottieren und in der Öffentlichkeit stören. In Organisationen ist diese Konsequenz durch die formale Erwartungsordnung und die Mitgliedschaftsregel institutionalisiert. Zugleich ermöglicht diese Regel es, manche nichtharmonierende Äußerung als unverbindlich, als nicht dazugehörig, als systemfremdes rein persönliches Verhalten zu definieren und sich davon ohne Schaden zu distanzieren.

Damit verbindet sich ein weiterer Vorzug: Formalisierung ist nur mit Hilfe ausdrücklicher Formulierung der Verhaltenserwartungen möglich. Die Darstellung formaler Situationen verliert dadurch den Charakter einer Improvisation. Sie verläuft nach Programmen, die vorher abgesprochen sind. Damit gehen die Anforderungen zurück, die an künstlerische Einfühlungsgabe, Reaktionsgeschick und an die Überwachung der Szene durch anwesende Regisseure gestellt werden müssen. Der einzelne kann auch allein und relativ selbständig nach außen auftreten, selbst wenn ihn kein hoher Rang bekleidet. Er weiß sich trotzdem mit dem System und seinen Vorgesetzten einig und muß lediglich die Möglichkeit haben, sein Auftreten für das System zu beenden, wenn die Situation zu heikel wird oder unsichtbare Entscheidungen getroffen werden müssen. Die Führung wird von der eigenen Durchführung oder der unmittelbaren Direktion des Außenverhaltens entlastet. Nur so können große Systeme gebildet werden, die eine Unzahl der verschiedenartigsten Situationen zu betreuen haben.

Unter diesen Bedingungen der Formalisierung können schließlich Zwecke zum Ordnungsprinzip einer Darstellung werden. Das System wird so präsentiert, als ob es seinem Zweck untergeordnet sei; es erscheint in Handlungen, die um des Zweckes willen durchgeführt werden oder sonst auf ihn verweisen, und in Symbolen, die zweckorientierte Einstellungen bekunden. Der Zweck fungiert als Kriterium für die Auswahl geeigneter Handlungen und zugleich als abkürzende Formel, über

[19] Dazu vgl. auch V. A. Thompson 1961 S. 48.

die Konsens mit der Umwelt erzielt wird. Alle Anpassungsleistungen, die nicht durch den Zweck vermittelt werden, müssen dann über „latente Rollen“[20] laufen und bleiben teils unbewußt, teils werden sie in formalen Situationen ignoriert. In der formalen Darstellung steht der Zweck für das System. Wenn der Zweck funktional-spezifisch auf das Problem der Anpassung an Nichtmitglieder zugeschnitten werden kann, ermöglicht er den Systemfortbestand durch Einrichtung von konstanten und zugleich elastischen Umweltbeziehungen. Dann erübrigt er weitgehend funktional äquivalente latente Anpassungsleistungen.

Auch darin erkennen wir eine Technik, durch Generalisierung relativ invariante Systemverhältnisse zu sichern. Der Organisationszweck veranlaßt, wenn er richtig gewählt ist, die Umwelt, das volle System der Organisation pauschal zu akzeptieren und zu unterstützen und diese Beziehung auch bei gewissen Änderungen und Umstellungen im System fortzusetzen. Und das System kann mit Änderungen des Organisationszweckes in gewissen Grenzen Entwicklungen in der Umwelt folgen, ohne seine Identität und seinen Bestand als System aufgeben zu müssen. So lassen sich Beziehungen stabilisieren, die trotz beiderseitiger Änderungsvorbehalte konstant gehalten werden können.

Wenn danach die Idealdarstellung stets um die formal akzeptierbaren Erwartungen geordnet wird, so reicht doch die Formalisierung von Erwartungen selbst nicht aus, um die Darstellung zu sichern. Wir haben gesehen, daß für die Darstellung Leistungen erforderlich sind, die nicht mitgezeigt, also auch nicht formalisiert werden können. Die formale Organisation ist an dieser Stelle auf die Mithilfe informaler Institutionen angewiesen, nämlich darauf, daß sie über die als Mitgliedschaftsbedingung vorgezeichneten Handlungen hinaus sich als Verhaltenstendenz[21] einlebt.

Interessant ist zunächst ein Blick auf die rechtliche Form des Problems. Im Arbeitsrecht ist allenfalls eine vertragliche Regelung bestimmter tendenzstützender Pflichten möglich[22]. Tendenzverletzungen

---

[20] Die soziologische Aufdeckung latenter Rollen in organisierten Systemen, durch welche das System sich Umwelterwartungen anpaßt, ist namentlich durch Gouldner gefördert worden, vgl. 1957—58; s. auch Becker/Geer 1960. Dahinter steht eine Kritik der Alleingeltung des Organisationszweckes, nämlich die Einsicht, daß nicht alle funktionsnotwendigen Leistungen als bewußte Mittel zu einem explizierten Organisationszweck erbracht werden können.

[21] Im Sinne von Bischoff 1956.

[22] § 81 Abs. 1 des Betriebsverfassungsgesetzes vom 11. 10. 1952 — BGBl. S. 681 — gibt, obwohl Rechtsprechung und Schrifttum zum „Tendenzbetrieb“ sich an diese Vorschrift gehängt haben, keine sachliche Regelung des Problems, sondern schließt lediglich die Anwendung bestimmter Beteiligungsrechte der Arbeitnehmer aus, um die Freiheit des Unternehmers in der Ausgestaltung seines Zweckes zu schützen.

gelten unter bestimmten Umständen als Kündigungsgrund[23]. Das deutsche Beamtenrecht enthält — beispielsweise in § 54 des Bundesbeamtengesetzes[24] — allgemeine Vorschriften über Beamtenpflichten, welche die Tendenzerwartungen des Staates zum Ausdruck bringen. In der Kasuistik, die sich an diese und ähnliche Bestimmungen anschließt, wird das Darstellungsproblem nach einer Richtung hin ausgearbeitet: Der Beamte hat nicht nur korrekt zu sein, sondern auch korrekt zu erscheinen. Er muß alles tun, um nach außen den Eindruck von Eigennutz, Bestechlichkeit, unmoralischem Lebenswandel oder unsachlicher Amtsführung zu vermeiden. Das Gesetz bindet ihn an ein achtungswürdiges Auftreten. Er darf nicht schlecht erscheinen, wenn er es nicht ist. Begreiflicherweise fehlt jedoch eine Regelung der anderen Seite des Problems, die ebenso wichtig ist: Der Beamte könnte und sollte besser erscheinen, als er ist. Darauf kann er jedoch formal nicht verpflichtet werden. Eine solche Norm ist unmöglich; ihre Durchsetzung im Konfliktsfalle würde die beabsichtigte Darstellung und damit den Zweck der Vorschrift zerstören[25].

Diese Explikation des Problems durch die Begriffe Sein und Schein macht die Grenzen der formalen Normierbarkeit schon deutlich. Sie ist jedoch ganz unzureichend. Sie läßt die Antwort zu: Der Beamte brauche nicht mehr zu scheinen, als er sei. Die Forderung gehe an das wirkliche Sein. Er solle das sein, als was er erscheinen müsse. Mit dieser Deutung verschwindet das Problem, auf das wir gestoßen waren: daß alle Darstellung in Widersprüche verwickelt und deshalb zwar als Idealbild, nicht aber in ihrem Herstellungsprozeß normiert werden kann. Die Begriffe Sein und Schein eignen sich wegen ihrer disjunktiven Schematik nicht dazu, dieses Problem einzufangen[26]. Im Grunde ist die Darstellung der eigenen Persönlichkeit, eines gemeinsamen Unternehmens, einer Idee oder eines Stils selbst volle Wirklichkeit, nämlich die Wirklichkeit des zwischenmenschlichen Verkehrs, und es besteht kein An-

[23] Vgl. dazu Frey 1959 S. 163 ff., ferner die Entscheidung des Bundesarbeitsgerichtes vom 31. 1. 1956, BAGE Bd. 2 S. 279.

[24] Fassung vom 1. 10. 1961 — BGBl. S. 1801.

[25] Diskutierbar wäre eine ähnliche Rechtsnorm: die Pflicht, andere Organisationsmitglieder oder die Organisation selbst nicht durch Bekanntgabe von Wahrheiten zu kompromittieren. Das ist eine wesentliche Komponente der Pflicht zur Amtsverschwiegenheit, die jedoch — eben wegen ihrer Problematik — selten expliziert wird. Und wenn dies geschieht — so z. B. bei Fischbach 1956 S. 207 —, wirkt das fast wie eine Entgleisung.

[26] Eine tiefergreifende Analyse könnte zeigen, daß die Disjunktion von Sein und Schein dazu gedient hat, ein ontologisch konzipiertes Sein (nämlich ein solches, das keinen Widerspruch duldet) gegen widersprechende Informationen zu schützen. Sie ermöglicht es, die eine Seite des Widerspruchs, die man durch Vorurteil aussucht, als echtes Sein zu beglaubigen dadurch, daß man die andere Seite als Schein entlarvt. Die funktionale Analyse geht letztlich von einer Umkehr der ontologischen Prämisse aus und muß deshalb andere Begriffe der Problemexplikation entwickeln. Dazu vgl. Luhmann 1962 b und 1962 c.

laß anzunehmen, daß Informationen, die diese Darstellung stören, mehr Realität haben als die Darstellung selbst[27].

Für die funktionale Analyse liegt das Problem in den Verhaltensschwierigkeiten bei einer solchen Darstellung, die Bewährung, Konsistenz und Annehmbarkeit erreichen muß. Sie lassen sich am Kunstwerk ebenso wie an der wissenschaftlichen Theorie, an persönlichen Selbststilisierungen und an Systempräsentationen studieren. Sie beruhen im wesentlichen darauf, daß die Darstellung auf eine Weise vorbereitet und ins Werk gesetzt werden muß, die dem Sinn der Darstellung widerspricht, also nicht mitgezeigt werden kann. An diesem Problem müssen das ehrliche Recht und die gradlinige Moral der Beamtenpflichten vorbeigehen ebenso wie jede juristische Formalisierung, weil die geforderte Darstellung darauf beruht, daß ihre Problematik verdeckt bleibt. Deshalb — und nicht wegen der angeblichen Vielfältigkeit der Tatbestände — können nicht alle Leistungen, die nötig sind, als Verpflichtungen formalisiert werden.

Diese Grenzen der Formalisierung und die sie umrankenden Verhaltensweisen gehören zu den interessantesten Erscheinungen des organisierten Zusammenlebens, namentlich in Bürokratien. Auf sie beziehen sich Loyalitätsappelle ebenso wie Widerstandstechniken[28], und vor allem die so wichtige Unterscheidung von verbalem Verhalten und persönlicher Einstellung.

Die Formalisierung bleibt an relativ drastischen Fällen und an äußerlichen Aspekten des Verhaltens hängen, ohne die feinere Sphäre zu erreichen, in der glaubwürdige Darstellungen zustande kommen. Es läßt sich anordnen, daß bestimmte Ansichten vertreten oder nicht vertreten werden, aber der Eindruck schläfriger Uninteressiertheit, den man in manchen Amtsstuben erhält, läßt sich nicht verbieten. Es kann vorgeschrieben werden, daß man seinem Vorgesetzten mit Achtung und Ehrerbietung zu begegnen hat, aber es kann nicht verhindert werden, daß ein Untergebener durch die Art, wie er dies tut, dem Vorgesetzten und etwaigen Zuschauern seine wirkliche Einstellung zu erkennen gibt. Ein Beamter ist zur Prozeßführung für seine Behörde nach Weisungen verpflichtet, aber es kann sein, daß das Gericht irgendwie den Eindruck vermittelt bekommt, daß er selbst ein besserer Jurist ist als seine Vorgesetzten.

Soziale Darstellungen sind hochempfindliche Gebilde und bedürfen der freiwilligen Kooperation aller Beteiligten. Diese Kooperation spielt sich ein in dem Maße, als die Selbstdarstellung der Beteiligten in die System-

[27] Ähnlich Goffman 1958 S. 43 f. Vgl. dazu auch die Interviewregeln, die Roethlisberger/Dickson 1939 S. 276 ff. aufstellen.

[28] Zum bürokratischen Widerstand durch Verrat von — sei es formal geschützten, sei es nur „peinlichen" — Geheimnissen vgl. einige Bemerkungen bei Bensman/Rosenberg 1960 S. 192.

darstellung eingeht. Dann liegt es in der Konsequenz der persönlichen Linie und jeder hat ein eigenes Interesse daran, daß er der Systemtendenz treu bleibt; er müßte sonst seine eigene bisherige Darstellung durchkreuzen. Es entwickelt sich eine kollegiale Kooperation bei der Darstellung ausgewählter Erscheinungen. Jeder wird durch seine Kollegen auf der Bahn gehalten. Für Abweichungen findet er keine Mitspieler, würde er doch durch eine Kursschwenkung oder durch Preisgabe abträglicher Informationen nicht nur das gemeinsame Werk, sondern zugleich auch die Selbstdarstellung der Kollegen untergraben[29]. Die Systemdarstellung läuft dann auf den Geleisen der gewohnten Selbstdarstellung aller Mitglieder und bedarf kaum noch zusätzlicher Motivation. Damit ist zugleich gesagt, daß solche Tendenzerwartungen nicht einseitig von der Systemleitung gesetzt und geändert werden können, wie es bei rein formalen Erwartungen möglich wäre. Sie bedürfen der — zuweilen abwandelnden, zuweilen entstellenden — informalen Institutionalisierung durch alle Mitglieder.

Diese Überlegungen lassen vermuten, daß formales und informales Verhalten um so stärker aufeinander angewiesen ist, je delikater und empfindlicher die Darstellungsprobleme sind: bei Produktionsbetrieben weit weniger als bei Dienstleistungsbetrieben, bei Freizeitvereinigungen weniger als bei kulturellen Organisationen, bei Gefängnissen weniger als bei Krankenhäusern, in besonderem Maße bei den sogenannten Tendenzbetrieben, vor allem aber bei Verwaltungen[30]. Im öffentlichen Leben hat die Demokratisierung des Staatswesens die Anforderungen an die Darstellungssorgfalt politisch wirkender Organisationen — die öffentliche Verwaltung eingeschlossen — extrem hochgeschraubt und ihnen den Rang zentraler politischer Fragen gegeben: Staatskrisen entstehen heute dadurch, daß etwas durchsickert.

Wenn darstellungsempfindlichen Systemen eine planmäßige Selbstdarstellung im Sinne ihres formalen Zweckes gelingt, so steht dahinter jeweils ein gut Teil nicht formalisierbarer faktischer Kooperation. Daß eine Fluggesellschaft modern, ein Hospital hygienisch aussieht, kann allenfalls noch auf dem Wege der formalen Direktion erreicht werden. Dieser Weg versagt aber bei delikateren Problemen: Daß eine Bank vertrauenswürdig, eine Behörde rechtsbewußt, eine Maklerfirma findig erscheine, dazu ist ein hohes Maß an taktvoller Zusammenarbeit an dem Gesamtbild erforderlich, das durch formale Erwartungen zwar vorgezeichnet, aber nicht durch sie allein ins Werk gesetzt werden kann.

---

[29] Wir kommen auf diese Frage zurück, wenn wir weiter unten die kollegiale Beziehung eingehender behandeln.

[30] Ähnlich Bischoff 1956 S. 96, 98. Der von Bischoff angedeuteten, von Daheim 1957, ausdrücklich gezogenen Folgerung, daß sich in solchen Fällen formale und informale Interaktionen nicht trennen lassen, können wir jedoch nicht zustimmen.

9. Kapitel

Formalisierung von Einfluß

Die beiden letzten Kapitel haben Außenbeziehungen eines Systems zu Mitgliedern und zu Nichtmitgliedern unter den Kennworten Motivation bzw. Darstellung getrennt behandelt. Der Sinn dieser Trennung selbst blieb jedoch unerörtert, und ein gemeinsames Moment, der Einfluß des Systems auf Mitglieder bzw. Nichtmitglieder, wurde vorausgesetzt, ohne ins Blickfeld gezogen zu werden. Diese Lücken sollen jetzt ausgefüllt werden.

Jedem System stehen zwei Möglichkeiten der Umweltanpassung offen, die zueinander funktional äquivalent sind: Es kann, um seinen Bestand zu erhalten, sich selbst ändern oder modifizierend in die Umwelt eingreifen. Der Einflußbegriff bezieht sich auf den zweiten Fall, den ändernden Eingriff in die Umwelt.

Unter Einfluß wollen wir eine Kommunikation verstehen, sofern sie der Anpassung der Umwelt an ein System dient. Einfluß ist mithin die funktionale Beziehung einer Kommunikation auf das externe Bestandsproblem eines Systems und nicht einfach das Bewirken einer bezweckten Wirkung[1].

Motive für die Annahme von Einfluß können im Einzelfall beschafft werden, etwa dadurch, daß die Kommunikation überzeugungskräftig formuliert oder mit Drohungen oder Versprechungen befrachtet wird. Wenn das System in einer relativ beständigen Umwelt lebt, liegt jedoch die Ausbildung fester Einflußbeziehungen nahe. Es ist dann rationeller, die Annahmemotivation nicht fallweise, sondern generell sicherzustellen, weil dann als zusätzliches Annahmemotiv wirkt, daß der Einfluß auch in anderen Fällen durchgekommen ist[2].

---

[1] Für diese Definition sind methodologische Erwägungen ausschlaggebend, und das bedingt gewisse Umständlichkeiten der Formulierung. Da jede Kommunikation unzählige Ursachen und ihre Annahme unzählige weitere Ursachen hat, mußte sich die kausalwissenschaftliche Behandlung des Einflußproblems in unüberwindbaren Schwierigkeiten festfahren. Es scheint nicht möglich zu sein, relevante Einflußfaktoren so zu isolieren, daß Gesetze, also invariante Beziehungen zwischen bestimmten Ursachen und bestimmten Wirkungen, feststellbar wären. Diese Probleme der Isolierung und der spezifischen Zurechnung, an denen bisher auch alle Versuche einer Einflußmessung gescheitert sind, werden hier beiseitegeschoben. Dagegen erscheint eine funktionale Behandlung des Problems denkbar, die sich darauf beschränkt, zu untersuchen, ob und welche Kommunikationen unter einem spezifischen Gesichtspunkt, nämlich dem der Systemanpassung, äquivalent und daher gegeneinander austauschbar sind. Zur allgemeinen Begründung dieses Unterschiedes von kausalwissenschaftlicher und funktionaler Forschung vgl. Luhmann 1962 b.

[2] Zu solchem „reinforcement" einer Einflußbeziehung vgl. die Untersuchung von Adams/Romney 1959, die von den Begriffen der behavioristischen Theorie des Lernens (Skinner) ausgeht.

Soweit die Annahmemotivation — mit welchen Mitteln immer — generell beschafft wird, kann eine Einflußerwartung als generalisiert bezeichnet werden. Wie bei Verhaltenserwartungen schlechthin[3] ist auch bei Einflußerwartungen eine Generalisierung in drei Richtungen möglich: zeitlich, sachlich und sozial[4]. Zeitliche Generalisierung von Einflußerwartungen wollen wir als *Macht*, sachliche Generalisierung als *Autorität* und soziale Generalisierung als *Führung* bezeichnen. Einfluß wird zur Macht, wenn und soweit die wiederholte Annahme erwartet werden kann, zur Autorität, wenn und soweit die Annahme auch anderer Kommunikationen erwartet werden kann, und zur Führung, wenn und soweit auch andere Personen den Einfluß annehmen.

Soll der Einfluß eines Systems seine Funktion erfüllen und den Bestand des Systems in einer problematischen Umwelt sicherstellen, so muß er in allen drei Richtungen generalisiert sein, muß eine gewisse Stabilität und eine gewisse Themenbreite aufweisen und sich auf mehrere Personen beziehen. Die Generalisierung kann jedoch nicht in alle drei Richtungen zugleich beliebig ausgedehnt, geschweige denn maximiert werden. Die drei Richtungen der Generalisierung setzen sich zwar voraus; von einem gewissen Punkte ab stützen sie sich aber nicht mehr, sondern stören und behindern sich. Je größeres Gewicht ein System auf zeitliche Stabilisierung seines Einflusses in eine weite Zukunft legt, desto schwieriger wird es, diese Anforderung auch bei möglichst vielen Einflußthemen und bei möglichst vielen Personen durchzusetzen. Je größer die sachlich-thematische Spannweite der Unterwerfungszone ist, also je mehr Autorität in Anspruch genommen wird, desto schwieriger wird es, Personen zu finden, die zur Annahme des Einflusses bereit sind.

Nun ist eine Ausdehnung des Einflusses ins Ungemessene nicht bestandsnotwendig. Das System ist lediglich gehalten, die Generalisierung seines Einflusses mit seinen Bestandsinteressen und seiner Fähigkeit zu motivieren, in Einklang zu bringen. Es muß seinen Anspruch auf Macht, Autorität und Führung so bemessen, daß seine Bestandsinteressen gewahrt werden, ohne daß sein Potential an motivierenden Kräften zu stark strapaziert wird. Es kann dabei je nach den Umständen mehr auf zeitliche oder auf sachliche oder auf soziale Generalisierung

---

[3] Dazu oben S. 56 ff.

[4] Von ganz anderen Ausgangspunkten her kommt Dahl 1957 zu einem ähnlichen Ergebnis. Er schlägt vor, Macht in drei Dimensionen zu messen, nämlich nach Unterschieden in der Reichweite der Macht (= Art der Handlungen, die sie bewirken kann), nach Unterschieden in der Zahl der beeinflußten Personen und nach der Wahrscheinlichkeit einer Wirkung. Damit ist ebenfalls eine sachliche, eine soziale und eine zeitliche Dimension ausgedrückt. Dieser Problemansatz wird übernommen von Harsanyi 1962 a, 1962 b und in anderer Weise von Tannenbaum 1962 a.

Wert legen und wird sich dabei durch die Konstellation seiner Anpassungsprobleme leiten lassen.

Die Einsicht in die Notwendigkeit von Grenzen der Einflußgeneralisierung führt uns auf einen weiteren Gesichtspunkt: Sie deutet Grenzen eines neuen, umfassenden Systems des Einflußhandelns an. Solange Einfluß von Fall zu Fall geübt wird, kommt die Analyse mit der Berücksichtigung von zwei Beteiligten, dem einflußnehmenden und dem beeinflußten System aus. Jede Generalisierung von Einfluß bedeutet jedoch, daß diese zwei Systeme so verbunden sind, daß in einer Situation wechselseitigen Handelns auf andere mögliche Situationen Rücksicht genommen wird. Dadurch wird Einfluß als Potential bewußt und wirksam. Das besagt zugleich, daß sich ein weiteres, übergreifendes System herausbildet in dem Sinne, daß gewisse faktische und mögliche Situationen der Interaktion als vorzugsweise zusammenhängend, als sich bedingend oder stimulierend gesehen werden, daß man sich eher an der einen als an einer anderen potentiellen Situation orientiert, und daß darüber ein gewisses Maß an Verständigung unter den beteiligten Systemen erreicht wird. Während wir bei einfachem Einfluß lediglich an Personen als Aktionssysteme zu denken brauchen, ist die Generalisierung von Einfluß, sei es als Macht, als Autorität oder als Führung, gleichbedeutend mit der Konstitution eines sozialen Systems, das über eigene Grenzen verfügt, eigenen Bestandsbedingungen gehorcht und eigene Macht besitzt.

Dieses Verhältnis von Einflußgeneralisierung und Konstitution sozialer Systeme, die eigene Grenzen invariant halten, müssen wir noch fester in den Griff bekommen; denn daraus ergibt sich die Funktion der Formalisierung sozialer Systeme für die Einflußordnung. Am deutlichsten läßt sich dieser Zusammenhang von Einflußgeneralisierung und Definition neuer Systemgrenzen an der Zeitdimension der Einflußgeneralisierung, am Prozeß der Machtbildung ablesen.

Macht beruht darauf, daß Personen (oder andere Systeme) in der Befriedigung relativ fester Bedürfnisse voneinander abhängig sind[5]. Die über den Einzelfall hinausreichende Bedürfnisstruktur führt zur zeitlichen Generalisierung (Stabilisierung) von Machtlagen. Eine solche Abhängigkeit des A von B läßt sich nicht ohne Rücksicht darauf feststellen, welche Alternativen dem A zur Befriedigung seiner Bedürfnisse zur Verfügung stehen[6]. Alternativen sind Befriedigungsmöglichkeiten, die nicht durch B vermittelt werden.

[5] Ansätze zu dieser Machttheorie, die vom Abhängigkeitsbegriff ausgeht, sind von Thibaut/Kelley 1959 S. 100 ff. und Emerson 1962 dargestellt worden. Wir verdanken diesen Untersuchungen manche Anregung. Sie tragen jedoch dem Problem der mehrdimensionalen Generalisierung des Einflusses nicht Rechnung und bleiben daher ergänzungsbedürftig.

[6] Eine streng kausale Betrachtungsweise kann solchen Alternativen nicht oder allenfalls dann Rechnung tragen, wenn sie als faktische Motive die

Bei gleicher Intensität des Bedürfnisses[7] ist die Abhängigkeit größer, wenn weniger oder kostspieligere Alternativen offenstehen. Die Entdeckung von Alternativen mindert die Abhängigkeit des A und damit die Macht des B. Die Macht des B ist also bedingt durch das Gesamtnetz der Befriedigungsmöglichkeiten des A[8]. Die Existenz von Alternativen auf seiten des A stellt bestimmte Anforderungen an die Stabilisierung einer Machtstellung des B, zeichnet deren Möglichkeiten vor und bedingt die inneren Spannungen und Probleme eines jeden Machtsystems. Die Stabilisierung der Machtstellung des B setzt voraus, daß solche Alternativen entweder abgeschnitten oder in die Kontrolle des Gesamtsystems gebracht werden, das dann vielleicht aus A, B, C und D bestehen muß. Machtsysteme tendieren in diesem Sinne zur Schließung, das heißt: zur Grenzziehung. Sie müssen die Befriedigungen, die sie anbieten, so bündeln, daß nicht zu starke Alternativen außerhalb bleiben und die Machtstruktur zersetzen. Anders formuliert: Die Stabilisierung der Macht des Systems und die Konsolidierung des Systems selbst mit Hilfe der Innen/Außen-Differenz sind zwei Aspekte ein und desselben Vorgangs, die sich wechselseitig fordern und stärken. Soziale Systeme haben als solche eine generalisierte Einflußstruktur, die an Stabilität gewinnt in dem Maße, als das System seine Grenzen festigt[9].

Dieser allgemeine Aufriß einer funktionalen Theorie des Einflusses mußte vorausgeschickt werden, um die Frage nach der Formalisierung von Einfluß vorzubereiten. Den Zugang zu ihr finden wir mit der Einsicht in den Zusammenhang von Generalisierung und Grenzziehung. Durch Formalisierung werden in bestimmter Weise Grenzen eines sozialen Systems definiert, und das ist Bedingung für ein hohes Maß von gleichzeitig zeitlicher, sachlicher und sozialer Einflußgeneralisierung, durch die das soziale System elastisch und bestandsfähig wird.

Überlegungen der Beeinflußten mitbestimmen. Eine funktionale Theorie ist an solche Beschränkungen nicht gebunden. Kürzlich sind fast gleichzeitig eine Reihe von Abhandlungen veröffentlicht worden, die sich auf verschiedene Weise bemühen, Alternativen in die Betrachtung und besonders in Versuche, Macht zu messen, einzubeziehen, nämlich von Emerson 1962, Harsanyi 1962 a und Tannenbaum 1962 a.

[7] Diese „ceteris paribus"-Klausel vereinfacht unser Argument. In einem vollständigen Modell der Machtbeziehung müßte auch die Bedürfnisintensität als Variable berücksichtigt werden.

[8] Das ist der Grund, weshalb die meisten überlieferten Machttheorien, die Macht entweder als *Attribut* (oder Qualität) des Mächtigen oder als *Beziehung* zwischen dem Mächtigen und dem Machtunterworfenen definieren, nicht befriedigen. Sie setzen in den Begriffen Attribut oder Beziehung die Generalisierung (zeitliche Konstanz) und damit die eigentliche Systemleistung voraus, ohne sie zum Thema gemacht zu haben.

[9] In ähnlichem Sinne gewinnt in der Systemtheorie Parsons' der Gedanke an Gewicht, daß Macht ebenso wie Geld eine Generalisierung von Kommunikationen sei und als „intermediary mechanism" die Tauschprozesse an den Grenzen des Systems vermittele.

Die Formalisierung eines Systems besagt, daß die Anerkennung bestimmter Erwartungen zur Mitgliedschaftspflicht gemacht wird. Daraus ergibt sich zugleich eine Regel für Koalitionsbildungen im System. Es gehört zur Rolle als Mitglied, sich auf die Seite der formalen Erwartungen zu stellen. Wer abweicht, mobilisiert dadurch eine Koalition aller anderen Mitglieder gegen sich. Während die Institutionalisierung von Erwartungen nur bedeutet, daß man mit Ablehnung durch die Umstehenden zu rechnen hat, wenn man sich diesen Erwartungen widersetzt, heißt Formalisierung, daß der Abweichende es mit der Gegnerschaft aller anderen Mitglieder des Systems aufnehmen muß, und zwar mit einer Koalitition, die im voraus organisiert ist, entscheiden kann und eine Führungsstruktur besitzt. Formale Normen sind ein idealisierter Ausdruck für die hochwahrscheinliche Koalitionschance aller gegen einen[10].

An Situationen, die nach formalen Normen abgewickelt werden, sind daher im Sinne einer latenten Koalition stets alle Mitglieder beteiligt. Es gibt — von der Einflußordnung her gesehen — keine isolierbaren Beziehungen zweier Mitglieder untereinander, die andere nichts angehen. Solche Beziehungen sind möglich und für die faktische Machtsituation nicht ohne Gewicht; aber sie werden von der formalen Organisation als „außerhalb" ihrer Grenzen liegend, als rein persönlich definiert. Sie sind nicht formalisierbar.

Daran läßt sich ablesen, daß formalisierte Systeme in besonderem Sinne grenzsetzende Systeme sind, die durch die Art ihrer Grenzziehung eine Verdichtung der internen Beziehungen und eine Generalisierung des Einflusses erreichen. Die Grenzsetzung läßt sich in den drei Dimensionen der Einflußgeneralisierung feststellen: Die Stabilisierung der Macht erfolgt durch Zentralisierung der Abhängigkeit (Die Mitglieder sind nicht mehr voneinander, sondern vom System abhängig); die Generalisierung der Autorität erfolgt durch Unterscheidung von persönlichem Einfluß und verliehenem Einfluß; die soziale Generalisierung der Führung erfolgt durch eine Differenzierung von Umweltsystemen in solche, die Mitglieder sind, und solche, die außerhalb des Systems bleiben. Alle drei Grenzen fordern und verstärken sich wechselseitig. Ihrem Verständnis sollen die weiteren Ausführungen dieses Kapitels dienen.

1. Die Formalisierung eines Systems ermöglicht es, Befriedigungen, die jemand aus der Teilnahme am System ziehen kann, an die Mitgliedschaft im System zu binden und dadurch zu bündeln. Wir haben diese Möglichkeit als Generalisierung der Teilnahmemotivation im 7. Kapitel ausgiebig behandelt. Hier interessiert ein anderer Aspekt desselben Vor-

[10] Vgl. dazu die Ausarbeitung von Einzelheiten dieses Koalitionstypus bei Emerson 1962 S. 37 ff.

ganges: daß auf diese Weise die Abhängigkeit im System zentralisiert werden kann. Abhängigkeit in der Befriedigung von Bedürfnissen ist die Bedingung der Stabilisierung von Macht.

In einer Schar von Nachbarskindern, die häufig miteinander spielen, kann jedes Kind, wenn ihm ein Spielfreund nicht mehr zusagt, sich anderen zuwenden. Die Kinder bilden zwar insofern ein System, als sie einen Bereich von Alternativen definieren, die nicht für sich allein, sondern in Rücksicht auf die anderen Möglichkeiten gewürdigt werden. Aber das System läßt verschiedene Alternativen der Befriedigung offen, über die von den einzelnen Kindern selbst nach persönlichem Gutdünken entschieden wird. Abhängigkeit und Machtbildung bleiben wegen der bestehenden Konkurrenz gering. Besonders dauerhafter Einfluß hängt davon ab, daß einzelne Kinder wegen ihrer Wesensart oder ihrer Spielsachen besonders attraktiv sind.

Wenn dagegen die Gruppe eine Ordnung annimmt, nach der nur zugelassene Kinder mitspielen dürfen und nur innerhalb dieses Kreises gespielt wird, bekommt das System einen anderen Charakter. Es wird möglich, Macht im System zu zentralisieren, weil die Abhängigkeit zentralisiert ist. Jedes Kind kann sein Spielbedürfnis nur dadurch befriedigen, daß es die Zulassungsbedingungen erfüllt. Darüber muß irgendwie entschieden werden, sei es durch alle oder durch einen Führer. In beiden Fällen ist Macht in einheitlichen Entscheidungen gegenüber Bewerbern von außen zentralisiert. Von der Zulassung hängt die Befriedigung nunmehr ab, durch sie kann also Macht ausgeübt werden. Und selbst wenn die Gruppe nicht alle Spielkameraden einschließt, also kein Monopol hat, kann sie doch besondere Vorteile anbieten und daher besondere Zugeständnisse verlangen. Es läßt sich auf diese Weise ein Machtkapital schaffen, mit dessen Hilfe mehr Erwartungen durchgesetzt werden können als zuvor, das aber auch zu erheblichen inneren Spannungen führen kann: Der Zugang zur Macht wird problematisch. Aus der Konkurrenz um unmittelbare Befriedigung im System wird eine Konkurrenz um Einflußchancen. Der Einfluß *des* Systems wird vom Einfluß *im* System unterschieden. Wenn diese Chancen im System ungleich verteilt sind, wird die Konkurrenzlage dadurch strukturiert. Man konkurriert nicht mehr zugleich mit denen, von denen man befriedigt wird. Die Konkurrenz zwischen Starken und Schwachen wird aussichtslos und wird durch tauschartige Bündnisse ersetzt. Es konkurrieren die Schwachen untereinander um Gunst, die Starken untereinander um Herrschaft. Damit treten eine Reihe von neuartigen Schwierigkeiten auf. Das System muß Folgeprobleme lösen. Es zeigt die bekannten Züge formaler Organisationen.

Diese inneren Spannungen lassen sich dadurch mildern, daß die Machtausübung selbst mit Hilfe formaler Erwartungen geregelt wird,

daß also die sachlichen Grenzen der Autorität als Mitgliedschaftsbedingung festgelegt werden. Wir stoßen damit auf die zweite, die sachliche Grenze des Einflußsystems. Ihre Definition ist notwendig, wenn die Macht des Systems dauerhaft stabilisiert werden soll.

2. Die Begrenzung der Autorität in einem System erfolgt durch Formalisierung von Bedingungen der Autoritätsausübung. Solche Formalisierung ist jedoch nur möglich, wenn und soweit der Einfluß auf dem sozialen System beruht. Sie setzt die Unterscheidung von persönlichem und systemverliehenem Einfluß voraus[11].

Auch in nichtformalisierten Systemen, etwa unserer Kinderschar, gibt es Abhängigkeitsunterschiede und Machtunterschiede, weil oft einige Teilnehmer eher als andere in der Lage sind, Bedürfnisse zu befriedigen. Macht, die daraus resultiert, bleibt jedoch rein persönlich, solange der Mächtige nicht daran gebunden ist, seine Leistungen gerade diesen und nicht anderen Personen anzubieten, solange ihm Alternativen offenstehen. Um ihn zu binden und ihn damit seinerseits vom System abhängig zu machen, wird ihm im System ein hoher Status verliehen, dessen Anerkennung durch andere ihn befriedigt und verpflichtet, der seinen Bedürfnissen entgegenkommt und ihn dadurch an das System fesselt. Hoher Status ist nicht nur, wie zumeist angenommen, ein Machtsymbol und Einflußmittel des Überlegenen, sondern dient den Schwächeren dazu, ihn zu entmachten und ihn in Abhängigkeit von Leistungen zu bringen, die *sie* anbieten können[12]. Hoher Status ist ein Mittel, den natürlichen Machtvorteil des Unabhängigen zu brechen. Man braucht nicht gleich an Schmeichelei zu denken. Schon Ehrerbietung und Vorzugsbehandlung verhelfen dazu, ihm die Macht zu nehmen, die aus

---

[11] Um einen Einwand vorwegzunehmen: Jeder Einfluß setzt natürlich die Mitwirkung des Beeinflußten voraus. Das wird heute überflüssigerweise oft betont. In diesem Sinne ist jeder Einfluß verliehener Einfluß. Man muß aber verschiedene Systemreferenzen unterscheiden. Im Falle des persönlichen Einflusses „verleiht" der Beeinflußte allein. Er akzeptiert, weil er abhängig ist. Im Falle des verliehenen Einflusses akzeptiert er, weil der Einfluß durch ein übergreifendes System legitimiert ist, das auch den Mächtigen verpflichtet.

[12] Die hier vertretene Statusauffassung hat wenige Anhänger, aber gleichwohl schon eine gewisse Geschichte. Bereits Barnard 1946 S. 59 ff. hatte betont, daß Untergebene durch Anerkennung eines höheren Status des Vorgesetzten sich vom Gefühl persönlicher Abhängigkeit befreien und ihre Selbstachtung wahren können. Manche Psychologen vermuten, daß damit feindselige Gefühle sublimiert werden. Vgl. etwa Fromm 1941 S. 165 f. oder M. Gardner 1947 S. 844 ff. Dahinter steht die klassische psychoanalytische These, daß Identifikation mit Machtfiguren von der Bedrückung durch sie erlöse. Bei Blau 1955 passim und Homans 1961 insb. S. 149 ff. kommt der Gedanke zum Ausdruck, daß Status als Entgelt für besondere Leistungen verliehen wird, um so eine Art Leistungsgleichgewicht herzustellen. Schließlich findet sich bei Thibaut/Kelley 1959 S. 230 ff. und bei Emerson 1962 S. 39 die These, daß mit der Gewährung hohen Status der Mächtige motiviert wird, im System zu bleiben, was seine Abhängigkeit mehrt und seine Macht mindert, also zu einem Gleichgewicht führt.

seiner Leistungsfähigkeit und Unabhängigkeit resultiert, im Tausch gegen die begrenzte aber vielleicht größere Macht auf Grund eines verliehenen Status.

Durch Transformation von persönlichem Einfluß in systemverliehenen Einfluß verdichtet sich ein Machtnetz zu einem sozialen System. Statusunterscheidungen sind elementare Mechanismen der Bindung und Systembegrenzung. Sie fangen die Macht des Unabhängigen in spezifische Rollenerwartungen ein. Das heißt jedoch noch nicht, daß der Status selbst formalisiert und seine Übernahme oder Anerkennung in Mitgliedschaftsbedingungen ausgedrückt wird[13]. Daher bilden zunächst persönlicher Einfluß und verliehener Einfluß eine untrennbare Einheit, eine Funktionsgemeinschaft. Der persönliche Einfluß dient als Vehikel der Interessen des sozialen Systems, die von den Beteiligten noch kaum bewußt für sich erfaßt werden. Der persönliche Einfluß läßt sich potenzieren dadurch, daß andere im gleichen Sinne wirken und dieses Zusammenwirken bewußt wird. Er dient dann auch der Erhaltung und Verteidigung dieses Zusammenwirkens, also dem sozialen System. Aber das soziale System besitzt keine eigene, von den persönlichen Interessen der Beteiligten abgehobene, herausdifferenzierte adaptive Struktur. Es nutzt parasitär die Einflußinteressen und -fähigkeiten mit, die Personen für sich selbst ausgebildet haben. Es gibt keine Kommunikationen „im Namen des Systems", von denen der Mitteilende sich persönlich distanzieren könnte. Elementare Sozialordnungen kennen nur eine persönliche Politik. Es ist deshalb auch nicht möglich, die Wirksamkeit des Systems nach außen vom Einfluß starker Personen im System unabhängig zu machen und die adaptiven Interessen des Systems für sich zu konzipieren und zu stabilisieren. Damit bleibt auch das Verhältnis der Mitglieder untereinander persönlich. Den überwiegenden Einfluß haben die Führer. Sie gewinnen Macht und Autorität dadurch, daß sie die Zustimmung der anderen für ihre Konzeptionen mobilisieren können. Das System muß also in allem Handeln gegenüber anderen Systemen, seien es Mitglieder oder Nichtmitglieder, auf die Interessen der Personen, die es als Handelnde benutzt, Rücksicht nehmen.

Diese personengebundene Lösung des Einflußproblems muß keineswegs als mangelhafte Lösung, als schlechte Organisation verstanden werden. Sie hat entschiedene Vorteile. Aus starker Koinzidenz von persönlichen Interessen und Systeminteressen wachsen dem sozialen System besondere Motivationskräfte zu und oft eine Einflußintensität, die sich durch formale Organisation nicht erreichen läßt. Ein starker, einsatzbereiter

[13] Die Ausbildung nichtformaler Statusunterscheidungen hat in der neueren betriebssoziologischen Literatur große Beachtung gefunden. Vgl. etwa Roethlisberger/Dickson 1939 S. 358 ff.; Sayles 1958 S. 42 ff.; Miller/Form 1957 S. 165 ff.; Mayntz 1958 b S. 48 ff., 80 f.; Homans 1953. Vgl. ferner Kluth 1957.

Führer, der in den Zielen seines sozialen Systems lebt und aufgeht, wirbt und begeistert Mitglieder und Unterstützer.

Wie wir jedoch schon mehrfach gesehen haben[14], bedeutet eine solche Allianz von persönlichem und sozialem Interesse für das soziale System immer einen Mangel an Elastizität. Es ist in seiner Struktur und seinen Entscheidungen nicht unabhängig von den Bedürfnissen der tragenden Personen variierbar. So bleibt auch die Generalisierung des Einflusses, die Wahl der Themen und Personen, auf die sich der Einfluß erstrecken soll, und des Zeithorizontes der Einflußplanung von persönlichen Neigungen und Interessen abhängig und kann nur in den dadurch gezogenen Grenzen mit den Interessen des sozialen Systems in Einklang gebracht werden.

Die sachliche Begrenzung der Autorität und ihre unzweideutige Bestimmung als verliehener Einfluß ist dagegen notwendig, wenn man ihre Anerkennung als Mitgliedschaftsbedingung formulieren und zu den Erfordernissen der Mitgliederwerbung und -motivation in ein vernünftiges Verhältnis bringen will. Auf diese Weise läßt sich eine im voraus konsentierte, sachlich begrenzte Zone der Unterwerfung einrichten, in der es nicht allzu viele persönliche Spannungen gibt. In diesen Grenzen läßt sich ein hohes Maß an Konsens und zuverlässiger Folgsamkeit erreichen, solange das System die Mitgliedschaft attraktiv genug gestalten kann.

Die formale Autorität ist dann deutlich von persönlichem Einfluß geschieden. Die Grenzen der zulässigen Einflußthemen lassen sich nicht durch die Techniken persönlicher Machtausweitung verschieben. Der Autoritätsträger kann seine formale Autorität nicht dadurch vermehren, daß er mehr Bedürfnisse seiner Untergebenen befriedigt, mit Zurückhaltung seiner Leistungen droht oder die eigenen „Kosten" der Machtausübung verringert. Zur Änderung der Autoritätsgrenzen ist eine formale Entscheidung der dazu befugten Stelle erforderlich. Auch hier läßt sich der Stilwandel in der Einflußorientierung deutlich fassen: Man orientiert sich weniger an Bedürfnissen und Abhängigkeiten als an Einflußwegen und -umwegen. In der Strategie der Einflußmehrung spielen nicht mehr die Chancen und Schwächen, die aus persönlicher Bedürftigkeit erwachsen, die erste Rolle, sondern die Konstanten der formalen Organisation.

Die Festigkeit der Autoritätsgrenzen, daß sie — mit anderen Worten — nur durch Entscheidung zu ändern sind, ist die Bedingung dafür, daß die Autorität auf spezifische Aufgaben, das heißt auf spezifische Anpassungsprobleme des sozialen Systems zugeschnitten werden kann. Das generalisierte Machtsystem erhält dadurch eigene Umweltgrenzen, es kann eine eigene Anpassungsstruktur aufbauen, die diese Grenzen in-

[14] Vgl. besonders Kapitel 7 über Motivation der Mitglieder.

variant hält und von den persönlichen Interessen und Bedürfnissen der Mitglieder relativ unabhängig ist.

Dazu gehört, daß bestimmte Regeln anerkannt werden, nach denen Erwartungen formalisiert werden. Der Einfluß auf die Mitglieder ist dann innerhalb der Grenzen, die sich nach diesen Regeln bestimmen lassen, als formale Macht, formale Autorität und formale Führung generalisiert und sichergestellt. Insoweit ist das Problem der gleichzeitigen Generalisierung von Einfluß in den drei Richtungen gelöst, und zwar innerhalb eines bestimmten Zeithorizontes und durch Begrenzung des Themenkreises an Hand des Organisationszweckes.

Diese Formalisierung der Autorität gilt jedoch nur für Mitglieder. Der Einfluß auf Nichtmitglieder wird dadurch nur mittelbar betroffen. Ihnen gegenüber gibt es Macht, Autorität und Führung nach wie vor nur in „natürlicher" Form (es sei denn, daß, wie bei der öffentlichen Verwaltung, ein übergreifendes System — der Staat — die Beziehungen zu Nichtmitgliedern formalisiert). Formale Autorität ist mithin stets auch in sozialer Richtung fest begrenzt. Die zeitlichen und sachlichen Grenzen der Einflußgeneralisierung fordern zu ihrer Ergänzung und Stabilisierung soziale Grenzen.

3. Durch Formalisierung eines sozialen Systems wird eine Spaltung, die sich in elementaren Sozialordnungen schon abzeichnet, nämlich die Trennung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern verschärft und verfestigt. Beiden Arten von Umweltsystemen gegenüber finden unterschiedliche Formen der Einflußgeneralisierung Anwendung. Die Einflußsicherheit, die durch Formalisierung erreicht wird, läßt sich nur innerhalb bestimmter sozialer Grenzen verwirklichen, also nur gegenüber Mitgliedern. Aber das System wird durch diesen begrenzten Vorteil in die Lage versetzt, gegenüber Nichtmitgliedern sein Einflußpotential rationeller einzusetzen. Es kann die Grenzen des Personenkreises und der Einflußthemen und der zeitlichen Stabilität so ziehen, wie es den Interessen des Systems entspricht, ohne dabei Rückwirkungen auf die Mitglieder bedenken zu müssen; denn Mitglieder müssen die formalen Entscheidungen im Verkehr mit Nichtmitgliedern samt ihren Konsequenzen akzeptieren. Die Leistungen der Mitglieder dienen als Grundlage für die Beeinflussung der Nichtmitglieder und können unter diesem speziellen Aspekt gesteuert und geändert werden.

Ein weiterer Vorteil der Trennung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern entspringt daraus, daß die Organisation infolge dieser Trennung an ganz verschiedene, sich wechselseitig ausschließende Beitragsmotive appellieren und völlig heterogene Einflußmittel zugleich benutzen kann. Motive, sich einem Einfluß zu unterwerfen, können recht verschieden sein, können auf idealer Gesinnung oder Zwang, wirtschaftlichen Vorteilen oder persönlichem Charme, auf verständigem Über-

zeugtsein oder auf emotionalem Mitgerissensein beruhen. Solche Motive lassen sich jedoch nicht beliebig aneinanderstücken. Es ist wenig sinnvoll, gleichzeitig Gesinnung oder Gefühl anzurufen, mit Gewalt zu drohen und Bezahlung anzubieten. Eine derartige Überhäufung führt dazu, daß die Motivationsmittel sich wechselseitig stören, behindern, diskreditieren und aufheben[15]. Deshalb müssen Einflußmittel stets typgetreu spezialisiert und kanalisiert werden. Es ist aber gleichwohl möglich, verschiedene Einflußtypen zu kombinieren, wenn die angesprochenen Personenkreise entsprechend differenziert werden. Ein Söldnerheer kann seine Mitglieder auf rein geschäftsmäßiger Basis rekrutieren und seinen Einfluß auf Nichtmitglieder auf Zwang stützen. Ein idealer Verein kann die Gesinnung und Opferbereitschaft seiner zweckentflammten Mitglieder strapazieren, um Mittel für geschäftliche Transaktionen zu erhalten, die notwendig sind, um den vegetarischen Gedanken zu fördern, Krebsforschung zu finanzieren oder die Bevölkerung über die Schädlichkeit des Alkohols aufzuklären, also die Überzeugungen einer weiteren Umwelt zu ändern.

Dieser Vorgang einer Differenzierung von Umweltbeziehungen ist für das Verständnis der Funktion formaler Organisation von entscheidender Bedeutung. Die formale Organisation hat ihre Funktion als Struktur eines sozialen Systems darin, daß sie das System im Verhältnis zu *mehreren* Umwelten, die getrennt bleiben und sich getrennt entwickeln, invariant halten kann[16]. Ist das System formal gesichert, so kann es mit besonderen Umweltausschnitten verkehren, ohne in jedem Falle alle Umweltbeziehungen miteinbeziehen zu müssen; eine Verbindung zwischen verschiedenen Umwelten kann nach freier Wahl hergestellt werden. Darauf beruht die *Chance des Wechsels der Kausalrichtung:* Das System kann sich einmal von Mitgliedern beeinflussen lassen, um nach ihren Interessen auf Kunden, Geldgeber, Kontrolleure, Lieferanten einzuwirken; und es kann umgekehrt deren Anregungen in Mitgliedspflichten umsetzen, ohne daß diese Prozesse sich wechselseitig aufhöben oder störten[17]. Als Ganzes gesehen ist das System somit

[15] Dieser Gedanke wird von Etzioni 1961 insb. S. 6 ff. sehr grundsätzlich herausgestellt.

[16] Die übliche Auffassung geht dahin, daß bürokratische Organisation eine differenzierte Sozialordnung voraussetzt, weil nur unter dieser Voraussetzung zweckspezifische Leistungen abgesetzt und die notwendigen Mittel nach Bedarf beschafft werden können. Vgl. dazu Eulenburg 1952 S. 44 ff. oder Eisenstadt 1958 S. 110 ff. Das ist richtig. Die oben gewählte Formulierung geht jedoch darüber hinaus und stellt die These auf, daß formale Organisation eine Art von Systemidentität schafft, die nur in bezug auf verschiedene Umwelten mit unterschiedlicher Dynamik funktional sinnvoll ist.

[17] Vgl. dazu die genauen Parallelen mit Gehlens Gedanken des „Führungswechsels" der menschlichen Funktionen: Sehleistungen können zum Beispiel Greifbewegungen führen, aber auch umgekehrt. Darauf beruht die relative Unabhängigkeit des menschlichen Handlungsvermögens von spezifischen Antrieben. Siehe Gehlen 1958 S. 360 f.

von spezifischen Kausalitäten unabhängig. Es vermag dadurch an verschiedenen Umwelten mitorganisierend, tauschend, beeinflussend teilzunehmen und ihnen erwartbare Leistungen zu liefern, obwohl und weil die verschiedenen Umwelten in ihren Bedürfnissen und Beitragsmotiven nicht oder relativ wenig aufeinander abgestimmt sind. Die formale Organisation erfüllt diese Funktion der Sonderbehandlung verschiedener Umwelten durch die Prozesse interner Generalisierung und Differenzierung, die wir beschrieben haben.

Diese Prozesse machen den eigentümlichen Sinn formaler Organisation aus. Sie gewinnen größere Bedeutung erst, wenn ein Bedürfnis nach weiträumiger Zusammenfassung differenzierter Gesellschaften auftritt. Die Ordnung menschlicher Beziehungen durch formale Organisation ist von diesem Bedürfnis abhängig und hat insofern einen geschichtlichen Standort.

Solange die Umwelt selbst relativ homogen ist und ihr Handeln an traditionalen, für alle übersehbaren Institutionen orientiert, kann ein soziales System mit festen Gegebenheiten rechnen und sich an der einheitlichen Umwelt ausrichten. Unter einfachen, dörflich-abgeschlossenen Verhältnissen orientiert sich die Familie an den Erwartungen ihrer Nachbarschaft. Sie braucht weder eine besondere innere Autonomie noch eine generalisierte Eigenorientierung etwa in Form einer intimen, gegenständlich undifferenzierten Gefühlsgrundlage. Ihrer Umweltlage entspricht im Inneren eine relativ starre Rollendifferenzierung (z. B. nach Arbeitsrollen), die in einem umfassenden System institutionalisiert ist und erwartet wird.

Eine autonome Selbststeuerung des Systems wird erst funktionswichtig, wenn die Umwelt relativ differenziert ist, wenn das System also mit mehreren Sonderumwelten rechnen muß, die sich unabhängig voneinander unter verschiedenartigen Bedingungen entwickeln. Erst wenn Berufswelt, Konsumwelt, Kinderwelt und Erholungswelt verschiedene und widerspruchsvolle Anforderungen an die Familie stellen, wird Liebe als persönlich-diffuse Gefühlsbindung in der Familie unerläßlich. Die Familie wird unter diesen gesellschaftlichen Bedingungen zur intim gebundenen Kleinfamilie.

In anderer Weise, nämlich nicht durch emotionale, sondern durch funktionale Stabilisierung[18], löst die formale Organisation dieses Problem. Sie ermöglicht es dem System, sich durch mehrere unterschiedliche Umweltbeziehungen zu stabilisieren[19]. Der Sinn des stabilen

[18] Auf diese Unterscheidung kommen wir im Kapitel 25 zurück.

[19] Ein ähnlicher Gedanke wird von Parsons als „double interchange" zwischen Untersystemen bezeichnet und theoretisch erforscht. Vgl. die Hinweise auf S. 56 Anm. 3. Auch Parsons führt den Doppelcharakter der Tauschbeziehungen auf die gesellschaftliche Differenzierung zurück; auch er setzt im Systeminnern „intervening mechanism", also generalisierende Einrichtun-

Systembestandes liegt dann in der Erhaltung der Identität des Systems als Leistungseinheit für verschiedene Umwelten. Daraus ergibt sich als wichtigste Folgerung, daß das System nicht nach Maßgabe eines einzigen Kriteriums, z. B. eines Zweckes, rationalisiert werden kann, sondern multifunktional organisiert werden muß.

Der organisierte Produktions- oder Dienstleistungsbetrieb hat auf diese Weise mit mindestens fünf Umwelten zu tun, mit seinen Arbeitern und Angestellten (Mitgliedern), seinen Eigentümern[20] und Kapitalgebern (Mitgliedern oder Nichtmitgliedern), seinen Lieferanten (Nichtmitgliedern), seinen Kunden (Nichtmitgliedern) und seinen Konkurrenten (Nichtmitgliedern). Er besteht dadurch fort, daß er diese verschiedenen Umwelten als „Märkte" mit Leistungen versieht und dadurch beeinflussen kann. Dabei nutzt er die Unterschiedlichkeit der Bedingungen auf den einzelnen Märkten aus, um seine Stellung auf dem einen Markt durch Einfluß auf einen anderen zu verbessern. Der Einfluß auf den *einen* Markt erhält einen gewissen Tauschwert dadurch, daß die Organisation auf einem *anderen* Markt *frei* ist, ihn zu benutzen.

Besondere Bedeutung bekommt in diesem Fall die Differenzierung von Tausch und Konkurrenz. In elementaren Sozialordnungen sind Tausch- und Konkurrenzbeziehungen institutionell und personell noch nicht getrennt. In unserem Beispiel der nichtorganisierten Kinderschar konkurriert jedes Kind um Vorzüge der Spielsituation gegen die anderen, mit denen es zusammenspielt. Eben deshalb läßt sich Abhängigkeit und Macht nicht zentralisieren. In einer organisatorisch differenzierten Sozialordnung trennt sich dagegen die Umwelt, mit der man tauscht, von der, gegen die man konkurriert. Daher lassen sich für die Tauschbeziehungen und für die Konkurrenzbeziehungen des Systems sehr verschiedene und deswegen dauerhafte Formen der Spannungsstabilisierung, der Einflußnahme und der Anpassung entwickeln. Tausch und Konkurrenz kommen sich wechselseitig nicht mehr ins Gehege.

Die Identität des Systems, in das mehrere Umwelten durch Handlungen, Leistungen und Interessen hineingeflochten sind, hat anderer-

---

gen voraus. Parsons wird jedoch durch den Ansatz seiner allgemeinen Theorie des Aktionssystems dazu geführt, die „double interchange" Beziehungen zwischen jeweils zwei Untersystemen anzunehmen, also je zwei Systeme durch Doppeltausch miteinander zu verbinden. Dagegen scheint mir die Funktion der mehrfachen Umweltbeziehung und der internen Generalisierung darin zu liegen, *ein* System gegenüber *mehreren anderen* Systemen invariant zu halten. Ähnliche Gedanken klingen schon bei Barnard 1938 S. 240 ff. an.

[20] Einer der wichtigsten und meist diskutierten Schritte zur Emanzipation des Industriebetriebs bestand darin, daß der Betrieb begann, auch seinen Eigentümer als Umwelt zu behandeln, zu der sorgfältig ausbalancierte Einflußbeziehungen unterhalten werden müssen. Damit ist zugleich die ältere (namentlich anglo-amerikanische) Theorie der Betriebsorganisation überholt, die im Eigentum die Quelle aller Autorität sah.

seits zur Folge, daß diese Umwelten mit artikulierten Forderungen als Gegner aufeinandertreffen. Nur durch Vermittlung eines Systems können sie ihre Interessen „konträr" formulieren. Der „industrielle Konflikt", das große Thema des 19. Jahrhunderts, gibt dieser spannungsreichen Systemleistung den dramatischen Ausdruck: Verschiedene Teilhaberschaften werden einander konfrontiert, verschiedene Umwelten aufeinander projiziert. Die Zentralisierung eines Interessenausgleichs im System steigert zunächst unvermeidlich das Bewußtsein gegensätzlicher Positionen.

Noch komplizierter ist das Bild der öffentlichen Verwaltung, weil deren Leistungen, die Problementscheidungen, nicht direkt und von Fall zu Fall bezahlt werden. Hier sind nicht nur die Interessen der arbeitenden oder kapitalgebenden Mitglieder und der Leistungsabnehmer, die Entscheidungen beantragen oder von ihnen profitieren, sondern darüber hinaus auch diejenigen des politischen Trägers der Verwaltung im Spiel[21]. Anders als der Kapitalgeber der Industrie wird der politische Träger durch die Verwaltung nicht direkt bezahlt, sondern nur indirekt befriedigt, nämlich durch gewisse Aspekte der Entscheidungen gegenüber Einzelpersonen oder Interessentengruppen. Dieses System setzt einen Kreislauf des Einflusses zwischen Verwaltung, Öffentlichkeit und politischem Träger der Verwaltung voraus, in dem die Verwaltung keine zentrale Stellung hat. Daher ist ihr Bedarf an Autonomie geringer als beim Industriebetrieb, ihre Entscheidungslage aber manchmal komplizierter und ihre internen Spannungen vielfältiger und indirekter, weil ihre Umwelten weniger gegeneinander isoliert sind. In diesem Einflußkreislauf liegt auch begründet, daß die öffentliche Verwaltung formale Macht, Autorität und Führung nicht nur gegenüber ihren Mitgliedern benötigt, sondern auf verliehenen formalen Einfluß angewiesen ist, der ihren Entscheidungen auch Nichtmitgliedern gegenüber Geltung vermittelt. Das setzt Formalisierung des Gesamtsystems voraus[22].

Die Ausrichtung an mehreren Umwelten besagt nicht, daß die Organisation allen in gleicher Weise und mit gleicher Intensität dient. Das

[21] Ähnlich unterscheidet Eisenstadt 1958 S. 117 zwei Arten von „Kundschaft" einer sozio-politischen Organisation: die politischen Machthaber und die Wählerschaft.

[22] Aus der Fachliteratur mag ein weiteres Beispiel herangezogen werden, um zu zeigen, daß die System-Umwelt-Analyse auch auf Einzelrollen angewandt werden kann. Hawkes 1961 untersucht die Rolle des Verwalters einer psychiatrischen Anstalt, der sich mit drei Umwelten auseinanderzusetzen habe: mit den Quellen politischer, rechtlicher und finanzieller Unterstützung, den Quellen technischer und professioneller Unterstützung und der Öffentlichkeit einschließlich der potentiellen Patienten. Überhaupt ist die Theorie des Rollenkonfliktes der Ort, an dem die Soziologie dem Problem der Systemgeneralisierung bisher am nächsten gekommen ist. Auch unsere Analyse der Rolle des Vorgesetzten — unten S. 206 ff. folgt diesem gedanklichen Modell.

Gegenteil ist typisch der Fall, denn in der Differenzierung von Umwelten besteht gerade die eigentümliche Organisationsleistung. Zumeist sind Organisationen *einer* Umwelt primär verbunden, so daß dieser ihr Leistungsüberschuß zugute kommt. Man kann daher verschiedene Organisationstypen unterscheiden je nachdem, ob die Organisation primär unter dem Gesichtspunkt der Leistung an Nichtmitglieder oder von den Bedürfnissen der Mitglieder her rationalisiert ist[23].

Diese Beispiele mögen genügen, um deutlich zu machen, wie die Grenzsetzung eines sozialen Systems zugleich Prozesse innerer Generalisierung und Formen differenzierter Umweltbehandlung ermöglicht. Die Generalisierung von Einfluß führt zur Bildung grenzsetzender sozialer Systeme, die Formalisierung des Einflusses zur bewußten Definition der Systemgrenzen und zu einem Verhalten, das sich mit Bezug auf spezifische Anpassungsprobleme rationalisieren läßt.

10. Kapitel

Elastizität und Änderungen der Erwartungsstruktur

Unsere Untersuchungen zum Anpassungsproblem formalisierter Systeme ordnen sich um zwei verschiedene Achsen. Wir hatten sie mit der Unterscheidung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern einsetzen lassen und entsprechend Motivationsprobleme und Darstellungsprobleme getrennt. Die zweite Unterscheidung stellt auf die Innen/Außen-Differenz des Systems ab. Anpassung kann durch Einfluß auf die Umwelt des Systems erfolgen oder durch Änderung des Systems selbst. Nachdem das vorige Kapitel die Einflußfragen behandelt hatte, bleibt für das Schlußkapitel dieses Teils das Problem der Änderungsfähigkeit des Systems offen.

Unter Änderung des Systems wollen wir, da Systeme sich auf der Ebene der Verhaltenserwartungen und nicht allein auf der Ebene der Handlungen konstituieren, die Änderung der System*erwartungen* verstehen, gleichgültig, ob diese Erwartungen sich auf Handlungen des Systems selbst oder auf die Umwelt beziehen. Auch Änderungen von Verhaltenserwartungen, die an die Umwelt adressiert sind, vollziehen sich im System selbst und können nur dort rationalisiert werden. Des-

[23] In etwa diesem Sinne unterscheidet Presthus 1961 zwei Formen der Bürokratie, die unter einer oberflächlich-ähnlichen Formalstruktur entgegengesetzte Primärziele verfolgen. Auch Blau/Scott 1962 S. 42 ff. bilden verschiedene Organisationstypen unter dem Gesichtspunkt, wessen Vorteil der Organisation ihr Existenzrecht gibt — was nicht ausschließt, sondern vielmehr voraussetzt, daß auch andere beteiligte Umwelten aus der Organisation Nutzen ziehen.

halb sammeln wir unsere Überlegungen unter dem Titel Elastizität und Änderungen von Verhaltenserwartungen.

Verhaltenserwartungen sind elastisch gebildet in dem Maße, als die Möglichkeit einer Änderung miterwartet wird. Als erstes müssen wir also ein Urteil darüber gewinnen, was es für die Stärke einer Erwartung, und damit für die Stärke des erwartenden Systems bedeutet, wenn elastisch und änderungsbereit erwartet wird.

Auf Anhieb könnte man meinen, daß die Erwartungen dadurch unsicher und labil werden. Das ist jedoch nicht unbedingt der Fall. Zumindest dann, wenn die Änderungsbedingungen mit einiger Bestimmtheit voraussehbar sind, werden die Erwartungen dadurch nicht geschwächt, sondern gestärkt werden. Man weiß, daß man im Kontakt mit der Realität bleibt, wenn man weiter erwartet, solange nicht dieses oder jenes Ereignis eintritt. Darüber hinaus hat die psychologische Forschung[1] gezeigt, daß enttäuschungsgefaßte Erwartungen weniger leicht aufgegeben werden als Erwartungen, in denen man sich völlig sicher glaubte. 100 %ige Erwartungen brechen schon bei der ersten Enttäuschung zusammen, während nur wahrscheinliche Erwartungen Rückschläge ertragen können.

Zu einem abgerundeten Urteil in dieser Frage kommt man jedoch erst, wenn man nicht bei der Betrachtung von einzelnen Erwartungen stehenbleibt, sondern Systemzusammenhänge in den Blick zieht. Die Einzelerwartung gewinnt ihren Sinn und ihre Stärke aus einem Zusammenhang mit anderen Erwartungen. Enttäuschungsgefaßte, änderungsbereite Erwartungen sind selbst schon kleine Erwartungsbündel für verschiedene Fälle. Die Sicherheit des Erwartens hängt dann von der Durchzeichnung dieses Zusammenhanges ab, von der zentralen oder peripheren Stellung der Einzelerwartung im Kreise der anderen und von der Möglichkeit, sie ohne Schaden für die übrigen auszuwechseln. Das trotzig-blinde Festhalten an einzelnen, gefühlsgestützten Erwartungen ist relativ einfach, obwohl es oft katastrophale Folgen für die Umweltbeziehungen des Systems hat. Ein elastisch-änderungsbereites Erwarten setzt dagegen ein hohes Maß an „Organisation" der Erwartungsstruktur voraus, die ihrerseits durch ihre Kompliziertheit und Differenziertheit oft wieder Reaktions- und Anpassungsschwierigkeiten erzeugt.

Auf die Schwierigkeiten, die entstehen, wenn man Erwartungen elastisch halten und über etwaige Änderungen an Hand von Systemgesichts-

[1] Vgl. Humphreys 1939; Irwin 1944. Einen Überblick geben Jenkins/Stanley 1950; ergänzend noch Grant u. a. 1951; vgl. ferner die Unterscheidung von unexpected events und (weniger enttäuschungsanfälligen) counter-expected events bei Shackle 1949 S. 73 f. (Anm.). Auf ähnliche Erwägungen hatten wir oben S. 56 f. die These gestützt, daß die normative Qualifikation von Verhaltenserwartungen dazu dient, die Erwartungen angesichts möglicher Enttäuschungen zu stabilisieren.

punkten entscheiden will, bezieht sich die Funktion formaler Organisation. Um dies deutlich zu machen, genügt es, einige Fäden aus unseren bisherigen Untersuchungen herauszuziehen und hier neu zu verknüpfen.

Die allgemeine Elastizität der Erwartungsstruktur wird in erster Linie durch ein *Zusammenspiel von Generalisierung und Spezifikation* der formalen Erwartungen gesichert. Damit haben wir uns in einem früheren Kapitel schon befaßt[2]. Es ist jedoch der Wiederholung wert, daß Generalisierung und Spezifikation sich wechselseitig nicht ausschließen. Zwar könnte man zu dieser Auffassung gelangen, wenn man lediglich auf den Inhalt der einzelnen Erwartung schaut: Sie kann nicht generell und spezifisch zugleich formuliert sein. In einem System von Erwartungen, und vor allem in einem dynamischen System, das die Zeitdimension miteinbezieht, ist jedoch eine sinnvolle Kombination von generellen und speziellen Erwartungen zum gleichen Thema möglich, ohne daß beide Formen sich wechselseitig behinderten oder aufhöben. Das Festhalten an generellen Erwartungen erübrigt sich nicht dadurch, daß sie zu spezifischen Erwartungen ausgemünzt werden; und umgekehrt werden spezifische Anweisungen nicht ohne weiteres dadurch überflüssig, daß sie durch generelle Regeln überdacht werden. Die generalisierten Erwartungen nehmen den spezialisierten nicht ihre Funktion, ermöglichen aber ihre Änderung bei wechselnden Umständen und geben zugleich Gesichtspunkte an, welche diese Änderung rational steuern können. Und andererseits kann die laufende Änderung spezifischer Erwartungen eines Tages dazu führen, daß — zu einem anderen Zeitpunkt! — auch bestimmte generelle Erwartungen geändert werden müssen. Der Sinn der Kombination von generellen und speziellen Erwartungen liegt unter anderem in der Kombination unterschiedlicher Zeithorizonte für Änderungen.

Wenn wir diese Einsicht etwas konkreter und sachnäher formulieren wollen, können wir an dem Unterschied von Mitgliedern und Nichtmitgliedern nicht länger vorbeigehen. Die Änderung formaler Mitgliedspflichten im Rahmen der allgemeinen Unterwerfungsbereitschaft der Mitglieder ist eine Sache, die Änderung von Verhaltenserwartungen in bezug auf die Umwelt der Nichtmitglieder eine andere. Beide Erwartungsrichtungen stehen jedoch nicht unverbunden nebeneinander. Sie werden dadurch elastisch gehalten, daß ihre Änderungsmöglichkeiten sich wechselseitig bedingen. Es kann den Mitgliedern allgemein zur Pflicht gemacht werden, jeweils spezifische Erwartungen gegenüber Nichtmitgliedern zu hegen und sie auf Weisung durchzusetzen zu versuchen bzw. zu ändern. Die Motive der Erwartungsbildung und -änderung werden nicht direkt dem Verhalten der Umwelt abgelesen, sondern zunächst systemintern verarbeitet und dann durch Entscheidung

[2] Vgl. oben S. 59 ff.

legitimiert. Sie werden über das Innenverhältnis des einzelnen Mitglieds geleitet. So läßt sich die Generalisierung der Mitgliedschaftsmotivation in eine elastische, weil unpersönliche und emotional nicht gebundene Außenorientierung des Systems umsetzen. Die Erwartungen an Nichtmitglieder können als solche nicht formalisiert (denn das hieße: an die Mitgliedsrolle gebunden) werden. Sie können deshalb auch nicht direkt, sondern nur indirekt, nämlich über die Generalisierung der Mitgliedschaftsmotivation variabel gehalten werden.

Mit der Generalisierung sind die Möglichkeiten, Erwartungen elastisch zu halten, indes nicht erschöpft. Ein zweiter Anhaltspunkt für Änderungen ist das *Prinzip der Differenzierung.*

Es gibt vielleicht nur ein einziges unausweichliches Ordnungsgesetz: daß nicht alles auf einmal geändert werden kann[3]. Änderungen brauchen, mit anderen Worten, Zeit; und während dieser Zeit muß Nichtgeändertes konstant bleiben, damit die Änderung nicht ihren Sinn verliert. Wenn man davon ausgeht, ist bei jeder Änderung die Frage zu entscheiden, wo die Grenze zwischen Variablen und Konstanten zu ziehen ist, was in diesem Einzelfall zu ändern ist, und was dabei vorausgesetzt werden muß. Diese Entscheidung kann situationsrelativ getroffen werden; sie braucht keine absoluten Konstanten zu postulieren. Es genügt eine vorläufige Konstanz der Faktoren, die der Änderung Sinn geben. Es genügt, daß sie über einen gewissen Zeitraum unverändert bleiben oder daß, wenn sie selbst ebenfalls geändert werden, auf ihre Beziehung zu jener ersten Änderung Rücksicht genommen wird. Wenn man mit unbegrenzten Zeiträumen rechnet, kann auf diese Weise, im Rahmen der praktischen Möglichkeiten, alles geändert werden, ohne daß die Vorstellungen von Ordnung, Identität und System ihren Sinn verlören. Sie setzen keine absoluten Konstanten voraus.

Erst wenn man dieses Bild einer absolut, aber nicht simultan variablen Ordnung akzeptiert, wird die Funktion der Differenzierung in dynamischen Systemen voll verständlich. Die Differenzierung sondert nicht unveränderliche Wesensstrukturen gegen variable Tagesentscheidungen ab, sondern sie trennt relativ selbständig veränderliche Teilbereiche voneinander. Damit berechtigt sie den, der spezifische Änderungen vorantreibt, mit Konstanz des Systems im übrigen zu rechnen, wenn ihm nicht das Gegenteil ausdrücklich mitgeteilt wird. Sie ermöglicht es zum Beispiel, die Motivationsgrundlagen eines Sozialsystems zu stärken, ohne seine Aufgaben zu ändern und umgekehrt. Sie ermöglicht es, im Hinblick auf bleibende Zwecke Mittel auszutauschen, Zwecke zu ändern, ohne die Führer abzulösen, die Führer auszuwechseln, ohne die Gehorsamsgrundlagen zu erschüttern usw.

[3] Dazu finden sich gute Bemerkungen bei Nagel 1961 S. 529.

Es versteht sich zwar von selbst, daß jede dieser Änderungen nur in einer spezifischen und begrenzten Perspektive vollzogen werden kann. Das Kausalprinzip selbst postuliert diese „ceteris paribus"-Prämisse. Aber es versteht sich nicht von selbst, daß diese Perspektive durch ein System gestützt, gerechtfertigt und mit anderen Änderungsperspektiven zeitlich und sachlich in Einklang gebracht wird. Dazu ist eine differenzierende Organisation erforderlich, die Einrichtungen bereitstellt, welche Änderungsvorhaben voneinander trennen und so miteinander abstimmen, daß sie je für sich durchgeführt werden können. Auf Grund solcher Einrichtungen kann ein System sich Elastizität in jeder einzelnen Erwartung leisten.

Als wesentlichster Einrichtung dieser Art bedienen sich formalisierte Systeme des Begriffs der „Stelle". Durch die Beziehung sozialen Handelns und Erwartens auf Stellen wird Auswechselbarkeit unter spezifischen Gesichtspunkten postuliert. *Die inhaltsleere Ordnungsvorstellung der Stelle ist das Kernstück struktureller Elastizität.*

Da die vorherrschende soziologische Theorie sich am Positionsbegriff festgefahren hat und sich im Kreise zirkulärer Definitionen bewegt, müssen wir diese These einer bestimmten Funktion des Stellenbegriffs etwas ausführlicher begründen. Der soziologische Positionsbegriff wird entweder als Komplex von Rechten und Pflichten definiert[4] und verschmilzt dadurch mit dem Rollenbegriff. Oder man greift auf die räumliche Metapher der Stelle oder des Ortes zurück[5]. Welche Bedeutung diese Analogie zum Raum für ein Aktionssystem und besonders für ein soziales Aktionssystem haben könnte, bleibt ungeklärt. Uns kann jedoch die Analogie zur Raumstelle als ein erster Leitfaden dienen[6].

Während für das natürliche Erleben und auch für seine Ausarbeitung im antiken Denken ein Ort sich durch die Anwesenheit von Dingen auszeichnet, hat die mathematisierte Naturwissenschaft einen abstrakteren Stellenbegriff entwickelt als Voraussetzung für die Anwendung mathematischer Rechenoperationen auf die Natur. Ein Ort ist nun nicht mehr durch die Anwesenheit von Dingen charakterisiert, sondern dient als Grundlage ihrer Auswechselbarkeit[7]. Stellen sind abstrakte Iden-

[4] Diese Auffassung geht wohl auf Linton 1936 S. 113 zurück. Neuerdings wird sie zum Beispiel von Sarbin 1954 S. 225 und Johnson 1960 S. 15 ff. vertreten.

[5] So etwa Bates 1956 S. 314; Gross u. a. 1958 S. 48; Levinson 1959 S. 172; Dahrendorf 1961 S. 20.

[6] Auf eine weitere Analogie zum natürlichen Raum, das Oben/Unten-Schema, werden wir bei der Behandlung von Rangfragen eingehen. Siehe unten S. 162 ff.

[7] Unsere Darstellung überspringt der Kürze halber ein Zwischenstadium der Vorstellungsentwicklung: die relationale Raumauffassung, die Stellen als Verknüpfungspunkte von Beziehungen zu anderen Stellen ansieht und in ihnen noch einen Schatten ontologisch-substantieller Identität voraussetzt.

tifikationen, die mit beliebigen Materieteilen durch physische Bewegung besetzt werden können, also Funktionen allgemeinster Art, für die jeder Materieteil nach Maßgabe physischer Bewegungsmöglichkeiten eine funktional äquivalente Ausfüllung sein kann. Die Kategorie der Stelle ist nahezu nichtssagend, weil sie als solche keine Grenze der Äquivalenz von Besetzungsmöglichkeiten bezeichnet. Erst in ihrer Anwendung auf Stellensysteme gewinnt sie an Präzision. In einem Stellensystem, in dem andere Stellen schon besetzt sind, kann nicht jedes Ding gleichzeitig überall hingelangen. Es gibt stets nur eine begrenzte Zahl von Bewegungsmöglichkeiten. Der Stellenbegriff besagt demnach nichts anderes als die Beweglichkeit der Materie nach Maßgabe physischer Systembedingungen. Wenn der wirkliche Raum des natürlichen Erlebens als Stellenraum ausgelegt wird, so liegt darin die Einführung einer funktionalen Perspektive: Die erscheinenden Dinge werden nicht als sie selbst, sondern im Hinblick auf ihre Ersetzbarkeit durch andere Dinge mittels physischer Bewegung aufgefaßt.

Wollen wir diesen Gedanken auf Handlungssysteme übertragen, dann müssen wir von der Eigentümlichkeit des Räumlichen abstrahieren. Wir würden zu stark an der Raumvorstellung kleben, wenn wir Handlungen im antiken Sinne einfach als Bewegungen ansähen[8]. Handlungssysteme sind nicht durch wahrnehmbare Dinge und ihre Bewegungen, sondern durch Verhaltenserwartungen besonderer Art geordnet. Trägt man diesem Unterschied Rechnung, dann kann die Analogie zur Raumstelle im Sozialsystem nur besagen, daß Verhaltenserwartungen nach Maßgabe von Systembedingungen geändert werden können. Die Deutung einer sozialen Rolle als Stelle macht mithin die Erwartungsordnung, welche diese Rolle beherrscht, variabel und verweist für die Ordnung der Variation auf die Bedingungen des Systems, dem die Rolle angehört. Der Stellenbegriff dient dazu, die Erwartungsfixierungen des natürlichen Erlebens aufzulockern und, wo er angewandt wird, den Gedanken der Fungibilität oder Auswechselbarkeit nach Maßgabe von Gesichtspunkten einzuführen: im Raum für Dingerwartungen, im Sozialsystem für Verhaltenserwartungen.

Verhaltenserwartungen werden demnach auf Stellen bezogen, um ihre Ersetzbarkeit im Rahmen eines sozialen Systems zu bezeichnen und konsensfähig zu machen. Rollen, die in dieser Weise von Stelleninhabern erwartet werden, sind als Regeln für funktional äquivalente

[8] Auch der Feldbegriff der topologischen Psychologie Lewins, dessen Anwendung auf soziale Tatbestände verschiedentlich erwogen wurde (vgl. Kurt Lewin, Field Theory in Social Science, New York 1951 und neuestens Irle 1963), überträgt zuviel charakteristische Raumbegriffe in die Sozialwissenschaft. Jedenfalls läßt sich einstweilen nicht absehen, wie Begriffe wie Entfernungen, Richtungen, Vektoren, Kräfte außerhalb des physischen Raums mit dem gemeinten Sinn des Handelns in Verbindung gebracht werden können.

Ausführungsmöglichkeiten systembezogen konstruiert. Sie werden zwar auch konkret und plastisch, aber mit Modifikationsbereitschaft, also in einem erweiterten Zeithorizont, erwartet. Natürlich kann sich nur ein wirklicher Mensch (und nicht eine Stelle) verhalten, nur konkret und nur auf seine Weise. Man kann von ihm unmittelbar nichts anderes erwarten. Aber man kann Erwartungen so generalisieren, daß man ein Auswechseln mancher Einzelheiten nach Systemgesichtspunkten miteinbezieht. Jeder kennt zum Beispiel seinen besonderen Vorgesetzten, weiß, wann er menschlich und wann er förmlich wird und wie er seine Anweisungen in Wirklichkeit meint. Diese konkreten Erwartungen sind jedoch überlagert durch generalisierte Stellenerwartungen, durch die Bereitschaft, in bestimmten Grenzen eine Änderung des Verhaltens (etwa auf Weisung eines höheren Vorgesetzten), ja sogar einen anderen Vorgesetzten zu akzeptieren. Man orientiert sich an beiden Erwartungsschichten zugleich, so wie man sich im Raum gleichzeitig nach links und rechts und am generalisierten System der objektiven Himmelsrichtungen orientiert.

Wenn man die Frage stellt, in welchen Gebieten des sozialen Lebens Rollen als Stellen begriffen werden, so stößt man auf den Bereich der formalen Organisation. Wir haben bewußt davon abgesehen, formale Organisation durch Stellenrollen zu definieren, wie es oft geschieht[9], denn elementare Vorformen der Formalisierung gibt es auch in sozialen Systemen, die den Stellenbegriff noch nicht kennen. Die Stellenkonzeption hat sich geschichtlich sehr zögernd, vor allem in den moralisch nicht frei beweglichen kirchlichen und staatlichen Verwaltungen, herausgebildet. Sie wird daher im Amtsbegriff noch heute zweckgebunden, als Aufgabe, also nicht voll variabel, verstanden[10]. Dabei werden Konstanzvoraussetzungen mitgeschleppt, die überflüssig sind. Warum soll es nicht möglich sein, die Aufgaben einer Stelle unter Wahrung ihrer

---

[9] In der klassischen Organisationslehre dient der Begriff der Stelle häufig als letzter Bezugsbegriff für die Strukturtheorie, und kann eben deshalb nicht ausreichend analysiert werden.

[10] Vgl. Rasch 1959 S. 10 mit weiteren Hinweisen. Wegen dieser Bindung wird der Stellenbegriff überwiegend lediglich durch Hinweis auf die Austauschbarkeit von Personen im Dienste von Aufgaben, also implizit durch das Zweck/Mittel-Schema als begrifflichen Bezugsrahmen erläutert; vgl. z. B. Nordsieck 1955 S. 124 ff.

Um trotzdem das uneingestandene Bedürfnis nach allseitiger Variabilität zu befriedigen, hat das deutsche Beamtenrecht zu dem merkwürdigen Ausweg gegriffen, zwei Amtsbegriffe zu unterscheiden, die sich gegenseitig den Rücken decken; vgl. Plog-Wiedow § 6 BBG Anm. 15—18; Hagemann 1960. Das Amt im statusrechtlichen Sinne dient als fester Bezugsgesichtspunkt für Änderungen der persönlichen Verhältnisse des Beamten in Beziehung zu seinem Dienstherrn. Das Amt im funktionellen Sinne dient als Bezugsgesichtspunkt für eine Änderung der Aufgaben des Beamten. Dabei interessieren den Juristen jeweils die Rechtsschranken für Änderungen, den Organisator aber natürlich die Änderungsspielräume selbst.

Identität zu ändern? Die Fortführung des identischen Symbols der Stelle hat dann den Sinn, die zeitweilige Konstanz anderer Variablen, zum Beispiel der Mitgliedschaftsrechte des Stelleninhabers, der organisatorischen Einordnung, der Mittelausrüstung oder der kommunikativen Beziehungen der Stelle anzudeuten und von dort her Kriterien für die Aufgabenänderung zu gewinnen.

Der Stellenbegriff kann also von jeder sachlichen Festlegung abgelöst werden. Erst dann werden die Freiheiten des Organisierens sichtbar, die er vermittelt. Durch die Verwendung formaler Stellenrollen kombiniert ein soziales System ein Höchstmaß elastischer Veränderungsfähigkeit mit stabiler Kontinuität des Bestandes. Die Rollen sind stets mit bestimmten Personen besetzt, mit der Wahrnehmung bestimmter Aufgaben beauftragt, mit begrenzten Mitteln und Befugnissen ausgerüstet und in festgelegte Kommunikationszusammenhänge eingeordnet. *Aber zur Mitgliedschaft in einem solchen System gehört, daß diese Rollengestalten in ihrer jeweiligen Ausprägung als temporär und modifizierbar erlebt werden, und daß man — innerhalb gewisser Grenzwerte — eine Änderung durch zuständige Entscheidung im voraus akzeptiert.* Der Ordnungsbegriff der Stelle macht es möglich, die Anerkennung der Stellenstruktur des Systems mitsamt ihren Variationsmöglichkeiten als Mitgliedschaftsbedingung zu postulieren.

Die Änderbarkeit aller einzelnen Stellenaspekte ermöglicht eine *strukturelle Differenzierung*: die Rationalisierung der Motivationsstruktur, der Aufgabenstruktur und des Kommunikationswesens nach je eigenen Gesichtspunkten. Zugleich gründet sich darauf eine andere — und bekanntere — Art der Differenzierung: die unterschiedliche Ausprägung der *einzelnen* Stellen nach Personen und geforderten Fähigkeiten, nach Zwecken und Mitteln und nach ihrer Einordnung in die vertikalen und horizontalen Kommunikationszusammenhänge des Systems.

Wenn ein System eine Stellenordnung annimmt, bekommt jedes Mitglied etwas anderes zu tun. Diese Art Differenzierung wird normalerweise als Arbeitsteilung bezeichnet. Sie eröffnet neue Möglichkeiten begrenzter Variation. Man kann die Erwartungen einzelner Stellen oder in bezug auf einzelne Stellen ändern, ohne damit alle anderen Stellen aus der Fassung zu bringen. Durch eine Art Zellenstruktur wird das System mit Möglichkeiten begrenzter Reaktion auf Änderungen in der Umwelt ausgestattet. Es kann neuartige Anforderungen von außen als spezifische Probleme definieren und an ausgesuchten Stellen darauf eingehen, ohne sich entweder versteifen zu müssen oder in unübersehbare Krisen zu geraten. Es kann an kritischer Stelle einen Mann auswechseln, kann sich eine neue Abteilung angliedern, eine begrenzte Schicht von Mitgliedern besser bezahlen, neue kommunikative Verbin-

dungen legitimieren, wenn dadurch eine bessere Anpassung erreicht wird. Das ist möglich, weil das System infolge seiner differenzierten Struktur bei einzelnen Änderungen im großen und ganzen mit Konstanz der Verhältnisse im übrigen rechnen kann.

Nachdem wir uns ausgiebig mit der Grundkonzeption der Anpassungselastizität formaler Organisation: mit Generalisierung, Spezifikation und Differenzierung von Stellenrollen, befaßt haben, müssen wir nunmehr auf die Verwirklichung dieser Konzeption und damit auf die praktischen Schwierigkeiten und bedenklichen Folgen eines so angesetzten Systems eingehen. Allein durch eine gedankliche Operation, allein durch den Entschluß, eine Vielzahl verschiedener Rollen als „Stellen" auszuweisen, läßt sich natürlich noch keine faktische Änderungsbereitschaft, keine Einstellungselastizität bei den Mitgliedern des Systems gewährleisten. Und selbst bei gutem Willen der Mitglieder ergeben sich in einem solchen System charakteristische Belastungen daraus, daß Anlässe zur Modifikation von Erwartungen immer schon spezifiziert und punktuell auftreten. Die Stellenkonzeption gibt dem Problem der Anpassungselastizität eine bestimmte Fassung. Sie löst es nicht ohne weiteres. Sie strukturiert nur die Form, in der es gelöst werden kann und bestimmt damit die abgeleiteten Probleme und die Hemmungen, mit denen eine solche Ordnung zu rechnen hat. Um ein abgerundetes Bild zu gewinnen, müssen daher auch die Sekundärprobleme eines solchen Systems, namentlich die Umstellungsschwierigkeiten der Mitglieder und die Organisations- und Kommunikationsprobleme bei spezifisch ausgelösten und durchgeführten Änderungen, mit in den Blick gezogen werden.

Der verbreitete Widerstand von Organisationsmitgliedern gegen Neuerungen ist ein ebenso verbreitetes Thema der Organisationsforschung. Nach vorherrschender Auffassung findet der Widerstand seine Erklärung im Gruppenwesen[11]. Die informalen Gruppen bilden eine eigene Sozialordnung aus und verteidigen sie, wenn sie durch Änderung der formalen Organisation bedroht wird. Das mag in vielen Fällen zutreffen, erklärt jedoch nicht genug. Denn warum soll die Gruppe ihr Interesse nicht mit der Organisation, die sie trägt, in Einklang bringen? Wer sich auf diese Theorie verläßt, wird dazu verführt, das Problem im Gruppenklima zu suchen und wird versuchen, ein „Klima" durch künstliche Spritzen änderungsbereit zu machen[12].

[11] Vgl. einige Literaturhinweise oben S. 62 Anm. 4.
Eine andere Auffassung wird von psychoanalytisch interessierten Autoren vertreten. Sie sehen in zahlreichen Aspekten sozialer Systeme Formen der Verteidigung gegen Angst, im Widerstand gegen Änderungen daher eine Verteidigung dieser Bastionen: Ihr Fall würde die Angst wieder hervorbrechen lassen. Vgl. Menzies 1960 S. 108 f., 118 mit weiteren Hinweisen.

[12] Vgl. in diesem Sinne etwa J. A. C. Brown 1956 insb. S. 144 ff. oder Stanley 1958. Einen berechtigten Anhaltspunkt hat diese Auffassung in der Tat-

In Wahrheit liegt das Problem tiefer und stellt sich auch dort ein, wo Gruppen nur schwach oder gar nicht ausgebildet sind oder wo sie sich gerade erst zur Organisation des Widerstandes bilden. Der eigentliche Grund des Widerstandes findet sich vermutlich in der Spezifikation der Rollen selbst, also genau dort, wo auch die Chancen zur Elastizität und zu begrenzbaren Änderungen ihre Wurzeln haben[13].

Wenn Mitglieder eines Systems im Rahmen spezifischer, konkreter Rollen auftreten, legen sie sich in ihrer Selbstdarstellung auf diese Rollen fest. Zwar erlaubt die Unterscheidung von Stelle und Person es, in gewissem Umfange persönlich anonym zu bleiben, die Gründe des sichtbaren Handelns auf die Stelle zu beziehen und sich persönlich davon freizuzeichnen. Auch insofern dient die Stellenkonzeption dazu, das System für Änderungen offenzuhalten. Selbst wenn die Mitglieder in unpersönlichem Stil handeln, können sie jedoch eine eigene Beteiligung nicht ableugnen. Es kommt so unvermeidlich zu einer Art von Selbstverpflichtung auf diese Rollen als richtig, angebracht, vernünftig, selbstgewollt und den Einsatz der Person wert. Dabei muß der Handelnde sich ziemlich konkret und eng festlegen. Er kann nicht alle künftigen Eventualitäten, nicht das gesamte Änderungspotential der Rolle in seinem Handeln mit darstellen. Wenn es dann zu einer abrupten Änderung kommt, ist er in seiner Selbstdarstellung, die Fortsetzung implizierte, blamiert[14]. Er hatte als Registrator jeden Eingang stets sorgfältig und sauber in große Tagebücher eingetragen. Jetzt plötzlich sollen lose herumfliegende Karteiblätter genügen. Das gibt zwar weniger zu tun, zerbricht aber seine Darstellungskontinuität. Er kann doch nicht mit gleicher Ernsthaftigkeit ein ganz entgegengesetztes Verfahren praktizieren! Gerade wenn das neue Verfahren einfacher ist, wird die alte Umständlichkeit dadurch rückwirkend diskreditiert. Dazu kommt, daß die Selbstdarstellung im alten Gleise gelungen und sozial anerkannt war. Das neue Verfahren ist zunächst schwierig, von Gefahren, Fehlerquellen und unbekannten Möglichkeiten des Scheiterns umlagert. Er kann nicht sofort und ohne Reserven umsteigen. Er muß für seine Selbstdarstellung Formen der Überleitung finden, und das geschieht vor allem durch argumentierenden, unwilligen oder ironischen Empfang des Neuen und durch Darstellung aller Nachteile der Ände-

---

sache, daß Gruppeneinstellungen leichter zu ändern sind als persönliche Einstellungen.

[13] Hierzu trägt Morstein Marx 1956 S. 372 f. den Gedanken bei, daß Änderungen einen Verlust an spezifischem Positionswissen und insofern einen Verlust an Überlegenheit mit sich bringen. Auch im Rahmen der Gruppentheorie wird vielfach die Bedrohung eines spezifischen Arbeitsstatus als Widerstandsgrund angegeben. Vgl. z. B. Roethlisberger/Dickson 1939 S. 556 f.; Warner/Low 1947 S. 66 ff.; Whyte u. a. 1958 S. 74 ff., 212 ff., 217 ff.; G. Strauss 1954.

[14] Beispiele für solche Schwierigkeiten ständiger Ministerialbeamter beim Wechsel politischer Programme bringt Kingsley 1944 S. 274 ff.

rung. Lieber hält er zunächst an den alten Rollenerwartungen fest, an den Erwartungen, die er selbst befolgen mußte, ebenso wie an denen, die er an andere gerichtet hatte, weil seine Selbstdarstellungsgeschichte dafür spricht, durch die er in seinem Handeln wie in seinem Erwarten persönlich festgelegt war. Zumindest braucht er Zeit, um sein Auftreten, seine Ausdrucksgepflogenheiten, seine symbolischen Gesten und mitgeteilten Werteinstellungen vorsichtig zu ändern, soll der Widerspruch nicht für alle sichtbar kraß zutage treten.

Diese Schwierigkeiten potenzieren sich, wenn die Umstellung nicht Sachobjekte, sondern menschliche Beziehungen betritt, in die man noch stärker persönlich verflochten ist; wenn jemand zum Beispiel plötzlich Vorgesetzter wird, plötzlich im Außendienst eingesetzt wird oder wenn Gefängnisbeamten neuartige Aufgaben der seelischen Betreuung und Erziehung übertragen werden. In all solchen Fällen harmoniert der sprunghafte Änderungsstil der formalen Organisation nicht mit den delikaten Notwendigkeiten der Selbstdarstellung und den Schwierigkeiten ihrer Weiterentwicklung.

Aus dieser Sicht muß das viel empfohlene Hilfsmittel *vorheriger Beteiligung* der Betroffenen bei Beratungen über die Änderung neu gewürdigt werden. Zahlreiche Beobachtungen sprechen für die Bewährung dieser Methode[15]. Vielleicht liegt das daran, daß den Betroffenen auf diese Weise eine rechtzeitige Chance der Umstellung ihrer Selbstdarstellung geboten wird in einem sozialen Rahmen der Vorbereitung, der dafür günstig ist. Andererseits kann der Widerstand dadurch auch verstärkt werden, wenn die Betroffenen sich in öffentlichen Diskussionen und mit Gründen schon vorher auf eine Ablehnung der Neuerung versteift haben. Dann fühlen sie eine verstärkte Pflicht zur Kontinuität ihrer Haltung und werden sich bemühen, die Beweise für ihre Voraussicht nachzuliefern.

Wenn unsere Auffassung des Problems zutrifft, ist die Schwierigkeit durch eine Schematik vorheriger Beteiligung und überhaupt auf institutionellem Wege nicht zu beheben. Sie erfordert Takt, das heißt Verhaltensstrategien, die darauf abzielen, die Selbstdarstellung und die Selbstdarstellungsgeschichte der Beteiligten nach Möglichkeit zu schonen und ihnen goldene Brücken zu bauen, auf denen sie das sichere Ufer des Gewesenen verlassen können. Rechtzeitige Unterrichtung und Beteiligung ist eine Selbstverständlichkeit des Taktes, aber keine Erfolgsgarantie. Wichtiger ist vermutlich ein relativ freies, offenes und intensives Klima kollegialer Kommunikation, das es erlaubt, den

[15] Vgl. Coch/French 1948; French u. a. 1960; Jaques 1951; J. A. C. Brown 1956 S. 115 f.; Whyte u. a. 1958 S. 188 ff., 247, 255 ff.; Allen 1958 S. 141 ff.; Mann/Williams 1960 insb. S. 225 f.; Likert 1961 S. 26 ff. und an kritischeren oder differenzierenden Stimmen Argyris 1957 S. 187 ff., 1960 S. 114 f.; Sayles 1958 S. 168 ff.; Dahrendorf 1959 S. 67; Crozier 1961 S. 45 f.

Schwerpunkt der Selbstdarstellung aus dem formalen Arbeitsgang heraus in die kollegiale Erörterung seiner Schwierigkeiten zu verlagern[16]. Auf Kollegialität und Takt werden wir unten[17] näher eingehen, so daß wir es hier bei diesen Andeutungen bewenden lassen können.

Diese Erwägung leitet zur zweiten Gruppe von Folgeproblemen über, die wir erörtern wollten: den Organisations- und Kommunikationsschwierigkeiten, die bei begrenzt auftretenden Problemen und spezifischen Anpassungsreaktionen entstehen.

Durch Generalisierung der Motivation und Differenzierung eines Systems in Stellenrollen mit spezifischen Aufgaben wird ein hohes Maß an Änderungsfähigkeit in den Verhaltenserwartungen und Entscheidungsprogrammen erreicht, wie es in natürlichen, nichtformalisierten Systemen kaum und allenfalls über eine kämpferische Außeneinstellung gewährleistet werden kann. Es erscheint deshalb, wenn man Bürokratien in einem weiteren Horizont mit anderen sozialen Systemen vergleicht, nicht als berechtigt, sie als besonders konservativ und neuerungsfeindlich zu charakterisieren[18]. Kaum eine Zeit hat so viele Änderungen gesehen wie die bürokratisch verwaltete Welt der letzten 100 Jahre.

Diese Beweglichkeit wird jedoch auf eine besondere Art und Weise erreicht und findet darin ihre Grenzen. Sie beruht darauf, daß ein schon ausgebautes System Anlässe für Änderungen spezifizieren und isolieren kann und ihnen dadurch ihre disruptive Kraft nimmt. Die Art, wie das System sich ändert, ist mit einer Verteidigung der bestehenden Ordnung verbunden. Was zu erhalten ist, kann in generalisierten und wechselnden Perspektiven bestimmt werden. Entscheidend ist, daß das Problem von Fall zu Fall begrenzt und durch gezielte Korrekturen gelöst werden kann.

Wenn ein in kleine Zellen mit spezifischen Zuständigkeiten aufgeteiltes System mit Veränderungen in der Umwelt konfrontiert wird, so liegt es zunächst nahe, die Krisen auf einzelne Zellen zu isolieren und mit Auswechseln spezifischer Leistungen zu beantworten. Dem setzt die differenzierende Struktur jedoch gewisse Schranken. Wo ein begrenzter Umbau nicht durchführbar ist, werden in den neuartigen Beanspruchungen neuartige Aufgaben erblickt und dafür neue Zuständigkeiten geschaffen. Die Anpassung geschieht durch Anbau, durch eine Erwei-

[16] Vgl. dazu die Bedeutung, die Burns/Stalker 1961 S. 252 ff. dem kollegialen „code of conduct" für eine bewegliche, neuerungsbereite Industrieverwaltung beimessen.

[17] Kap. 21 und 23/6.

[18] So jedoch eine verbreitete Auffassung. Vgl. statt anderer Laski 1930. Trotz dieses allgemeinen Vorurteils findet man zuweilen auch die Einsicht, daß gerade Formalisierung die Änderungsfähigkeit eines Systems erhöht. Vgl. z. B. Jaques 1951 S. 270.

terung des Systems, welche die bisherige Ordnung unangetastet läßt. Alles bleibt in den alten Bahnen; es wird lediglich eine neue Stelle, ein Kontaktmann, ein Reklamefachmann, ein Forschungslaboratorium angegliedert und mit den Aufgaben betraut, die sich aus den neuen Bedürfnissen ergeben[19]. Die Reaktion öffentlicher Verwaltungen auf die Verselbständigung früherer Kolonien gibt ein besonders gutes Beispiel dafür. Eine Umweltveränderung wird als neue Spezialaufgabe erlebt. Unter dem Zeichen der Entwicklungshilfe konstituieren sich neue Referate, Abteilungen, Ministerien, Institute und Sekretariate, ohne daß sich in der Organisation sonst etwas ändert. Lediglich die organisatorische Unterstellung dieser neuen Stellen bereitet, weil umstritten, einiges Kopfzerbrechen.

Es wäre verfehlt, darin — der von Parkinson beflügelten öffentlichen Meinung folgend — lediglich eine grundlose Selbstvermehrung der Bürokratie zu erblicken. Es handelt sich vielmehr um eine eigentümliche Form der lokalisierten, schwerpunktmäßig konzentrierten Anpassung an Umweltveränderungen, die durch die Prinzipien der Aufgabenspezialisierung und der Differenzierung nahegelegt wird. In einem Schema der sachlichen Differenzierung, das als solches die Zeitdimension nicht widerspiegeln kann, erscheint jede Entwicklung als Auftauchen sachlich anderer, also neuer Aufgaben und Sachgebiete. Anders können sich Veränderungen nicht bemerkbar machen. Die Prozesse der Umwelt übersetzen sich in ein Wachstum der Organisation, weil dies die Form ist, in welcher das Bisherige bewahrt und trotzdem dem Neuen Rechnung getragen werden kann. An sich muß dieses Anschwellen der Bürokratie daher zunächst einmal als Zeichen umweltempfindlicher Elastizität gewertet werden.

Andererseits ist die Problematik dieser Anbaustrategie so offensichtlich, daß zwei weitere Fragen höchstes Interesse verdienen: Wie können ihre nachteiligen Folgen ausgeglichen werden, und welche Alternativen gibt es?

Die nachteiligen Folgen bestehen nicht nur in der objektiven Stellenvermehrung (die ohne Kritik der Aufgabenstellung selbst schwer zu kritisieren ist), sondern auch in zusätzlichen, verschleierten Kosten: im Anschwellen interner Kommunikationen und Konflikte. Die neuen Stellen können nicht ohne Zusammenhang mit der bisherigen Organisation arbeiten, sie müssen ihre Geschäftspraxis mit den bisherigen Gepflo-

[19] Vgl. dazu einige Bemerkungen bei March/Simon 1958 S. 187. Ausführlich befassen sich Burns/Stalker 1961 in einer Untersuchung von Nachkriegsentwicklungen in der britischen Elektroindustrie mit diesem Anbauverfahren und seinen systeminternen Folgen. Als weitere Untersuchung solcher Anbauvergrößerungen ohne wesentliche strukturelle Änderungen vgl. McNulty 1962. Siehe auch die kritisch-ablehnende Erörterung bei Chapple/Sayles 1961 S. 64 f. Reiches Material zur Aufgaben- und Personalvermehrung in der öffentlichen Verwaltung bringt Ule 1961.

genheiten abstimmen und laufend koordinieren. Sie erheben Ansprüche auf bestimmte Rechte und Rücksichten und auf einen Anteil am Prestige und an den Arbeitsmitteln der Organisation. Sie werden daher, obwohl aus einer Art von Selbstverteidigung der vorhandenen Stellen geboren, oft unfreundlich begrüßt. Die Anpassung an Umweltveränderungen, durch Vergrößerung des Systems scheinbar gelöst, taucht als neuartiges Problem in veränderter Gestalt, in Form von internen Konflikten, wieder auf[20]. Was als äußere Bedrohung absorbiert war, erscheint nun als innere Bedrohung. Durch diese Verschiebung des Problems ins Innere werden neue Lösungsmöglichkeiten: die internen Formen der Konfliktbehandlung, formale Entscheidungsregeln ebenso wie informale Taktiken der Auseinandersetzung[21], ins Spiel gebracht, die das Problem in der Zweitfassung teils lösen, teils erneut verschieben.

Der bedenklichste Punkt ist jedoch, daß die Zwecküberschneidungen und damit die internen Kommunikationslasten anwachsen. Das ursprüngliche Schema der Arbeitsteilung, das etwa unter dem Gesichtspunkt bestimmter Fabrikate, bestimmter Stadien des Produktionsprozesses, bestimmter Kundenkreise oder verschiedenartiger öffentlicher Aufgaben alle Systemleistungen säuberlich nebeneinandergeordnet hatte, ist oft nicht in der Lage, das neue Sachgebiet aufzunehmen, wenn es nicht auf derselben Ebene der Einteilung erscheint. Wo soll zum Beispiel eine Schulverwaltung traditioneller Art, die nach Schultypen gegliedert ist, eine Stelle für internationalen Schüleraustausch unterbringen? Weil viele der bisherigen Stellen berührt sind, wird die Neuerung zumeist als eine Art Zentralisierung verstanden und, da es in hierarchisch gesteuerten Systemen nur eine Zentrale gibt, an die Spitze gezogen, obwohl es sich nicht um eine echte Leitungstätigkeit handelt. Selbst wo das nicht formell geschieht, wird die Spitze mit den Koordinations- und Streitschlichtungsaufgaben belastet, die sich aus der Verwendung kollidierender Gesichtspunkte der Arbeitsteilung ergeben. Das Problem erscheint nun in der Form zentraler Stäbe, welche die Organisationsleitung entlasten.

Überzeugende Antworten auf die damit angedeuteten Fragen hat die gegenwärtige Organisationstheorie nicht anzubieten. Vielleicht liegt aber in der Wandlungsfähigkeit und Verschiebbarkeit des Problems bereits eine gewisse Hilfe: Je nach Art der Organisation und der konkreten Umstände wird man die Schwierigkeiten schon in den Außenbeziehungen, oder durch Cliquenbildung und Zuständigkeitskämpfe, oder durch eine aufgeblähte Leitungsorganisation bewältigen. Mögli-

[20] Dazu finden sich eine Reihe von Beobachtungen bei Burns/Stalker 1961 insb. S. 192 ff.; vgl. auch Burns 1961.
[21] Vgl. dazu unten S. 244 ff.

cherweise eröffnen sich weitere Auswege, wenn man die klassische Gleichsetzung von Hierarchie und Koordinationsaufgabe opfert und andere, nichthierarchische Koordinationsverfahren einrichtet[22]. Eine verstärkte Legitimierung horizontaler Kontakte ohne Einhaltung des Dienstweges könnte im gleichen Sinne wirken[23].

Statt diese Möglichkeiten weiter auszuspinnen, lohnt es sich mehr, noch einmal auf das Ausgangsproblem zurückzugreifen und von da her grundsätzlich nach Alternativen für die Anbaustrategie zu suchen.

Wenn spezialisierte und differenzierte Systeme in eine veränderliche Umwelt gestellt sind, übersetzen sich Bewegungen der Umwelt leicht in neue Systemaufgaben, für die neue Spezialstellen eingerichtet werden. Die Möglichkeit und die Notwendigkeit, so zu reagieren, nimmt jedoch ab in dem Maße, als die Erwartungsstruktur und die Aufgabenverteilung im System unbestimmt gehalten werden[24]. Dann lassen sich neue Anforderungen leichter durch Umformung des Alten einfügen, ohne sich an starren Innenaufteilungen und guten Rechten zu stoßen.

Ambivalente Unklarheit von Aufgabenzuweisungen und Verantwortlichkeiten braucht durchaus nicht als Schlendrian ausgelegt zu werden oder als primitive Rückständigkeit der Organisation. Es gibt eine strategische Unbestimmtheit, die sich in einer rasch veränderlichen Umwelt, bei unvorhersehbaren und vielleicht nur kurzfristigen Beanspruchungen, sehr empfehlen kann. Man kann diesen Ausweg als Entformalisierung oder Entbürokratisierung bezeichnen. Die Mitglieder sind dann nicht sicher, wie weit ihre Pflichten gehen, und das macht sie aufnahmebereit für neuartiges Verhalten. Die Grenzen der ablehnbaren Zumutungen werden ausgedehnt und verschwimmen. Die Sicherheit, die darin lag, daß man die Minimalbedingungen der Mitgliedschaft genau kannte, verflüchtigt sich. Das geht auf Kosten der Person: Emotionale Anspannungen, kompensationsbedürftige Überbeanspruchungen, angstbedingte Reaktionsbereitschaften können die Folge sein. Eine solche Ordnung muß deshalb zusätzliche Motivations- und Sicherheitsquellen erschließen können. Sie wird auf eine innere Verpflichtung der Mitglieder auf den gemeinsamen Zweck oder auf besonders intensive Gruppensolidarität bauen müssen. Sie kann also die Rationalstruktur des Handelns und die Kommunikationsordnung nicht so weitgehend von Motivationsaufgaben freistellen, wie die formale Organisation es an sich ermöglichte. Daraus können neue und nunmehr gefühlsmäßig be-

[22] Dazu Näheres unten S. 237 f.

[23] Vgl. unten S. 197 ff.

[24] In diesem Sinne stellen Burns/Stalker 1961 der klassischen Organisationskonzeption ein Modell des „organischen Systems" entgegen, ohne indes die skeptischen Linien so weit auszuziehen, wie wir dies im folgenden tun. So gewinnt man den Eindruck, daß Burns und Stalker das organische Modell als Anpassungsform bevorzugen. Vgl. zu diesen beiden Möglichkeiten auch Mayntz 1963 S. 88 f.

dingte, kämpferisch eingestellte Verhärtungen gegenüber der Umwelt erwachsen. Es gehen manche Vorteile formaler Organisation verloren, und damit zugleich die Voraussehbarkeit und Erfolgssicherheit, mit der man ein solches System organisieren kann.

Anbaustrategie und Ambivalenzstrategie haben je ihre Vorteile und Nachteile. In einer allgemeinen Untersuchung wie der unsrigen erscheinen sie als funktional äquivalent; das heißt: eine Vorzugsentscheidung für die eine oder andere Strategie läßt sich auf dieser Ebene der Abstraktion nicht begründen. Doch lassen sich die möglichen Strategien soweit durchzeichnen, daß in konkreten Situationen die Wahl zwischen ihnen erleichtert wird.

Eine solche Entscheidung wird einmal von der Umweltlage des jeweiligen Systems abhängen, namentlich davon, mit welchem Änderungstempo in der Umwelt man rechnen muß[25], wie weit Änderungen sich voraussehen und Reaktionen darauf sich programmieren lassen und wie tief in das System ein nichtprogrammierbarer Wandel hineinwirkt. Zum anderen wird von Bedeutung sein, in welchem Maße ein System in der Lage ist, die Folgeschwierigkeiten der einen oder der anderen Strategie zu meistern: Vergrößerungen zu finanzieren, Konflikte zu absorbieren oder zusätzliche Quellen der Motivation und der Innenbindung von Mitgliedern anzuzapfen. Auch ist es nicht ausgeschlossen, daß beide Strategien der Systemelastizität sich in einem System kombinieren lassen. Es wäre zum Beispiel vorstellbar, daß man sich auf verschiedenen hierarchischen Ebenen entgegengesetzter Strategien bedient, daß die Führungsschicht unter unbestimmten, wechselnden Programmen und mit offener Arbeitsteilung umweltempfindlich kooperiert, während das Heer der übrigen Mitglieder durch Anbau- und Umbaustrategien den wechselnden Bedürfnissen angepaßt wird.

Man wird diesen Techniken der Selbstvariation und ihrer eigentümlichen Rationalität mehr Aufmerksamkeit schenken müssen als bisher. Bis noch in dieses Jahrhundert hinein hatten sich Anpassungsvorgänge — gesamtgesellschaftlich gesehen — ganz überwiegend durch Zusammenbruch und Neugründung von Organisationen vollzogen. In dem Maße, als Organisation zum zentralen produktiven Faktor geworden ist und die Interdependenz der verschiedensten Organisation entsprechend zugenommen hat, wird ein solches Auf- und Abrüsten im Existenzkampf als Entwicklungsprinzip fragwürdig. In großen Organisationen sind so hohe Werte investiert, daß es unsinnig wird, auf Krisen mit Zusammenbruch zu reagieren. Die Anpassung muß organisationsintern geleistet werden. Wirtschaftsunternehmen lernen, ihre Gründerfamilien

[25] In diesem Sinne würden wir eine Auffassung deuten, die man häufig vertreten findet: daß hochspezialisierte Systeme der Arbeitsteilung eine relativ beständige Umwelt voraussetzen. Vgl. z. B. v. d. Gablentz 1926 S. 49; March/Simon 1958 S. 169; V. A. Thompson 1961 S. 14.

und ihre besonderen Nachfragekonjunkturen zu überleben, so wie politische Parteien ihre Programme überleben. Das setzt Elastizität der Verhaltenserwartungen und Änderungsbereitschaften voraus, wie sie nur von hochabstrakten und wechselnden Bezugsgesichtspunkten aus gewonnen werden können. Die Systemstruktur muß so angelegt und institutionalisiert werden, daß sie die Selbstvariation unter dem Gesichtspunkt einer laufenden Anpassung an die Umwelt in notwendigem Umfange zuläßt. Dazu gehört vor allem, daß auch die Systemzwecke selbst als änderbar, also nicht mehr als letztrechtfertigendes Prinzip angesehen werden. Mit der Reservenbildung eines vorsichtigen Kaufmannes für Notfälle oder mit der Bereitstellung von Haushaltsmittteln für „Unvorhergesehenes"[26] haben funktionale Strategien dieser Art kaum noch etwas gemein.

Will man in ein gegebenes soziales System auf rationale Weise Änderungen einbauen, so setzt das Kenntnis der Funktionen und Bezugsgesichtspunkte voraus, an denen sich die Änderung orientiert. Man muß das anvisieren können, was konstant bleiben soll, was durch die Ändederung konstant gehalten werden soll. Der Prozeß des Bewußtmachens stößt jedoch in allen sozialen Systemen rasch an Grenzen, und diese Grenzen hindern dann die Rationalisierbarkeit von Änderungen. Damit erreichen wir die letzte und entscheidende Schranke funktionaler Änderungsplanung.

Die formale Struktur ist immer prominent und sichtbar. Sie kann in Änderungsprozessen Thema des Konstanthaltens oder der Änderung sein, weil sie prominent ist, so wie sie umgekehrt Prominenz erlangt, weil sie die Änderungsprozesse beherrscht. Sie nimmt jedoch nicht alle Leistungen auf, die zur Erhaltung des Systems beitragen, und legitimiert nicht alle Funktionen, die erfüllt werden müssen. Durch Formalisierung wird die Änderungsfähigkeit eines Systems zwar erhöht, gleichzeitig aber in einer Weise strukturiert, die gegenstrukturelle Gesichtspunkte in den Schatten stellt und es um so schwieriger macht, latente Funktionen aufzudecken und bei Änderungen zu berücksichtigen. So ist es für Organisationen typisch, daß Änderungen entweder aus Gründen, die nicht genannt, ja vielleicht nicht einmal bewußt gemacht werden können, bekämpft werden; oder daß der geänderte Zustand nicht in all seinen Funktionen erkannt und daher nur unvollkommen ersetzt wird, so daß die Änderung eine Reihe von unbedachten Nebenfolgen nach sich zieht. Man kann zum Beispiel, um der Arbeitsmarktsituation Rechnung zu tragen, sich vornehmen, die wenigen Stenotypi-

[26] Zu ähnlichen in der Betriebswirtschaftslehre noch verbreiteten Begriffen von Elastizität vgl. z. B. Lisowski 1954. Siehe jedoch auch die darüber hinausgreifende Unterscheidung von Betriebselastizität (Ausgleichsmittel, Lagerhaltung usw.) und Organisationselastizität (Strukturelastizität) bei Theisinger 1942 S. 145.

stinnen, die man bekommen kann, in einer Zentralkanzlei zusammenzufassen, um sie von dort aus wirksam einsetzen zu können. Dabei wird man jedoch auf den energischen Widerstand all derer stoßen, die bisher eine eigene Stenotypistin oder gar ein Vorzimmer hatten. Die Funktion dieser Vorrechte als Statussymbol kann indes nicht als Argument angeführt und so in die Planung aufgenommen werden. Damit sind auch alle Überlegungen blockiert, wie man etwa Sekretärinnen in ihrer Funktion als Statussymbol ersetzen könnte.

Schon in elementaren sozialen Systemen hat das Latentbleiben gewisser Funktionen selbst eine Funktion für die Erhaltung des Systems[27]. In formalisierten Systemen dient die Unsichtbarkeit der nichtformalisierbaren Funktionen zugleich der Stabilisierung der Formalstruktur: Sie verhindert, daß widersprechende Informationen überhaupt erscheinen und das einheitliche Bild des Systems, wie es sein soll, stören[28]. So stützt sich die Struktur, die das System elastisch und änderungsbereit erhält, in Einrichtungen ab, die eine volle Rationalisierung durch Einplanung aller Systemfunktionen verhindern.

Wenn wir nunmehr die sieben Kapitel dieses Teils überblicken, sehen wir, daß die formale Organisation zugleich interne und externe Funktionen erfüllt. Das heißt nicht, daß jede einzelne formale Erwartung beiden Funktionskreisen gleichmäßig dient. Es gibt im System Schwerpunkte primär integrativer und primär adaptiver Funktion. Diese Funktionen können jedoch nicht von Einzelerwartungen, sondern nur von ihrem strukturgebenden Zusammenhang erfüllt werden, weil sie alle ein und denselben Grundgedanken involvieren: die Institutionalisierung gewisser Erwartungen als Mitgliedschaftsbedingung.

Auch ist nicht gesagt, daß beide Funktionskreise ohne Widerspruch und ohne innere Spannung von ein und derselben formalen Struktur bedient werden können. Die Erhaltung des Bestandes eines Systems erfordert Leistungen, die einander widersprechen[29]. Die Bestandsvoraussetzungen eines sozialen Systems können nur durch Handlungen erfüllt werden, die zugleich dysfunktionale Folgen für andere Bestandsprobleme nach sich ziehen[30].

---

[27] Darauf werden wir unten S. 370 f. nochmals zurückkommen.

[28] Damit soll nicht gesagt sein, daß das Verhältnis von manifesten und latenten Funktionen unveränderlich sei. Zweifellos läßt sich das Ausmaß kontrollierter Bewußtheit erweitern. Als wohl bedeutendsten Versuch, eine Organisation durch mehr Problembewußtsein zu ändern, vgl. die Bemühungen der Glacier Metal Company, geschildert bei Jaques 1951, ders. 1956 und W. Brown 1960. Die Anlehnung an psychotherapeutische Vorstellungen ist unverkennbar.

[29] Das ist der wesentliche Grund, weshalb das Zweckmodell, d. h. die ausschließliche Orientierung am Organisationszweck, als Theorie abgelehnt werden mußte.

[30] Als Beispiel für einen solchen Widerspruch vgl. die Untersuchung von Blau 1960 b. Sie behandelt unter anderem die Schwierigkeit, bürokratische Entscheidungsregeln dem Publikum verständlich zu machen.

Für die Lösung dieser Schwierigkeit durch formale Organisation ist charakteristisch, daß sie die Widersprüche in eine dominierende Erwartungsstruktur zusammenspannen und, wo das nicht geht, ein gewisses Maß an Illegalität tolerieren muß. Es kann in einem sozialen System nur *eine* konsistent geplante, legitime formale Erwartungsordnung geben, weil es nur eine Mitgliedschaft gibt. Diese Formalstruktur muß für ihre internen Funktionen generalisiert und differenziert und zugleich für ihre externen Funktionen idealisiert sowie einflußkräftig und elastisch organisiert werden. Das Gleichgewicht von internen und externen Bestandsbedingungen ist für alle sozialen Systeme ein ständiges Problem. Können sie dieses Problem nicht lösen, sind sie auf die Dauer nicht fähig zu überleben.

III. Teil

Sekundäre Funktionen der Formalisierung

11. Kapitel

Rangfragen

Im vorigen Teil unserer Untersuchung sind die Funktionen der Formalisierung von Erwartungen mit dem höchsterreichbaren Abstraktionsgrad behandelt worden: in bezug auf ein soziales System schlechthin. Die Fragestellung lautete: was die Formalisierung von Erwartungen für den Bestand eines sozialen Systems bedeutet.

Bezugsgesichtspunkte einer funktionalen Analyse sind jedoch lediglich methodische Annahmen und als solche variabel[1]. Wir können daher im Rahmen einer allgemeinen Systemanalyse auch enger definierte Bezugsprobleme wählen, besondere Probleme bestimmter Systeme oder Systemarten herausgreifen und untersuchen, welche Funktion in bezug auf sie die Formalisierung von Verhaltenserwartungen besitzt. Die Erörterung führt dann in konkretere, lebensnähere, zugleich aber auch kompliziertere und schwerer überschaubare Fragestellungen.

Einige Beispiele sollen in diesem Teil zeigen, wie sich die Ergebnisse der allgemeinen Analyse auf speziellere Probleme auswirken. Wir wählen dafür Themen, die für die modernen Großorganisationen der Produktion und Verwaltung von besonderer Bedeutung sind: die Probleme des Ranges, der Verantwortung, der Informationsverarbeitung, der Führung, des Außenverkehrs, des Konfliktes und der Behandlung von Erwartungsenttäuschungen. Wir beginnen mit dem Rangproblem[2],

---

[1] Vgl. dazu Luhmann 1962 b. Vgl. ferner Levy 1952 S. 27 ff. über die verschiedenen „levels of generalization", in denen konkrete Aktionssysteme funktional analysiert werden können.

[2] Dieses Kapitel ist besonders stark mit anderen verflochten. Deshalb seien vorweg einige Verweisungen auf andere Stellen notiert, an denen ebenfalls Statusfragen behandelt werden: Auf S. 129 f. haben wir vom Status als Mittel zur Brechung der unabhängigen Macht von Mitgliedern gesprochen. Die Seiten 187 f. geben ein Beispiel für die Diskrepanz verschiedener Statusgesichtspunkte. Die Seiten 214 ff. handeln von der Funktion des Status für das Dilemma der Vorgesetztenstellung. Ein Einzelaspekt des Status, die Achtung, wird auf S. 347 ff. behandelt, und im Schluß S. 392 ff. werden wir nochmals auf Statusfragen zurückkommen unter dem Gesichtspunkt, daß hoher Rang eine

weil dieses für die Ordnung elementarer Kontakte die wohl größte Bedeutung besitzt.

Wenn zwei unbekannte Menschen sich begegnen, sind gewisse Präliminarien notwendig, bevor sie einander behandeln können. Soll sich die Begegnung nicht in einem kurzen, durch Zufall veranlaßten und stereotyp erledigten Zwischenspiel erschöpfen: als Einkauf in einem Warenhaus, Frage nach dem Weg, Auf-den-Fuß-Treten und Entschuldigung, so muß ein gewisses Rahmenwerk geschaffen werden, das die im einzelnen noch unbekannten Möglichkeiten der Begegnung einfängt und zähmt. Die Begegnung bekommt dadurch Züge eines eigenen Systems, erhält eigene Grenzen und Regeln darüber, was möglich und was nicht möglich ist, was man in dieser Beziehung hinzunehmen hat und gegen was man sich wehren kann, was selbstverständlich ist und was begründet werden muß[3].

Bei der Festlegung dieses Rahmenwerks wird es sich als sinnvoll erweisen zu klären, ob einer der Beteiligten einen Anspruch auf Vorrang erhebt und ob ihm dieser Vorrang zugestanden wird; denn damit wird eine generelle Frage vorweg entschieden, was viele spätere Zweifel, Unsicherheiten, Zwischenverhandlungen und Unstimmigkeiten erspart. Dieser Vorrang braucht sich nicht primär auf gemeinsame Entscheidungen, auf Konfliktsfälle und Meinungsverschiedenheiten zu erstrecken. So weit wird häufig gar nicht gedacht. Sondern er betrifft zunächst in sehr subtiler Weise einen Vorrang der Selbstdarstellung und Situationsauffassung für die eine Seite.

Jedes Handeln-in-Situationen zwingt den Handelnden zu zeigen, wie er die Situation auffaßt. Damit sagt er zugleich etwas über sich selbst aus. Er stellt sich selbst in seinen Situationsdefinitionen dar. Um erscheinen zu können, wie man erscheinen möchte, ist je nach den Schwierigkeiten der Lage ein Mindestmaß an Situationsherrschaft notwendig. Soziale Situationen haben ein einheitliches Aufmerksamkeitszentrum, das die Beteiligten gemeinsam unterhalten. Nur einer zur Zeit kann reden, sich selbst im Mittelpunkt der Situation sonnen und ihr dadurch eine Wendung nach seinen Selbstdarstellungsinteressen geben.

Diese Situationsherrschaft kann von Fall zu Fall ausgehandelt, erkämpft oder erschlichen werden[4]. Sie kann auch generell geregelt sein. In der allgemeinen Verteilung der Situationsherrschaft im Interesse der

---

persönliche Expansion erlaubt und damit zugleich der persönlichen und der sozialen Integration dient. Wir hoffen, daß der Zusammenhang dieser verschiedenen Erörterungen durch dieses Kapitel deutlich wird.

[3] Vgl. zu diesem grundsätzlichen Ausgangspunkt Goffman 1961.

[4] Vgl. dazu die Ausführungen von A. Strauss 1959 S. 76 ff. über Regeln und Strategien des „status-forcing". Chapple/Sayles 1961 S. 117 ff. knüpfen an diese Probleme der Synchronisierung des Auftretens und des Dominierens in Situationen weitreichende Folgerungen für organisatorische Spannungen und ihren Ausgleich durch richtigen Personaleinsatz.

Selbstdarstellung sehen wir die elementare Funktion des Ranges[5]. Der Rangüberlegene geht davon aus, daß er die Situation richtig erfaßt hat und daß seine Rolle so, wie sie seiner Projektion entspricht, den Kern ausmacht. Daraus ergibt sich, was vom anderen zu erwarten ist. Dieser muß sich fügen und seine eigene Vorstellung anpassen oder von Fall zu Fall remonstrieren, aufmucken, Ärgernis erregen und dadurch immer erneut seine Unterlegenheit zur Schau stellen. Der Überlegene wird dann tolerant und nachgiebig sein können, großzügig und zuvorkommend, weil er schon zuvorgekommen ist.

Die Bedeutung von Rangentscheidungen für die Strukturierung des weiteren Verhaltens macht es verständlich, daß erste Begegnungen typisch dem Abtasten von Ranganspruchen und der Verständigung über die Rangstruktur der weiteren Beziehung dienen. Wir werden bei Erörterung der Formen des Bekanntwerdens darauf zurückkommen[6]. Kann dieses Problem nicht zur beiderseitigen Zufriedenheit gelöst werden, dann werden die Partner nicht geneigt sein, die Beziehung fortzusetzen. Sie werden sich anmaßend oder unverständlich finden.

Rang in diesem elementaren Sinne setzt keine logische Struktur, keine stufenmäßige Quantifikation, ja nicht einmal die Vorstellung eines Unterschiedes von oben und unten voraus. Wohl aber diktiert die Einheit der Situation, in der mehrere Personen sich selbst darstellen möchten, dem Rang sein Gesetz, aus dem all diese Weiterungen sich entwikkeln lassen: Rang ist notwendig knapp und hat eine Tendenz zum Entweder-Oder; denn nur entweder der eine oder der andere kann im Problemfall die Situation bestimmen. Wer mit Hilfe von Rang seine Konzeption durchsetzt, polarisiert die Situation und macht alle Beteiligten, wie viele es auch sein mögen, zu Gewinnern oder Verlierern. Daran knüpfen alle künstlichen Ausarbeitungen des Rangbegriffs an.

In allgemein geregelten, daher erwartbaren Chancen für Selbstdarstellung besteht ein wesentliches, vielleicht das elementarste Baugesetz sozialer Systeme. Solche Chancen müssen, sollen sie haltbar und voraussehbar sein, in Vorrangentscheidungen gegossen werden. Jedes langfristige System erleichtert sich durch solche Rangregeln die Verständigung über angebrachtes Verhalten. Sie brauchen sich nicht auf eine Person schlechthin zu beziehen, sondern können auf bestimmte Sachfragen und Situationsarten begrenzt werden. Sie stehen deshalb der Gleichheit der Partner nicht unbedingt entgegen. Auf sich gestellte und nicht formalisierte elementare Sozialsysteme werden sogar typisch mit verteilten Selbstdarstellungschancen, also mit verteiltem Rang institu-

[5] Wahrscheinlich meinte Kant diese Funktion des Ranges, wenn er Rang als praktischen Ausweg aus dem Antagonismus der ungeselligen Geselligkeit anführt. Der Mensch verschaffe sich Rang, um seine ungeselligen Anlagen in Geselligkeit betätigen zu können. Siehe Kant 1784 Vierter Satz.

[6] Vgl. unten S. 355 ff.

tionalisiert sein. So spielen sich in jeder Ehe Gewohnheiten ein, wonach die Gatten einander bei bestimmten Fragen den Vortritt lassen, ein oft hochdifferenziertes, abgestimmtes System stillschweigender Konventionen mit mehr oder weniger gleicher Verteilung der Chancen. Es kann jedoch auch sein, daß sich die Chancen verlagern, daß der Vorrang eines Partners so generalisiert wird, daß er bei jeder Gelegenheit seine Projektion behauptet, und daß der andere Partner verkümmert, trotzdem aber besondere Gründe hat, sich nicht aus der Beziehung zurückzuziehen.

Auch wenn die Rangordnung einseitig begünstigt, können *beide Seiten* davon profitieren, daß die Rangfrage *generell* entschieden ist[7]. Das entlastet von der Notwendigkeit, den Vorrang der Selbstdarstellung jeweils erneut als problematisch zu behandeln, entlastet besonders den Unterlegenen von der Aufforderung, seine Kräfte immer wieder in Konkurrenz mit einem Überlegenen zu messen — und immer wieder zu unterliegen. Er kann sein Anspruchsniveau zurückschrauben, sich nicht mehr mit dem Überlegenen vergleichen und Gründe dafür produzieren, die seine Selbstachtung retten[8]. Er ist kein Berufsboxer, sondern ein Amateurboxer; er hat nicht studiert, sondern ist ein Selfmademan. In dem Maße, als der Rangunterschied institutionalisiert ist, wird diese Vergleichsbegrenzung sogar sozial unterstützt und erwartet[9]. Außerdem wird das Ranggefälle dadurch vor launenhafter Ausnutzung durch den Überlegenen bewahrt: Er kann nicht mehr jede beliebige Selbstdarstellung mit Vorrang durchsetzen; und der Unterlegene kann für sein bescheidenes Auftreten verläßliche Ansatzpunkte finden.

Um diesem Hinweis auf Ranginstitutionalisierungen weiter nachgehen zu können, müssen wir den Horizont unserer Betrachtung erweitern und die Begrenzung auf das sich anbahnende System elementaren Kontaktes aufgeben. Begegnungen kommen nicht in einem geschichtslosen und sozial leeren Raum zustande. Infolgedessen sind die Beteiligten nicht völlig frei, über die Rangstruktur ihres Kontaktsystems zu disponieren. Sie müssen häufig mit Rücksicht auf andere Beziehungen einen Status vertreten, einen bestimmten Ranganspruch behaupten, der nicht für ein kleines Kontaktsystem, sondern generell konstituiert ist. Ein Ranganspruch wird zum Status in dem Maße, als sein Träger sich auf eine bestimmte Selbstdarstellung festgelegt hat und darin sozial an-

[7] Das betonen auch Thibaut/Kelley 1959 S. 131 ff. in bezug auf Machtüberlegenheit.

[8] In einer Welt, die millionenfach Möglichkeiten gibt, unterlegen zu sein, muß man auswählen und die Auswahl an den eigenen Gaben orientieren, bemerkt Burke 1935 S. 310.

[9] Auf der Ebene sozialer Institutionalisierung ist der Entlastungseffekt von Statusdifferenzierungen häufig beobachtet worden, selbst in Amerika, wo sonst doch Statusunterschiede als persönlich belastend dargestellt werden. Vgl. Barnard 1946 S. 61 f.; Festinger 1954; Hoffman u. a. 1954; Sayles 1958 S. 103 ff.; Thibaut/Kelley 1959 S. 223 ff.

erkannt wird, so daß er nicht mehr frei ist, in Einzelbeziehungen darüber zu verfügen und als jemand anderes zu erscheinen[10]. Er ist aus wohlhabenden Kreisen, Reserveoffizier, gebildeter Kunstsammler, immer Vorbild gewesen usw. Die Pflicht, dies alles laufend zu vertreten, wird ihm durch ein Repertoire von Statussymbolen erleichtert, durch die er mitteilen kann, was er ist und wie er genommen werden muß. Diese Statussymbole, Kleidung und Wagen, Sprache und Gestik, Familie und Freunde, sind als Ausdrucksmittel institutionalisiert und überall bekannt. Durch seine Selbstdarstellungsgeschichte und seine sozialen Beziehungen ist also seine Kontaktfähigkeit strukturiert (was Einschränkung und auch Erweiterung bedeuten kann). Er muß ein bestimmtes Rangniveau halten und Beziehungen suchen, in denen dieses Niveau akzeptiert wird. Dieser Hintergrund ändert nichts an der Funktion des Ranges für die elementaren Kontakte, die jemand eingeht; er reguliert lediglich, ob man Überlegenheit durchzusetzen hat oder Unterlegenheit hinnehmen kann. Dies ist für den einzelnen voraussehbar, und er kann seine sozialen Kontakte in weitem Umfange entsprechend wählen.

Die Rangfunktion bezieht sich demnach primär auf den direkten menschlichen Kontakt von Angesicht zu Angesicht. Sie löst ein Problem dieses Kontaktes (nämlich das seiner Fortsetzung angesichts eines Gefälles von Fähigkeiten, Leistungen oder institutionellen Verhaltensstützen) durch Verhaltensnormen, die sich auf den unmittelbaren Verkehr beziehen. Es kann beide Seiten als Ausgleich befriedigen, wenn der eine sich besonders hervortut, der andere ihn deshalb besonders schätzt und achtet und ihm die Situationsbestimmung überläßt. Selbst stark ritualisierte oder literarische Variationen dieses Themas der Ehre und des Ruhmes sind noch Institutionen elementaren Verhaltens und bekommen einen ideologischen Charakter erst, wenn sie zur Rechtfertigung von Sozialsystemen benutzt werden, die nicht mehr auf persönliche Achtung gebaut sein können.

Das ist nun in großen formalisierten Systemen typisch der Fall[11]. Sie rezipieren die Rangfunktion für ihre eigenen Zwecke und entziehen sie

[10] Im allgemeinen definiert die Soziologie dagegen den Statusbegriff durch den Positionsbegriff, sehr oft als Rang einer Position, und behandelt den Vorrang der Selbstdarstellung lediglich als Folge des Statusbesitzes. Vgl. statt anderer Mayntz 1958 a. Darin liegt ungewollt ein Vorurteil zugunsten von formaler Organisation und systeminterner Rangordnung. Wir kehren diese Auffassung um, weil uns die Genesis der formalen Organisation aus einfacheren Institutionen des elementaren Kontaktes interessiert. Rang zeigt sich nämlich elementar und fundierend zunächst als Vorrang der Selbstdarstellung, auch wo noch keinerlei Rollen und Positionen konstitutiert sind. Als Positionsrang mit geregeltem Verhältnis zum Rang anderer Positionen ist er eine durchaus sekundäre Erscheinung. Deshalb ist auch für uns die logische Qualität des Ranges, die Transitivität im Rahmen eines Systemes, ein abgeleitetes Merkmal mit spezifischen zusätzlichen Funktionen.

[11] Die Rückwirkung dieser Systeme auf die persönliche Achtung wird unten S. 350 ff. gesondert weiterbehandelt.

dadurch dem freien Markt der Selbstdarstellung. Das bedeutet zugleich eine Einkapselung der systemeigenen Rangordnung, so daß extern begründete Statusansprüche grundsätzlich nicht honoriert werden[12]: Man findet Ritterkreuzträger in Registraturen versenkt und Gefreite an der Staatsspitze. Diese Skizze gibt bereits eine erste Vorstellung der persönlichen und Verhaltensschwierigkeiten, die entstehen müssen, wenn formale Organisation das elementare Rangspiel stört. Wir wollen jedoch zunächst der Funktion und dann den Folgen der Rangformalisierung noch einige weitere Überlegungen widmen.

Auch in formalisierten Systemen behält der Rang seine Funktion als Rahmensteuerung elementarer Kontakte, auch hier geht es um die Frage einer verbindlichen und entlastenden Vorentscheidung darüber, wessen Darstellung der Situationsdefinition zugrunde gelegt wird. Diese Vorentscheidung wird nun jedoch dazu benutzt, die elementaren Kontakte im Sinne eines größeren Systems zu ordnen und fernzusteuern. Der Vorrang wird nicht nach Maßgabe von Selbstdarstellungsinteressen vergeben. Er wird dorthin gelegt, wo nach der formalen Organisation des Systems Erwartungen formalisiert werden, damit die formalen Erwartungen selbst den Vorrang erhalten. Er wird außerdem so geordnet, daß er in jeder Situation mit einer Fülle von anderen Rangstrukturen in den vielen elementaren Kontakten, die sich unter Mitgliedern ergeben können, konsistent ist. All das geschieht typisch durch eine hierarchische Ordnung der Statusbeziehungen.

Die formale Statushierarchie setzt eine Generalisierung des Status in zeitlicher, sachlicher und sozialer Hinsicht voraus. Dadurch wird die Ablösung von den Selbstdarstellungsinteressen im Prinzip bewirkt.

Zeitlich muß die Statusordnung jederzeit zuverlässig anerkannt werden und fortgelten, auch wenn sie im Einzelfall versagt oder mißachtet wird. Diese Generalisierung wird erreicht, wenn gewisse Grundelemente der Statusanerkennung formal normiert und zur Mitgliedspflicht erhoben werden. Das gilt namentlich für die Gehorsamspflicht, aber auch für die Pflicht zur Anerkennung der Gesamtstruktur. Niemand kann sich dem offen entziehen, selbst einen anderen Statusplatz einnehmen oder anderen ihre Plätze bestreiten, es sei denn durch Einfluß auf die formale Entscheidungsapparatur. Die Statusordnung gewinnt dadurch geradezu ontische Faktizität. Man kann nicht zu seinem Abteilungsleiter sagen: Du bist gar kein Abteilungsleiter! Das wäre einfach falsch.

[12] Ein anderer noch schärfer abgedichteter Fall systemeigener Rangordnung ist das Spiel. Mitspieler müssen sich prinzipiell als gleichrangig anerkennen, um im Spiel allein nach dessen Regeln Rangunterschiede schaffen zu können, was praktisch natürlich heißt, daß man zum Mitspielen niemanden zuläßt, den man nicht als gleich behandeln kann. So konsequent ist das formale System nicht. Es läßt, wie wir sehen werden, Rangrezeption durch Entscheidung zu.

Sachlich muß die Statusordnung logisch konsistent, und das heißt hier: transitiv, gemacht werden: Wenn A über B steht und B über C, so steht A auch über C. Dazu kommt die quantifizierende Stufenvorstellung, durch die Rangrelationen seitlich vergleichbar werden. Wenn ich selbst drei Stufen unter der Spitze, ein anderer zwei Stufen darunter steht, so steht er höher als ich. Mit diesen einfachen Denkmitteln, deren Gebrauch zur Pflicht gemacht wird, lassen sich die richtigen Rangrelationen durch bloße Überlegung finden. Es bedarf keines Aushandelns mehr. Wenn zwei sich unbekannte Mitglieder zusammentreffen, ergibt die Logik des Schemas, wie sie zueinander stehen, und sie garantiert zugleich, daß woanders kein Durcheinander entsteht, wenn man diese Relation dem Verhalten zugrunde legt. Man braucht nur seinen Platz in der Ordnung zu nennen, und schon besteht zu jedem Mitglied im System eine definierte Rangbeziehung.

Das setzt freilich eine entsprechende soziale Generalisierung voraus, die das Schema abrundet. Während in elementaren Systemen das Ausmaß an Statuskonsens durchaus unsicher und variabel ist[13], erstreckt sich die formale Statusordnung in doppeltem Sinne auf alle Mitglieder. Es kann keine Ausnahmen geben, weder in dem Sinne, daß einer ohne festen Status herumstreunen dürfte, noch in dem anderen Sinne, daß einer von der Anerkennungspflicht befreit würde. In beiden Fällen hätte er nicht die Möglichkeit, sich überhaupt als Mitglied zu verhalten, weil dazu ein Status unentbehrlich ist.

Dieses formale Statussystem wird durch die Unterscheidung von „oben" und „unten" in eine anschauliche Form gegossen und damit zu einem ebenso festen wie handlichen Erlebnisbesitz. Der Vorgesetzte ist höher gestellt, hat einen höheren Status als der Untergebene. Diese dem Raumdenken entliehene Metapher[14] ordnet eine Fülle von sehr verschiedenen Verhaltenserwartungen in glücklicher Weise einander zu. Sie bezieht zahlreiche Regeln des Verhaltens, die an sich unabhängig voneinander denkbar und änderbar wären, auf einen einheitlichen Grundgedanken, als deren Ausdruck sie dann erscheinen, der sie rechtfertigt. Sie verschmilzt mindestens die folgenden Momente zu einer homogenen Struktur: (1) Die Vorstellung einer Stellenordnung von rela-

[13] Die Erforschung der Bedeutung des Statuskonsenses als Variable in kleinen Gruppen beginnt gerade erst. Vgl. Heinicke/Bales 1953; Shelley 1960.

[14] Wer die geistigen Großtaten der Menschheit, die glanzvollsten Erfindungen der Kultur aufzählt, sollte die Übertragung des Bildes von „oben" und „unten" auf menschliche Beziehungen nicht vergessen. Sie scheint die Grundbedingung jeder „höheren" Ordnung menschlichen Zusammenlebens zu sein, obwohl es durchaus Kulturen gegeben hat, die ohne sie auskamen und sie sprachlich und institutionell nicht hätten anwenden können. Vgl. dazu W. B. Miller 1955. Wertvolle Anregungen hierzu finden sich auch bei Duncan 1962. Zu sozio-kosmischen Parallelen dieser Art vgl. ferner Topitsch 1958 und als empirische Untersuchung über die Rolle dieser Dichotomie im Gesellschaftsbild des Arbeiters Popitz u. a. 1957 b insb. S. 201 ff.

tiver Dauer. (2) Die Vorstellung einer „Distanz" zwischen den Stellen, die eine volle Gemeinsamkeit der Weltsicht und des Informationsbesitzes ausschließt, also Divergenzen erklärt und eine auswählende Vorsicht bei Kommunikationen nach oben oder nach unten erforderlich macht. (3) Die Vorstellung einer Einflußbeziehung, die von oben nach unten läuft. (4) Die Vorstellung eines Rangunterschiedes im Sinne eines Prinzips der Bevorzugung. Darin liegt zugleich (5) ein Gesichtspunkt der Konfliktentscheidung ohne Streit. (6) Die Vorstellung einer Differenzierung von Aufgaben und Befugnissen nach Wichtigkeit. (7) Die Vorstellung einer Differenzierung des persönlichen Zugangs und der Zugänglichkeit (Ansprechbarkeit). Diese und vielleicht weitere Orientierungsgesichtspunkte werden durch das Oben/Unten-Schema in ein Verhältnis wechselseitiger Stimulierung und Bestätigung gebracht, das nicht im einzelnen begründet zu werden braucht, weil der Bildzwang überzeugt. Die Kraft des Symbols zeigt sich darin, daß es etwas zustande bringt, wozu rationale Argumentation niemals fähig wäre: ganz verschiedenartige Verhaltensweisen in vielfältigen Situationen als konsistent und als Ausdruck einer richtigen, gehörigen Ordnung erscheinen zu lassen.

Auf diese elementaren Ordnungsgrundlagen stützt sich die formale Organisation, wenn sie das Oben/Unten-Schema zur Ordnung formaler Erwartungen verwendet, ihre Organisationspläne entsprechend zeichnet und die Rhetorik formaler Situation darauf abstellt. Sie setzt mit diesen Symbolen zugleich zahlreiche nichtformalisierte Verhaltensnormen in Kraft, die den Verkehr über Statusschranken regeln, ohne diese Normen formal kodifizieren zu müssen. So kommt eine elastische Struktur zustande, in der sich formale und informale Momente untrennbar vermischen und die sehr stark auch auf elementare, rein gesellschaftliche Mittel der Anpassung und der Rangusurpation, auf Takt, Vorwegnahme von Erwartungen, indirekte Kommunikationen, die sich als unbeabsichtigt geben, auf Scherz und Schonung und auf leichte, ignorierbare Formen der Warnung und Sanktion zurückgreift und darin lebendig wird.

Welch eine raffinierte gedankliche Glanzleistung hier vorliegt, wird noch deutlicher, wenn man sich überlegt, auf wie schlanken Säulen das Gebäude ruht. Alle rangrelevanten Gesichtspunkte des natürlichen Lebens lassen sich durch Abstraktion ausschalten. Das gilt für die extern begründeten Statusansprüche, für Status in anderen Systemen, Herkommen oder Ausbildung, ja selbst für persönliche Fähigkeit und Leistung. Es wäre nicht möglich, sie unkontrolliert auf das System einwirken zu lassen, da sie untereinander nicht widerspruchsfrei sind, sondern zu ganz verschiedenen Rangskalen führen. Es muß, damit die Konsistenz der eigenen Rangordnung gesichert werde, eine Entscheidung zwischengeschaltet sein, die allein formalen Rang vergibt. Kein anderer

Statusgesichtspunkt kann den formalen Rang definieren; er kann allenfalls durch Entscheidung und nach Bedarf mit ihm korreliert werden. So hat das formale System seine eigene Statuswährung, die für sich manipulierbar ist. Fremde Werte müssen erst umgerechnet und umgetauscht werden, bevor sie im System Kaufkraft gewinnen.

Die Einschaltung einer Entscheidung in den Prozeß der Statusbegründung wird dadurch erreicht, daß der Status formal nicht an Personen, sondern an Stellen geknüpft wird. Daß die Stellenkonzeption als Mechanismus differenzierender Elastizität dient, hatten wir im vorigen Kapitel grundsätzlich ausgeführt. Hier zeigt sich dieser Gedanke im Ausschnitt. Durch Beziehung auf Stellen werden Rang und Person gegeneinander variabel gesetzt, und das heißt: daß es einer Entscheidung bedarf, um sie zu verbinden. Die Rangstelle wird durch Ernennung, Beförderung usw. „besetzt".

Schließlich kann der hierarchische Rang sogar prinzipiell von der Verteilung der Mitgliedschaftsvorteile unabhängig gemacht werden. Normalerweise drängt es sich auf, die Statusordnung zugleich zu benutzen, um Mitgliedschaftsvorteile zu differenzieren. Je höher der Rang, desto höher das Gehalt, desto reichhaltiger sonstige Annehmlichkeiten. Für diese Lösung spricht die Motivations- und Symbolwirkung dieser Vorteile. Auch hier kann jedoch die starre Verbindung ersetzt werden durch elastische, über Entscheidungen geleitete Korrelation. Das System kann diese Elastizität dadurch gewinnen, daß zwischen hierarchischem Rang der Stelle und persönlichem Rang des Stelleninhabers unterschieden und beide gegeneinander variabel gesetzt werden. Der hierarchische Rang wird dann auf das Recht zur Formalisierung von Erwartungen, der persönliche Rang auf das Recht zum Bezug bestimmter Mitgliedschaftsvorteile zugeschnitten. So kommen sich beide nicht ins Gehege. Ein deutscher Beamter hat eine Dienststellung und einen persönlichen Rang, beides „Amt" genannt, wobei die Entscheidungen über beide getrennt gefällt werden, verschiedenen Systemrücksichten und Rechtsbedingungen unterliegen, zumeist jedoch freiwillig (!) korreliert werden. Es kann aber durchaus sein, daß er mit höherrangigen Aufgaben betraut wird, ohne befördert zu werden und umgekehrt. Diese Differenzierung macht es möglich, Personalrecht und Organisation nach je eigenen Gesichtspunkten auszuarbeiten, ohne die innere Mobilität dadurch zu gefährden[15]. Demgegenüber hat das Prinzip der positionsge-

[15] Durch eine neue Vorschrift, § 21 Abs. 2 des Bundesbesoldungsgesetzes vom 27. 7. 1957, hat sich zwar auch der deutsche Gesetzgeber überraschend zur positionsgerechten Besoldung bekannt. Danach ist einem Beamten ein Jahr nach Übertragung einer über seinem Rang liegenden Position eine entsprechende Gehaltszulage zu zahlen. Sie verändert jedoch seinen persönlichen Rang nicht, steht also seiner anderweitigen, ranggleichen Verwendung nicht im Wege. Im übrigen sind sofort eine Reihe von Ministerialerlassen ergan-

rechten Vergütung, das den öffentlichen Dienst der Vereinigten Staaten aus sehr verständlichen Gerechtigkeits- und Objektivitätsgründen beherrscht, sich als ein Hemmschuh der Mobilität erwiesen[16].

Das formale Rangschema ermöglicht mithin der Idee nach eine beliebige Ausdehnung des Systems ohne Verzicht auf Rangsteuerung in Einzelsituationen, ein hohes Maß an innerer Kontaktmobilität, weil sich immer gleich die richtigen Relationen einspielen, sowie eine drastische Kürzung des Rollenspiels auf das sachlich Notwendige, weil kein Bedarf nach Verhandlungen oder Gefechten in Statusfragen besteht. Diese eminenten Ordnungsleistungen, die unter unseren allgemeinen Begriff der Systemgeneralisierung zu bringen sind, bleiben jedoch nicht ohne Rückwirkung auf die Funktionen, die der Rang für die Kleinsysteme des faktischen Kontaktes und für die beteiligten Personen erfüllt. Zu einer vollen Würdigung der Rangformalisierung gehört daher nicht nur das Nachzeichnen der gedanklichen Konzeption, sondern auch das Verständnis für die Kosten, für die Spannungen und Verhaltensschwierigkeiten, die ihretwegen anderswo entstehen[17].

Als Folge der Spezifizierung und Abstraktion des formalen Status zeichnet sich mehr als im natürlichen Rangspiel die Möglichkeit von *Statusinkongruenzen* ab[18]. Der Organisationsstatus kann von externen

---

gen, welche die Handhabung dieser Vorschrift mit den Grundsätzen des Laufbahnrechtes und des Haushaltsrechtes „abgestimmt" und sie dadurch praktisch annulliert haben.

[16] Eine kritische Diskussion der Vorteile und Nachteile des persönlichen Ranges ist in den Vereinigten Staaten durch den Bericht der Zweiten Hoover Commission ausgelöst worden. Vgl. Commission on Organization of the Executive Branch of the Government, Personnel and Civil Service, Washington D. C. 1955 S. 37 ff. Als Beiträge des Schrifttums vgl. etwa Powell 1956 S. 345 ff.; David/Pollock 1957 S. 67 ff.; Reimer 1956 (Reimer sieht persönlichen Rang als unverdientes Privileg!) und Leich 1960.

In anderen Staatsbürokratien, namentlich im alten China, aber auch in Europa, hat die Einrichtung eines persönlichen Ranges sich ohne systematisch-konstruktive Planung daraus entwickelt, daß gewisse Ämter ihre Verbindung mit bestimmten Aufgaben verloren und als reine Titularämter für protokollarische Zwecke und als Grundlage der Gehaltsberechnung beibehalten wurden. Vgl. dazu Kracke 1953 S. 78 ff.

[17] Wie die klassische Organisationslehre dazu steht, läßt sich bei Brech 1957 S. 69 ff. nachlesen: Status hat mit Organisation an sich nichts zu tun, sondern ist eine Sache menschlicher Eitelkeit, die man wohl oder übel berücksichtigen müsse, wolle man nicht an den Schwächen der menschlichen Natur Schiffbruch erleiden. Viel verständnisvoller bereits Schmalenbach 1959 S. 99 ff., der „Dienstgradpflege" an sich für sinnvoll hält und lediglich vor Übertreibungen warnt. Auch das führt natürlich noch nicht sehr weit.

[18] Zum allgemeinen Problem der Statuskongruenz bzw. -inkongruenz und ihren Folgen für die Stabilität sozialer Systeme vgl. Benoit-Smullyan 1944; Hughes 1945; S. Adams 1953; Lenski 1954; ders. 1956; Fenchel u. a. 1951; Homans 1953; ders. 1961 S. 232 ff.; W. F. Whyte u. a. 1958 insb. S. 217 ff.; Broom 1959; Exline/Ziller 1959. Es gibt übrigens auch eine gegenteilige Auffassung, die — jedenfalls für größere komplexe Systeme — Statusinkongruenzen positiv wertet. Vgl. z. B. Roethlisberger/Dickson 1939 S. 363, 539 f.; Mannheim 1950 S. 86; Dahrendorf 1959 S. 41.

Statusgesichtspunkten abweichen. So kommt es vor, daß jemand, der sich nach persönlichen Merkmalen, Fähigkeiten, Herkommen, Lebensführungskultur und Interessen überlegen fühlt, in der Organisation untergeordnet wird, und zwar nicht nur faktisch, sondern auch sichtbar einen niedrigeren Status erhält. Das beeinträchtigt dann seinen Rang und seine Selbstdarstellung in allen anderen Lebensbezirken. Er kann seine Überlegenheit nicht überall hin mitnehmen; sie ist also nicht eigentlich *seine* Überlegenheit. Sein Selbstverständnis und damit seine Selbstdarstellung werden problematisch und unstabil. Daraus erklären sich die intensiven Bemühungen um Angleichung der Statusgesichtspunkte[19]. Da niemand nach unten angeglichen werden will, entsteht ein allgemeiner Zug nach oben, der auf die formale Entscheidungsfreiheit der Organisation drückt. Die Statuskongruenz wird als eine Forderung der „Gerechtigkeit" vertreten und scheint in dieser Form verbreitetes Verständnis zu finden, jedoch kaum Anhaltspunkte im positiven Recht. Wo sie sich nicht erreichen läßt, gibt es im allgemeinen keinen Rechtsweg. Es entstehen Spannungen, Unzufriedenheiten und Verhaltensschwierigkeiten, also Belastungen für die Person und für die elementaren Kontakte.

Diese Probleme werden sich im großen gesehen entschärfen in dem Maße, als formale Organisationen alle Statusgesichtspunkte aufsaugen und es öffentlichen Status nur noch durch Organisation gibt. Tendenzen zu einer solchen Entwicklung sind unverkennbar. Setzt sie sich durch, dann können Fragen der Statuskongruenz wie Fragen der Kompatibilität von Mitgliedschaften und der Versetzbarkeit zwischen Systemen durch eine Art diplomatischer Anerkennung fremder Statusentscheidungen gelöst werden.

Das führt auf einen zweiten Ansatzpunkt für Folgeprobleme: *die Abhängigkeit des formalen Status von formalen Entscheidungen.* Die amerikanische Anthropologie und Soziologie hat sich diesem Problem durch die Unterscheidung von „ascribed status" und „achieved status" genähert, es damit jedoch nicht adäquat erfaßt[20].

Die eigentliche Differenz liegt darin, ob der Status durch Erkenntnis oder durch Entscheidung konstituiert wird, wobei nur im Grenzfall

---

[19] Barnard 1946 S. 49 f. teilte bereits vor der theoretischen Erfindung des Problems der Statuskongruenz entsprechende Beobachtungen mit.

[20] Die Unterscheidung stammt von Linton 1936 S. 115 ff. und meinte zunächst den von Geburt an ohne Rücksicht auf Qualitäten und Leistungen zugeschriebenen Status im Gegensatz zum durch Leistung erworbenen Status. Sie ist dann von Parsons zum Gegensatz von Qualität und Leistung erweitert worden; vgl. Parsons 1951 S. 63 ff.; Parsons/Shils 1951 S. 82 f. u. ö. Der Organisationsstatus gilt als Prototyp des Leistungsstatus. Diese Akzentsetzung hat jedoch den viel wichtigeren Tatbestand verdunkelt, daß der Organisationsstatus durch Entscheidung zugeteilt wird und deshalb nur (!) durch Beeinflussung von Entscheidungen erworben werden kann.

(zum Beispiel bei der Unterscheidung nach dem Geschlecht) reine Erkenntnis oder (etwa bei völlig ungeregelten Ernennungen) reine Entscheidung vorliegt. Im Normalfall werden sich beide Elemente mischen. Es macht aber einen wesentlichen Unterschied, ob die Statusbegründung sozial als Erkenntnis oder als Entscheidung institutionalisiert ist. Nur im letzteren Falle kann sie zentralisiert, das heißt einer spezifischen Amtskompetenz überantwortet werden, die dann auch gezielt beeinflußt werden kann.

Die Verlagerung des Akzents von der Erkenntnis zur Entscheidung und die Institutionalisierung der Statusbegründung als Entscheidung, die in formalen Organisationen zu beobachten ist, macht das Ranggefühl unsicher und die Selbstdarstellung abhängig von der Möglichkeit, Entscheidungen zu beeinflussen. Status wird in kommunikativen Prozessen erworben; er fordert deshalb ein aufgewecktes Statusbewußtsein, eine laufende Beweisführung, ein wiederholtes Testen von Ansichten. Nicht die Qualität, sondern der Einflußwert der Qualität zählt. Man erwirbt Kenntnisse oft nicht ihrer selbst wegen und auch nicht der sinngemäßen Anwendung wegen, sondern weil der Besitz von Kenntnissen bei Entscheidungen anderer ins Gewicht fallen könnte (könnte!).

Da über die sozialen und menschlichen Folgen dieser Statusunsicherheit eine reichhaltige Literatur existiert[21], brauchen wir sie nicht weiter auszumalen. Es muß jedoch festgehalten werden, daß weniger die Statusmobilität als solche, die ja auch in einfachen Gesellschaftsordnungen — zum Beispiel in Form der Mobilität des Altersstatus: Kind, Jüngling, Mann und Greis[22] — vorhanden war, diese Folgen auslöst, sondern die Entscheidungsabhängigkeit der Statusänderung, und daß diese Entscheidungsabhängigkeit ein zwingendes Erfordernis der Statuskonsistenz in formalen Organisationen ist.

Eine weitere Folgenreihe wird ebenfalls durch die Entscheidungsabhängigkeit des formalen Status in Gang gesetzt. Statusentscheidungen müssen in formalisierten Systemen nach anerkannten Gesichtspunkten, also unter mehr oder weniger durchgezeichneten Entscheidungsprogrammen getroffen werden. Sie müssen sich rechtfertigen können durch Hinweis auf Ausbildungsvoraussetzungen, Dienstalter, Fähigkeit, Empfehlungen anderer Stellen oder was sonst. Damit sind zugleich die einzig legitimen Argumente und Methoden der Statusverfolgung definiert und die Formen bestimmt, in denen allein man Interesse am eigenen Rang offen bekunden kann.

Diese offizielle Statusrhetorik setzt eine Fülle anderer Orientierungen unter Schweigegebot. Wie man es wirklich zu etwas bringt, kann

[21] Vgl. statt anderer Mills 1955; Warner/Abegglen 1957 und speziell zur Unsicherheit von Laufbahnerwartungen in der Bürokratie Blau 1956 S. 61 ff.; Martin/Strauss 1956; Bahrdt 1958 S. 106 ff.

[22] Ein gutes Beispiel: Arensberg 1937.

nicht in jeder Beziehung unbefangen erörtert werden. Dem genuinen Interesse am eigenen Rang, das doch so natürlich ist, haftet etwas Unerlaubtes an. Es ist mit Ausdrucksverbot belegt und muß sich seine Wege unterirdisch bahnen, wobei so manche Wurzel durchgeschnitten wird. Zwar findet man in formalen Organisationen ein hochempfindliches Rangbewußtsein und ein feines Gespür für die Rückwirkungen aller Ereignisse oder Handlungen auf eigenen und fremden Rang. Alle Neuerungen werden in dieser Perspektive argwöhnisch geprüft. Es werden ihr laufend Handlungsmotive entnommen. Aber die Orientierung bleibt formal-illegal. Sie kann nicht auf Ansprüche und Rechte gebracht werden. Sie schnitzt sich Krücken aus formal-zulässigen Argumenten, deren heimliches Ziel jeder kennt, aber niemand aufdecken darf. Das Verständnis fremder Statusmanöver hat den Charakter des Durchschauens, das sich selbst nicht mitteilen kann. Statuserhebliche Ansprüche und Gegenansprüche werden so diskutiert, als ob es sich um die Rationalisierung der Organisation und der Geschäftspraxis, um notwendige Arbeitsmittel oder verbesserte Entscheidungsprogramme handle, während die Erörterung dessen, was man für die Wirklichkeit hält, kleinen, intimeren Zirkeln vorbehalten bleibt.

So wenig es an sich ein Fehler ist, wenn rationale Argumentation durch zweite Absichten, Ehrgeiz oder Sicherungsbedürfnisse angetrieben wird, so sehr muß man die Auslesewirkung eines solchen Stils der Rangdurchsetzung im Auge behalten: Er privilegiert eine bestimmte Art von Geschicklichkeit.

Ein abschließender Punkt erfordert eine etwas ausführlichere Behandlung. Er betrifft das *Nachlassen der Tiefenwirkung von Rangstrukturen,* die unmittelbare Kehrseite der Generalisierung des Status in formalen Organisationen.

Wir gehen davon aus, daß sich ein Gleichgewicht der Selbstdarstellungsinteressen von Menschen und der rangmäßigen Strukturierung sozialer Begegnungen nur einspielen kann, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind. Die Rollenbeziehungen müssen entweder trotz Rangunterschieds sehr persönlich bleiben wie das Verhältnis von Herr und Diener; oder es muß ein hohes Maß an Freiheit der Kontaktwahl bestehen, so daß jeder sich den Umgang suchen kann, in dem sich ausdrücken läßt, was er zu sein wünscht. In großen formal organisierten Systemen sind beide Vorbedingungen typisch nicht erfüllt. Die Beziehungen sind rollenspezifisch begrenzt, also persönlich ausdrucksschwach, und in weitem Umfange pflichtmäßig und zwangsläufig. Man muß deshalb damit rechnen, daß Rangstrukturen den elementaren Kontakten nicht im Selbstdarstellungsinteresse, sondern aus bestimmten Erwägungen zugrunde gelegt werden, nämlich: weil ihre Anerken-

nung Bedingung der Mitgliedschaft ist. Vermutlich liegt darin, und nicht im Rangunterschied an sich, die Persönlichkeitsbelastung[23].

In dieser Situation, bei oktroyierten Rangstrukturen, findet sich in elementaren Kontakten die interessante Lösung des *förmlichen Respektes*. Der Untergeordnete gibt die Situationsherrschaft in einer Form auf, die es ihm erlaubt, sein Selbstdarstellungsinteresse zu retten, nämlich mit Würde und mit knapper Begrenzung auf das Notwendige. Um diesen Ausweg zu ermöglichen, ist in die Institution des Respektes eine kennzeichnende Ambivalenz eingebaut[24]. Respekt ist eine Art furchtloser Nachgiebigkeit. Er verhindert, daß das Problem sich zu Verhaltensschwierigkeiten auswächst. Die Spannungssituation kann mit Hilfe eines leichten Mißverständnisses flüssig durchlebt werden, indem der Vorgesetzte sich mehr an die Nachgiebigkeit des Untergebenen, dieser selbst sich mehr an seine Furchtlosigkeit hält und beide durch die Sozialordnung verpflichtet sind, den Widerspruch unbemerkt zu lassen[25]. Außerdem bewirkt die Respektsform, daß der Vorgesetzte in seiner formalen Rolle bleiben, also die formale Organisation vertreten muß und seinen Rang nicht zu beliebiger persönlicher Selbstdarstellung ausnutzen kann.

Die Institution des Respektes isoliert mithin die Selbstdarstellungsinteressen und die Interessen des formalen Systems, beide auf Situationsherrschaft gerichtet, gegeneinander. So wird die menschliche Be-

---

[23] Diese Hypothese wird in gewissem Umfange gestützt durch die Beobachtung, daß Gefühle der Entfremdung, Unzufriedenheit und Machtlosigkeit in großen Organisationen viel stärker spürbar sind, wo wenig Gelegenheit zu elementaren Kontakten mit Vorgesetzten besteht. Einige Andeutungen in dieser Richtung bei Kahn/Katz 1960; ferner Pearlin 1962 insb. S. 325; Patchen 1962 S. 285 ff. und an deutschen Beobachtern Daheim 1957 S. 137 und Treinen 1959 insb. S. 193; Neuloh 1960 S. 187 ff. Auch die Beobachtungen von Crozier 1955 und ders. 1960 S. 62 ff., daß unmittelbare Vorgesetzte eher akzeptiert werden als entfernte, scheinen unsere Annahme zu bestätigen, obwohl Crozier selbst sie noch mit der alten These einer Belastung durch Autorität in elementaren Kontakten in Einklang zu bringen sucht. Diese Feststellungen sind um so interessanter, als sie gegen die herrschende theoretische Erwartung einer Abneigung gegen „dichte" Überwachung zustande gekommen sind. Sie zeigen, daß das eigentliche Problem nicht in der Rangstrukturierung elementarer Kontakte liegt, sondern in der Unterwerfung unter abwesende Rangträger, die dem Untergebenen überhaupt keine Gelegenheit zu eigenem Auftreten mehr geben.

[24] Dasselbe gilt für die große Alternative des Respektes: den Scherz. Auch er erlaubt, freilich auf ganz andere Weise, einen Widerspruch zwischen Situationsstruktur und Selbstdarstellungsinteresse durch ambivalentes Verhalten zu lösen, und ist wohl deshalb mit Respekt unvereinbar. Wir kommen darauf in anderem Zusammenhang zurück. Vgl. unten S. 343 f.

[25] Kräftige Unterstützung erfährt diese Deutung des Respekts als institutionalisierte Ambivalenz durch das Ergebnis einer Untersuchung von Burns 1954: Von insgesamt 237 Begegnungen haben nach Auffassung des Vorgesetzten 165, nach Auffassung der Untergebenen dagegen nur 84 zu Weisungen oder förmlichen Entscheidungen geführt. Die Untergebenen bevorzugen die Auslegung als Information oder Rat von seiten des Vorgesetzten.

gegnung trotz des Vorranges einer Seite von Selbstdarstellungsproblemen entlastet. Man sieht, wie der Rang seine alte Funktion für Personen und Kontakte, zu Selbstdarstellungen zu ermächtigen und verpflichten, verliert und als formaler Rang primär den Zwecken der formalen Organisation dient. Die Situationsherrschaft der formalen Organisation wird durch Rangstrukturen gesichert, die ihre prägende Kraft für die Selbstdarstellung der handelnden Personen verloren haben. Der formale Rang ist in einer abstrakten Blickrichtung so generalisiert worden, daß er nur noch systemrelativ und funktionsspezifisch wirkt und nicht mehr zugleich Personen und soziale Kontakte integriert. Er läßt viele Probleme offen, vor allem die Frage der sozialen Chancen für Selbstdarstellung. Für sie müssen andere, ergänzende Einrichtungen geschaffen werden. So bestätigt diese Analyse eines besonderen Problems zugleich unsere allgemeine These, daß Formalisierung, Systemgeneralisierung, strukturelle Differenzierung und Gebrauch kompensatorischer Einrichtungen einen geschlossenen Sinnzusammenhang bilden.

All dies ist natürlich cum grano salis zu nehmen. Wir werden am Schluß noch sehen, daß der hohe Status keineswegs seine Attraktivität als Mittel der Selbstdarstellung verloren hat und nach wie vor aus persönlichem Interesse gesucht wird; nur verwirklicht sich dieses Interesse weniger in elementaren Kontakten von Angesicht zu Angesicht als durch die öffentliche Symbolik des Status und durch die Fernwirkungen, welche die Kontrolle großer Systeme seinem Träger in die Hand gibt.

Noch eine weitere Korrektur ist angebracht: Das unverpflichtete Selbstdarstellungsinteresse sucht sich sekundäre Ausdrucksbahnen neben der offiziellen Struktur. Auf diese Möglichkeiten haben, sie wohl insgesamt überschätzend, die amerikanischen Forschungen über „informale Organisation" aufmerksam gemacht.

Informale Verhaltensordnungen bilden informale Rangbeziehungen aus[26]. Wenn wir die soziometrische Forschung hier ausklammern, die einen anderen Statusbegriff verwendet, da sie Beliebtheitsziffern und nicht Rangprobleme untersucht[27], so bleiben im wesentlichen drei Mög-

[26] Zur Unterscheidung von formalem und informalem Status in diesem Sinne vgl. etwa Roethlisberger/Dickson 1939 S. 361 ff., 495 ff. u. ö.; Bakke 1950 S. 59 f., 144, 193 u. ö.; Pfiffner 1951 S. 133, 140 ff.; Miller/Form 1957 S. 166 ff.; Sayles 1958 S. 42 ff.; Mayntz 1958 b S. 48 ff., 80 f.; König 1961 S. 97 ff.; Blau/Scott 1962 S. 96 ff.

[27] Auf die Notwendigkeit, Beliebtheit und Rang als zwei sehr verschiedene Variablen der informalen Organisation zu unterscheiden, hat Blau 1959 — 1960 mit Recht hingewiesen. Vgl. auch Blau/Scott 1962 S. 96 f. An der häufigen Verwechslung beider ist die These Roethlisbergers und Dicksons 1939 S. 358 ff. von der gefühlsmäßigen Natur des informalen Status nicht unschuldig.

lichkeiten: Es können sich Cliquen mit einer eigenen Rangordnung entwickeln. Hierfür sollte der Begriff „informaler Status" reserviert werden. Ferner ist es möglich, die formale Rangstruktur „freiwillig" mit persönlichem Gehalt anzureichern[28], die formalen Rangunterscheidungen mit Motiven menschlicher oder fachlicher Achtung zu stützen, die dann allerdings dem elementaren Rangspiel folgen und durch die formale Organisation nicht gesteuert, wohl aber durch Versetzungen zerrissen werden können.

Ein weiterer Weg ist das Ausspinnen, Verfeinern und Unterteilen der wenigen formalen Rangstufen durch zusätzliche informale Unterscheidungen, die sich oft nur durch Nuancen voneinander abheben[29]: Die Dauer der Betriebszugehörigkeit, der Umfang der Zeichnungsvollmacht, die Gelegenheit zum Verkehr mit Höhergestellten oder mit Außenstehenden oder zum Sammeln und Verbreiten interessanter Neuigkeiten legen solche Zwischenstufen in die formale Hierarchie. Ein Arbeitsplatz im Vorzimmer ist mehr wert als einer in der Kanzlei, und dort ist der Fensterplatz besser als der an der Tür. Die Elektroabteilung oder gar die Konfektionsabteilung eines Warenhauses ist höher einrangiert als die Lebensmittelabteilung usw. All diese Differenzierungen prägen nicht nur die Selbsteinschätzung und die relative Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz; sie tendieren auch dazu, Rangunterschiede im wechselseitigen Verkehr auszubilden. Sie werden gegen jede Änderung wie wohlerworbene Rechte hartnäckig verteidigt und hemmen die Ausnutzung der organisatorischen und personellen Mobilität, die in der formalen Struktur an sich angelegt ist.

Schließlich ist zu bedenken, daß ein gewisses Maß an Freiheit der Kontaktwahl auch in formalen Organisationen besteht[30], besonders in höheren Rängen. Und selbst wo Kontakte zwangsläufig sind, hat man zuweilen die Wahl, sie je nach Partner schriftlich, telephonisch oder mit einem kurzen Besuch mündlich durchzuführen und sie im letzten Falle zu einem Zwischenspiel der Selbstdarstellung zu benutzen[31].

---

[28] Siehe dazu die Bemerkungen von Selznick 1957 S. 95 f.

[29] Dieses Phänomen ist von der deutschen Betriebssoziologie frühzeitig entdeckt und behandelt worden. Vgl. von der Gablentz 1926 S. 61 f.; Dreyfuss 1933 S. 11 ff. (der darin eine bewußte Unternehmerstrategie sah, die mit Attrappen arbeitet, um die Angestellten von ihren Klassenzielen abzulenken); Bahrdt 1958 S. 114 ff.; Mayntz 1958 b S. 80 f. In der amerikanischen Forschung haben die praktischen Schwierigkeiten bei Organisationsänderungen ähnliche Einsichten ausgelöst. Vgl. z. B. Homans 1953; G. Strauss 1954.

[30] Auf die Diskrepanz zwischen formaler Erwartungsstruktur und faktischer Kontaktstruktur werden wir unten S. 272 ff. noch gesondert eingehen.

[31] Vgl. die Feststellungen von Pelz 1959—60 zur Selbstisolierung von Wissenschaftlern gegenüber dem Verwaltungspersonal durch Benutzung des Telephons oder schriftlicher Kommunikationsformen. Auch bei W. F. Whyte 1948 finden sich Überlegungen zur Auswirkung mechanischer Kommunikationsvermittlungen auf Statusdifferenzen.

In all diese Möglichkeiten wirkt jedoch der formale Rang unerbittlich hinein. Ohne ihn können sie weder Legitimität noch Sicherheit gewinnen. Von ihm her bestimmen sich nicht nur die Wirkungsbedingungen, sondern auch die Funktionen, die dem elementaren Rangspiel noch belassen sind: die sekundären, kompensatorischen Funktionen, welche die Härten der offiziellen Struktur abmildern und hier und dort den zu kurz kommenden Selbstdarstellungsinteressen aufhelfen. Auch informale Cliquen können den formalen Rang der Mitglieder nicht ignorieren. Er bleibt ein wesentliches Moment, sei es beim Zusammenschluß formal (!) Gleichgeordneter, sei es beim Einschluß wichtiger Statusträger der formalen Organisation in die Clique. Es gäbe keine Cliquen, wenn es keinen formalen Rang gäbe. Und selbst wenn jemand seinen Chef zum Abendessen nach Hause einlädt, zeigt sich dessen Rang noch an der Mühe, die alle sich geben, ihn nicht in Erscheinung treten zu lassen.

12. Kapitel

Verantwortung und Verantwortlichkeit

In allen Systemen, die Entscheidungen treffen müssen — sei dies ihr Zweck wie bei Verwaltungen und Gerichten, sei es ein Mittel zum Zweck wie bei Produktions- oder Dienstleistungsorganisationen —, trifft man auf das Problem der Verantwortung. Unter Verantwortung oder Verantwortlichkeit versteht die bisherige Organisationsforschung in erstaunlicher Übereinstimmung die Rechenschaftspflicht, zuweilen etwas enger: das Einstehenmüssen für Fehler[1]. Das gilt selbst für die soziologische Organisationsforschung[2]. Damit ordnet der Begriff sich in eine normative Wissenschaft ein: Verantwortung setzt die Pflicht zu fehlerfreiem Handeln im Sinne vorgeschriebener Normen voraus; sie verbindet Norm und Sanktion. Der Begriff der Verantwortlichkeit dient dem juristischen Denken als Bezugspunkt für die Formulierung der

---

[1] Angesichts dieser Übereinstimmung macht es wenig Unterschied, daß der englisch-amerikanische Begriff der responsibility weiteren Umfang hat und sich manchmal fast mit dem Begriff der Aufgabe deckt — vgl. den Sprachgebrauch bei Brech 1953, bei Brown 1945 oder bei R. C. Davis 1951 S. 238 ff.; in der deutschen Literatur etwa Hasenack 1957 S. 284; während der Begriff responsabilité im französischen öffentlichen Recht Haftung meint — vgl. z. B. Duez 1938. Gemeinsamer Inhalt ist der Gedanke, daß man sein Verhalten bei Beanstandungen rechtfertigen muß, auf Nachfrage zu antworten hat.

Auch die Kontroverse, ob der Begriff Verantwortung mehr die subjektive Einstellung dessen, der sich verpflichtet fühlt, oder das institutionelle procedere des Zur-Rechenschaft-Ziehens meint, wird innerhalb dieser Konzeption geführt. Vgl. Friedrich 1935 und ders. 1940 und Finer 1936 insb. S. 580 ff. und ders. 1941.

[2] Vgl. z. B. Mayntz 1958 b S. 19.

Bedingungen, unter denen bei Normverstößen Folgerungen gegen den Verstoßenden gezogen werden können. Das gleiche gilt in der Ethik für die Bedingungen der Vorwerfbarkeit. Der Begriff bildet ein notwendiges Glied, das der Abrundung eines geschlossenen Denkzusammenhanges dient. Zugleich begrenzt sich dieses Denken auf das Bemühen, richtige Handlungen zu konzipieren und durchzusetzen.

Selbst wenn man deutlich spürt, daß die Rechenschaftspflicht nicht den vollen Sinn dessen ausmacht, was mit Verantwortung gemeint ist, verläßt man zumeist den normativen Sinnzusammenhang nicht, sondern erläutert Verantwortung zusätzlich durch den Begriff der Aufgabe. Die Stärkung der Verantwortung in einer Organisation fällt dann mit der Delegation von Aufgaben zusammen[3]. Das läuft auf eine vermeidbare Doppelbenennung oder auf ein Loben des Guten hinaus. Es ist jedoch sehr die Frage, ob damit der fehlende Begriffsrest getroffen wird, und ob das, was der Begriff aufdecken soll, sich in der Durchführung normativer Verhaltenserwartungen erschöpft; gehört doch zur Verantwortung so etwas wie ein Wagnis und ein Verhalten im Ungewissen, das viel schwerer fällt als bloße Normtreue.

Wollen wir an dem in der Einleitung skizzierten Programm festhalten und diesen Zirkel des normativen Denkens verlassen, um ihn als Ganzes zum Thema zu machen, dann tritt auch das Problem der Verantwortung in ein anderes Licht. Es ist nicht damit getan, daß man die Verantwortlichkeit der formalen Teilstruktur zuweist und in deren Rahmen mit den alten Begriffen beschreibt. Wir haben nach den Funktionen der Formalisierung für die Ordnung eines sozialen Systems faktischer Handlungen gefragt, und müssen nun konsequent nach jenem elementaren Problem einer Sozialordnung suchen, das der Verantwortung ihren Sinn und ihre Funktion gibt.

Dieses Problem ergibt sich letzten Endes aus der Notwendigkeit, in Ungewißheit und ohne ganz vollständige Information entscheiden zu müssen[4].

Im menschlichen Zusammenleben gerät ein jeder laufend in Situationen, in denen er sich auf eine Meinung festlegen muß, sie äußert oder sichtbar seinem eigenen Handeln zugrunde legt, ohne doch vollständig über alle relevanten Umstände, alle Bedingungen und Möglichkeiten informiert zu sein. Ein solches Verhalten, das Bruchstücke zusam-

[3] So orientierte sich, ohne andere Möglichkeiten zu erwägen, die Arbeitstagung der Schmalenbach-Gesellschaft vom 17. Mai 1957 über „Die Gestaltung der Eigenverantwortlichkeit in der Unternehmung", in der das eben zitierte Referat von Hasenack gehalten wurde.

[4] Diesen Ausgangspunkt teilen wir mit Jaques 1956. Jaques kommt es indes primär auf einen eindeutigen Maßstab der Verantwortung an, den er in der Zeitspanne findet, die vergeht, bis eine Entscheidung in ihrem Ermessensgehalt überprüft und der Entscheidende entlastet wird. Was Verantwortung ist und welche Funktion sie hat, läßt Jaques offen.

menfügt und interpretiert, Annahmen in Tatsachen verwandelt und Hoffnungen in Voraussagen, ist in einem elementaren Sinne verantwortungsvoll. Dabei liegt die Verantwortung nicht allein in der Übernahme des Risikos, sondern darin, daß das Risiko anderen abgenommen wird. Ein Arzt, der zur Operation rät, die Nachbarin, die über das Innenleben Dritter berichtet, der Einheimische, der einem Fremden ein Hotel empfiehlt, sie alle verdichten unzureichende Informationen zu einer Darstellung, die einem anderen eine Handlungs- oder Orientierungsgrundlage bietet, ohne daß er diesen informativen Hintergrund selbst kontrolliert. Man kann Verantwortung daher als einen sozialen Prozeß der Informationsverarbeitung beschreiben, der zugleich der Absorption von Unsicherheit und der Bewußtseinsentlastung dient[5]. In diesem Prozeß ersetzt die Verantwortung fehlende Informationen und schafft damit ein Gewißheitsäquivalent.

Für den Vorgang der Unsicherheitsabsorption in sozialen Kommunikationen ist nicht entscheidend, ob Verantwortung bewußt übernommen wird oder nicht; ob der Verantwortliche spürt, daß seine Informationen nicht ausreichen, daß er eine Darstellung gibt, die gestaltet ist, einen Effekt projiziert, den er nicht vollständig rechtfertigen kann, oder ob seine Vorstellungen ihm als Tatsachen erscheinen und ihm Unbedenklichkeit und ein begrenzter Horizont die Übernahme der Ver-

---

[5] Der Zusammenhang von Unsicherheitsabsorption und Bewußtseinsentlastung ist vor dem Hintergrund allgemeiner anthropologischer Kategorien zu sehen, die Gehlen entwickelt hat. Gehlen betont die Rolle des (generalisierenden) Bewußtseins in der Entlastung von Eindrücken, die nicht instinktspezifisch festgelegt sind, sowie die dadurch erreichbare Stabilisierung des Menschen als handelnden Wesens; vgl. Gehlen 1958 insb. S. 65 ff. Im übrigen sind diese Funktionen der Unsicherheitsabsorption und der Bewußtseinsentlastung zuweilen unter der Rubrik „Autorität" erörtert worden, so namentlich von den Autoren, die die unkritische Übernahme einer Meinung als definierendes Merkmal der Autorität ansehen. Vgl. bereits Lewis 1849 S. 6 f.; in neuerer Zeit namentlich Simon z. B. 1955 S. 80 ff. Vgl. auch den Hinweis auf die bewußtseinsentlastende Funktion der Autorität bei Schelsky 1957 a S. 38. Bei dieser Erörterung standen die Formen und Gründe von Einfluß zur Debatte. Der Begriff der Verantwortung setzt Einfluß voraus und sieht annähernd dasselbe konkrete Geschehen, nämlich Kommunikationen, unter dem Gesichtspunkt unzureichender Information oder, wenn man will, der begrenzten Rationalität des Menschen als problematisch.

Daneben wird den rationalen Strategien der Verzauberung ungewisser Daten zu verläßlichen Entscheidungsgrundlagen wachsende Beachtung geschenkt; vgl. z. B. Bowman 1958; Albach 1959 b; ders. 1961 S. 369 ff.; Wittmann 1959.

Eine allgemeine Darstellung des Problems der Unsicherheitsabsorption in Organisationen geben March/Simon 1958 S. 164—66. Bei Weiner 1960 S. 155 findet sich sogar eine — nicht weiter ausgewertete — Bemerkung, die zitiert zu werden verdient: „In representing an event as having a higher probability than the existing information merits, individuals allow the organization to continue to operate rather than to ‚idle' until more definite information is available. It is an integral component of the relation of the individual to the organization since it involves assuming responsibility for the actions taken."

antwortung erleichtern. Es geht deshalb hier auch nicht um die psychologische Seite des Vorgangs, um die Technik der Betäubung eigener Zweifel, um die psychischen Verfassungen, die die Übernahme von Verantwortung begünstigen. Unser Thema ist die Unsicherheitsabsorption als sozialer Prozeß: daß jemand aus Informationen Schlüsse zieht, diese einem anderen mitteilt und der nächste sich dann nicht mehr an den Informationen, sondern an den Folgerungen orientiert.

Diese Überlegungen geben dem Verantwortungsbegriff bereits eine schärfere Kontur. Sie deuten darauf hin, daß Verantwortung keine persönliche Qualität oder Leistung ist[6], geschweige denn eine Tugend, sondern daß damit ein Kommunikationsproblem bezeichnet ist. Verantwortung kommt nicht allein durch eine Art innere Entschlossenheit zustande, sondern hängt entscheidend von der Struktur des sozialen Systems ab, in dem eine Kommunikation abläuft.

Zu dieser Einsicht führt die Definition der Verantwortung in bezug auf das Problem der Unsicherheitsabsorption. Verantwortung ist der ungedeckte Informationswert einer Entscheidung, der Überschuß an Information, die jemand gibt, im Vergleich zu der, die er erhalten hat. Das Ausmaß an Verantwortung — Verantwortung läßt sich, jedenfalls in der Theorie, als Differenz von Informationsgrößen messen — richtet sich somit nach dem Stand der Informationen eines Systems und nach der Sinnstruktur eines Feldes anderer Möglichkeiten, die durch eine Information ausgeschlossen werden.

Verantwortung kommt weiter nur zustande, wenn ein gewisses Vertrauen in die Richtigkeit einer Kommunikation gewährleistet ist. Das System lebt von Überschätzungen: Der Sachverständige wird im Ausmaß seines Wissens, der den Tatsachen Nahestehende im Ausmaß seiner Kenntnis überschätzt. Diese Überschätzung muß durch ein Vertrauen getragen sein, das im Systemzusammenhang, in günstigen Vorerfahrungen oder in Systemkontrollen der Verläßlichkeit begründet ist, oder auch einfach in der Beanspruchung durch eigene Aufgaben, die keine Zeit zur Kritik anderer übrig läßt. So ist selbst die individuelle Motivation zu kritiklosem Anschluß an fremde Informationsverarbeitung systembedingt.

---

[6] Selbstverständlich ist damit nicht bestritten, daß persönliche Eigenschaften für das Zustandekommen verantwortungsvoller Kommunikationen bedeutsam sein können. Aber sie sind es nicht allein, und außerdem können je nach der sozialen Konstellation ganz verschiedene, ja gegensätzliche Eigenschaften Bedeutung gewinnen. Eine nicht speziell auf Verantwortung zugeschnittene, aber in großen Teilen dafür interessante Studie persönlicher Entscheidungsbedingungen ist veröffentlicht von Cohen/Cohen 1951.

In der Psychologie werden solche Tendenzen unter den Stichworten „Toleranz für Mehrdeutigkeit" (Frenkel-Brunswik 1949; Hofstätter 1959 S. 160 ff.), „Risikobereitschaft" (Atkinson 1957) oder „Schließung" von Ansichten trotz unzureichender Information (Dittes 1961) behandelt und auf bestimmte Persönlichkeitsstrukturen zurückgeführt.

Dazu kommt, daß das Verhältnis der Verantwortung zu ihren funktionalen Äquivalenten von den Strukturentscheidungen des Systems abhängt. Unsicherheitsabsorption kann in hohem Maße auch durch feste Institutionen geleistet werden[7], durch eine Automatik eingelebter Situationsauslegungen, die keiner Entscheidung mehr bedürfen. Das gilt bereits für die Sprache, die das System benutzt, ferner für alle institutionalisierten Situationsauslegungen und vor allem für rituelle Handlungsvorschriften, für alle Informationsverarbeitungen, die bereits vorgeleistet, mit dem sozialen System selbst erbracht sind. Durch solche gleichsam automatische Systemverantwortung wird dem einzelnen die Pflicht zur Informationsverarbeitung in hohem Maße abgenommen[8], sie beschränkt sich auf das Erkennen und Mitteilen von Zeichen, die eine bestimmte Situationsauslegung in Kraft setzen. Routinehandeln in diesem Sinne ist keineswegs ein Privileg formaler Organisationen.

Daneben trägt auch das latente Bewußtsein oder die volle Verdrängung ins Unterbewußte zur Unsicherheitsabsorption bei. Sie verschlukken zahlreiche Alternativen und damit zahlreiche Zweifel. Und außerdem wären die Techniken maschineller Informationsverarbeitung zu nennen, die es ermöglichen, bisher unhandliche Mengen von Informationen rationell auszuwerten. Welche Bedeutung der Verantwortung zwischen diesen funktional äquivalenten Alternativen überhaupt zukommt, wird von System zu System verschieden sein.

Schließlich hat das Problem der Unsicherheit selbst und damit das Bedürfnis nach Verantwortung in einzelnen sozialen Systemen ganz unterschiedliches Gewicht. Lockere Geselligkeitsvereine sind dem Zwang zu verantwortlicher Informationsverarbeitung weit weniger ausgesetzt und daher auch weniger fehlerempfindlich als etwa Kampftruppen. Die Art des Systems zeichnet die Möglichkeiten der Verantwortung vor. Auch deshalb läßt sich der Prozeß der Verantwortung auf der Ebene der Einzelentscheidung nicht adäquat beschreiben und verstehen.

Wenn Verantwortung demnach als Kategorie der kommunikativen Struktur eines sozialen Systems zu sehen ist, müssen sich die Auswirkungen der allgemeinen Systemverfassung auf Möglichkeiten und erwartbare Formen der Verantwortung beobachten lassen, muß sich insbesondere feststellen lassen, was der Unterschied von elementaren und

---

[7] Zu dieser Funktion von Institutionen vgl. Simon 1958 S. 53 ff.; ferner March/Simon 1958 S. 164 f. In Deutschland hat vor allem Gehlen auf die Entlastungswirkung von Gewohnheitsbildungen und Institutionen hingewiesen, damit im wesentlichen dieses Problem der Unsicherheitsabsorption treffend; vgl. Gehlen 1956 S. 22 ff., 37 ff. und ders. 1961 S. 70 ff.

[8] Mit gutem Recht beschränkt deshalb Jaques 1956 S. 33 ff. das Verantwortungsproblem auf den Bereich des Entscheidungsermessens und klammert die Verantwortlichkeit für Verstöße gegen vorgeschriebene Entscheidungsprämissen aus.

formalisierten Sozialordnungen, der uns beschäftigt, für den Prozeß der Verantwortung bedeutet.

In sehr losen sozialen Beziehungen kann die Übernahme von Verantwortung nicht erwartet werden. Einem Teilnehmer an flüchtigen Begegnungen ist freigestellt, Entscheidungen oder Meinungsäußerungen abzulehnen. Sobald es jedoch in einem sozialen System zu festen Rollen mit bestimmten Verhaltenserwartungen kommt, werden damit zugleich Entscheidungs- und Mitteilungszumutungen institutionalisiert. Es kommt zu einer typischen Verteilung von Informationen, vermutetem Informationsbesitz und Verantwortung je nach dem, zu welchen Erfahrungen die Rollen Zugang eröffnen. Als Angehöriger einer bestimmten Familie, als Freund des Bürgermeisters, als Fußballfanatiker müßte jemand eigentlich über dies oder jenes Bescheid wissen, und es wird von ihm erwartet, daß er sein Wissen mitteilt. So beruhen Gerüchte vielleicht weniger auf der reinen Freude am Reden und dem Prestigegewinn, der damit verbunden sein kann, als vielmehr auf einer institutionalisierten Pflicht zur Geschwätzigkeit, durch die das soziale Bedürfnis nach Sicherheit, nach einer stabilen, bekannten, übersehbaren Umwelt befriedigt wird.

In allen formalisierten Systemen, in denen für das System Entscheidungen getroffen werden müssen, sind darüber hinaus weitere strukturelle Bedingungen zu beobachten, die das Problem der Verantwortung komplizieren. Sobald das Fortbestehen des Systems Entscheidungen fordert — und das ist am ausgeprägtesten in Verwaltungssystemen der Fall, deren Handeln im Entscheiden besteht —, kann die Unsicherheitsabsorption nicht mehr dem natürlichen Prozeß der Rollenbildung, dem persönlichen Ansehen einzelner oder den Pressionen der sozialen Neugier überlassen bleiben. Es muß gewährleistet sein, daß Entscheidungen an bestimmter Stelle und vor allem zu bestimmter Zeit getroffen werden, und daß diesem Erfordernis auch ohne vollständige Information genügt wird. Dazu zwingt besonders der Umstand, daß von dem Moment an, in dem Entscheidungen notwendiges Mittel der Selbsterhaltung werden, auch das Nichtentscheiden zur Entscheidung wird, weil es Konsequenzen für den Systembestand hat und daher verantwortet werden muß. Es besteht dann nicht mehr die Möglichkeit, den Informationsmängeln durch Zurückhaltung und Passivität Rechnung zu tragen.

Dieser Zwangslage wird durch eine gewisse Formalisierung des Entscheidungsganges entsprochen, die auch die Verantwortung betrifft. Die Systemnotwendigkeiten werden konsequenterweise zur Mitgliedschaftsbedingung gemacht, die Zwangslage des Systems, Sein oder Nichtsein, wird auf den einzelnen abgewälzt und heißt für ihn: Mitglied oder Nichtmitglied. Die Entscheidungszumutung wird so formalisiert, daß er

ihr nicht ausweichen kann, ohne seine Mitgliedschaft im System zu riskieren. Er muß sich stets entscheiden, zu entscheiden oder nicht zu entscheiden, und muß auch für das Nichtentscheiden Gründe angeben können[9]. Auf seiten des Empfängers einer Mitteilung im System findet sich eine ähnliche Zwangslage, ein korrespondierendes Entweder/Oder: Er kann die Kommunikation nicht kritisieren, ohne einen besseren Vorschlag zu machen, ohne selbst Verantwortung zu übernehmen bzw. bessere Informationen zu liefern[10]. Die reine Polemik, das bloße Aufweisen von Schwächen und Unsicherheiten bleibt typisch erfolglos, wenn entschieden werden muß, und macht den „Intellektuellen" in der Organisation mißliebig[11].

Schon hiermit zeichnet sich ab, wie diese strukturellen Rahmenbedingungen der Verantwortung manche faktischen Verhaltenstendenzen ermöglichen oder begünstigen, so die bekannte Neigung des Bürokraten zum Abwälzen des Entscheidungsdrucks und damit der Verantwortung oder das hohe Maß an kritikloser Hinnahme von Entscheidungen, die andere verantworten. Aber unser Bild ist noch nicht differenziert genug, um diese Probleme aufnehmen zu können.

Es kommt hinzu, daß sich die eigentliche Funktion der Verantwortung, die Unsicherheitsabsorption, dem Zugriff der Formalisierung im wesentlichen entzieht. Es ist nicht möglich, die Kommunikation sicherer Entscheidungen auf Grund unsicherer Informationen zur Mitgliedschaftsbedingung zu machen. Das gäbe für jeden Fehler Ausreden, machte Kontrollen unmöglich und würde der idealen Außendarstellung schaden. Die formale Organisation muß deshalb Auswege und Umwege benutzen, um die Funktion der Unsicherheitsabsorption zu erfüllen. Sie kann ihr nur indirekt dienen, und es liegt auf der Hand, daß sie sich dabei in Schwierigkeiten und Widersprüche verwickelt[12].

Im wesentlichen gelingt der formalen Organisation die notwendige Absorption von Unsicherheit gleichwohl, und zwar auf zwei Wegen: durch Differenzierung von Entscheidungszuständigkeiten nach exklusi-

---

[9] Die Kunst, nicht zu entscheiden, würdigt als „fine art of executive decision" Barnard 1938 S. 193 f. Vgl. auch H. E. Dale 1941 S. 99 f.

[10] Vgl. dazu die Feststellung, die wir oben S. 37 bereits getroffen haben: daß mit offenem Ungehorsam immer ein Führungsanspruch angemeldet wird. Ähnlich argumentiert Barnard 1938 S. 170 und sieht darin einen der Gründe, die zur Stabilisierung formaler Autorität beitragen: „Most persons are disposed to grant authority because they dislike the personal responsibility which they otherwise accept, especially when they are not in a good position to accept it."

[11] An diesem zentralen Problem des Intellektuellen in der Bürokratie geht die Untersuchung von Merton 1945 leider vorüber; vgl. aber die Bemerkungen über die „deadline neurosis", die aus der Unerfüllbarkeit des Wunsches nach mehr Information in begrenzter Zeit entsteht.

[12] Mit weiteren Schranken der Unsicherheitsabsorption durch formale Organisation befassen sich Blau/Scott 1962 S. 240 f.: Sie kann Änderungen und Konflikte nicht völlig eliminieren.

ven Kompetenzen und durch Auslegung der Verantwortung als Verantwortlichkeit, das heißt als Rechenschaftspflicht für Fehler.

Wenn die Informationen, die ein System zu verarbeiten hat, einen gewissen Umfang überschreiten, wird es unrationell, eine gleichmäßige Informiertheit aller Mitglieder anzustreben. Es werden dann unter differenzierenden Kriterien Schwerpunkte der Informationsverarbeitung und damit auch des Informationsbesitzes gebildet. Das System erhält ein gegliedertes Gedächtnis. Eine solche Gliederung kann zu gegeneinander exklusiven Kompetenzen versteift und formalisiert werden. Es werden dann Stellen geschaffen, die für die Transformation von Informationen im Rahmen fest umrissener Programme ausschließlich zuständig sind. Sie beschaffen formal-legitimierte Tatsachen zur weiteren Verwendung im System.

Dadurch werden nicht nur Vorteile der Arbeitsteilung gewonnen, die übrigens auf dem Gebiete der Entscheidungstätigkeiten noch wenig erforscht sind. Es tritt zugleich ein wichtiger Effekt ein, der mit einem Schlage die Verantwortungssituation im ganzen System ändert: Die organisatorische Konzentration des Informationspotentials an einer Stelle *entlastet alle Anfragenden von der Verantwortung für die Auswahl ihrer Informationsquelle,* entlastet sie damit von der Verantwortung für das Auffinden der besten Informationsquelle oder für das Abwägen von Informationen aus verschiedenen Quellen und erspart deshalb in hohem Maße eine sachlich eingehende Prüfung der Information selbst. In differenzierten Systemen kann man[13] deshalb mit der fiktiven Unterstellung arbeiten, daß eine Information zutrifft, wenn sie von der zuständigen Stelle kommt[14]. Der Empfänger hat weder die Kenntnisse noch die Zeit, Informationen, die er erhält, selbst zu erarbeiten. Er kann sie nur annehmen oder zurückweisen. Er ist daher gehalten, sich an sekundären Zeichen der Zuverlässigkeit zu orientieren. Als solche Zeichen dienen neben der Zuständigkeit auch die ausgewiesene fachliche Befähigung des Absenders, Übereinstimmung der Information mit allgemein bekannten Tatsachen, Unauffälligkeit und vor

[13] Man kann! Wie weit von dieser Entlastungsmöglichkeit faktisch Gebrauch gemacht wird, ist eine andere Frage. Im allgemeinen müssen aber schon besondere Interessen des eigenen Arbeitsgebietes auf dem Spiel stehen, also Konflikte in der Luft liegen, wenn man sich entschließt, Mitteilungen zu überprüfen, die von anderen verantwortet werden. Erschwerend kommt hinzu, daß ein solcher Schritt die Angelegenheit häufig auf eine höhere Stufe der Hierarchie bringt.

[14] Landsberger 1961 b S. 308 f. sieht in dieser abgekürzten Orientierung an Mitteilungen anderer Abteilungen eine Art horizontaler Autorität auf Grund von Vertrauen. Zu dieser statuslosen Autorität auf Grund funktionalspezifischer Kompetenz vgl. ferner Parsons 1939. Überwiegend wird ein solcher „Ist nicht meine Sache"-Standpunkt von der Organisationswissenschaft einseitig negativ gewürdigt und lediglich als Einengung der Interessen und Horizonte infolge zu spezieller Arbeitsteilung gesehen. Vgl. z. B. E. Gross 1953 S. 369.

allem eine entsprechende Aufmachung der Mitteilung als sorgfältig erarbeitet, ernsthaft überlegt. Mit Hilfe dieser halbfiktiven Orientierung ist es möglich, ein rationales Verhalten zum Unbekannten zu erreichen, wie es allen Organisationen aufgegeben ist[15].

Solche formal-fiktive Koppelung von Entscheidungsleistungen verschiedener Stellen, die ein hohes Maß interner Differenzierung erzeugt, wird dadurch abgesichert, daß jede Einzelstelle für ihren Beitrag zur Informationsverarbeitung organisatorisch verantwortlich gemacht wird, das heißt: ihrem Vorgesetzten rechenschaftspflichtig ist. Im Ausstrahlungsbereich der formalen Organisation wird Verantwortung also als Pflicht zur Vermeidung von Fehlern definiert. Das Verantwortungsproblem erhält damit eine prägnante Fassung, die jedoch die ursprüngliche Funktion nicht mehr voll deckt und daher ihre Unzulänglichkeiten hat.

Die Umgestaltung des Ausgangsproblems erfolgt nicht etwa willkürlich. Verantwortung kann nur getragen werden, wo Vertrauen besteht. Die Vermutung, daß keine Fehler gemacht werden, ist die Rationalform, in der sich Vertrauen zur Diskussion stellt. Wer gefragt wird, weshalb er Vertrauen schenkt, begründet das mit Argumenten, die beweisen sollen, daß der Partner vermutlich keine Fehler macht. In der Fehlerkontrolle liegt daher zu Recht auch die organisatorische Anknüpfung für das Problem der Verantwortung und die rationale Legitimation des Vertrauens.

Gleichwohl führt die organisatorische Ausgestaltung der Fehlerverantwortlichkeit in eine starke Divergenz zu den Notwendigkeiten der Unsicherheitsabsorption, weil sie nicht alle Seiten des Unsicherheitsproblems erfaßt: weil Unsicherheit nicht nur vermeidbare Fehler betrifft und weil sie nicht allein auf rationalem Wege überwunden werden kann.

Soll Verantwortlichkeit organisatorisch sichergestellt werden — und das ist ein zentrales Anliegen der klassischen Organisationswissenschaft —, so setzt das außer einem genau formulierten System von Erwartungen und Beurteilungsstandards die eindeutige Zurechenbarkeit von Leistungen und Fehlern voraus. Verantwortlich ist notwendig individuell bezogen und somit im System verteilt. Dem bekannten Organi-

[15] Im großen Reich der organisatorischen Fiktionen besetzen diese Fiktionen des Verantwortungsprozesses nur ein begrenztes Gebiet. Sie dienen dem Umgang mit unbekannten Tatsachen. Daneben gibt es Fiktionen, die dem Behandeln von Widersprüchen gewidmet sind, sich also auf bekannte Tatsachen beziehen. Sie dienen vornehmlich dazu, die Formalstruktur gegen die Kommunikation widersprechender Tatsachen zu schützen. Vgl. dazu Dubin 1961 S. 433 ff. Schließlich gibt es auch noch reine Abkürzungsfiktionen, etwa die Fiktionen der Jurisprudenz, bei denen es sich zumeist nur um Kurzformeln für begründete Analogien handelt (Jhering).

sationsprinzip der Einheit der Leitung[16] muß ein Prinzip der Einheit der Verantwortlichkeit entsprechen. Beide bezeichnen im Grunde denselben Sachverhalt, einmal in der Perspektive des Untergebenen, zum anderen in der Perspektive des Vorgesetzten, nämlich, daß es nur authentische Kommunikationen geben darf[17], die auf eine bestimmte Stelle zurückgeführt werden können.

Dieser Grundgedanke ist in verschiedenen Organisationsprinzipien enthalten, die in der traditionellen Organisationswissenschaft vertreten werden, zum Beispiel (1) im Prinzip der Unteilbarkeit der Verantwortlichkeit[18], (2) im Prinzip, daß Verantwortlichkeit nicht delegierbar sei, daß also eine Delegation von Aufgaben von der Verantwortlichkeit nicht befreie[19], und (3) im Prinzip der Übereinstimmung von Befugnis und Verantwortlichkeit[20]. Alle diese Prinzipien dienen dazu, den Verantwortlichen Ausreden abzuschneiden, sie also zu rechtzeitiger Sorgfalt zu motivieren. Sie erschweren ihnen die Verantwortung.

So bevorzugt die formale Organisation aus Gründen der Verantwortlichkeit vielfach das sogenannte bürokratische System mit Entscheidungen durch Einzelpersonen. Bei Kollegialentscheidungen wird der Mangel an individueller Zurechenbarkeit und Verantwortlichkeit als Nachteil gesehen[21]. Kollegialentscheidungen dienen aber in besonderem Maße der Unsicherheitsabsorption, weil die Teilnehmer sich außer durch sachliche Einsicht auch durch den sich herausbildenden Konsens bestärkt fühlen und gerade die Übereinstimmung Informationslücken zudecken kann.

Ein weiterer Unterschied besteht darin, daß Verantwortlichkeit eine Beziehung zum Vorgesetzten ist, nur ihm gegenüber besteht, während

---

[16] Dazu etwa Fayol 1929 S. 21 f.; de Leener 1947 S. 193 ff.; Simon 1955 S. 16 ff., 91 f.

[17] So namentlich Barnard 1938 S. 180 f.

[18] Vgl. E. Dale 1957 S. 49.

[19] Dazu Schmalenbach 1959 S. 45 f., 48 f., 56 f.; R. Tannenbaum u. a. 1961 S. 257. Anders Höhn 1961 S. 351.

[20] Vgl. z. B. Fayol 1929 S. 19 f.; Metcalf/Urwick 1941 S. 147; Simon u. a. 1950 S. 215 f.; Schmalenbach 1959 S. 44 ff.; Bleicher 1961 S. 156 f. und die ablehnenden Stellungnahmen von Simon u. a. 1950 S. 532 ff.; V. A. Thompson 1961 S. 129 ff.; Haire 1962 S. 171 f.

[21] Zu dieser bekannten These vgl. etwa Pözl 1857 S. 210; Nordsieck 1955 S. 122; Kosiol 1959 b S. 200 f.; E. Dale 1959 S. 119, 121 f.; Dagtoglou 1960 S. 25 f. mit weiteren Hinweisen.
Die umgekehrte Bewertung findet sich bei Anhängern der human-relations-Bewegung: klare, individuelle Verantwortlichkeit führe zu einer Scheinzurechnung von Erfolgen, welche die Leistungszusammenhänge verzerrt widerspiegele; sie entfache Konkurrenz und Feindschaft in Gruppen, die zusammenarbeiten sollten. Vgl. Likert 1959 und 1961 (insb. S. 108 f.) und Haire 1962 S. 170 ff. Auch Burns/Stalker 1961 empfehlen, von klaren Verantwortlichkeitsbegrenzungen zugunsten offener kollegialer Kooperation abzusehen, wo Organisationen unter dem Druck rasch wechselnder Umweltbedingungen stehen.

die Unsicherheitsabsorption für den Adressaten der Kommunikation geleistet wird. Der Vorgesetzte kann selbst Adressat sein, aber in vielen Fällen ist er es nicht. Auch Mitteilungen an Kollegen und Untergebene sind, soweit es sich um formale Akte handelt, verantwortliche Handlungen, die dem Vorgesetzten gegenüber auf Verlangen offengelegt werden müssen. Beide Partner einer verantwortlichen Kommunikation orientieren sich daher stets an der Existenz eines Vorgesetzten, eines Instanzenzugs, obwohl diese Offenheit nach oben den Prozeß der Unsicherheitsabsorption auch stören kann; denn häufig entschließt man sich leichter, wenn man sich ohne Kontrolle weiß. In solchen Fällen wird man, um Verantwortung übernehmen zu können, informale, das heißt: unverantwortliche Kommunikationen wählen[22]. Das kann wiederum ein berechtigtes Mißtrauen des Empfängers auslösen und ein Bemühen, den Absender auf seine Äußerung nach den Regeln der formalen Organisation „festzulegen". Mancherlei taktische Züge des Geschäftsverkehrs in formal organisierten Systemen erklären sich aus dieser Diskrepanz von Verantwortung und Verantwortlichkeit.

Die Fixierung der Verantwortlichkeit auf feststellbare Fehler hat außerdem zur Folge, daß zwischen echten Ungewißheitsfällen und sonstigen Mißgriffen nicht hinreichend differenziert wird. Beide lösen Verantwortlichkeit aus. Insofern reicht der Bereich der Verantwortlichkeit über den der Verantwortung hinaus. Das Ausmaß an echter Verantwortung in den einzelnen Ämtern bleibt eine latente Struktur, die den Beteiligten oft nicht einmal bewußt, jedenfalls aber keine anerkannte Grundlage für die Bewertung ihrer Tätigkeit ist[23].

Auf der gleichen Linie liegt eine weitere Beobachtung, die Arthur Davis[24] festgehalten hat: Das formale System der Sanktionen (Belohnungen und Strafen) knüpft an zurechenbare Verdienste oder Fehler an. Daher ist es für die formale Organisation schwierig, wenn nicht unmöglich, Verantwortung als solche zu prämiieren und zu fördern.

Besondere Bedeutung hat schließlich, daß das Ausmaß der Verantwortlichkeit nach den oben zitierten Prinzipien mit der formalen Hierarchie übereinstimmen muß. Da Verantwortlichkeit den Befugnissen entsprechen muß und nicht delegierbar ist, wächst sie mit der Höhe der Stellung. Jeder Vorgesetzte ist für seine Untergebenen verantwortlich, soweit sein Weisungsrecht reicht. Die Schwerpunkte der Verant-

[22] Vgl. dazu die Feststellungen bei Weiss 1956 S. 58 ff., daß die Vorzüge der informalen horizontalen Koordination unter Kollegen, namentlich Unmittelbarkeit und Flexibilität, mit Unübersichtlichkeit und Unverantwortlichkeit bezahlt werden müssen, daher eine entsprechend zuverlässige Personalauslese voraussetzen.

[23] Vgl. die Schwierigkeiten, auf die Jaques (1956 S. 34 f.) stieß, als er den Ermessensbereich einzelner Stellen als Verantwortungsgrundlage ermitteln wollte.

[24] A. Davis 1948 S. 147 f.

wortlichkeit liegen also eindeutig oben. Nach dem offiziellen Schaubild der Organisation trifft die Verantwortlichkeit zunächst die Spitze — Verantwortlichkeit heißt hier Rechenschaftspflicht nach außen, Betrauung mit den adaptiven Funktionen des Systems — und teilt sich dann intern nach Maßgabe des hierarchischen Ranges und der sachlichen Aufgabenkreise.

Die hierarchische Ordnung der Verantwortlichkeit bedingt zugleich gewisse institutionelle Schwächen[25]. Je weiter hinauf man in der Hierarchie gelangt, desto unbestimmter werden die Verhaltensstandards, desto genereller sind die Positionsmerkmale umschrieben[26]. Es fehlt also in dem Maße, als die Verantwortlichkeit wächst, eine wesentliche Voraussetzung ihrer praktischen Durchführung. Die stärkste Verantwortlichkeit trifft den Träger des höchsten Status, also den, der sich gegen die Zumutung der Rechenschaft am besten wehren kann. Seine Verantwortlichkeit ist aus dem Inneren des Systems heraus kaum zu aktualisieren. Da außerdem die leitenden Personen ein System in der Außenwelt repräsentieren, können Fehler ihnen persönlich nicht ohne Schaden für das System zugerechnet werden[27]. Vor allem aber hemmt die umfassende Verantwortlichkeit eines Vorgesetzten ihn selbst, seine Untergebenen zur Rechenschaft zu ziehen. Das Prinzip der Nichtdelegierbarkeit der Verantwortlichkeit hat nämlich die Folge, daß zwischen Vorgesetztem und Untergebenem keine klaren, exklusiven Grenzen der Verantwortlichkeit zulässig sind. Es mögen sich informale Regeln der Zurechnung einleben. So werden in der öffentlichen Verwaltung etwa Rechenfehler dem Sachbearbeiter, rechtliche Fehlurteile in diffizilen Materien dem Dezernenten, politische Fehlgriffe dem Abteilungsleiter zur Last gelegt. Aber das ist eine Art gentlemen's agreement unter den Beteiligten, damit jeder von ihnen Informationsbesitz und Prüfungstätigkeit spezialisieren kann. Formal kann eine solche Aufteilung nicht anerkannt werden. Der Vorgesetzte, der seinen Untergebenen zur Rechenschaft zieht, aktualisiert damit zugleich seine eigene Verantwortlichkeit. Wenn auch das Argument tu quoque persönlich selten gewagt wird, so ist es im Verkehr von untergeordneten mit übergeordneten Behörden bereits keine Seltenheit mehr. Außerdem werden durch eine solche Diskussion höhere Stellen wach. So tendiert ein solches System nicht gerade zur Entdeckung von Fehlern, sondern eher zur Kollusion bei ihrer Verbergung.

Diese Schwäche der Verantwortlichkeit darf jedoch nicht allzu kritisch gewertet werden. Sie kommt der Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, in mancher Hinsicht entgegen. Denn Verantwortung und

[25] Ähnlich V. A. Thompson 1961 S. 129 ff.
[26] Vgl. dazu Martin 1956; March/Simon 1958 S. 63.
[27] Vgl. dazu Stryker 1954 S. 116 ff.

Verantwortlichkeit fallen in großen, formal organisierten Systemen weit auseinander.

Die Betonung der hierarchischen Verantwortlichkeit läßt sich mit den Erfordernissen der Unsicherheitsabsorption noch einigermaßen in Einklang bringen, solange eine zweite, dazugehörige Hypothese zutrifft: daß die Außenkontakte der Organisation über die Spitze laufen, also dort die Informationen von außen eintreffen und aufgenommen werden. So lautet in der Regel denn auch die formale Darstellung: Man schreibt an den Minister und bekommt von ihm Antwort. In Wirklichkeit ist diese Vorstellung, wie wir noch eingehend erörtern werden, bei allen großen Systemen völlig irreal geworden und wird nur noch als nützliche Fiktion beibehalten. Die Masse der Außenkontakte wird in jedem größeren System ohne Beteiligung, ja ohne Unterrichtung der Spitze abgewickelt. Daher kommt es, daß die Spitze, wenn eine Angelegenheit an Bedeutung gewinnt, von unten her und unter Abfilterung alles Unwesentlichen unterrichtet werden muß. Das geschieht durch eine eigens dafür zubereitete Information, die hochgradig verdichtet ist, und die Unsicherheiten im wesentlichen schon absorbiert hat. Die Verantwortung im ursprünglichen Sinne liegt also unten. Der Weg der Informationen im System und die Verantwortung für ihre Bearbeitung ist durch die Ordnung der Außenkontakte weitgehend vorgezeichnet und kann sich daher mit der hierarchischen Ämterordnung, die nach anderen Gesichtspunkten gebaut ist, nicht völlig decken. Die Verteilung der Verantwortung und die Verteilung der Verantwortlichkeit fallen in großen formalisierten Systemen strukturell auseinander[28]. In den unteren Rängen wird die Unsicherheit absorbiert, die Spitze absorbiert Lob und Tadel.

Die Diskrepanz von Verantwortung und Verantwortlichkeit wird durch die Organisationsstruktur, die ja stets formale Struktur ist, nicht ausgeglichen. Es gibt zwar feste Rollen und Ämter, deren latente Funktion auf dem Gebiete der Unsicherheitsabsorption liegt und die eben deshalb von den normalen hierarchischen Verantwortlichkeiten freigestellt sind. Man findet sie gewöhnlich in der Nähe des Chefs, in zentralen Stäben oder in Form bevorzugter persönlicher Berater. Ihre Ver-

[28] Auch auf dieses Problem ist man bisher lediglich im Bezugsrahmen der Einflußtheorie gestoßen. Die Diskrepanz von formal vorgesehenem und faktischem Einfluß ist bereits ein viel diskutiertes Thema der Organisationsforschung. Vgl. die Hinweise S. 33 Anm. 23. Die Frage nach der Verteilung der Verantwortung stellt diese Diskrepanz in einen anderen Bezugsrahmen und eröffnet daher den Blick auf eine andersliegende Problematik, auf andere Lösungsmöglichkeiten, andere Folgeprobleme.

Hier finden wir uns übrigens in starkem Gegensatz zu der sonst nahestehenden Theorie von Jaques 1956. Jaques will mit seiner Methode, Verantwortung durch die Zeitspanne des Ermessens zu messen, zugleich und vor allem eine hierarchische Rangordnung begründen. Sein Maßstab ist jedoch zu eng, um das Problem der Unsicherheitsabsorption voll zu erfassen.

antwortung findet jedoch keine formale Anerkennung. Für die mehr alltäglichen Entscheidungen wird das Problem der Diskrepanz von Verantwortung und Verantwortlichkeit ungelöst an das faktische Verhalten weitergegeben. So kommt es zu jenen geschickten Kombinationen widersprechender Notwendigkeiten, die sich in der täglichen Verhaltenspraxis beobachten lassen.

Der erfahrene Praktiker versteht es in aller Regel, Unsicherheiten zu überwinden, Verantwortung auf sich zu laden und doch einer Rechenschaftspflicht für problematisches Verhalten auszuweichen, Verantwortlichkeiten abzuschieben oder sie auf voraussehbare Folgen einzuschränken: „to follow the book or to pass the buck[29]." Vor allem nutzt er die hochdifferenzierte Arbeitsteilung aus, die es schwierig macht, Erfolge oder Mißerfolge irgend jemandem zuzurechnen. Er arbeitet an einer immer feineren Verästelung der Probleme und verwebt sie untereinander so, daß es schließlich unmöglich wird, die Fäden wieder aufzudröseln und das Scheitern eines Projektes auf eine bestimmte Ursache zurückzuführen. An den Klippen der Arbeitsteilung zerschellen die klassischen Prinzipien der Verantwortlichkeit. Jedenfalls hat unser Praktiker viele Möglichkeiten, sich im System zu bewegen, ohne anzustoßen. Er kennt genau die Grenzen, an denen die Verantwortung für eine Äußerung zur Verantwortlichkeit wird, so daß er sie nicht in unbeholfener Tapsigkeit, sondern bewußt und mit den notwendigen Sicherungen überschreitet. Er kann die Verantwortlichkeit streuen, indem er andere an Entscheidungen beteiligt. Besonders Sachverständige, Konferenzen oder Ausschüsse, also Einrichtungen, die schon institutionell der hierarchischen Einordnung widerstreben, werden gern als spanische Wand benutzt[30]. Man beteiligt sie und beruft sich auf sie. Dazu treten die Möglichkeiten, die in der Hierarchie selbst stecken, vor allem das große Privileg des Untergebenen, seinen Vorgesetzten zur Entscheidung zu zwingen[31]. Leichter und widerstandsloser noch als der Vorgesetzte schluckt die Vergangenheit die Verantwortlichkeit. Sie kann sich nicht wehren. Wer nachweisen kann, daß etwas immer so gemacht worden ist, ist die Verantwortlichkeit damit los[32]. Dabei hilft dem Praktiker sein Positionswissen, die überlegene Beherrschung der in seiner Stellung sich ansammelnden Informationen. Er kennt die Bestim-

[29] So formulierte A. K. Davis 1948 S. 149 die goldene Regel der Karriere des Berufsoffiziers.

[30] Eine häufige Feststellung. Vgl. z. B. Hacker 1903 S. 15, 96; Herring 1936 S. 300, 350, 395; Lachaze 1934 S. 492; Corso 1942 S. 14. Andererseits wächst die Verantwortlichkeit, wenn man sich über einen Rat hinwegsetzt. Diese Überlegung band die römischen Magistrate an die Empfehlungen des Senats.

[31] Zu diesem Hochschieben der Verantwortlichkeit vgl. A. K. Davis 1948 S. 146; Menzies S. 106 f.; Tannenbaum u. a. 1961 S. 299.

[32] Vgl. dazu Dubin 1958 S. 382, der die Berufung auf die Vergangenheit als besondere Form, Verantwortlichkeit zu vermeiden, eigens erwähnt.

mungen genau, auf die er sich notfalls berufen kann, mitsamt ihren Vorbehalten, Widersprüchen und Zweideutigkeiten. So kann er den Regel/Ausnahme-Slalom schneller laufen als seine Verfolger. Er besitzt einen Vorrat an Ausreden und Rechtfertigungen, die sich in Präzendenzfällen bewährt haben, und kann seine Kommunikationen so abfassen, daß sie gegen Angriffe gewappnet sind. Dazu dient die gefeilte bürokratische Schriftsprache, die durch Verwendung beziehungsreicher, altbewährter und jedenfalls unschädlicher Formeln eine Kommunikation sicher macht, und deren Windungen jeder, der mitzeichnet, noch einmal überprüft[33]. Schließlich verfügt der gewandte Mann über Strategien, die für informale Situationen bestimmt sind. Er weiß, wie man Dinge lanciert, Vorgängen einen gewissen Akzent gibt, Entscheidungssituationen in bestimmtem Sinne verdichtet und andere Möglichkeiten ausmerzt, ohne als Urheber und Verantwortlicher greifbar zu sein. So gelingt es, die praktische Bedeutung der formalen Verantwortlichkeit weitgehend zu reduzieren. Die Regeln der Verantwortlichkeit besagen dann faktisch nur noch, wer an Untersuchungen über Fehler zu beteiligen ist.

Dieser Neigung zur Streuung und Minimisierung der Verantwortlichkeit kommt die heute besonders in den Vereinigten Staaten so verbreitete Kritik des direkten, scharfkantigen Befehls in mancher Weise entgegen. Was immer man gegen den Motivationswert und die psychologischen Kosten unmittelbarer, sofort verbindlicher Weisungen vorbringen kann, sie waren jedenfalls eine Form gebundener, authentischer, persönlich-verantwortlicher Machtausübung. Die Führungstechniken, die sich darauf beschränken, indirekt zu manipulieren und Gruppenkonsens wachsen zu lassen, lassen zugleich die Machtausübung unsichtbar werden, so daß sie auch nicht kritisiert und zur Rechenschaft gezogen werden kann. Die Kritik wird, was seinen guten Sinn hat, in Diskussionen vorweggenommen. Es wird ein möglichst breiter Konsens gebildet, der alle Unsicherheit behebt. Danach ist niemand mehr verantwortlich. Auf diese Weise wird die Fähigkeit zur Unsicherheitsabsorption gesteigert, die Außenlenkbarkeit des Systems dagegen herabgesetzt.

Angesichts solcher Einstellungen und Verhaltensweisen ist es mit mißbilligender Entrüstung und ermahnenden Appellen nicht getan[34].

[33] Dazu finden sich gute Bemerkungen schon bei Doucet 1919 S. 220 f.

[34] Die „Verantwortungsscheu" des Bürokraten ist eines der Hauptthemen der üblichen Bürokratiekritik, die namentlich von der politischen Wissenschaft gepflegt wird, von dort aber auch in die Verwaltungswissenschaft eingedrungen ist. Vgl. z. B. Doucet 1919 oder Dimock 1959 S. 110 ff., 218 ff. Es fehlt dabei das Verständnis für die positiven Funktionen des faktischen Handelns.

Weit darüber hinaus führt die Studie von Morstein Marx 1962, die deutlich werden läßt, wie sehr das faktische Verhalten im Dilemma von Verantwortung und Kontrolle sich auf die unterschiedlichen allgemeinen Systembedingungen der Verwaltung im Osten, im Westen und in den Entwicklungsländ-

Die Feststellung, daß ein Verhalten rechtmäßig ist oder nicht, besagt nicht viel, und ebensowenig nützt es, die Verderbtheit der menschlichen Natur oder die besonderen Eigenschaften der Bürokraten als Erklärung zu zitieren[35]. Selbst die These von Arthur K. Davis (1948), der diese Erscheinungen als dysfunktionale Folgen der formalen Organisation deutet, greift noch zu kurz. Es handelt sich um Verhaltenstechniken, die auf die Diskrepanz von Verantwortung und Verantwortlichkeit bezogen sind[36]. Sie suchen die Nachteile formaler Verantwortlichkeit zu meiden, ohne ihre Vorteile als Institution zu verderben. Ihr Prinzip ist die Herabsetzung der formalen Organisation zu einer taktischen Größe, deren man sich in Einzelsituationen je nach Bedarf bedient oder nicht bedient. Auf solche Weise kann Raum geschaffen werden für die Entfaltung einer nichtformalisierten Verantwortung[37], für riskierte Entscheidungen, für Neuerungen, für ein problemoffenes, experimentelles Verhalten. Dafür ist ein schützendes Dunkel und ein gewisses Auseinanderfallen von Verantwortung und Verantwortlichkeit wesentlich.

Zwei dysfunktionale Folgen einer solchen Diskrepanz müssen aber wenigstens kurz erwähnt werden. Die eine betrifft die internen, die andere die externen Beziehungen des Systems.

Für den internen Verkehr fällt ins Gewicht, daß sowohl Verantwortung als auch Verantwortlichkeit Statusgesichtspunkte sind. Der formale, hierarchische Status stimmt mit der Verantwortlichkeit überein: Höherer Status heißt größere Verantwortlichkeit. Wer für Handlungen anderer formal rechenschaftspflichtig ist, kann daraus Forderungen an die Handelnden ableiten, Interventionen und Kontrollen damit begründen. Sein Interesse ist berechtigt, muß er doch seinen Kopf hinhalten.

---

dern einrichtet, so daß in den verschiedenartigsten Gegenzügen des Bürokraten die strukturellen Besonderheiten seines Systems und zugleich ein überall ähnliches bürokratisches Interesse deutlich wird.

[35] Eine funktionalistische Fassung dieser älteren Thesen bietet die psychoanalytische Theorie. Sie deutet die Strategien der Vermeidung von Verantwortlichkeit als Mittel der Angstbekämpfung. Vgl. z. B. Menzies 1960 S. 103 ff. Diese Funktionalisierung auf Probleme der Person hin läßt jedoch die Funktionen desselben Handelns für die Sozialordnung unerklärt.

[36] Das schließt nicht aus, daß sie daneben auch anderen Funktionen dienen und daß sie unter Umständen auch in den Dienst eines ungetrübten Daseins gestellt werden. Konkrete Verhaltensweisen haben niemals nur *eine* Funktion. Umgekehrt sind funktionale Aussagen nie exklusiv gemeint, rechtfertigen daher auch nicht in einem absoluten Sinne, sondern bezeichnen lediglich die Bedingungen, unter denen eine Leistung ersetzt werden kann.

[37] Damit ist natürlich nicht gesichert, daß Verantwortung, wo nötig, faktisch übernommen wird. Und es gibt zahlreiche Techniken des Ausweichens, die mit der Verantwortlichkeit zugleich die Verantwortung vermeiden, zum Beispiel der beliebte Ausweg, unsichere Projekte zwar zu fördern, aber nur mit minimalem Einsatz an Zeit und Geld. Ein Beispiel dafür aus einer amerikanischen Forschungsorganisation bei Marcson 1960 S. 112 ff.

Solche Einmischung und Überwachung ist stets Ausdruck eines höheren Status.

Andererseits begründet auch die Übernahme von Verantwortung durch Absorption von Unsicherheit einen besonderen Status. Es handelt sich um eine sozial geschätzte Leistung, die nicht erzwungen werden kann, sondern durch Anerkennung der Person entgolten wird. Die Kontrolle über dunkle Strecken des Entscheidungsganges hat überdies einen erheblichen Machtwert, mag sie auf Grund der Stellung im Kommunikationsnetz oder auf Grund fachlicher oder persönlicher Qualitäten erlangt sein. Macht zeigt sich hier an der Unerwartbarkeit der Entscheidung. Je stärker das Verhalten im übrigen reglementiert ist, desto größer wird die Macht dessen, der noch im Unsicheren zu entscheiden hat[38]. Solche Macht kann natürlich nur zustande kommen, wenn die Systemkonstellation andere Mitglieder veranlaßt, die verantwortungsvoll verdichteten Informationen zu akzeptieren, ohne ihre Schwächen aufzudecken. Auch solches Verhalten symbolisiert, wenn es einseitig erfolgt und typisch wiederholt wird, ein Statusgefälle.

Jede Diskrepanz von Verantwortung und Verantwortlichkeit birgt demnach die Möglichkeit in sich, daß eine Inkongruenz in der Statusordnung bewußt wird. Wer nach dem einen Kriterium höher steht, „verdient" diesen Status nach dem anderen nicht. Aus solchem Zwiespalt resultieren Unzufriedenheit, unangemessene Ansprüche, Unsicherheiten der Erwartungsbildung, Zweideutigkeiten im sozialen Verkehr, aggressive Änderungswünsche und latente Konflikte[39]. Oft wird demjenigen, der einen hohen Verantwortungsstatus bekleidet, dessen Legitimation versagt. So blickt der Spezialist, dessen Fach die Entscheidungen trägt, unzufrieden auf die Inhaber höherer Positionen in der Hierarchie, die zu akzeptieren pflegen, was man ihnen vorlegt.

Im Außenverkehr können Nachteile dadurch eintreten, daß die faktische Verteilung der Verantwortung im Unterschied zur Verantwortlichkeit für Außenstehende schwer erkennbar ist. Sie widerspricht der formalen Organisation und kann deshalb nach außen hin nicht dargestellt werden. Die Außenbeziehungen müssen unter der Fiktion abgewickelt werden, daß die Spitze auch die größte Verantwortung trägt.

Wer das System durch Informationen zu beeinflussen sucht, muß jedoch Zugang zu den Stellen finden, in denen Informationen tatsächlich

---

[38] Darauf hat Michel Crozier hingewiesen und betont, daß diese Situation die Machtchancen der Experten in einer an sich zentralisierten Hierarchie begründe: Sie verwalten einen Rest von Unsicherheit und verteidigen ihn erfolgreich; vgl. 1960 S. 72 ff.; ferner ders. 1961 S. 34, 38 f. Zum Machtaspekt der Unsicherheitsabsorption s. auch March/Simon 1958 S. 165 f.; Blau/Scott 1962 S. 175 f., 240 ff., ferner die interessante Definition der Macht als „unexpected" command over the actions of others von Nadel 1951 S. 169.

[39] Zum allgemeinen Problem der Statuskongruenz bzw. -inkongruenz vgl. oben S. 165 f.

ausgewertet werden oder, wenn sie fehlen, Verantwortung übernommen wird. Er will versuchen, die Verantwortung durch gezielte Informationen zu mindern, muß daher wissen, wo sie getragen wird. In Normalfällen wird diese Schwierigkeit dadurch abgefangen, daß Außenkontakte nach Zuständigkeiten spezialisiert werden und in den Stellen, die mit der Außenwelt in Kontakt treten, zugleich die Fakten formuliert werden, über die das System entscheidet. Der Verantwortungsschwerpunkt liegt — entgegen dem formalen Schaubild — an den Toren des Systems. Wenn jedoch Konflikte aufflammen, wenn besonders wirksamer Einfluß gesucht wird, wenn ein Problem in zweite oder dritte Hände gespielt werden soll, ist die Kenntnis der Verantwortungsstruktur wesentliche Erfolgsbedingung. Und solche Beeinflußbarkeit des Systems ist ihrerseits wesentliche Bedingung seines Fortbestandes in einer kritischen Umwelt. Sie fordert daher informale Außenkontakte, „persönliche Beziehungen" als Korrektiv, in denen die Geheimstruktur der Organisation, die wahre Lage der Gewichte behutsam preisgegeben wird[40].

In formal organisierten Systemen treten demnach zahlreiche strukturell bedingte Probleme auf, die einer elementaren, natürlichen Sozialordnung fremd sind. In normalem gesellschaftlichem Verkehr ist der Bedarf an Unsicherheitsabsorption weniger dringlich und weniger speziell gegeben. Er wird in hohem Maße durch unbewußt wirkende Mechanismen ausgeglichen. So wirkt namentlich das Streben nach idealer Selbstdarstellung in sozialen Kommunikationen, deren Techniken Goffman[41] so meisterhaft beschrieben hat, zugleich im Sinne einer sozialen Unsicherheitsabsorption. Man pflegt sich und die eigenen Meinungen vor anderen als sicher, wohl fundiert, reingewaschen von allen Zweifeln und als fehlerfrei darzustellen. Wer es fertigbringt, als sicher zu erscheinen, gewinnt Vertrauen und Achtung. Er produziert Informationen, an denen andere sich orientieren können. Darin liegt einer jener automatischen Stabilisatoren, welche die elementare Sozialordnung ausbalancieren, indem sie zugleich Persönlichkeitsfunktionen und soziale Funktionen erfüllen[42], die aber in großen, formalisierten Sozialsystemen problematisch werden und nur noch gebrochen wirken.

In formalisierten Systemen treten dafür jene Ersatzlösungen in Funktion, die wir behandelt haben: die interne Differenzierung von Informationsschwerpunkten und die Rechenschaftspflicht für Fehler. Sie ermöglichen eine hochgradig fiktive Hinnahme fremder Entscheidungs-

[40] Zur Korrektur der bürokratischen Routine durch persönliche Kontakte, die als solche vom geordneten Verlauf abstechen und daher suspekt bleiben, vgl. Morstein Marx 1962 S. 165 ff. und Bensman/Vidich 1962.

[41] Goffman 1958.

[42] Ein anderer damit verwandter Mechanismus liegt in der sozialen Kontrolle der Ausdruckschancen für Gefühle, die zugleich der Bildung und Stabilisierung von individuellen Erlebnishilfen dient.

leistungen. Die Informationen, die man erhält, werden nur noch an den Kritierien des eigenen Arbeitsplatzes kontrolliert und so verarbeitet, daß die eigene Entscheidung in ähnlicher Weise von anderen abgenommen werden kann.

Mit solchen Fiktionen werden bestimmte partikulare Sicherheiten abgebaut, die man in elementaren Sozialordnungen nötig hat: Sicherheiten, die in der persönlichen Übersehbarkeit, Verläßlichkeit und Treue des Dieners, in den ausgewiesenen Fähigkeiten des Ratgebers und in der Achtung vor dem Herren lagen. In diesen Fragen kann man in großen Systemen — mehr oder weniger — indifferent sein. Zugleich verringert sich die persönliche Abhängigkeit von anderen, und die Kommunikationen werden emotional entlastet. An die Stelle des persönlichen und partikularen Vertrauens ist ein generalisiertes Vertrauen in die Funktionsfähigkeit des Systems getreten, in dem man Mitglied ist und dessen allgemeine Bedingungen jeder in der Perspektive seines Arbeitsplatzes kennen und beachten muß, um Mitglied zu bleiben. Das personsgebundene Vertrauen in die Richtigkeit einer Meinungsäußerung wird ersetzt durch ein generalisiertes Systemvertrauen; und dadurch ändert sich der Stil, in dem Unsicherheiten absorbiert und Verantwortung übernommen wird.

13. Kapitel

Formalisierung des Kommunikationsnetzes

Soziale Systeme können sich nur bilden und erhalten, wenn die teilnehmenden Personen Wahrnehmungen und Ansichten austauschen, also miteinander durch Kommunikationen verbunden sind. Das wechselseitige Handeln braucht sich nicht in Kommunikationen zu erschöpfen. Es kann zum Beispiel auch in Sach- oder Dienstleistungen bestehen. Jede Leistung muß aber, soll sie überhaupt im System Sinn haben und verstanden werden, von direkten oder indirekten Kommunikationen begleitet sein, zumindest also gemeinten Sinn erkennen lassen. Es gibt darüber hinaus soziale Systeme, die sich auch in ihrem Außenhandeln primär mit Kommunikationen befassen, sozusagen in einer verbalen Umwelt leben, und deshalb ausschließlich Kommunikationen als formales Handeln anerkennen — zum Beispiel Verwaltungen.

Wenn mehrere Menschen zusammentreffen, besteht rein logisch für jeden zunächst die gleiche Chance, Kommunikationen bestimmten Inhalts zu geben oder zu empfangen. Ein solches Modell gleichverteilter Kommunikationschancen wäre jedoch für alle Dauerbeziehungen unrealistisch. In dem Maße, als aus dem Zusammentreffen ein soziales System wird, bilden sich bevorzugte Kommunikationswege heraus. Aus

bestimmten Gründen, die die Struktur des Systems definieren, haben einige Personen besondere Chancen, Initiator oder Empfänger bestimmter Kommunikationen zu sein, und andere sind benachteiligt. Dadurch bilden sich an manchen Stellen im System Informationsschwerpunkte, denen an anderen Stellen eine Unterversorgung mit Informationen entspricht. Sobald diese Unterschiede sich zu erwartbaren Chancen verdichten, die für normale Mitglieder des Systems sichtbar sind, kann man von institutionalisierten Kommunikationswegen sprechen. Damit ist zunächst nichts anderes gemeint, als daß sich mit den verschiedenen Rollen im System unterschiedliche Kommunikationserwartungen verbinden. Alle sozialen Systeme verfügen über solche Vorzugsbahnen der Kommunikation.

Mit dem Begriff „Kommunikationsnetz"[1] soll hier ein engerer Tatbestand bezeichnet werden, der nicht in jedem sozialen System zu finden ist, sondern ein besonderes Interesse an der Ordnung von Kommunikationen voraussetzt. Kommunikationswege bilden ein Netz nur dann, wenn sie so miteinander verbunden sind, daß Informationen in übersehbarer Weise durch mehrere Stellen laufen. Zum Begriff des Netzes gehört, daß der Absender einer Nachricht sie dem Empfänger zu weiterer Verwendung in anderen kommunikativen Situationen zuleitet, und daß er in etwa übersehen kann, wie und in welchen Bahnen die Information weitergegeben wird. Der Grad der Durchsichtigkeit des Netzes mag schwanken. Wir wollen aber von einem Netz nur dann sprechen, wenn eine gewisse Vorzeichnung der Weiterleitung den Beteiligten bewußt und für sie, wenn nicht Motiv, so doch mitbedachtes Moment in ihrer eigenen Situation ist.

Das Weiterleiten besteht nicht — wie zumeist unterstellt wird[2] — in einem bloßen Transport von Nachrichten. Kommunikation ist nicht nur

---

[1] So geläufig der Begriff ist, so wenig kann man sich für seine Definition auf eine communis opinio berufen. Die folgenden Überlegungen versuchen, jene Merkmale zu präzisieren, die üblicherweise vorausgesetzt werden. Mayntz 1958 b S. 46 fordert für den Begriff des Kommunikationsnetzes ausdrücklich, daß Nachrichten typisch über mehr als eine Stelle weiterwandern.

[2] Die übliche Auffassung, die im ontologischen Wahrheitsbegriff fest verwurzelt ist, trennt scharf zwischen Denken und Sprechen, Entscheidung und Mitteilung und sieht deshalb Kommunikation als reine Übermittlung fertigen und unveränderten Sinnes. Die Ordnung der Kommunikationen wird als Ordnung bloßer Übertragungsvorgänge von nur sekundärer, instrumentaler Bedeutung verstanden. Das Kommunikationswesen wird auf eine Hilfsfunktion für die eigentlich wichtigen Entscheidungsprozesse beschränkt. Der Wert einer Kommunikation bemißt sich nach Richtigkeit und Ausführlichkeit der Sinnwiedergabe; alle Sinnveränderungen, alles Auslassen und Verkürzen, jede Einwirkung auswählender Perspektiven, erscheint als solche bereits in negativem Licht, als Fehler oder Verzerrung, ohne daß ihre Bedeutung für das System untersucht wird. Diese Auffassung übersieht, daß die Entscheidungsprozesse sozialer Systeme aus Kommunikationen bestehen. Sie wird der Tatsache nicht gerecht, daß in sozialen Systemen durch Ordnung der Kommunikationen zugleich die Informationverarbeitung geordnet wird,

Übertragung, sondern zugleich Verarbeitung von Sinn[3]. Die Spezialisierung eines Netzes auf reine Sinnübermittlung ist unter besonderen Umständen möglich, setzt aber, wie alle hochspezialisierten Systeme, besondere Vorkehrungen in der Umwelt voraus. Typisch steht ein soziales System zugleich vor der Notwendigkeit, Informationen zu verarbeiten, und kann diese Funktion nur durch sein Kommunikationsnetz erfüllen. Wenn ein System überhaupt ein Kommunikationsnetz bildet, dient dieses daher vor allem der Informationsverarbeitung. Die Anlage des Netzes muß sich nach den Aufgaben der Informationsverarbeitung richten und darf nicht nur auf möglichst raschen und vollständigen Transport von Nachrichten hin rationalisiert werden.

Eine Institutionalisierung von Kommunikationswegen und Ansätze zur Netzbildung finden sich bereits in nichtformalisierten, natürlichen Systemen. Die Netzbildung beruht durchaus auf Möglichkeiten des elementaren sozialen Verhaltens. Der Ausbau des Netzes zu einer verläßlich funktionierenden, eindeutig voraussehbaren Einrichtung der Informationsverarbeitung ist jedoch nur in formalisierten Systemen möglich. Er setzt eine Formalisierung der Netzrollen voraus.

Der Begriff der Formalisierung, den wir verwenden, ermöglicht es, diese These näher zu begründen.

Ein Kommunikationsnetz ist formalisiert in dem Maße, als Kommunikationen im Netz Anlaß geben können, die Mitgliedschaftsfrage zu stellen. Ansatzpunkte dafür bieten beide Pole der Beziehung, das Verhalten des Absenders und das Verhalten des Empfängers. Kommunikationen können in der Weise, wie sie erarbeitet und gefaßt werden, formalen Regeln unterworfen sein; sie können auch im Hinblick darauf, wie man sie empfängt und was man danach veranlaßt, formalisiert werden. Dies gilt zum Beispiel, wenn bei Mitteilungen (Weisungen) des Vorgesetzten Gehorsam vorgeschrieben ist. Formalisierungen finden sich aber nicht nur im hierarchischen „Dienstweg", sondern auch bei externen oder horizontalen Kommunikationen. Einen wichtigen Fall haben wir unter dem Kennwort „konditionale Programmierung" bereits behandelt[4]. Aber auch abgesehen von dieser sehr weitgehenden Festlegung auslösender Signale und ausgelöster Kommunikationen gibt es zahlreiche formale Vorschriften des Netzverkehrs. So darf der Empfänger einen Antrag oder Auftrag, der eingeht, nicht einfach unbearbei-

und daß es kaum soziale Systeme gibt, die auf eine Informationsverarbeitung verzichten können. Die moderne Kommunikationstheorie beginnt mit der Erkenntnis, daß die Informationsverarbeitung eines Systems durch Ordnung seiner Kommunikationen rational organisiert werden kann.

[3] Verarbeitung von Informationen führt zu einer Verbesserung ihres Informationswertes und (oder) ihres Sicherheitsgrades. Denselben Vorgang haben wir unter der Bezeichnung Unsicherheitsabsorption im Kapitel über Verantwortung behandelt.

[4] Vgl. oben S. 98 f.

tet liegenlassen, die Verweigerung der „Mitzeichnung" durch einen Kollegen nicht einfach ignorieren. Würde er behaupten, daß dieses Verhalten richtig sei und darauf trotz gegenteiliger Weisung bestehen, müßte er die Organisation verlassen.

Für ein formales Netz ist charakteristisch, daß sowohl das Absenderverhalten als auch das Empfängerverhalten formalisiert sind. Eine Teilformalisierung ist in Grenzfällen denkbar, aber selten angebracht; denn die Netzstellen sind typisch Durchgangsstellen, so daß Vorschriften über Empfängerverhalten zugleich — von der nächsten Kommunikation aus gesehen — Vorschriften über Absenderverhalten sind. Dadurch kommt es zu der eigentümlichen Geschlossenheit formaler Kommunikationsnetze. Die Informationen, die durch das Netz laufen, erscheinen selbst als formal. Wenn sie einmal in das Netz gegeben sind, bleiben sie Bestandteile einer formalen Situationsdefinition und müssen so weiterbearbeitet werden. Die Spuren ihrer formalen Bearbeitung durch den Vorgänger dienen als Symbol und lösen ein formales Verhalten des Empfängers aus. Wer eine Information formal in das Netz hineingibt, bewirkt damit eine formale, also verantwortliche Bearbeitung nicht nur in der Eingangsstelle, sondern im gesamten Netz. Das Netz ist in der Lage und häufig auch verpflichtet, über die Bearbeitung an jeder Stelle Rechenschaft zu geben.

Dieser Zwang zur Fortsetzung und zum Abschluß des formalen Handelns schließt natürlich informale Zwischenspiele nicht aus. Der Bearbeiter kann sich jederzeit eine schwierige Akte unter den Arm klemmen, zum Kollegen oder zum Vorgesetzten wandern und die Sache mit ihm besprechen. Der Vorgang wird dann formal erst weitergeleitet, wenn die Entscheidung informal bereits abgesprochen ist.

Die Geschlossenheit des formalen Netzes zwingt also keineswegs dazu, formale Kommunikationen wirklich zum alleinigen Träger des Entscheidungsvorgangs zu machen. Aber sie ist die strukturelle Bedingung des Gesamtprozesses und Voraussetzung für die arbeitsteilige Spezialisierung der Informationsverarbeitung. Sie ermöglicht es, eine große Zahl von Stellen für spezielle Aufgaben mit entsprechendem Informationsbesitz (Gedächtnis) einzurichten, zwischen denen, je nach Lage des konkreten Problems, Kommunikationen hin- und herlaufen. Jede Stelle kann, obwohl sie nur eine Teilzuständigkeit besitzt, an komplexen Problemen mitarbeiten. Denn sie kann davon ausgehen, daß ihre Beiträge, die sie als Kommunikation in das formale Netz gibt, weiterbearbeitet werden und nicht verlorengehen. Formale Kommunikationswege können daher hinsichtlich der beteiligten Personen und deshalb auch hinsichtlich der mitgeteilten Inhalte sowie in der Kommunikationsform ganz speziell, und das heißt: exklusiv, geregelt werden.

Mit der Geschlossenheit des Netzes läßt sich durch Formalisierung also auch die Spezifikation der Kommunikationswege erreichen[5]. Die Funktion der Netzspezifikation ergibt sich aus der Begrenztheit der menschlichen Kontaktfähigkeit.

Die Tatsache, daß die Aufmerksamkeitsspanne und das Gedächtnis der Menschen eng begrenzt sind und nicht wesentlich ausgeweitet werden können, bildet das strategische Problem aller nichtmaschinellen Informationsverarbeitung. Schon die klassische Organisationstheorie hatte dieses Problem — allerdings nur ausschnitthaft — gesehen und ihm große Bedeutung beigelegt. Eine umfangreiche Literatur[6] befaßt sich mit der „Kontrollspanne" des Vorgesetzten und der Zahl von Untergebenen, die er wirksam anleiten und beaufsichtigen kann. Es stoßen sich jedoch nicht nur die Leitungs- und Kontrollfunktionen, sondern alle kommunikativen Tätigkeiten an der Begrenztheit menschlicher Erlebnisfähigkeit[7].

Sobald soziale Systeme Informationen in einem Umfang verarbeiten müssen, der die Aufmerksamkeitsspanne des Einzelmenschen sprengt, müssen die Aufgaben geteilt werden. Durch Verteilung der Aufgaben und Informationen auf mehrere Stellen vervielfältigt sich in rascher Progression die Zahl möglicher und notwendiger Beziehungen zwischen den Stellen[8], und es besteht die Gefahr einer Überlastung der Netzstellen mit kommunikativen Anforderungen. Auf diese Gefahr kann das Netz durch Langsamkeit reagieren. Die Aufmerksamkeitsspanne der Netzstellen bleibt konstant; die einzelne Stelle kann sich aber mit einer Fülle von Informationen *nacheinander* befassen. Dadurch kommt es zu der bekannten, vielgerügten Langsamkeit und Schwerfälligkeit bürokratischer Apparate[9]. Das Ausweichen in die Zeitdimen-

---

[5] Auch March/Simon 1958 S. 3 f. sehen in der Spezifizierung ein charakteristisches Merkmal der organisierten Kommunikation.

[6] Vgl. Graicunas 1937; E. Dale 1959 S. 69 ff.; Suojanen 1955; Urwick 1956; Leibenstein 1960 S. 223 ff.; Pfiffner/Sherwood 1960 S. 153 ff. — um nur einige Beispiele zu geben. In der deutschen Literatur setzen sich z. B. Schmalenbach 1959 S. 75 ff. und Ulrich 1961 mit diesem Problem auseinander.

[7] Diese Ausweitung der Problemstellung ist namentlich Simon zu verdanken. Seine Kritik der traditionellen Organisationstheorie hat ihn zu grundsätzlichen Forschungen über die Grenzen menschlicher Rationalität als Organisationsproblem geführt. Vgl. Simon 1946; ders. 1957 b insb. S. 196 ff.; ferner March/Simon 1958 insb. S. 137 ff.

[8] Dazu vgl. Graicunas 1937; ferner Barnard 1938 S. 108 f.

[9] In gleicher Richtung wirken auch noch andere Strukturbedingungen, nämlich — woran zumeist gedacht wird — die Schwierigkeit der Koordination, die mit wachsender Spezialisierung zunimmt, und die Schwierigkeit rationeller Arbeitsteilung, die bei nicht genau voraussehbarem Arbeitsanfall gelegentliche Stauungen unvermeidlich macht. Es spricht mithin viel für Langsamkeit. Anders ausgedrückt: Will man Beschleunigung erreichen, so muß man zahlreiche Probleme, die durch Langsamkeit gelöst werden können, anders lösen, muß man Langsamkeit an mehreren Fronten durch funktional-äquivalente Lösungen ersetzen. Vgl. hierzu auch Morstein Marx 1956 S. 356 ff.

sion ist eine durchaus wirksame Problemlösung, die nicht sogleich kritisch und mit Unwillen betrachtet werden darf. Die Möglichkeit, simultane Anforderungen in ein Nacheinander von überlegten Schritten zu zerlegen, ist vielfach ein unentbehrlicher Ausweg — und das ist übrigens einer der Gründe, warum Modelle optimaler Rationalität für Systeme der Informationsverarbeitung selten geeignet sind[10].

Doch hat dieser Ausweg seine besonderen Voraussetzungen, nämlich eine relativ ruhige Umwelt, die dem System Zeit läßt, und eine Problemstruktur, die eine zeitliche Zerlegung in Teillösungen erlaubt. Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, dann bringen die Nachteile der Langsamkeit das System in Schwierigkeiten.

Wenn wir uns nach anderen, funktional äquivalenten Problemlösungen umsehen, stoßen wir auf die hier interessierende Spezifikation der Kommunikationswege[11]. Sie entlastet das Netz von allen unnötigen Kommunikationen und macht es zur Regel, daß Mitteilungen nicht primär nach den Selbstdarstellungsinteressen des Absenders ausgesucht, sondern auf den Informationsbedarf des Empfängers zugeschnitten werden (während sich bei informalen Unterhaltungen das Gegenteil nahezu von selbst versteht). Durch Spezifikation wird die in jedem Kommunikationssystem vorhandene ungleiche Verteilung der Kommunikationschancen perfektioniert und rational ausgenutzt. Mit der Spezialisierung nimmt zwar die Abhängigkeit der einzelnen Stellen voneinander zu und damit auch das Bedürfnis nach zuverlässigen Rollenerwartungen[12]. Aber dieses Problem kann durch detaillierte formale Regulierung der Netzrollen gelöst werden. Das Netz selbst ist, da es von der Perspektive der Einzelkommunikation abstrahiert und von allen Beteiligten in gleicher Weise gesehen wird, der wichtigste koordinierende Faktor.

Außerdem ist es in formalen Systemen möglich, die Motivation von der Kommunikation zu trennen und sie außerhalb des Netzes sicherzustellen. Damit wird die kontinuierliche Benutzbarkeit des Netzes un-

---

[10] Vgl. Luhmann 1960. Im übrigen hat besonders Lindblom darauf aufmerksam gemacht, daß die bürokratische Gepflogenheit, schrittweise zu planen, ein durchaus adäquates rationales Verhalten ist; vgl. Dahl/Lindblom 1953 S. 82 ff.; Lindblom 1958 S. 300 ff. und ders. 1959.

[11] Andere Möglichkeiten der Entlastung, die hier nur angedeutet werden können, liegen in der Generalisierung der Kommunikationen, insb. in der Substitution allgemeiner Regeln für Einzelfallanweisungen, in einer rationalen Kommunikationstechnik, insb. der Entwicklung einer präzisen eigenen Fachsprache des Systems, ferner in einer Herabsetzung des Anspruchsniveaus des Systems, insb. im Verzicht auf optimale Rationalität und der Zufriedenheit mit brauchbaren Lösungen. Vor allem aber ersetzt die Verantwortungsbereitschaft der Einzelstellen, die wir im vorigen Abschnitt untersucht haben, manche Informationen und damit manche Kommunikationen.

[12] Auch kann Spezialisierung ihrerseits wiederum Langsamkeit zur Folge haben, wenn sie zu starke Anforderungen an Koordination durch Einzelkommunikation stellt, mit anderen Worten: sich nicht regulativ koordinieren läßt.

abhängig von den Launen der Beteiligten gewährleistet. Die Fortsetzung der Beziehung hat nicht die Form einer persönlichen Gefälligkeit und braucht nicht von Fall zu Fall motiviert zu werden. So bekommt die Kommunikation im formalen Netz jene Leichtigkeit und Flüssigkeit, die es ermöglicht, die Aufmerksamkeit ganz den Sachproblemen zuzuwenden und die im übrigen die Kapazität des Netzes (die Zahl möglicher Kommunikationen) erhöht.

Die Spezifikation und Pauschalmotivation von Kommunikationen haben indes auch schwerwiegende Nachteile, die nicht unerwähnt bleiben dürfen. Sie begrenzen die zumutbaren Kommunikationsinhalte auf vorher programmierte Themen. Eine Erörterung anderer Dinge, vor allem also eine Erörterung neuartiger Einfälle, die nicht in die Fragestellung passen, kann abgelehnt werden. Diese Begrenzung zulässiger Mitteilungen hat natürlich den Sinn, Entscheidungen zu erleichtern. Das Netz ist dann aber nur noch durch Umprogrammierung und nicht mehr aus sich selbst heraus anpassungsfähig — es sei denn, daß sich neben dem formalen Netz informale Kommunikationswege bilden, die wahlweise benutzt werden können und die notwendigen Anpassungen vorbereiten[13]. Beide Kommunikationsweisen haben einen in fast jeder Beziehung konträren Stil und ergänzen sich dadurch unter der Voraussetzung, daß die Bahnen getrennt bleiben. Informale Kommunikationswege sind relativ unzuverlässig, nicht streng geschlossen, thematisch nicht spezifiziert; sie bevorzugen mündliche, nicht authentische Mitteilungen; sie bedürfen zusätzlicher Motivation, sind dadurch persönlichen Interessen und Gefühlen ausgeliefert, dafür aber auch unverbindlich, erfindungsreich und Träger für zahlreiche Nachrichten, denen das formale Netz verschlossen bleibt. Wir kommen bei der Behandlung des Cliquenwesens noch einmal auf sie zurück.

Nur unter der Voraussetzung formaler Organisation kann schließlich daran gedacht werden, ein Netz nach rationalen, funktionsspezifischen Gesichtspunkten anzulegen. Auch dabei dient das Problem der Kontaktentlastung als Leitfaden[14]. Bei gleicher Rationalität der Informationsverarbeitung verdient ein Netztyp den Vorzug, der die Kommunikationslast möglichst gering hält. Die Erforschung der Netztypen, ihrer Anwendungsbedingungen und ihrer Leistungsmöglichkeiten steckt zwar noch in den Anfängen[15]. Die ersten Ergebnisse deuten aber dar-

[13] Der verhältnismäßig strukturierte Charakter auch der informalen Kommunikationswege ist in der neueren Forschung viel behandelt worden. Vgl. z. B. Caplow 1947; E. Gross 1951; K. Davis 1953; Miller/Form 1957 S. 147 ff.; Daheim 1957 S. 157 ff.; Mayntz 1958 b S. 46 ff.; Long 1962.

[14] So auch March/Simon 1958 S. 167; Dubin 1959 S. 224. Üblicherweise lautet die Formel, Kommunikationswege so kurz wie möglich zu halten. Vgl. z. B. Barnard 1938 S. 176 f.; Moore 1946 S. 128 f.

[15] Einige Literaturhinweise: Bavelas 1950; Leavitt 1951; Guetzkow/Simon 1955; Flament 1956; Dubin 1959; Harary 1959; Mulder 1960; A. M. Cohen 1962; Carzo 1963.

auf hin, daß bei allen Aufgaben, die Koordination erfordern, die strukturlosen Netze, in denen jeder mit jedem kommunizieren kann, auch die leistungsschwächsten sind — ganz abgesehen davon, daß sie sich nur für sehr kleine Systeme eignen. Jede Struktur, jede Rationalisierung fordert den Einbau von Kommunikationsschranken und Zwangsrichtungen der Kommunikation. Nur dadurch wird eine planmäßige Verteilung von Informationen im Netz möglich. Ein leistungsfähiges Netz wird immer Regeln benötigen, die gewisse Kommunikationen ausschließen.

Der gegenwärtige Stand der Forschung erlaubt es nicht, die Frage zu beantworten, wie weit diese Struktur im einzelnen formalisiert sein muß oder wie weit ein informales Sicheinspielen von Vorzugsrichtungen der Kommunikation genügt[16]. Das Ausmaß der Formalisierung wird vermutlich von der Art der behandelten Themen abhängen und damit von System zu System verschieden sein. Wir können jedoch unsere Fragestellung nochmals einengen und ein Spezialproblem herausgreifen, um zu etwas konkreteren Analysen vorzustoßen. Dazu eignet sich die Frage, welche Bedeutung die Formalität der vertikalen Kommunikationen auf dem „Dienstweg" besitzt.

In der klassischen Organisationstheorie werden die formalen Kommunikationen mit den vertikalen Kommunikationen gleichgesetzt[17]. Diese Gleichsetzung wird weder auf ihre Funktion, und das heißt: auf andere Möglichkeiten hin untersucht, noch empirisch geprüft. Sie folgt aus der Definition der Formalität durch Herrschaft, steht in einem engen Zusammenhang mit dem Organisationsprinzip der „Einheit der Leitung"[18] und ergibt sich aus der Gleichsetzung von Hierarchie und Koordinationsaufgabe, die impliziert, daß alle Koordination über die Hierarchie läuft[19]. Formale Geltung kann eine Kommunikation nur durch delegierte Kompetenz oder durch die Autorität des Vorgesetzten, also nur auf dem Dienstweg erhalten. Von den meisten Autoren[20] wird

---

[16] Im wesentlichen geht nach anfänglicher Überschätzung der Bedeutung fester Strukturen die Tendenz heute dahin, deren Tragweite skeptischer zu beurteilen. Nach einer gewissen Lern- oder Selbstorganisationszeit scheinen sich die Leistungsunterschiede der einzelnen Netztypen zu verringern, zumindest bei komplizierteren Problemen. Vgl. dazu namentlich Mulder 1960 und Carzo 1963.

[17] Vgl. z. B. Tannenbaum 1961 S. 258. Auch die Betriebssoziologie hat diese These übernommen. Siehe Mayntz 1958 b S. 22; Miller/Form 1957 S. 40 ff.; Gardner/Moore 1957 S. 41 ff. Dazu kritisch Albach 1959 a S. 248 ff.

[18] Dazu grundlegend Fayol 1929 S. 21 f.

[19] Dazu als kritische Vertreter neuerer Einsichten Blau/Scott 1962 S. 183 ff.

[20] Vgl. etwa Fayol 1929 S. 28 ff.; Urwick 1943 S. 46 f., 113 f.; A. Brown 1945 S. 238 ff.; Brech 1957 S. 283; Schmalenbach 1959 S. 55; Acker S. 110 f.; Potthoff 1958 S. 62 ff.; Kosiol 1959 b S. 53, 64 ff.; Dale 1959 S. 200 ff.; Niederauer 1942 fordert, was ebenfalls auf eine Ausnahmeregel hinausläuft, die spezifische Festlegung des Rechtes zu horizontalem Verkehr.

zwar die Benutzung direkter Kommunikationswege zwischen den Untergebenden trotzdem[21] dringend empfohlen, aber man ist sich im klaren darüber, daß auf diese Weise formale Entscheidungen nur bei Einvernehmen aller Beteiligten zustande kommen, weil sie nur dann durch die delegierte formale Entscheidungskompetenz gedeckt sind. Dazu tritt in der Praxis vielfach die Vorstellung, daß alle „nach außen"gehenden Kommunikationen über die Spitze laufen müssen, daß also horizontale Kommunikationen nur zwischen Untergebenen eines Vorgesetzten möglich sind. Natürlich kommt es darüber hinaus zu vernünftig-abkürzendem Verkehr, aber er wird mit allen Kautelen der Vorläufigkeit und Unverbindlichkeit und häufig mit schlechtem Gewissen geführt[22].

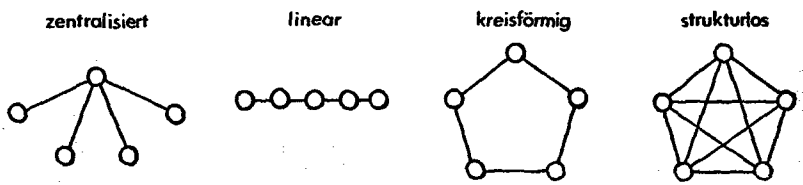
Die klassische Definition der Formalität durch Herrschaft ist für eine genauere Untersuchung des Dienstwegproblems weder anregend noch elastisch genug. Die Gründe für eine Formalisierung des Dienstweges können sich nicht allein aus den Begriffen Autorität und Delegation und einigen praktischen Klugheitsregeln herleiten lassen. Der Dienstweg muß vielmehr zunächst als Kommunikationsnetz bestimmter Art auf seine Eignung und seine Anwendungsbedingungen geprüft werden. Erst daraus können sich Gründe ergeben, seine Benutzung in bestimmten Fällen zur Mitgliedschaftsbedingung zu machen.

Die hierarchische Netzstruktur zeichnet sich durch ein Höchstmaß an Zentralisierung und damit durch starke Ungleichheit in den Kommunikationschancen aus. Sie privilegiert eine Stelle, die als einzige mit allen anderen Stellen verkehren kann, die anderen Stellen dürfen nur mit dieser Zentralstelle verkehren[23]. Diese Beschränkung der Kommunikationsmöglichkeiten beeinträchtigt naturgemäß die vollständige

[21] Das ist ein kennzeichnendes Beispiel für den methodischen Stil der klassischen Organisationslehre. Aus ihrem begrifflichen Ansatz werden Prinzipien richtigen Verhaltens abgeleitet, die dann durch Zulassung von Ausnahmen für nicht näher qualifizierte Fälle durchlöchert und praktikabel gemacht werden. So gewinnt man Formeln für alle Gelegenheiten, aber keine Theorie des faktischen Verhaltens in Organisationen.

[22] Zu diesen Folgen des strengen Dienstwegdogmas vgl. V. A. Thompson 1961 S. 86, 107, 165. Es handelt sich dabei um behebbare Mängel, keineswegs um notwendige Nachteile des hierarchischen Organisationstypus.

[23] In der amerikanischen Literatur wird dieser Typ als radial pattern oder als wheel pattern bezeichnet. Daneben gibt es z. B. lineare Verbindungen, mit oder ohne Einbahnverpflichtung, kreisförmige Verbindungen oder strukturlose Netze, in denen jeder mit jedem kommunizieren kann:



Ausnutzung des Informationsbesitzes und des intellektuellen Potentials einer Gruppe. Sie weckt nicht alle denkbaren Einfälle und stimuliert nicht alle denkbare Kritik von Einfällen. So kann eine Problemlösung infolge der Netzstruktur unentdeckt, eine schlechte Lösung unkritisiert bleiben, während bei freier Gruppendiskussion dieser Nachteil nicht aufträte. Auf diese Einsicht führt ein großer Teil der amerikanischen Experimente über Problembearbeitung durch Gruppen und bleibt in ihr gefangen[24].

Es wäre jedoch voreilig, aus diesen Ergebnissen einen Schluß für unstrukturierte Gruppendiskussion und gegen hierarchische Ordnung zu ziehen[25]. Die Bearbeitung komplizierter Probleme hängt nicht allein von der Aktualisierung möglichst vieler Einfälle und Informationen ab, so wie auch Systeme maschineller Informationsverarbeitung nicht allein von der Kapazität der Speicherzellen bestimmt sind. Es treten weitere Erfordernisse hinzu. Das System muß intermediäre Arbeitsgänge der selektiven Beurteilung und Koordination ansetzen. Deren Rationalisierung ist nur möglich, wenn darauf verzichtet wird, alles mit allem zu konfrontieren und jede Möglichkeit abzutasten. Hier wie auch sonst zeigt sich gute Organisation nicht in der maximalen Erfüllung aller Wünsche, sondern in der Klugheit des Verzichtens.

Die hierarchisch-zentralisierte Struktur hat den Vorzug, daß sie unter gewissen Umständen am raschesten und sichersten zu einer Übersicht über die im Netz vorhandenen Informationen führt. In allen Fällen, in denen es auf diese Übersicht, also auf Koordination ankommt[26], darf das zentralisierte Netz auf Grund einer anderen, ebenfalls experimentellen Richtung der amerikanischen Forschungen als das leistungsfähigste gelten[27].

Für realistische Situationen in komplexen Organisationen ist aber auch diese Einsicht noch wenig brauchbar. Ihr experimentelles Modell setzt nämlich voraus, daß die Informationen im System gleichmäßig verteilt und sämtlich in gleicher Weise zur Problemlösung benötigt werden[28]. Unter dieser Voraussetzung erspart es zahlreiche Kommunikationen zwischen den untergeordneten Stellen. Tatsächlich beruhen je-

[24] Vgl. die Übersicht und kritische Würdigung bei Blau/Scott 1962 S. 116 ff.

[25] Wie es sehr nachdrücklich V. A. Thompson 1961 S. 88 ff. tut.

[26] Das gilt z. B. bei der von Leavitt 1951 eingeführten Aufgabenstellung, die den amerikanischen Experimenten vielfach zugrunde gelegt wird: Jeder Teilnehmer erhält eine Karte mit einigen Symbolen, von denen eines auf allen Karten verzeichnet ist. Die Gruppe muß herausfinden, welches Symbol das gemeinsame ist. In diese Problemstellung ist jedoch, wie wir sehen werden, bereits ein Vorurteil zugunsten der hierarchischen Ordnung eingebaut.

[27] Auch dazu findet sich eine abgewogene Darstellung und Würdigung bei Blau/Scott 1962 S. 124 ff.

[28] Experimente, die mit einer ungleichen Verteilung von Informationen rechnen, haben für unser Problem noch keine eindeutigen Ergebnisse erbracht. Vgl. M. E. Shaw 1954 und Gilchrist u. a. 1954.

doch alle größeren Systeme der Informationsverarbeitung auf dem Prinzip der Arbeitsteilung. Dadurch sind die Informationen im System häufig ungleich verteilt. Die Problemstellungen wechseln von Fall zu Fall, und es läßt sich nicht von vornherein als Regel setzen, daß alle oder die meisten Stellen zu einem Problem etwas beizutragen haben. Wenn nur eine oder zwei Stellen beteiligt werden müssen, wäre es ein überflüssiger Umweg, wollte man die Informationen zentral sammeln.

Es kommt hinzu, daß das hierarchische Netz die Zentralstelle sehr stark belastet, praktisch also nur in kleinen Netzen von sehr wenigen Stellen funktioniert. Das Netz läßt sich nicht ausweiten, sondern nur mit anderen Netzen verschachteln. Alle größeren Systeme müssen einen mehrstufigen Instanzenbau bilden. Dessen Prinzip ist nicht etwa die vertikale Kommunikationsreihe, sondern die Überschneidung kleiner, zentral organisierter Netze. Die Zentralstellen der unteren Netze dienen jeweils in einem übergeordneten Netz als Untergebene[29]. Das Dienstwegprinzip bedeutet dann, daß eine Angelegenheit die Hierarchie hinaufgetragen werden muß bis zu einer Stelle, die ohne Beteiligung gleichrangiger Stellen entscheiden kann. Das heißt mit anderen Worten, daß der endgültigen Entscheidung nur Informationen von eigenen Untergebenen zugrunde gelegt werden dürfen[30].

Die Eignung des Kommunikationsnetzes hängt demnach von der Aufgabenteilung und der Verteilung der relevanten Informationen im System ab. Das Zentralnetz verdient den Vorzug nur, wenn die Problemstellung relativ genau vorgezeichnet ist und wenn sich für den Regelfall erwarten läßt, daß eine größere Zahl von Stellen im Netz ihre Informationen zur Problemlösung beitragen müssen. In größeren Systemen, die komplexe Aufgaben arbeitsteilig behandeln, kann deshalb das Zentralnetz nicht die alleinige Regel faktischen Entscheidens sein. Es muß andere Möglichkeiten geben, zu einer formal-endgültigen Entscheidung zu kommen.

In solchen Systemen können richtige Kommunikationswege nicht generell vorgeschrieben werden. Der formal vorgeschriebenen Arbeitsteilung entspricht eine Vorzeichnung von Kommunikations*möglichkeiten* durch die allgemeine Zuständigkeitsordnung. Der richtige Kommunikationsweg wird dann von Fall zu Fall entworfen. Das setzt voraus, daß eine bestimmte Ebene der Hierarchie als Ebene der normalen Sachbearbeitung und Entscheidung bestimmt wird — in der öffentlichen Verwaltung die Ebene der Dezernenten bzw. Referenten. Dort wird formal und verantwortlich über den Kommunikationsweg entschie-

[29] Zum Aufbau der Hierarchie aus sich überschneidenden Gruppen vgl. Weiss 1956 S. 51 f.; Likert 1961 S. 104 ff., 157 ff.; Simon 1960 S. 40 ff.; Barnard 1938 S. 110 ff.

[30] Diese Formel macht zugleich verständlich, daß Dienstwegformalisten vielfach gerade in den unteren Rängen sitzen.

den, den ein Vorgang zu nehmen hat. Die Entscheidung wird durch „Auszeichnung" eines Aktenvorganges sichtbar gemacht, wodurch zugleich deutlich gemacht wird, daß die Kommunikation überhaupt formal und nicht etwa informal gemeint ist. Diese Entscheidung muß gewisse Regeln beachten, die die Wahlmöglichkeiten einschränken, aber in den seltensten Fällen einen Netzweg vollständig determinieren. Dazu gehören zum Beispiel die Regeln, (1) daß man an einer Entscheidung alle beteiligt, deren Zuständigkeit berührt ist, die Beteiligung also nicht vom eigenen Informationsbedarf oder von der eigenen Verantwortungsbereitschaft abhängig macht[31]; (2) daß eine formale Entscheidung nur möglich ist, wenn man sich mit den auf gleicher Ebene beteiligten Stellen einigt; (3) daß, wenn diese Einigung scheitert, der Dienstweg zum nächsthöheren Vorgesetzten beschritten werden muß, und (4) daß dieser Vorgesetzte auf seiner Ebene den Einigungsversuch erneuern muß usw., bis die Angelegenheit einen Vorgesetzten erreicht, der allein entscheiden kann.

Auf diese Weise wird die starre und exklusive Vorschrift des Dienstweges durch die elastische Regelungstechnik der „konditionalen Programmierung"[32] von Entscheidungen abgelöst. Die Kommunikationsanweisungen erhalten die Form einer bedingten Instruktion: *Wenn* eine Information A eintrifft, muß eine Mitteilung AB an X gegeben werden; oder, in allgemeinerer Fassung: *Wenn* ein Vorgang die Zuständigkeit einer anderen Abteilung berührt, muß sie beteiligt werden. So können Vorschriften unabhängig vom Zeitpunkt und der Zeitfolge des Eintreffens der Informationen festgesetzt werden, damit auch unabhängig von der Zahl der zu erwartenden Vorfälle und von der Wahrscheinlichkeit ihres Eintreffens. Ein hohes Maß an formaler Exaktheit und Routine ist möglich, obwohl die Wechselfälle der Umwelt nicht voraussehbar und nicht beherrschbar sind[33]. Trotz detaillierter Regelung bleibt das Kommunikationsnetz gegenüber Wechselfällen der Umwelt relativ invariant.

---

[31] Darin liegt zugleich ein Mechanismus, der Initiative ersetzt. Da in formalen Kommunikationsnetzen der Informationsaustausch kaum noch emotionale Qualitäten hat und außerdem mit zunehmender Größe die Übersicht über die vorhandenen Informationsmöglichkeiten schwindet, kann man sich auf Initiative auf Grund eigenen Informationsbedarfs oder eigener Mitteilungsfreude nicht mehr verlassen. Diese natürliche Motivationsgrundlage wird ersetzt durch eine schematische Beteiligungsregel auf Grund des Geschäftsverteilungsplans, also durch eine formale Pflicht. Vgl. dazu Kosiol 1959 b S. 68.

[32] Zur Ableitung der konditionalen Programmierung aus der generellen Akzeptierung der hierarchischen Autorität vgl. oben S. 98 f.

[33] Bezahlt wird diese Unbestimmtheit mit Schwierigkeiten bei einer rationalen, gleichmäßigen Arbeitsverteilung, weil sich das Ausmaß der Belastung einzelner Stellen nicht genau voraussehen läßt. Darauf weisen March/Simon 1958 S. 25 ff. hin.

Diese Ordnung erstrebt eine stärkere Formalisierung gerade auch der horizontalen Kommunikationen[34]. Sie verstellt den Weg nach oben durch ein System von Seitenbeteiligungen und Konferenzen Gleichgeordneter[35] und ermöglicht auf diese Weise eine bisher ungewohnte Rationalisierung der kollegialen Kooperation. Sie trägt ferner der Tatsache Rechnung, daß in den unteren Rängen — in schmale Sektoren aufgeteilt — die Spezialisten und eigentlichen Sachkenner sitzen. Deren Einigung muß primär erstrebt werden, denn sie kann durch eine Entscheidung an höherer Stelle nicht voll ersetzt werden. Während die klassische Konzeption davon ausging, daß Entscheidungen, soweit sie überhaupt vorbereitender Kommunikationen bedürfen, auf vertikalen Linien erarbeitet werden, hat die zunehmende fachliche Spezialisierung heute die gegenteilige Auffassung populär gemacht: Die Entscheidung wird in horizontalen Kontakten gefunden, und die vertikale Kommunikation hat vor allem die Funktion, die „offenen Punkte" von einer Ebene auf die andere zu bringen. Dieser Auffassungswandel drückt sich darin aus, daß horizontale Kommunikationen als Vorbedingung für die Benutzung des Dienstweges formalisiert werden.

Diese Vorschaltung formalisierter horizontaler Kontakte hat jedoch, ebenso wie die starre Benutzung des Dienstweges, manche nachteilige Folgen. Sie verbindet die Benutzung des Dienstweges mit dem Eingeständnis, daß man auf der eigenen Ebene gescheitert ist. Je nach den Umständen des Falles wird diese Mitteilung mehr oder weniger schwer fallen. Oft hat die Anrufung des gemeinsamen Vorgesetzten, vor allem wenn sie häufig geschieht, eine Verärgerung in allen Richtungen zur Folge, nicht zuletzt beim Vorgesetzten selbst[36]. Dadurch werden Methoden der Meinungsabstimmung und der Kooperation auf unteren Ebenen ermutigt, die nicht immer den formal vorgesehenen Mitteln der Entscheidungsbildung entsprechen, zum Beispiel häufig tauschartigen Charakter oder Kompromißform annehmen. Außerdem wirkt diese

---

[34] Im Schrifttum findet man relativ selten Interesse an diesen horizontalen Formalisierungen. Sie stehen bisher im Schatten der hierarchischen Struktur. Vgl. immerhin Jost 1932 S. 37 ff.; Kosiol 1959 b S. 138 ff., 183 f.; Simon u. a. 1954 insb. S. 49; Blau/Scott 1962 S. 184 f.; Lepsius 1960 S. 21 f., 37. Daneben gibt es natürlich die umfangreiche Literatur über Kollegialentscheidungen, Ausschüsse, Konferenzen, die jedoch nur selten auf unser besonderes Problem der Dienstwegentlastung eingeht. Einige Ausführungen dazu bei E. Dale 1959 S. 115 ff.

[35] Daß man bei horizontalen Kontakten sich an ranggleiche Kollegen wendet, versteht sich auch ohne formale Vorschrift als ein Stück Amtsetiquette von selbst. Wer zu hoch oder zu niedrig greift, würde damit nur erreichen, daß die andere Organisation den Vorgang als Fehlläufer behandelt und ihn in die richtige Ebene dirigiert.

[36] Zu diesen psychologischen Hemmungen des Dienstweggebrauchs vgl. einige Beobachtungen bei G. Strauss 1962 S. 167 ff. Ähnliche Erfahrungen berichten Blau 1959 S. 99 ff. und W. Brown 1960 S. 60 ff.

Ordnung des Geschäftsganges als ein Filter, der Initiative und Neuerungen aussortiert: Man muß jedenfalls alle Vorgänge nach oben treiben, die entschieden werden müssen, wo der Anstoß also von außen kommt. Dinge, die man selbst aufgegriffen hat, kann man wieder fallen lassen, wenn der Widerstand der Kollegen zu stark ist. Wenn schon allgemein die Kommunikationsschranken im vertikalen Verkehr Anlaß zu Besorgnis geben, wird doch der Erfolg der hierarchischen Zentralisierung dadurch gefährdet[37], so werden durch künstlich-formale Blockierungen des Weges nach oben diese Bedenken noch verstärkt; und der Druck der Kollegen wird anschwellen[38].

Ein weiterer Effekt der Vorschaltung von Seitenkontakten ist, daß sie den Umfang der Informationen drosselt, die der Vorgesetzte erhält. Selbst wenn noch alles bei ihm „durchläuft", hängt es wesentlich vom Ausgang der horizontalen Verhandlungen ab, welche Informationen er wirklich aufnehmen, womit er sich intensiver befassen muß[39]. Darunter kann die allgemeine Funktionsfähigkeit und Autorität seines Amtes leiden, für die das Informiertsein und das Als-Informiert-Bekannt-Sein ein wichtiges Moment ist.

Ein besonderer Gefahrenpunkt dieser Kommunikationsordnung ist die Überlastung der Instanzen mit Seitenkontakten und ein Strapazieren der Prozeduren, die zur Einigung führen sollen. In horizontalen Kontakten wird typisch langatmiger, ausführlicher und zäher argumentiert als auf der vertikalen Linie, deren Rangstruktur das Wort zügelt. So kommt es zu jenem Wuchern von Konferenzen und Verhandlungen, das als Kennzeichen moderner Verwaltung oft beklagt[40] und ebensooft als teamwork gelobt wird[41]. Unter dem Zeitdruck horizontaler Bespre-

[37] Vgl. die Literaturhinweise unten S. 211 Anm. 16.

[38] Auf diesen Zusammenhang macht Crozier 1961 S. 37 f. aufmerksam.

[39] Deshalb wird in den Vereinigten Staaten vielfach eine nur bedingte Freigabe des horizontalen Kontaktes empfohlen, unter Aufzählung der Fälle, in denen der Vorgesetzte zu beteiligen ist, z. B. Rechenschaftspflicht gegenüber höheren Vorgesetzten, Meinungsverschiedenheiten, Abweichung von Grundsätzen usw. Vgl. dazu E. Dale 1959 S. 201 und Joynt 1956 S. 4. Leitgesichtspunkt ist dabei, die Kommunikationen am spezifischen Informationsbedarf zu orientieren. Ähnlich abgewogene Zwischenlösungen empfiehlt Acker S. 109 f.

[40] Vgl. W. H. Whyte 1958 passim insb. S. 156 ff.

[41] Als eine der seltenen objektiven Bestandsaufnahmen der Tagesarbeit in höheren Stellen vgl. Carlson 1951. Morstein Marx 1959 a S. 113 führt das besondere Bedürfnis nach Absicherung durch Konsens in der öffentlichen Verwaltung auf ihren mangelnden Abschluß nach oben zurück: Auch ihre Spitze ist noch jemandem verantwortlich und muß daher eine breite Grundlage für ihre Entscheidungen suchen. Damit wird der Zusammenhang dieses Problems mit der Mittlerstellung des Vorgesetzten deutlich, die wir im folgenden Kapitel behandeln werden. March/Simon 1958 S. 124 stellen dazu die Hypothese auf, das Konsensbedürfnis werde mit zunehmender Instanzenhöhe stärker erlebt, weil in der Koordinierung die eigentliche Aufgabe und Daseinsrechtfertigung höherer Stellen liege. V. A. Thompson 1961 S. 87 sieht darin ein Symptom der Unsicherheit des Nichtspezialisten; ähnlich Weiss 1956 S. 37.

chungen verwandelt sich der Sinn hierarchischer Ordnung. An die Stelle einer Befehlsordnung tritt ein System von Besprechungsschichten. Die Initiative für den hierarchischen Verkehr liegt — anders als nach dem Befehlsmodell der klassischen Theorie — in starkem Maße unten. Der Vorgesetzte wird von unten eingeschaltet, wenn in der Sachbearbeitung Probleme auftreten, die dies erforderlich machen. Die Initiative von unten appelliert an ganz andere Qualitäten des Vorgesetzten: nicht an seine Befehlsgewalt, sondern an seine Kompetenz als Ratgeber, seine weiterreichenden Beziehungen, überhaupt an die Möglichkeiten, die ihm sein Status eröffnet; seine Fähigkeit zu ratifizieren, problematische Praktiken zu decken, seine Prominenz bei zeremoniellen Anlässen werden wesentlich[42].

Der Vorgesetzte hat in diesem System noch das Recht, kaum aber die Zeit oder einen Anlaß, Befehle zu erteilen. Er ruft den Untergebenen, um sich die Vorbereitung der eigenen Besprechungen zu erleichtern. Trotz des formalen Primates der Kontakte auf unterer Ebene geht, weil das Einigungsbedürfnis hochgespielt wird, die Einsicht leicht verloren, daß eine Einigung an Wert verliert in dem Maße, als sie sich von den Sachkennern entfernt und von Personen getroffen wird, die nur noch aus zweiter oder dritter Hand informiert sind. Anders ausgedrückt: Das System krankt an einer Fülle von wechselseitigen Abhängigkeiten und Rücksichten, die nicht unmittelbar in der arbeitsteiligen Spezialisierung, also nicht in den technischen Problemzusammenhängen begründet sind.

Eine zu starke Abschreckung von der Benutzung des Dienstweges hat zudem den Nachteil, daß sie zu einer Verhärtung der Meinungsverschiedenheiten auf unteren Ebenen führt, die später in höheren Instanzen nicht mehr zu lösen ist. Die Kontroversen werden zu früh mit Argumenten überfüttert. Es werden Konflikte angeheizt, die den höheren Instanzen unnötig oder unwillkommen erscheinen, von ihnen aber nicht mehr gelöscht werden können. Denn die Vorgesetzten sind durch Loyalitätspflichten an ihre Untergebenen gebunden und dürfen sie nicht „im Stich lassen". Sie werden im übrigen ungern den Eindruck entstehen lassen, daß in ihrer Einheit Auffassungen vertreten werden, die sie nicht billigen können. Auch ist es mißlich, wenn der Untergebene bereits alle Patronen seines Vorgesetzen verschossen hat, bevor dieser zum Zuge kommt. Der Vorgesetzte ist dann nicht mehr in der Lage, der Situation durch persönliches Erscheinen eine Wendung zu geben.

---

[42] Angeregt durch die oft beobachtete Entmachtung des Werkmeisters durch das Fließband mehren sich die Stimmen, die aus ähnlichen Gründen von einer Krise des herkömmlichen Autoritätstypus sprechen. Außer V. A. Thompson 1961 vgl. namentlich Bahrdt 1958 insb. S. 98 f; Blau 1957 S. 60 ff.; Blau/Scott 1962 insb. S. 176 ff.; Burns/Stalker 1961 insb. S. 77 ff., 119 ff.

Der Instanzenweg wird nur noch formal und mit routinemäßiger Wiederholung derselben Argumente durchlaufen.

Ein Ausgleich dieser Nachteile kann darin gefunden werden, daß die horizontalen Verhandlungen auf mehreren hierarchischen Ebenen zugleich in einer Konferenz geführt werden. Die Untergebenen bringen nicht selten ihre Vorgesetzten gleich mit, um ihren Standpunkt mit Nachdruck vertreten zu können[43]. Das bedarf jedoch der vorherigen Verabredung, damit niemand sich überfahren fühlt und die Konferenz durch Berufung auf seinen abwesenden Vorgesetzten blockiert. In der deutschen öffentlichen Verwaltung dient zum Beispiel der Rang dessen, der ein Einladungsschreiben zeichnet, zugleich als Symbol für die erwünschte Ebene, und daran muß man sich halten.

Ein anderer Ausweg kann durch rechtzeitige informale Fühlungnahme des Untergebenen mit seinem Vorgesetzten gefunden werden. So wie das starre Dienstwegsystem informale Kontakte in horizontaler Richtung fordert[44] und zu horizontaler Cliquenbildung ermuntert, so kann die primär auf horizontale Kontakte gestützte Formalisierung nur funktionieren, wenn eine gute informale Fühlung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen besteht. Der Kontakt muß informal bleiben, weil durch eine formale Vorentscheidung seines Vorgesetzten der Untergebene in der horizontalen Verhandlung sichtbar immobilisiert und verhandlungsunfähig gemacht würde. Ein informaler Kontakt genügt auch, um wechselseitig Vertrauen und Voraussicht zu ermöglichen. Der Vorgesetzte kann sich darauf verlassen, daß der Untergebene ihn rechtzeitig über das Wichtigste informiert. Der Untergebene kann seinen Vorgesetzten frühzeitig ansprechen, bevor er sich in horizontalen Verhandlungen festlegt. Im übrigen lernt er aus informalen Gesprächen die Einstellungen seines Chefs kennen und weiß dann, ob dieser sich Anliegen anderer Abteilungen oder Ressorts zu eigen machen wird, ob und mit wem er offene Konflikte scheut und bis zu welchen Grenzen er seine Untergebenen auf jeden Fall deckt.

Dieses Beispiel zeigt, wie sehr das formale Netz auf die Möglichkeit eines Wechsels von formalen und informalen Situationen angewiesen ist, und damit auf gewissen Voraussetzungen über eine informale Verhaltensordnung ruht. Wir werden später näher darauf eingehen. Hier mag zunächst die Feststellung genügen, daß die Wahl eines Netztyps für die formale Kommunikation nicht allein von Erwägungen innerer Rationalität, von Gesichtspunkten der Sparsamkeit in Kontakten oder der Schnelligkeit und Gründlichkeit der Informationsverarbeitung gelei-

[43] Hierzu berichtet V. A. Thompson 1950 S. 311 f. Beispiele aus der amerikanischen Verwaltung.

[44] Das wird oft festgestellt. Vgl. z. B. Page 1946 S. 90; E. Gross 1953.

tet sein darf. Es muß zugleich geprüft werden, ob die informale Ordnung in der Lage ist, die notwendigen komplementären Einrichtungen zu stellen, ob sie zum Beispiel mehr zu horizontaler oder mehr zu vertikaler Cliquenbildung tendiert[45] und damit entweder das Dienstwegprinzip oder horizontale Formalisierungen besser ausgleichen kann.

14. Kapitel

Führer und Vorgesetzte

Die Unsicherheit und Vorläufigkeit unserer bisherigen Überlegungen lag zum Teil daran, daß sie mit ungewohnten Begriffen arbeiteten oder sich mit bisher wenig erforschten Fragen befaßten. Zum Thema des Führers oder Vorgesetzten, seiner Qualitäten, Aufgaben und seiner Stellung zu den Untergebenen besitzen wir dagegen eine immense, nicht mehr zu überblickende Literatur, die bis in die Anfänge der politischen Wissenschaften zurückreicht. Auch diese Situation hat ihre Schwierigkeiten: Es dürfte nur in langwieriger Forschungsarbeit möglich sein, diesen ungefügen Schatz zu versilbern und auf wirklich sachhaltige Einsichten hin auszuwerten.

Wir können für unsere Zwecke uns diese Aufgabe jedoch vereinfachen, indem wir von Fragen der Methode und der Problemstellung ausgehen. Sieht man sich die neuere Literatur unter diesem Aspekt an, so stößt man auf einen sonderbaren Tatbestand. Die in Europa seit Jahrhunderten abgestorbene Frage nach den Tugenden eines tüchtigen Fürsten lebt in der amerikanischen Forschung — ohne jede geschichtliche Orientierung — für kurze Zeit wieder auf, wird als Frage nach den Qualitäten und Charakterzügen eines guten Betriebsleiters oder Gruppenführers noch einmal ernstlich und lebhaft diskutiert — und scheitert[1]. Aus dieser Diskussion erwächst die Erkenntnis, daß Führung ein Prozeß in sozialen Systemen ist, der je nach Art der Gruppen und Situationen ganz unterschiedliche Qualitäten verlangt. Die ältere Lehre wird durch eine gruppen- oder situationsrelative Betrachtungsweise abgelöst[2]. Dieser Relativismus befriedigt indes wenig, wenn er nicht durch

---

[45] Zu dieser Unterscheidung vgl. Dalton 1959 S. 52 ff.

[1] Vgl. die Liste solcher Eigenschaften bei Bird 1940 S. 379. Als neuere Beispiele für entsprechende Tendenzen Dimock 1945 insb. S. 181 ff.; Henry 1949; Randle 1956; Vieg 1959 S. 150 f.; Likert 1961 S. 101. Zur Kritik und für weitere Literaturhinweise vgl. Gibb 1947; Stogdill 1948; A. W. Gouldner 1950 S. 21 ff. V. A. Thompson 1961 S. 118 ff. sieht in dieser Diskussion ein Symptom des Autoritätsverlustes der Führungsschicht in der amerikanischen Industrie. Man versucht, Führerqualitäten zu beweisen, nachdem das Charisma zweifelhaft geworden ist. Vgl. ders. 1950 S. 428 ff.

[2] Zum gegenwärtigen Stand der Erörterungen vgl. etwa Cartwright/Zander 1960 S. 487 ff.

eine Theorie zusammengehalten wird, die es ermöglicht, verschiedenartige Führungsprobleme in einzelnen Gruppen oder Situationen zu vergleichen. So setzt sich langsam, teils impliziert, teils methodisch bewußt[3], eine funktionale Konzeption[4] durch, die von der Führung spezifische Leistungen für den Aufbau und die Erhaltung eines sozialen Systems erwartet und alle Vorgänge im System, die diese Leistungen erbringen, als Führung definiert. Diese Auffassung kann sich der Einsicht öffnen, daß die Führung in einem sozialen System widerspruchsvolle Bedürfnisse befriedigen, zum Beispiel emotional ansprechen und langfristige Ziele verfolgen muß[5], also selten von einer einzigen Person in allen Hinsichten gleich gut geleistet werden kann. Es geht dann nicht mehr um eine Beschreibung und Verbesserung der Person des Führers, sondern um die Frage, wo und wie in einem System Führungsfunktionen erfüllt werden und wodurch sie gegebenenfalls ersetzbar sind. Damit fällt zugleich die monokratische Prämisse der bisherigen Theorien: daß Führer stets eine institutionell dazu bestimmte Person sei. Führung erscheint vielmehr als diffuses soziales Geschehen, das nur unter bestimmten Umständen, und dann nur unvollständig, monokratisch institutionalisiert wird.

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

Die Führungsleistung wird durch Symbolisierung und Kommunikation dieser problematischen Verhaltenserwartungen erbracht. Sie reicht so weit, wie die Mitglieder die Darstellung der Erwartung akzeptieren. In dieser Blickstellung hatten wir Führung als soziale Generalisierung von Einfluß definiert[6].

---

[3] So namentlich Bavelas 1960.

[4] Vielfach besteht diese Konzeption allerdings nur in einer modischen Anpassung der Terminologie. Der Aufgabenbegriff wird durch den Funktionsbegriff ersetzt, ohne daß sich damit andere Vorstellungen oder andere analytische Techniken verbänden.

[5] Dazu Parsons u. a. 1953 insb. S. 111 ff., 197 f.; Bales 1956; Hofstätter 1957 S. 129 ff.; Thibaut/Kelley 1959 S. 278 ff.; Marcus 1960.

[6] Vgl. als Bezugsrahmen die Skizze einer allgemeinen Theorie der Einflußgeneralisierung in Kap. 9.

In einem elementaren Sinne führt jedes Mitglied in einem sozialen System, soweit es in der Lage ist, den Ton anzugeben, durch Einfluß auf andere Mitglieder problematische Normen zur Anerkennung zu bringen, auszudrücken, was erwartet wird; soweit es überzeugen kann, oder wenn ihm in ungewöhnlichen Situationen ein Vorschlag einfällt, der akzeptiert wird. Dazu ist an sich nicht Voraussetzung, daß dieses Führungsverhalten rollenmäßig erwartet wird, geschweige denn als Recht und Pflicht Ausdruck eines besonderen Status ist. Es setzt sich ohne bewußten Führungsanspruch durch, und daher ohne andere Fälle und andere Situationen zu präjudizieren. Elementare Führung bleibt im System diffus verstreut[7]. Es erleichtert jedoch die Führung, wenn sie zum Gegenstand einer abgehobenen Rolle von besonderer Prominenz gemacht wird. Sie kommt dann nicht überraschend, sondern hat eine Vermutung der Richtigkeit für sich, sie kann gelernt und vorausgesehen, institutionalisiert und schließlich auch formalisiert werden[8]. Die Mitglieder, die Führungsrollen wahrnehmen, müssen sich nun dauernd und bewußt als Führer verhalten. Sie gehorchen einer besonderen Disziplin, denn sie stehen im Blickpunkt der anderen Mitglieder und der Außenwelt.

Je schärfer das elementare Führen im System zu einer Sonderrolle ausgebildet wird, desto notwendiger wird es, die Konkurrenz zu anderen Führungsansprüchen zu regeln. Die maßgebende Situationsdefinition muß dann jeweils einer Stelle aufgetragen werden. Anders sind keine eindeutigen Führungserwartungen möglich. Wenn das System für eine einzige Führungsrolle zu komplex ist, bedarf es außerdem zeitlicher, sachlicher oder sozialer Kompetenzbegrenzungen. Die Institutionalisierung zwingt also zur Ausarbeitung einer Führungsstruktur von exklusivem, aber begrenztem Anspruch, weil sonst keine festen Erwartungen gebildet werden können. Sobald die Führungsrollen formalisiert werden, muß die begrenzte Kompetenz darüber hinaus eine besonders eindeutige Formulierung erhalten; denn wenn Gehorsam Mitgliedschaftsbedingung ist, muß entscheidbar sein, wer Gehorsam verlangen kann und in welchem Rahmen. Die Kehrseite ist, daß die Rollenbesetzung nun generell entschieden werden muß. Das Führungsbedürfnis im System wird nicht mehr durch eine Fülle unterschiedlicher Talente wechselnd von Situation zu Situation befriedigt, sondern durch eine dafür bestimmte Person, die nach der Art ihrer Begabungen kaum in allen Lagen

---

[7] Dazu vgl. die Untersuchung der informalen Führungsstruktur von Kampffliegertruppen bei Paterson 1955 S. 117 ff. Ähnliche Einsichten hat die rasch anwachsende Forschung über „Insassenkulturen" in Gefängnissen und gleichartigen Zwangsanstalten erbracht. Vgl. dazu die Übersicht bei Etzioni 1961 S. 96 ff.

[8] Die besonderen Bedingungen, unter denen konzentrierte im Gegensatz zu diffuser Führung sich günstig auswirkt, hat Shelley 1960 untersucht.

der beste Führer sein kann. Es wird daher für den formal bestimmten Führer ein Problem, wirkliche Führung zu leisten.

Formalisierte Führungsstellen mit zeitlich fortdauernder Besetzung, sachlich abgegrenzter Kompetenz und sozial eindeutig zugeordneten Untergebenen bilden das Grundgerüst jeder hierarchischen Organisation. Vielfach wird Bürokratie durch eine solche Struktur definiert. Das Prinzip der Trennung von Amt und Person und der zeitlich bestimmten Zuweisung von Personen an Ämter, das Prinzip der eindeutig begrenzten Kompetenz und das Prinzip der Einheit der Leitung gelten als Grundgesetze der bürokratischen Ordnung. Wir haben jedoch die Führungsfunktionen nicht deshalb auf Ordnungsbedürfnisse elementarer sozialer Systeme zurückgeführt, um diese Prinzipien zu finden, sondern um ihre Grenzen aufzudecken. Uns interessieren die Funktionen und Bedingungen faktischen Führungsverhaltens in formalisierten Systemen.

Die Bedingungen formaler Großorganisationen verändern das Führungsproblem in eigentümlicher Weise, so daß schließlich im Vorgesetzten der Führer kaum noch zu erkennen ist. Eines der wichtigsten Momente dieser Verschiebung haben wir bereits[9] kennengelernt: Die Entlastung der Führung von Motivationsaufgaben. Sie erlaubt es, den Vorgesetzten ohne Zustimmung der Untergebenen einzusetzen oder zu entfernen. Er wird nicht gewählt, sondern von oben oder von außen ernannt[10]. Eben deshalb muß Gehorsam zur Mitgliedschaftsbedingung gemacht werden. Darin liegt zugleich ein Ersatz für persönliche Achtung als Einflußgrundlage. Der natürliche Führer muß sich die Achtung seiner Untergebenen gleichsam im Tauschwege verdienen, indem er durch besondere Leistung verpflichtet, indem er die Normen seiner Gruppe besonders gut erfüllt[11]. Er verliert die Achtung, wenn er sie nicht ständig neu erringt — so wie man ein Kapital verliert, das man nicht benutzt, um es nicht zu riskieren. Der Vorgesetzte kann dagegen bei formalen Entscheidungen auf persönliche Achtung als Einflußbasis verzichten und ist dadurch von den Gesichtspunkten unabhängig, nach denen seine Untergebenen ihre Achtung vergeben.

Diese Unabhängigkeit gewährt eine gewisse Freiheit für neuartiges, alte Erwartungen verletzendes Verhalten, während elementare Führung in der Erhaltung des Status quo am ehesten Zustimmung findet, also

---

[9] Vgl. oben S. 96 ff.

[10] Zu diesem typischen Merkmal bürokratischer Organisation vgl. Weber 1956 S. 562 f. Vgl. ferner Homans 1961 S. 379 f., der besonders auf den Unterschied zur elementaren Führungsordnung eingeht.

[11] Die Hypothese, daß eine Korrelation zwischen Statushöhe und Normtreue bestehe, ist namentlich von Homans 1960 insb. S. 150 ff. aufgestellt und später (ders. 1961 S. 339 ff.) dahin modifiziert worden, daß hoher Status andererseits auch besondere Freiheiten gewähre. Sie bedarf vermutlich weiterer Einschränkungen. Zu diesem Thema vgl. Pellegrin 1953; March 1954.

eher konservativ ausgerichtet ist[12]. Vor allem aber ermöglicht die Entlastung von Motivationsaufgaben es, die Führungsstruktur ganz in den Dienst spezifischer Leistungsbeziehungen zur Umwelt zu stellen. Das führt dazu, daß der Vorgesetzte sich nicht mehr primär an den Interessen seiner Untergebenen, sondern am Zweck des Systems, und das heißt: an den Notwendigkeiten der Umweltanpassung legitimiert. In der Hierarchie achtet daher jeder laufend auf seinen Vorgesetzten, der die verbindliche Interpretation der Außenwelt gibt und dem man verantwortlich ist; und selbst an der Spitze fühlt man sich noch dem Ganzen, den Kunden, dem Volk oder dem Recht verantwortlich. Einstellung und Haltung des Vorgesetzten sind nicht in erster Linie herrschaftlich-fürsorglich gestimmt. Sie sind durch ein Mittelstufendasein geprägt[13], daher labil und beweglich, auf Transformation und Vermittlung, auf Erläuterung und Beschwichtigung abgestellt[14].

Diese Mittelstellung entspricht zugleich gewissen Notwendigkeiten beim Aufbau hierarchischer Kommunikationsnetze. Wir hatten bereits[15] gesehen, daß zentral strukturierte Netze sehr klein sein müssen, daß eine größere Organisation also mehrere Netze ineinanderschachteln muß derart, daß die Zentralstellen (Vorgesetzte) der unteren Netze zugleich als Untergebene in übergeordneten Netzen dienen. Ein Vorgesetzter gehört also jeweils (mindestens) zwei engeren Kommunikationsnetzen an, die ganz verschiedene Anforderungen an ihn stellen. Er muß Informationen aus dem einen Netz in das andere übersetzen können; andere Informationen muß er in einem Netze zurückhalten können, so daß die Trennung der Netze erhalten bleibt. Nicht jede Information von oben eignet sich zur Weitergabe nach unten und umgekehrt.

Diese Flaschenhalsfunktion des Vorgesetzten dient dem Prozeß der Unsicherheitsabsorption. Der Vorgesetzte verdichtet die Informationen des einen Netzes so, daß sie im anderen Netz gebraucht werden können. Darin besteht seine Verantwortung. Sie wird nicht nur bei Kommunikationen nach oben beansprucht, wenn die Einzelfakten dem täglichen Geschäftsverkehr entnommen und so dargestellt werden, daß

---

[12] In diesem Gegensatz sieht Whitehead 1955 S. 69 ff. den wesentlichen Unterschied der einfachen, ursprünglichen Führung zur modern organisierten Führung. Vgl. auch Simon 1958 S. 56 und March/Simon 1958 S. 194 ff.

[13] So Bahrdt 1958 S. 23 f.

[14] Diese Eigenart der Mittelstellung ist zuerst am Meister in industriellen Produktionsorganisationen entdeckt und herausgestellt worden. Vgl. Gardner/Whyte 1945 und Roethlisberger 1945 mit einer Fülle von Nachfolgern. An deutscher Literatur vgl. Lepsius 1954; Atteslander 1959 S. 149 ff. und Daheim 1957 S. 103, 122, 145 f. Die Ausweitung des Gedankens auf alle Führungspositionen einer Hierarchie geht nur langsam vor sich. Vgl. immerhin die Analyse der Funktion des Abteilungsleiters als „claims adjustor" bei Dalton 1959 S. 248 ff. oder allgemeine Bemerkungen über die Doppelrolle des Managers etwa bei Tannenbaum u. a. 1961 S. 246; Allen 1958 S. 8 f. und Presthus 1958 S. 58 f.

[15] Vgl. oben S. 200.

sie brauchbare Unterlagen für weittragende Entscheidungen ergeben. Es ist genauso verantwortungsvoll, wenn allgemeine Richtlinien der Organisationsleitung in konkrete Handlungsentwürfe ausgemünzt werden; denn auch dadurch bekommt eine Kommunikation mehr Inhalt, als in der eingegangenen Information enthalten war.

Darüber hinaus liegt in der Trennung der Einzelnetze selbst eine wesentliche Funktion. Wäre der Vorgesetzte für alle Informationen in beide Richtungen absolut durchlässig, würden alle Netze überlastet werden; das Gesamtsystem könnte weniger Informationen aufnehmen und weniger komplexe Probleme bearbeiten als mit einem gegliederten Netzsystem und mit verteiltem Informationsbesitz. Da die Filtrierung der Informationen auf dem Wege nach oben in der Fachliteratur zumeist als bedauerliche Nebenerscheinung behandelt wird[16], muß auf diese notwendigen und in großen Systemen wohl unersätzlichen positiven Funktionen nachdrücklich hingewiesen werden. Sie erhalten die Gliederung des Systems und dienen der Bewußtseinsentlastung.

Andererseits führt die Zugehörigkeit zu mehreren Netzen zu besonderen Verhaltensschwierigkeiten. Die Position ist strukturell unklar definiert. Sie bietet die Möglichkeit und erfordert es sogar, in verschiedenen Charakteren zu handeln und je nach Situation und Partnern die Rolle zu wechseln. Sie ist verschiedenartigen und teilweise widerspruchsvollen Erwartungen ausgesetzt[17]. Denn jedes Netz besitzt seinen eigenen Schatz von Informationen, Erfahrungen und bevorzugten Einstellungen, bildet besondere Kommunikationsgewohnheiten und damit besondere Verhaltenserwartungen aus. Was in einem Netz selbstverständlicher Erfahrungshintergrund ist, muß in anderen ausdrücklich erläutert werden. Was im einen offen ausgesprochen wird, kann in anderen höchstens vorsichtig angedeutet werden. Der Vorgesetzte muß daher bei der Umsetzung von Informationen achtsam und

[16] Vgl. Gardner/Moore 1957 S. 41 ff.; Argyris 1957 S. 158 ff.; Mayntz 1958 b S. 45 f.; Kosiol 1959 b S. 57 f., 74, 80 u. ö.; Pfiffner 1951 S. 148 ff.; Thayer 1961 S. 145 f. Bei diesen und anderen Autoren liegt der Akzent zumeist auf der Schutzfunktion des Kommunikationsfilters für die informale Gruppe oder den einzelnen. Der Filter läßt keine nachteiligen Informationen nach oben bzw. nach unten durch. Dagegen betonen Berkowitz/Bennis 1961 S. 35 auch die positive Funktion für die formale Organisation. Eine angemessene Behandlung dieses Problems wird erst möglich sein, wenn man Kommunikationen nicht mehr nur als Transport, sondern als Verarbeitung von Informationen ansieht. Dazu oben S. 191 Anm. 2. Dann entfällt die fragwürdige Voraussetzung der herrschenden Auffassung, daß Informationen eigentlich weitergegeben werden müßten und daß ihre Zurückhaltung pathologisch sei, also eine besondere Erklärung durch Statusangst, Stellungsstrategie oder das Bedürfnis nach fehlerfreier Selbstdarstellung erfordere.

[17] Als Ergänzung hierzu vgl. Seeman 1953, der die weiteren Dimensionen dieses Rollenkonfliktes behandelt, welche aus widerspruchsvollen Erwartungen allgemeiner kultureller Prägung bestehen, z. B. Anerkennung von Leistung und Prestige einerseits, von Gleichheit andererseits.

überlegt handeln. Er muß nicht nur in jedem Netze vertrauenswürdig bleiben, indem er Informationen, die schaden können, nicht weitergibt; er muß darüber hinaus sowohl bei seinen Vorgesetzen als auch bei seinen Untergebenen den Eindruck einer Vorzugsbehandlung erwecken: daß er nämlich gerade sie auf Kosten der anderen Seite bevorzugt informiere und gegen peinliche Einblicke besonders abschirme.

Dazu kommt, daß die formalen Netze sich mit informalen Erwartungen anreichern, da die Teilnehmer stets zugleich oder abwechselnd formal und informal miteinander verkehren. Von den Netzangehörigen wird eine gewisse Loyalität auch im nichtformalen Verhalten gefordert. So erwarten die Untergebenen von ihrem Vorgesetzten, daß er im Kreise seiner Kollegen und seiner Vorgesetzten ihre Interessen vertritt, daß er ihnen den gebührenden Anteil an Arbeitserleichterungen und an Beförderungen sichert, daß er ihre wesentlichen Sachansichten und die erarbeiteten Vorschläge vertritt und verteidigt, daß er die brauchbaren Illegalitäten ihrer Arbeitspraxis ignoriert oder abdeckt, daß er sie rechtzeitig warnt, wenn höhere Vorgesetzte am Horizont auftauchen, und daß er sie vor den Konsequenzen ihrer Fehler bewahrt. Die Schwäche solcher Erwartungen ist, daß sie, weil sie das hierarchische Prinzip auf den Kopf stellen, nicht formalisiert werden können. Aber ihre Erfüllung ist, wie praktische Erfahrung jedem Vorgesetzten zeigt, wesentliche Voraussetzung für guten Kontakt mit seinen Untergebenen. Der Einfluß nach oben und nach außen gibt ihm Gelegenheit, formal nicht vorgeschriebene Leistungen für seine Untergebenen zu erbringen und sich dadurch informale Führungschancen zu verdienen[18]. Gerade der Umstand, daß diese wichtigen und dringend gewünschten Leistungen nicht formalisierbar sind und nicht verlangt werden können, sondern frei erbracht werden, bietet den Ansatzpunkt für die Entwicklung elementarer Führungsleistungen im Schatten der formalen Vorgesetztenstellung. Obwohl die formale Stellung die Gelegenheit dazu gibt, ist sie doch nur ein Situationselement unter anderen. Neben ihr entfalten ganz elementare soziale Formen des Tausches von freiwilligen Leistungen, der Gewährung wechselseitiger Vorteile, des Dankes und der Abstattung von Dank durch Anerkennung von Prestigeansprüchen ihre Wirksamkeit. Die Trennung von formaler und informaler Ordnung ermöglicht eine Häufung unvereinbarer Einflußmittel[19].

[18] Vgl. hierzu Roethlisberger/Dickson 1939 S. 380 f., 449 ff.; Bakke 1950 S. 53 ff.; Pelz 1952; Likert 1959 S. 200 ff. und ders. 1961 S. 94, 113 ff.; Blau/Scott 1962 S. 142 ff., 237 ff.; Patchen 1962 S. 281 ff.; Crozier 1960 S. 66 f.; Guest 1962 S. 112; Hills 1963. Neuere Forschungsergebnisse von Mann/Hoffman 1960 S. 159 ff. legen allerdings eine skeptischere Beurteilung nahe: Auch die Variable „Einfluß nach oben" läßt sich nicht unabhängig von dem Systemzusammenhang beurteilen, in dem sie sich auswirkt.

[19] Es wiederholt sich hier auf der Ebene der Einzelrolle das Problem der Kombination widerspruchsvoller Einflußstile, das wir oben S. 132 f. für soziale Systeme näher behandelt haben.

Das so erworbene Potential informaler Führung dient dem Vorgesetzten wiederum dazu, seine Stellung im übergeordneten Kommunikationsnetz zu festigen und seinen Einfluß dort auf ähnliche Weise zu begründen. Sein Einfluß nach unten hat, soweit er die formal garantierten und damit selbstverständlichen Möglichkeiten überschreitet, einen gewissen Tauschwert. Er kann unter Umständen die Erfüllung auch solcher Wünsche in Aussicht stellen, die nicht formal ausgedrückt werden können bzw. mit formalen Mitteln nicht durchsetzbar sind. Aber er kann dazu nicht gezwungen werden; denn er besitzt „freien" Einfluß, der zwar durch die Vorgesetztenstellung faktisch bedingt, aber nicht hierarchisch abgeleitet ist, also nicht auf *seine* Vorgesetzen zurückgeht[20]. Diese können nicht für ihn eintreten. In dem Maße, als sie die Ausnutzung dieses Einflußpotentials erwarten, müssen sie selbst gewissen Bedingungen Rechnung tragen, die teils in der informalen Stellung, teils in der Person des Untervorgesetzten begründet sind. Die bürokratische Hierarchie zeigt somit Tendenzen, in eine Lehenshierarchie zu pervertieren; aber die systemeinheitliche Formalisierung hält diesen Zerfallprozeß auf: Der nicht abgeleitete Einfluß kann nicht formalisiert werden.

Es läßt sich ausmalen, daß die Festigung einer Einflußposition in zwei Richtungen[21] unter diesen Bedingungen erhebliches Geschick, eine komplexe Moral und vor allem die Fähigkeit zu differenziertem, ja sogar widerspruchsvollem Verhalten erfordert. Dabei ist es eine Hauptschwierigkeit, das Anspruchsniveau der höheren Vorgesetzten und der Untergebenen konstant zu halten, mit anderen Worten: sie nicht zu verwöhnen. Anspruchsniveaus fluktuieren nach Maßgabe von Erfolgen[22]. So ist der Zwischenvorgesetzte in Gefahr, ins Oszillieren zu geraten, wenn er beide Seiten zu sehr befriedigt. Dieses Problem entsteht, sobald man von den festen formalen Erwartungen nach oben oder nach unten abweicht. Wer kleine Fehler durchgehen läßt, wird demnächst mit größeren konfrontiert, und wer seine Untergebenen zu Sonderleistungen anspornt, wird mit noch größeren Anforderungen von oben rechnen müssen. Der Zwischenvorgesetzte muß deshalb trotz aller Widersprüche im Verhalten und trotz aller Differenzierungen eine konsistente Linie erscheinen lassen. Er muß sich mit Gründen ausstatten und diese kommunizieren, so daß sich in bezug auf ihn feste Erwartungen bilden können.

---

[20] Vgl. dazu den Begriff „hierarchical independence" des Vorgesetzten bei Blau/Scott 1962 S. 155 f. und den Versuch, ihn zu messen und zu korrelieren.

[21] Vgl. hierzu die grundsätzlichen Bemerkungen über Einfluß auf differenzierte Umwelten oben S. 132 ff.

[22] Das ist fester Erkenntnisbesitz der Psychologie, erarbeitet von der Lewin-Schule. Vgl. als Ausgangspunkte Dembo 1931 und Hoppe 1930 sowie die Zusammenfassung bei Lewin u. a. 1944.

Noch aber ist die Situation allzu einfach gezeichnet. Wir sind bisher davon ausgegangen, daß im unteren Netz Einmütigkeit herrscht. Das ist zumeist jedoch nicht der Fall. Auch zwischen den Untergebenen können sich in der sachlichen Arbeit oder persönlich Spannungen, Differenzen und offene Gegensätze entzünden, die dann als widerspruchsvolle Entscheidungszumutungen an den Vorgesetzten herangetragen werden. Ein wesentlicher Aspekt aller Führungsrollen besteht darin, widerspruchsvolle Erwartungen in der Gruppe auf sich zu ziehen und in einen inneren Konflikt der Führungsrolle zu verwandeln. Gegensätze, die direkt nicht ausgetragen werden können, gewinnen auf diesem Umweg eine neue Fassung und neue Lösungsmöglichkeiten. Die wechselseitige Herausforderung wird entschärft. Der Führer kann infolge seines hohen Status entscheiden, ohne persönlich zu erniedrigen und ohne daß aus Gewinnen und Verlieren eine Ungleichheit unter Kollegen entsteht. Er kann auch, ohne zu entscheiden, einen modus vivendi legitimieren, er kann sich doppeldeutig verhalten oder die offene Benachteiligung eines Untergebenen in anderen Situationen ausgleichen. Sein Status und die Generalisierung seines Einflusses geben ihm den langen Atem, der für solche Operationen erforderlich ist.

Die Führungsrolle verwandelt demnach gewisse Ordnungsprobleme in ein persönliches Dilemma, um damit neue Techniken der Problemlösung zu mobilisieren, die dem sozialen System sonst nicht zur Verfügung ständen. Der Führer — und ebenso in unserem Sonderfalle der Vorgesetzte — muß auf widerspruchsvolle Zumutungen in Einzelsituationen mit einem konsistenten Rollenverhalten antworten können, und dies nach Möglichkeit, ohne Erwartungen zu enttäuschen. Dazu ist er nur imstande durch Generalisierung seines Einflusses und mit Hilfe einer besonderen Fähigkeit zu sozialer Selbstdarstellung.

In dieser schwierigen Lage kann die Sozialordnung ihn nicht ohne Hilfe lassen. Sie muß ihm das Durchhalten ambivalenter Situationsauffassungen[23] ermöglichen und ihn darin institutionell schützen. Sie muß ihm die Möglichkeit geben, Informationen geheim zu halten[24]. Da es sich hierbei um nichtlegitimierbare Verhaltensaspekte handelt, kann dies nicht durch offene Zweckbestimmung geschehen, sondern nur durch eine latente Funktion von Institutionen, die unter anderer Zweckbestimmung stehen. Die Stellung des formalen Vorgesetzten ist für diese Funktion durch ihren prominenten Status gerüstet. Das er-

[23] In Abwandlung eines Satzes von Burke 1945 S. XVIII ließe sich auch für die Organisationswissenschaft sagen, daß es nicht so sehr darauf ankomme, Zweideutigkeiten zu vermeiden, als vielmehr: die strategischen Punkte eines Systems zu ermitteln, an denen sie notwendig auftreten und funktional sinnvoll sind.

[24] Zum Geheimhaltungsinteresse in Verbindungsstellen vgl. auch Turk/Lefcowitz 1962 S. 340.

kennt man, sobald man die isolierte Betrachtung der formalen Kompetenzen aufgibt und die formalen Positionsmerkmale in ihrer sozialen Einbettung und ihrer faktischen Wirksamkeit untersucht.

Definierendes Moment der Vorgesetztenstellung ist die Fähigkeit, im Rahmen einer vertikal und horizontal begrenzten Kompetenz Erwartungen zu formalisieren[25]. Diese Fähigkeit gibt ihm die Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen, die in der Organisation (und nicht nur bei seinen Untergebenen) konsenspflichtig sind. Solche Entscheidungen werden von anderen Mitgliedern antizipiert. Dadurch erhalten alle Meinungsäußerungen des Vorgesetzten ein besonderes Gewicht als Indiz für eine etwaige Endentscheidung, auch wenn sie informal und unverbindlich gehalten, ja selbst wenn sie überhaupt nicht so gemeint sind[26]. Sein Gruß schon kann Ungewitter ankündigen, seine Fragen verraten Interesserichtungen und mögliche Probleme, auf die man sich lieber präpariert, um Überraschungen und üble Momente zu vermeiden. Man sucht gern und häufig persönlichen Kontakt zu seinem Chef, nicht nur um am Glanz seines hohen Status ein wenig teilzunehmen, sondern ganz nüchtern, um ihn auf Informationen und Stichworte für die eigene Meinungsbildung abzutasten. Er ist immer interessant. Das tägliche Verhalten des Vorgesetzten wird so zum Symptom für den mutmaßlichen Verlauf der Dinge, es dient als zentrales Thema und Beweisstück in allerlei Gerüchten, es bekommt eine Schlüsselfunktion für die Ordnung und Voraussehbarkeit der engeren Umwelt. Das heißt zwar nicht, daß jeder Wunsch des Vorgesetzten erfüllt, jede Weisung getreulich ausgeführt wird; wohl aber daß es ratsam ist, bei allem, was man tut, den Vorgesetzten laufend im Auge zu behalten und das eigene Verhalten auf seines zu beziehen.

Der Übertreibungs- und Generalisierungseffekt kann dadurch noch verstärkt werden, daß dem Vorgesetzten zugleich Personalentscheidungsbefugnisse übertragen werden. Davon allein ist er jedoch nicht abhängig. Die Formalisierungsbefugnis genügt; denn hinter jeder Formalisierung steht als Möglichkeit die Personalentscheidung: Man kann

---

[25] Die klassische Theorie stellt dieses Recht allzu eng als Befehls- oder Weisungsrecht dar. Wir sind schon oben von dieser Auffassung grundsätzlich abgerückt — vgl. S. 32 f. — und bleiben hier konsequent. Befehl und Weisung sind spezifische Kommunikationsformen, die faktisch selten vorkommen und jedenfalls nicht notwendig sind, um der formalen Geltung einer Erwartung Ausdruck zu geben. Die Formalisierung braucht sich im übrigen weder direkt auf ein Handeln des Untergebenen zu beziehen, noch überhaupt ein spezifisches Handeln zu motivieren. Sie kann sich zum Beispiel auch auf die Legitimierung problematischer Tatsachen erstrecken, auf Feststellungen, für die der Untergebene die Verantwortung nicht tragen darf oder will.

[26] Zu dieser unbedachten Wirksamkeit des Vorgesetzten vgl. z. B. Gardner/Moore 1957 S. 32.

sich formalen Erwartungen nicht offen widersetzen, ohne gleichsam automatisch Personalentscheidungen auszulösen[27].

Die besondere Prominenz des Vorgesetzten in allen Situationen, an denen er mitwirkt, wird durch die Unterscheidung von „oben" und „unten" symbolisiert, deren Bedeutung wir im Kapitel über Rangfragen behandelt haben[28]. Dadurch wird dem Vorgesetzen das Dilemma seiner Rolle erleichtert; denn die Statusordnung verteilt die Chancen in seinem Sinne[29]. Vor allem genießt der Vorgesetzte auf Grund seines höheren Status gewisse praktische Kommunikationsprivilegien. Er ist relativ frei in der Wahl seiner Kontakte und ihrer Zeitpunkte, sowie in der Wahl der Themen, auf deren Erörterung er sich einläßt. Man kann ihm nicht einfach jede Frage stellen und besonders dann nicht, wenn heikle Aspekte seiner eigenen Rolle gestreift werden. Er hat es damit weithin in der Hand, den Grad an Intimität bzw. Kühle zu steuern, den die Beziehung annehmen kann. Er kann das Entstehen diffuser, unübersehbarer Freundschaftspflichten verhindern und die Distanz bestimmen, die er braucht, um die unmittelbare Einsicht der Untergebenen in andere Sektoren der Vorgesetztenrolle zu verhindern[30].

Durch seinen Status gewinnt er außerdem den Vorteil, eine Situationsdefinition durchsetzen oder die Rollenerwartungen genau festlegen zu können. Er kann seinem Untergebenen unliebsame Rollen, etwa als Beurteiler seiner Kollegen oder als einer, der Fehler beschönigen muß, aufdrücken, obwohl diese Einzelrollen institutionell nicht vorgeschrieben sind[31]. Er bestimmt daher auch, ob eine Begegnung formal

---

[27] Deshalb ist die Abspaltung der Personalentscheidungen aus den Rechten des unmittelbaren Vorgesetzten, wie sie Blau 1956 S. 64 ff. nach dem Vorbild des öffentlichen Dienstes auch anderen Bürokratien empfiehlt, kaum geeignet, eine übermäßige Abhängigkeit vom Vorgesetzten zu dämpfen. Ganz abgesehen davon, daß die Personalbeurteilungsfunktion des unmittelbaren Vorgesetzten selten zu entbehren ist, kann er im Rahmen seiner Formalisierungskompetenz die Arbeitssituation so gestalten, daß Personalentscheidungen eine nahezu unausweichliche Folge sind und dem dafür eingesetzten Spezialisten nicht mehr viel Entscheidungsspielraum bleibt.

Immerhin wird durch solche Funktionsabspaltungen eines erreicht: daß der unmittelbare Vorgesetzte seinen Status nicht mehr primär für Konflikte mit seinen Untergebenen, die er selbst entscheidet, sondern für eine Vermittlungsrolle zu ferneren Vorgesetzten, Stäben, Spezialbüros oder anderen Abteilungen hin erhält, und daß dieser kooperative Status von den Untergebenen eher anerkannt wird als ein reiner Herrschaftsstatus. Vgl. dazu Lepsius 1960 S. 30 f.

[28] Vgl. oben S. 162 f.

[29] Dazu manche Gedanken bei V. A. Thompson 1961 insb. S. 143 ff. Thompson sieht allerdings die Vorgesetztenhierarchie als im Grunde funktionslos an und kommt dadurch zu einer kritischen Ablehnung der Statuschancen.

[30] In diesem Sinne sieht V. A. Thompson 1961 S. 71 den Status als „a function of ignorance". Zur allgemeinen These, daß Sozialprestige eine gewisse Unzugänglichkeit des Prestigeträgers, also Informationsmangel auf der anderen Seite voraussetze, vgl. Leopold 1913 und Kluth 1957.

[31] Zu solchen „status-forcing" im nichtinstitutionalisierten Raum vgl. A Strauss 1959 S. 76 ff.

oder informal aufzufassen ist, und suggeriert die Grenzen zwischen ausdrucksfähigen und zurückzuhaltenden Überlegungen. Nicht immer hat er damit Erfolg, aber es bedarf eines besonderen gesellschaftlichen Geschickes des Untergebenen, um sich dagegen zu wehren. Die Selbstverständlichkeiten des Vorgesetzten sind gleichsam automatisch Selbstverständlichkeiten der Situation; der Untergebene muß sich die Mühe machen, sie zu widerlegen, und stößt dabei häufig auf taube Ohren. Die respektvolle Form, die für Äußerungen nach oben angebracht ist, nimmt unwillkommenen Nachrichten die aufdringliche Deutlichkeit und ermöglicht es dem Vorgesetzten, sie — jedenfalls im Augenblick — zu ignorieren oder mißzuverstehen.

Weiter ist daran zu denken, daß der Vorgesetzte, weil er seine Erwartungen formalisieren kann, in gewissen Grenzen seine Wünsche in Pflichten des Untergebenen verwandeln kann, deren Erfüllung bereits bezahlt ist. Hat der Untergebene einen Wunsch, so ist es vielfach eine Gunst des Vorgesetzten, die er erbitten muß und deren Gewährung ihn zu Dank verpflichtet. Natürlich gibt es auch nichtformalisierbare Wünsche des Vorgesetzten einerseits und andererseits Situationen, in denen der Untergebene Anträge stellen kann, denen der Vorgesetzte zu entsprechen hat. Aber das Oben/Unten-Schema tendiert doch systematisch zu einer ungleichen Verteilung von Gunst und Dankbarkeit und unterdrückten Wünschen.

Diese und ähnliche Statusvorteile sind weder als traditionelle Privilegien einer Oberschicht noch als Relikte eines überholten herrschaftlichen Organisationsbildes[32], als Leistungsprämien oder als „Nebeneinkünfte" der Tüchtigen hinreichend charakterisiert. Auch ihr Neidwert und ihre Funktion, fähige Personen zum Aufstieg zu reizen, interessieren hier nur am Rande. Die Statusprivilegien haben vielmehr primär einen strategischen Wert für die Lösung des allgemeinen Dilemmas einer Vorgesetztenstellung. Sie sind unentbehrliche taktische Hilfsmittel, wenn es darum geht, trotz unterschiedlicher Erwartungen von allen Seiten eine konsistente Rolle zu spielen oder jedenfalls einen entsprechenden Eindruck zu erwecken, ohne wesentliche Erwartungen zu enttäuschen. Dazu ist eine gewisse Autonomie der Rollenführung, eine Parzellierung der Kontakte mit Begrenzung des Einblicks, eine Absicherung gegen emotionale Engagements nach einer Richtung, kurz ein gewisser Positionsschutz erforderlich. Er wird nach unten durch die Statusprivilegien, nach oben durch die Überlastung des nächsten Vorgesetzten gewährleistet.

Es wäre jedoch gefährlich, die Positionsvorteile isoliert und allein in bezug auf die Rollenschwierigkeiten des Vorgesetzten zu würdigen. Vielmehr haben diese Rollenschwierigkeiten ihren Grund in den Pro-

[32] So V. A. Thompson 1961.

blemen, die beim Aufbau größerer Kommunikationsnetze entstehen. Und so haben sie auch ihre Ausübungsbedingungen in der faktischen Ordnung der Kommunikationen im gesamten System. Der Vorgesetzte muß sich vor allem auf gewisse Barrieren der Kommunikation verlassen können, die vor Indiskretionen schützen.

In manchen Fragen, wenn der Vorgesetzte eine formale Entscheidung vermeiden oder vertagen will, kann es zum Beispiel sinnvoll sein, auf gegensätzliche Entscheidungszumutungen der Untergebenen zweideutig oder gar widerspruchsvoll zu reagieren, um den laufenden Betrieb aufrechtzuerhalten. Das setzt jedoch voraus, daß die Differenzen zwischen den Untergebenen Kommunikationsschranken errichtet haben, und die Untergebenen nicht Kurzschlüsse herstellen, indem sie ihre Erfahrungen mit dem Vorgesetzten untereinander austauschen. Bestehen solche engen Kontakte, sollte der Vorgesetzte seinen Führungsstil darauf einstellen und primär diese Kontakte zum Ausgleich von Differenzen benutzen, also von einer isolierenden Behandlung einzelner Untergebener zur Gruppenführung übergehen[33]. Seine Rolle wird dadurch von Konflikten entlastet. Der Vorgesetzte hilft lediglich den Untergebenen, ihre Konflikte selbst zu lösen.

Von weitaus größerer Bedeutung sind die vertikalen Kommunikationsschranken in der Hierarchie, auf die wir bei der Erörterung des vertikalen Kommunikationsweges bereits gestoßen waren. Ihre Festigkeit kann im allgemeinen vorausgesetzt werden, so daß der direkte Verkehr des höheren Vorgesetzten mit den Untergebenen unter Überspringen der Zwischeninstanz zumeist wenig ergiebig ist. Andererseits treffen solche Kontakte den neuralgischen Punkt in der Rolle des Zwischenvorgesetzten. Sie stellen ihn nicht nur vor die Überraschung, daß

[33] In der amerikanischen Literatur wird weithin dieser Führungsstil als richtig und die isolierende Führung als falsch bewiesen. Vgl. z. B. Lippitt 1940; Likert 1961 insb. S. 5 ff. mit weiteren Hinweisen. Dem kann nicht ohne Vorbehalte zugestimmt werden. Die Frage des angemessenen Führungsstils kann nicht ohne Rücksicht auf die geschichtlich gewordenen Institutionen, auf eingelebte Erwartungen, Einstellungen und Verhaltensgewohnheiten des Systems und insb. auf die Vorzugsbahnen der Kommunikation entschieden werden. Jeder Führungsstil hat seine sozialen Bedingungen, und die Einführung eines neuen Stils schafft sich nicht von selbst ihre Erfolgsbedingungen. Die Perspektive der amerikanischen Forschung kommt zum Teil dadurch zustande, daß die isolierende Führung als autokratisch-selbstbezogen, also rein persönlichkeitsbedingt gesehen wird, während die Gruppenführung als freundlich-vernünftige soziale Technik dargestellt wird, der alle idiosynkratischen Motive fehlen. In Wahrheit hat jedoch die Frage, ob der Vorgesetzte selbstbezogen oder situationsgerecht handelt, mit der Wahl des Führungsstils nichts zu tun. Die Gruppenführung kann ihrerseits aus rein persönlichen Gründen bevorzugt, die isolierende Führung als gelassene Technik ohne inneres Engagement praktiziert werden. Vgl. dazu auch die kritischen Feststellungen von Scharmann 1962 S. 149 f., ferner als kritischen Beitrag, der beiden Möglichkeiten ihr Recht läßt und die Wahl von Problemen der Umweltanpassung abhängig macht, Burns/Stalker 1961 insb. S. 119 ff., 220 ff., 240 ff.

Mitteilungen von oben kommen, die eigentlich von unten kommen müßten oder umgekehrt, so daß die gewohnten Formen der Selbstdarstellung und Reaktion nicht mehr passen. Vor allem berührt es den Kern seiner Rolle: die Möglichkeit, in doppelter Identität zu handeln, wenn seine Rollenpartner, seine Vorgesetzten einerseits und seine Untergebenen andererseits, in der Lage sind, ihre Erfahrungen auszutauschen. Seine Aufgabe, die höheren Vorgesetzten den Untergebenen und die Untergebenen den höheren Vorgesetzten zu repräsentieren, wird dadurch beeinträchtigt; denn Repräsentation setzt zur Vermeidung peinlicher Widersprüche ein Monopol voraus. Deshalb liegt das Problem auch weniger in der Einhaltung des Dienstweges bei formalen und schriftlichen Kommunikationen, sondern darin, daß ein Überspringen des Zwischenvorgesetzten zur Gewohnheit werden kann, und daß sich über seinen Kopf hinweg auch informale Kontakte bilden, die er nicht einsehen kann. Die Unsicherheit, die daraus entsteht, kann nämlich auch durch loyale nachträgliche Information des Zwischenvorgesetzten nicht beseitigt werden[34].

Wir wollen zusammenfassen: Unsere Erörterung hat über die einfache Kontrastierung von formaler und informaler („natürlicher") Führung auf Grund unterschiedlicher Quellen der Legitimation hinausgeführt[35]. Es ging auch nicht um eine Wiederholung der bekannten und unbestrittenen Thesen, daß es neben den formal vorgeschriebenen Einflußpositionen immer auch andere, ungeplante Einflußquellen gibt, und daß der formal garantierte Einfluß der Amtsstellung zu wirksamer Führung nicht ausreiche. Sondern die Fragestellung war durch die funktionale Theorie der Führung diktiert: Wie werden die Führungsfunktionen in großen Systemen formalisierter Kooperation erfüllt und welche Folgeprobleme treten dabei auf?

In komplizierten Großorganisationen zeichnet sich hinter der gleichbleibenden Fassade des hierarchischen Stellenaufbaus eine Entlastung des Vorgesetzten von Antriebsaufgaben und eine Verschiebung der Vorgesetztenstellung vom Herrschaftsstatus zum Vermittlungsstatus ab, eine Entwicklung, die eine Reihe von latenten Funktionen des hohen Status ins Spiel bringt, die sich nicht mehr einseitig gegen die Untergebenen kehren. Diese Entwicklung dürfte die Anerkennung der Ge-

[34] Während bereits die klassische Theorie aus Ordnungsgründen vor dem Überspringen des Zwischenvorgesetzten gewarnt hatte, wird das Problem in seiner Kompliziertheit erst in der neueren Literatur gesehen. Dabei steht die Rücksicht auf das Statusprestige des Zwischenvorgesetzten und sein Sicherheitsgefühl im Vordergrund. Vgl. z. B. Gardner/Moore 1957 S. 47; Mayntz 1958 b S. 23; Pfiffner/Sherwood 1960 S. 136; Stogdill 1959 S. 145 f.; Johnson 1960 S. 298 f.

[35] Zu dieser Unterscheidung, die bald nach Entdeckung der informalen Organisation in der amerikanischen Literatur üblich wurde, vgl. etwa Simon u. a. 1950 S. 104; Pfiffner 1951 S. 139 f.; Blau 1956 S. 74 f.; Argyris 1957 S. 70 ff.

samtstruktur des Systems durch die Untergebenen erleichtern, selbst wenn man nicht zu den elementaren Formen „natürlicher" Führung zurückkehren kann; denn die Vorrechte des Vorgesetzten dienen nicht mehr allein der Durchsetzung seines Willens gegen die Untergebenen, sondern sie erleichtern das Verhalten im typischen Dilemma einer Verbindungsstelle.

Soweit in einem solchen System die Motivation und die allgemeine Anerkennung der formalen Erwartungen durch die Mitgliedschaftsrolle sichergestellt werden kann, reduzieren sich die Führungsaufgaben auf eine Transformationskompetenz besonderer Art, durch die Kommunikationsnetze verbunden werden. In diese Spezialfunktion gestellt, unterscheidet sich der Vorgesetzte sehr stark vom „natürlichen" Führer, für den es in formalen Organisationen (außer im Cliquenwesen) wenig Entfaltungsmöglichkeiten gibt. Das darf jedoch nicht zu dem Irrtum verleiten, daß der Vorgesetzte seine Funktion primär durch formales Handeln erfülle, durch Weisung und Bericht. Auch er ist für den Erfolg in seiner Stellung in hohem Maße auf Ausdrucksdisziplin, auf Fähigkeit zu überzeugender Selbstdarstellung und auf elementare Ordnungsformen und Techniken des Rollenverhaltens angewiesen, die ihm garantiert sein müssen, die aber formal nicht kodifiziert werden und zum Teil nicht einmal legitimiert und ausgesprochen werden können.

15. Kapitel

Grenzstellen

In diesem Kapitel soll ein Problem behandelt werden, das auftritt, wenn eine Reihe von Vorbedingungen zusammentreffen, die wir im zweiten Teil getrennt erörtert haben: wenn ein System über formal definierte Grenzen verfügt, wenn die Darstellung des Systems nach außen problematisch, also Gegenstand besonderer Überlegungen und Leistungen ist, und wenn das System intern so stark differenziert ist, daß der Verkehr mit Außenstehenden nicht in gleicher Weise Sache aller Mitglieder ist, sondern besonderen Stellen aufgetragen wird. Uns interessiert die Funktion und Rolle dieser besonderen Stellen, die wir Grenzstellen nennen wollen[1]. Man kann an den Chef einer Behörde denken, der sie politisch repräsentiert, an die Einkaufsabteilung eines Industrieunternehmens, die den Kontakt mit den Lieferanten pflegt, an die Ärzte

[1] In der ethnologischen und soziologischen Literatur werden diese Stellen zuweilen unter dem Stichwort der Repräsentation bzw. repräsentativer Rollen behandelt. Vgl. z. B. Parsons 1951 S. 100, 135; Nadel 1957 S. 92 ff.; Turk/Lefcowitz 1962. Manche Hinweise finden sich auch im Rahmen der allgemeinen Theorie der „acculturation"; s. etwa Broom u. a. 1954 insb. S. 980 ff.

und Schwestern eines Krankenhauses oder das Bewachungspersonal eines Gefängnisses, die mit der Hauptkundschaft des Systems direkte Berührung haben, an den Außendienst der Polizei, den Schalterdienst der Post, aber auch an die Personalabteilung einer Organisation, die das System gegenüber den Mitgliedern vertritt. In jedem Falle handelt es sich um herausspezialisierte Funktionen für den Verkehr mit einem bestimmten Umweltsektor.

Formalisierte Systeme haben den gewichtigen Vorteil, ihrer Umwelt effektive Vertretungsgewalt einzelner Mitglieder im voraus zusagen zu können. Das Handeln *eines* Mitglieds, das durch die formale Organisation dazu bestimmt ist, gilt als Handeln *aller* Mitglieder; es wird ihnen zugerechnet und muß von ihnen als richtig anerkannt werden. Zugleich wird dem Umweltpartner damit zuverlässige, breite Resonanz seines Gegenhandelns im System in Aussicht gestellt. Vertretung ist eine Form der Effektübertragung und -generalisierung, deren Bedeutung für eine differenzierte Sozialordnung kaum überschätzt werden kann. Sie eröffnet dem Handeln von Person zu Person ein Wirkungspotential, das ohne sie undenkbar wäre.

Systemvertretung setzt formale Organisation voraus, weil sie eindeutige Begrenzung des vertretenen Mitgliederkreises erfordert und weil die Mitglieder so am besten zur Anerkennung der Vertretungswirkungen verpflichtet werden können. Das heißt jedoch nicht, daß alle Schwierigkeiten und Folgeprobleme des Außenhandelns für das System auf formalem Wege gelöst werden könnten. Hier wie auch sonst dient formale Organisation nur als ergänzungsbedürftige Teilstruktur.

Es liegt auf der Hand, daß Mitglieder in Grenzstellen in besonderer Weise verpflichtet sind, nach außen einen guten Eindruck zu machen. Davon haben wir im Kapitel über Darstellung für Nichtmitglieder ausreichend gesprochen. Damit ist jedoch die Problematik dieser Stellen nicht erschöpft. Es kommt hinzu, daß sie stärker als andere Posten Informationen aus der Umwelt ausgesetzt sind und dafür eine spezifische Sensibilität ausbilden. Sie empfangen die Verhaltenserwartungen, welche die Umwelt an das System adressiert, sozusagen im Rohzustand und unverfälscht, bevor also die Information durch mehrere Hände gelaufen ist und sich den im System herrschenden Annahmen über die Umwelt angeglichen hat, bevor alles Verfängliche daraus weginterpretiert ist.

Aus dieser Exponiertheit heraus wird, wer an der Grenze sitzt, leicht ein im Faktischen ebenso wie im Normativen abweichendes Bewußtsein entwickeln[2]. Er vermag den Änderungen in der Umwelt zügiger und

[2] Zur Bestätigung dieser These vgl. die Untersuchung von Hanson 1962. Ähnliche Feststellungen finden sich bei Janowitz/Delany 1957. Zum Grundsätzlichen s. auch Loomis 1959.

verständnisvoller zu folgen, als das System im ganzen es kann. Und ihm drängt es sich auf, wenn die selbsterzeugten Annahmen seines Systems über Wünsche, Bedürfnisse oder Leistungsbereitschaften der Umwelt nicht zutreffen. Die Erwartungserwartungen des Systems, also das, was das System seiner Umwelt an Verhaltenserwartungen unterstellt, stehen zumeist in Einklang mit dem offiziellen Selbstverständnis des Systems, mit den zentralen Annahmen über seinen Zweck und seine gesellschaftliche Funktion, die in die formale Struktur eingebaut sind. Es kann aber sehr wohl sein, daß diese Verlängerung des eigenen Programms in die Umwelt hinein nicht ganz stimmt oder im Laufe der Zeit an Stimmigkeit verliert. Die Grenzstellen werden das zuerst spüren und dadurch in die Gefahr einer Diskrepanz zur formalen Organisation oder zur Systemtendenz gebracht.

Diese Diskrepanz ist nicht allein das Ergebnis einer Nachlässigkeit, Schwerfälligkeit oder Trägheit der formalen Organisation und ihrer leitenden Stellen. So mögen die Grenzstellen es sehen. In Wahrheit ist ihr Dilemma jedoch nicht verschuldet, sondern strukturell bedingt und daher funktional sinnvoll. Komplexe Organisationen, die in schwierige Umwelten gesetzt sind, müssen sich aus entscheidungs- und kommunikationstechnischen Gründen ein vereinfachtes Umweltmodell machen, auf das hin sie koordiniert werden[3]. Umweltmodelle sind nicht falsch, sondern zweckmäßig, setzen aber zusätzliche Einrichtungen der Ausbalancierung mit der Wirklichkeit voraus. Solche Einrichtungen sind als kybernetische Regelungsmechanismen (Rückkoppelungsverfahren) in letzter Zeit berühmt geworden. Wir kommen darauf gleich zurück. Sie allein genügen jedoch nicht. Sie bewirken eine laufende Adaptierung der Programme, helfen jedoch nicht über die Schwierigkeiten hinweg, die daraus entstehen, daß die Umwelt überhaupt nach organisationseigenen Programmen behandelt wird. Daneben bedarf es weiterer Ausgleichseinrichtungen, die die Schematisierung als solche abfangen, aber die Richtigkeit der Programme nicht kontrollieren. Sie erscheinen in den typischen Verhaltensschwierigkeiten der Grenzstellen.

Die Probleme verschärfen sich, wenn die Grenzstelle an einen engeren Umweltausschnitt gesetzt ist, während das System mit mehreren Umwelten verkehrt und sich mit allen vertragen muß. Ein Beispiel ist der „lästige Jurist"[4], der alle denkbaren Bedenken einer spezifischen Umwelt von Rechtsgelehrten ins Getriebe streut; ein anderes der Haushaltsreferent des Fachministeriums, der vorwiegend mit dem Finanzministerium zu tun hat, die Sorgen drüben kennt und den eigenen Kollegen kostspielige Wünsche ausreden muß, was dann so aussieht, als ob er die Ziele seines eigenen Hauses nicht mehr verfechte. Ge-

[3] Vgl. Weiner 1960 S. 154 ff.; March/Simon 1958 S. 142 ff., 163 f.
[4] Siehe seine wohlgemeinte Verteidigung durch Forsthoff 1955 und 1960.

rade die Grenzstellen, die sich dem Kontakt mit einer Sonderumwelt widmen, sind der Versuchung oder dem Verdacht ausgesetzt, das System von seinem festgesetzten Kurs zu zerren[5]. Dabei macht es einen gewissen Unterschied, ob die Grenzstelle mit externen Interessenten oder mit Quellen des Sachverstandes, mit einer Umwelt von Fachleuten verkehrt[6]. In beiden Fällen treten jedoch ähnliche Probleme auf, wenn die Grenzstelle das System der Umwelt und die Umwelt dem System verständlich machen muß.

Diese Spannungen sind eine direkte Konsequenz des Invariantsetzens von Systemgrenzen durch Formalisierung. Es handelt sich um die Kehrseiten der Normstabilität trotz veränderlicher Umwelt und der Systemidentität trotz mehrfacher Umwelten, die wir oben in ihren positiven Aspekten besprochen haben. Soll ein System eine generalisierte, zeitlich stabile und trotz verschiedenster Umweltbestrebungen konsistente Erwartungsstruktur erhalten, so heißt das, daß sich Umwelterwartungen nicht natürlich und unverändert in das System hinein fortsetzen können. Ein Bruch an den Grenzen ist unvermeidlich, darf aber gleichwohl das System nicht gefährden.

Es wäre demnach zu einfach, das Problem der Grenzrollen lediglich als Gefahr des Abtrünnigwerdens oder der Nachgiebigkeit gegenüber fremden Einflüssen zu charakterisieren, sie also allein vom absoluten Geltungsanspruch der systeminternen formalen Erwartungen her zu beurteilen. Unsere These, daß die formalen Erwartungen nur einen Teil des Systemnotwendigen decken, ermöglicht auch hier eine differenziertere und verständnisvollere Würdigung von Verhaltensschwierigkeiten. Sieht man die Aufgabe der Erhaltung von Systemgrenzen in einer unkontrollierbaren Umwelt realistisch, so drängt sich auf, daß es mit der Definition dieser Grenzen durch die formale Organisation allein nicht getan ist. Diese Definition führt vielmehr ihrerseits zu Belastungen und Gefährdungen des Systems, macht also korrigierende Handlungen erforderlich, die jedoch als solche nicht formal legitimiert werden können, weil damit der Widerspruch des Notwendigen in die Formalstruktur hineingetragen und diese entwerten würde. Sie treten als typische Rollenschwierigkeiten an der Grenze in Erscheinung.

Der Systemauftrag an die Grenzstellen ist mithin in sich widerspruchsvoll. Einerseits geht er auf Idealdarstellung des Systems im Sinne der formal akzeptierten Systemziele, auf Behandlung der Umwelt nach festgelegten Entscheidungsprogrammen; das führt in die Darstellungsprobleme und Ausdruckstechniken, die wir oben erörtert haben. Außerdem haben aber die Grenzstellen für Frieden an der Grenze zu sorgen, für

[5] Zur fragwürdigen Legitimität von Außenkontakten s. auch Turk/Lefcowitz 1962, die darin neben dem Machtgefälle die wichtigste Variable des Außenverkehrs erblicken.

[6] Darauf weist Long 1962 S. 145 f. hin.

Ausgleich von Spannungen, für Beschwichtigung des Publikums und für rechtzeitige Vorbereitung des Systems auf notwendige Programmänderungen. Sie dienen als Antennen zur Warnung des Systems. Diese Seite ihres Auftrages zwingt sie, Verantwortung für neue Informationen zu übernehmen, Initiativen zu ergreifen, Rollenverpflichtungen über die Grenze hinweg einzugehen, zu verheimlichen oder zu verteidigen, sich also immer wieder zum Status quo, zur entschiedenen Politik des Systems in Widerspruch zu setzen, Unruhe zu stiften.

Wir wollen einige dieser Verhaltensanforderungen etwas deutlicher herausarbeiten, um im Anschluß daran prüfen zu können, ob deren zwielichtige Legitimität unvermeidlich ist, oder ob dieser Auftrag durch die formale Organisation offen oder versteckt unterstützt werden kann.

Auf die besondere *Verantwortung* von Außenkontaktstellen hatten wir oben[7] bereits hingewiesen. Die Grenzstellen interpretieren die Umwelt für das System. Sie müssen Umweltinformationen sichten und sieben und sie in eine Sprache bringen, die im System verstanden und akzeptiert wird. Ihre Verantwortung besteht nicht nur in der Richtigkeit der Informationswiedergabe, sondern vor allem in der Negativgarantie: daß nichts weiter los ist; denn zur Unsicherheitsabsorption an den Grenzen ist es notwendig, die Informationen, die in das System hineingegeben werden, so auszuwählen, daß das System sich auf die Bearbeitung dieser spezifischen Informationen beschränken und alles andere vernachlässigen kann.

Bei dem Versuch, diese Verantwortung auszufüllen, kann die Grenzstelle sich genötigt fühlen, unerwartete, unwillkommene, ja unwahrscheinliche Informationen in das System einzuschleusen, mit anderen Worten: *Initiative* ergreifen zu müssen. Initiativen haben, wie alles unerwartete Handeln, die fatale Eigenschaft, persönlich zugerechnet zu werden, da kein Erwartungszusammenhang die Mitteilung erklärt, sie also zunächst keinen anderen Grund hat als den Mitteilenden selbst[8]. Mehr als in allen anderen Handlungen stellt man sich in Initiativen selbst dar und bloß. Diese Exponierung zeigt sich besonders darin, daß

[7] Vgl. S. 189.

[8] Die Erforschung der Kausalzurechnung wahrgenommener Ereignisse steckt noch in den Anfängen; als gesichert kann aber gelten, daß die Erwartungsstruktur des Wahrnehmungsfeldes die Auszeichnung möglicher Ursachen als relevant lenkt. Siehe vor allem das Experiment von Jones u. a. 1961. Danach wird bei normalem, erwartungskonformem Handeln die Kausalzurechnung durch die Rolle absorbiert; nur Abweichungen erscheinen als persönlich bedingt. Thibaut/Riecken 1955 haben gezeigt, daß die angenommene Macht des Handelnden eine Rolle spielt. Wichtig ist ferner für unser Problem ein Gedanke von Becker/Geer 1960 S. 310, daß die *Latenz* des Erwartungszusammenhanges, der Rollen oder Rechtfertigungsmöglichkeiten (hier: der nicht legitimierbaren Rollenverflechtung nach außen) die persönlich-individuelle Zurechnung nahelegt. Zum Thema im allgemeinen vgl. Heider 1944. Wir selbst kommen unten bei der Behandlung von Enttäuschungserklärungen auf diese Frage zurück.

das Zurückweisen von Initiativen auf Grund des Status quo persönlich kränkt. Das ist für den Initiator ebenso wie für den Zurückweisenden peinlich. Deshalb sind Initiativen unbequem und gefürchtet. Sie laden die Atmosphäre auf, bis entschieden ist, ob sie durchkommen oder nicht[9].

Es ist also kein Wunder, daß man in Grenzstellen typische Strategien zur Minderung dieses Risikos findet. Die einen gehen darauf aus, sich durch eine diplomatische Sprache Hintertüren offenzuhalten, oder durch vorsichtige, zweideutige Fühler das Empfangsklima im System erst abzutasten, bevor sie ihre Information formell und unwiderruflich absenden. Andere versuchen, die eigentliche Initiative durch dritte Personen, z. B. Vorgesetzte ausspielen zu lassen. Wieder andere entlasten sich persönlich dadurch, daß sie als bloße Überbringer der Nachricht auftreten, als unmaßgebliches Glied einer Kausalkette, die eindeutig von außen kommt. Dabei wird häufig die Nachricht entsprechend stilisiert, ihr Informationswert überzogen, also Verantwortung übernommen nicht um der Verantwortung willen, sondern um durch eine sachliche Darstellung die Initiative zu entschärfen.

Eine solche Neutralisierung des Vorganges fällt leicht, wenn es sich um eindeutige Tatsachen handelt, mit denen die Grenzstelle nichts zu tun hat, wenn etwa ein Lieferant mitteilt, daß er die versprochenen Termine nicht einhalten kann. Kritischer wird es schon, wenn es sich gar nicht um eindeutige Tatsachen handelt, sondern um unsichere Mutmaßungen, indirekte Rückschlüsse oder unzuverlässige Quellen, etwa um die Möglichkeit, daß der Lieferant in Schwierigkeiten geraten könnte. Dann bleibt es ersichtlich eine persönliche Entscheidung, ob man diese Möglichkeit zu einer Information des Systems verdichtet, auf die hin dann ausdrücklich entschieden werden muß — wodurch die Grenzstelle die Verantwortung abschiebt, sich selbst aber eben deshalb unbeliebt macht.

Eine ähnliche Schwierigkeit leitet zu unserem nächsten Problem, dem der Rollenverflechtung über. Es kann sein, daß das Mitglied in der Grenzstelle an den Fakten der Außenwelt nicht ganz unbeteiligt ist, bzw. persönlich in sie hineingezogen werden kann, wenn etwa, um bei unserem Beispiel des Einkäufers zu bleiben, er selbst die Lieferfirma ausgesucht und empfohlen hatte. Dann kommt er in Gefahr, auf eine von zwei Klippen zu stoßen: Entweder die Verantwortung seiner

[9] Vgl. die entsprechenden Beobachtungen über Initiativen in der Konversation bei Goffman 1955 S. 227 f., ferner die Bemerkung von Barnard 1938 S. 191, daß Initiative eine selbstgewagte Autorität in Anspruch nehme, die niemand zuvor durch Anfrage konzediert habe. G. Strauss 1962 und Blau/Scott 1962 S. 197 f. sehen in diesem Risiko der Initiative ein charakteristisches Problem von Grenzrollen.

vorangegangenen Entscheidung zu diskreditieren oder, die Augen hoffnungsvoll schließend, dem alten Fehler einen neuen anzufügen.

Dahinter steht, wie wir schon andeuteten, das Problem der *Rollenverflechtung.* Der Grenzstelle ist von ihrem System ein Verhalten gegenüber anderen Systemen zur Pflicht gemacht. Sie kann dieses Verhalten jedoch als Rolle nur übernehmen und durchführen, wenn auch die anderen Systeme „mitspielen", sich zu korrespondierenden Rollen bereitfinden und die dafür notwendigen Situationsdefinitionen kennen und akzeptieren. Organisation, Zeitplan und Personalaufwand eines Autobusbetriebes setzen voraus, daß die Passagiere ihre Rollen als Passagiere richtig verstehen und, um ein Beispiel aus Israel anzuführen[10], nicht versuchen, über das Fahrgeld, die Abfahrtzeit oder die Route wortreich zu verhandeln in der Annahme, daß diese Fragen zur Disposition ständen.

Wenn es sich in diesem Fall noch um einfaches Lehren und Lernen der richtigen Rollen handelt, so wird das Problem für die Grenzstelle schon schwieriger, wenn der Verkehr zwischen Systemen Züge eines eigenen Systems annimmt, dessen Erhaltung problematisch ist[11]. Dieses Zwischensystem erfordert dann besondere Leistungen, die nicht ganz in Einklang gebracht werden können mit dem, was in jedem der beteiligten Systeme an sich gilt und für angebracht gehalten wird. Das Mitglied an der Grenze wird dann unversehens Mitglied in zwei Systemen: dem formalisierten System auf der einen Seite, seinen Außenbeziehungen, ja selbst einer konkreten Außenbegegnung, etwa einer Verhandlung, auf der anderen Seite[12].

Seine Rollenverflechtungen mit der Außenwelt können Gesten der Konzilianz, Zusagen, widerspruchslose Hinnahme von Behauptungen, kleine Illoyalitäten oder gar Verrat von Geheimnissen zu ihrer Erhaltung fordern, die sich im formalisierten System nicht sehen lassen dürfen. Sie müssen latent bleiben[13]. Ein besonders häufiger Fall ist die Preisgabe interner Meinungsverschiedenheiten nach außen, mit welcher

---

[10] Vgl. Katz/Eisenstadt 1960 S. 125.

[11] Einen ähnlichen Sachverhalt bezeichnet Loomis 1960 S. 32 ff. (dort weitere Hinweise) als „Systemic linkage", betont dabei aber weniger die eigentümlichen Funktionsbedingungen des Zwischensystems als die These, daß bei bestimmten Gelegenheiten Systeme, die so verbunden sind, wie eines wirken.

[12] Wir legen hier einen Gedanken zugrunde, den Goffman 1961 näher ausgearbeitet hat: daß auch nichtformalisierte Handlungszusammenhänge, bloße Begegnungen (encounters) oder Situationszusammenhänge als Systeme untersucht werden können, die ihre eigenen Irrelevanzregeln, Sinnquellen, Grenzen und daher auch ihre eigenen Erhaltungsprobleme haben. Dazu Näheres in Kap. 21.

[13] Auf die Möglichkeit, Systemanpassung über latente Rollen zu leiten, hatten wir oben S. 119 bereits aufmerksam gemacht. Dort auch Literaturhinweise.

die Grenzstelle eine Ablehnung zu erklären und die Tränen zu trocknen sucht: So betonen Lokalbehörden gern, wie sehr sie sich für ein Anliegen eingesetzt haben; aber das Ministerium habe leider anders entschieden.

Diese Einsichten zeigen zugleich Schranken des Prinzips der Rollentrennung an, das wir als Funktion und Gegenstand formaler Organisationsregelungen behandelt haben[14]. Eine Organisationsrolle fordert zu ihrer Durchführung die Übernahme von zahlreichen Kleinstrollen in kleinen Systemen, Rollen, die kaum noch als solche bewußt werden, sondern in überlegtes, zielgesteuertes Verhalten übergehen. Rollen des Beschwichtigers oder Vermittlers, des Überredenden oder Erklärenden, des schweigenden Zornableiters, des taktischen Fuchses, des Angebers oder des unbeweglich-gerechten Formalisten sind in der formalen Mitgliedsrolle nicht vorgesehen und passen nicht in ihren Konsistenzrahmen. Eine noch so detaillierte Ausarbeitung von Dienstvorschriften würde nicht auf sie führen. Gleichwohl sind sie im Außenkontakt je nach den Umständen erforderlich, und müssen mit den formalen Rollenpflichten durch Verhaltensgeschick kombiniert werden. In ihnen spiegelt sich — auf der Ebene des elementaren Kontaktes — die Abhängigkeit des formalen Systems von seiner Umwelt. Wendet man den Blick von den großen gesellschaftlichen Institutionen der Trennung von Staat und Kirche, Verwaltung und Partei, Betrieb und Haushalt ab und sieht man sich die tägliche Kleinarbeit an, so erscheinen beträchtliche Modifikationen des Prinzips der Rollentrennung, die freilich dessen Funktion nicht annullieren, sondern lediglich seine scharfen Kanten abschleifen.

Über die Eigengesetzlichkeiten des elementaren Kontaktes hinaus nehmen solche Zwischensysteme oft den Charakter mehr oder weniger gefestigter, dauerhafter „persönlicher Beziehungen" an, auf die man wiederholt und wechselseitig zurückgreifen kann. Sie lockern die Rollentrennung, Unpersönlichkeit und Anonymität im amtlichen Verkehr auf. Beziehungen von persönlich miteinander als Kollegen, Studienkameraden, Tennisspieler oder aus gemeinsamer Kriegsgefangenschaft Bekannten ermöglichen es, zusätzliche, individualisierende Motive ins Spiel zu bringen und gewisse Akten in der täglichen Routine zu kleinen Sprüngen anzuspornen. Sie eröffnen Möglichkeiten des Vorfühlens und Aushorchens und der zusätzlichen Information über Geheimnisse oder Hintergründe. Man kann Figuren in fremden Systemen auf Grund solcher Beziehungen ansprechen und bewegen, auch wenn sie der formalen Organisation nach gar nicht Grenzstelle sind. Sie handeln dann mit Rücksicht auf den Fortbestand der Beziehung ein bißchen anders, als sie es ohne Anstoß tun würden. Solche Außenleitung

[14] Vgl. oben S. 64 ff.

des Verhaltens braucht keineswegs zu glatter Illegalität zu führen; aber sie orientiert sich an Rücksichten, die nicht offen genannt werden können, selbst wenn sie dem System nützen. Es handelt sich um ein sinnvolles, wenn nicht notwendiges Korrektiv der kargen, steifen und langsamen formalen Kommunikation im Verkehr zwischen großen Organisationen, um ein Korrektiv freilich, dessen Pflege laufende Bemühungen und besondere Strategien erfordert[15].

Die Rollenverflechtung in Zwischensystemen hat ihren guten Sinn. Probleme der Anpassung, die das System mit den Mitteln einer generalisierten und spezifizierten Rollenstruktur nicht lösen kann, müssen in unmittelbaren Außenkontakten gelöst werden. Die Verlagerung der Probleme auf diese Ebene mobilisiert neue Formen der Problemlösung, *die sonst nicht zur Verfügung ständen.* Das setzt jedoch voraus, daß das System den elementaren Außenkontakten gegenüber Einrichtungen der Toleranz und der Unterstützung entwickeln und ihnen gegebenenfalls einen gewissen Abweichungsspielraum konzedieren kann. Diese Überlegung bringt uns vor die Frage, wie sich die formale Organisation auf den erörterten faktischen Verhaltenszusammenhang mit den Momenten Verantwortung, Initiative und Rollenverflechtung einstellen kann.

Grundsätzlich stoßen wir auf eine ähnliche Situation wie bei der Unsicherheitsabsorption: Die formale Organisation kann das Problem nicht direkt durch Handlungsvorschriften lösen; sie kann die Funktion der Grenzstellen nicht in vollem Umfange zur Aufgabe machen und in die formale Struktur eingliedern. Teils eignet sich die Funktion ihrem Sinn nach nicht zur Formalisierung, da es sich um Folgeprobleme der Formalisierung handelt, die nicht generell, sondern nur ad hoc gelöst werden können; teils würden solche Regelungsversuche einen Widerspruch in die formale Struktur hineinziehen und deren Funktion dadurch belasten. Daß Verantwortung nicht formalisierbar ist, hatten wir oben bereits gesehen[16]. Daß die Peinlichkeit von Initiativen nicht wegdekretiert werden kann, liegt auf der Hand. Aber auch die Schwierigkeiten der Rollenverflechtung mit der Umwelt können nicht durch Dienstreglements gelöst werden. Natürlich kann dem Busschaffner in Israel freundlich-entgegenkommend-erläuterndes Verhalten gegenüber unkundigen Immigranten zur Pflicht gemacht werden, aber eine solche Pflicht kann die Erlaubnis zum Abweichen vom Fahrplan, zu unvorhergesehenem Halten und dergleichen nicht einschließen, selbst wenn sie anders nicht ausführbar ist. Die Dienstvorschrift bleibt an der Ober-

[15] In ähnlichem Sinne hat kürzlich Morstein Marx 1962 S. 165 ff. den persönlichen Kontakt als zugleich pathologisches und sinnvolles Ventil großer Routineverwaltungen dargestellt. Siehe dazu ferner Long 1962 S. 144 und Bensman/Vidich 1962, die den Begriff der „interinstitutional power cliques" auf den gleichen Sachverhalt anwenden.

[16] Vgl. S. 178.

fläche scheinbarer Widerspruchslosigkeit, vermag also das eigentliche Problem nicht einmal zu formulieren, geschweige denn zu lösen.

Gleichwohl kann die formale Organisation die Funktion der Grenzstellen auf Umwegen fördern, ihnen ihre Tätigkeit erleichtern, sie mit Aktionsmöglichkeiten ausrüsten, ohne daß die entsprechenden Erwartungen und Handlungen selbst formalisiert würden. Auf diese Weise umgeht die formale Organisation die Anerkennung eines Widerspruchs, muß dabei freilich auf die direkte Motivierung und Durchsetzung des erforderlichen Handelns verzichten. Sie eröffnet oder toleriert nur Chancen, deren Ausnutzung unter dem Druck der Situation an der Grenze allerdings sehr nahe liegt.

Wir wollen vier solcher indirekten Hilfestellungen erörtern: die *Einrichtung besonderer Kontaktstellen ohne vollen Mitgliedsstatus*, die *elastische Entscheidungsprogrammierung, Kommunikationswegregelungen* und den *formalen Status* der Grenzstelle.

Wenn das Problem der Grenze einmal erkannt ist, drängt sich zunächst eine unmittelbar auf den Kern zustoßende Antwort auf: Man kann das Problem in *besonderen Institutionen* zum Ausdruck bringen, die geordneten, aber nicht formal-verbindlichen Kontakt ermöglichen. Das Zwischensystem wird dann in einer Weise gefestigt, die den beteiligten Systemen gewisse Rücksichten auferlegt, aber nicht als präjudiziell für ihr eigenes Innenleben anerkannt wird. Es werden halbexterne Einrichtungen, Stellen, Ausschüsse, Gutachterbeziehungen geschaffen, in denen Personen (Mitglieder oder Nichtmitglieder) in abgesonderter Rolle tätig werden und, von normalen Mitgliedspflichten freigestellt, am Ausgleich von Spannungen arbeiten.

Diese Lösung ist besonders in Staatsverwaltungen oft befürwortet und ausprobiert worden. Man kann vielleicht die Selbstverwaltungsideen des Freiherrn vom Stein bereits auf Grenzprobleme der Zentralverwaltung gegenüber lokalen Kräften zurückführen. Nachdem diese Grenze im Laufe des 19. Jahrhunderts an Bedeutung verloren hatte, kam es an der Grenze zwischen Staat und Wirtschaft zu ähnlichen Bildungen. Die „berufständische" Bewegung der zwanziger Jahre kann als das wohl typischste Beispiel für den Versuch gelten, eine Grenze durch beratende Gremien zu verwischen[17].

Aus einer Trennlinie wird eine verbreiterte Zwischenzone relativ freien, nicht voll verantwortlichen, aber auch nicht voll verbindlichen Handelns, die von beiden Seiten in ihrer besonderen Eigenart respektiert wird. Unzählige Ausschüsse, Sachverständigenkommissionen und Auftragsgutachter dienen der modernen Ministerialbürokratie in die-

[17] Aus der kaum mehr übersehbaren Literatur der Zeit vgl. Herrfahrdt 1921; Tartarin-Tarnheyden 1922; Brauweiler 1925; Lautaud/Poudenc 1927; Glum 1929; Lambert 1929; Lindner 1931; Cahen-Salvador 1935.

sem Sinne als Pufferzone, in der Vorstellungen umgebildet und angeglichen werden, um aus einem System in das andere fließen zu können[18]. Dabei scheint die Grenze zur Welt der wissenschaftlichen Forschung heute gleiche, wenn nicht größere Bedeutung zu gewinnen als die zur Wirtschaft.

Die Erörterung des Berufsständewesens ist in Resignation ausgelaufen. Großangelegte Organisationsversuche wie der Reichswirtschaftsrat dürften kaum wiederholt werden[19]. Gescheitert ist indes nur die weitgespannte politische Zielsetzung einer Ordnung wirtschaftlicher Interessen durch Juridifizierung ihrer Vertretung. Damit ist noch nicht über eine engere Konzeption gerichtet, wie sie hier skizziert wird: Die Einrichtung eines ständigen Forums zum Meinungsaustausch zwischen mehreren Systemen, dem gegenüber alle Beteiligten Distanz und Toleranz bewahren können. Die Vorschaltung eines solchen Gremiums erleichtert den eigentlichen Grenzstellen die Interpretation der Umwelt für ihr System, die Formulierung verbindlicher Außenweltinformationen und das Bekenntnis zu Rollenverflechtungen über Systemgrenzen hinweg.

Aus einer Stätte wechselseitiger Übertölpelung kann ein anerkanntes Verbindungssystem entwickelt werden, das besonderes Ansehen gewinnt und einen eigenen Verhaltenskodex ausbildet. In dem Maße, als eine solche Institution an Gewicht gewinnt — der Wissenschaftsrat ist ein gutes Beispiel dafür —, kann das die Grenzstellen der beteiligten Systeme zu bestimmten Rücksichten motivieren, die sie, weil es sich um eine anerkannte Einrichtung handelt, in ihren eigenen Systemen gut vertreten können. Die Grenzprobleme werden damit als Probleme nicht beseitigt, aber abgestuft und so für manche Fragen des praktischen Verhaltens entschärft.

Solche Lösungen sind jedoch nicht erfolgssicher organisierbar. Es muß praktische Bewährung zur Zufriedenheit der Beteiligten hinzukommen. Außerdem sind sie relativ aufwendig und daher nur an wichtigen Grenzen großer Systeme denkbar. Eine andere Strategie, die ebenfalls die Verhaltensschwierigkeiten an der Grenze mildert, besteht in der *elastischen Entscheidungsprogrammierung*. Es läßt sich leicht vorstellen, daß eine unbestimmte und flexible Auftragsgestaltung für die Grenzstellen ihren Umgang mit der Umwelt erleichtert. Bei näherer Prüfung stellt sich indes heraus, daß die Möglichkeiten nicht sehr weit reichen.

[18] Vgl. dazu Dauphin 1932; Lachaze 1934; Vernon/Mansergh 1940; Alger 1962 und die vom Institut zur Förderung öffentlicher Angelegenheiten veranstaltete Vortragsreihe „Ratgeber von Parlament und Regierung".

[19] Eine kurzlebige Diskussion darüber liegt etwa 10 Jahre zurück. Vgl. Reuss 1951; Ballreich 1952; Forsthoff 1952; Krüger 1952. Zahlreiche andere Staaten, namentlich in Europa und in Südamerika, besitzen dagegen Wirtschaftsräte auf verfassungsrechtlicher oder gesetzlicher Grundlage.

Das gilt für die beiden Hauptformen der Programmierung, die Zweckprogrammierung und die konditionale Programmierung (Routineprogrammierung) in je anderer Hinsicht[20].

Wenn es nur auf einen einzigen, ganz spezifischen Zweck ankommt, etwa die Gefangenen im Gefängnis zu behalten oder möglichst viele Handschuhe zu verkaufen mit welchen Mitteln und weiteren Folgen auch immer, sind alle geeigneten Umweltstrategien zulässig. Es gibt dann kaum formale Illegalität. So kann dem Problem der Rollenverflechtung Luft geschaffen werden. Verwickelte Systemstrukturen lassen sich jedoch nicht auf diese Weise an ihren Grenzen auf einen einzigen Zweck bringen. Sie müssen Rücksichten nehmen, zum Beispiel auf die Erfordernisse anderer Grenzen; und diese Rücksichten bringen sie in Konflikte mit den besonderen Rollenverflechtungen an jeder Grenze. Außerdem hat die Zweckprogrammierung, gerade weil sie nach außen viele Mittel zuläßt, den Effekt, daß sie Initiativen ins Innere des Systems erschwert. Wenn es nur auf einen einzigen Erfolg ankommt, für den jedes Mittel recht ist, kann man von den Grenzstellen erwarten, daß sie diesen Erfolg „irgendwie" erreichen. In der Meldung von Schwierigkeiten, im Wunsch nach Produktionsumstellungen oder Zweckänderungen liegt dann zugleich das Eingeständnis des persönlichen Scheiterns an einer nicht genau vorgeschriebenen und deshalb nie eindeutig unmöglichen Aufgabe. Damit zugleich gegen den Status quo anzugehen, ist keine leichte Sache.

Die große Alternative der Zweckprogrammierung, die konditionale Programmierung, ist besser, aber auch nicht voll geeignet, den erörterten Schwierigkeiten abzuhelfen. Sie besteht, wie wir sahen[21], in einer festen Koppelung von bestimmten Außeninformationen mit bestimmten Entscheidungsprogrammen: *Wenn* ein bestimmtes Ereignis vorkommt, eine typmäßig festgelegte Nachricht einläuft, wird in vorher programmierter Weise entschieden. Die Koppelung von Zeichen und Programm ist invariant, die Entscheidungsschwierigkeiten liegen im Erkennen der Zeichen. Auch diese Programmform dient, all den umlaufenden Vorurteilen über Routine zum Trotz, der Elastizität des Entscheidens, aber in einer Richtung, die sich auf unser Problem kaum auswirkt. Sie macht es möglich, Entscheidungsprogramme aufzustellen und zu formalisieren unabhängig von der Zeitfolge und Häufigkeit des Auftretens von auslösenden Daten. Darin liegt eine wesentliche Technik, Systemgrenzen invariant zu halten gegenüber Umweltereignissen, die zwar typisch, nicht aber fallmäßig voraussehbar sind.

---

[20] Wir kommen auf diese Unterscheidung unten S. 282 f. nochmals zurück und begründen dort die Annahme, daß es nur zwei Grundtypen der Programmierung gibt.

[21] Vgl. oben S. 98 f. und S. 201.

Auf diese Weise wird, wie wir oben[22] gesehen haben, gewissen Umweltinformationen eine „abgeleitete nichthierarchische Autorität" verliehen, also die Möglichkeit, Entscheidungsprämissen für das Verhalten der Grenzstellen festzulegen. Abgeleitete Umweltautorität kommt dadurch zustande, daß ein extern auslösbares Verhalten intern zur Pflicht gemacht wird. Der Außenstehende kann mit bestimmten Stichworten und an dafür vorgesehenen Stellen die Organisation betreten. Das ist eine Systemstrategie, Umwelteinflüsse auf die Organisation, die sinnvoll oder unvermeidbar sind, formal zu legitimieren und die Grenzstelle damit aus ihrer Konfliktslage herauszulösen. Außerdem erleichtert die konditionale Programmierung, anders als die Zweckprogrammierung, die Initiative nach innen, weil man jeweils die auslösenden Signale als unpersönliche Begründung vorzeigen kann.

In manchen Fällen läßt sich die Flexibilität der Routine noch um einen Schritt weitertreiben, wenn nämlich sog. „kybernetische" Reglersysteme eingerichtet werden können[23]. Im Grunde handelt es sich bei diesen Selbststeuerungsanlagen um eine Variante der konditionalen Programmierung, die nichts prinzipiell Neues bietet. Sie benutzt als auslösende Signale für die Programmwahl nicht „reine" Umweltereignisse, sondern Informationen über das Ergebnis vorherigen Handelns. Sie setzt also durch Rückmeldung von Ergebnissen das System in die Lage, eigene Programmwahlen laufend an der Umwelt zu korrigieren. Dadurch wird es in viel weiterem Umfange möglich, bestimmte Systemgrenzen invariant zu halten. Man kann nicht nur eigene Zustände gegenüber wechselnden Umweltereignissen, sondern auch eigene Einwirkungen auf die Umwelt trotz wechselnder Bedingungen konstant setzen, nicht nur gleich bleiben, sondern auch gleichmäßig wirken[24]. Dabei lassen sich zahlreiche Reaktionen der Umwelt vorbedenken und, wenn sie die geplanten Wirkungen beeinträchtigen, durch Gegenreaktionen ausgleichen.

Über die Anwendungsbreite dieser Technik, die im Idealfalle alles Handeln der Grenzstelle bis auf einen Rest zweckmäßiger Illegalität programmieren könnte, lassen sich zur Zeit noch keine sicheren Angaben machen[25]. In jedem Falle muß das Schema an sehr speziellen Wirkungen orientiert bleiben, so daß es gerade dadurch besonders problematisch wird, ob die Umwelt sich auf eine entsprechend abstrakte Situa-

---

[22] Vgl. S. 98 f.

[23] Zur Anwendung dieses Gedankens auf Organisationen vgl. die Aufsatzreihe von Mehl 1957—1961.

[24] In diesem Sinne lassen sich die in der Literatur vielfach unklar und überschneidend verwandten Begriffe Homeostatik und Kybernetik gegeneinander abgrenzen.

[25] Vgl. dazu die zurückhaltende Stellungnahme bei Rubenstein/Haberstroh 1960 S. 325 f. zu den Möglichkeiten mathematischer Programmierung.

tionsdefinition einläßt und die notwendigen Partnerrollen spielt. Um diese Übereinstimmung zu erreichen, werden sich unter Umständen Handlungen empfehlen, die man besser nicht zurückmeldet.

Damit ist schon angedeutet, daß auch die konditionale Programmierung des Grenzverkehrs ihre spezifischen Nachteile besitzt. Sie entspringen daraus, daß Routinehandeln ein Musterfall taktlosen Verhaltens ist und somit neue Spannungen im Verhältnis des Systems zur Umwelt erzeugt. Takt besteht — wir werden das noch ausführen[26] — darin, einen anderen nach Maßgabe seiner eigenen Selbstdarstellung zu behandeln. Im Routineentscheiden wird die Umwelt jedoch gerade umgekehrt nach systemeigenen Informationserwartungen behandelt, die vorher festgelegt sind und im Kontakt nicht mehr modifiziert werden können. Wer routinemäßig handelt, geht vom absoluten Vorrang seiner Situationsdefinition aus. Er hilft dem Partner nicht zu einer eigenen Selbstdarstellung, sondern tastet dessen Darstellung lediglich auf die Zeichen ab, die das Routineprogramm einrasten lassen. So kommt es fast unvermeidlich zu der verrufenen „routinemäßigen" Abfertigung der Umwelt, und das heißt: zu einer Sachbehandlung, die nicht alle Möglichkeiten der elementaren Ordnung von Außenkontakten ausschöpft. Im Besitze zahlreicher bewährter Entscheidungsformeln fühlt sich die Grenzstelle sicher und verdeckt sich die eigentlichen Anforderungen des Außenkontaktes durch geübtes und flinkes Erkennen ihrer Zeichen.

Als weitere Möglichkeit, Grenzfunktionen zu entlasten, wollen wir *Kommunikationswegregelungen* behandeln. Im Begriff der Grenzstelle hatten wir eine gewisse Arbeitsteilung bereits vorausgesetzt: Nicht alle Mitglieder haben in gleicher Weise an dieser Grenze zu tun, sondern eines oder einige haben spezifische Aufgaben des Kontaktes mit anderen Systemen zugewiesen erhalten[27]. Diese Arbeitsteilung kann durch formale Kommunikationswegregelungen untermauert werden. Die Grenzstelle kann zum Beispiel das Recht auf Beteiligung an allen Vorgängen erhalten, die über die Grenze laufen. Dieses Recht kann mit einem Vetorecht bestückt oder sogar zu einem Alleinverkehrsrecht (Monopol) ausgestaltet werden. Außerdem besteht noch die Möglichkeit, danach zu differenzieren, ob es sich um eingehende oder herausgehende Kommunikationen handelt.

Solche Verstärkungen bewirken, daß die Grenzstelle bei Kommunikationen mit ihren Außenpartnern nicht umgangen werden kann: eine mehr oder weniger weitgehende Unersetzbarkeit in Kommunikations-

---

[26] Vgl. unten S. 358 ff.

[27] Zur Frage der diffusen oder spezifischen Leitung von Grenzkontakten vgl. auch Broom u. a. 1954 S. 982 f.

wegen[28], wie wir sie ähnlich schon bei der Untersuchung der Zentralisierung von Kommunikationsnetzen kennengelernt haben. Diese Netzstellung gibt der Grenzstelle Gewähr für umfassende Informiertheit und für das sich daraus ergebende Verhandlungspotential. Das fördert die Formulierung von Initiativen nach innen ebenso wie die Verhandlungen nach außen. Wer von außen kommt, weiß dann, daß er nur an einer Stelle Zugang zum System findet, und kann nicht die Hoffnung haben, an anderen Stellen bessere Bedingungen zu erreichen. Das System tritt ihm koordiniert entgegen und ist so eher in der Lage, das Zwischensystem nach den eigenen Rollenerwartungen zu gestalten.

Diese Wirkungen steigern sich, wenn die Grenzstelle ein Monopol für bestimmten Außenverkehr bekommt, sei es ein volles Monopol, sei es ein solches mit begrenzten, kontrollierbaren Ausnahmen (etwa zugunsten der eigenen Vorgesetzten). Ein Monopol hat außerdem den Vorteil, daß es den Begünstigten mit Möglichkeiten der Geheimhaltung ausrüstet, die ihm sowohl die Außendarstellung des Systems als auch die Interpretation der Umwelt für das System erleichtern; er kann inkonsistente Fakten wirksam verschweigen[29]. Aus ähnlichen Gründen stärkt exklusiver Zugang zu Informationen die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, nämlich seinerseits dem System als exklusive Informationsquelle zu dienen[30]. Werden die Rechte der Grenzstelle in diese Richtung aufgebläht, hat das allerdings den wesentlichen Nachteil, daß andere Mitglieder die Schwierigkeiten an der Grenze nicht mehr richtig einschätzen und aus eigenem, wenn auch sporadischem Miterleben würdigen können. Das kann den Erfolg der systeminternen Initiativen der Grenzstelle gefährden. So wird sie ein Monopol nur dann anstreben, wenn die Schwierigkeiten mehr in der Außendarstellung als in internen Initiativen liegen, und sie wird sich auf jeden Fall das Recht vorbehalten, andere Mitglieder zur Beteiligung an schwierigen Sitzungen nach Ermessen einzuladen, besonders jene, die an der Durchsetzung bestimmter Projekte am stärksten interessiert sind.

Für den Schluß dieses Kapitels haben wir uns die wohl wichtigste Möglichkeit der Förderung von Außenkontakten und zugleich eines der interessantesten organisatorischen Probleme vorbehalten: die Bestimmung der hierarchischen Ebene, auf der Außenkontakte erfolgen sollen, also die Frage des *formalen Status* der Grenzstelle. Sie birgt die größten Chancen wirklicher Hilfe für die Grenzstelle in sich, zugleich aber auch die größten Schwierigkeiten in der organisatorischen Durchführung.

---

[28] Darin besteht das Wesen von Verbindungsstellen im Sinne der allgemeinen Netztheorie; vgl. Ross/Harary 1955.

[29] Vgl. die Ausführungen über den Vorgesetzten als Verbindungsstelle oben S. 210 ff.

[30] Vgl. dazu oben S. 179 f.

Hoher formaler Status der Grenzstelle erleichtert ihr die systeminternen Kommunikationen und die Übernahme von Verantwortung[31]. Je höher der Rang, desto stärker der Einfluß auf die Formalisierung von Erwartungen, desto rascher und sicherer also die Möglichkeit, Umweltinformationen in Mitgliedspflichten umzusetzen. Selbst wenn von dieser Möglichkeit kein Gebrauch gemacht wird, wächst mit der Höhe des Status normalerweise die Last an Ungewißheit und Illegalität, die ein Mitglied absorbieren kann, weil es bei hoher Stellung typisch besser und schneller informiert wird, sich wirksamer verteidigen, selbstgewisser und widerstandsloser handeln kann. Auch werden die Übernahme von Verantwortung und die Legitimierung fragwürdiger Handlungen von den Trägern höheren Status geradezu erwartet, ihnen also nicht vorgeworfen. Damit hängt die weitere Beobachtung zusammen, daß hoher Status Initiativen erleichtert, seinen Träger über Kontakte und Gesprächsthemen freier disponieren läßt, weil es eine Gunst ist, wenn er sich auf etwas einläßt[32].

All diese Vorteile lassen sich auch im Außendienst einsetzen, wenn das Statusprinzip der Organisation in der Umwelt Anerkennung findet. Das hängt im wesentlichen von Größe und Ansehen des jeweiligen Systems ab. Nicht jeder Vereinsvorsitzender, Logenmeister oder Fabrikdirektor findet Zugang zu den höchsten Spitzen der Ministerialbürokratie, wohl aber Gewerkschafts- oder Parteiführer. Ein System, das Außenkontakte hierarchisch hochzieht, kann dadurch andere Schwächen kompensieren, kann nach außen besser verhandeln, eine größere Zahl anderer Systeme und diese in höheren Schichten ansprechen, als es von unteren Rängen aus möglich wäre. Ob die Grenzstelle ihren Systemstatus in Außenverhandlungen als Trumpf benutzen kann, ist durch die Prestigestruktur, das Prestigegefälle des Zwischensystems vorgezeichnet[33]. Kleine unansehnliche Systeme müssen, um überhaupt verhandlungsfähig zu bleiben, ihre Außenkontakte hoch ansetzen und sich gegebenenfalls sogar fremder Fürsprecher bedienen. Gerade damit aber geben sie ihre Unterlegenheit zu. Im Verkehr zwischen gleichrangigen Systemen müssen deshalb die Mitglieder streng darauf achten, daß alle Kontakte auf „entsprechender" Ebene geführt werden und sich keine schrägen Beziehungen entwickeln; denn das würde den System-

---

[31] Zu den Erleichterungen, die höherer Status im allgemeinen verschafft, haben wir oben S. 214 ff. bereits Stellung genommen.

[32] Beobachtungen in dieser Richtung finden sich häufig; vgl. etwa V. A. Thompson 1950 S. 324 f.; Daheim 1957 S. 110.

[33] Auf die mögliche Inkongruenz von hohem internem Status und niedrigem Status in Außenbeziehungen hat Nadel 1957 S. 123 f. hingewiesen. Auf die umgekehrte Diskrepanz von niedrigem Innenstatus und hohem Außenstatus führt Merton 1957 S. 203 das arrogante Auftreten von Bürokraten zurück. Genau entgegengesetzt Heintz 1962 S. 174.

status mindern[34]. Große Systeme benutzen für den normalen Verkehr ihre unteren und mittleren Ränge. Sie können es sich leisten, zunächst kleine Kräfte mit begrenzten Vollmachten ins Gefecht zu schicken; das Prestige ihrer Organisation wiegt den fehlenden persönlichen Status auf. Wenn der Generaldirektor selbst etwas verkauft, so muß es sich um gewaltige Objekte handeln.

Ist die Wahl der Höhenlage von Außenkontakten schon aus externen Gründen keine Sache des freien Beliebens, so kommen noch einschneidende interne Beschränkungen hinzu. Hoher Status ist notwendig knapp. Er wird nach Maßgabe der hierarchischen Ordnung vergeben, oder darf jedenfalls nicht in Widerspruch zu ihr stehen. Er muß daher in eine einheitliche Systemspitze auslaufen, die klein, weil entscheidungsfähig, gehalten werden muß. So bietet es sich zunächst zwar an, die Systemspitze als (einzige) Grenzstelle einzusetzen und alle Außenkontakte über sie laufen zu lassen. Das böte den Vorteil, die höchste formale Gewalt mit den Notwendigkeiten des Grenzkontaktes: Verantwortung, Initiative und Toleranz für Abweichungen oder Kursänderungen zu verbinden. Wir haben jedoch schon bei Besprechung der Dienstwegprobleme gesehen, daß diese Lösung bei allen größeren Systemen mit einer Vielzahl von Außenkontakten zu ganz verschiedenen Umwelten undurchführbar ist[35]. In ihnen muß die Durchführung der Außenkontakte unter Vorbehalt eines ranghöchsten Reservats delegiert und auf untergeordnete, funktional spezialisierte Grenzstellen aufgeteilt werden. Daß eine solche Delegation möglich ist, daß die Spitze also nicht notwendig einzige Grenzstelle ist, bildet eine wichtige Voraussetzung für den Aufbau größerer Systeme. Organisatorisch ist es durchaus denkbar, den hierarchischen Status allein von dem internen Recht zur Formalisierung von Erwartungen her zu definieren und das Recht zur Außenvertretung erst sekundär dort anzukleben, wo es sinnvoll ist[36].

---

[34] Besonders in öffentlichen Verwaltungen besteht ein ausgeprägter Sinn für diese Rangrelation; vgl. den Bericht aus Großbritannien von H. E. Dale 1941 S. 163 ff.

[35] Vgl. dazu Burns/Stalker 1961 insb. S. 82 f., 120, 244 f. mit kritischen Bemerkungen darüber, wie wenig sich zentralisierter Außenverkehr bei großen Systemen in rasch wechselnden Umweltverhältnissen bewährt.

In kleinen Gruppen macht sich dagegen eine Konzentration der Außenbeziehungen beim Führer bemerkbar, sobald sie eine Führungsstruktur ausbilden. Für diese These finden sich zwar wenig Belege, da die Kleingruppenforschung überwiegend ihren Gegenstand experimentell einkapselt und ihn nicht in Abhängigkeit von komplexen und schwierigen Außenbeziehungen sieht. Vgl. immerhin die entsprechenden Beobachtungen von Whyte 1943 S. 259 f.

[36] Vgl. ähnliche Feststellungen bei Schmalenbach 1959 S. 100; Blau/Scott 1962 S. 60.

Die klassische Organisationstheorie hatte, ohne an andere Möglichkeiten zu denken, sich von vornherein auf diesen Standpunkt gestellt, indem sie den Zentralisierungsgrad einer Organisation vom Koordinationsbedarf her, also rein intern bestimmte; vgl. z. B. Kosiol 1959 b S. 41.

Daß die Funktionen der Spitze und des Grenzkontaktes getrennt werden können, ist mithin als organisationstechnische Errungenschaft durchaus positiv zu bewerten. Und es handelt sich nicht nur um einen Notbehelf der Entlastung der Spitze von Aufgaben, die sie eigentlich erfüllen müßte, sondern um einen Vorgang der Differenzierung und Spezifizierung, der in allen größeren Systemen funktional sinnvoll ist. Er bringt jedoch eine Reihe von Folgeschwierigkeiten mit sich.

Die Verhaltensprobleme an der Grenze, von denen unsere Erörterung ausgegangen war, lassen sich auch unter diesen Gesichtspunkt bringen und als Folge der Statusknappheit, des unzulänglichen hierarchischen Status der Grenzstellen analysieren. Eine zweite Gruppe von Folgeproblemen liegt in den Rückwirkungen auf die Hierarchie selbst. Sie muß ihren Kommunikations- und Führungsstil umstellen, wenn die meisten Außenkontakte bei unteren Stellen liegen, diese also besser und schneller informiert sind als ihr Vorgesetzter. Dann versagt das Befehlsmodell der Autorität als Prototyp der hierarchischen Beziehung. Nicht einmal die Initiative zu internen Kommunikationen kann typisch oben behalten werden; sondern der Anstoß muß hauptsächlich von unten kommen, wenn sich an den Grenzen Probleme ergeben, die nur durch Entscheidung oder Außenverhandlung höherer Stellen gelöst werden können. Die Vorgesetzten müssen auf einen generalisierten Führungsstil umgeschult werden, der den Untergebenen genügend Autonomie für die Abwicklung ihrer Außenbeziehungen läßt. Manche andere Entwicklungen: die durch Spezialisierung hervorgerufenen fließbandähnlichen horizontalen Arbeitsabläufe quer durch die Abteilungen oder die wachsende Sachverständigkeit der Untergebenen, haben ähnliche Tendenzen zur Reduktion der Hierarchie gefördert[37]. Sie erscheinen selbst in Organisationen, die ihre Außenkontakte noch relativ zentral abwickeln können, zum Beispiel dem Militär[38]. Die Folge ist, daß auch die Verantwortlichkeit des Vorgesetzten für seine Untergebenen wenn nicht formal so doch in der praktischen Handhabung begrenzt werden muß, und daß sich Formen freiwilliger Kooperation zwischen Vorgesetzten und Untergebenen einspielen.

Dazu kommt, daß die Hierarchie ihr altes Monopol auf die koordinierenden Funktionen verliert[39]. Es entwickeln sich andere, horizontale Koordinierungszüge zu speziellen Grenzen hin. Wir haben sie als Recht einzelner Grenzstellen auf alleinigen Außenverkehr an ihrer Grenze bereits kennengelernt und haben auch bei der Kritik des strengen

[37] Veröffentlichungen zu dieser Frage sind in den letzten Jahren immens angewachsen und kaum noch übersehbar. Vgl. als Beispiel die schon häufiger zitierten Arbeiten von Bahrdt 1958; Lepsius 1960 S. 38 ff.; V. A. Thompson 1961; Blau 1957; Tannenbaum u. a. 1961 S. 287 ff.; s. ferner Neuloh 1960; Gusfield 1961; Parsons 1960 b S. 59 ff. und bereits Jost 1932 S. 52 ff.

[38] Vgl. Janowitz 1959 und 1960 S. 54 ff.

Dienstwegsystems[40] ähnliche Fragen berührt. Die Grenzstellen müssen nach außen das System als Ganzes, also koordiniert vertreten. Je stärker der Außenverkehr auch bei koordinierungsbedürftigen Vorgängen nach unten gelegt wird, desto weniger kann die Koordinierung selbst über den Dienstweg wieder nach oben gezogen werden. Sie muß im Direktverkehr horizontal erfolgen. Die verschiedenen horizontalen Koordinierungszüge können durch „konditionale Programmierung" von Beteiligungspflichten, also durch ein generalisiertes, regulatives Schema, in Einklang gebracht werden.

Gewisse typische Gefahren entsprechen diesem neuen Bild. Der Untergebene wird durch seine eigenen, vom Vorgesetzen nicht einsehbaren Außenkontakte verselbständigt und in dem Maße, als sie elementare Systemform annehmen, unersetzbar: Er kann in seiner formalen Stellung, nicht aber in seiner Rolle im Zwischensystem, ausgewechselt werden. Persönliche Beziehungen sind Arbeitsmittel im notwendigen Privatbesitz; sie können nicht wie die Arbeitsmittel, die Max Weber vor Augen hatte, in das Eigentum des bürokratischen Systems übertragen werden. Man stelle sich den kostbaren und gefährlichen Pressereferenten eines Ministeriums vor, der wirklich Einfluß auf die Presse gewinnt. Er wird von seiner Grenze aus alle Vorgesetzten überspielen und sich kraft seiner Außenbeziehungen einen inneren Status aufbauen können, der die hierarchische Ordnung durcheinanderbringt[41]. Ähnliches gilt für Bündnisse einzelner Verwaltungsbeamter mit den von ihnen betreuten Interessentenorganisationen[42]. Solche Mitglieder können nicht mehr mit formalen Mitteln, sondern nur noch durch Tauschgeschäfte regiert werden: dadurch, daß man sie mit Gegenleistungen bezahlen läßt, was sie vom System für ihre Klienten verlangen.

Die formale Organisation erscheint im Lichte solcher Überlegungen nicht mehr als unzulänglicher Helfer, sondern als gefährdetes Opfer der Peripherie. Es bahnt sich von den verschiedenen Grenzen aus eine pluralistische Ordnung an, in der formale Vorschriften nur noch als strategische Punkte in Machtkämpfen benutzt werden, welche die Mitglieder mit Rückhalt an je ihrer Grenze gegeneinander führen. Dies Bild mag überzeichnet erscheinen. Eine Entwicklung dahin ist jedoch in Systemen, die mit vielen und wichtigen Grenzen zu rechnen haben, zum Beispiel in der öffentlichen Verwaltung, unverkennbar. Und sie wird

[39] Eine Kritik dieser wichtigen These der klassischen Organisationstheorie ist in manchen neueren Veröffentlichungen implizit enthalten. Eine ausdrückliche Behandlung des Themas findet sich zum Beispiel bei Blau/Scott 1962 S. 183 ff. Vgl. ferner Weiss 1956 S. 50 ff.

[40] Vgl. oben S. 197 ff.

[41] Ein anderes Beispiel erörtert Dreyfuss 1933 S. 89 ff.: den bei der Kundschaft gut eingeführten Reisenden, der im Betrieb mit entsprechender Anmaßung auftritt.

[42] Vgl. dazu Morstein Marx 1959 a S. 165 ff. insb. S. 166.

sich zu einer neuen Ordnung abrunden, wenn auch der Systemchef sich als ein Grenzspezialist unter anderen, als Verteidiger des politischen, parlamentarischen oder parteilichen Bereichs, in die Arena begibt, um mit überlegenen Waffen und sporadischer Aufmerksamkeit die Interessen seiner Grenze zu verfechten. Dann wird es notwendig, die Bestandsbedingungen und besten Möglichkeiten einer solchen Ordnung unabhängig von alten Vorurteilen neu zu durchdenken.

16. Kapitel

Formalisierung von Konflikten

Jedes soziale System muß sein Handeln an einer Vielzahl von Werten ausrichten. Es kann versuchen, wichtige Werte in ein eindeutiges Rangverhältnis zu bringen, Arbeit mehr zu schätzen als Liebe oder langfristige Investitionen dem kurzfristigen Konsum vorzuziehen. Aber der Institutionalisierung solcher Vorzugsordnungen sind, selbst wenn man die rationalen Techniken moderner Ideologiebildung voll ausnutzt, enge Grenzen gesetzt. Und wenn die Wertordnung auf einem abstrakten Niveau verbalen Verhaltens anerkannt, ihr Lippendienst geleistet wird, so ist damit noch keineswegs über das Verhalten in jeder konkreten Konfliktsituation entschieden[1]. Es ist deshalb in der modernen Sozialwissenschaft weithin anerkannt, daß jede Sozialordnung Wertwidersprüche ertragen muß und in hohem Maße ertragen kann, ohne dadurch in ihrem Bestand gefährdet zu sein[2]. Sie werden verarbeitet

[1] Zu den Grenzen der Institutionalisierung fester Wertrangverhältnisse in sozialen Systemen vgl. Parsons/Shils 1951 S. 176 ff.

[2] Diese These findet sich bei der Behandlung primitiver Kulturen ebenso wie bei der Behandlung moderner Organisationssysteme; vgl. z. B. A. K. Cohen 1948; Willems 1956; LeVine 1961; A. G. Frank 1958/59; Cressey 1959; Dahrendorf 1959 S. 45 ff. Theoretisch wird diese Auffassung vor allem in der Lehre vom Rollenkonflikt und in der Lehre von den dysfunktionalen Konsequenzen aller funktionalen Leistungen ausgearbeitet; vgl. zur Theorie des Rollenkonfliktes etwa Parsons 1951 S. 280 ff.; Stouffer 1949; Stouffer/Toby 1951; Getzels/Guba 1954; Goode 1960; zum Begriff der dysfunktionalen Konsequenzen vgl. Radcliffe-Brown 1935 S. 397 f.; Merton 1957 S. 51; Nagel 1956 S. 247 ff. Die allgemeinste Formulierung, wie sie vor allem in den Schriften von Parsons vertreten wird, geht dahin, daß jedes soziale System sich widersprechende funktionale Probleme lösen müsse. Vgl. dazu auch Sjoberg 1960.

Dagegen ist es das Prinzip aller „dialektischen" Sozialtheorien, Widersprüche als unbeständig zu behandeln und in ihnen den notwendigen (!) Antrieb zu einer geschichtlichen Entwicklung, einer Umgestaltung der Sozialordnung zu sehen.

Interessant ist auch hier wieder ein Blick auf die klassische Organisationstheorie. Sie beschränkte sich auf die Aufstellung von widersprüchlichen Prinzipien richtiger Organisation. Dazu kritisch Simon 1946. Damit übernahm die klassische Theorie Widersprüche des sozialen Systems in ihre theoretisch-begriffliche Struktur und spiegelte sie dort wider, ohne sie zum Thema zu machen, ein Beispiel für den allgemeinen Fehler der älteren vorsoziologischen

in Form des „Widerspruchs der Institution zu sich selbst, der aber mit institutionalisiert wird"[3].

Wenn ein soziales System formalisiert wird, so werden dadurch zwar alle Widersprüche aus der formalen Erwartungsstruktur verbannt, damit aber weder alle Konfliktsgründe noch alle Formen des Konfliktverhaltens beseitigt; denn eine eindeutige, vollständige, transitive Rangordnung aller Werte ist auch in formalen Organisationen nicht erreichbar. Die Formalisierung von Erwartungen bedeutet lediglich, daß eine Grenze institutionalisiert und deutlich sichtbar gemacht wird, bis zu der hin Konflikte toleriert werden, jenseits derer sie ausgeschlossen sind. Formale Erwartungen können von keinem Mitglied bestritten werden. Damit ist sichergestellt, daß alle Konflikte im System sich an gemeinsam akzeptierten Vorstellungen orientieren, gewisse Spielregeln beachten müssen und an gewisse Bedingungen in der Formulierung ihrer Ziele gebunden sind. Konfliktsituationen werden deshalb in einer schon geordneten Weise erlebt, die einen Mindestbestand an Gemeinsamkeit immer neu bestätigt. Regulierte Konflikte haben eine latente Funktion für die Festigung einer gemeinsamen Ordnung[4]. Alle Gegensätze sind so strukturiert, daß *nicht gegen das System,* sondern *um Einfluß im System* gekämpft wird.

Das Eindämmen von Konflikten, um das jede Sozialordnung sich bemühen muß, kann auf sehr verschiedene Weise geschehen. Für formalisierte Systeme sind zwei zusammenhängende Ordnungsgesichtspunkte besonders typisch: daß die Kontrolle von Konflikten spezifischen Rollen aufgetragen wird, also nicht diffus im System verteilt bleibt[5]; und daß zwischen horizontalen und vertikalen Beziehungen unterschieden wird. Während in der Horizontale Konflikte zugelassen bleiben, sind sie in vertikaler Richtung ausgeschlossen. Das bedeutet praktisch, daß für jeden formalen Konflikt eine Endentscheidung garantiert ist, da jeder horizontalen Beziehung eine vertikale zugeordnet ist und die Systemspitze keine horizontalen Beziehungen mehr kennt, in welchen Konflikte unentschieden bleiben könnten. Die formale Organisation läßt offene Konflikte nur in formal strukturierter und entscheidbarer

---

Normwissenschaften, Perspektiven des täglichen Lebens in die Theorie zu übernehmen und sich daran zu binden; vgl. oben S. 18. Die Kritik Simons ist jedoch insofern zu scharf, als sie an der Notwendigkeit von Widersprüchen im sozialen System und seiner Organisation vorbeigeht.

[3] So Schelsky 1957 b S. 173.

[4] Dazu vgl. L. A. Coser 1956 S. 121 ff.

[5] Entsprechend unterscheidet die Ethnologie zwischen zentralisierten und nichtzentralisierten Systemen der Konfliktskontrolle; vgl. z. B. LeVine 1961 S. 10 ff. Dieser Gedanke berührt sich eng mit der oben behandelten Einsicht, daß Führungsfunktionen in einem sozialen System diffus verteilt sein können und nur unter besonderen Umständen auf wenige Rollen oder gar auf eine einzige zusammengezogen werden. Der Gedanke ergibt sich folgerichtig aus der Anwendung der funktionalen Methode.

Form zu. Die zugelassenen Formen des Austragens von Meinungsverschiedenheiten haben die Funktion, allen offenen Streit zu absorbieren. Damit sind die Gefahren, die interne Konflikte für den Fortbestand des Systems in sich bergen, im wesentlichen entschärft, und es kann ein hohes Maß an inneren Meinungsverschiedenheiten, ja an offenem Streit toleriert werden, wenn die formalen Erwartungen richtig angesetzt sind. Jeder Streit endet dann entweder mit einer formalen Entscheidung oder durch Auswechseln von Mitgliedern, nicht aber in einer Zerstörung der Systemgrundlagen.

Im gleichen Sinne kann die innere Differenzierung des Systems entschärfend wirken. Sie bildet, wie wir weiter unten sehen werden, zwar die Hauptquelle interner Konflikte, da sie das einzelne Mitglied in steter Regelmäßigkeit mit unterschiedlichen Informationen versorgt und unterschiedlichen Rollenerwartungen aussetzt. Aber sie erschwert zugleich auch die Bildung durchgehender Fronten, weil sie die Konfliktlinien vielfältig bricht[6]. In einigen Fragen assoziiert man sich mit seinem Vorgesetzten gegen andere Gruppen und Abteilungen, in anderen Fragen verbindet die gleiche fachliche Orientierung alle Juristen oder alle Mediziner. Zuweilen ist es der Kreis engster Mitarbeiter, in dem man sich täglich sieht, manchmal die Gemeinsamkeit eines hierarchischen Ranges und seiner Probleme, die als Bündnisgrundlage dienen. Der eine Angriff organisiert diese, der andere jene Front. Das bedeutet, daß aller Streit in Rücksicht auf andere Situationen geführt werden muß, daß er es nicht ausschließt, zwischendurch Angriffe an querliegenden Fronten zu reiten und daß er Möglichkeiten der Koalition für andere Zwecke nicht verbauen darf. Solche Verschränkung der Konfliktlinien entwickelt sich allerdings nicht in allen Organisationen in gleichem Maße; aber selbst in Produktionsorganisationen wird der dominierende Gegensatz von Arbeiterschaft und Betriebsleitung in mancher Weise durch Querfronten gebrochen.

Der Abschwächung des Konfliktproblems kommt schließlich eine Zweiteilung aller Konfliktsthemen zugute, die die formale Organisation mit sich bringt. Eine Absonderung der Mitgliedschaftsmotivation durch Verbindung mit der Mitgliedsrolle führt dazu, daß der einzelne sein Interesse als Mitglied *gegenüber* dem System von seinen Rolleninteressen *im* System zu unterscheiden lernt[7] und sich damit auf zwei verschiedenen Ebenen Konflikten ausgesetzt sieht, die jeweils unterschiedliche Einstellungen und Verhaltensweisen fordern. Es gibt Konflikte, die das Mitgliedsverhältnis in seiner Motivationsbedeutung be-

[6] Auch hier ist nochmals die ethnologische Parallele belehrend. Differenzierte Loyalitäten, z. B. bei gegeneinander verschobenen Stammes- und Verwandtschaftsbindungen, behindern offene Konflikte, da jeder Streit nach außen die eigene Gruppe entzweit. Dazu vgl. Gluckman 1955 S. 10 ff.

[7] Vgl. Barnard 1938 S. 187 f.

treffen, zum Beispiel Lohnkonflikte, Konflikte um Arbeitsbedingungen oder um die Grenzen der Autoritätsunterwerfung. Und es gibt Konflikte, die aus der Rollendifferenzierung, insbesondere der Arbeitsteilung im System entstehen, Konflikte über Zuständigkeiten, knappe Mittel, Hilfsdienste oder über die zeitliche und sachliche Abstimmung der Teilarbeiten aufeinander.

Diese Trennung in zwei Typen hatte die klassischen Organisationslehre unbesehen übernommen. Damit beschränkte sich ihre Konfliktslehre auf diejenigen Konfliktsgründe und Konfliktslösungen, die nach formaler Organisation möglich und zulässig sind. Weder nach dem Grund dieser Zweiteilung noch nach einer Erklärung für sie überspielende Konfliktstaktiken wurde gefragt.

Nach dieser Konzeption kann der einzelne in den Grenzen seiner vertraglichen oder gesetzlichen Bindungen jederzeit eine Änderung seiner Beziehungen zum System verlangen. Dasselbe gilt für das System ihm gegenüber. Konflikte, die auf diese Weise entstehen, werden konsequent als „außerhalb der Organisation liegend" definiert. Deshalb sind die Beteiligten in dieser Situation nicht einem gemeinsamen Zweck verpflichtet, und können also ihren Konflikt durch Aushandeln neuer Bedingungen oder durch Auflösung des Mitgliedsverhältnisses beilegen. Für Konfliktslösungen durch Aushandeln ist immer charakteristisch, daß divergierende Zwecke zugrunde gelegt werden[8].

Davon getrennt gesehen wird der Bereich der innerorganisatorischen Konflikte über Zuständigkeiten, knappe Mittel, Koordination des Arbeitsablaufs und dergleichen. Hier wird unterstellt, daß die Konflikte durch rationale Orientierung am Organisationszweck lösbar sind und daß im Instanzenzuge der Hierarchie darüber entschieden werden kann[9]. Die Absonderung der Mitgliedschaftskonflikte dient mittelbar

[8] Daß im deutschen Beamtentum diese Konzeption bisher nicht voll verwirklicht wird, beweist als Ausnahme die Regel und macht als Kontrast dazu den behaupteten Zusammenhang deutlich: Wegen der Lebenszeitanstellung, wegen des Verfassungsschutzes der Anstellungsbedingungen und wegen der einseitigen Berufsausbildung des Beamten ist der Verhandlungsspielraum auf beiden Seiten so gering, daß die Lösung von Konflikten durch Aushandeln schwierig ist. Eben deshalb muß die Verpflichtung auf einen gemeinsamen Zweck, zumindest in Form einer Dienst- und Fürsorgeideologie anerkannt werden. Die Konfliktsentscheidungen sind daher dem Typ innerdienstlicher Entscheidungen an Hand von Zwecken und Werten angenähert. Das individuelle Interesse des Mitglieds wird in hohem Maße wegfingiert; erst neuerdings werden im Personalvertretungsrecht legitime Ausdrucksmöglichkeiten für ein Konfliktverhalten gegenüber dem Staat geschaffen, die das bisherige Gefüge revolutionieren. Zu den sehr viel weitergehenden, aber auch umstrittenen Auffassungen in den Vereinigten Staaten vgl. Hart 1961.

[9] Diese Unterstellung ist verankert in der Annahme, daß das Zweck/Mittel-Schema die rationale Struktur faktischen Verhaltens in Organisationen adäquat beschreibe. Die klassische Theorie setzt sowohl die Arbeitsteilung als auch den hierarchischen Aufbau der Organisation mit dem Zweck/Mittel-Schema in Parallele. Arbeitsteilung wird als Teilung eines Zweckes in Mittel

dem Schutz dieser Unterstellung und versucht, alles Aushandeln aus der Organisation herauszumanövrieren.

Einem aufmerksamen Beobachter, der sich für das faktische Verhalten in Organisationen interessiert, muß auffallen, wie unrealistisch diese Auffassung ist. Wo liegt der Fehler?

Auf eine einfache Antwort gebracht: Er liegt in der Überschätzung des Organisationszweckes als Harmonisierungsformel[10]. Die klassische Theorie geht davon aus, daß die Unterschiede individueller Motivation und daher die unterschiedlichen Lebenszwecke der Einzelnen durch Belohnung der Mitgliedschaft in Organisationen ausgelöscht oder doch für den Organisationsbereich neutralisiert werden können; anders gefaßt: daß die formale Rolle, zu der jeder als Mitglied verpflichtet ist, das Verhalten so determiniere, daß kein Spielraum für die Entstehung von Konflikten mehr bleibe. Wenn es trotzdem zu Meinungsverschiedenheiten komme, könnten sie durch Analyse des Organisationszweckes, durch seine Anwendung auf konkrete Situationen, beseitigt werden. Auch die Organisationsleitung nimmt häufig diesen rationalistischen Standpunkt ein. Ihr erscheinen Konflikte ihrer Untergebenen als unvernünftig, rein persönliche Unverträglichkeiten und Querelen.

In Wirklichkeit ist die formale Organisation jedoch nur eine partielle Struktur des sozialen Systems, und in dieser Struktur hat der Zweck nur eine begrenzte, spezifische Funktion. Die Mitgliedschaftsmotivation läßt in hohem Maße offen, wie der Organisationszweck in einzelnen Situationen erfüllt wird. Sie läßt zu, daß sich konträre Erwartungen gerade auch im Hinblick auf den persönlichen Beitrag des einzelnen Mitglieds bilden. Dazu kommt, daß die Arbeitsteilung wegen der Unbestimmtheit des Gesamtzweckes keineswegs eine reibungslos funktionierende Mittelkombination vorzeichnet, sondern partikulare

---

gesehen und die unteren Instanzen als Zulieferer für Zwecke, die in höheren Instanzen verfolgt werden. Dabei liegt die Vorstellung zugrunde, daß der Zweck sich als Kriterium für die Auswahl bestimmter Mittel eigne und daß es stets nur *eine* richtige Handlung gebe. Die Voraussetzung, daß der Organisationszweck einen Bereich von Mitteln widerspruchsfrei ordne, ist letzthin durch zahlreiche Untersuchungen in Frage gestellt worden, die das Personal von Gefängnissen und psychiatrischen Anstalten betreffen. Dabei hat man Konflikte angetroffen, die auf eine Orientierung an widerspruchsvollen Zwecken, nämlich sichere Aufbewahrung und Besserung der Insassen, zurückzuführen sind. Neben Cressey 1959 vgl. Grusky 1959; Zald 1962 mit weiteren Hinweisen.

[10] Unter ähnlichen Aspekten kritisieren March/Simon 1958 die klassische Organisationstheorie. March/Simon unterscheiden „operational" und „non-operational goals" je nachdem, ob der Zweck als Kriterium für die Auswahl bestimmter Mittel formuliert ist oder nicht. Der klassischen Lehre wird eine Überschätzung der „operationality" der Zwecke, m. a. W. eine Verkennung der Grenzen menschlicher Rationalität im Umgang mit Zwecken vorgeworfen. Dadurch verkenne sie auch die Tatsache innerer Konflikte auf Grund von Zweckwidersprüchen; so besonders S. 124 ff. Dazu ferner Marschak 1955 S. 127 f.; Perrow 1961 b; Spann 1962 S. 393 ff.

Interessen schafft, die, wenn sie intensiv und sorgfältig verfolgt werden, miteinander in Widerspruch geraten. Jedem Arbeitsplatz werden andere Informationen und andere Erwartungen zugestellt, so daß sich divergierende Erfahrungen und Einstellungen ausbilden. Die bekannte Erscheinung des Ressortpartikularismus und der Ressortkonflikte spiegelt diese Grenze der Ordnungskraft von Zwecken wider[11]. Es handelt sich um Erscheinungen, die notwendig mit der formal vorgeschriebenen Arbeitsteilung verbunden sind, deren Anerkennung aber die Legende des ebenfalls formal vorgeschriebenen Organisationszweckes als Entscheidungskriterium zerstören würde.

In dieser Situation des strukturell bedingten Widerspruchs, die uns schon mehrfach begegnet ist, findet sich wiederum der Ausweg: daß das Notwendige auf nichtlegitimierbare Weise getan wird. Zahlreiche Konflikte müssen außerhalb der formalen Organisation ausgetragen werden. Formalisierte Systeme müssen dem ewigen Problem der Wertwidersprüche durch ein Nebeneinander von formalen und informalen Mitteln der Konfliktbehandlung Rechnung tragen.

Die formale Organisation kennt, wie wir sahen, zwei Formen der Konfliktslösung: die Entscheidung über Mitgliedschaftsbedingungen auf Grund von Verhandlungen und die Entscheidung über interne Meinungsverschiedenheiten auf Grund übergeordneter Autorität. Diese beiden Varianten und die auf sie hinführenden Verfahrensweisen erschöpfen die Möglichkeiten offenen Konfliktverhaltens. Und solch ein offenes Konfliktverhalten setzt sich immer der Entscheidung durch die dafür zuständige Stelle aus, da die formale Organisation keine unentscheidbaren Konflikte anerkennen kann.

Ob jedoch Konflikte überhaupt auf diesen Weg gebracht werden und, wenn ja, durch wen, mit welcher Themenstellung und mit welcher Rollenverteilung, ist damit noch nicht ausgemacht. Faktisch wird vielmehr die Formalisierung eines Konfliktes von Routiniers als eine rein taktische Frage behandelt, als ein untergeordnetes Moment in einer weitergespannten Konfliktskonzeption, über das von Fall zu Fall nach strategischen Gesichtspunkten entschieden wird. Ein Vorteil vor allem zählt: die förmliche Konfliktsbehandlung führt zu einer Legitimierung des Gewinnes, die alle gegenteiligen Wünsche, alles Anzweifeln und Kritisieren zwar nicht auslöscht, aber ins Illegale abdrängt. Andererseits ist der Zug des formalen Verfahrens zur Entscheidung bekannt und ge-

[11] Zu diesem Zusammenhang von Arbeitsteilung, Widersprüchen in der Zweckstruktur und internen Konflikten vgl. Selznick 1949 insb. S. 157 ff.; J. D. Thompson 1960 S. 390 f.; Litwak 1961; White 1961; Spann 1962 S. 393 ff. Während sich bei differenzierenderer Arbeitsteilung der Konfliktstoff hauptsächlich aus wechselseitigen Abhängigkeiten und Koordinationsproblemen ergibt, nehmen die Konflikte bei segmentierender (gleiche Unteraufgaben bildender) Arbeitsteilung Konkurrenzform an und drehen sich um das Problem der Leistungsstandards. Dazu vgl. Lorenz 1933 S. 29 ff.

fürchtet. Wer einen Konflikt auf den Dienstweg bringt, muß es sich leisten können, das heißt: eine Entscheidung zu seinen Gunsten voraussehen können — oder es handelt sich um den Verzweiflungsschritt eines Spielers, der ohnehin verliert. Oft dient die formale Prozedur auch nur dem Friedensschluß, der Ratifikation eines vorläufigen Waffenstillstandes oder der feierlichen Verteilung einer Prämie, etwa einer Beförderung, die bereits erkämpft war.

Neben diesem formalen Weg gibt es viele andere Möglichkeiten des Konfliktverhaltens und zahlreiche strategische Faktoren, die formal nicht so ausgezeichnet, aber dem Eingeweihten als solche erkennbar sind: die „guten Beziehungen" zu anderen Stellen und der Zugang zu Sachmitteln, die Zugehörigkeit zu Cliquen, deren Mitglieder sich gegenseitig informieren und beistehen, Dankansprüche auf Grund vergangener Leistungen, Unentbehrlichkeit infolge fachlicher Qualifikation oder Kenntnis von Geheimnissen[12], persönliche oder politische Freundschaften und Feindschaften, nicht vorgeschriebene aber eingewöhnte Beteiligungsrechte, Unklarheiten in der Rechtslage oder Möglichkeiten der Umgehung von Vorschriften, das Ausmaß an Entscheidungsschwierigkeiten und Unsicherheit in den einzelnen Positionen[13], insbesondere ihre Last an Verantwortung im Verhältnis zu ihrer Verantwortlichkeit, die zeitweilige Besetzung gegnerischer Positionen mit Vertretern oder Neulingen, die Unfähigkeit anderer, sich zu informieren, und vor allem: eigene Informationen. In Ausnutzung solcher Gegebenheiten können gewiegte Taktiker eine Stellungspolitik treiben, die formal stets hieb- und stichfest ist und doch, gleichsam im Nebeneffekt, gewisse Absichten anderer blockiert[14].

So wenig eine Orientierung an diesen Faktoren formal legitimiert werden kann, so sehr ist sie doch durch Rücksichten auf die formale Organisation geprägt. Die formale Organisation bestimmt in mannigfacher Weise die Topographie der Landschaft, in der sich die Manöver bewegen. Man begegnet sich überhaupt nur als Mitglied einer formalen Organisation. Die Erhaltung der Mitgliedschaft und damit die Anerkennung der formalen Organisation ist die Basis auch für alle Konflikte. Viele Ziele lassen sich nur durch formale Entscheidungen erreichen, etwa durch Personalentscheidungen oder Änderung von Kompetenzen. Die meisten Bedürfnisse und Abhängigkeiten, in die Machtchancen sich einhaken lassen, sind erst durch die formale Organisation geschaf-

[12] Zu den besonderen Chancen dessen, der weiß, wo die Leichen begraben sind, vgl. Wilensky 1956 S. 216 ff. mit Beispielen aus amerikanischen Gewerkschaften.

[13] Dazu vgl. besonders White 1961 S. 197 f.; s. ferner die Bemerkungen zum Machtwert der Unsicherheitsabsorption oben S. 188.

[14] Hierzu findet sich reiches Material bei Dalton 1959 insb. S. 18 ff. Vgl. ferner die Übersicht über Strategien der „bureaucratic gamesmanship" bei G. Strauss 1962.

fen: durch die offizielle Verteilung von Aufgaben und Befugnissen. An Hand der formalen Zwecke wird auch die Grenze zwischen aussprechbaren und nicht aussprechbaren Überlegungen gezogen. Außerdem ist die formale Situationsauffassung die Form, in der man mit Gegnern verkehrt, Kollegen als potentielle Gegner behandelt oder selbst unangefochten Feindseligkeiten zum Ausdruck bringen kann; denn sie setzt kein besonderes Vertrauen voraus und macht zugleich deutlich, daß man auf der Basis der Mindestbedingungen für die Fortsetzung der Mitgliedschaft verhandelt und besondere Opfer weder bringen will noch erwartet. Vor allem aber sind die formalen Vorschriften dadurch wichtig, daß jeder Vorstoß gegen sie Blößen gibt, die man selbst nach Möglichkeit vermeidet und beim Gegner ausnutzen kann. Dabei kann es auch zu jener halbkollegialen Gegnerschaft kommen, die auf der stillschweigenden Ächtung gewisser Waffen beruht: daß man den Kollegen nicht damit auffliegen läßt, daß er morgens zu spät kommt, seiner Sekretärin Privatbriefe diktiert oder Dienstreisen länger als nötig ausdehnt. Unter diesen Bedingungen des formal organisierten Zusammenlebens kommt es also zu einem ganz eigenartigen Stil der Kontroversen und Kämpfe. Sie verlangen viel Disziplin, Feinfühligkeit und Sachkenntnis, weil sie stets mit Rücksicht auf die fortbestehende formale Kooperation geführt werden müssen und daher oft wie Kämpfe unter unsichtbaren Gegnern erscheinen.

Es nützt nicht viel, dieses interne Spiel der Intrigen und Machenschaften zu verurteilen oder es auf den Macht- und Geltungstrieb unersättlicher Individuen zurückzuführen. Erst recht wäre verfehlt, es an einem ritterlichen Ehrenkodex zu messen, der ja die Möglichkeit zu töten voraussetzt. Das theoretische Interesse muß vielmehr dahin gehen, die Strukturbedingtheit und Funktionalität eines solchen Handelns zu erkennen, um von da her nach den Möglichkeiten und Bedingungen einer anderen Ordnung oder nach den Folgeproblemen zu fragen.

Die informale Macht- und Konfliktsordnung hat durchaus ihre positiven Funktionen, in denen sie schwer zu ersetzen ist. Zunächst einmal dient sie dazu, die formale Struktur der Zweckorientierung und des offenen Konfliktverhaltens zu entlasten. Sie absorbiert jene Konflikte, die in der formalen Ordnung nicht erscheinen können oder dafür noch nicht reif sind. Sie sorgt, sofern die Machtverhältnisse übersehbar sind, für eine gewisse Stabilität der Verhältnisse, da sie Konfliktslösungen ermöglicht, die von Widersprüchen in der Zweckorientierung ausgehen und deshalb in der formalen Organisation nicht anerkannt werden können, etwa Lösungen durch stilles Sichfügen, durch Aushandeln eines modus vivendi, durch Definition einer Feindschaft als „persönlich", wodurch sie für das soziale System neutralisiert wird, durch unbemerktes Überfahren des Arglosen, durch Isolierung der Streit-

punkte auf bestimmte heikle Themen, die man nicht mehr anrührt, für deren Lösung es aber im praktischen Verhalten Auswege gibt.

Es ist natürlich denkbar und kommt vor, daß informale Konflikte kein Ende finden und das ganze System balkanisieren. Im allgemeinen spielt sich aber auf den genannten Wegen eine Verhaltensordnung ein, die zur Anpassung der Bedürfnisse an die Machtlage und zur Bildung fester Erwartungen führt. Sie erlaubt den Beteiligten, die einige Zeit im System gelebt haben, eine sichere Orientierung. Das ist möglich, obwohl die wirklichen oder antizipierbaren Konfliktsentscheidungen auf Prinzipien beruhen, die in der formalen Organisation nicht anerkannt werden können.

In dem Maße, als man sich auf diesen Unterbau verlassen kann, wird es möglich, Organisationszwecke zu proklamieren, die an mehreren widersprüchlichen Werten ausgerichtet sind, die weder intern volle Zustimmung finden noch ein eindeutiges Kriterium für die Auswahl bestimmter Mittel geben. Das setzt nichtrationale Mechanismen der Konfliktslösung im Inneren des Systems voraus. Organisationszwecke können dann genau auf ihre Anpassungsfunktion, namentlich auf die Bedingungen ihrer idealen Kommunikation in der Umwelt zugeschnitten werden[15]. Es ist, wie die Verwaltungspraxis der Sowjetunion zeigt[16], sogar möglich, in weitem Umfange mit direkt widerspruchsvollen Leistungskriterien und Planzielen zu arbeiten, wenn die informale Machtstruktur elastisch genug ist, um die daraus entstehenden Spannungen und Konflikte abzufangen. Die Lösung des Widerspruchs wird damit praktisch delegiert und erfolgt im Einzelfall nach informaler Absicherung bei mächtigen Vorgesetzten oder Kollegen.

Mit dieser stabilisierenden Wirkung informaler Konfliktsdurchführung hängt eine zweite Funktion zusammen: die der internen Vorbereitung organisatorischer Änderungen[17]. Wir hatten oben[18] gesehen, daß die formale Organisation Zustände einfriert, bis sie ausdrücklich durch Entscheidung geändert werden. Natürlich herrscht in der Zwischenzeit nicht wirklich Ruhe. Das Bedürfnis nach einer Änderung zeichnet sich vorher ab, ergibt sich aus der laufenden Praxis, stimuliert Gegensätze und kann auf dem Wege informaler Konflikte so abgeklärt werden, daß die formale Entscheidung nur noch ratifizierende Bedeutung hat und als solche keine Emotionen mehr aufwirbelt. Wer sich überhaupt am Tauziehen beteiligt hat, wird durch das Ergebnis nicht mehr überrascht.

Die Differenzierung der Konflikte in offene, legal geführte Kontroversen und heimliche Intrigen hat jedoch auch ihre Schattenseiten. Sie

[15] Vgl. dazu Kapitel 8 über Darstellung für Nichtmitglieder.
[16] Vgl. A. G. Frank 1957; ders. 1958/59; Granick 1954 insb. S. 80 f., 266 f.
[17] Darauf führen die Darstellungen von Dalton 1959 S. 18 ff. hin; vgl. auch Blau/Scott 1962 S. 174 f.
[18] Vgl. S. 61 ff.

kann daher als „Lösung" des allgemeinen Problems widersprüchlicher Wertorientierung nur gelten, wenn ihre „dysfunktionale Konsequenzen" deutlich gesehen werden und als Folgeprobleme ihrerseits gelöst werden können. Die kritischen Folgen sind: Tendenzen zur Verzerrung der Konfliktsthemen, zur Fehleinschätzung der Konfliktsursachen und zum vorschnellen Verzicht auf wichtige Formen der Konfliktslösung.

Organisationsinterne Konflikte werden, sofern sie nicht in die normalen Entscheidungsverfahren versteckt werden können, nach Möglichkeit überhaupt geleugnet und durch Formeln, Freundlichkeiten und Fiktionen überdeckt[19]. Eine Meinungsdivergenz kann nicht formal legitim sein und bleiben. Deshalb können auch keine strukturell bedingten Widersprüche im System anerkannt werden. Die wesentlichen Entdekkungen der modernen Konfliktssoziologie lassen sich in die Selbstauffassung der formalen Organisation nicht einarbeiten. Wo Konflikte durch offene Aggressivität so an den Tag treten, daß sie nicht mehr zu übersehen sind, werden sie — wie Fehler[20] — den Individuen (und das heißt natürlich: dem Verlierer) zugerechnet, aus psychischen Eigenschaften, Berufsdispositionen oder mangelnder Leistungs- und Kooperationsbereitschaft erklärt und notfalls durch Personalentscheidungen kuriert[21].

Eine weitere Folge der Verzerrung und Unterdrückung von Konfliktsthemen ist, daß oft Unsicherheit und Zurückhaltung besteht, wenn es gilt, Konflikte auf den Dienstweg zu bringen. Die Beteiligten scheuen diesen Schritt, wenn sie ihren Konflikt als persönlich definieren, obwohl der Grund für die Reibung bei näherem Zusehen sich vielleicht als vermeidbarer Organisationsmangel entpuppt[22].

Außer solchen Fehldiagnosen veranlaßt diese Einstellung der formalen Organisation zu Konflikten besondere Aufwendungen für die Darstellung der Einmütigkeit nach außen[23]. Innere Meinungsverschieden-

---

[19] Vgl. hierzu Daheim 1957 z. B. S. 108, 195.

[20] Vgl. dazu unten S. 256 ff.

[21] Es liegt in der Psychologie des Alltagserlebens begründet, daß solche Erklärungen durch persönliche Eigenschaften und Motive der Beteiligten zunächst sehr einleuchten. Sie stimmen mit dem sichtbaren Handeln überein, sind aber eben deshalb oft weitgehend tautologischer Natur.

[22] Diese Schwierigkeit hat die Glacier Metal Company zu der Anweisung bewogen, auch persönliche Streitigkeiten vor den Vorgesetzten zu bringen. Vgl. W. Brown 1960 S. 67 ff.

[23] So stellt auch V. A. Thompson 1961 S. 20 f. fest: „Since a monocratic institution cannot admit the legitimacy of conflicts, the legitimacy of divergent goals and interests, much effort is spent securing the appearance of consensus and agreement — securing a ‚smooth-running organization'." Siehe dazu ferner H. E. Dale 1941 S. 86 f., 105 f., 141, 170 f.; Daheim 1957 S. 103; Presthus 1958 S. 61; und ders. 1962 S. 56 f., 153 f.; Burns 1961 S. 260 ff. Im übrigen ist diese Darstellung der Einmütigkeit Teil der allgemeinen Pflege eines guten Eindrucks der Organisation, worüber oben (Kapitel 8) gehandelt worden ist.

heiten dürfen für die Außenwelt nicht sichtbar werden. Fehden müssen formal friedlich ausgefochten werden. Besonders abträglich ist schließlich, daß die Einseitigkeit der formalen Organisation zur Unterdrükkung wesentlicher Formen der Konfliktsbereinigung zwingt. Die formale Organisation kann in ihrem Inneren ein Aushandeln von Lösungen oder Kompromissen nicht anerkennen, weil solche Methoden widersprechende Zielsetzungen der Beteiligten implizieren, also dem Organisationszweck widersprechen. Kompromisse werden daher als einzigrichtige Lösungen drapiert, die nach langen Bemühungen unter friedlichem Zusammenwirken aller Beteiligten endlich gefunden worden sind[24]. Die Notwendigkeit einer solchen Endform des Resultates hindert die Formalisierung von Verhandlungsverfahren, die typisch zu Kompromissen führen.

Andererseits hat diese Tarnung der Konflikte den bedeutenden Vorteil, daß die Verlierer nicht als solche sichtbar diskreditiert werden. Sie können sich, darauf angesprochen, auf ihre offizielle Rolle zurückziehen und so tun, als ob nichts gewesen wäre. So können sie in der Organisation bleiben, „geschlagen, aber ungebeugt"[25]. Sie werden weder vertrieben noch durch Schwierigkeiten ihrer Selbstdarstellung zum Austritt genötigt.

Die Schematisierung des Konfliktverhaltens in legale und nichtlegale Formen erschwert demnach den adäquaten Ausdruck widerstreitender Interessen und Bewertungen und damit häufig sogar das Bewußtwerden der eigentlichen Konfliktsgründe. Die Konflikte werden nicht nur im psychologischen Sinne „rationalisiert", sondern darüber hinaus den Möglichkeiten legitimer Darstellung angepaßt. Die formale Organisation beansprucht ein Monopol auf Legitimität und auf erschöpfende Regelung aller Konflikte. Aber sie stellt in ihren Verfahren nur ganz spezielle Ausdrucksbahnen zur Verfügung. Sie zwingt daher dazu, ein bestimmtes Klageschema zu benutzen, vorgeprägte Themen und Begründungen zu wählen und die nichtformalisierbaren Gründe des Konfliktes zu verschweigen.

Die Industriesoziologie[26] hat beobachtet, daß Klagen und Beschwerden der Arbeiter sich danach richten, welche Themen von der Betriebsleitung als möglicher Verhandlungsgegenstand anerkannt werden. So

---

[24] Beispiele dafür bei Burns/Stalker 1961 S. 144 ff.

[25] Um eine Formulierung zu zitieren, mit der Dubin 1958 S. 395 diesen Vorteil der Tarnung von Cliquenfehden beschreibt.

[26] Vgl. z. B. Roethlisberger/Dickson 1939 S. 253 ff.; Mayo 1933 S. 99 ff.; A. W. Gouldner 1954 S. 125 ff.; Dahrendorf 1959 S. 50 ff.; ders. 1962 S. 92 ff.; Lajoinie 1959. Sayles 1958 unterscheidet verschiedene Gruppentypen u. a. danach, mit welcher Verläßlichkeit sie ihre wirklichen Interessen formulieren und vertreten können. Zur Komplexität und Indirektheit der Motive im industriellen Konflikt vgl. ferner Kornhauser 1954.

kommt es zu unaufhörlichen Diskussionen über Lohnhöhe und Akkordsystem, Kantinenessen, Parkplätze oder Waschräume, obwohl der eigentliche Grund für die Unzufriedenheit ganz außerhalb dieses Bereichs liegen kann. Mit der Einigung, mit Kompromissen oder der Erfüllung von Wünschen auf dieser Ebene läßt sich dann auch nicht viel mehr erreichen als Zeitgewinn und eine verbesserte Ausgangsstellung für neue Verhandlungen. Letztlich kann man in solchen Beschwerden nur Symptome für soziale Spannungen und Erwartungsenttäuschungen sehen, nicht aber an ihnen den Grund des Konfliktes ablesen.

Hier liegt auch eine der Ursachen für den verbreiteten Widerstand gegen Neuerungen. Der Status quo hat immer die Vermutung der Legitimität und des allgemeinen Konsenses für sich. Das Recht, ihn zu verteidigen, kann von der formalen Organisation schwerlich bestritten werden. Daher kristallisieren sich manche Konflikte um die Einführung von Änderungen[27] und werden aus diesem Anlaß mit einer Intensität entwickelt und durchgekämpft, die oft in keinem Verhältnis zur Bedeutung des Themas steht. Wer Neuerungen einführen will, kann allein dadurch zum Bezugspunkt einer Feindseligkeit werden, die in ganz anderen Konfliktslagen, Unsicherheiten und Spannungen wurzelt; und dies nur deshalb, weil die formale Organisation ihm gegenüber legitime Aggressivität erlaubt.

Die psychologische Seite dieser Umleitung von Aggressivität ist im Prinzip bekannt und erforscht[28]. Der Mensch ist in seinem Verhältnis zur Umwelt so elastisch angelegt, daß er Spannungen in Richtungen entladen kann, die mit ihrer Entstehung nichts zu tun haben. Er braucht dazu lediglich eine plausible Erklärung für sein eigenes Verhalten; und diese Erklärung liefert hier allzu schnell die formale Organisation.

Umgeleitete Konflikte dieser Art haben daher nicht nur den Nachteil, daß ihre Entscheidung keine Lösung des Problems sein kann. Das wäre zu verschmerzen, da es daneben die informalen Konflikte gibt. Aber das informale Verhalten kann weithin kein klares Bewußtsein seiner Strukturbedingtheit gewinnen, daher auch keine Übersicht über die Gründe und Entwicklungsmöglichkeiten von Konflikten im System. Der Blick dafür ist durch die formale Organisation verstellt, die die Struktur des Systems definiert und damit die Orientierung primär fesselt. Daher werden die Ursachen der Intrigen und Konflikte durchweg in den persönlichen Eigenschaften der Beteiligten gefunden. Ihr Verhalten wird, soweit es nicht den Regeln entspricht, als persönlich und „absichtlich" aufgefaßt. Trotz aller Findigkeit in der Analyse von Situa-

[27] So Dahrendorf 1959 S. 56 f.; s. auch Burns/Stalker 1961.
[28] Vgl. L. A. Coser 1956 S. 35 ff.

tionen und strategischen Möglichkeiten, im Erkennen von indirekten Absichten und in der Planung von Gegenzügen fehlt gewöhnlich das Verständnis für die strukturellen Gründe des Konfliktes und für die Grenze von vermeidbaren und unvermeidbaren Schwierigkeiten[29].

17. Kapitel

Enttäuschungen, Fehler und Sanktionen

Keine Sozialordnung kann volle Sicherheit der Erwartungen, Widerspruchsfreiheit und durchgehenden Konsens garantieren. Nicht alle Verhaltenserwartungen werden erfüllt. Enttäuschungen sind unvermeidlich und müssen daher verwunden werden. Darin liegt ein Ordnungsproblem, das zumeist nicht durch bewußtes Zweckhandeln, sondern mehr durch unbemerkte Anpassung der Erwartungen, durch sinngebende Erklärung der Enttäuschungen, vor allem aber durch soziale Lenkung der Gefühlswelt und der Möglichkeiten für Gefühlsausdruck gelöst wird. Die Enttäuschungsgefahr ist eine Folge der Generalisierung von Verhaltenserwartungen, ihrer Ausweitung zu Normen, Rollen und Institutionen. Erwartungen überhaupt und besonders Verhaltenserwartungen können nicht zügig dem faktischen Geschehen angepaßt werden. Man erwartet mit Gründen, in einem Erlebnis- und Erfahrungszusammenhang, der vorkonstituiert ist, sich bewährt hat und nicht ohne weiteres einer einzelnen Enttäuschung geopfert werden kann. Weil man sich nicht auf ad hoc gebildete Vorstellungen verlassen kann, sondern sich an verallgemeinerten Erfahrungen und Zumutungen orientiert, kann man enttäuscht werden.

Daraus folgt, daß die Reaktion auf Erwartungsenttäuschungen in Rückbeziehung auf die verletzte generalisierte Erwartungsordnung gewürdigt werden muß. Sie erschöpft deshalb ihre Bedeutung nicht im Bewirken einer spezifischen Wirkung, als strafende Schädigung des Störers oder als Einfluß auf die Motivation in künftigen Fällen. Daneben besitzt sie einen symbolischen Sinn. Sie bekundet die Einstellung des Enttäuschten zu seiner Erwartung: ob er sie aufgibt oder ob er nach wie vor zu ihr steht, sie für normativ zumutbar, sachlich richtig und für allen Vernünftigen einleuchtend hält, ob er bei seiner Selbstdarstellung bleibt, mit der er sich als dies oder jenes Erwartender zur Schau gestellt hatte, oder ob er sie fallen läßt, und ob dieses Scheitern im Erwarten ihn kompromittiert oder nicht.

---

[29] Dazu finden sich gute Einzelfallbeobachtungen bei Chapple/Sayles 1961 S. 18 ff.

Wir scheiden gleich am Anfang jene Fälle aus, in denen eine unbezweifelbare Realität den Erwartenden widerlegt. Auch dafür gibt es soziale Techniken des Auskühlens der Enttäuschung[1], die uns hier jedoch nicht interessieren. Wir beschränken uns auf die andere Möglichkeit: daß der Erwartende an seiner Erwartung festhalten, sie trotz der Enttäuschung als berechtigt ansehen kann und also nicht in Gefahr ist, mit törichten Hoffnungen bloßgestellt zu werden[2].

Reaktionen, die auf einer Fortsetzung des Erwartens beruhen, haben die Funktion, die gefährdete Erwartung kontrafaktisch zu stabilisieren, sie festzuhalten, sie zu bestätigen. Jede Sozialordnung muß neben den Formen der Toleranz von Widersprüchen auch Formen der Verarbeitung von Enttäuschungen bereithalten. Der einzelne kann für sich selbst dieses Problem nicht lösen, ohne unsicher zu werden. Oft wird er durch die Enttäuschung so geschwächt sein, daß er nicht allein auftreten kann. Mit Zustimmung anderer läßt sich dagegen jede Norm über die Hürden bringen.

Dies kann auf verschiedene Weise geschehen. Die Möglichkeiten lassen sich in zwei Gruppen einteilen. Der Enttäuschte kann handelnd reagieren auf Grund der Annahme, daß seine Erwartung berechtigt war. Er kann seine Gefühle zuspitzen, aggressiv werden, strafen, Entrüstung zeigen. So wird er durch legitimen Gefühlsausdruck den persönlichen Schock überwinden[3], sich selbst seiner Erwartungen vergewissern und zugleich die mißachtete Norm in seinem Verhalten darstellen. Wenn er dafür die Billigung anderer gewinnt oder sich ihrer institutionell sicher weiß, wird die Norm rehabilitiert und die allgemeine Erwartungssicherheit wiederhergestellt. Für diesen Weg ist oft die Einhaltung eines gewissen Zeremoniells der Aggression und eine Ausdrucksübertreibung charakteristisch; es muß deutlich werden, daß die Sache nicht leicht zu nehmen ist.

Oder der Verletzte begnügt sich mit Enttäuschungserklärungen. Er holt einen Hintergrund von Begleiterscheinungen, Lebenserfahrungen, Mythen und Hypothesen heran, um sich und anderen zu vergewissern, daß es richtig ist, an der Erwartung festzuhalten, daß die Störung die Erwartung keineswegs widerlegt. Dem diente zum Beispiel der archa-

---

[1] Vgl. Goffman 1952.

[2] Durch diese Beschränkung des Themas droht uns leider ein wesentlicher Zusammenhang zu entgleiten: daß die Motive der Normbildung die Kehrseite des Bedürfnisses nach Auskühlung von Enttäuschungen sind. Weil man sich in Erwartungen als Person darstellt und engagiert, muß man im Enttäuschungsfalle entweder an ihnen festhalten oder die Risse flicken, die durch die Erschütterung entstanden. Beide Möglichkeiten sind — in schärfster Abstraktion gesehen — zueinander funktional äquivalent. Das erklärt auch, weshalb Enttäuschungen in beiden Fällen Gefühle als stabilisierende Erlebnishilfen auf den Plan rufen.

[3] Dazu vgl. als Standardwerk Dollard u. a. 1939.

ische Hexen- und Geisterglauben[4], für den immer noch kein vollgültiger Ersatz gefunden ist, ferner modernere Arten des Sündenbocks, vor allem die jeweilige Staatsregierung[5]. In großen Organisationen haben oft feindselige Berufs- oder Gruppenstereotypen, die als Ergebnis langjähriger Erfahrung auftreten, diese Erklärungsfunktion. Die Juristen und die Schulmänner, die Techniker, die Statistiker und die Bürobeamten haben je ihren besonderen Ruf, der zur Erklärung ihres Verhaltens und zugleich zur Rechtfertigung aggressiver Gegenmaßnahmen angeführt wird[6]. Dazu tritt die Unterstellung einer feindseligen Absicht dessen, der die Norm durchkreuzt. Nicht zuletzt geben zahllose populäre Varianten ökonomischer, soziologischer oder psychoanalytischer Motivforschung diesen Erklärungen einen wissenschaftlichen Rahmen[7]. Nur wenige Zeiten können sich den übermütigen Luxus der Renaissance leisten, als Erklärung einfach Glück oder Unglück anzugeben. Wie an diesen Beispielen abzulesen, müssen Enttäuschungserklärungen möglichst elastisch (und können daher nicht realistisch) sein, damit sie sich in vielerlei Situationen bewähren, rasch bei der Hand sind und Plausibilität und Sicherheit gewinnen. Auch eine gewisse Mystifikation, die Kritiker zum Schweigen bringt, ist funktionswichtig. Die „böse Absicht" braucht ebensowenig erläutert zu werden wie die „Unfähigkeit" der Regierung oder die „Minderwertigkeitskomplexe" des Versagenden.

Solche Kausalzurechnungen treffen unter den zahlreichen denkbaren Ursachen eine Auswahl. Deren Leitmotiv ist die Beziehung des auffälligen, enttäuschenden Erlebnisses auf feste und gesicherte Erlebnisstrukturen, sei es auf schon bekannte, übliche Ursachen, die als solche erwartbar sind, sei es auf abwegige Ursachen, die das Recht zum Erwarten des Richtigen nicht in Frage stellen können. Kausalerklärungen dienen insofern als Ersatz für Identifikationen: Sie erlauben eine

---

[4] Zur komplexen Funktionalität dieser Form der Verarbeitung von Überraschungen vgl. besonders Kluckhohn 1944 und Spiro 1952.

[5] Dazu s. Sutton u. a. 1956 S. 368 ff. Über die allgemeine politische Funktion von Sündenböcken gibt es viel Literatur. Vgl. Parsons 1951 S. 404 ff. oder Duncan 1962 insb. S. 121 ff., 139 ff. Der Antisemitismus ist dafür das grauenvolle Beispiel geworden.

[6] Zur Übermalung organisatorisch begründeter Konflikte durch solche Stereotypen vgl. manche Beobachtungen bei Burns/Stalker 1961 z. B. S. 139 f., 143, 194 ff. Weitere Beispiele für Organisationsmythen, die Enttäuschungen und schwierige Lagen verständlich machen, bei Myers 1948.

[7] Blau/Scott 1962 S. 188 ff. bringen hierzu sehr interessante Hinweise auf Tendenzen zu einem „psychiatrischen" Überwachungsstil in den von ihnen untersuchten Behörden: Wenn ein Untergebener abweichender Meinung ist, so werden ihm die Motive seiner Aufsässigkeit mit aller Freundlichkeit wissenschaftlich erklärt. Man braucht dann weder sachlich zu diskutieren noch verantwortlich zu befehlen; denn wenn er auf seiner Meinung beharrt, beweist er damit die Theorie, die ihn auf den Rücken legt. Das Beispiel zeigt sehr deutlich, wie Erklärungstechniken dazu dienen, normative Erwartungen zu stabilisieren.

Bildung fester Erwartungen auch dort, wo verschiedene Erlebnisse nicht als Qualitäten ein und derselben Sache behandelt werden können.

Enttäuschungserklärungen und Enttäuschungsreaktionen im offenen Handeln haben beide den symbolischen Sinn einer Beweisführung zugunsten der verletzten Norm. Sie wirken dabei im allgemeinen Hand in Hand. Deshalb werden personifizierende Enttäuschungserklärungen bevorzugt, die aggressiven Neigungen eine Richtung geben können[8]. Während aber Handlungsreaktionen im allgemeinen ein starres Festhalten an der Norm bezeugen, leiten Enttäuschungserklärungen unmerklich ihren Umbau ein[9]. Die Erwartungen werden modifiziert, eingeschränkt, verfeinert, und dadurch, wenn nicht in ihrem Geltungsanspruch, so doch in ihrer praktischen Handhabung, verändert: A ist krank, B ist beruflich überlastet, C steht unter dem Druck von Rollenkonflikten, D's Fehler war einmalig und verzeihbar. Durch ein solches Beiwerk von mildernden Umständen und eventuellen Enttäuschungserklärungen ebenso wie durch Aussicht auf legitime Aggressionsmöglichkeiten werden Erwartungen enttäuschungsfest stabilisiert und damit im eigentlichen Sinne erst brauchbare Normen. Erst dadurch gewinnen sie jene Widerstandsfähigkeit, die Normen vor rein faktischen Erwartungen auszeichnet[10].

Diese ganz allgemeinen Überlegungen dürften genügen, um den Hintergrund anzudeuten, in welchen die Besonderheiten formalisierter Sanktionsordnungen eingezeichnet werden können. Formalität von Erwartungen und Sanktionen[11] versteht sich danach keineswegs von selbst, sondern muß in ihrer spezifischen Funktion und den sich daraus ergebenden Folgeproblemen verdeutlicht werden.

Wenn ein Sozialsystem eine formale Erwartungsordnung annimmt, führt es damit die „Mitgliedschaftsregel" ein, die besagt, daß nur Mitglied bleiben kann, wer die formalen Erwartungen anerkennt. Das ändert die Enttäuschungsproblematik im gesamten System von Grund auf, und zwar sowohl die enttäuschungsfähigen Erwartungen als auch die Enttäuschungsreaktionen.

Zunächst einmal präzisiert die Mitgliedschaftsregel diejenigen Erwartungen, denen sie formale Geltung verleiht. Das macht es möglich und

---

[8] Daß es daneben noch zahlreiche weitere Gründe der Kausalzurechnung auf Einzelpersonen gibt, zeigt Heider 1944 S. 359 ff.

[9] Siehe G. L. Shackle 1943 S. 118 f.; ders. 1949 S. 75; Meredith 1958 S. 75; Gehlen 1958 S. 233 f.

[10] Dazu Stogdill 1959 S. 59 ff. Vgl. auch Hofstätter 1958 S. 164.

[11] Wir verstehen unter Sanktion jede bewußte Reaktion auf Erwartungsenttäuschungen, die sich gegen ihren (vermeintlichen) Urheber richtet — im Unterschied zu einer weiteren Fassung des Begriffs (etwa bei Parsons/Shils 1951 S. 15, 154 f., 191 u. ö.), die jede belangvoll reagierende Handlung anderer, sei sie positiv oder negativ, bewußt oder unbewußt, in den Begriff einbezieht, also insb. auch Belohnung bei Erwartungserfüllung miterfaßt.

vermutlich auch notwendig, die undifferenzierte Funktionsgemeinschaft der „natürlichen" Enttäuschungsreaktionen aufzubrechen und den Sanktionen eine spezifische, allein legitime Funktion zu geben. Während in elementaren Sozialordnungen das Verhalten auf Enttäuschungen zugleich der Normdarstellung, dem emotionalen Ausgleich des persönlichen Schocks und der sozialen Motivation zu konformem Verhalten dient, legitimiert die formale Organisation allein diese letzte Funktion und läßt die anderen im Dunkeln. Die Erwartungen sind nun aufgezeichnet, jedenfalls durch allgemeinen Konsens als Mitgliedschaftsbedingung festgestellt. Sie bedürfen keiner weiteren Rehabilitation; vielmehr ist im Falle des Verstoßes sofort und allen klar, daß der Verstoßende und nicht der Erwartende die Diskrepanz verursacht hat und schuldig ist. Der Konflikt ist eindeutig zurechenbar. Es wird ziemlich prompt durch das System reagiert, und dem Verletzten wird zugemutet, sich damit zu beruhigen.

Unter diesen Bedingungen lassen die Sanktionen sich ganz auf die Motivationsaufgabe zuschneiden. Sie können in ein umfassendes System rationaler zweckgerichteter Motivationsplanung eingefügt werden, in welchem Lohn und Strafe — dem natürlichen Empfinden ganz zuwider — funktional äquivalente und technisch ähnliche Mittel der Verhaltenssteuerung sind: Beide knüpfen künstliche Folgen an das Handeln der Mitglieder und unterscheiden sich „nur" dadurch, daß die Folgen im einen Falle vorteilhaft, im anderen nachteilig für den Betroffenen sind. Je nach der Gesamtsituation des Systems und seiner allgemeinen Attraktivität kann es mehr über positive Anreize oder über Strafdrohungen regiert werden[12]. So werden die Sanktionen, scheinbar frei von allen Nebenfunktionen, einer rationalen Verwendung unter dem spezifischen Gesichtspunkt der Motivation zugeführt. Sie werden darauf abgerichtet, künftig richtiges Verhalten zu motivieren; ihr Symbolwert, ihre Normdarstellungsfunktion entschwindet dem Bewußtsein.

Daneben tritt eine zweite, charakteristische Veränderung des Enttäuschungsproblems: Die Mitgliedschaftsregel selbst, wonach nur Mitglied bleiben kann, wer die formalen Erwartungen anerkennt, muß praktiziert werden. Dies geschieht in hohem Maße durch freie Mobilität. Insofern sind freier Ein- und Austritt — in ganz andere Richtung gesehen — ebenfalls funktionale Äquivalente für Sanktionen. Doch ist damit allein nicht zu sichern, daß abweichende Mitglieder tatsächlich auf die Systemvorteile verzichten und das System verlassen. Der Austritt muß auch in Form einer Sanktion erzwungen werden können. Die Zwangsbeendigung der Mitgliedschaft, sei es durch Entlassung, Ver-

[12] Vgl. z. B. die Darstellung des Lohn/Straf-Systems formaler Organisationen bei Bakke 1950 S. 106 ff.

treibung oder Tötung, wird zum organisierenden Prinzip der Sanktionsordnung. Andere Sanktionen werden auf sie als Extremfall zurückgeführt und erhalten von dort her ihren Schärfegrad zugewiesen. Sie sind mildere Formen der Reaktion des Systems auf die Verletzung seiner Erwartungen. Sich ihnen zu unterwerfen, ist wiederum eine Mitgliedschaftsbedingung. Dafür verheißen sie Erlösung von der Schuld. Wer das Recht zu strafen prinzipiell leugnet und sich auf dieser Basis wehrt, setzt sich dem Vollzug der Mitgliedschaftsregel aus.

Um diese kleineren Sanktionen mit der Mitgliedschaftsregel in Einklang zu bringen, muß der Verstoß in bestimmter Weise interpretiert werden. Er darf nicht als absichtliche Weigerung, nicht als Ungehorsam erscheinen; er darf die Norm nicht herausfordern, sondern muß als „Fehler" dargestellt werden, als Versehen, Mißgeschick, Irrtum oder einmalige Schwäche, die das Recht zur Erwartung korrekten Verhaltens nicht in Frage stellen[13]. Auch Meinungsverschiedenheiten oder Konflikte können nicht als Erklärung der Diskrepanz von Erwartung und Handlung dienen. Die formale Organisation stellt Möglichkeiten zu ihrer Entscheidung bereit; werden sie nicht benutzt, so ist das ein Fehler. Mit der Behandlung als Fehler werden alle Spuren persönlicher Verärgerung und Aggressivität ausgelöscht. Sie können in der offiziellen Fassung der Ereignisse nicht erscheinen. Formale Sanktionen dürfen weder der persönlichen Genugtuung dienen, noch können sie als Waffen in internen Konflikten legitimiert werden. Diese Funktionen bleiben latent und sind nur für Eingeweihte ersichtlich. Nach ihrem Außensinn sollen die Sanktionen Fehler abstellen, werden nicht als Reinigungsritual vollzogen, sondern durch Motivationszwecke gerechtfertigt.

Die Behandlung als Fehler hat vornehmlich den Sinn, das enttäuschende Ereignis zu isolieren und seiner expressiven Bedeutung zu entkleiden. Enttäuschungen sind ja nicht so sehr wegen des Einzelfalles als wegen ihrer Rückwirkungen auf die generalisierte Erwartungsstruktur heikel. Hinter ihnen könnte ein Zweifel an den geltenden Normen stecken; es könnte sein, daß nicht jedermann in jeder Hinsicht und in jeder Situation das für richtig hält, was vorgeschrieben ist. Der Einzelfall deutet diesen Zweifel an, und er kann sich rasant ausbreiten, wenn er nicht eingedämmt wird. Die Behandlung als Fehler, vor allem die juristisch-kunstvolle Bearbeitung des Falles, lenken von dieser Möglichkeit ab, kühlen den Brandherd aus oder isolieren ihn doch auf sich selbst und auf einen (möglichst nur einen) Schuldigen.

Dessen Kooperation ist dabei notwendig. Die Auslegung einer Enttäuschung als Fehlhandlung fordert ein dazu passendes Sich-Verhalten des

[13] Zu diesem Unterschied von Rebellion und verzeihbaren Verstößen finden sich treffende Bemerkungen bei Woodard 1944 S. 333 f.

Abweichenden. Er muß sich die Möglichkeit offenhalten, den faktischen Tatbestand mit einer Anerkennung der Norm zu kombinieren. Bei leichteren Abweichungen — etwa unerlaubten Liebschaften — ist das Möglichst-Nicht-Darüber-Reden angebracht, bei ärgeren Verstößen muß der Fehler sorgfältig versteckt werden. Bleibt er verborgen, so beeinträchtigt er das Ansehen der Norm nicht. Wird der Handelnde dagegen ertappt, so hat er sich durch den Versuch des Versteckens schon der Norm verpflichtet und kann nicht mehr offen und ehrlich sein Verhalten als richtig behaupten.

Wenn der Schuldige in dieser Weise an der Erklärung als Fehler mitarbeitet — und das ist ebenso bei vorsätzlichen, aber bereuten, wie bei fahrlässigen Verstößen möglich —, kann die schärfste Sanktion, der Ausstoß aus dem System, zumeist umgangen werden. Wer sich zur verletzten Norm bekennt, kann in der Regel im System bleiben. Das Gebäude der formalen Sanktionen ist durch die Mitgliedschaftsregel zwar bedingt, zugleich aber durch ein sorgfältiges Vermeiden ihrer Konsequenzen gekennzeichnet.

Es ist also kein Wunder, daß in formalen Organisationen die Fehlerfrage viel Aufmerksamkeit beansprucht. Die vorsorgende Klugheit im Ausräumen denkbarer Fehler ist eine zentrale Komponente des Entscheidungsvorgangs und Fehlerfreiheit ist beinahe schon Erfolg. Denn jeder Angriff muß als Nachweis von Fehlern vorgetragen werden. Aber selbst wenn dieser Nachweis geführt werden kann, ist das zwar unangenehm, doch zumeist nicht tödlich.

Ein ganz anderer Tatbestand liegt vor, wenn die Zustimmung zu einer formalen Erwartung definitiv verweigert wird, wenn ein Mitglied sein abweichendes Verhalten nicht mehr an den Erwartungen des Systems zu legitimieren oder als Fehler zu entschuldigen sucht, sondern offen, absichtlich und radikal rebelliert. Ein solches Verhalten kann nur durch Verlust der Mitgliedschaft enden — wenn die übrigen Mitglieder es nicht vorziehen, den Appell zu überhören oder den Vorfall als persönliche Absonderlichkeit, als harmlose Marotte des Abweichenden zu definieren. All das sind verschiedene Techniken, die notwendige Einheit des Konsenses im System zu bewahren.

Formal organisierte Systeme zeigen demnach einen besonderen Stil der Deutung und Behandlung von Erwartungsenttäuschungen und ein hohes Maß an selbstverständlicher Kooperation bei der Durchführung dieses Stils. Die Eigentümlichkeit dieser Einstellung zu abweichendem Verhalten tritt noch klarer zu Tage, wenn man ihre Grenzen beachtet. Sie endet mit den formalen Erwartungen. Solange es um Formalverstöße geht, verdient die Darstellung als Fehlgriff den Vorzug. Im Bereich der nichtformalisierten Erwartungen oder gar im Außenverkehr ist es leichter, ehrenvoller und sicherer, sich auf den eigenen, sachlich

begründeten Standpunkt zu berufen und die Diskrepanz einem Gegner zuzurechnen. Böswillige Feinde und Sündenböcke sind Figuren, die nur jenseits der Grenzen des formalen Systems auftreten können, um die Enttäuschungen plausibel zu machen, welche die Umwelt dem System zufügt. Formale Enttäuschungen werden dagegen als Fehler behandelt und durch das dazugehörige Zeremoniell der Ausreden, Entschuldigungen, Bekenntnisse, Strafen, Korrekturen und Wiedereinsetzungen in Ordnung gebracht. In gewissen Grenzen ist es also möglich, durch Manipulationen des Erklärungszusammenhanges die Reaktion zu beeinflussen und umgekehrt die Erklärungen den bevorzugten Reaktionen anzupassen: Entweder werden peinliche Fehler auf begründete sachliche Meinungsverschiedenheiten zurückgeführt oder umgekehrt, wo Meinungsverschiedenheiten Sprengstoff enthalten, ihre Folgen als bloße Fehlgriffe ohne systematische Konsequenzen dargestellt. Dabei geht die Darstellung als Fehler im allgemeinen zu Lasten der handelnden Person, die Deutung als offene Divergenz zu Lasten des sozialen Systems in dem Sinne, daß die unmittelbaren Folgen jeweils auf verschiedene Systeme überwälzt werden, wenn man die eine oder die andere Strategie wählt.

Wenn Enttäuschungsreaktionen in motivierende Sanktionen umgearbeitet, rationalisiert und mit der Durchführung der Mitgliedschaftsregel betraut werden sollen, dann wird noch ein weiterer Schritt notwendig: Die Sanktionen selbst müssen formalisiert werden. Sie müssen auf bedingte Erwartungen gebracht und in dieser Form als Mitgliedschaftsbedingung anerkannt werden. Es steht dann im voraus fest, was zu geschehen hat, *wenn* eine Norm verletzt wird, und jedes Mitglied hat dieser Regel im voraus seine Zustimmung gegeben. Sanktionen müssen, soll ihre gedankliche Vorwegnahme zur Normtreue motivieren, präzise formuliert sein, deutlich an die Verletzung bestimmter Erwartungen anschließen und relativ sicher in Aussicht stehen[14]. Die verletzbaren Erwartungen müssen überdies so formuliert sein, daß sie gegebenenfalls sanktionsfähig sind: Der Verstoß muß leicht feststellbar, die Erwartungen selbst müssen untereinander widerspruchsfrei sein. Hier liegt einer der Gründe, weshalb die formale Organisation Unklarheiten und Widersprüche nicht akzeptieren kann.

In diese Form gebracht, ist die Verknüpfung von Erwartungsenttäuschung und Reaktion in einem bestimmten Sinne generalisiert, nämlich so, daß sie in jedem Falle und unabhängig vom persönlichen Interesse der gerade Beteiligten vollzogen werden soll. Der Vollzug erfolgt nicht mehr spontan, sondern nach Vorschrift. Es kommt auch nicht darauf

[14] Zum Zusammenhang von Regulierung und rationaler Sanktionierung (im Gegensatz zu traditionaler oder affektiver sozialer Kontrolle) vgl. Gouldner 1954 a S. 168 ff.

an, ob einer und wer persönlich Anstoß nimmt. Der Abweichende soll nicht die Möglichkeit haben, sich mit dem, der den Fehler bemerkt oder von ihm betroffen wird, zu arrangieren, eines der vielen Beispiele dafür, daß formale Organisation nach innen tausch- und vertragsfeindlich eingestellt ist. Sie kann nicht gestatten, daß Normverstöße zum Gegenstand einer Vereinbarung unter ihren Mitgliedern gemacht werden.

Um diese Generalisierung praktisch zu erreichen, wird die Sanktionsgewalt dem Verletzten oder Sich-Verletzt-Fühlenden entzogen und im System zentralisiert. Die Generalisierung der Norm kennt keine Begrenzung auf konkrete Personen als jeweils Interessierte oder Verletzte; daher kann diesen nicht die Sanktion überlassen bleiben[15]. Sie wird speziellen Rollen übertragen, die im Auftrage des Systems handeln und in ihrer Kompetenz an die formal vorgezeichneten Tatbestände und Reaktionsmöglichkeiten gebunden sind[16]. Der Auftrag zur Verwaltung der Sanktionen wird durchweg nach Maßgabe der hierarchischen Rollenverteilung vergeben[17]. Eine solche muß, wo sie noch nicht existiert, zu diesem Zwecke geschaffen werden. Auf diese Weise gewinnt die Verknüpfung von Normverletzung und Sanktionsgewalt an Zuverlässigkeit. Umgekehrt gesehen hat die Bildung von Sonderrollen für Sanktionsverwaltung eine feste Regelung des Norm/Sanktion-Zusammenhanges zur Voraussetzung: Sie macht das Handeln des Strafenden unpersönlich und entzieht ihn selbst dadurch der feindseligen Gegenreaktion[18]. Er tut nur seine Pflicht. Die Generalisierung der Handhabung von Sanktionen und ihre Herausdifferenzierung aus dem zugrunde liegenden Geflecht wechselseitiger Verhaltenssteuerung bricht die Gefahr eines immer stärker werdenden Oszillieren von Sanktion und

---

[15] Hier wird wieder sichtbar, was wir schon mehrfach betont hatten: daß es im Bereich der formalen Verhaltensordnung im Grunde keine isolierbaren Beziehungen zwischen zwei Mitgliedern gibt, sondern stets alle anderen involviert sind.

[16] Parsons 1951 S. 134 f. unterscheidet in diesem Sinne zwischen informalen und formalen Sanktionen je nachdem, ob die Sanktionen in „privaten" Händen bleiben, soziale Kontrollen also diffus im System verteilt sind, oder ob sie als spezifische Rollenverpflichtung herausdifferenziert und zentralisiert sind. Die informale soziale Kontrolle sieht Parsons als fundamentale und bleibende Voraussetzung dafür an, daß ein System formale Kontrolle entwickeln kann.

[17] Das heißt natürlich nicht, daß jeder Vorgesetzte sanktionsberechtigt sein müsse. Im deutschen Beamtenrecht wird demgemäß zwischen Vorgesetzten und Dienstvorgesetzten (mit Disziplinarbefugnissen) unterschieden.

[18] Zu diesen und anderen Argumenten gegen eine unregulierte Sanktionstätigkeit des Vorgesetzten vgl. Argyris 1953 S. 41 ff., 58. Im übrigen stoßen wir hier auf sehr alte Gründe für die Gesetzlichkeit der Staatsordnung und gegen unregulierte Tyrannis — vgl. etwa Marsilius von Padua 1958 S. 99 ff. Diese Diskussion setzte indes die Zusammenfassng der Sanktionsmacht in Spezialrollen voraus; sie holte nicht so weit aus, daß elementare Ordnungen diffus-verteilter Sanktionsgewalt, etwa Systeme der Fehde und Blutrache, in den Blick gekommen wären.

Gegensanktion[19] und garantiert dadurch auf einer bestimmten Ebene den Frieden.

Die traditionelle Rechts- und Staatslehre, in deren ausschließliche Zuständigkeit der behandelte Zusammenhang von Normen und Sanktionen bis vor kurzem fiel, hat seine Problematik vorwiegend in den Schwierigkeiten seiner Perfektionierung gesehen. Sie blieb damit im Sinnkreis formaler Organisation, auch wo sie faktischen Widerstand zu würdigen wußte. Seit dem Aufkommen soziologischer Perspektiven ist jedoch deutlich geworden, daß die Formalstruktur der Normen und Sanktionen eingebettet ist in einen Ordnungszusammenhang elementarer Art, dem sie dient, den sie in bestimmter Weise strukturiert, verändert, belastet. Von da her gewinnen die Grenzen der formalen Sanktionsgewalt, ihre spezifischen Leistungsbedingungen, ihre Ergänzungsbedürftigkeit, ihre ungeplanten Auswirkungen und dysfunktionalen Folgen zunehmendes Interesse.

Wir wollen die Untersuchung dieses Zusammenhanges ansetzen bei der Frage, wie weit die Generalisierung des Norm/Sanktion-Zusammenhanges, von der wir gesprochen haben, wirklich reicht. Sie sucht das persönlich-emotionale Interesse der jeweils Enttäuschten als Antrieb der Verfolgung auszuschalten, zumindest es in Form von Klagerechten zu kanalisieren. Sie erreicht damit aber nicht, daß die wichtigsten Systeminteressen generell formuliert und als solche sanktioniert werden können. Die Eindeutigkeit und der prompte Vollzug des Norm/Sanktion-Zusammenhanges fordern vielmehr gerade eine sehr spezifische, wohldefinierte Beziehung zwischen bestimmten Normverletzungen und bestimmten Folgen. Es können nur Erwartungen sanktioniert werden, die sich auf zurechenbare Tatbestände bringen lassen[20]. Es ist möglich, diese Tatbestände elastisch zu halten, besonders dadurch, daß man inhaltlich-unbestimmte Gehorsamspflichten sanktioniert. Aber auch das setzt noch die Einrichtung von partikularen Beziehungen eines Vorgesetzten zu einem Untergebenen und fallweise getroffene Entscheidungen voraus. Größere, komplex differenzierte Systeme können nicht allein durch eindeutige Verhaltensregeln und spezifische Ausführungsentscheidungen der Spitze gesteuert werden; sie erfordern eine relativ abstrakte Zweckprogrammierung mit weitgehender Dezentralisation der Ausführung. Eine solche Dachstruktur läßt sich nicht durch Sanktionen halten.

Ferner ist zu bedenken, daß bei weitem nicht alle bestandsnotwendigen Erwartungen formalisiert werden können. Einige Beispiele dafür

[19] Zur Gefahr, daß ein solcher Sanktionszirkel außer Kontrolle geraten könnte, und zu den darauf bezogenen sozialen Mechanismen vgl. Parsons 1951 S. 272 ff. sowie Parsons u. a. 1953 S. 236 ff.

[20] Zu diesen und anderen Grenzen der Sanktionierung sozialer Rollen vgl. Tenbruck 1961 insb. S. 12 f.

haben wir schon erörtert: die ideale Außendarstellung des Systems läßt sich ebensowenig in all ihren Bedingungen formalisieren wie der Prozeß der Unsicherheitsabsorption oder die strukturell-zweideutige Stellung des Zwischenvorgesetzten. Den funktionsnotwendigen Handlungen kann allenfalls ein Korsett formaler Rechte und Pflichten angelegt werden, das weder genau sitzt noch allein genügt. Grundsätzlich gesehen steht jedes soziale System im Sog komplexer, vielfältiger Bestandserfordernisse, die kollidierende Anforderungen stellen. Der Dienst an einer Funktion schadet einer anderen. Wenn spezifische Leistungen legitim erwartet und durch formale Sanktionen abgesichert werden, so bedeutet das zugleich, daß widersprechende Notwendigkeiten illegal bedient, durch unsichtbare Vorteile entgolten und Störungen auf diesem Sektor im Verborgenen sanktioniert werden müssen. Im übrigen lassen sich sehr oft nicht einmal Leistungserwartungen in Qualität und Quantität so weit formalisieren, daß im Enttäuschungsfalle Sanktionen verhängt werden könnten. In modernen Großorganisationen ist ein Zurückbleiben des Ausstoßes hinter den Erwartungen zumeist nicht Ergebnis zurechenbarer Fehler und kann daher nicht durch Strafen, sondern nur durch Personalentscheidungen kuriert werden[21].

Der Vollzug von Sanktionen hat im übrigen seine eigenen dysfunktionalen Folgen. Weil die Sanktionen formal sind, macht ihre Durchführung den Fehler publik. Das kann dem Ansehen der Person, ihrer weiteren Verwendbarkeit, vor allem aber dem Ansehen des ganzen Systems schaden, und zwar sowohl bei den eigenen Mitgliedern als auch bei Nichtmitgliedern. Aus diesem Grunde besteht in vielen formal organisierten Systemen eine begreifliche Zurückhaltung bei der Sanktionierung hochgestellter Mitglieder. Sanktionen können falsche Personalentscheidungen offenbaren, Sachentscheidungen der Vergangenheit nachträglich diskreditieren, die innere Disziplin beeinträchtigen und das Gesamtbild der Organisation beflecken, für das die Statusträger in besonderem Maße repräsentativ sind[22]. Daher finden sich in vielen Systemen Versager, die nicht als solche behandelt werden. Werden

[21] Vgl. die Schilderung eines solchen Falles bei Guest 1962: Ein Wechsel in der Fabrikleitung bewirkte eine erstaunliche Verbesserung, nachdem die Bemühungen des früheren Leiters um Abstellen der Fehler und Bestrafung der Schuldigen nicht geholfen hatten. Im umgekehrten Fall, den Gouldner 1954 a und b beobachtet hatte, war der Nachfolger mit dem Versuch, Fehler abzustellen und Verstöße zu bestrafen, gescheitert.

[22] Zur Zurückhaltung militärischer Organisationen mit Sanktionen gegen ihre Offiziere vgl. A. K. Davis 1948. Im übrigen gibt es eine Fülle von einschlägigen Beobachtungen zum delikaten Problem der Behandlung von Versagern. Siehe als Beispiele H. E. Dale 1941 S. 125 f.; Brech 1957 S. 68 f.; Stryker 1954 S. 116 ff.; Burns 1955 S. 473 ff.; Garfinkel 1956; Martin/Strauss 1956 S. 107 ff.; Dalton 1959 S. 170 f.; Krönlein 1961 S. 82 ff.; Etzioni 1961 S. 241 ff.; Levenson 1961 S. 372 ff. und zu den allgemeinen Techniken des „Auskühlens" von Personen, die ihre Selbstauffassung ändern müssen, Goffman 1952.

Sanktionen unvermeidlich, so sucht man sie in eine Form zu kleiden, die es erlaubt, so zu tun, als ob sie nicht stattgefunden hätten: in freiwilliges Ausscheiden[23], Versetzungen, Kompetenzänderungen oder gar Beförderungen. Aber auch der umgekehrte Fall ist denkbar: daß das barbarische Zeremoniell eines öffentlichen Gerichtsverfahrens, welches eine Maske zerstört, um eine gerechte Strafe zu produzieren, die einzige Möglichkeit ist, das System von Fehlern zu distanzieren, die begangen worden sind. Sie werden in dem Verfahren als persönliche Schuld dargestellt, und der streng juristische Argumentationsstil begrenzt die Relevanz der Verteidigungsmittel so, daß der Beschuldigte nicht in der Lage ist, „auszupacken" und Hintergründe auszuleuchten. Er wird daran durch ein Zusammenspiel von Ankläger und Gericht gehindert, das ihm wie eine heimlich verabredete Kollusion erscheinen mag. Ob die Strategie unsichtbarer Korrekturen oder förmlicher Sanktionsverfahren gewählt wird, hängt von einer Reihe verschiedener Umstände ab, vor allem davon, ob der Fehler schon bekannt und ob er juristisch isolierbar ist.

Achtet man etwas genauer auf die Stellen, an denen formale Sanktionen versagen und andere Enttäuschungsreaktionen einspringen, so kommen zwei Arten von informalen Sanktionen in den Blick, die wir als kollegiale und als personalpolitische Sanktion unterscheiden wollen.

Die erste vollzieht sich im unmittelbaren elementaren Kontakt der Mitglieder untereinander, oft fast unbemerkt und diffus verteilt. Sie liegt in der Hand des direkt Enttäuschten, zumeist des Kollegen, aber auch des näheren Vorgesetzten und des Untergebenen, die mit dem Abweichenden unmittelbaren Kontakt pflegen. In diesen Beziehungen wird auf die relativ unstrukturierten Enttäuschungsreaktionen der elementaren Sozialordnung zurückgegriffen, von denen unsere Untersuchung ausgegangen war. Schon bei leichten Trübungen und kleinen Fehlnuancierungen setzen korrigierende Reaktionen der Kollegen ein. Sie nutzen zunächst die feineren Sanktionsmittel aus, wie sie dem gesellschaftlich geschulten Verhalten zur Verfügung stehen: Ausdruck des Erstaunens, zugewinkte Hinweise, indirekte Warnungen, merkliches Schweigen, Nichteingehen auf Anregungen, Aufblättern von nachteiligen Folgen, abfällige Bemerkungen am Rande des Themas, deutliches Ignorieren des Fehlers, kurz: taktvolle Formen des Ausdrucks abweichender Meinungen. In den meisten Fällen genügt eine solche Klar-

[23] Als Maßnahmen der „Vorbereitung" eines solchen freiwilligen Ausscheidens durch die Betriebsführung nennt Moede 1930 S. 109: Die Ausnutzung von Ferien, um Material gegen den Betroffenen zu sammeln, unerfüllbare Aufgaben, Abschaltung oder Parallelschaltung, d. h. Entzug wichtiger Aufgaben oder Schaffung künstlicher Kompetenzkonflikte, die Versuchung, die Reizung zu unbedachten Äußerungen und das Über-Lob, das unvorsichtig macht.

stellung. Hilft sie nicht, so gibt es gröbere Formen des Ausdrucks der Mißachtung, der barschen Gegenrede, der unhöflichen Unterbrechung; die kollegiale Toleranz kleiner Fehler, illegaler Arbeitserleichterungen oder brauchbarer Abkürzungen in den vorgeschriebenen Prozeduren kann zurückgezogen werden, und schließlich findet man auch außerhalb des direkten Kontaktes Sanktionsmittel wie Ausschluß von informalen Kontakten oder Informationen, auf Benachteiligung hinzielende Intrigen oder Rufmord. Solches Vorgehen mündet jedoch schon in ein Konfliktverhalten ein, das nicht mehr eigentlich Sanktionscharakter, sondern Kampfcharakter hat. Kollegiale Sanktionen dieser Art hat die Industriesoziologie vor Augen, wenn sie formale und informale Sanktionen unterscheidet und auf die Bedeutung der letzteren hinweist[24].

So wirksam und unentbehrlich die kollegiale Kontrolle ist, so wenig bietet sie Gewähr dafür, daß die formale Organisation von ihr profitiert. Es handelt sich nicht einfach um einen Unterbau des formalen Systems, und die formale Organisation läßt sich auch nicht, wie Elton Mayo meinte[25], so geschickt einrichten, daß die informalen Kontrollen zu ihren Gunsten arbeiteten. Sie dienen vielmehr dem Aufbau eigener Normen des Zusammenlebens und -arbeitens, die zwar auf das gemeinsame Handeln in formalisiertem Rahmen bezogen sind, es in mancher Hinsicht erleichtern und fördern, sich aber mit den formalen Erwartungen nicht zu decken brauchen. Das klassische Beispiel für sanktionsbestückte Abweichungen ist das informale Bremsen der Produktion; aber auch die Verbergung von Fehlern, das Zurückhalten von Informationen, der Schutz der Arbeitsplätze gegen Kontrollen und Einsicht sind typische Sanktionsziele. Im übrigen versagt die kollegiale Sanktion bei hartnäckigen Sündern, die auf ein angenehmes Arbeitsklima pfeifen und in ihrem Trotz Genugtuung finden. Die Kollegen können solche Störenfriede nicht wirksam entfernen, weil sie nicht über die Mitgliedschaft im System disponieren können. Die Normen der Kollegialität bleiben aus diesem Grunde informal, sie können keine eigene Formalität entwickeln, und ihre Sanktionen setzen eben deshalb eine fortbestehende und geschätzte Konsensgemeinschaft voraus.

Neben dieser Sanktionsform gibt es die viel weniger beachtete informale Sanktionstätigkeit der Organisationsleitung selbst. Sie schlägt sich in formal untadeligen Entscheidungen, in Organisationsentscheidungen, Haushaltsentscheidungen, vor allem aber in Personalentscheidungen nieder. Der Verdacht, daß durch solche Entscheidungen das Verhalten

---

[24] Seit den berühmten Hawthorne-Experimenten ist dies ein viel erörtertes Thema. Vgl. Roethlisberger/Dickson 1939 S. 421 f., 523; Bakke 1950 S. 132 f.; Bennett/Tumin 1949 S. 516 ff.; Blau 1955 S. 154 ff.; Whyte u. a. 1958 S. 33; Neuloh 1960 S. 183 f.

[25] Mayo 1933 und 1950.

der Organisationsmitglieder in subtiler und kaum voraussehbarer Weise sanktioniert werde, ist in größeren Organisationen weit verbreitet und besteht sicherlich nicht ohne Grund. Durch die personellen Auswirkungen von Organisationsentscheidungen und durch Personalentscheidungen kann die Organisationsleitung ihr Repertoire an Sanktionsmitteln erheblich erweitern, störende Mitglieder strafen oder doch zurücksetzen und künftigen Enttäuschungen vorbeugen. Sie ist dabei weder an den Typenzwang formaler Sanktionen noch an die Voraussetzung formaler Verstöße gebunden. Sie kann auch formal korrektes, nicht offen vorwerfbares Verhalten, ja völlig unbeabsichtigte Verhaltensaspekte oder sogar enttäuschende persönliche Eigenschaften sanktionieren, im Grunde also auf Enttäuschungen jeder Art reagieren.

Die Elastizität dieser Sanktionsform bietet beachtliche Vorteile. Sie fordert keine genau vorgezeichnete Relation von Verhaltenserwartung, enttäuschender Handlung und Reaktion. Der Sanktionscharakter der Maßnahme braucht nicht spezifiziert und begründet zu werden, da die Entscheidung von anderen Zwecken getragen wird. Gerade daraus ergeben sich jedoch die besonderen Schattenseiten dieses Sanktionstyps. Personalpolitische Sanktionen sind nicht begründungspflichtig, sie sind zumeist nicht einmal begründungsfähig. Ihre Gründe müssen im Dunkel weiser Erwägung höchster Stellen und der wenigen Spezialisten bleiben, die ihre Entscheidungen vorbereiten. Vor alle Personalien wird ein Schleier des Geheimnisses gezogen, der gerade so weit durchsichtig ist, daß man etwas sich bewegen sieht, der aber nicht erkennen läßt, was sich vorbereitet. Dieser Schleier dient sicher nicht dazu, die persönliche Sphäre des Betroffenen zu schützen; es wird keineswegs ihm überlassen, ihn wegzuziehen[26]. Er schützt die Entscheidungsfreiheit der zuständigen Stellen. Er ist besonders deshalb nötig[27], weil der Sanktionsaspekt der Entscheidungen nicht aufgedeckt werden kann. Das offizielle Sanktionssystem ist durch die formalen Sanktionen abschließend und exklusiv definiert. Die legale Sanktionsgewalt wird damit absorbiert; alle anderen Sanktionen sind formal-illegal und können daher nicht als solche kenntlich gemacht werden. Organisations- und Personalentscheidungen dürfen lediglich als sinnvolle Ordnung der Zukunft erscheinen. Ihre Motivation durch die Vergangenheit wird, wenn sie negative Urteile impliziert, sorgfältig kaschiert. Sie treten auf,

[26] Im deutschen Beamtenrecht ist zwar ein Anspruch des Beamten auf Einsicht in seine Personalakten vorgesehen, aber was steht schon in den Personalakten? Außerdem ist der Beamte verpflichtet, selbst das, was er auf diese Weise erfährt, noch als Amtsgeheimnis zu hüten — vgl. DV Nr. 6 zu § 42 des Deutschen Beamtengesetzes und entsprechende Kommentarbemerkungen zu den neueren Beamtengesetzen, z. B. Plog/Wiedow Rdnr. 15 zu § 90.

[27] Es gibt noch weitere Gründe. Zum Beispiel erleichtert die Geheimhaltung der Vorbereitung die Unsicherheitsabsorption, also die Übernahme von Verantwortung bei Personalentscheidungen.

als ob alles gut gewesen sei und künftig noch besser werde. Darauf stellen auch die formalen Regeln für solche Entscheidungen ab (etwa das Prinzip, daß Amtsbesetzungen und Beförderungen nach Befähigung zu erfolgen haben), während der Sanktionsaspekt unreguliert bleibt. Da aber immer die Gefahr besteht, daß in einer offenen Diskussion diese künstliche Trennung nicht erhalten bleibt, sondern Zukünftiges und Vergangenes durcheinandergemischt wird, zielen alle formalen Institutionen und Entscheidungsformen darauf ab, das Amtsgeheimnis im Hinblick auf den Sanktionsaspekt zu wahren und jeden Versuch der Nachfrage und des Ausforschens zu entmutigen. Wer sich nach seinen Beförderungschancen erkundigt oder wissen will, warum er versetzt wurde, wird als aufdringlich behandelt oder so, als ob dies ihn nichts anginge.

Die Folge ist, daß die Mitglieder des Systems sich auf solche Sanktionen nicht genau einstellen können. Sie nehmen sie — häufig in weit übertriebenen Befürchtungen — als Möglichkeit vorweg, ohne sie auf wohldefinierte Verhaltenserwartungen beziehen zu können. Es bildet sich ein diffuses Unbehagen, das eine Kritik nährt, die sich ihre Objekte und Paradebeispiele sucht. Hinter allen Entscheidungen werden „persönliche" Absichten vermutet, eine empirisch nie widerlegbare Unterstellung, die zugleich versteckte oder offene Aggressivität und damit ein Abladen der Enttäuschung ermöglicht. Das Wissen um diese Dinge sickert durch, wird auf Seitenwegen tradiert und ohne klare Anhaltspunkte ausgearbeitet. Es entsteht ein Gegensystem von Enttäuschungserklärungen, das sich genau an den Typus elementarer Enttäuschungsverarbeitungen hält, den wir eingangs beschrieben haben: eine Mischung von Erfahrungen, Annahmen und Mutmaßungen, die mit dem alten Gespensterglauben manches — nicht nur die Funktion — gemeinsam hat, nur daß sie nicht den Rang einer zentralen und legitimen Weltordnung beanspruchen kann. Die emotionalen Ursprünge dieses Gebildes verraten sich noch im Verzicht auf Verifikation der Tatsachenannahmen und in der Empfindlichkeit der Reaktion, wenn jemand sie bezweifelt; aber es ist streng sachlich stilisiert und bringt keine ausdrucksstarken Gefühle und Handlungsbereitschaften hervor.

Außerdem wird durch eine unbestimmt-sanktionierende Personalpolitik, der formalen Struktur zuwiderlaufend, das Entstehen persönlicher Abhängigkeiten begünstigt, die häufig als der beste Weg erscheinen, sich gegen etwaige Benachteiligungen vorbeugend zu sichern: Man begibt sich in den Schutz eines lokalen Herrn in der Erwartung, daß dieser zu gegebener Zeit an maßgebender Stelle ein gutes Wort einlegen wird.

Gegen diese wenig systemgünstigen Nebenfolgen werden wiederum zahlreiche Schutzrechte geschaffen: Die Beschwerdeverfahren des Militärwesens, die am Vorgesetzten vorbeilaufen, der Ausbau der Beamtenrechte zu klagbaren Ansprüchen, die Einschaltung von Gewerkschaften oder von „human-relations"-Experten in innerbetriebliche Vorgänge, die Institutionalisierung von Betriebs- oder Personalräten. Aber all diese Gegenmittel erfassen und beschneiden nur die deklarierbaren Zwecke der Entscheidungen, also nur jene Aspekte, die sich auf der Ebene der formalen Organisation zur Diskussion stellen, nicht jedoch die sanktionierenden Intentionen selbst. Sie schrauben die Anforderungen an die Darstellung der Entscheidungen in die Höhe, ohne den dysfunktionalen Folgen einer unregulierten Sanktionstätigkeit in einem an sich regulierten System wirksam begegnen zu können. Die wirksamen Mittel persönlicher Sicherung und Beruhigung liegen wie die Gefahr selbst außerhalb des formalisierten Bereichs: entweder im Abschreiben aller persönlichen Ambitionen und der Entwicklung einer gelassenen Indifferenz als persönlicher Einstellung oder im planvollen Ausbau eines persönlich-informalen Status in der Organisation, im Anschluß an einflußreiche Cliquen und besonders in der Unterhaltung eines eigenen Informationsdienstes[28]. Beide Lösungen gehen auf Kosten der formalen Systemziele; die erste kostet gute Motive, die zweite viel Zeit und Kräfte. Aber die faktischen Abhängigkeiten in einem formalisierten System lassen sich nicht auf juristischem Wege in Unabhängigkeiten zurückverwandeln, sie können nur gleichmütig ertragen oder durch ebenso faktische Einflußchancen kompensiert werden.

Fassen wir zusammen: Beiden informalen Sanktionstypen, der kollegialen und der personalpolitischen, ist gemeinsam, daß sie dringend benötigt werden, um das zu eng definierte Repertoire der formalen Sanktionen auszuweiten und zu ergänzen. Sie müssen jedoch im Schatten des Legitimitätsmonopols der formalen Sanktionen aufgezogen werden, dürfen sich daher als Sanktionen nicht zu erkennen geben, sondern haben unter falschen Zwecken zu operieren. Sie sind durch die formale Organisation legitimiert, dürfen keine Vorschriften verletzen und müssen eine Darstellung finden, die sich in den allgemeinen Rahmen formaler Korrektheit einfügen läßt. Ihre Beziehung auf Erwartungsenttäuschungen läßt sich daher nicht offenbaren, und deshalb ist es auch nicht möglich, die informalen Sanktionen wirksam auf Motivationsfunktionen zu spezialisieren. Sie bleiben multifunktionale, diffuse, schwer voraussehbare Enttäuschungsreaktionen, wie sie typisch in ele-

[28] Vgl. hierzu die Darstellung zweier Anpassungsmöglichkeiten: der Aufstiegsbeweglichen und der Indifferenten, bei Presthus 1962.

mentaren Sozialordnungen vorherrschen. Während sie aber dort die zentralen Normen und Institutionen mitbilden, werden sie in formalisierten Systemen durch die formalen Sanktionen an die Peripherie gedrängt und in einen Zustand halber Illegalität versetzt, so daß sie eine Reihe von nachteiligen Folgen erzeugen und nur mit schlechtem oder ohne Gewissen betrieben werden können.

IV. Teil

Zusammenarbeit in formalen Organisationen

18. Kapitel

Formalität und faktisches Verhalten

Von all den faktischen Erwartungen, die ein soziales Handlungssystem orientieren und sinnhaft bestimmen, ist nur ein geringer Teil formalisiert. Diese Einsicht diente als Ausgangspunkt für eine präzise Definition der Formalisierung und für ihre funktionale Analyse. Die Funktion formaler Erwartungen liegt in ihrem Beitrag zum Bestand eines differenzierten sozialen Systems, und zwar in der Festigung eines begrenzten Zusammenhanges generalisierter Orientierung und Motivation sowie in einer darstellungsfähigen, einflußkräftigen und elastischen Außengestaltung.

Auch für diesen Teil unserer Untersuchung, für die Erörterung von Fragen der faktischen Zusammenarbeit, müssen wir den Gedanken wiederholen und unterstreichen, daß nur ein Teil der Erwartungen formalisiert werden kann, und daß die Struktur eines Systems nur einen Teil der notwendigen Funktionen erfüllt. Diese These wendet sich radikal gegen jene älteren Soziallehren, die schon in ihren Begriffen rationale Harmonie voraussetzen und davon ausgingen, daß das Zusammenleben der Menschen möglichst widerspruchsfrei, mit möglichst weitreichendem Konsens und mit höchsterreichbarer zeitlicher Stabilität und Kontinuität in allen Verhaltenserwartungen einzurichten sei. Hinter diesen Vorstellungen stand letztlich die ontologisch-substantielle Auslegung des Seienden, die forderte, daß alles wahrhaft Seiende das Nichtsein ausschloß, also weder einem Widerspruch, noch einer abweichenden Erkenntnis, noch der Vergänglichkeit ausgesetzt sein könne. Jedes Zurückbleiben hinter dieser Idealvorstellung mußte als ein Mangel an ontischer Perfektion erscheinen. Um überhaupt perfekte Strukturen finden zu können, mußte man das wissenschaftliche Interesse begrenzen auf einen Ausschnitt der sozialen Wirklichkeit, der dann in seiner Funktion und seinen Lebenszusammenhängen unverstanden blieb[1].

---

[1] Zur metaphysischen Restriktion der wahrheitsfähigen Themen, die diese denkgeschichtliche Entwicklung getragen hat, vgl. Luhmann 1962 c.

Es liegt in der Linie der modernen funktionalen Sozialwissenschaft, solche Idealvorstellungen als leitende Theorie aufzugeben und sie zum Forschungsgegenstand zu machen, sie als Erwartungen mit speziellen Funktionen in der faktischen, alltäglichen Lebenswelt zu untersuchen. Damit zugleich dringt die Einsicht vor, daß Widerspruchsfreiheit, Konsens und zeitliche Stabilität nicht absolute Systemnotwendigkeiten sind, daß jedes soziale System vielmehr ein hohes Maß an Widersprüchlichkeit braucht, um in einer fremden, nicht voll beherrschbaren Umwelt zu bestehen. Diese Einsicht aber weckt das Interesse an Einstellungen und Verhaltensweisen, die sich auf diese Grundprobleme beziehen: an den Techniken der Konsenssicherung, des Übergehens von Dissens, an den Möglichkeiten widerspruchsvollen Verhaltens unter Vermeidung offener Diskrepanz, an der Einstellung zu Fehlern und an den Formen sozialer Kooperation bei ihrer Beseitigung, an den Grenzen der Toleranz für abweichendes Verhalten und an den Erklärungen, mit denen unvermeidliche Enttäuschungen verarbeitet werden, kurz: an der Art und Weise, wie die Probleme des Dissenses, des Widerspruchs und der Abweichung in einem sozialen System zwar nicht definitiv gelöst, aber im faktischen Verhalten weitgehend neutralisiert und unschädlich gemacht werden.

Die bisherige Organisationsforschung enthält hierzu eine Fülle verstreuter Beobachtungen und Hypothesen. Aber sie hat diese Frage nicht an zentrale Stelle gesetzt.

Es gibt erste Ansätze zu Untersuchungen über die unbeabsichtigten Auswirkungen der formalen Organisation auf das faktische Verhalten. Sie sind entstanden in einer Polemik gegen die rein rationale Verhaltenslehre der klassischen Wirtschaftstheorie, die den Handelnden nach dem Modell des homo oeconomicus konstruierte, und gegen die Gruppenforschung, die nur die engen Beziehungen in kleinen Gruppen als determinierende Faktoren sah. In Reaktion darauf gelangte man vor die Frage, ob sich Unterschiede der formalen Organisation auf die Zufriedenheit der Arbeitenden, auf ihr Selbstgefühl und — dadurch vermittelt — auf ihre Arbeitsleistung und die Häufigkeit ihres Fehlens bzw. Arbeitsplatzwechsels auswirken[2]. Eine andere Forschungsrichtung behandelt die Auswirkungen solcher Unterschiede auf das Entscheidungsverhalten, insbesondere die Schnelligkeit und Richtigkeit des Entscheidens[3]. In beiden Fällen werden bestimmte Ausprägungen formaler Organisation als Ursache und unabhängige Variable der Forschung zugrunde gelegt. Die Untersuchungen prüfen dann, ob sich die (nicht be-

[2] Vgl. als Beispiele Worthy 1950 und 1959 S. 80 ff.; Argyris 1957 und ders. 1960; Talacchi 1960; Meltzer/Salter 1962.

[3] Siehe Cyert/March 1955 und dies. 1956; Dubin 1959 und vor allem die rasch wachsende Kommunikationsnetzforschung: Vgl. die Hinweise S. 196.

absichtigten) Auswirkungen auf das Verhalten ändern, wenn eine andere Organisationsform gewählt wird. Es geht um einen Vergleich verschiedener Möglichkeiten der formalen Organisation.

In dieser Blickbahn taucht jedoch die Frage nicht auf, die hier in erster Linie interessieren muß. Im Anschluß an die funktionale Analyse der Formalisierung schlechthin muß in gleicher Spannweite nach den Auswirkungen der Formalisierung als solcher auf das Verhalten gefragt werden. Gibt es gewisse Eigentümlichkeiten der Einstellung und des Handelns, die für alle formalisierten Systeme im Gegensatz zu den elementaren, natürlichen Sozialordnungen charakteristisch sind? Gibt es so etwas wie einen typischen Stil des Zusammenlebens in formalisierten Systemen[4]?

Das wirkliche Erleben und Handeln in formalen Organisationen läßt sich nicht auf deren Vorschriften zurückführen. Es ist nicht einfach und gradlinig durch sie determiniert. Es genügt auch nicht, sich die formale Organisation als einen allgemeinen Rahmen vorzustellen, der vom Leben mit den konkreten Umständen der faktischen Situationen erfüllt, mit mehr oder weniger überflüssigen Zutaten angereichert und so realisiert wird. Natürlich beeinflussen die formalen Erwartungen planmäßig das faktische Erleben, das konkrete Handeln der Mitglieder; aber dieser Einfluß läuft nicht nur über partikulare Beziehungen zwischen einer Erwartung und der entsprechenden Handlung, nicht nur so, daß die Normen Stück für Stück in das faktische Verhalten übernommen würden[5]. Auch die Vorstellung eines idealen Formenschatzes, an dem man sich von Fall zu Fall thematisch orientiert, trifft den Sachverhalt nicht. Die Wirklichkeit ist sehr viel komplizierter. Der Mensch orientiert sich an dem System, in dem er lebt, nicht nur an speziellen Erwartungen. Er reagiert auf strukturelle Bedingungen, die ihm gewisse Verhaltensprobleme vorsetzen, oft ohne zu wissen, welche Systemfunktionen er damit erfüllt. Es gibt zahlreiche Erlebnis- und Verhaltensweisen, die keine formalen Themen zum Gegenstand haben, und doch so nur in formalisierten Systemen auftreten, etwa bestimmte Formen der

[4] Wir gehen nicht so weit, zu fragen, ob es einen bestimmten Persönlichkeitstyp des Bürokraten gibt, des Menschen, der beruflich in formalen Organisationen arbeitet. In dieser Richtung hatte die ältere Bürokratiekritik ihre Vorstellungen entwickelt. Vgl. z. B. Rabany 1907, Doucet 1919, als neuere viel zitierte Arbeit Merton 1940 und natürlich Whyte's „Organisationsmensch" 1958. Das ist jedoch ein sehr viel schwierigeres Thema. Selbst wenn man feststellen kann, daß ein soziales System typisch bestimmte Arten von Einstellungen und Handlungen fordert, so ist doch völlig offen, wie Menschen ihre Selbstauffassung und Persönlichkeit mit diesen Anforderungen in Einklang bringen, zumal sie auch an anderen sozialen Systemen teilnehmen. Es ist zu vermuten, daß es für dieses Problem nicht nur eine Lösung gibt. Kritisch hierzu auch V. A. Thompson 1961 S. 166.

[5] Vgl. dazu Goode 1960 insb. S. 484 mit kritischen Bemerkungen gegen die ältere Auffassung, daß die Kontinuität eines sozialen Systems allein davon abhänge, daß Normen gut integriert seien und Zustimmung fänden.

Kollegialität, der Einstellung zu Fehlern, der Behandlung von Dissens und Enttäuschung, des Umgangs mit Symbolen oder Handlungen, welche Statusunterschiede, Grenzen legalen Verhaltens oder Kommunikationsschranken anzeigen. Viele taktische Operationen, Formen der Abweisung und der Feindseligkeit oder des persönlichen Desengagements, viele Arten von Tauschgeschäften sind nur im Rahmen einer formalisierten Ordnung möglich, ohne daß sie direkt an ihr orientiert würden[6]. Die formale Organisation prägt einen eigenen Stil der Illegalität. Auch das weite Feld der umgeleiteten Reaktionen auf Spannungen und Belastungen, die durch die formale Struktur erzeugt werden, darf nicht vergessen werden.

Diese Beispiele zeigen im Vorgriff auf die folgenden Kapitel, daß die formale Organisation das faktische Verhalten prägt, modifiziert und in bestimmte Richtungen lenkt, auch wo sie nicht in Form von Normanwendungsentscheidungen thematisch bewußt durchgeführt wird. Manche Erlebnisthemen und Verhaltensweisen sind durch die Formalisierung eines Systems konstituiert, verweisen auf Formalität als Bedingung ihrer Möglichkeit, ohne jedoch direkt formale Erwartungen zu kopieren. Das ist so, weil die formale Organisation nicht nur ein Komplex einzelner Verhaltenserwartungen ist, sondern die Struktur eines sozialen Handlungssystems bestimmt. Diese Struktur löst nicht alle Probleme des sozialen Systems; sie läßt manches offen und überwälzt viele Schwierigkeiten auf die Einzelperson, die — vielleicht dank besserer Eigenorganisation — damit so oder so fertig wird, und sei es durch Heulkrämpfe wie die Kellnerinnen in Whytes Restaurant-Untersuchung[7].

Demnach muß es möglich sein, durch eine sorgfältige Beobachtung des täglichen Lebens in formalisierten Systemen Hinweise auf die Formalstruktur als konstituierende Bedingung aufzuspüren. So kann man versuchen, die generalisierten Strukturen der formalen Organisation auf einer anderen Ebene, der des konkreten Verhaltens, wiederzufinden. Zugleich werden manche scheinbare Ungereimtheiten des Verhaltens, manche Schwierigkeiten bei der Durchsetzung formaler Erwartungen verständlich, wenn man auf diese latenten Funktionen des Handelns achtet. Das ermöglicht letzten Endes eine realistischere Planung der formalen Erwartungen, die nicht nur richtige Handlungen vorzeichnen sollen, sondern sich auch — was etwas ganz anderes ist — als Struktur eines sozialen Handlungssystems eignen müssen.

---

[6] Bereits Weber 1956 S. 16 f. betonte, daß man sich nicht nur durch „Befolgung" an einer Ordnung „orientieren" könne; aber es fehlt noch die Einsicht, daß andere Orientierungsarten funktionswichtig sein können. Dazu als Einzelfalluntersuchung Rushing 1962.

[7] Vgl. W. F. Whyte 1948 insb. S. 104 ff.

19. Kapitel

Erwartungsstruktur und Kontaktstruktur

Alle Kontakte zwischen Menschen werden durch komplementäre Verhaltenserwartungen gesteuert. Die Generalisierung dieser Erwartungen zu Normen, Rollen und Institutionen ermöglicht die Komplementarität, ist die Bedingung dafür, daß die Erwartungen der Kontaktpartner sich entsprechen. Man muß in vorgezeichneten und akzeptierbaren Bahnen handeln; sonst wird er nicht verstanden und abgelehnt. Die generalisierte Erwartungsstruktur ist daher von grundlegender Bedeutung dafür, wann, zwischen wem, wie häufig und mit welchen Themen Kontakte zustande kommen.

Die Erwartungsstruktur, besonders aber ihr formalisierter Sektor, ist jedoch nicht in der Lage und auch nicht dazu bestimmt, die Zahl, Verlaufsform und Thematik von Kontakten im einzelnen genau vorzuzeichnen[1]. Solche Vorzeichnung würde zu einer unnötigen Verhärtung der Kontaktbahnen führen, besonders dann, wenn sie formal erfolgt, also nur durch ausdrückliche Entscheidung geändert werden kann. Sie würde die Elastizität und Reaktionsschnelligkeit des Systems herabsetzen, die Mitgliederwerbung und -motivation erschweren und im übrigen ganz überflüssig sein. Denn die Funktion der formalen Erwartungen liegt weniger in der präzisen Vorzeichnung bestimmter Handlungen als in der Strukturierung eines sozialen Systems. Diese Funktion aber kann die formale Erwartungsordnung erfüllen mit einem hohen Maß an Indifferenz und Toleranz für Unterschiede des faktischen Verhaltens. Gerade das ist der Sinn einer generalisierten Systemstruktur, daß sie einen begrenzten Spielraum für faktisches Verhalten eröffnet, in dem verschiedene Möglichkeiten gleich brauchbar und damit funktional äquivalent sind, so daß die Entscheidungen darüber dezentralisiert getroffen werden können und nicht gerechtfertigt zu werden brauchen. Der Strukturbegriff bezieht sich auf Situationen des Wählens und Vorziehens, auf Entscheidungen und nicht auf ein bloßes Kopieren richtiger Vorstellungen im faktischen Handeln.

In gewissem Sinne ist diese Einsicht durchaus geläufig und auf manche Weise längst in das Lehrbuchstadium der Wissenschaft eingegangen. Daß Organisationspläne nicht als Index für das faktische Kommunikationswesen genommen werden dürfen, ist ebenso bekannt[2] wie die

---

[1] Das muß besonders herausgestellt werden, weil die Soziologie gegenwärtig viel zu stark dazu tendiert, faktisches Verhalten als Ausführung von Rollenerwartungen zu verstehen.

[2] Vgl. etwa Moore 1946 S. 314 f. u. ö.; Morstein Marx 1959 a S. 275 ff.; Pfiffner/Sherwood 1960 S. 218 f.; Brech 1957 S. 226 ff.; Kosiol 1959 b S. 64 ff.

Tatsache, daß wirkliche Macht in organisierten Systemen nicht immer der Rangfolge des hierarchischen Aufbaus entspricht[3]. Aber es fehlen Untersuchungen darüber, in welchem Ausmaße eine solche Diskrepanz für ein soziales System erträglich ist und von welchen Faktoren dies abhängt, z. B. vom Grad an Spezialisierung, von der Technologie, die verwendet wird, von dem Ausbildungsniveau der Mitglieder oder von den Problemen der Umweltanpassung[4]. Es fehlt schließlich ein ausgearbeitetes Interesse für die Funktionen der Diskrepanz selbst, das heißt dafür, welchen positiven Sinn der Unterschied des faktischen vom formal vorgezeichneten Verhalten für den Bestand des sozialen Systems hat[5].

Überlegungen in dieser Richtung setzen zunächst eine klare Vorstellung dessen voraus, was wir als „Kontaktstruktur" bezeichnen wollen.

Man kann jedes soziale System in einer mühseligen Tatbestandsaufnahme auf seine faktische Kontaktstruktur hin untersuchen, das heißt feststellen, wer besonders häufig mit wem verkehrt, auf wessen Initiative, in welcher Form, mit welchen Themen und mit welchen Resultaten[6]. Diese Analyse muß unbefangen erfolgen, allein an dafür geeigneten deskriptiven Kategorien orientiert[7]. Sie darf sich nicht von der Frage nach konformem oder abweichendem Verhalten leiten lassen, weil das im voraus ein normatives Interpretationsschema fixieren würde, bevor feststände, nach welchen Vorzugsgesichtspunkten sich die faktischen

---

[3] Vgl. etwa Pfiffner/Sherwood 1960 S. 22 ff.; Mayntz 1958 b S. 59 ff.; Dalton 1959 S. 18 ff.

[4] Es scheint, daß in Entwicklungsländern die Diskrepanz von offiziell-moderner Normfassade und faktisch wirksamer Verhaltensorientierung besonders stark ist — ein gutes Beispiel dafür, daß geschichtliche Situationen und Umweltbedingungen den faktischen Formalisierungsgrad eines Systems mitprägen. Vgl. dazu Berger 1957 insb. 114 ff.; Riggs 1962. In andere Sicht gestellt, kann die Ausweitung der Kluft zwischen formaler Erwartungsstruktur und Kontaktstruktur auch als „Lösung" für besondere Übergangsprobleme angesehen werden.

[5] Deutliche Ansätze zu einer solchen Analyse finden sich auf mittlerem Abstraktionsniveau bei Dalton 1959.

[6] Zur theoretischen und methodischen Grundlegung solcher Untersuchungen hat insbesondere die sog. Interaktionstheorie beigetragen. Vgl. dazu Arensberg 1951; Chapple/Sayles 1961 S. 46 ff.; Fürstenberg 1954; Weiss/Jacobsen 1955; König u. a. 1956; Atteslander 1959. Dort auch Hinweise auf die Entwicklung dieser Betrachtungsweise durch E. D. Chapple, C. M. Arensberg, G. C. Homans und W. F. Whyte. Als Einzelfallstudien vgl. S. Carlson 1951; Weiss 1956 insb. S. 53 ff.; Burns 1954; Daheim 1957; Berkowitz/Bennis 1961. Siehe ferner Blau 1962, wo allerdings nicht nur Kontaktwahlen, sondern auch Wertschätzungen schlechthin berücksichtigt werden. Dabei ergeben sich Berührungen und Überschneidungen unseres Themas mit der Soziometrie.

[7] Der bekannteste Versuch, allgemeine Kategorien für eine solche deskriptive Interaktionsanalyse aufzustellen, ist wohl der von Bales 1951. Er setzt jedoch „face-to-face" Kontakt in kleinen Gruppen voraus und betrifft nur aktuelle Kommunikationen im Rahmen eines solchen Kontaktes. Die Beschreibung von Kontaktwahlen in großen Organisationen ist noch nicht soweit entwickelt.

Kontaktwahlen überhaupt richten. Auf zu enge Bezugsbegriffe ausgerichtet, würde der Tatbestand nicht vollständig erfaßt werden können.

Normative Leitbegriffe sind im übrigen auch nicht erforderlich. Der Befund zeigt auch ohne sie stets eine bestimmte Ordnung. In menschlichen Beziehungen gibt es keine rein zufällige, strukturlose Verteilung von Kontakten[8]. Über Kontaktaufnahmen wird, weil jeder Mensch nur begrenzt kontaktfähig ist, an Hand von selektiven Vorzugsgesichtspunkten entschieden. Die Auswirkung dieser Vorzugsgesichtspunkte zeigt sich in bestimmten Kontaktschwerpunkten und Häufigkeitsverteilungen, die dann der Deutung bedürfen. Sie haben zuweilen ihren Grund in der formalen Organisation, zuweilen in rein persönlichen Vorzugsneigungen oder in den Sympathien der Soziometrie, sehr häufig aber auch in strukturellen Problemen, die durch die formale Organisation zwar bedingt sind, aber nicht durch sie gelöst werden.

Beim Studium der Dienstwegsysteme haben wir bereits die Bedeutung komplementärer Kommunikationswege kennengelernt[9]. Als weiteres Beispiel läßt sich der nicht seltene Fall anführen, daß persönliche Feindschaften durch Umwegkommunikationen überbrückt werden — wenn etwa Vorgesetzte nur noch durch Untergebene miteinander verkehren und sich dadurch ein besonders enges Verhältnis von zwei Kollegen anbahnt, die durch Zugang zu je ihrem Vorgesetzten und durch gezielten Informationsaustausch die Kontinuität des Betriebs und sich selbst besonderen Einfluß sichern. Andere Kontaktverdichtungen können sich aus den Arbeitsnotwendigkeiten ergeben, insbesondere aus der Aufteilung der Außenkontakte, des Informationsbesitzes und des Sachverstandes im System[10]. Eine Stelle kann dann typisch immer wieder auf Informationen einer bestimmten anderen Stelle, weniger aber auf dritte oder vierte Stellen angewiesen sein, ohne daß sich dies aus dem Organisationsplan ergibt. In all solchen und anderen Fällen erzeugt die formale Organisation ein Problem und steckt eine begrenzte Zahl von Lösungen ab, die möglich sind; aber sie schreibt nicht bestimmte Kontakte und Verhaltensweisen als Lösung vor[11].

Funktionale Interpretationen von Vorzugskontakten gehen jedoch über den faktischen Befund hinaus. Die Bestandsaufnahme der Kontaktstruktur ergibt ein zunächst unproblematisches Bild reiner Faktizität: A verkehrt mehr mit B als mit C; B tritt hauptsächlich auf eigene Initiative mit anderen in Verbindung; seine Anregungen werden in 82 % der

[8] Vgl. dazu bereits die Ausführungen über Kommunikationswege oben S. 190 f.

[9] Vgl. oben S. 205 f.

[10] Vgl. dazu namentlich die schon erwähnte Untersuchung von Weiss 1956.

[11] Deshalb kann, wie Guest 1962 S. 83 ff., 116 f. feststellte, die Struktur der Interaktionen wesentlich geändert werden, ohne daß die formale Organisation geändert wird.

Fälle befolgt, in den übrigen Fällen zurückgenommen, usw. Die Probleme solcher typischen Kontaktstrukturen treten erst hervor, wenn man die Kontaktstruktur mit der generalisierten Erwartungsstruktur konfrontiert[12].

Hierbei geht es nicht allein um die Frage, ob Erwartungen regelmäßig erfüllt werden, oder ob — als Folge der Generalisierung — Abweichungen und Enttäuschungen vorkommen. Das ist nur ein Problem aus einem großen Kreis anderer. Verhaltenserwartungen, und besonders die systemtragenden, formalisierten Verhaltenserwartungen, sind häufig gar nicht zur unmittelbaren alltäglichen Ausführung gedacht. Sie zeichnen das Verhalten in Grenzfällen vor. Sie beziehen sich auf Situationen, die selten oder nie eintreffen, aber als Möglichkeit ständig vor Augen stehen. Wir haben schon bei der Behandlung des Dienstweges und der Formen der Konfliktentscheidung Institutionen besprochen, deren Sinn nicht in strikter, buchstäblicher Durchführung, sondern darin liegt, daß ihre Durchführung möglichst vermieden wird. Auch das komplizierte Regelwerk der Geschäftsordnungen wird nur in kranken Fällen ausdrücklich benutzt; es wirkt dadurch, daß man es zitieren *könnte*. So orientiert man sich auch am Weisungsrecht des Vorgesetzten. Die Verhaltensform des Befehls ist selten anzutreffen[13]. Sie ist nur eine letzte Möglichkeit, bestimmt als solche aber das Verhalten, indem sie als mögliche Reaktion ständig vorweggenommen wird — so wie ganze Schachpartien durch nie gezogene Züge bestimmt werden. Letztlich ruht die gesamte Formalisierung von Erwartungen auf den äußerst seltenen Entscheidungen über Eintritt und Austritt sowie auf der Möglichkeit, sie jederzeit zu vollziehen.

Man kann die Bedeutung der formalisierten Erwartungen daher nicht an der Häufigkeit ihres sichtbaren Gebrauchs, nicht an der Zahl der ent-

[12] Hierüber besteht in der Fachliteratur noch weithin Unklarheit. Interaktionstheorie und funktionalistische Rollentheorie haben sich zunächst als selbständige Forschungsrichtungen konstituiert und gegeneinander verschlossen. So plädiert z. B. Dahrendorf 1961 S. 11 f. für die Aufgabe der Gruppentheorie, der Beziehungslehre und der Handlungswissenschaft zugunsten einer Theorie der Rollen und Rollensysteme. Von der Gegenseite wird der Erwartungsbegriff als rein subjektiv und unempirisch abgelehnt, oder jedenfalls als Systemgrundlage nicht anerkannt. Immerhin trägt die Rollentheorie dem Problem dadurch Rechnung, daß sie den Rollenbegriff unklar, nämlich teils durch Handlungen, teils durch Erwartungen definiert. Dazu Tenbruck 1961 bes. S. 18 ff. Die Interaktionstheorie ist sich dessen bewußt, daß der rein faktisch gemeinte Interaktionsbegriff nicht ausreicht. Homans zum Beispiel ergänzt ihn durch die Begriffe „Gefühle" und „Werte" — vgl. Homans 1960 S. 50 ff., 100 ff., 123 ff.

[13] Noch seltener ist der Befehl eindeutig. Es sei nochmals auf die Untersuchung von Burns 1954 hingewiesen, wonach nicht einmal die Hälfte der Kommunikationen, die als Weisung gemeint waren, auch als solche ankommen. Diese Diskrepanz ist natürlich nur erträglich, wenn die Untergebenen, auch wo sie keine Weisungen wahrnehmen, sich an der Möglichkeit der Weisung orientieren.

sprechenden Interaktionen ablesen. Sie wirken durch Präsenz des Möglichen. In diesem Sinne generalisieren sie die Bedeutung von Verhaltenserwartungen. Die Generalisierung von Verhaltenserwartungen aber ist nichts anderes als das Medium der Systembildung. In der generalisierten Erwartungsstruktur treten die Probleme zutage, die mit der Bildung sozialer Systeme unausweichlich verbunden sind und die somit die Anforderungen definieren, die an das Handeln-in-Systemen gestellt sind. Durch die Art, wie Normen, Rollen und Institutionen generalisiert werden, kommen gewisse Systemnotwendigkeiten, zum Beispiel die Notwendigkeiten der Grenzdefinition, des Invarianthaltens gewisser Strukturen, der Anpassung an eine wechselnde Umwelt, zum Ausdruck und werden in Form von Erwartungen, das heißt als Anforderungen an das Verhalten, bewußt. In faktischen Handlungen, Interaktionen, Kontakten werden diese Systemprobleme dann gelöst — oder das System ist auf die Dauer nicht fähig, fortzubestehen. Die Systemprobleme begrenzen die Wahlfreiheit im Eingehen und Durchführung von Kontakten, solange die Mitglieder das System zu erhalten suchen. Aber sie schreiben nicht unbedingt ein genau spezifiziertes Verhalten als einzig richtige Lösung vor.

Die Funktion einer Kontaktstruktur ergibt sich mithin — komplex vermittelt — aus der Erwartungsstruktur. In formalisierten Systemen spielen dabei die formalen Erwartungen eine wichtige, aber nicht allein ausschlaggebende Rolle[14]. Kontaktstrukturen haben sich in besonderer Weise mit der Formalität ihres Systemzusammenhanges auseinanderzusetzen. Es kommen keineswegs nur Kontakte zustande, die die formale Organisation vorzeichnet; es werden vielmehr Kontakte gesucht, die Systemprobleme lösen, und dies kann durch formal vorgezeichnete, aber auch durch informale und zuweilen selbst durch illegale Handlungen geschehen.

Die Spannung zwischen Erwartungsstruktur und Kontaktstruktur hat demnach in formalisierten Systemen ihre besondere Problematik. Die Formalisierung führt dazu, daß die Erwartungsstruktur als solche artikuliert und neben den faktischen Kontakten bewußt wird. Infolgedessen werden soziale Institutionen erforderlich, die das Verhältnis beider zueinander regeln. Die Funktion dieser Institutionen kommt in den Blick, sobald man die allzu einfache Vorstellung aufgibt, daß alles in Ordnung sei, wenn nur die formalen Erwartungen pünktlich und gewissenhaft ausgeführt werden. Dann zeigt sich, daß ein formalisiertes System sehr viel kompliziertere Mechanismen benötigt, um ein ausgewogenes Verhältnis von generalisierten Erwartungen und faktischen Interaktionen herzustellen. Die direkte Forcierung der formalen Erwartungen kann

[14] Über formale und informale Organisation als Deutungsgrundlage für Interaktionsprogramme vgl. Stieber 1959 S. 93 ff. Siehe auch Blau 1957 S. 65 ff.

zu erheblichen Störungen im System führen[15], die unverstanden bleiben, wenn man die Notwendigkeit trennender und vermittelnder Einrichtungen außer acht läßt.

In einem zugleich trennenden und vermittelnden Sinne wirkt die Institutionalisierung einer Reihe von Grundhaltungen, wie sie in formalen Organisationen immer wieder anzutreffen sind[16], nämlich

(1) daß die faktischen Interaktionen auf der Ebene generalisierter Verhaltenserwartungen verbalisiert und verteidigt werden;

(2) daß die Erwartungsordnung an Schwächepunkten taktvoll behandelt, notfalls sogar durch Fiktionen geschützt wird;

(3) daß Kommunikationsschranken gezogen werden; und

(4) daß die formalen Erwartungen möglichst elastisch gehalten werden, zum Beispiel durch Beschränkung auf Zweckfixierungen oder durch konditionale Programmierung.

Wir werden diese Punkte als Beispiele kurz erläutern, bevor wir im nächsten Kapitel einen weiteren funktional äquivalenten Mechanismus: die Trennung von formalen und informalen Rollen, etwas ausführlicher behandeln.

1. Über die gefällige, idealisierte Darstellung sozialer Systeme nach außen ist oben[17] bereits ausführlich gesprochen worden. Dabei sind wir auch auf die Diskrepanz zwischen ausgesuchter Erscheinung und voller Wirklichkeit eingegangen, die besondere Bemühungen um die Herstellung eines guten Eindrucks erforderlich macht. Hier stoßen wir unter einem anderen Blickwinkel auf denselben Sachverhalt. Die gewohnten Kontakte werden — im Außenverkehr und in Problemfällen auch unter Mitgliedern — auf der Ebene der zulässigen Symbole und abnahmefähigen Sinngehalte, also auf der Ebene der Erwartungsstruktur, identifiziert, idealisiert und verteidigt. Dafür ist eine volle Kongruenz von Handlungen und Erwartungen nicht erforderlich. Zwar ist die Erwartungserfüllung ein wichtiges Mittel, die Erwartungen zu bestätigen und wachzuhalten; aber das kann auch auf andere Weise, durch funktional äquivalente Leistungen geschehen. Die Idealdarstellung setzt nicht voraus, daß alle Werte in empirische Verhaltenserwartungen übersetzt und genau in Handlungen umgesetzt werden. Wichtiger ist, daß man vorher weiß, was man notfalls zu sagen hat. Handlungen sind dehnbar und deutbar, und die Erwartungen sind so idealisiert, daß sie

---

[15] Vgl. dazu die Untersuchungen von Gouldner 1954 a und b und Guest 1962.

[16] Als Ergänzung vgl. E. Gross 1958 S. 514 ff. mit einer Zusammenstellung von Strategien, die dazu dienen, Übereinstimmung mit formalen Vorschriften herzustellen, *ohne daß diese direkt befolgt werden müssen.*

[17] S. 108 ff.

auf manche Ausführung passen. Es kommt nur darauf an, daß die Diskrepanz von Kontaktstruktur und Erwartungsstruktur unter Kontrolle gehalten und jede Auffälligkeit vermieden wird. Dann braucht niemand sein Handeln voll und ganz zu rechtfertigen; es genügt, wenn er gewisse akzeptable Auffassungen verbalisiert und darstellt. Unter diesen Bedingungen kann man sich in Widersprüchen einrichten und wohlfühlen. Zur Sicherheit reicht es hin, daß die Symbole, Werte, Normen und Erwartungen, deren man sich bedienen muß, intakt gehalten und nicht diskreditiert werden. Dazu dienen unter anderem zwei weitere Einrichtungen: organisatorische Fiktionen und Kommunikationsschranken.

2. Der eigentümliche Sinn von Fiktionen läßt sich am besten an zwei Grenzen[18] verdeutlichen: Es wäre verkehrt, Fiktionen als solche darzustellen, sie offen zu entlarven und bekanntzugeben, daß es sich bloß um Fiktionen handelt; das würde ihre Funktion zerstören. Es wäre aber auch verkehrt, Fiktionen für Realitäten zu halten und sich im Handeln darauf einzustellen, zum Beispiel davon auszugehen, daß der Generaldirektor das Schriftstück kennt, das er gezeichnet hat. Fiktionen müssen also als Realitäten dargestellt, dürfen aber nicht als Realitäten behandelt werden. Ihre Funktion liegt in der Ordnung von Kommunikationen; sie setzt voraus, daß nicht alle Handlungsgrundlagen mitgeteilt werden können. Typisch ergibt sich ein Bedarf für Fiktionen dort, wo legitime Erwartungsordnung und faktische Kontaktstrukturen sich nicht in vollem Umfange decken.

Auf organisatorische Fiktionen waren wir schon bei Behandlung der Unsicherheitsabsorption gestoßen[19]. Dort dienten sie dem rationalen Umgang mit unbekannten Tatsachen. Daneben gibt es jedoch auch Fiktionen wider besseres Wissen. Sie dienen der taktvollen Überbrückung von Widersprüchen und dem Schutz von zweiten Absichten. Die formale Erwartungsstruktur bedarf an gewissen Schwächepunkten einer solchen taktvollen Behandlung[20], damit sie für ihre Funktion erhalten bleibt.

So wird zum Beispiel[21] die stets problematische Korrelation von Amt und Fähigkeit durch eine Reihe von Fiktionen gestützt. Man unterstellt im offiziellen Verkehr nicht nur, daß der jeweilige Amtsträger entspre-

---

[18] Ein Fiktionsbegriff, der diese Grenzen nicht beachtet, läuft Gefahr auszuufern und jedes nicht-beweisbar-wahre Symbol mitzuerfassen. Das läßt sich namentlich von Vaihingers Fiktionsbegriff sagen (vgl. Vaihinger 1922), ebenso auch von Woodard 1944, wo sich im übrigen aber zahlreiche gute Beobachtungen zu unserem Thema finden.

[19] Oben S. 180.

[20] Über Takt in Organisationen werden wir weiter unten (S. 358 ff.) nähere Ausführungen machen.

[21] Andere Beispiele wären etwa: die Fiktion der Fehlerfreiheit von Entscheidungen, die man nicht formal beanstandet, die Fiktion der Konfliktlosigkeit und an manchen Stellen die Fiktion von Konsens. Auch im Zeremoniell der Kontrollen und Beratungen stecken oft nützliche Fiktionen, die den deklarierten Zweck um anderer Folgen willen aufrechterhalten. Kontrol-

chend befähigt ist, selbst wenn man daran zweifelt; man fingiert auch gleiche Befähigung gleichrangiger Amtsträger, weil sonst die Arbeitsteilung entwertet würde, und höhere Befähigung höherrangiger Amtsträger, obwohl selten eine Möglichkeit besteht, Fähigkeiten genau zu vergleichen. Schließlich runden eine Reihe von Hilfsfiktionen das Bild zu einem glaubwürdigen Eindruck ab, vor allem die, daß die Personalauswahl sich allein nach Fähigkeiten richte[22] und daß der Unterzeichner die Entscheidung tatsächlich selbst getroffen habe[22a].

Das Netz solcher Fiktionen stützt die formale Ordnung der Ämter, erleichtert Unbefähigten das Auftreten, ermöglicht ihnen dadurch ein Mindestmaß an Leistung und hilft auch Neulingen über eine Anlernzeit hinweg. Vor allem aber rechtfertigen solche Unterstellungen die unterschiedliche Verteilung von Vorteilen und Privilegien in der Hierarchie. Das ist möglich, weil die Fiktionen Kontaktwahlen, Themen und Stil der Interaktionen steuern, ohne daß gegenläufige Erfahrungen offen zum Ausdruck kommen. Es gibt trotzdem genug Möglichkeiten, die faktische Kontaktstruktur auf Umwegen oder mit Vorwänden dem wirklichen Befähigungsgefälle anzupassen, besonderen Bedenken im Einzelfall Rechnung zu tragen, und es gibt Seitenfenster genug, durch die jeder seine eigentliche Meinung anderen zuflaggen kann, ohne daß die formale Erwartungsstruktur darunter leidet.

Auf diese Weise geraten formale Erwartungen unmerklich in formalistischen Gebrauch. Sie werden als Symbole zum Ausdruck von Tatsachen und Einstellungen verwandt, gewinnen dadurch eine selbständige Bedeutung und können als Symbole um dieses Ausdruckswertes willen erhalten bleiben, auch wenn gar nicht sinngemäß gehandelt wird.

---

len geben einen willkommenen Anlaß, die Fehlerfreiheit eines Zustandes paradeartig vorzuführen — vgl. die Beispiele bei Dalton 1959 S. 47 ff. oder bei Archibald 1947 S. 159. Beratungen stellen die Sorgfalt und Sachverständigkeit von Entscheidungen zur Schau, die oft längst beschlossen sind — vgl. die Beispiele bei Colvart 1961 S. 170 ff.; Alger 1962; Eichenberger 1949 S. 144 f. und in reicher Zahl bei Vernon/Mansergh 1940. Ein anderes berühmtes Beispiel ist die fiktive Festsetzung von Normalleistungen als Grundlage für die Berechnung des Akkordlohns: Sie erfolgt häufig so, daß sie regelmäßig (!) ohne große Mühe überschritten wird. Vgl. die Beobachtungen von Burns/Stalker 1961 S. 146: „The whole system was explained quite frankly, with the air of its being a normal and reasonable, though tacit, arrangement between management and workers."

[22] Diese Fiktion wird ihrerseits zunehmend durch psychologische Auswahltests untermauert. Diese Tests dienen auch der Entscheidungserleichterung und der Verschiebung von Verantwortung, nicht zuletzt aber dokumentieren sie — wie z. B. Ginzberg 1955 S. 74 f. aus einer Round-Table-Konferenz amerikanischer Industrieführer berichtet — die sachliche Einstellung des Entscheidenden, schützen ihn und damit zugleich die herrschenden Fiktionen vor Angriffen. — In der deutschen Rechtsliteratur wird ein solcher fiktiver Formengebrauch unter der Bezeichnung „Formenmißbrauch" erörtert und verurteilt. Vgl. z. B. Lerche 1961 S. 492 mit weiteren Hinweisen.

[22a] Vgl. dazu Bahrdts Kritik des „fiktiven Zentralismus" 1956.

Die Funktion solcher Formalismen besteht darin, eine Änderung von Kontaktstruktur oder Erwartungsstruktur je für sich und unabhängig voneinander zu ermöglichen, so daß die Änderung der einen nicht notwendig Konsequenzen in der anderen nach sich zieht[23]. Dadurch werden elastische Reaktionsmöglichkeiten gewonnen: Wirkliche Handlungsweisen können geändert werden, ohne daß die Kontinuität der Symboltradition verlorengeht. Man kann sich aber auch in ein Gefecht auf der Symbolebene einlassen, dort Kritik und Rückschläge akzeptieren, ohne daß die wirklichen Verhältnisse davon betroffen werden.

Eine wichtige Schranke des Fiktionsgebrauchs ist allerdings stets zu beachten: Fiktionen müssen plausibel bleiben und Ansatzpunkte in der Realität behalten. Die Imagination darf sich nicht überschlagen. Sonst wird die Verständigung zu schwierig.

3. Kommunikationsschranken haben eine wesentliche Funktion als Institutionsschutz. Institutionen beruhen nämlich nicht nur auf objektivem Konsens, sondern in hohem Maße auch darauf, daß ein solcher Konsens angenommen und erwartet wird. Die Unkenntnis über die faktische Verbreitung normwidriger Einstellungen und Praktiken motiviert zur Normtreue[24], mindestens zur Darstellung von Normtreue. Daher sind Institutionen gegen jede Art von Kinsey-Report empfindlich, selbst dann, wenn abweichende Einstellungen üblich und funktional unentbehrlich sind. Es kann den Beteiligten dadurch plötzlich bewußt werden, daß sie bisher aus falscher Furcht gehandelt haben. So sind auch formalisierte Systeme darauf angewiesen, daß die Diskrepanz von institutionalisierten Erwartungen und faktischem Kontaktverhalten nicht allzu offen erörtert wird.

In einem sehr allgemeinen Sinne genommen, fällt das Problem der Kommunikationsschranken mit dem Problem der idealisierten Darstellung zusammen: Kommunikationen werden so ausgesucht und gefärbt, daß sie mit dem gewünschten Eindruck, mit der Linie, die man in gewissen Angelegenheiten eingenommen hat und zu halten wünscht, vereinbar sind. In diese Darstellungsdisziplin und Ausdrucksvorsicht werden auch die formalen Mitgliedspflichten einbezogen. Sie sind zu sehr Bestandteil des alltäglichen Rollenverhaltens, als daß sie einfach ignoriert werden könnten. Die Rücksicht auf sie gehört wesentlich zu der Linie, die man vertritt, und die man bei Kollegen erwartet und versteht. Das heißt nicht, daß alle formalen Erwartungen auf jeden Fall buchstabengetreu und sinngemäß erfüllt werden, wohl aber, daß in allem offe-

---

[23] Eine entsprechende These findet sich für Formalismen der politischen Ordnung bei Lasswell/Kaplan 1950 S. 138 f. Vgl. auch Gehlens Ausführungen über sekundäre Zweckmäßigkeit institutioneller Fiktionen 1956 S. 231 ff.

[24] So namentlich Moore/Tumin 1949 S. 791. Als ausführliche empirische Untersuchung dieses Themas vgl. ferner Schanck 1932.

nen Verhalten der Eindruck gepflegt wird, als ob dies geschehe. Das gilt besonders, wenn das Verhalten von Vorgesetzten oder von Außenstehenden eingesehen werden kann[25].

In dem Maße, als die faktische Kontaktstruktur von der formalen Erwartungsordnung abzuweichen beginnt, Mitglieder zusammentreffen, die nicht zusammenarbeiten, oder über Dinge reden, die mit den dienstlichen Aufgaben nichts zu tun haben, oder sie in nicht zulässiger Weise fördern, werden besondere weitere Vorkehrungen erforderlich. Solche Kontakte müssen gegen unbefugte Einsicht und gegen schädliche Weitergabe geschützt werden. Die bloße Selbstbeschränkung in eigenen Kommunikationen genügt nicht mehr. Man muß sich auch darauf verlassen können, daß andere „dichthalten", zumindest: mit Unterscheidungsvermögen weiterleiten, das heißt: an der gebotenen Darstellung der formalen Erwartungen mitwirken. Die organisatorischen Fiktionen werden durch eine Verschwörung des Verschweigens abgesichert.

Das Interesse daran stimmt in hohem Maße überein. Deshalb fällt es leicht, die entsprechenden Kommunikationsschranken zu institutionalisieren. Fast in allen differenzierten Systemen finden sich Normen gegen „Petzen"[26]. Obwohl zum Beispiel in allen Arbeitsorganisationen in mehr oder minder großem Umfang Privatunterhaltungen stattfinden, wird diese Tatsache in allen Situationen, in denen es darauf ankommt, geflissentlich übersehen. Alle Kontakte, die zum Verstecken von Fehlern oder zur Beseitigung ihrer Folgen notwendig waren, werden unauffällig durchgeführt, und es wird erwartet, daß sie nicht nach oben und nach außen mitgeteilt werden, solange kein formales Verfahren läuft. Dasselbe gilt für alle Kontakte, die zur Stabilisierung von Freundschaften oder Feindschaften dienen, für die Bemühungen um Cliquenbildung oder um Koalitionen zur Verhinderung von Beförderungen oder zur Vorbereitung neuer Zuständigkeitsverteilungen. Solche Be-

---

[25] Vgl. dazu manche Beobachtungen bei Daheim 1957 z. B. S. 111, 147 f., 164 f.; ferner die Literaturhinweise zu den besonders erforschten Kommunikationsschranken im hierarchischen Verkehr oben S. 211 Anm. 16.

[26] Vgl. Roethlisberger/Dickson 1939 S. 522; Moore 1946 S. 333 f.; Jaques 1951 S. 281 f.; Daheim 1957 S. 156 ff.; Neuloh 1960 S. 184. Diese Normen schließen kritische Bemerkungen über Kollegen vor Vorgesetzten faktisch nicht aus. Aber sie führen dazu, daß solche Äußerungen gleichsam beiläufig und jedenfalls heimlich getan werden müssen, daß der Vorgesetzte zur Diskretion verpflichtet wird und sein Wissen deshalb weder dem Betroffenen offen entgegenhalten, noch es einfach in den Geschäftsgang geben kann. Es muß zunächst bis zur Unkenntlichkeit entstellt werden, bevor es formal brauchbar wird. Einen gewissen Schutz bieten mithin selbst diese ausgeweiteten Kommunikationsschranken noch. Aber sie reichen nicht aus, um intensivere Formen der Kooperation von Untergebenen gegen ihren Vorgesetzten zu decken, wie namentlich Jaques a. a. O. betont. Klug ausbalancierte Verhaltensordnungen dieser Art verdienten mehr Bewunderung als sie finden.

mühungen fordern natürlich sichtbares Verhalten, aber es wird dabei auf die Diskretion der Beteiligten gerechnet, das heißt darauf, daß sie in anderen Situationen so tun, als ob nichts gewesen wäre. Wir kommen auf diese Fragen zurück, wenn wir die Trennung von formalen und informalen Rollen und die Besonderheiten der kollegialen Beziehung behandeln.

4. Weitere Möglichkeiten der Trennung von Kontaktstruktur und Erwartungsstruktur und der geregelten Überbrückung dieser Trennung liegen in einer elastischen Formulierung der Verhaltenserwartungen. Während die bisher erörterten Institutionen eine Tönung ins Illegale aufwiesen und auf latenten Funktionen beruhten, stoßen wir hier auf voll legitime Möglichkeiten der formalen Gestaltung.

Je verwickelter die Aufgaben und die Umweltbedingungen formalisierter Systeme werden, desto schwieriger wird es, richtiges Verhalten genau vorzuzeichnen. Komplexe Systeme können nicht mit rituellen Handlungsprogrammen arbeiten, die festlegen, welche Worte und welche Körperbewegungen bei bestimmten Anlässen angebracht sind. Rituelle Vorschriften haben primär integrative Funktionen. Sie dienen der Innenordnung eines sozialen Systems, nicht jedoch der rationalen Anpassung an eine wechselnde Umwelt.

Bei intensiver Bindung an eine veränderliche und nicht voll kontrollierbare Umwelt müssen soziale Systeme elastischere Entscheidungsprogramme wählen. Die zwei Formen, die in Frage kommen: die Zweckfixierung und die konditionale Programmierung von Entscheidungen, haben wir bereits bei der Behandlung der Grenzstellen kennengelernt[27].

Die Zweckfixierung reduziert die formalen Erwartungen auf bestimmte zukünftige Wirkungen des Handelns und läßt offen, durch welche konkreten Handlungen sie im einzelnen erreicht werden. Dadurch wird ein Spielraum des Handelns gewonnen, der je nach den Umständen durch zusätzliche Kriterien, etwa das Prinzip der Wirtschaftlichkeit, eingeengt oder durch Änderung des Zweckes ausgeweitet werden kann. Das faktische Handeln gilt als formal gerechtfertigt, obwohl es durch den Zweck in seinem konkreten Verlauf gar nicht festgelegt war, sondern lediglich gewissen Brauchbarkeitsbedingungen genügen mußte.

Während die Zweckfixierung sich an bestimmte einzelne Folgen des Handelns heftet, stellt die konditionale Programmierung auf ausgesuchte Ursachen ab. Sie stellt bestimmte, mehr oder weniger durchgezeichnete Entscheidungsprogramme zur Verfügung und schreibt vor,

[27] Vgl. oben S. 230 ff.; s. ferner S. 98 f.

daß sie zu wählen sind, *wenn* bestimmte auslösende Informationen eintreffen. Diese Informationen dienen als ausgezeichnete Ursachen des Entscheidens ohne Rücksicht auf andere Ursachen (Motive), die dazu veranlassen könnten, ein Entscheidungsprogramm zu wählen oder nicht zu wählen. Die Definition der auslösenden Zeichen und der Entscheidungsprogramme selbst kann mehr oder weniger scharf und konkret erfolgen, macht es also ebenfalls möglich, einen überlegten Spielraum des Handelns abzustecken.

Die Bindungswirkung der Zweckprogrammierung besteht darin, daß sie die Berücksichtigung anderer Folgen des Handelns außerhalb des Zweckes ausschließt; die Bindungswirkung der konditionalen Programmierung besteht darin, daß sie die Berücksichtigung anderer Ursachen des Handelns außerhalb des auslösenden Signals ausschließt. Beide Programmtypen sind also zueinander komplementär; sie setzen gemeinsam die Auslegung des Handelns als Bewirken einer Wirkung voraus[28]. In beiden Fällen bleibt jedoch die Tragweite der Formalisierung begrenzt. Sie erlaubt eine Anpassung der faktischen Interaktionen an die Umstände des Einzelfalls und sieht zudem die Möglichkeit vor, diesen Spielraum zu ändern, wenn die Umstände es fordern.

Elastische Entscheidungsprogramme, die der flexiblen Anpassung eines Systems an wechselnde Umweltereignisse dienen, haben zugleich eine Nebenfunktion für die Trennung von Kontaktstruktur und Erwartungsstruktur. Das deutet darauf hin, daß diese Trennung selbst die Anpassungsfähigkeit des Systems erhöht. Sie ermöglicht abgestufte Reaktionen durch Änderung der faktischen Kontakte, oder durch Änderung allgemeinerer Rollenerwartungen oder schließlich durch Änderungen in der formalisierten Erwartungsstruktur, und sie gestattet es, diese Reaktionen so zu isolieren, daß nicht jeweils das ganze System auf dem Spiele steht.

20. Kapitel

Trennung formaler und informaler Rollen

Die Unterscheidung von formalen und informalen Rollen war eine der ersten Einsichten, welche die Anwendung des soziologischen Rollenbegriffs auf formale Organisationen einbrachte[1]. Die spätere Forschung hat sie dann in einseitiger Richtung verfeinert durch Unterscheidung verschiedener Bezugsgruppen (Vorgesetzte, Kollegen, Berufsgruppen, Interessentengruppen, öffentliche Meinung etc.), deren Er-

[28] Auf diese Entgegensetzung von Ursachen und Folgen gründet sich unsere Annahme, daß es nur diese zwei Grundtypen der Programmierung gibt.

[1] Vgl. Jacobsen u. a. 1951 insb. S. 20.

wartungen die einzelnen Rollenauffassungen bestimmen[2]. Mit dieser Problemstellung, die in den letzten Jahren in den Vereinigten Staaten starke Beachtung gefunden hat, ist die Thematik jedoch nicht erschöpft

Bei Einführung des Begriffs der Mitgliedsrolle[3] hatten wir bereits festgestellt, daß eine gewisse Unterscheidung von formalen und informalen Rollen nach Situationen und Zuschauerkreisen wesentliches Merkmal aller formalisierten Systeme ist und daß die Trennung deutlicher hervortritt in dem Maße, als die Formalisierung der Erwartungen zunimmt. Eine ausgeprägte Dissoziierung von formalen und informalen Situationen hat jedoch ihrerseits ganz spezifische Funktionen. Sie kann daher nicht ohne weiteres als Kennzeichen aller formalisierten Systeme gelten.

Die moderne Organisationsforschung hat sich vielleicht zu sehr auf westliche Industriestaaten beschränkt, um hier Grenzen zu sehen. Deren Organisationen weisen besondere Bedingungen auf. Ihre Formalstruktur ist funktional-spezifisch auf die Erfüllung der offiziellen Organisationszwecke ausgerichtet, dient also primär der Anpassung des Systems an eine ausgesuchte Umwelt von Nichtmitgliedern. Die Mitgliederinteressen werden nicht in gleicher Weise durch die formale Organisation befriedigt, sondern nach ausreichender genereller Motivation sich selbst überlassen. Es gibt jedoch durchaus Organisationen — und selbst große Bürokratien —, in denen die formale Struktur in gleichem Maße oder gar vorrangig den Interessen der Mitglieder dient[4]. Sie haben eben deshalb weniger Anlaß, formale und informale Verhaltensweisen strukturell voneinander zu trennen. So zeigen neuere Untersuchungen der aus sehr alten Wurzeln gewachsenen thailändischen Bürokratie, daß dort trotz ausgeprägter Formalisierung eines hierarchischen Rangsystems eine deutliche Trennung von formalen und informalen Aspekten des Verhaltens fehlt — vermutlich weil das Sozialprestige der Bürokratie sehr hoch und der Leistungsdruck relativ gering ist, so daß die formale Struktur auch die Mitglieder in starkem Maße befriedigt[5].

Sobald indes formale Organisationen als Arbeitsorganisationen zweckmäßig durchrationalisiert werden, sobald mithin eine ihrer Systemgrenzen, nämlich die, welche die Leistungen abnimmt, zu dominieren beginnt, kann das System nicht mehr ausgewogen in sich selbst ruhen und nicht länger von einer einheitlichen Struktur für alle Funktionen getragen sein. Es muß eine differenzierte Struktur entwickeln,

---

[2] Vgl. Reissman 1949; A. W. Gouldner 1957/58; Gouldner/Newcomb 1956, Francis/Stone 1956 insb. S. 153 ff.; Gross u. a. 1958.

[3] Vgl. Kapitel 3.

[4] In diesem Sinne unterscheidet Presthus 1961 „Weberian" und „Welfare Bureaucracy". Vgl. auch die Organisationstypologie nach Schwerpunkten der Umweltnutznießung bei Blau/Scott 1962 S. 42 ff.

[5] Vgl. Shor 1960 insb. S. 80 f. und Siffin 1962 insb. S. 220.

die der Einseitigkeit des Formalisierungsprinzips Rechnung trägt. Je stärker ein bestimmter Verhaltensbereich formal durchgezeichnet wird und je stärker solche Verhaltensweisen zu einem konsistenten Rollensystem verbunden werden, desto weniger können sie dann gleichzeitig andersartigen Erwartungen gerecht werden. Alle anderen Erwartungen, die in den formalisierten Verhaltenszusammenhang nicht hineinpassen, müssen in andere Situationen verwiesen werden.

Diese „anderen" Erwartungen gewinnen ihr eigentümliches Gepräge aus der bewußten, wenn auch stets vorläufigen, Ausklammerung formaler Verbindlichkeit. Deren Negation ist ihr Ordnungsprinzip. Sie geben sich als „informal", worin die Möglichkeit des Überwechselns zu formalen Situationsauffassungen mit eingeschlossen ist. So bleiben auch die informalen Verhaltensweisen stets auf die formale Struktur als Grund des Zusammenseins rückbezogen; denn auch die Negation ist eine Art, der dominierenden Ordnung Tribut zu zollen. In den besonderen Kautelen, die bei informalem Verhalten erforderlich sind, drückt sich diese Art der negativen Beachtung aus.

Wenn diese Möglichkeit in den dafür geeigneten Situationen bewußt gepflegt wird, hat das zur Folge, daß auch die formalen Erwartungen situationsrelativ erlebt werden, daß auch sie nur noch in bestimmten Situationen ernst genommen werden. Soweit formale und informale Erwartungen in Thematik und Stil divergieren, wird der Widerspruch in eine Zeitfolge verschiedener Situationen aufgelöst und dann nicht mehr als belastende Diskrepanz erlebt — so wie ja der Betrug auf dem Markt das Almosen in der Kirche nicht ausschließt, sondern als Abrundung geradezu fordert. So kann es durch interne Differenzierung von Situationen, Erwartungen und Kommunikationswegen zu einer elastischen Kombination widerspruchsvoller Systemfunktionen kommen. Systembedürfnisse, die im Rahmen der formalen Struktur nicht anerkannt werden können, müssen in informalen Situationen befriedigt werden.

Unter Systembedingungen mit widerspruchsvollen Verhaltensanforderungen ist solche Situationstrennung ein wichtiges Ordnungsmittel. Sie hat nicht nur den Sinn, Handlungsverwirrungen, Mißverständnisse, momentane Enttäuschungen und eine Blockierung der Kooperation zu unterbinden. Auch die Möglichkeit, die Unkenntnis des Partners auszunutzen, ist nicht das Entscheidende. Die Situationstrennung kann vielmehr so institutionalisiert sein, daß jeder weiß: der Partner handelt in anderen Situationen nach anderen Grundsätzen, und trotzdem daran keinen Anstoß nimmt. Das Durchschauen des Wechsels der Situationen und Werte hat dann gerade den Sinn, *das Vertrauen zu festigen, daß, wo es darauf ankommt, richtig gehandelt wird,* und daß das Einschwen-

ken von einer Situation in die andere gemeinsam und geräuschlos vollzogen werden kann.

So verstanden, liegt in der Situationstrennung kein Zerfall in sich abkapselnde Wertgruppen, sondern im Gegenteil eine Regel dynamischer Koordination. Sie ermöglicht im Nacheinander der Situationen ein sozial gemeinsames Erfüllen widerspruchsvoller Verhaltensanforderungen. Diese Notwendigkeit wird jedoch erst sichtbar, wenn man das soziale System komplex genug, nämlich in seiner zeitlichen und sachlichen und sozialen Generalisierungsbedürftigkeit versteht — und nicht lediglich die Durchführung formaler Vorschriften oder das Erreichen des Organisationszweckes im Auge hat.

Ein anderer Ausweg aus dem Konflikt formaler und informaler Rollen wäre denkbar durch vollständige Trennung der Rollenpartner[6]. Sie läßt sich in organisierten Systemen indes nur teilweise verwirklichen, nämlich nur im Verhältnis zu Nichtmitgliedern. Unter Mitgliedern muß sowohl formales als auch informales Handeln möglich sein. Dieselben Mitglieder sind Rollenpartner bald in der einen, bald in der anderen Situationsart. Daher müssen in formalisierten Systemen Mechanismen vorhanden sein, die den Übergang ermöglichen und legitimieren, die verhindern, daß das Verhalten in einem Falle als Widerspruch zum Verhalten im anderen erlebt wird und daß Vorwürfe und Verwirrungen durchaus entstehen. Sie müssen die „Verschiedenartigkeit" der Situationen mit ihren je unterschiedlichen Normen ins Bewußtsein bringen — auf Kosten logischer oder gesinnungsethischer Konsequenz.

Deshalb kann man an dem Ausmaß, in dem formale und informale Situationen im faktischen Verhalten getrennt werden, das Maß an Widersprüchlichkeit ablesen, das ein formalisiertes System durch Strukturdifferenzierung zu verarbeiten hat. Dies zeigt sich am Gebrauch von Symbolen, die die Beteiligten rasch erkennen lassen, ob eine Kommunikation formal oder informal gemeint ist. Dazu dient namentlich die Schriftlichkeit, weil sie Kontrollmöglichkeiten und Verantwortlichkeit impliziert[7], ferner Zahl und Stellung der anwesenden Personen oder die Art, wie man ein Thema einführt. Weiter ist charakteristisch, daß die Wahl formaler oder informaler Situationsdefinitionen nicht dem freien Belieben der Beteiligten überlassen ist. In bestimmten Fällen wird die eine bzw. andere Auffassung erwartet und für angebracht gehalten. Diese Erwartung selbst ist dann institutionalisiert. Sie findet allgemeine Zustimmung und ist emotional eingelebt. Jemand be-

[6] Zu dieser Möglichkeit, Rollenkonflikte zu neutralisieren, vgl. allgemein die oben S. 49 Anm. 16 angegebenen Autoren und speziell für Konflikte von formalen und informalen Rollen Litwak 1961 S. 182.

[7] Das Verlangen schriftlicher Fixierung ist deshalb ein bürokratischer Schachzug, der eine Situation formalisiert und schon fast dem Anrufen des gemeinsamen Vorgesetzten gleichkommt. Dazu G. Strauss 1962 S. 170 f.

nimmt sich falsch, wenn er auf eine unverbindlich-kollegiale Anfrage förmlich reagiert, das heißt: den Anfragenden daran erinnert, daß er gewisse Erwartungen beachten muß, wenn er seine Mitgliedschaft nicht verlieren will. Das kann in vielen Fällen ganz unangebracht sein und zu Verstimmungen führen. Dasselbe gilt umgekehrt, wenn ein Teilnehmer in größeren Konferenzen abwegige Scherze oder persönliche Anspielungen oder Vertraulichkeiten von sich gibt. Er wird auf Ablehnung stoßen. Die gefühlsmäßige Bejahung genauer Formperfektion in der Beamtenschaft kombiniert sich dank eines feinen Empfindens für Situationen durchaus mit einem locker-sarkastischen Jargon, in dem man *über* die Form spricht, und mit souveräner Beherrschung von Umgehungstechniken. Beide Einstellungen sind möglich, wenn sie in verschiedenen Situationen praktiziert werden.

In gleichem Sinne wird häufig zwischen „dienstlichen" und „persönlichen" Rollenaspekten unterschieden. Das kann so weit gehen, daß Duzfreundschaften Enklaven für den dienstlichen Verkehr vorsehen, in denen sie unterbrochen werden: Sie kommen dann in allen formalen Situationen und namentlich, wenn Dritte anwesend sind, nicht zum Ausdruck[8]. Das geschieht einerseits, um den konsistenten Eindruck formaler Situationen nicht zu stören, andererseits um in Entscheidungssituationen unangemessen-vertrauliche Einflußnahmen zu dämpfen. Die Durchführung setzt hohe Diszipliniertheit und rasche Verständigung über den jeweiligen Charakter der Situation voraus. Auf diese Weise können durch kunstvolle Verhaltensdifferenzierung eine Reihe von nachteiligen Rückwirkungen vermieden werden, die eintreten, wenn persönliche Beziehungen systemnotwendige Unpersönlichkeit verdrängen[9].

Der Schlüssel für eine solche Rollentrennung liegt in der exklusiven, funktional-spezifischen Definition der formalen Rolle. Die mitgliedschaftsgebundenen Erwartungen sind von vornherein begrenzt. Wer sich auf sie bezieht, setzt sich damit deutlich von anderen Möglichkeiten der Auslegung seines Verhaltens ab. Er handelt „nur" als Mitglied. Er eröffnet nur begrenzte Kontaktmöglichkeiten und läßt sich persönlich nicht ansprechen.

Diese Isolierung einer bestimmten Verhaltensauslegung muß als Kunstregel begriffen werden. Sie versteht sich keineswegs von selbst. Im elementaren sozialen Zusammenleben orientiert man sich zunächst an Personen und setzt dabei alle ihre Eigenschaften und Beziehungen voraus. Ein reduzierter, ausschnitthafter Verkehr ist in dauernden Be-

[8] Zu den Schwierigkeiten, ein solches intermittierendes Duzens durchzuführen, einige Beobachtungen bei Daheim 1957 S. 111, 144 f., 199; vgl. auch Dreyfuss 1933 S. 15 f.

[9] Dieses Problem behandelt Merton 1957 S. 204 f. Vgl. auch Daheim 1957 S. 143 ff., 280 ff.

ziehungen nur möglich, wenn das soziale System gewisse strukturelle Voraussetzungen erfüllt, wenn es vor allem Institutionen gibt, die eine Ausdehnung der Bekanntschaft auf alle Seiten der Persönlichkeit verhindern.

Formale Organisation hat insofern für kooperative Systeme die gleiche Funktion, wie der Vertrag sie für Tauschsysteme besitzt. Ebenso wie die Kooperation impliziert auch der Tausch ursprünglich keineswegs eine spezielle Rolle, sondern zunächst eine persönliche Beziehung. Wir waren schon bei der Besprechung von Motivationsfragen auf die elementare Institution des Dankes gestoßen. Gaben erfordern in elementaren Sozialordnungen eine unspezifizierte persönliche Dankbarkeit. Das läßt sich namentlich an archaischen Kulturen studieren, die den förmlichen Vertrag als Institution noch nicht kennen. Der Leistungsaustausch vollzog sich durch einseitige Gaben. Sie bewirkten eine persönliche Bindung, aus der man sich durch Gegengaben lösen konnte — oder auch nicht, wodurch man persönlich verpflichtet blieb und an Ansehen verlor, Geben, Nehmen, Gaben, Erwidern oder Ablehnen waren Handlungen, die ganze Personen involvierten, Freundschaft bzw. Feindschaft ausdrückten und emotionale Bindungen stabilisierten. Es war Weihnachten das ganze Jahr hindurch[10].

Ein solches System darf nicht als freundliches Idyll gesehen werden. Es erfordert eigenartige soziale Techniken und gibt im Kampf um Güter, Einfluß, Prestige und soziale Sicherheit anderen Positionen und Manövern strategischen Wert. Man konnte etwa durch hochwertige Gaben einen Gegner zwingen, sich mit Gegengaben wirtschaftlich zu ruinieren oder einen Statusverlust in Kauf zu nehmen oder durch Abweisung der Gaben Krieg zu erklären. In jedem Falle stand seine soziale Existenz als Person auf dem Spiel.

Man sieht vor diesem Hintergrund, welchen Fortschritt und welche Erleichterung die Erfindung des vorherigen Vertrages als Mittel der Rollentrennung bedeutete. Der Vertrag setzt die speziellen Rechte und Pflichten unter Ausschluß anderer Möglichkeiten fest. Das Lächeln der Verkäuferin besagt nun nichts anderes als eine Aufmunterung zum Kauf, und beide Seiten sind durch die Institutionen der Marktordnung, die im Vertrag ihr konstruktives Prinzip haben, gegen andere Auslegungen geschützt.

Dieselbe Wirkung hat bei kooperativen Systemen die formale Organisation durch die Mitgliedschaftsrolle, nur daß hier die Grenzen wegen der Dauer der Beziehungen schwieriger einzuhalten sind als auf dem Markt. Die Versuchung, sie zu überschreiten, ist größer. Aber auch hier schützt die Exklusivität der formalen Rolle vor übermäßiger und per-

[10] So Homans 1961 S. 318.

sönlicher Inanspruchnahme sowie vor affektbedingtem Zugriff[11]. Sie setzt Schranken der Erwartung und der Kommunikation. Man kann sich nicht ohne weiteres von einem Kollegen den Wagen borgen (wohl aber deckt die Beziehung die Erwartung, bei Gelegenheit mitgenommen zu werden). Man kann in Konferenzen, Chefbesprechungen und anderen formal definierten Situationen, vor allem aber in der schriftlichen Kommunikation den Boden des „Dienstlichen" nicht verlassen und muß in allen Informationen, die man gibt oder erfragt, auf Zuständigkeit achten. Man kann den Vorgesetzten nicht direkt fragen, wozu der Minister ihn gestern hat kommen lassen — das fragt man im Vorzimmer —, geschweige denn, welche Partei er wählt oder warum er aus der Kirche ausgetreten ist. Den gleichen Schutz genießt der Untergebene, nur daß er sich gegen Übergriffe schlechter wehren kann. Andererseits wird jeder Akt des persönlichen Wohlwollens, jede Ausnutzung persönlicher Beziehungen, wie sie unter einfacheren Verhältnissen das Gefüge trugen, nun suspekt. Sie werden als Favoritismus angeprangert, weil bei der Größe des Systems allzu evident ist, daß nicht „jedermann" so behandelt werden kann, daß das Geschehen also nicht an der Mitgliedsrolle orientiert ist[12].

Der persönliche Schutz vor zu starkem Engagement ist jedoch nur *eine* Funktion der Rollentrennung und für die Sozialordnung vielleicht nicht die wichtigste. Entscheidend ist die Elastizität, die dadurch gewonnen wird. Die Rollentrennung kommt nicht nur der Person zugute, der sie Deckung für widerspruchsvolles Handeln gibt, sondern auch dem sozialen System, dessen sachliche Grenzen sie definiert[13].

Wir haben bereits an einem wichtigen Beispiel, der Rolle des Vorgesetzten, gesehen, daß an gewissen Verbindungsstellen im System Rollen notwendig sind, die strukturell unklar definiert, das heißt: widerspruchsvollen Erwartungen ausgesetzt sind. In solchen Stellungen ist deshalb auch ein ständiger Wechsel von formalen und informalen Situationen erforderlich. Die formale Rolle hat im wesentlichen die Funktion einer Trennung und Vermittlung verschiedener informaler

---

[11] Insofern ähnelt die Funktion des offiziösen, formalen Rollenverhaltens der gesellschaftlichen Korrektheit, der Etiquette. Etiquette dient dazu, die Rangstruktur einer Beziehung sichtbar zu machen. In beiden Fällen können Regeln des Umgangs mit anderen dazu benutzt werden, um auszudrücken, daß diese allgemeinen Regeln und nicht die Freude an dem anderen Menschen die Beziehung motivieren. Dadurch wird die Entwicklung der Beziehung ins Intim-Persönliche wirksam unterbunden. Man verhält sich „reserviert". Zu dieser sekundären Funktion der Etiquette vgl. Hiller 1947 S. 105 f., 108 ff.

[12] Aus dem amerikanischen Militärwesen berichtet Janowitz 1960 S. 117 von einer solchen Umstellung der Auffassungen. Sie scheint sich auch in Entwicklungsländern anzubahnen. Vgl. z. B. Berger 1957 insb. S. 114 ff.; Riggs 1962.

[13] Wir schließen hier an die in Kapitel 5 enthaltene allgemeine Erörterung der Rollentrennung und ihrer Funktion für soziale Systeme an.

Situationen. Sie bildet ein Gehäuse, in das sich der Vorgesetzte zurückziehen kann, wenn ihm Erwartungen aufgedrängt werden, die er mit Rücksicht auf andere Erwartungen nicht erfüllen kann, wenn ihn etwa ein Untergebener bestürmt, irgendwelche Informationen preiszugeben, oder wenn sein Vorgesetzter eine höhere Leistung der Arbeitsgruppe verlangt. Im gleichen Sinne dient die formale Rolle als Schutzstellung, wenn ein größerer Kreis von Personen anwesend ist, in dem typisch widerspruchsvolle Erwartungen herrschen, etwa in einer größeren Konferenz, bei amtlichen Besichtigungen, Kontrollgängen oder ähnlichen Anlässen. Dann setzt man die Situation auf die Konsensbasis der Mitgliedschaftsrolle, deren Anerkennung gesichert ist. So wird die formale Rolle typisch immer dann benutzt, wenn die Lage für informales Handeln zu heikel wird oder wenn der Vorgesetzte bei informalem Handeln die Kontrolle über die Kommunikationen verlöre. Der formale und offizielle Stil garantiert, daß das Verhalten von anderen gebilligt werden muß.

Wer solch ein Verhalten einfühlend beobachtet, wird schnell feststellen, daß ein situationsbedingtes formales Verhalten von den Beteiligten akzeptiert wird, obwohl sie es in seiner Schutzfunktion und als Technik der Verhinderung unerwünschter Kommunikationen mehr oder weniger deutlich durchschauen. Aber sie wissen eben, daß dieses Verhalten nur situationsrelativ zu nehmen ist, und daß es gute persönliche und informale Beziehungen in anderen Situationen nicht ausschließt. Sie sehen natürlich auch die Punkte, an denen der formal Handelnde sich so festlegt, daß er gebunden bleibt, und man ihm später allenfalls noch Vorhaltungen machen kann. Sie können nur versuchen, ihn durch Winke zu warnen, die für Dritte unsichtbar bleiben, also in die formale Situation eine informale hineinflechten. Aber das sind schon Einzelfragen. Das Wesentliche ist, daß das formale Handeln, auch wenn es mit beruflichem Ernst und allem Nachdruck zelebriert wird, nicht der einzige Handlungsstil ist, daß sich schon in der formalen Situation andere Möglichkeiten abzeichnen und die Teilnehmer je nach dem Verlauf bereits ihre taktischen Planungen für spätere informale Begegnungen entwerfen können. Die Vorzeichnung eines laufenden Wechsels von formalen und informalen Situationen schafft, obwohl sie formal nicht ausgedrückt und nicht legitimiert werden kann, ein verbindendes Moment, das die differenzierte — und dadurch elastische — Struktur des gesamten Systems zusammenhält. Je weiter sich die Formalisierung vorschiebt, je stärker sie das Handeln zu bestimmen sucht, desto notwendiger wird es, sich ihre Situationsbezogenheit und die Möglichkeiten komplementären Verhaltens in anderen Situationen bewußt zu machen.

Wenn wir uns vom Beispiel der Vorgesetztenrolle lösen, dann können wir allgemein feststellen, daß formale Rollen eine gewisse Schlüs-

selstellung im Zusammenhang der informalen Rollen einnehmen. Sie dienen dazu, unter schwierigen Bedingungen, insbesondere bei widerspruchsvollen Erwartungen, ein flüssiges Verhalten zu ermöglichen. Sie verhindern ein peinliches Aufbrechen der vorhandenen Widersprüche, blockieren den gleichzeitigen Ausdruck unverträglicher Zumutungen und gestatten dem System eben dadurch, ein hohes Maß an widersprüchlicher Orientierung latent zu tolerieren.

Natürlich darf nicht ohne weiteres unterstellt werden, daß dieser Wechsel von formalen und informalen Situationen sich faktisch überall einlebt. Gerade Vorgesetzte schaffen zuweilen um sich herum eine Daueratmosphäre strengster Formalität. Ein Vorgesetzter, der überhaupt nur formal zu handeln versteht, verkennt jedoch die Chancen, die im Dilemma seiner Stellung stecken. Er verkennt den praktischen Sinn seines Rechtes, Situationen und bestimmte Erwartungen zu formalisieren. Er läßt die Möglichkeit ungenutzt, seine formale Rolle durch informale Rollen zu entlasten. Er übersieht die Entspannungsmöglichkeit, die darin liegt, daß stets auch informale Begegnungen möglich bleiben, in denen man den Eindruck des formalen Handelns korrigieren und es in einer anderen Sprache erläutern kann. Aus diesem Grunde wird er nur als halber Mensch wirken, oder als jemand, der nichts riskiert, der sich aus seinem Gehäuse nicht hervorwagt, der kein Vertrauen schenkt, um sich nicht Indiskretionen auszusetzen, der eine Umkleidekabine für einen Aufenthaltsraum hält, und mit dem man nicht vernünftig reden kann.

Ebenso unreif handelt der Untergebene, der seinen Vorgesetzten nur förmlich zu nehmen weiß und sich auf einen persönlichen Stil freundlich-weiser Überlegenheit, den manche Vorgesetzten pflegen, nicht einläßt. Er spürt die Oberflächlichkeit der freundschaftlichen Kollegialität, mit welcher der Vorgesetzte seine Rechte umkleidet, und bemüht sich deshalb, die wirklichen Verhältnisse deutlich an den Tag zu bringen. Er läßt sich nichts zuschulden kommen, faßt jeden Hinweis als Weisung auf und befolgt ihn pünktlich und gewissenhaft. Er läßt es an Ehrerbietung und Titulierung nicht fehlen, betont damit aber bei jeder Gelegenheit, daß die Beziehung nicht auf gemeinsamem Verständnis, sondern allein auf der hierarchischen Stellung des Vorgesetzten beruht. Dieser fühlt sich dann in seinem menschlich-guten Willen brüskiert, findet keinen Ansatz zu einer Kooperation mit leichter Hand, ohne daß er sein Unbehagen ausdrücken oder der Beziehung eine Wendung ins Gefällige und Angenehme geben könnte. Wer auf Formalität besteht, ist der Stärkere.

Entschieden leichter und erfolgreicher handeln diejenigen, die auf beiden Instrumenten spielen können und wissen, welche Musik in welche Szenen gehört. Sie lassen sich durch die Erfordernisse der

Situation leiten. Als brauchbare Regel gilt für den internen Verkehr, unnötige Formalisierungen zu vermeiden[14], weil man dadurch den Partner auf den Status eines „jedermann" setzt und ihn als möglichen Gegner behandelt. Im übrigen läßt sich unsere Analyse der spezifischen Funktionen formalen Handelns leicht in praktische Verhaltensregeln ummünzen. Im wesentlichen dient die Formalisierung dazu, unvereinbare Dinge getrennt zu halten.

Wenn solche unterschiedlichen Verhaltensstile als Möglichkeiten einmal festliegen, wird ihre Wahl zu einem taktischen Moment. Es kann dann auch reizvoll sein, die Rolle, die der Partner erwartet und auf sich selbst schon angewandt hatte, gerade nicht zu wählen und durch die Art, wie man auf Formalerwartungen informal reagiert (oder umgekehrt), ihn wissen zu lassen, daß er falsch erwartet hatte. Vor Zuschauern kann dies zur Abfuhr werden. Wer diese Taktik absichtlich verfolgt, ist im allgemeinen der Überlegene, wie auch der, der sich bewußt den Grenzen des guten Benehmens nähert. Er kann sein Opfer zuweilen so irritieren, daß es in der sachlichen Argumentation den Faden verliert und unterliegt.

Von diesem Exkurs in Konfliktstrategien zu den Erfordernissen gemeinsamen Handelns zurückkehrend, wollen wir nunmehr weitere Voraussetzungen einer solchen doppelgleisigen Verhaltensordnung betrachten. Sie erfordert gewisse soziale Mechanismen, die den Übergang von informalen zu formalen Situationen und zurück steuern, so daß darüber Einverständnis besteht bzw. rasch hergestellt werden kann, unter welchen Umständen welche Situationsauffassung angebracht ist. Hier stoßen wir auf eine wesentliche Schwäche der formalen Organisation: Sie kann keine Widersprüche legitimieren, also auch den Übergang in andere Situationen, die unter einer abweichenden Moral stehen, nicht ausdrücklich regeln. Es gibt keine Dienstanweisungen zu unserem Übergangsproblem, und selbst wenn fortschrittliche Chefs daran denken sollten, Würde und Freundlichkeit, Respekt vor dem Kollegen, gute menschliche Beziehungen oder gar Rücksicht auf das Betriebsklima allgemein zur Dienstpflicht zu machen, dienen solche Hinweise doch nur als Zierat der formalen Organisation und geben keinerlei Vorstellung von der delikaten Natur informaler Beziehungen.

Die Überleitung bleibt demnach, von der formalen Organisation her gesehen, ein offenes Problem. Aber auch die informale Ordnung des Verhaltens kommt nur in geringem Maße zu allseits anerkannten Überleitungsregeln, weil ihre Ausdrucksfähigkeit durch die formale Organi-

[14] Um den Nachweis dieser Regel bemüht sich vor allem Gouldner 1954 a. Vgl. auch einige Bemerkungen bei Barnard 1938 S. 225; ferner die Beobachtung bei G. Strauss 1962 S. 170 u. ö., daß gewiegte Taktiker im wesentlichen informal operieren.

sation entscheidend gehemmt ist. Nur in wenigen Fällen besonders krasser Mißgriffe kann man daher mit Sicherheit auf das übereinstimmende Urteil aller Miterlebenden rechnen. Das Hauptproblem der Überleitung wird nicht durch institutionalisierte Rollenvorschriften gelöst, sondern durch andere Mechanismen der Verhaltenssteuerung gemeistert.

An dieser Stelle dürfte es nützlich sein, nochmals[15] auf die Grenzen der soziologischen Rollentheorie hinzuweisen[16]. Sie akzentuiert die Strukturmerkmale eines sozialen Systems, erfaßt damit aber keineswegs alle Bestandsbedingungen des Systems, geschweige denn alle Faktoren, die den wirklichen Verlauf des zwischenmenschlichen Handelns beeinflussen. Die Rolle, die einer Situation angemessen ist, ihre Ausführungsmodalitäten und die dazu passenden Formen der Selbstdarstellung und der Sachauffassung werden durchaus nicht genau nach vorgeschriebenen Programmen gewählt. Sie ergeben sich weitgehend erst in der Situation selbst, werden in rascher und taktvoller Feinfühligkeit zwischen den Beteiligten festgelegt und je nach Bedarf geändert. Jede einfache Konversation zeigt in ihrem Verlauf eine Fülle von Stellungsänderungen, von kleinen Triumphen und Niederlagen und neuen Verständigungen, zeigt tastende oder vorwitzige Versuche einer Situationsprojektion, die zurückgenommen oder aufgenommen oder modifiziert werden, ergibt tote Punkte, gelegentliche Entgleisungen oder zwingt zu Operationen, die peinliche Momente umgehen sollen. Dabei läßt sich jeder durch die mitgeteilten oder indirekt sichtbaren Erwartungen der anderen leiten, aber auch durch die eigene Selbstauffassung. Man reagiert auf das, was andere soeben gesagt und getan haben, damit aber zugleich auch auf sich selbst, sei es in Fortsetzung der bisherigen Selbstdarstellung, sei es zu ihrer Korrektur, wenn sie zu mißlingen droht.

Dieses Wechselspiel des Verhaltens liegt auch der Wahl von formalen oder informalen Situationsauffassungen zugrunde. In manchen Fällen entscheidet einfach die gesellschaftliche Gewandtheit, die demjenigen einen Vorteil gibt, der nicht an der Sache selbst und am Inhalt der Kommunikationen klebt, sondern einen Sinn für ihren taktischen Wert besitzt und damit für die Entwicklungsmöglichkeiten der kommunikativen Situation selbst.

Selbstverständlich sind den Beteiligten durch die Organisation Grenzen des Verhaltens gezogen. Die Etiketten „formal" und „informal" bedeuten etwas, und können schon deshalb nicht beliebigen Situationen aufgeklebt werden. Durch solche Verhaltensbedingungen wird der Wechsel von formalen und informalen Situationen gesteuert. Vor allem kann eine verbindliche Feststellung von Entscheidungen nur durch

[15] Siehe bereits oben S. 272.
[16] Hierzu und zum Folgenden vgl. A. Strauss 1959 insb. S. 54 ff.

formale Kommunikationen getroffen werden. Wenn also ein System, wie zum Beispiel eine Verwaltungsbehörde, mit der Herstellung verbindlicher Entscheidungen beauftragt ist, besteht allein schon deshalb die Masse der Arbeitsvorgänge aus formalen Kommunikationen, die auf eine verbindliche Entscheidung hinführen oder sie bekanntgeben. In anderen Systemen mag die Formalisierung nur in seltenen Fällen zur Ratifikation informaler Vereinbarungen oder als Zeremoniell benutzt werden, weil der Bedarf an verbindlichen Entscheidungen gering ist. Die Beteiligten werden in ihrer Dispositionsfreiheit also dadurch beschnitten, daß sie gewisse Ziele nur auf formalem Wege erreichen können.

Eine weitere Systembedingung legt fest, daß jedes Mitglied einer formalen Organisation im Prinzip in der Lage sein muß, Situationen, die dafür geeignet sind, formal zu definieren und eine formale Entscheidung herbeizuführen. Eben weil die formale Organisation die informale ignoriert, gibt es keine legale Möglichkeit, formales Auftreten zu verhindern.

Freilich ist es manchmal nicht ganz einfach, die Absicht der Formalisierung durchzusetzen. Sie kann unter Kollegen als unüblich, taktlos und unfreundlich aufgefaßt und mit informalen Sanktionen geahndet werden. Und selbst im Verkehr mit dem Vorgesetzten, wo formale Situationen häufig sind, werden sie gegen seinen Willen nicht leicht zu erwirken sein. So pflegen manche Vorgesetzte, um Entscheidungen auszuweichen, ein entsprechend vorgetragenes Anliegen ihrer Untergebenen freundlich aufzunehmen, es aber ebenso jovial wie hartnäckig als rein informal mißzuverstehen. Dem Untergebenen wird dann bestenfalls wohlgemeinter, aber unverbindlicher Rat zuteil. Ihm bleibt die Luft weg, er angelt nach Symbolen, mit denen er seine Absicht deutlich machen könnte; aber er kann aus Respektgründen nicht so massiv werden, wie der Vorgesetzte in der umgekehrten Situation es könnte. Natürlich wissen Routiniers auch in solchen Lagen Auswege: Sie brechen die Erörterung ohne vollständige Durchführung ab, und legen die Sache schriftlich vor. Oder sie wählen den geräuschloseren, weniger auffälligen Weg, selbst zu entscheiden mit dem Vermerk: „Nach Vortrag beim Herrn Abteilungsleiter:". Letztlich kann die Absicht der Formalisierung auch durch Manipulation von Regeln des gesellschaftlichen Verkehrs, des Taktes oder unter Ausnutzung von Statusvorteilen nicht wirksam blockiert werden.

Diese Andeutungen mögen genügen, um eine Vorstellung von der Kompliziertheit des Wechselspiels zwischen formalen und informalen Rollen und Situationen zu vermitteln. Damit sollte zugleich deutlich werden, wie wenig die normativen Wissenschaften und selbst die soziologische Rollentheorie den Bedingungen des faktischen Verhaltens

gerecht werden und wie unfertig unsere wissenschaftlichen Begriffe auf diesem Gebiete noch sind. Es ist zu vermuten, daß eine weitere Erforschung der pragmatischen Strukturen des wirklichen Verhaltens im Wechselspiel zwischen formalen und informalen Situationen interessante Einsichten über Sinn und Grenzen formaler Organisation eintragen wird. Die Dissoziierung von formalen und informalen Situationen ist ein wesentliches Kennzeichen aller zweckrational formalisierten Systeme. Das führt dazu, daß Einstellungen erfolgreich werden, die formale Vorschriften und ihr Verhaltenszeremoniell taktisch zu nehmen wissen; die nicht mehr an ihrem unmittelbaren Sinn kleben, aber auch nicht dagegen revoltieren, sondern formales Handeln als eine Veranstaltung praktizieren, die in bestimmten Situationen angebracht und nützlich, in anderen fehl am Platze ist. Auf diese Weise verschieben sich die Orientierungsgesichtspunkte gegenüber der offiziellen Darstellung. Die Werte werden umgruppiert, Zwecke und Mittel vertauscht; die zweiten Absichten werden tragendes Motiv; was sein sollte, wird nur noch um der Erscheinung willen gepflegt — und all dies, ohne daß das Handeln dadurch systemwidrig würde: Es ist, um seine Ziele zu verfolgen, im wesentlichen gezwungen, die Systemstruktur zu respektieren, die Systemnotwendigkeiten mitzubedienen.

Die Beherrschung der Darstellungskunst, Wartefähigkeit, Takt, Sinn für Umwege, für Statusimplikationen, Machtwert und Präzedenzwirkung aller Ereignisse und eine Reihe anderer bürokratischer Tugenden erhalten durch dieses Differenzierungsproblem ihre Funktion. Die Meisterung der Schwierigkeiten, die daraus erwachsen, ist ein Dauerproblem formaler Organisationen. Es kann kaum durch allgemeine Vorschriften, sondern letztlich nur durch feinfühliges, diszipliniertes, gewandtes Handeln gelöst werden. Es ist daher kein Wunder, daß in formalen Organisationen Menschen zu Ansehen und Einfluß gelangen, die diese Voraussetzungen erfüllen, wie immer sonst es mit ihrem Charakter und ihrem Sachverstand bestellt sein mag.

21. Kapitel

Eigenrecht der Situation

Die letzten beiden Kapitel haben unser Interesse an ungeplanten Diskrepanzen in formalisierten Systemen geweckt und verfeinert. Die faktischen Kontakte sind kein exakter Abzug der geltenden Erwartungen, die Erwartungen selbst sind in formale und informale gespalten. Diese Trennlinien mitsamt den Verhaltensweisen, die zu ihrer Überbrückung dienen, haben eine positive Funktion, wenn es darum geht, komplexe Sozialsysteme faktischen Verhaltens lebensfähig zu erhalten.

Sie werden jedoch von der formalen Organisation ignoriert. Es gehört zur Logik der formalen Organisation, daß sie keine Widersprüche anerkennt. Ihre allgemeinen Regeln erheben den Anspruch, in jeder einzelnen Situation verbindlich zu sein. Was vorgeschrieben ist, soll so ausgeführt werden, wie es vorgeschrieben ist. Wir wollen in diesem Kapitel diesen Anspruch in die Einzelsituation hinein verfolgen und untersuchen, wie er dort behandelt wird. Dabei wird zugleich deutlich werden, weshalb die genannten Diskrepanzen unvermeidlich sind.

Die normativistischen Sozialtheorien haben sich die Antwort auf diese Frage relativ leicht gemacht. Sie identifizieren sich mit den Perspektiven der formalen Organisation und sagen: Die allgemeinen Regeln sollen in konkreten Situationen beachtet, die Vorschriften ausgeführt, die Zwecke verwirklicht werden. Die planmäßige Rationalität des Gesamtsystems solle sich gradlinig und ungebrochen in die konkrete Situation fortsetzen. Die Situation selbst hat keine Autonomie, sondern allenfalls einen begrenzten Ausführungsspielraum, der ihr von der formalen Organisation konzediert ist. Jede faktische Abweichung vom allgemeinen Programm hat somit als falsches Handeln zu gelten. Das falsche Handeln kann, wenn die Sozialordnung mit den formalen Normen zusammenfällt, nicht sozial, sondern nur persönlich bedingt sein. Es erklärt sich aus den Schwächen oder der Widerborstigkeit der menschlichen Natur. Die Schwierigkeit wird darin gesehen, den Menschen durch Überredung oder Zwang so zu motivieren, daß er auf rechten Wegen wandelt.

Diese Auffassung versteht die formale Organisation als ein Netz von Handlungsvorschriften, die möglichst getreu ins Handeln übertragen werden müssen; sie verkennt ihre Funktion als Struktur eines großen Sozialsystems. Achtet man auf die strukturierende Funktion der formalen Normen, so drängt sich die Vermutung auf, daß die Strukturierung großer Sozialsysteme andere Probleme stellen könnte als die Strukturierung einzelner Situationen. Die Erhaltung eines Großsystems der langfristigen Kooperation vieler Menschen ist eine Sache, der günstige Verlauf einer Situation ohne besondere Verhaltensschwierigkeiten ist eine andere. Es kann deshalb nicht ohne weiteres damit gerechnet werden, daß beide Probleme durch dieselbe Gruppe von Normen gleich optimal gelöst werden können. Vielmehr ist anzunehmen, daß Situationen — und auch Situationen in formal organisierten Systemen, zum Beispiel Konferenzen, Kontrollgänge, Leistungsmeldungen oder zeremonielle Auftritte — eine eigene Art von Gelingen und Mißlingen aufweisen, besondere Grenzen zwischen Relevanz und Irrelevanz ausbilden, besondere Probleme vordringlich werden lassen, eigene innere Spannungen erzeugen, aber auch besondere Leistungsreserven und Lösungseinfälle mobilisieren können, kurz: spezifische Anforderungen an das

Verhaltensgeschick stellen, in deren Licht es sinnvoll sein kann, sich von der formalen Organisation für eine Weile zu distanzieren. Dieses Eigenrecht der sozialen Situation muß berücksichtigt werden. So ist ein kompliziertes Räderwerk von Transmissionen erforderlich, welches die allgemeine Systemstruktur in die konkreten Situationen übersetzt und ihr einen in der Situation brauchbaren Sinn gibt. Das geschieht nicht einfach durch Subsumtion, obwohl auch sie eine Rolle spielt. Sinnmomente der Formalstruktur, die überhaupt noch keine Verhaltenserwartungen sind, etwa der formale Status des Vorgesetzten, werden in solche umgemünzt. Manche Regeln werden bedenkenlos befolgt, andere ignoriert, solange sich niemand auf sie beruft, wieder andere in spätere Situationen abgeschoben, weil sie den gerade aktuellen Zusammenhang stören. Und in manchen Fällen kann die Auslegung der Norm sich nach der Situation richten. Solche Zwischenüberlegungen, welche die Anwendung der formalen Erwartungen, obwohl sie verbindlich sind, noch einmal prüfen, werden eingeschaltet, um zwischen die Formalstruktur und die Situationsordnung einen gewissen Abstand zu legen und beide in ihrer je besonderen Funktion zu bewahren.

Das Eigenrecht von sozialen Situationen macht es sinnvoll, sie im Anschluß an Goffman[1] als Systeme besonderer Art zu untersuchen, die eigenen Entwicklungsbedingungen genügen und vor typischen Gefahren des Scheiterns bewahrt bleiben müssen. Als Systeme halten soziale Situationen eigene Grenzen gegenüber ihrer Umwelt invariant und sind auf Handlungen angewiesen, die diese Grenzen bewachen. Was in solchen Situationssystemen möglich und nicht möglich ist, was gesagt und getan werden darf und welche Verhaltensweisen kritische Bedeutung bekommen, ist der Situation nicht allein durch die Umwelt zudiktiert, sondern ist zum Teil Ergebnis einer besonderen Informationsverarbeitung, die von den an der Situation Beteiligten geleistet wird.

Wer einer Konferenz beiwohnt, erlebt ein Geschehen, das einer allgemeinen Rahmenordnung für solche Situationen folgt, sich darin aber eine eigene konkrete Ordnung aufbaut. Man darf locker, aber nicht ganz formlos sitzen, frei herumblicken, aber nicht schlafen, rauchen, aber nicht spucken, die Jacke aufknöpfen, aber nicht die Schuhe ausziehen. Man darf reden, aber nicht als erster, nicht zu laut und nicht zu lange. Man darf die Absicht zu reden bemerkbar machen, aber nicht durch Unterbrechung anderer. Man muß alles, was man sagt, mit dem Konferenzthema in Verbindung bringen können. Alle Teilnehmer setzen als Situationssinn voraus, daß — anders als in Parties — ein gemeinsames Aufmerksamkeitszentrum erhalten und in Bewegung gehalten werden muß, und sie fühlen sich genötigt, dazu beizutragen. Sie wissen, daß die Situation zur Fortführung des Kontaktes im allgemeinen Konsens, und

[1] Goffman 1961; vgl. auch ders. 1957.

sei es fiktiven Konsens, erfordert, außer an Stellen, wo sie für Dissens eine legitime Funktion einräumt.

Im Verlauf der Situation bekommt diese nun eine konkretisierte, einmalige Ordnung, die die Verhaltensmöglichkeiten darüber hinaus weiter eingrenzt. Die Beteiligten stellen ihre Ansichten dar, sie reagieren aufeinander und auf das, was sie selbst zuvor gesagt und getan haben. Sie verpassen Gelegenheiten, geraten auf falsche Positionen, bringen das Gespräch auf Seitenwege oder führen es in Spannungen, aus denen es nur durch Geschick oder robusten Zugriff wieder herausmanövriert werden kann. So ergibt sich aus dem Geschehen selbst eine strukturierende Ordnung, die bestimmte Verhaltensweisen nahelegt und andere entmutigt, einige sinnvoll, andere störend, einige leicht, andere schwierig, einige gefällig und beifallssicher und andere anstößig erscheinen läßt.

Durch das Sich-Einlassen auf solches Geschehen, durch Selbstdarstellung als Teilnehmer, verpflichtet sich jeder Anwesende auf die Situationsordnung und beginnt deshalb, sie zu verteidigen, wenn sie in Gefahr gerät. Er reagiert auf grobe Verstöße mit Unwillen und mit mehr oder weniger deutlichen Sanktionen. Er bemüht sich, Stauungen aufzulösen, festgebissene Gegner durch ein Scherzwort zu entkrampfen, sich absondernde Flüstergespräche zu unterbrechen, peinliche Pausen zu beenden. Und selbst wenn er der Situation nicht zu Hilfe eilt, empfindet er ihre Bedürfnisse wie eigene. Soweit die Situationsordnung in diesem Sinne Motive mobilisiert, an ihr trotz Störungen festzuhalten, erhält sie ihr Gesetz durch eine eigene normative Erwartungsstruktur.

Solche Mitwirkungspflichten dienen dem Gelingen der Situation, das heißt dem Vermeiden von Spannungen und der Erhaltung der Grenzen des Situationssystems. Spannungen in der Situation können nämlich dazu führen, daß die Beteiligten ihre Fassung verlieren, ihre Situationsrolle verlassen und die Grenzen des Situationssystems sprengen. Für Situationen in formalisiertem Rahmen ist die Gefahr eines Zusammenbruchs relativ gering. Selten sind zu ihrer Erhaltung Leistungen erforderlich, die an das Direktionsgeschick einer klugen Gastgeberin heranreichen oder sich mit dem delikaten Vorspiel einer ersten Annäherung zwischen den Geschlechtern vergleichen ließen. Es besteht nicht die Gefahr, daß einer der Beteiligten wegläuft, in Tränen ausbricht oder die Situationskontrolle auf ähnliche Weise plötzlich verlorengeht. Die formale Organisation gibt der Situation so viel Konsensgrundlage und so viele Verhaltensstützen, daß die Beteiligten auch in Kontroversen eine Rolle finden können, die ihrer Würde und ihrer Selbstauffassung entspricht.

Andererseits wächst eben deshalb die Empfindlichkeit für persönlich bedingte Störungen und Spannungen. Es bestehen weniger Ausdrucks-

möglichkeiten für Verstimmungen als in „natürlichen" Situationen, weniger Freiheiten des Benehmens, daher auch weniger Möglichkeiten zur Korrektur einer sich in Unstimmigkeiten festfahrenden Situation und weniger Bereitschaft, persönliche Spannungen als zur Situation gehörig zu akzeptieren oder gar damit zu spielen. Die formale Situation verläuft relativ steif. Ihr Scheitern zeigt sich nicht im Versagen der Sprache, im Erröten oder in Wutausbrüchen, sondern in der Verhärtung der sachlichen Kontroversen oder in den Reaktionen, die die Beteiligten nach Beendigung der Situation gegeneinander treffen.

Die eigentlichen Störungsquellen formaler Situationen liegen weniger im einfachen Konsensmangel als vielmehr in der Schwierigkeit, pflichtmäßig spontan zu handeln. Die Situation erfordert ihrem Sinne nach spontane Sachbezogenheit der Äußerungen: Man soll ganz bei der Sache sein und bleiben, um die es in der Situation geht; und so wird das Auftreten stilisiert. Andererseits gerät man in die Situation überhaupt nur durch systemvermittelte Umwegmotive. Es kann deshalb sein, daß ein Teilnehmer persönlich an der Situation gar nicht interessiert ist, ohne sich aus ihr entfernen zu können; oder daß er aus Gründen interessiert ist, die er nicht zeigen kann. Daher erliegen manche Beteiligte der Versuchung, sich trotz Anwesenheit der Situation zu entziehen, träumerisch abzuschweifen, sich mit außerhalb liegenden Dingen zu beschäftigen, sich zu langweilen und auf die eine oder andere Weise nicht nur der Situation verlorenzugehen, sondern auch bewußt oder unbewußt den eigenen Zustand der Entfremdung auszudrücken[2]. Wer seine generalisierten Teilnahmemotive allzu deutlich werden läßt, stört eben damit den Ausdrucksstil der Situation.

Damit verwandt sind Gefahren, die den Ausdrucksbeschränkungen der formalen Organisation und der Doppelbodigkeit des Verhaltens, zu der sie führt, entfließen. Gerade wenn alle Beteiligten hochgradig kunstvoll und fiktiv handeln und ihre Äußerungen auf eine Ebene der Sachbehandlung beschränken, die eigentlich nicht oder nicht in erster Linie gemeint ist, kann ein falscher Zungenschlag, eine bedachte oder unbedachte Offenheit die Situation empfindlich erschüttern. Die desorientierende Wirkung eines solches Ereignisses kann radikal sein, weil die Konvention als bloße Konvention sichtbar wird und im Augenblick niemand sicher weiß, ob er sich nicht blamiert, wenn er sie, obwohl durchschaut, als fortgeltend behandelt. In solchen Momenten geht das Thema der Situation leicht verloren, weil die Erhaltung der Situation zum Problem wird. Man stürzt sich dann am besten auf den, der die Katze aus dem Sack ließ, um damit der zerstörten Situation einen

[2] Damit ist eines der Probleme bezeichnet, über die Goffman 1957 eine Übersicht gibt.

letzten Dienst zu erweisen. Ob aber dieser oder ein anderer Ausweg gewählt wird, in jedem Falle ist die Erschütterung der Situation etwas anderes als ein Verstoß gegen die Formalstruktur des Großsystems; die Folgen und auch die Mittel, Störungen zu vermeiden oder zu beheben, sind andere.

Auch in formalisiertem Rahmen hat das Gelingen der Situation mithin seine eigenen Probleme und erfordert besondere Bemühungen. Die besonderen Spannungen der Situation sind nicht die gleichen wie die Spannungen des formalisierten Großsystems. Die Situation ist ein Drama unter Anwesenden, die ihre Selbstdarstellung koordiniert haben. Störungen der Situation sind daher fast unvermeidlich Angriffe auf die übrigen Beteiligten und auf ihre bisherige Darstellung. „Those who break the rules of interaction commit their crimes in jail[3]." Diese Sachlage mobilisiert einerseits besondere Motive zur Erhaltung der Situation, andererseits macht sie die Erhaltung besonders schwierig. Auswege müssen auf der Stelle, unter Einsatz persönlicher Darstellungsmittel und ohne Zeit für unsichtbare Vorbereitung beschritten werden; und sie müssen für alle Anwesenden akzeptabel sein, soll das Geschick der Situation gewendet werden. Ein Rückgriff auf allzu indirekte Motive läßt sich unter diesen Umständen kaum bewerkstelligen.

Maßnahmen zur Schonung oder zur Rettung der Situation liegen daher typisch nicht im Vollzug der formalen Pflichten. Die Rolle des mitverpflichteten Situationsteilnehmers kann den Anwesenden vielmehr geradezu in Konflikte mit seiner formalen Rolle bringen, die ihn Teilnehmer hat werden lassen und die er vertreten soll. Das offiziöse, korrekte Verhalten ist nicht unter allen Umständen das beste für die Situation. Einen typischen Fall solcher Konflikte haben wir unter dem Stichwort Rollenverflechtungen der Grenzstellen bereits kennengelernt. Die Situationssysteme des Außenverkehrs neigen naturgemäß besonders stark zur Verselbständigung, weil nicht alle Teilnehmer auf die formale Organisation verpflichtet sind. Doch auch im Inneren der Organisation kann man solche Verselbständigungen beobachten. Die Situation kann es erfordern, durch Takt gerade dem Gegner wieder auf die Beine zu helfen. Sie kann einen Darstellungsstil, ja selbst Enthüllungen nahelegen, die den eigenen Vorgesetzten, wüßte er davon, schockieren würden. Es kann bei Kontrollgängen ausgesprochen situationswidrig sein, bestimmte Fragen zu stellen oder etwa die Schreibtischschublade des anderen selbst aufzuziehen. In manchen Besprechungen ist es nicht einfach und von unübersehbaren Rückwirkungen, seine Partner ausdrücklich an die Geschäftsordnung zu erinnern. Konferenzen, an denen Vorgesetzte teilnehmen, verlaufen nur glatt, wenn diese ihre

[3] So Goffman 1957 S. 48.

Befehlsrechte einstweilen zurückstellen und als Gleiche unter Gleichen argumentieren. Das erfordert der Situationsstil der Konferenz, obwohl die formale Organisation es nicht vorsieht und ein solches zeitweiliges Suspendieren des höheren Status alle Beteiligten vor delikate Fragen stellt[4].

Ein situationsadäquates Gelingen der Kooperation ist also vielfach nur erreichbar, wenn man die Orientierung an der formalen Rolle teilweise vorläufig aussetzt[5]. Eklatante Widersprüche werden natürlich vermieden. Aber es läßt sich nicht verkennen, daß der Gesamtstil des Verhaltens durch die Erfordernisse sozialer Situationen eine faktische Prägung erhalten kann, die den Leitvorstellungen der formalen Organisation nicht entspricht, die dem organisierten System insgesamt aber durch ihre Resultate, vor allem durch die reibungslose Abwicklung der Geschäfte, wieder zugute kommt.

In einem allgemeinen Sinne gehört diese Erkenntnis, daß buchstabengetreues, ausschließlich formales, peinlich korrektes Verhalten eine Organisation lähmen, ja zum Stillstand bringen könne, zum festen Erkenntnisbesitz der Organisationswissenschaft. Sie taucht in der Bürokratielehre auf[6] und wird gelegentlich als Streikprogramm benutzt. Zum Teil wiederholen wir mit dieser Analyse auch etwas, was wir im Kapitel über Trennung von formalen und informalen Rollen schon gesagt haben, beleuchten aber einen Grund für diese Diskrepanz nun schärfer.

Der Grund liegt in Problemen der Systembildung. Auch die größten Sozialsysteme bestehen aus Handlungen-in-Situationen, aber nicht so, wie ein Ganzes aus Teilen besteht oder wie ein Zweck zu seiner Verwirklichung der Mittel bedarf. Solche rationalistischen Konstruktionen, die Sozialsysteme vom Prinzip bis zur Handlung widerspruchsfrei durchzuzeichnen versuchen, haben eine bedenkliche Einschränkung des Gesichtsfeldes der Sozialwissenschaften zur Folge. Sie müssen alle Widerstände und Schwierigkeiten in letzter Rechnung der Person ankreiden, selbst solche wie die situationsbedingte Untreue, die sich auch auf interne Spannungen der Sozialordnung zurückführen ließen. So wird, schon durch den begrifflichen Ansatz, eine ausreichend differenzierte Betrachtung und Planung von Sozialsystemen unterbunden.

Man wird zu der Einsicht durchstoßen müssen, daß soziale Kooperation auf verschiedenen Ebenen der Abstraktion Systembildungen erfor-

---

[4] Als Beispiel für das Scheitern des ernsthaften Versuchs eines Chefs, sich in Konferenzen als Gleicher zu benehmen, vgl. den Bericht von Jaques 1951 S. 228 ff. Ein anderer Fall: Marcson 1960 S. 137.

[5] In ähnlichem Sinne spricht Goffman 1961 S. 85 ff. von role distance.

[6] Vgl. als Beispiel Bendix 1947 S. 503.

dert, welche sich nicht nach dem Maße des umfassendsten Systems vorgeformt ineinanderschachteln lassen, sondern unterschiedliche Bestandsprobleme stellen, die mit verschiedenartigen Mitteln und je systemrelativ gelöst werden müssen. Zum Beispiel hat der Umgang mit Widersprüchen und Konflikten auf den einzelnen Ebenen ganz verschiedene Strategien zur Verfügung: die Begriffsformel der Dienstanweisung einerseits, die kleinen, überraschenden Tricks der Verhandlungskunst andererseits. Beide kommen in je ihrem Bezugsrahmen zur Wirkung, ohne daß die eine für die andere exklusive Norm sein könnte. Weiträumige, dauerhafte Systeme werfen, besonders wenn sie formalisiert werden sollen, Strukturfragen auf, die sich nur auf einer höheren Ebene der Abstraktion stellen und beantworten lassen. Andererseits müssen Situationen nicht nur im Faktischen, sondern auch im Normativen und Strukturellen ihr Eigenrecht behalten, sollen sie zu verständigem Handeln befähigen. Ohne Situationsstruktur könnte sich keine sinnvolle Kooperation, kein Gespräch entfalten; denn dazu gehört, daß die Beteiligten übersehen, was etwa passieren kann, was sie sich zumuten können und was ausgeschlossen ist. Die soziale Situation wird so zu einem eigenen System mit eigenen Grenzen, eigenen Maßstäben des Gelingens und vor allem einer besonderen Art von Hilfsbedürftigkeit: Das Situationssystem ist auf stützende, erhaltende, fördernde Hilfshandlungen der Beteiligten angewiesen, die ganz konkret das Vermeiden von Unannehmlichkeiten des Augenblicks zum Ziel haben.

Eine Meisterung der Situation in diesem Sinne ist eher möglich, wenn die Beteiligten sich nicht allein das formale Programm ihrer offiziellen Verhaltenspflichten und Verhaltensziele vor Augen halten, sondern Sinn für mehrere Systemanforderungen zugleich entwickeln. Sie müssen ein Lavieren lernen, das erreichbare Kongruenz anstrebt, sie aber nicht als blinde Verhaltensmaxime voraussetzt. Dafür sind differenzierende und vermittelnde Verhaltenstechniken vonnöten, die sich nicht allein aus dem einen oder dem anderen System legitimieren lassen, sondern ihre Funktion aus den Widersprüchen der notwendigen Normorientierungen, aus der Mehrheit möglicher Systemreferenzen des Handelns erhalten.

Wir können an dieser Stelle nicht das volle Repertoire der Verhaltensweisen aufblättern, die sich unter diesem Problemgesichtspunkt als nützlich erweisen könnten. Das würde zu starken Überschneidungen mit anderen Kapiteln führen, wo Takt und indirekte Kommunikation, Fiktionen und Kommunikationsschranken, Konfliktstrategien, kollegiale Sanktionen, das Ausweichen vor Verantwortlichkeiten und anderes mehr behandelt werden, was sich auch hier einordnen ließe. In all

diese Verhaltensmöglichkeiten spielt jedoch ein Gesichtspunkt hinein, den wir zum Abschluß dieses Kapitels herausstellen wollen: der expressive Stil des Verhaltens.

Welche Rollen man übernimmt, welchem System man sein Verhalten einordnet, ist nicht allein eine Frage der offenen, verbalisierten Mitteilung, des deklarierten Handlungszweckes. Über die spezifische Verhaltensintention des Augenblicks hinaus vermittelt das Verhalten vielmehr einen Gesamteindruck, an den Folgerungen und Reaktionen anknüpfen. An diesen Eindruck hält sich, wer Vertrauen schenkt. Weit mehr als durch gezielte, berechnete Wirkungen bilden sich soziale Systeme in elementaren Kontakten durch den expressiven Stil des Handelns, mit dem der Handelnde die Beachtung auch solcher Systemgebote verheißt, von denen im Augenblick nicht die Rede ist. Der Orientierung an formalen Pflichten entspricht ein offiziöser Verhaltensstil. Zum Vortrag gehört nicht nur eine Mitteilung von Sachverhalten und Ansichten, sondern ein Stil wissender Überlegenheit. Konferenzen erfordern, daß ein Stil gemeinsam-ernsthafter Lösungssuche zur Schau getragen wird, in dessen Rahmen jede Ansicht Äußerung und Prüfung verdient.

Expressiver Verhaltensstil entzieht sich der Steuerung durch Organisation. Zwar hat auch formale Organisation, wie wir sahen, ihren eigenen Stil, aber ihr Netz ist zu weitmaschig, um ihn zu sichern. Stilgebote können nicht zur Mitgliedschaftsbedingung gemacht werden. So kann man mit unangreifbarem Verhalten am Großsystem Stilverrat üben, sich auf einen situationsbedingten oder informalen Verhaltensstil einlassen, ohne damit gegen geschriebene Pflichten zu verstoßen. Manche Konflikte zwischen formaler Organisation und Situationssystem werden dadurch entstehen, daß ohne verständigen Grund in Situationen formaler Stil gewählt oder erwartet wird. Das läßt sich vermeiden. Es lassen sich jedoch nicht alle Probleme durch Variation des expressiven Verhaltensstils lösen. Zudem birgt diese Lösung die Gefahr, daß aus dem Stil des Verhaltens unerwartet präzise Zumutungen abgeleitet werden, denen man sich nur schwer entziehen kann, weil man sich schon halb auf sie eingelassen hat. Untreue im Stil führt rasch zur Untreue in der Sache.

Das Ausweichen in situationsgemäßen Stil ohne Verstoß gegen formale Pflichten kann in vielen Fällen dazu helfen, die Spannungen zwischen beiden Systemarten zu lindern. Manche merkliche Störung der Situation kann so vermieden werden. Ganz läßt sich aber die Gefahr nicht ausräumen, daß die Entwicklung der Situation an einen Punkt führt, wo man sich entscheiden muß, entweder den Situationsstil zu diskreditieren oder zum Gelingen der Situation durch illegales Verhalten beizutragen.

22. Kapitel

Brauchbare Illegalität

Illegal wollen wir ein Verhalten nennen, das formale Erwartungen verletzt. Ein solches Handeln kann gleichwohl brauchbar sein.

Wenn wir uns mit den Notwendigkeiten und Möglichkeiten brauchbarer Illegalität vertraut machen wollen, müssen wir die Augen zunächst an ein gewisses Zwielicht gewöhnen. Dann werden im Grau einer Zwischenzone zahlreiche Figuren sichtbar, die nicht eindeutig dem legalen oder dem illegalen Bereich zugeordnet werden können: das korrekte aber peinliche Handeln, das Befolgen von Regeln auf Grund unerlaubter Motive oder zu unerlaubten Zwecken, das rechte Handeln zu unrechter Zeit, das „vertretbare" Handeln, das formal illegale Handeln, welches auf einer zweiten Linie zu verteidigen ist, die gewohnte Abweichung von obsoleten Normen, die Abweichung von problematisch formulierten Normen aus Billigkeitsgründen, die Bagatellabweichung, das illegale Handeln, dessen Ahndung wichtige Systeminteressen verletzen würde usw. All diese Orientierungen begreifen wir hier mit ein in die Rubrik der brauchbaren Illegalität, ohne uns darum zu kümmern, ob einiges davon möglicherweise durch gute Juristen zu retten wäre. Unser Interesse gilt den adaptiven Strategien jeder Art, mit denen sich ein Organisationsmitglied helfen kann, wenn es Strecken problematischer Legalität durchwandern muß.

Und dazu kommt es leicht, denn jedes System muß ein gewisses Maß von Normabweichung praktizieren. Seit den viel zitierten Bemerkungen von Durkheim[1] und Mead[2] ist bekannt, daß Normverstöße nicht schlechthin negativ zu bewerten sind. Ihre These war, daß Abweichungen das Normbewußtsein schärfen, zu Maßnahmen gegen den Abweichenden führen und dadurch die Solidarität der Normanhänger stärken. Damit ist jedoch nur eine spezifische Funktion gesehen. Daneben sind in letzter Zeit zwei weitere Thesen getreten: daß Abweichungen den Aufbau einer von der formalen Organisation relativ unabhängigen informalen Ordnung in Gang bringen, die ihrerseits günstige Auswirkungen auf den Zweck der formalen Organisation hat[3]; und daß Abweichungen Raum geben für neues, schöpferisches Verhalten und für laufende Anpassung an eine sich ändernde Umwelt[4]. Während die ältere These nur darauf hinweist, daß die Abweichung Anlaß gibt, im Zeremoniell des Bestrafens positive Funktionen zu erfüllen, sieht die neuere Auffassung im Verstoß selbst positive Funktionen und rechtfertigt des-

[1] Durkheim 1960 S. 35 ff. und ders. 1927 S. 80 ff.
[2] Mead 1918 S. 591 f.
[3] Vgl. die unten S. 309 Anm. 15 zitierte Literatur.
[4] Dazu s. L. A. Coser 1962 S. 176 ff.

halb eine gewisse Toleranz von Abweichungen im System. Sie führt auf die tieferliegende Einsicht zurück, daß soziale Systeme eine widersprüchliche Normorientierung erfordern und daß, wenn sie sich eine widerspruchsfreie formale Normordnung schaffen, ein gewisses Maß an Illegalität unvermeidlich wird[5].

Diese Unvermeidbarkeit nichtlegitimierbaren Handelns stand bei unseren bisherigen Überlegungen stets mit im Blick, ohne daß sie in den Mittelpunkt der Erörterung trat. Wir müssen ihr jetzt eine eigene Untersuchung widmen, welche die Fäden zusammenzieht und verknüpft. Den Schlüssel dafür gibt die Konzeption des sozialen Systems als grenzsetzenden und bestanderhaltenden Aktionssystems. Das Problem der brauchbaren Illegalität ist mit dem Handeln über Systemgrenzen hinweg verbunden, und zwar sowohl bei Außengrenzen als auch bei Grenzen innerer Differenzierung (Außengrenzen von Untersystemen).

Wenn ein System eine eigene, widerspruchsfreie Normordnung zu stabilisieren sucht, gerät es dadurch in Anpassungsschwierigkeiten. Seine Erhaltung in einer wechselnden, unkontrollierbaren Umwelt wird zum Problem. Sich widersprechende Erwartungen werden an das System gerichtet; es kann nicht allen Erwartungen folgen, wenn es nach eigenen Normen leben will. In dem Maße, als dieses Problem an Schärfe gewinnt, werden Handlungen notwendig, die nicht im Einklang mit den eigenen Normen stehen, aber der Anpassung des Systems an Umwelterwartungen dienen.

Wir hatten dieses Dilemma schon im Griff, als wir den Widerspruch der Zwecke eines Systems zu den Anforderungen der Darstellung dieser Zwecke besprachen. Handlungen, die zur Darstellung einer Normorientierung erforderlich sind, können sehr oft nicht legitimiert werden, weil ihre Normierung der Norm selbst schaden würde.

Außerdem gibt es Anpassungsleistungen, die nicht in der Darstellung der eigenen Normen, sondern in der Befolgung von Umwelterwartungen bestehen, welche nach den eigenen Normen nicht zu rechtfertigen sind, aber erfüllt werden müssen, soll der Bestand des Systems nicht gefährdet werden. Nach Beispielen für solche Konzessionen braucht

[5] Vgl. dazu die charakteristische Äußerung von Sjoberg 1960 S. 201: „Apparently no logically consistent formal apparatus can be devised to fulfill all the requirements a system must meet. Thus some informal apparatus at times complementary to, but often at odds with the formal structure, seems inevitable to emerge to keep the system operating." Weitere Literaturhinweise oben S. 239 Anm. 2.

Im engeren Fachgebiet der Organisationslehre und der Bürokratiesoziologie hat man sich bisher zumeist auf den Hinweis beschränkt, daß formale Regeln und Weisungen nicht buchstäblich ausgeführt werden könnten, sondern Initiative, selbständiges Denken und Anpassungsgeschick des Untergebenen voraussetzten — eine wohlklingende Formel für den Versuch, das Risiko der Illegalität nach unten abzuwälzen.

man kaum zu suchen. Sie finden sich bei freiwilligen Vereinen, die sich um ideale Zwecke scharen, etwa in Form von weltlichen Geschäften religiöser Gruppen, und ebenso in der öffentlichen Verwaltung, die dem Druck der Interessenverbände und Parteien, der Presse und der Gerichte häufig wider bessere Einsicht nachgeben muß. Das Konservativ- und Empfindlichwerden der sozialistischen Parteien, das Robert Michels[6] so glänzend beschrieben hat, ist ein typischer Fall. Und selbst in privatwirtschaftlichen Betrieben, die auf wohldefinierte Produktionszwecke hin organisiert sind, werden einige Opfer für „human relations" gebracht, die weder den Produktionsnotwendigkeiten noch dem Prinzip der Profitmaximierung entspringen.

Die Anpassung an nichtlegitimierbare Erwartungen kann entweder über latente Rollen[7] geleitet werden, die nicht ins Bewußtsein gebracht oder doch taktvoll ignoriert werden. Oder sie kann durch ausdrücklich tolerierte Abweichungen geschehen, die aus besonderen Gründen vertretbar erscheinen. Solche Freiheiten werden namentlich dann akzeptiert, wenn hochgestellte Mitglieder oder Mitglieder, deren Loyalität sich besonders bewährt hat, sie im Interesse des Systems sich herausnehmen[8]. Diese Form tolerierter Abweichung grenzt schon an den letzten Ausweg: den Widerspruch in die Normordnung selbst aufzunehmen und damit Abweichen und Nichtabweichen zugleich zu rechtfertigen[9].

Aufgedrängte Illegalität, deren Quelle außerhalb des Systems liegt, ist leichter zu tolerieren als innere Illegalität, die sich aus internen Differenzierungen ergibt. Sobald ein System Untersysteme bildet, die eine eigene Normordnung stabilisieren, wiederholt sich das Grenzproblem im Inneren. Das gerade ist der Sinn der Bildung von Unter-

[6] Michels 1957.

[7] Vgl. dazu die Literaturhinweise oben S. 119 Anm. 20.

[8] So Homans 1961 S. 339 ff. für hohen Status. Vgl. ferner das Experiment von Kelley/Shapiro 1954 mit dem Ergebnis, daß akzeptierte und interessierte Mitglieder sich eher Abweichungen von den Gruppennormen leisten, wenn deren Erfüllung der Gruppe schadet. Ähnliche Ergebnisse berichten Rasmussen/Zander 1954 insb. S. 248 f.; Dittes/Kelley 1956; Menzel 1957; Blau 1960 a; s. auch Blau/Scott 1962 S. 104 ff. und Thibaut/Kelley 1959 S. 250 f. Zu differenzierter Abweichungstoleranz in kleinen Gruppen vgl. ferner Stogdill 1959 S. 80.

[9] Da legalisierte Abweichungen hier nur am Rande interessieren, mag der Hinweis auf verschiedene funktional äquivalente Möglichkeiten in eine Anmerkung zusammengedrängt werden. Die Legalisierung kann zum Beispiel erfolgen (1) durch unklare, zweideutige oder widerspruchsvolle Formulierung der Norm — so ist es ein Eckstein der akademischen Freiheit, daß vom Hochschullehrer Lehre und Forschung zugleich erwartet wird; (2) durch Legitimation der Toleranz als Einstellung — typisch etwa für die Quaker oder für das Verfassungsrecht der Weimarer Republik; (3) durch Zulassung von Ausnahmen, deren Bedingungen so spezifiziert werden, daß sie als Modifikation der Norm und nicht als ihre Durchlöcherung erscheinen, z. B. Kriegsdienst- oder Zeugnisverweigerungsrechte.

systemen: daß bestimmte Erwartungen konstant gehalten und erfüllt werden, auch wenn andere sich ändern. Das Gesamtsystem gewinnt dadurch an elastischer Reaktionsfähigkeit nach außen. Es ist durch innere Abschottungen gesichert, kann mit spezifischen, wohlerwogenen Änderungen reagieren, ohne unübersehbare innere Umstellungen auszulösen.

Die Kehrseite ist, daß Untersysteme und sogar kurzlebige Situationssysteme, sollen sie Bestand und Grenzen ihrer Normorientierung wirksam konstant halten, dazu Handlungen benötigen, die im Rahmen des globalen Systems nicht mehr zu rechtfertigen sind. In dem Maße, als sie eigenes Leben entwickeln, wird das illegale Handeln eine Möglichkeit, sich zu erhalten und zu entfalten. Diese Möglichkeit auszuschöpfen, ist keineswegs unvernünftiges, irrationales Handeln, sondern rational unter einem verschobenen Bezugsgesichtspunkt, nämlich für den Bestand des Untersystems.

Die traditionelle Organisationslehre hat dieses Problem wohl gesehen, sich mit ihm aber nicht befreunden können. Sie hat es als Zweck/Mittel-Verschiebung (die Untersysteme machen aus Mitteln Zwecke und verfälschen sie dadurch)[10], als bedauerliche Nebenfolge der Arbeitsteilung[11] oder als eigentümliche Engstirnigkeit der Spezialisten charakterisiert und getadelt. Mit der Mißbilligung solcher Erscheinungen und mit der Aufforderung, den Horizont zu erweitern, ist es jedoch nicht getan. Und auch die Gegenauffassung: Wenn die enge Orientierung zu Schaden führe, müsse das Aufteilungsprinzip anders definiert, das heißt die Organistion geändert werden[12], geht am Problem vorbei. Das Problem liegt darin, daß die Bildung von Untersystemen Leistungsmöglichkeiten erschließt, die zugleich erwünscht und normwidrig sind. Das Ressort organisiert seine Mittel nach anderen selektiven Kriterien als das Gesamtsystem; für seine Erhaltung ist es nützlich, die formalen Erwartungen des Gesamtsystems zu taktischen Größen zu reduzieren und gegebenenfalls brauchbar-illegal zu handeln. Die Positionsstrategie des Untersystems ist im Gesamtsystem weder eindeutig funktional noch

[10] Diese Darstellung hat sich besonders in der Bürokratie-Literatur eingebürgert, wobei als Referenzen gewöhnlich Michels 1957 S. 348 oder Merton 1957 S. 199 f. angegeben werden. Vgl. auch Selznick 1943; Blau 1956 S. 93 ff.; Sills 1957 S. 62 ff. In Wirklichkeit handelt es sich bei der Zweck/Mittel-Verschiebung um nichts anderes als um die Einbeziehung von Nebenfolgen in die Betrachtung, die dazu führt, daß Mittel komplexer gewürdigt werden und daher weniger leicht als austauschbar erscheinen. Wer dem Bürokraten daraus einen Vorwurf macht, müßte daher zunächst die richtige Abstraktionsebene für spezifische Probleme ermitteln und ihn gegebenenfalls von einer allzu komplexen Folgenverantwortung entlasten.

[11] Vgl. dazu die Literaturhinweise oben S. 83 Anm. 12 und S. 244 Anm. 11. An diese Deutung schließen die zahlreichen Vorschläge und Experimente über Aufgabenerweiterung (job enlargement) an.

[12] So V. A. Thompson 1961 S. 16.

eindeutig dysfunktional zu bewerten. Wenn diese Auffassung zutrifft, die sich letztlich aus der nur partiellen Bedeutung formaler Erwartungen ergibt, wird man die Problemsicht der traditionellen Organisationslehre revidieren müssen. Unser Interesse verdienen dann weniger Vorschläge, die eine Beseitigung des Dilemmas empfehlen, als vielmehr diejenigen Verhaltensweisen und praktisch-operativen Techniken, die funktional auf dieses Dilemma bezogen sind und es den Beteiligten erlauben, sich unter den gegebenen Umständen sinnvoll zu verhalten. Dabei ist in erster Linie an die Möglichkeiten des faktischen Gebrauchs formaler Regeln zu denken.

Wer sich die faktische Bedeutung von formalen Regeln des Verhaltens klarmachen will, darf sich nicht allein an die formulierten Erwartungen halten; er darf sich nicht darauf beschränken, das Wunschdenken des Regelsetzers nachzuzeichnen. Unter dieser engen Perspektive leiden die positivistischen Normwissenschaften. Den wirklichen Sinn von Regeln erschließt der *Standpunkt des Benutzers*, der Standpunkt dessen, der sich auf sie beruft; und dieser Standpunkt ist *typisch ambivalent*[13].

Formale Regeln werden im praktischen Leben als Verhaltenserwartungen bestimmter Personen behandelt; auch wenn sie als Regeln unpersönlich und zeitlos formuliert sind, hängt ihr konkreter Sinn davon ab, ob sich jemand auf sie beruft, wer, in welchen Situationen und mit welchen Folgen[14]. Regeln bleiben nur lebendig, wenn sie zitiert und benutzt werden — oder wenn man zumindest mit der Möglichkeit rechnen muß, daß dies geschieht. Die Aussicht auf die konkreten Situationen, in denen sie herangezogen bzw. übergangen werden, und auf die Möglichkeiten des eigenen Verhaltens in solchen Situationen geben den Regeln ihre Bedeutung als faktische Entscheidungsprämissen. Nicht die innere Logik der Regeln allein, sondern die Möglichkeiten ihres Gebrauchs in sozialen Situationen legen es nahe, bestimmte Entscheidungen an Regeln zu orientieren.

Benutzer in diesem Sinne ist natürlich auch derjenige, der die Kompetenz besitzt, Erwartungen zu formalisieren und auf Grund dieser Kompetenz die Regeln erlassen hat; denn er erläßt sie, um sich auf sie berufen zu können. Benutzer sind aber auch alle anderen Mitglieder des Systems, ja selbst Außenstehende, die effektiv die Möglichkeit haben, eine Situation zu formalisieren, andere Teilnehmer auf ihre Mitgliedsrolle zurückzudrängen und sie an die Erwartungen zu erinnern, die sie erfüllen müssen, um Mitglied zu bleiben. In der Benutzerper-

---

[13] Über Ambivalenz als Normaleinstellung zur Norm vgl. Johnson 1960 S. 562 ff.

[14] Ähnlich Dubin 1958 S. 359.

spektive können sich alle Beteiligten begegnen und einen gemeinsamen Nenner finden für ihre Operationen mit- oder gegeneinander.

Als Benutzer von Regeln unterscheiden sich mithin Vorgesetzte und Kollegen nicht wesentlich. Beide sind imstande und befugt, andere Mitglieder an ihre formalen Pflichten zu erinnern, indem sie sich auf Regeln berufen. Und beide haben die Möglichkeit, ein Auge zuzudrücken und davon abzusehen. Anlässe, Gründe und Gefahren eines solchen Verhaltens mögen unterschiedlich verteilt sein. Kollegen mögen mehr Neigungen und mehr Möglichkeiten haben, Toleranz zu zeigen, als Vorgesetzte (doch auch der umgekehrte Fall ist durchaus denkbar). Aber selbst derjenige, der die Regeln erlassen hat, steht laufend vor der Entscheidung, sie zitieren zu müssen oder faktisch abweichendes Verhalten zu tolerieren[15].

Ob jemand sich auf eine Regel berufen oder Abweichungen tolerieren will, ist eine Frage, die er selten nach freiem Belieben entscheiden kann. Die Frage stellt sich immer in einer schon strukturierten Situation, welche die eine oder die andere Lösung nahelegt bzw. als bedenklich oder gar gefährlich erscheinen läßt. Das bedeutet zugleich, daß das Verhalten in solchen Situationen nicht zufällig oder rein persönlich bedingt ist, sondern einer gewissen sozialen Ordnung entspricht.

In erster Linie werden die Verhaltensmöglichkeiten durch die Verteilung der Verantwortlichkeit begrenzt. Wer für die Einhaltung von Regeln verantwortlich gemacht werden kann, wird Abweichungen nur dann passieren lassen, wenn er sich durch besondere Kautelen absichern kann, wenn er zum Beispiel die offizielle Kenntnisnahme vermeiden kann. Wir haben dazu an anderer Stelle[16] mehr gesagt und können uns hier mit dieser Andeutung begnügen.

---

[15] Mit dem Interesse an Grenzen der formalen Organisation und an Widersprüchen in der normativen Ordnung sozialer Systeme ist seit einiger Zeit auch die strategische Nachsicht gegenüber Abweichungen von formalen Erwartungen in das Blickfeld der Organisationsforschung gekommen. Vgl. allgemein Parsons 1951 S. 299 ff., 322 ff. Zur Abweichungstoleranz von Vorgesetzten vgl. z. B. Roethlisberger/Dickson 1939 S. 449 ff.; Blau 1955 insb. S. 28 ff.; Gouldner 1954 a S. 45 ff., 172 ff., 1954 b insb. S. 18 ff. und 1959 insb. S. 403 f., 426; Pfiffner 1951 S. 346 ff.; Lepsius 1960 S. 30 f.; Johnson 1960 S. 301 ff.; Blau/Scott 1962 S. 141 ff.; zur kollegialen Abweichungstoleranz vgl. etwa Turner 1947; G. Strauss 1962 S. 169 f. Manches Material auch bei Dalton 1959 und bei Berliner 1957. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Befürworter eines „permissive leadership style", die nicht genau angeben, ob und wie weit ins Illegale die Toleranz des Vorgesetzten reichen soll. Vgl. z. B. Tannenbaum 1961; Bass 1960 S. 236 ff. Kritisch ist anzumerken, daß diese Auffassung das Anspruchsniveau der Untergebenen in bezug auf Toleranz stillschweigend konstant setzt, während es in Wahrheit anwächst, sobald absichtliche Toleranz deutlich wird. Die Fehler schwellen dann so an, daß der Vorgesetzte irgendwo doch, und dann unerwartet, einschreiten muß. Vgl. zu diesem Problem oben S. 213.

[16] Vgl. oben S. 185 ff.

Daneben ist zu beachten, daß manche Mitglieder des Systems einen persönlichen Kredit genießen, der es schwierig macht, sich ihnen gegenüber auf Regeln zu berufen[17]. Dafür bietet das akademische Leben eine Fülle von Beispielen. Auch in straffer organisierten, hierarchischen Systemen können Personen von höherem Status erfolgreich Toleranz für abweichendes, ungewöhnliches, neuartiges Verhalten in Anspruch nehmen. Einen persönlichen Abweichungskredit genießt aber auch die Sekretärin, die zu Weinkrämpfen neigt, oder überhaupt jedes Mitglied, dessen besondere persönliche Empfindlichkeiten aus welchen Gründen immer geschont werden. In dieser Richtung leben sich Gewohnheiten ein, die es schwierig machen, plötzlich eine Umstellung zu verlangen und Regeln durchzusetzen. „Persönlicher" Kredit in diesem Sinne ist keine persönliche Eigenschaft, sondern ein Reflex der Tatsache, daß jemand mit anderen zusammen Mitglied eines sozialen Systems ist und die Mitgliedschaft nicht wegen jeder Bagatelle aufgekündigt werden kann.

Eine dritte Reihe von Bedingungen erwächst daraus, daß Zitieren und Tolerieren Verhaltensweisen sind, die jeweils ihre besonderen, voraussehbaren Wirkungen haben und sich um dieser Folgen willen anbieten. Eine Regel dient dem, der einen Vorteil aus ihr ziehen kann, als Waffe, wenn er sie zitiert, und als Tauschobjekt, wenn er das Zitieren unterläßt. Er kann manche Angelegenheiten durch Berufung auf die Regel zu seinen Gunsten wenden, er kann aber auch aus Duldung von Abweichungen einen Freundschaftsdienst machen, der zu Dank verpflichtet und bei Gelegenheit entgolten werden muß[18]. Regeln sind aus diesem Grunde hartumkämpfte Ecksteine jeder Positionsstrategie in arbeitsteilig differenzierten formalen Organisationen. Ihr strategischer Wert liegt nicht darin, daß sie unbedingt exakt befolgt werden, sondern darin, daß sie bestimmten Personen oder Positionen die Möglichkeit zuspielen, über Befolgung oder Nichtbefolgung und über die dazwischenliegenden Nuancen zu entscheiden und sich durch welche Entscheidung auch immer Vorteile zu sichern. Ein gut Teil dessen, was als informale Organisation bezeichnet wird, baut auf solchen Entscheidungen und ihren Gegenleistungen auf.

Wer in diesem Sinne abweicht oder Abweichungen toleriert, wird gut tun, sich die symbolische Tragweite seines Handelns neben dem aktuellen Zweck bewußt zu machen und sie nach Möglichkeit zu entschärfen. Jede Abweichung stellt die Norm, ja die Systemtreue überhaupt, radikal in Frage. Das ist oft, wenn es auf das Handeln selbst ankommt,

[17] Vgl. dazu Hollander 1958.

[18] Zu solchen tauschartigen Beziehungen, in welche die Abweichung von Regeln im Interesse einer Seite als Leistung der anderen eingeht, vgl. Gouldner 1954 a S. 173; Dubin 1958 S. 358; Lepsius 1960 S. 30 f.; G. Strauss 1962 S. 160; Mechanic 1962 S. 362 ff.

ein ganz unnötiger und unerfreulicher Nebeneffekt, den es nach Möglichkeit zu vermeiden gilt.

Manches läßt sich tun, um den expressiven Gehalt der Verfehlung abzuschwächen und sie ihrer Symbolwirkung zu entkleiden. Man kann die Abweichung verstecken. Man kann sie gleichsam unbeabsichtigt vollziehen oder sie nicht erkennen. Man kann sie mit Hinweisen auf eine durchaus rechtstreue Grundeinstellung verzieren oder mit Zeichen großzügiger Weitsichtigkeit, der es auf solche Bagatellen nicht ankommt. Man kann sie als Symbol für hohen Status im System verwenden; oder man kann die Gründe der Abweichung, die ihr eine übersehbare Begrenzung geben, durchsichtig machen. In all diesen und anderen Ausdeutungen wird der Verstoß so stilisiert, daß er die Erwartungssicherheit im allgemeinen nicht gefährdet und das Vertrauen nicht erschüttert, daß im großen und ganzen und, wo es darauf ankommt, sachgemäß gehandelt wird. Man muß im Abweichen durch Manipulation von Symbolen Loyalität in Aussicht stellen.

Will der Regelbenutzer unter diesen Bedingungen sinnvoll operieren, muß er sein Denken von der groben Schwarz-Weiß-Technik der formalen Organisation ablösen, die alles Handeln als entweder legal oder illegal charakterisiert je nach dem, ob es den formalen Erwartungen entspricht oder widerspricht. Er muß seine Einstellung verfeinern und einen Sinn für Übergänge, Differenzierungen, Zweideutigkeiten und für Möglichkeiten der Kombination von Gegensätzen entwickeln. Auch braucht die Frage, ob legal oder nicht, keineswegs überall gestellt, geschweige denn immer entschieden zu werden. Es gibt viele Möglichkeiten am Rande der Legalität zu bleiben oder nur kurze Streifzüge ins Illegale zu unternehmen.

Die Zwischensphäre, in der man sichtbar aber nicht haftbar abweichen kann, entsteht dadurch, daß nur formulierte Erwartungen formalisiert werden können, daß sich der wirkliche Sinn faktischer Erwartungen aber nicht voll auf Worte bringen läßt. Auch formalisierte Erwartungen sind letztlich immer Tendenzerwartungen. Sie bezeichnen zwar spezifische Handlungen, meinen aber eigentlich entsprechende, sinngemäße Einstellungen. Sie können daher oft buchstäblich erfüllt und doch sinngemäß verletzt oder umgangen werden.

Ein solches Verhalten greift nicht frontal an, setzt sich also nicht der Gefahr direkter Sanktionen aus. Es hat bisher namentlich in der Bürokratieliteratur Beachtung gefunden und ist dort unter den Kennworten Widerstand oder Sabotage behandelt worden[19]. Bürokratischer

[19] Dieser Brennpunkt des Interesses ist nicht zufällig entstanden. Außengeleitete Bürokratien, besonders der öffentlichen Verwaltung, sind gegen diese Art von Widerstand besonders empfindlich, weil ihre Chefs durch das politische Leben so strapaziert werden, daß sie nicht die Zeit finden, ihre Organisationen anders als durch rein formales Verhalten zu führen. Eine gründ-

Widerstand kann von schlichtem „Nicht-Verstehen-Können" bis zu raffiniertem Durcheinanderbringen der richtigen Zeitfolge des Eintreffens von Ereignissen und Informationen reichen. Hinter diesen zugespitzten Problemen steht jedoch eine allgemeine Erscheinung, nämlich die Notwendigkeit trennender Behandlung von kollidierenden Systeminteressen. Wir sind darauf schon bei der Besprechung des Unterschiedes von Erwartungsstruktur und Kontaktstruktur und des Wechsels von formalen und informalen Situationen eingegangen. Die dort behandelten Spannungen von Erwartungen und Interaktionen, von formalen und informalen Rollen und Situationen bezeichnen zugleich die Bezugspunkte, an denen sich eine differenzierende Behandlung von widerstreitenden Systeminteressen orientiert. Die formalen Erwartungen können als Normen erhalten, verteidigt oder doch geschont werden, auch wenn anderslaufende faktische Handlungen vorkommen. Formale und informale Situationen können kommunikativ so gegeneinander abgedichtet werden, daß der Kontrast ihrer Normen nicht zu offenen Verhaltensschwierigkeiten, Enttäuschungen oder peinlichen Verwechslungen führt.

So gesehen, ist ein gewisses Maß an Abweichung von der prominenten Hauptstruktur des Systems und ein hohes Maß an Vermittlungsgeschick, das Regel wie Abweichung vor Schaden bewahrt, für das Gesamtsystem durchaus funktional. Es wäre nur zu vermeiden, wenn man die entgegengesetzten Notwendigkeiten in die Normordnung inkorporierte und diese so elastisch formulierte, daß sie gegensätzliche Verhaltensweisen deckte. So geht zum Beispiel ein System vor, daß sich darauf beschränkt, widerstreitende Planziele bei knappen Mitteln zu formalisieren. Das erfordert andersartige, sicher aber nicht weniger delikate Verhaltensstrategien in den Untersystemen[20]. Sie müssen sich nicht nur auf eine Norm berufen können, sondern sich außerdem noch faktisch dagegen sichern, daß ihnen nicht von einer damit unvereinbaren Norm aus der Prozeß gemacht wird. Auch in diesem Fall wird das Untersystem gegenüber den formalen Erwartungen einen Benutzerstandpunkt einnehmen müssen, will es sich erfolgreich behaupten.

---

liche sachliche Studie der gegebenen taktischen Möglichkeiten fehlt bisher. Auch empirisch-deskriptive Darstellungen sind angesichts der Delikatesse des Themas selten. Vgl. immerhin Lipset 1950. So gibt es auf diesem Gebiete viel Legende und viel Vorurteil. Für die Politische Wissenschaft handelt es sich um ein Machtproblem: Das Fähigkeitsmonopol und die Unentbehrlichkeit des bürokratischen Spezialisten macht ihn gegen politische Kontrolle relativ widerstandsfähig. Als differenzierte Erörterung dieses Themas vgl. Bendix 1945. Dabei werden jedoch zwei sehr prüfungsbedürftige Thesen vorausgesetzt: daß funktionale Unersetzbarkeit eine Machtquelle sei und daß die Machtsumme in sozialen Systemen konstant bleibe, so daß dem Politiker abgehe, was dem Experten zufalle.

[20] Vgl. dazu die oben S. 247 Anm. 16 zitierten amerikanischen Darstellungen der Verwaltungspraxis der Sowjetunion.

Daß eine Ordnung, die illegales oder zwielichtiges Handeln braucht, Nachteile mit sich führt, ist nicht von der Hand zu weisen. Dysfunktionale Konsequenzen ergeben sich besonders daraus, daß Illegalität latent bleiben muß.

Die Verborgenheit des Illegalen bedeutet nicht nur, daß besondere Hilfshandlungen des Schützens und Versteckens notwendig werden, die den normalen Betrieb stören. Wichtiger ist ein zweiter Punkt: daß nicht nur das Handeln, sondern auch seine Funktion für das soziale System verborgen bleiben muß. Es kann nicht mit Gründen erwartet und gerechtfertigt werden und wird deshalb stets als individuell, persönlich, freiwillig erscheinen[21]. In Wahrheit ist natürlich abweichendes Handeln genausosehr oder genausowenig individuell wie konformes Handeln. Beide sind sozial mitmotiviert; nur können in einem Fall die sozialen Funktionen in Form zustimmungsfähiger Zwecke aufgedeckt werden und den Handelnden entlasten, im anderen Falle nicht. Das Schema legal/illegal verzerrt mithin die Zurechnung des Handelns und erschwert dadurch die Planung unter abstrakten Gesichtspunkten. Man kann sich keinen Ersatz für illegales Handeln ausdenken, wenn man nicht sieht, welchen Funktionen es dient. Erst die moderne Soziologie beginnt sich für die Funktionen der Normabweichung zu interessieren[22].

Eine wichtige Auswirkung dieser Individualisierung des Illegalen ist, daß sie den Personalwechsel belastet. Wir haben in anderem Zusammenhang[23] bereits festgestellt, daß Formalisierung und Mobilisierung sich bedingen. Dieses Verhältnis wechselseitiger Stärkung und Stimulierung wird rückgängig gemacht, wo illegales Handeln einsetzt. Im Grunde hebt jede Abweichung von formalen Vorschriften die institutionelle Trennung von Amt und Person auf, springt aus der Kompetenz heraus und macht das Handeln persönlich in dem Sinne, daß seine Fortsetzung nicht von jedem beliebigen Nachfolger erwartet werden kann.

Glatt überzuleiten sind nur die korrekten Gepflogenheiten der Amtsführung, denn die Respektierung der formalen Erwartungen kann jedermann zugemutet werden. Illegales Handeln ist indes nicht jedermanns Sache. Man kann von Neulingen, aber auch von zeitweiligen Vertretern, nicht erwarten, daß sie abweichende Praktiken fortsetzen. Selbst einfache Mitteilungen über die bisherige Übung, ihre Chancen und Gefahren, setzen ein besonderes, persönliches Vertrauen voraus, das durch die Mitgliedsrolle nicht garantiert ist. Nicht einmal stiller Respekt vor dem Gewesenen ist unbedingt sicher. Brauchbare Abwei-

[21] Das hatten wir bereits oben S. 244 f. an einem Sonderfall, den externen Rollenverflechtungen der Grenzstellen, gesehen.

[22] Als wesentliche und einflußreiche Stationen dieses Interesses vgl. Durkheim 1927 S. 59 ff.; Merton 1957 S. 131 ff.; Parsons 1951 S. 249 ff.

[23] Vgl. oben S. 44 ff.

chungen sind daher gegen jeden Personalwechsel anfällig. Sie müssen sogar bei kurzfristigen Vertretungen zeitweilig ausgesetzt werden[24]. Bei definitivem Wechsel muß zumeist sehr vorsichtig eine neue Lösung ausprobiert werden. Solche Schwierigkeiten erklären vielleicht besser als die Unterstellung emotionaler Bindungen an kleine Gruppen die verbreitete Abneigung gegen Personalveränderungen.

Schließlich sei an das praktisch wichtigste Merkmal illegalen Handelns erinnert: die Ungewißheit seiner Kosten. Sie blockiert die meisten Möglichkeiten der Rationalisierung. Eben deshalb braucht illegales Handeln Mut oder sekundäre Stützen, die das Kostenrisiko mindern und kalkulierbare Folgen garantieren. Wir werden bei Erörterung des Cliquenwesens darauf zurückkommen.

Diese Nachteile können auf verschiedene Weise abgemildert werden, vor allem durch eine vorsichtige, verständnisvolle Hand in Personalentscheidungen, die zarte Fäden nicht unnötig zerreißt. Umgekehrt kann natürlich mit Hilfe einer robusten und beweglichen Personalpolitik versucht werden zu erreichen, daß solche Fäden gar nicht erst gesponnen werden. Nur bleibt dann die Frage offen, wie diejenigen Leistungen erbracht werden, die nur im Schatten der offiziellen Ordnung gedeihen können. Wie so oft wird auch hier eine Strategie erfolglos bleiben, die für notwendige Funktionen keine Ersatzlösungen zu substituieren weiß.

23. Kapitel

Kollegialität

Wer einige Zeit in formalen Organisationen lebt und arbeitet, wird fast unmerklich in einen eigentümlichen Stil sozialen Verhaltens unter Kollegen eingeweiht. Er lernt gewisse Einstellungen und Erwartungen, die üblich und erwünscht sind, die ihm abverlangt werden und mit denen er rechnen kann. Eine gewisse Art sich zu geben und den anderen anzuerkennen, eine reservierte Freundlichkeit, die davon lebt, daß sie nicht auf die Probe gestellt wird, eine sorgfältig abgewogene Disziplin des Nicht-zu-Viel und Nicht-zu-Wenig, eine hohe Zuverlässigkeit beschränkter Zusagen und ein gemeinsames Wissen um die Grenzen der Inanspruchnahme bestimmen das Verhalten. Dabei sind diese Normen selbst kaum formuliert und werden nicht direkt mitgeteilt. Ihr

[24] Vgl. dazu die Beobachtungen von Dalton 1959 S. 235 f., daß „split vacations" die Diskrepanz von formaler und informaler Organisation abmildern: Man nimmt seinen Urlaub stückweise, um unoffizielle und vertrauliche Verbindungen nicht zu lange zu unterbrechen. Siehe auch W. H. Whyte 1958 S. 165 und, aus der Sicht des Gegners, der Ferien zur Schädigung des Abwesenden ausnutzt, Moede 1930 S. 109.

latenter Charakter hat ihre Erforschung bisher weitgehend verhindert[1]. Und doch handelt es sich um ein Ordnungsgefüge von innerer Konsequenz und spezifischer Funktionalität, das sich gut verstehen läßt, sobald man es als Reaktion auf die formalisierten Bedingungen des Zusammenlebens begreift.

Kollegialität ist ein soziales Verhältnis, das sich von allen Formen gefühlsstarker sozialer Verbundenheit durch diese Einordnung in eine formale Organisation unterscheidet[2]. Jeder erwartet von seinen Kollegen, daß sie die formalen Erwartungen beachten. Man spricht und diskutiert mit ihnen über dienstliche Probleme. Ihre Mitwirkung ist in manchen Fällen formal vorgeschrieben. Die gemeinsame Mitgliedsrolle dient als Basis einer reibungslosen, einstellungssicheren Zusammenarbeit, die auch funktioniert, wenn die persönlichen Beziehungen getrübt sind.

So wenig diese formale Komponente des Verhaltens unterschätzt werden darf, so wenig sind damit die eigentlichen Folgeprobleme formaler Organisation erfaßt. Die stilprägenden Momente des kollegialen Verhaltens ergeben sich daraus, daß die formale Organisation trotz ihres Monopols auf Legitimität nur eine Teilordnung des Verhaltens sein kann und deshalb nichtlegitimierbare aber bestandsnotwendige Leistungen voraussetzt. Für diese Leistungen geben die Kollegen den notwendigen Konsens und soziale Sicherheit.

Wir haben die Bedeutung der Trennbarkeit von formalen und informalen Situationen und der Fähigkeit zum raschen Umschalten von einer Situation in die andere bereits behandelt. Diese Fähigkeit ist nicht nur Sache des persönlichen Talents; sie setzt entsprechende Vorkehrungen im sozialen System voraus. Ein solches Verhalten wäre nicht möglich, wenn man nicht das Verständnis der Kollegen vorwegnehmen und damit rechnen könnte, daß sie die Schwenkung mitvollziehen oder taktvoll Winke geben, falls sie einen anderen Kurs wünschen. Der Wechsel von Situationsauslegungen bei fortdauernder Kooperation setzt Institutionen voraus, die die Verständigung erleichtern und die Angemessenheit bestimmter Auffassungen festlegen. Er könnte sonst nicht rasch genug vollzogen, sondern müßte von Fall zu Fall ausge-

[1] Einige Ansätze zu einer Soziologie der Kollegialität finden sich bei E. Gross 1958 S. 222 ff., Hughes 1958 und Goffman 1958 S. 102 ff., der allerdings, anders als hier, die engeren Mitarbeiter, die an derselben Darstellung mitwirken, aus dem Begriff des Kollegen ausschließt. Gute Beobachtungen, insbesondere zur Maskierung von Einstellungen durch Freundlichkeit, bringt die Dissertation von Daheim 1957 S. 64 f., 162, 183 f., 195, 260 ff.

[2] Daß kollegiale Beziehungen typisch nüchtern und distanziert gestimmt seien, ist nicht unbestritten. In Amerika bestehen starke Tendenzen, nur die hierarchischen Beziehungen als unpersönlich und gefühlsarm, die kollegialen dagegen als warmherzig und ungezwungen zu sehen; vgl. z. B. Blau/Scott 1962 S. 159.

handelt werden. Und Schnelligkeit ist häufig Bedingung des Gelingens, wenn etwa Vorgesetzte oder Außenstehende hinzutreten und die bisherige Situation abrupt endet. Noch stärker wird das Verständnis des Kollegen beansprucht, wenn man sich in Gegenwart Dritter unbemerkt über die nächsten formalen Schritte einigen, also formal und informal zugleich handeln muß.

Damit kommen wir auf den nächsten Gesichtspunkt: Die Notwendigkeit einer geschlossenen Darstellung der formalen Organisation nach außen schafft eine spezifische Abhängigkeit aller Mitwirkenden voneinander. Formales Erwarten und Handeln versteht sich nicht von selbst, sondern wird nur aus bestimmten Anlässen und mit bestimmten Absichten praktiziert. Jeder Organisationsangehörige weiß das, und er weiß auch, daß seine Kollegen es wissen. Trotzdem kann in formalen Situationen selbst darüber nicht gesprochen werden. Es herrscht eine besondere Darstellungsdisziplin, die von allen Beteiligten durchgehalten werden muß. Sich darin gegenseitig Deckung zu geben, ist kollegiale Pflicht[3]. Jede Durchbrechung des Rituals, jede Entgleisung in den Ausdrucksmitteln, jeder Verrat von Geheimnissen zerstört die gemeinsame Prätention, entlarvt nicht nur den falsch Handelnden, sondern alle Beteiligten: Ihrer bisherigen Rollenauffassung wird der Boden entzogen, ihre Glaubwürdigkeit wird diskreditiert. Gegen solche Mißgriffe ist man empfindlich, weil sie auch persönlich treffen. Sie werden daher nicht nur mit den Mitteln formaler Organisation, sondern in aller Regel auch durch die feineren gesellschaftlichen Mittel der informalen Mißbilligung, der wortlosen Entrüstung, der Lächerlichkeit oder des Achtungsverlustes scharf sanktioniert.

Dieser kollegiale Druck — und nicht die Disziplinarordnung — führt zu der Einförmigkeit der Aktensprache und der kühlen Distanziertheit des Beamten im Publikumsverkehr. Eine saloppe Bemerkung in den Akten läßt Fassaden zusammenbrechen; ein Kollege, der sich von Außenstehenden, Besuchern, Kunden, Antragstellern emotional einfangen läßt, ist eine Gefahrenquelle, ein potentielles Leck im System.

Andererseits führt das gemeinsame Wissen um die Grenzen und Darstellungsbedingungen der formalen Erwartungen dazu, daß im internen Verkehr die Fassade nicht aufrechterhalten werden kann, sobald die äußeren Gründe dazu entfallen. Sobald der Besucher oder der Vorgesetzte sich entfernt, oder wenn die Konferenz beendet ist und man noch eine Weile mit Kollegen zusammensteht, tritt eine andere Ordnung in Kraft. Man kann jetzt über die Erscheinungen sprechen, an denen man vorher mitgewirkt hat. Dazu ist eine andere, freiere Sprache angebracht, ein knapper, praktischer, respektloser, oft auch zynischer Jar-

[3] Dazu vgl. Morstein Marx 1956 S. 369 f.; Westley 1956; Hughes 1958 S. 88 ff.

gon[4], mit dem man das Vorgefallene bespricht und auswertet, Fehler rügt und taktische Planungen für die nächste Szene entwirft.

Formale Kommunikationen sind stets von (vorläufig) abgeschlossenen Überlegungen getragen und auf spezifische Entscheidungen ausgerichtet. Sie müssen sichere und vertretbare Informationen geben und sind dem Formzwang der bürokratischen Fachsprache unterworfen. Im vertrauten kollegialen Gespräch werden diese Grenzen formaler Kommunikation ausgeweitet, und damit erweitert sich zugleich der Diskussionsstoff: diejenigen Themen und Gesichtspunkte, auf die einzugehen man einem anderen zumuten kann. Man kann Gedanken versuchsweise aussprechen und an der Reaktion korrigieren, man kann mit Einfällen und Vermutungen jonglieren und in einem ausgeweiteten Horizont ein gemeinsames Urteil darüber gewinnen, wie eine Angelegenheit sich formal am besten anfassen läßt. Wenn eine sehr differenzierte oder rasch wechselnde Umwelt mit widerspruchsreichen Interessen auf das System drückt, kann die Entscheidung nicht allein in formalen Bahnen vorbereitet werden. Das kollegiale Gespräch wird dann zum unentbehrlichen Entscheidungsfaktor, zum festen Bestandteil der Organisation, obwohl es sich der eindeutigen Lenkbarkeit von oben und der klaren individuellen Verantwortlichkeit entzieht, und obwohl es eine Fülle von formal nicht akzeptierbaren Zwischenüberlegungen einschaltet, also eine darstellbare Begründung besonders suchen und der Entscheidung nachträglich aufkleben muß[5].

Der kollegiale Meinungsaustausch hilft außerdem, die Spannung zwischen der idealistischen Außendarstellung, den entsprechenden Erwartungen der Außenwelt und den realen Handlungsgrundlagen zu ertragen. Wer in einer Organisation neu ist oder sonst allein gelassen wird, läuft Gefahr, aufrichtig oder idealistisch zu werden, auf sich selbst oder auf die Zuschauerwünsche hereinzufallen. Er läßt sich von seinen Besuchern beeindrucken, empfindet dann die formalen Vorschriften oder die Grenzen seines Budgets als lästige Fesseln und wird sich an ihnen aufreiben, zumindest in eine innere Unsicherheit geraten. Er wird nicht jenes flüssige Arbeitsgeschick erwerben, das es ermög-

[4] Dazu vgl. E. Gross 1958 S. 235 ff.; Weiner 1960 S. 151; Burns 1961 S. 260 ff. über die „Metasprachen", in denen man über die formale Sprache spricht. Über Zynismus in der Bürokratie ferner Dimock 1959 S. 232 f. und H. E. Dale 1941 S. 93 ff., 98 f. Dem zynischen Jargon der Bürokratie entspricht die Kraftsprache des Arbeiters. Dazu namentlich Moore 1946 S. 323 ff. In beiden Fällen erhält sich am Rande der formalen Kommunikationen noch ein Rest jener ursprünglichen Einheit von Information, Gefühlsausdruck und Bestätigung des wechselseitigen Vertrauens, auf die wir oben S. 90 f. als Wesen der elementaren Sprache hingewiesen hatten.

[5] Hierzu finden sich manche Beobachtungen bei Burns/Stalker 1961 (zusammenfassend S. 252 ff.). Als Zeugnis aus der amerikanischen öffentlichen Verwaltung vgl. auch Morstein Marx 1963 S. 126 ff. Für die britische Verwaltung H. E. Dale 1941 S. 157 ff.

licht, die formalen Erwartungen flexibel zu erfüllen und die internen Notwendigkeiten mit einer befriedigenden Außendarstellung zu verbinden[6]. Dazu verhilft ihm das Gespräch mit Kollegen, der Austausch von Erfahrungen und Meinungen, vor allem aber die Gewöhnung an ein angenehmes kollegiales Arbeitsklima, die es ihm möglich macht, die Ansprüche der Außenwelt ebenso wie die formalen Verhaltensregeln kritisch und gelassen zu sehen.

Die Bedeutung des informalen Meinungsaustausches unter Kollegen macht es verständlich, daß die Zulassung von Frauen in einem männlichen Kollegenkreis gewisse Sorgen bereitet. Sie können nicht so leicht sich zu einem Kollegen setzen, die Pfeife anzünden[7] und eine schwierige Sache zwanglos aus gemütlicher Distanz mit ihm durchsprechen. Es fällt ihnen schwerer, die Fesseln strikter Formalität und pedantischer Sachbezogenheit abzuwerfen, ohne damit andere Türen zu weit zu öffnen.

Trotz mancher Freiheiten ist jedoch auch das Verhalten zum Kollegen noch systembedingte Gebärde, in einer engeren Öffentlichkeit zwar und mit anderen Stilanforderungen, aber keineswegs ein freies Ausleben persönlicher Bedürfnisse, sondern durch entsprechende kollegiale Erwartungen diszipliniert. Es gehört dazu, über Vorgesetzte zu lästern, Besucher als lächerlich hinzustellen, die Bedeutung der eigenen Behörde oder Abteilung, ihre Arbeit und ihre Aufgaben hochzuhalten, oder die unvernünftige Einmischung anderer zu schelten und durch solche wechselseitigen Äußerungen, die nicht laut werden dürfen, die Solidarität für die weitere Zusammenarbeit zu festigen. Gerade darin, daß einige sich durch vorwitzige, nicht legitimierbare Bemerkungen einer Indiskretion aussetzen, liegt ein Solidaritätsbeweis und eine Art Stilzwang: Es fällt schwer, ihrer Vertrauenserwartung offen entgegenzuhandeln; man muß auf ihren Ton eingehen. Natürlich erlaubt die formale Organisation es jederzeit, eine Situation formal aufzufassen und sich dem kollegialen Gespräch dienstlich zu entziehen. Aber im Kollegenkreise wird ein solches Verhalten als ausgesprochene Feindseligkeit gebucht und um so schärfer verurteilt, je weniger man im Rahmen der formalen Organisation dagegen reagieren kann.

---

[6] Vgl. dazu die Untersuchung von Blau 1960 b, die die Bedeutung des „peer group support" für die innere Freiheit und Gelassenheit gegenüber den bürokratischen Beschränkungen des Handelns zum Gegenstand hat. Blau stellte fest, daß sehr intelligente Bedienstete auch ohne Orientierung am Kollegen durch längere Arbeitserfahrung zu einer gleich befriedigenden Lösung des Problems kommen. Siehe auch die Zusammenfassung bei Blau/Scott 1962 S. 98, 107 f.

[7] Daß dieses Symbol freundlich-informaler Absichten Frauen im allgemeinen nicht zur Verfügung steht, wurde in einer britischen Untersuchung über den Staatsdienst gegen ihre Zulassung angeführt. Vgl. Royal Commission on the Civil Service (1929—30) Minutes of Evidence Q 8936 und 8937, zit. bei Kingsley 1944 S. 184 f.

Während formale Situationen Vertrauen in die Disziplin, Loyalität, Symbolbeherrschung und Ausdruckskontrolle des Kollegen erfordern, können informale Beziehungen sich nur entfalten, wenn das Vertrauen besteht, daß die darin erhaltenen Informationen in formalen Situationen nicht mißbraucht werden[8]. Dieses Vertrauen wird einem Vorgesetzten nur begrenzt zuteil, weil seine Kommunikationen nach oben und nach außen schwer zu übersehen und schlecht zu kontrollieren sind. Daran hat auch die neuere Tendenz, im öffentlichen Dienst ein Recht auf Einblick in die eigenen Personalakten und damit in Personalbeurteilungen zu gewähren, nichts geändert. Die größere Zahl weiterreichender Kontakte, die der Vorgesetzte pflegt, mag so einer der Gründe sein, warum er leicht aus dem Bereich kollegialen Verhaltens ausgeschlossen oder doch nur vorsichtig in Randzonen zugelassen wird. Einem Vorgesetzten gegenüber ist die formale Kontrolle und Absicherung des eigenen Verhaltens nie ganz entbehrlich, es sei denn, daß er so in den täglichen Arbeitsablauf seiner Untergebenen einbezogen ist, daß seine Kommunikationen von seiner Gruppe kontrolliert werden können. Das mag für Vorarbeiter gelten, in der Verwaltung finden sich dafür kaum Beispiele.

Zur Sicherung der Darstellungs- und Kommunikationsfreiheit dient eine professionelle Ethik, welche die Gefahr ungeregelter Konkurrenz unter Kollegen steuert[9]. Wo Konkurrenzsituationen vorherrschen oder sich als möglich abzeichnen, zerbricht das Vertrauen in Loyalität und Diskretion der Kollegen und der freimütige Meinungsaustausch wird erstickt. Daher normiert die Berufsethik der Kollegialität vor allem Grenzen des Konkurrenzverhaltens; bei freien Berufen: des Verhaltens gegenüber dem Klienten (keine Reklame! kein Abwerben!), bei organisierter Arbeit: des Verhaltens gegenüber dem Vorgesetzten (kein Einschmeicheln! kein Angeben![10]).

Das Konkurrenzproblem ist deshalb so prekär, weil das wirksamste Mittel, Konkurrenz zu unterdrücken: die Statusdifferenzierung[11], entfällt. Zum kollegialen Stil gehört wesentlich, daß die Kollegen sich als Gleichgestellte behandeln. In dieser Orientierung fehlt der Rangbezug nicht[12]. Gleichheit dient vielmehr als Rangregel besonderer Art,

---

[8] Zur kollegialen Diskretion als Voraussetzung eines vertrauensvollen Meinungsaustausches finden sich einige treffende Bemerkungen bei Hughes 1945 S. 356.

[9] Zu Konkurrenzkontrolle durch Berufsethik vgl. E. Gross 1958 S. 230 f. und ders. 1961.

[10] Siehe dazu auch oben S. 281 über das Anschwärzen von Kollegen bei Vorgesetzten.

[11] Daß Rangdifferenzierung von der Notwendigkeit befreit, gegen Überlegene zu konkurrieren, haben wir oben S. 159 gesehen.

[12] Das unterscheidet sie von Intimbeziehungen persönlicher Art, in denen es keine Rangprobleme gibt, weil die wechselseitigen Erwartungen durch Ver-

als feststehende Gleichheit, welche die Behauptung und Ausbildung von Rangdifferenzen ausschließen soll und somit implizit auf eine hierarchische Ordnung verweist. Ungleiche Befähigungen und Leistungen werden bemerkt, können sich aber nicht zu festen Statusunterschieden auswachsen. So bleibt die Autorität von Kollege zu Kollege, die durchaus vorhanden sein kann, indirekt und manipulierend, basiert auf Angst, Unsicherheit, Konformismus, Indifferenz, Verantwortungsscheu oder fachlicher Anerkennung, nicht aber auf institutionalisierten Rechten, die offen eingefordert werden können[13]. Letztlich verlangt die zur Schau getragene Gleichheit jedoch eine um so feinere Sensibilität für die Statusimplikationen aller Beziehungen, Handlungen und Ereignisse.

Die Institutionalisierung kollegialen Verhaltens dient, indem sie informal sich herausbildende Ungleichheiten abfängt und zu erscheinen hindert, mittelbar der formalen Autoritätshierarchie. Sie ist ein Korrelat zum formalen Prinzip monokratischer Leitung, schützt den Vorgesetzten gegen Konkurrenz durch einzelne prominente Untergebene und weist Aufwärtsstrebende, die sich mit der fachlichen Anerkennung durch ihresgleichen nicht begnügen wollen, auf den Weg der formal vorgezeichneten Karriere.

Noch andere Gründe führen dazu, daß kollegialer Stil von höchsten Stellen wohl gelitten, ja gefördert wird. Die kollegiale Unterstützung der Darstellungsdisziplin in formalen Situationen ist für die formale Organisation von großer Bedeutung. Die Formalisierung allen Außenhandelns würde, so unerläßlich sie ist[14], allein nicht sicherstellen, daß die formalen Erwartungen wirklich an die Front gelangen und dort nicht nur wirksam ausgeführt, sondern überzeugend dargestellt werden. Denn der Vorgesetzte kann nicht alles kontrollieren. Daß dieselben Anforderungen auch von Kollegen gestellt werden und als Loyalitätserwartungen institutionalisiert sind, stützt die formale Organisation an einem ihrer schwächsten Punkte: dem selbständigen Außenhandeln ihrer Mitglieder. Kameradschaft ist da zumeist ein stärkeres Motiv als Pflicht oder Patriotismus.

Daß formale Erwartungen in hohem Maße auch kollegial institutionalisiert sind, hatte die anfängliche Kontrasttheorie der informalen Organisation nicht gesehen. Sie hatte sich am Konflikt von Arbeiterschaft und Betriebsleitung in Produktionsorganisationen orientiert und diesen Konflikt zu einem Gegensatz von formaler und informaler Organisation, von rationaler und emotionaler Logik, von komplexer Groß-

trautheit mit der Person gefestigt sind und in dieser Form keine generellen Rangfragen aufkommen lassen.

[13] Dazu vgl. Marcson 1960 S. 130 ff. und ders. 1961.

[14] Vgl. dazu oben S. 112 ff.

organisation und kleinen, natürlich-intim verbundenen Gruppen übersteigert[15].

Diese Auffassung wird indes den komplexen Verhältnissen nicht gerecht. Zumindest in Verwaltungsorganisationen ist die formale Organisation in aller Regel akzeptiertes Faktum in der Arbeitssituation[16]. Sie wird nicht bloß als notwendiges Übel empfunden, wird auch nicht einfach gutgeheißen oder abgelehnt, also nach einem emotionalen Freund/Feind-Schema behandelt. Sie ist vielmehr Element einer komplexen Orientierung, die als solche institutionalisiert ist und Zustimmung findet.

Das Prinzip dieser Orientierung scheint der oben[17] ausführlich erörterte Unterschied von Handlung und Erwartung zu sein. Die formale Organisation wird nicht ohne Einschränkung und vor allem nicht dauernd als Handlungsgrundlage verwandt; aber sie wird auf der Ebene der Erwartungen gepflegt, idealisiert und verteidigt. Man trägt ihr als Erwartung Rechnung, sei es durch Erfüllung der Erwartung, sei es durch besondere Umgehungstechniken, die den Schein wahren, also die Funktion der Norm nicht wesentlich stören. So kommt es zu bereitwilliger Kooperation bei der Erhaltung der formalen Struktur als Erwartungsordnung, die der Arbeit Sinn gibt, Zusammenhänge herstellt, Ereignisse voraussehbar macht und sichere Rechtfertigungsgrundlagen enthält. Die Festigkeit solcher Institutionalisierungen zeigt sich besonders, wenn irgend etwas geändert werden soll.

Diese kollegiale Einstellung zur formalen Organisation findet sich deshalb so weit verbreitet, weil sie wesentliche Funktionen für die Erhaltung des Selbstrespektes der Mitglieder besitzt[18]. Sie dient der Selbstachtung, weil sie es ermöglicht, zugleich oder abwechselnd Sanktifikation und Distanzierung zum Ausdruck zu bringen. Die formale Organisation definiert den Sinn der Arbeit, sie gibt auch ganz speziellen, rou-

---

[15] Vgl. dazu Roethlisberger/Dickson 1939. In merkwürdigem Gegensatz zu dieser Ausgangsfeststellung bestand aber durchaus die optimistische Vorstellung, daß durch richtige Gestaltung der formalen Organisation und besonders durch eine darauf angelegte Führungstechnik, durch „teamwork" und Teilnahme an Entscheidungen, durch Dezentralisierung und Förderung des Gruppenzusammenhaltes die informale Organisation für die Ziele der formalen Organisation gewonnen und in ihren Dienst genommen werden könnte. Dazu kritisch oben S. 106 ff.

[16] Vgl. z. B. Blau 1955 S. 173; ders. 1960 b S. 345 f.; Weiss 1956 S. 35 ff. Auch Barnard 1938 S. 169 f. hat beobachtet, daß die formale Autorität sehr stark durch Kräfte der informalen Ordnung gestützt wird. Gerade wenn das der Fall ist, kommt es vielfach gar nicht zur Bildung cohäsiver informaler Gruppen. Das hat Argyris in empirischen Untersuchungen festgestellt; vgl. 1960 S. 143 ff. Ähnliche Ergebnisse berichtet Daheim 1957. Vgl. auch H. E. Dale 1941.

[17] Vgl. S. 272 ff.

[18] Eine Bemerkung über Geschäftssolidarität als Ersatz für abhanden gekommene Selbstachtung findet sich bereits bei v. d. Gablentz 1926 S. 55. Vgl. auch — in weniger abfälliger Form — Weber 1956 S. 566.

tinemäßen Arbeitshandlungen einen gesellschaftlichen Wert. Und andererseits ist sie ein Mittel, das man aus der Distanz beherrscht und als Darstellungsform der Arbeitsbedeutung verwendet. Beide Aspekte werden durch die Kollegen bestätigt und institutionalisiert.

Die Probleme der Selbstachtung in Organisationen berufsmäßiger Arbeit sind Gegenstand einer ausgedehnten Literatur und einer mehr oder weniger pessimistischen Beurteilung[19]. Wir können hier nicht angemessen darauf eingehen. Es leuchtet aber ohne weiteres ein, daß die Arbeit in Organisationen, also laufendes Handeln, das weder in sich selbst befriedigt, noch im Zusammenspiel mit anderen unmittelbar entgolten wird, noch als Ausdruck der eigenen Persönlichkeit und ihrer Werte dargestellt werden kann, das Selbstverständnis des Menschen vor erhebliche Probleme stellt. Trotzdem wird von jedermann sichtbarer Selbstrespekt verlangt; er würde als unzuverlässig erscheinen und Anstoß erregen, wollte er darauf verzichten.

Ein Ausweg liegt in der Spaltung des Ich in ein Organisationsdasein und ein Freizeitdasein. Der Organisationsmensch lebt für seine Freizeit, so daß der Freizeitmensch die ganze Last der Daseinssinngebung zu tragen hat. Neben dieser oft behandelten Problemlösung trägt jedoch auch das kollegiale Verhältnis viel zur Festigung der Selbstachtung in formalen Organisationen bei. Das geschieht vor allem durch die Art, wie die Bindung an die formalen Erwartungen erlebt und behandelt wird

Die hierarchische Statusordnung der Positionen wird als Maßstab der Achtung[20] im großen und ganzen akzeptiert, weil jeder in ihr einen Rang bekleidet oder erstrebt, so daß die Institution nicht angegriffen werden kann, ohne daß die eigene Bedeutung unterhöhlt wird. Weil Vorgesetzte „höher"-gestellt sind, ist es möglich, ihre Weisungen ohne Verlust an Selbstrespekt zu befolgen[21]. Niemand braucht die Verachtung der Kollegen zu fürchten, wenn er sich solchen Weisungen fügt. Wer dagegen offen rebelliert, unterscheidet sich damit von seinen folgsamen Kollegen und droht ihnen Verachtung an. Er wird kaum Unterstützung finden.

Die Belastung durch die Institutionalisierung von Rangunterschieden wird daher nur in Einzelfallentscheidungen bewußt: als persönliches Unrecht, als Verkennen bestimmter Verdienste, als Übergehen bei Beförderungen oder als Bevorzugung von Günstlingen. In immer neuen Gesprächen über diese Themen wird dann die Tatsache verarbeitet, daß eine bewegliche Hierarchie stets mehr Hoffnungen erweckt, als sie erfüllen kann.

---

[19] Vgl. statt anderer Argyris 1957.

[20] Zur Problematik dieses Maßes bleiben weitere Ausführungen vorbehalten. Vgl. unten S. 347 ff.

[21] Vgl. dazu oben S. 129 Anm. 12.

Ebenso wie die vertikale dient auch die horizontale Gliederung dazu, die Anerkennung fremder Entscheidungsleistungen ohne Verlust an Selbstachtung zu ermöglichen. Der Kollege ist zuständig, also übernimmt man seinen Beitrag zur Entscheidung, ohne damit eine Grenze eigener Fähigkeit zuzugestehen. Den gleichen Effekt hat die Unpersönlichkeit aller formalen Kommunikationen. Auch die gemeinsame Schätzung des Organisationszweckes, das gemeinsame Wissen um die Problematik der Aufgaben, die Kenntnis aller bisherigen Versuche und Bemühungen haben diese Funktion der Selbstsicherung. Für den Erfahrenen ist nichts neu und alles schwierig. Mit dieser Problemsicht weist er eigene Erfahrung auch vor Kollegen aus.

Schließlich dient die kollegiale Beziehung in weitem Umfange auch dem Auffangen und der Abreaktion von Spannungen, die in formalen Situationen entstehen. Sie erlaubt aggressive Äußerungen gegen Nichtanwesende, ermöglicht es, aufgestautem Ärger freien Lauf zu lassen[22] und hat insofern Aspekte einer Erholungssituation.

Wenn wir vom Vertrauen in die Aufführungsdisziplin und Loyalität des Kollegen sowie in die Beachtung der notwendigen Kommunikationsschranken gesprochen haben, wenn wir die Bedeutung der kollegialen Beziehung für die Festigung der Selbstachtung und ihren Erholungscharakter behandelt haben, so war damit kein emotionaler Tatbestand und erst recht keine Intimbeziehung gemeint. Eine solche Unterstellung, wie sie der Kleingruppenforschung oder der Soziometrie immer wieder unterläuft, würde den Charakter der Kollegialität völlig verfehlen. Kollegialität ist vielmehr ein durchaus kühles Verhältnis, das mit einer gewissen Indifferenz (die auch aus anderen Gründen systemnotwendig ist) durchgestanden wird. Kollegen sind nicht durch gemeinsame Gefühle oder wechselseitige persönliche Wertschätzung, sondern durch ihr Wissen um die Kehrseite der formalen Organisation und die Notwendigkeit nichtlegitimierbarer Leistungen verbunden. Schon die Mobilität aller Beziehungen, die szenische Begrenzung des kollegialen Verhaltens und die Häufigkeit eines raschen, ja abrupten Wechsels von formalen und informalen Situationen stört die Entfaltung gefühlsstarker Bindungen. Das erforderliche Vertrauen resultiert also nicht aus emotionaler Nähe, sondern ist eine generalisierte Einstellung, ein Vertrauen in das Funktionieren des sozialen Systems, vergleichbar dem Vertrauen in die Kaufkraft des Geldes. Es ist durch die Mitgliedsrolle gedeckt. Sie sichert in den Grundzügen die Erwartung eines linientreuen öffentlichen Verhaltens. Wer als Kollege Mitglied im System ist, wird das Seine zur Pflege und Erhaltung der formalen Struktur tun.

[22] Vgl. hierzu Blau 1955 S. 88 ff. und ders. 1960 b S. 356 ff.; Daheim 1957 S. 171 f.

Wenn jedoch die Mitgliedsrolle das Verhalten nicht mehr deckt, und es auch nicht mehr darum geht, am Anschein formaler Korrektheit zusammenzuarbeiten, muß das Vertrauen auf eine andere Basis gestellt werden. Man kann von jedem beliebigen Kollegen Verständnis für die Grenzen formaler Organisation, für die Aufführungsschwierigkeiten, für notwendige Operationen der Vorbereitung und der Korrektur erwarten. Wer sich jedoch aus diesen oder anderen Gründen persönlich exponiert, wer mit der Abweichung von der formalen Norm ein Risiko eingeht, sucht Unterstützung in kleineren Gruppen besonderen Vertrauens, die wir als Cliquen bezeichnen wollen.

Während Kollegialität eine Beziehung zu jedermann in gleicher Situation bezeichnet, also kein Gruppenverhältnis impliziert, zeigen Cliquen in mehr oder minder deutlicher Prägung Züge von kleinen Gruppen: Sie beruhen auf Vorzugseinstellungen und führen dazu, daß Mitglieder einer Organisation sich mit bestimmten Verhaltensweisen eher an Angehörige ihrer Clique als an andere Personen wenden. Jeder ist Kollege, aber keineswegs jeder schließt sich einer Clique an.

Cliquen bilden sich in natürlicher Fortsetzung und Verdichtung kollegialer Beziehungen immer dort, wo das Verhältnis zur formalen Organisation besonders distanziert und problematisch wird, wo man nicht mehr unbefangen und unmittelbar nach der Berufsnorm lebt, sondern sie aus einem gewissen Abstand sieht und dadurch in ein gebrochenes Verhältnis zur herrschenden Ordnung gerät. Der Schlüssel zum Verständnis des Cliquenwesens liegt in der problematischen Legitimität der Handlungen, die in den Cliquen Unterstützung und Ausdrucksmöglichkeit finden[23]. Cliquen sind nicht die Quelle aller Schwierigkeiten, sondern nur Ausdruck der Tatsache, daß die Organisationsstruktur manche Probleme offenläßt.

Es gibt mehrere Gründe, aus denen das Handeln an die Peripherie der Legitimität geraten kann und deshalb auf besonderen Cliquenkonsens angewiesen ist. Diese Unterschiede prägen verschiedene Cliquentypen, da jede Clique sich um einen speziellen Bedarf an illegalen Handlungen und Ausdrucksmöglichkeiten formiert.

So bilden sich einmal Cliquen, deren Funktion es ist, ihren Mitgliedern unter problematischen Bedingungen die Selbstachtung zu erhalten. Wir

[23] Vgl. dazu namentlich Burns 1955 insb. S. 473 f., der allerdings den Cliquenbegriff selbst in einem engeren Sinne verwendet. An weiteren Untersuchungen vgl. Roethlisberger/Dickson 1939 insb. S. 500—524; Moore 1946 S. 152 ff.; Gross 1951; Sayles 1958; Dalton 1959 insb. S. 52—67. In den meisten Untersuchungen zum Gruppenwesen in formalen Organisationen wird jedoch die Eigentümlichkeit der Gruppen, deren Prinzip die anfechtbare Legitimität der Einstellungen und Handlungen ist, nicht besonders herausgearbeitet; oder es bleibt bei einer Entgegensetzung von Gruppen und Cliquen mit Hilfe der Unterscheidung von gut und schlecht — vgl. etwa Scharmann 1953 S. 68 ff.

sahen schon, daß im allgemeinen die Kollegialität diese Aufgabe miterfüllt. Wenn die Selbstachtung aber besonderen Pressionen ausgesetzt ist, namentlich wenn Mitglieder vor den offiziellen Berufs- oder Leistungsnormen versagen oder ihr Karriereziel nicht erreichen, genügt der kollegiale Halt nicht mehr. Denn unter den Kollegen befinden sich auch erfolgreiche Mitglieder, von denen der Versager sich distanzieren muß, und die Kollegenschaft trägt jenes Gerüst von Normen und Leistungserwartungen, jenes hohe Anspruchsniveau, vor dem der Versager scheitert. Er sucht daher Anschluß an eine engere Gruppe von mißmutigen, resignierenden oder gegenüber den offiziellen Normen indifferenten Personen.

In solchen Zirkeln erfolgt ein Austausch von Gedanken, Meinungen und Informationen, in dem die dominierende Wertstruktur abgewertet oder sonst eine akzeptable Erklärung für den unbefriedigenden eigenen Status erarbeitet wird. Die Tagesereignisse und das Verhalten von nicht anwesenden Personen werden kommentiert in einer Art gehobenem Klatsch, der die eigene Distanz zu diesen Dingen und das Recht zu einer solchen Distanz festigt. Besonders beliebt ist die ironisch-sarkastische Glosse, in der sich die genaue Vertrautheit mit den Gründen und Hintergründen der Ereignisse und die Selbstverständlichkeit einer ablehnenden Einstellung verbinden. Solche Glossen lassen sich nur anbringen, wo vorausgesetzt werden kann, daß Sachkenntnis und Ablehnung geteilt werden, also ein entsprechendes Cliquenklima gegeben ist. Eine andere Äußerungsform ist die Prognose von Schwierigkeiten, die fast immer richtig ist, die die Erfolge der Handelnden als kurzfristige Scheinerfolge entlarvt und außerdem die eigene überlegene Weisheit zur Schau stellt. Auch Erklärungen fremden Handelns durch heimliche Absichten und unerlaubte Motive dienen dazu, den eigenen Rückzug zu rechtfertigen.

Die Aufgabe der Clique ist es, für diese Meinungsbildung laufend verläßliche Informationen als Diskussionsstoff und vor allem sozialen Konsens[24] zu beschaffen. Das ist um so notwendiger, als eine bewußt ge-

[24] Es handelt sich hier um einen Sonderfall der allgemeinen Regel, daß große Systeme Untergruppen bilden, um den Konsens zu intensivieren. Oft suchen die Mitglieder eines solchen Systems mehr Konsens, als sich auf der Ebene des Gesamtsystems erzielen läßt. Diesem Bedürfnis kann man durch Bildung engerer Gruppen mit freier Wahl der Teilnehmer Rechnung tragen, die durch Intensivierung des Kontaktes und durch entsprechende Auswahl der Mitglieder zu weitgehender Übereinstimmung der Ansichten kommen. Der einzelne fühlt sich dann als Mitglied des großen Systems bestätigt und gesichert, obwohl er nicht alle Ansichten aller Mitglieder teilt. Durch Untergruppenbildung ist es möglich, trotz differenzierter ja widerspruchsvoller Meinungen konsensstarke soziale Systeme zu erhalten. Vgl. hierzu namentlich Newcomb 1959; Homans 1961 S. 102 und 118.

Allerdings wird sich nicht vermeiden lassen, daß diese Form der Intensivierung des Konsenses zugleich Spannungen und Konflikte zwischen den

gen die herrschende Auffassung gerichtete Version erarbeitet wird, die sich als abweichend selbst zu legitimieren hat. Sie muß plausibel und konsensfähig sein. Dazu bedarf sie einer Grundlage in guter persönlicher Bekanntschaft der Mitglieder und darüber hinaus gewisser Gleichheiten in Einstellungen und Reaktionsweisen. Nicht jeder Kollege eignet sich als Mitglied der Clique. Die Cliquenmitgliedschaft fordert jedoch nicht viel mehr als Zustimmung zu den Negativbildern und gelegentliches Beitragen von Informationen. Man kann sich durch Geist hervortun und durch geschickte Kombinationen Ansehen erwerben. Man bleibt unergiebig, aber lebendig.

Es gibt wenig soziale Strukturen in solchen Cliquen, wenig institutionalisierte Erwartungen, kaum differenzierte Rollen, kaum Statusunterschiede und keine Führungsstruktur. Es ist kein gemeinsames Handeln nach außen erforderlich, das eine solche Innenordnung sinnvoll machen würde. Ihrer Umwelt, insbesondere der formalen Organisation, paßt sich die Clique vielmehr durch Ironie, Konformismus und Zurückhaltung ihrer wahren Auffassungen an, ein Doppelspiel, das in der internen Ordnung institutionalisiert und gerechtfertigt wird.

Der Verkehrston in solchen Cliquen ist im allgemeinen auf Gleichheit gestellt. Er läßt deutliche Rangunterschiede kaum zu. Trotzdem, und gerade deswegen, kann es reizvoll sein, eine Klatschbeziehung zu seinem eigenen Vorgesetzten zu unterhalten. Dem Untergebenen gibt der Klatsch die Möglichkeit, neuartige Einsichten zu zeigen und sich selbst von negativen Eigenschaften anderer abzuheben; dem Vorgesetzten bietet er eine oft willkommene Gelegenheit zur Flucht aus seiner menschlichen Isolierung.

Konversationscliquen bilden ein Organ für die Ausarbeitung und Darstellung der eigentlichen eigenen Meinung der Mitglieder, die sich durch laufenden Ausdruck zur inneren Überzeugung festigt. Dabei werden große Bereiche des formal gebotenen Konsenses als nur fiktiv bewußt. Das kann, von einem Standpunkt aus, als Untergraben der Moral betrachtet werden. Aus anderer Sicht erscheint derselbe Vorgang als psychologische Entlastung und als Herstellung eines relativ frei beweglichen, indifferenten aber erfüllungsbereiten Verhältnisses zur formalen Pflicht.

Ein anderer Cliquentyp entsteht, wenn Mitglieder der formalen Organisation sich in ihren persönlichen und positionsbezogenen Interessen wechselseitig unterstützen. Wir sind schon wiederholt darauf gestoßen, daß das Zusammenleben in formalen Organisationen Bedürfnisse weckt und Interessen schafft, die im Rahmen und mit den Mitteln der forma-

---

Untergruppen intensiviert. Es ist daher zur Zeit heftig umstritten, ob die Bildung kleiner Gruppen im Sinne der Bestandsinteressen großer Systeme liegt.

len Organisation nicht voll befriedigt werden können. Vor allem ist an die Karriereinteressen zu denken, eine Folgeerscheinung der hierarchischen Struktur, weiter an die Interessen an Arbeitserleichterungen, Nebeneinkünften und Prestigesymbolen, an Kontrolle über den eigenen Arbeitsplatz und seine anstößigen Fakten. Es gibt so viele Wünsche, die man schlecht in eigenem Namen, wohl aber für „tüchtige" und „förderungswürdige" Kollegen vorantreiben kann. Cliquen erstreben zudem in Konkurrenz gegeneinander den Ausbau von Machtstellungen zu noch unvorhergesehenen Zwecken. Sie suchen einen möglichst großen Sektor der Aufmerksamkeit höchster Stellen ständig zu besetzen, suchen Einflußchancen, Kontakte, Zugang zu Informationsquellen und überhaupt Informationen, die über das hinausgehen, was in den formalen Netzen dienstlich angeliefert wird. Nicht sehr viel anders wirken schließlich Cliquen, die in aufrichtiger Überzeugung auf der Grundlage ihres speziellen Aufgabenhorizontes eine bestimmte Gesamtpolitik der Organisation anstreben: großzügige Kreditgewährung an neue Kunden etwa, oder Lockerung der Fesseln gewisser bürokratischer, rechtlicher oder finanzieller Kontrollen; eine Politik, die ihnen ihre Aufgaben erleichtern und besondere Erfolge ermöglichen würde, in deren Verfolgung sie sich aber aus den formal schon entschiedenen Instruktionen herausbewegen. All diese Ziele schaffen vielfältige Chancen für eine Kooperation in Formen, die offiziell nicht vorgesehen sind, ja der formalen Organisation sinngemäß widersprechen oder sogar grob bestimmungswidrig sein können, deren Resultate aber trotzdem als fester Besitzstand etwa in Form einer Beförderung, der Einrichtung eines „Vorzimmers", der Angliederung neuer Zuständigkeiten oder Mitzeichnungsrechte oder durch Verkündung neuer Entscheidungsprogramme formalisiert werden können.

Wenn diese Interessenlagen und Kooperationschancen relativ beständig sind, kann es zu festen Koalitionen mit begrenzter Mitgliederzahl kommen, zu Cliquen im ursprünglichen Sinne des Wortes[25]. Eine gewisse Konsolidierung ist immer dann unumgänglich, wenn weitsichtige Ziele wie Macht und Sicherheit verfolgt werden sollen, die nicht sogleich in barer Münze dem einzelnen zugute kommen. Dann muß die Cliquenzugehörigkeit selbst dem einzelnen als Vorteil bewußt werden.

Strategische Cliquen unterscheiden sich sehr wesentlich von Cliquen der Unzufriedenen. Sie distanzieren sich auf andere Weise von der formalen Organisation, nämlich indem sie diese ihrer eigenen Zielsetzung unterordnen, sie als bloßes Mittel zur Ratifikation von Entscheidungen oder zur Festigung von Machterwerben behandeln. Die strategischen

[25] Diesen Cliquenbegriff verwendet namentlich Dalton 1959 S. 52 ff.; vgl. ferner den Begriff der „cabals" bei Burns 1955 und den Begriff der „strategic work groups" bei Sayles 1958 S. 19 ff. Über „interinstitutional power cliques" s. auch Bensman/Vidich 1962.

Cliquen suchen aktiv Erfolge. Sie neigen zur Ausbildung innerer Differenzierungen. Mitglieder sind für sie von unterschiedlichem Wert je nachdem, welche Leistungen sie beitragen können, über welche Informationsquellen und Beziehungen sie verfügen und vor allem auch: welchen formalen Status sie bekleiden. So kann es gesuchte und umworbene Mitglieder geben (während die Cliquen der Unzufriedenen wenig Werbung entfalten und allenfalls versuchen, Neulinge zu beeindrucken und einzufangen). Es bilden sich innerhalb der Clique Statusunterschiede und Ansätze zu einer festen Führungsordnung aus[26]. Damit wird die Clique auch nach außen verhandlungsfähig. Man weiß, wen man beeinflussen und überzeugen muß, um die Clique zu gewinnen, man weiß, wen man informieren muß, um die Clique zu stimulieren. Man kann sich ausrechnen, durch welche Leistungen für dieses oder jenes Mitglied sich die Unterstützung der Clique gewinnen läßt[27].

Im Inneren gründen sich Cliquenbeziehungen auf tauschartige Leistungsverbindungen. Die Leistungen bestehen vor allem in zweckgerichteten Informationen (oder auch in der Zurückhaltung von Informationen), deren Verwendung Folgen hat, die der Mitteilende übersehen kann[28]. Das setzt eine strenge Disziplin in der Handhabung der Informationen voraus, an die um so größere Anforderungen gestellt werden müssen, als es sich sehr oft um heikle Themen handelt, die das formale Netz nicht passieren können. Die Informationen laufen daher im allgemeinen nur an ausgesuchte Adressaten weiter, vielfach nur an Cliquenmitglieder, so daß sich die Clique durch differentiellen Informationsbesitz von ihrer Umwelt abhebt. Werden solche Informationen nach außen gegeben, so muß ihre Herkunft im Dunkeln gelassen werden. Anders als formale Kommunikationen werden solche informalen Nachrichten typisch nicht authentisiert. Das setzt wiederum voraus, daß jedes Cliquenmitglied persönlich einen Ruf hat, der die Verläßlichkeit seiner Informationen verbürgt, und der durch die Beteiligung an bloßen Gerüchten riskiert würde.

Wenn Cliquenmitglieder auf diese Weise und mit diesen Garantien aufeinander eingespielt sind, bilden sie ein informales Kommunikationsnetz. Die Mitgliedschaft in einem solchen Netz ist oft von beträchtlichem Wert, gerade auch für Träger eines hohen hierarchischen Ranges. Sie versorgt nicht nur faktisch mit vielen Informationen, sondern gewährt außerdem auch die negative Sicherheit, daß nichts weiter los

[26] Dubin 1958 S. 395 empfiehlt geradezu, Cliquen auf unentdeckte Führungstalente abzusuchen.

[27] Diese Behandlungs- und Verhandlungsfähigkeit strategischer Gruppen ist der Grund, weshalb Sayles 1958 sie anderen Gruppentypen vorzieht, auch dann, wenn sie gegen die Betriebsleitung eingestellt sind.

[28] Im Austausch von Informationen sieht E. Gross 1951 eine wesentliche Funktion der Cliquen. Vgl. ferner Burns 1955 S. 480 ff.; Bensman/Vidich 1962 S. 471 f.

ist, und daß man informiert wird, wenn etwas geschieht, was interessiert. Cliquenbeziehungen sind überdies in den Kommunikationsthemen so diffus und unbestimmt angelegt, daß man auch nach Informationen fragen kann, ohne ein Recht dazu spezifisch ausweisen zu müssen. Innerhalb der Clique ist ein Recht auf Beteiligung an allen verfügbaren Informationen institutionalisiert. Auch das macht wiederum deutlich, daß persönliche Disziplin und Zuverlässigkeit unabdingbare Mitgliedschaftsvoraussetzungen sind. Obwohl die Clique gegenstrukturell gebildet ist, verlangt sie typisch die gleichen Eigenschaften, die auch den „guten Bürokraten" auf seiten der formalen Organisation auszeichnen: Ausdrucksvorsicht, Wartefähigkeit, Verständnis für komplizierte Systemzusammenhänge und Sinn für weitläufige Operationen. Die Prägkraft der Mitgliedschaft in formalisierten Systemen reicht weit über den Anwendungsbereich formaler Normen hinaus.

Als informales Kommunikationsnetz dient die Clique der Ergänzung des formalen Kommunikationsnetzes[29] und zwar speziell für Themen, die sich zur Weitergabe in formalen Bahnen nicht eignen, deren Weitergabe aber gleichwohl im Interesse der formalen Organisation liegen kann. Während die Cliquen der Unzufriedenen Informationen nur zur Bestätigung ihres Weltbildes verwenden und dadurch verfälschen, benötigen die strategischen Cliquen sie als Handlungsgrundlage, um an geeigneten Stellen formale Entscheidungen beeinflussen zu können. Dadurch macht sich die Unterhaltung eines ausgedehnten „freiwilligen" Informationsnetzes und Informationsbesitzes für die Clique bezahlt, und die formale Organisation verfügt zugleich über zusätzliche Kommunikationswege, die sie weder zu legitimieren noch zu motivieren braucht.

Beide Cliquenarten stehen in einem eigentümlich zwielichtigen Verhältnis zur formalen Organisation. Cliquen sind nur innerhalb formalisierter Systeme denkbar; denn ihr einigendes Thema sind die problematischen Aspekte der formalen Organisation[30]. Die Cliquen hängen also einerseits von der formalen Organisation ab, distanzieren sich aber andererseits von ihr. Nur Mitglieder der formalen Organisation finden Zugang zu den Cliquen. Deshalb ist es feste Verhaltensregel in allen Cliquen, daß die notwendigen Bedingungen für die Fortsetzung der Mitgliedschaft erfüllt werden müssen. Damit werden auch die formalen Erwartungen jedenfalls in den Situationen, für die sie bestimmt

---

[29] Diese Feststellung findet sich häufig, auch außerhalb der Cliquentheorie. Vgl. z. B. Barnard 1938 S. 223 ff.; Tead 1951 S. 184 ff.; Simon 1955 S. 104 f.; Dahrendorf 1959 S. 39; Mayntz 1958 b S. 79 f.; Albach 1961 S. 396 ff. Siehe auch oben S. 196.

[30] Bereits Roethlisberger/Dickson 1939 insb. S. 525 ff. sahen im Schutz gegen die formale Organisation den wesentlichen Zweck informaler Gruppen. Deren Thematik wird insofern durch die formale Organisation diktiert.

sind, anerkannt. Darauf beruhen die positiven Funktionen des Cliquenwesens für die formale Organisation. Niemand kann es einem Cliquenkollegen übelnehmen, wenn er sich durch formalkorrektes Verhalten absichert, auch wenn es gerade der Sinn des Cliquenzusammenschlusses ist, die formale Rolle abzuwerten, zu bagatellisieren oder zu instrumentalisieren. Diese Bindung der Cliquen an die formale Organisation bedeutet zugleich, daß Cliquen keine selbständige Beweglichkeit besitzen. Sie haben im allgemeinen nicht die Möglichkeit, aus der Organisation auszutreten, weil sie den Wert der Mitgliedschaft in der formalen Organisation nicht ersetzen können[31].

Ein weiteres Cliquenmerkmal besteht darin, daß die formale Organisation der Formalisierung von cliqueneigenen Normen im Wege steht[32]; denn die Cliquen sind durch die formale Organisation in der autonomen Verfügung über Mitgliedschaften behindert. Sie können zwar gewisse Kollegen boykottieren, können nach Möglichkeit davon absehen, mit ihnen informal zu verkehren oder ihnen vertrauliche Informationen zuzuleiten. Aber damit werden die Ausgestoßenen oder Außenstehenden nicht effektiv aus dem Tätigkeitsfeld der Cliquen entfernt[33]. Sie bleiben Mitglieder der formalen Organisation. Die formale Kooperation mit ihnen muß daher fortgesetzt werden. Bei dem steten Wechsel von formalen und informalen Situationen läßt sich der Verkehr auch schwer auf das rein Dienstliche beschränken. So ist es für Cliquen schwierig, wenn nicht unmöglich, klar geschnittene Normen als Mitgliedschaftsbedingung zu entwickeln und an Hand dieser Standards ausdrückliche und verbindliche Entscheidungen über Mitgliedschaften herbeizuführen. Ein solches Handeln würde überdies eindeutig gegen die formale Organisation verstoßen und den Betroffenen zu Appellen an formale Instanzen veranlassen. Denn anders als im Lehnsstaat gibt es in modernen bürokratischen Organisationen nur *eine* konsistente formale Ordnung. Normen, die dieser Ordnung nicht assimiliert werden können, lassen sich nicht formalisieren. Die Cliquen bleiben daher darauf angewiesen, informale Sanktionen zu verhängen, Kontakte zu reduzieren, die Vorteile der Cliquenmitgliedschaft zu ver-

[31] Eine Ausnahme gilt bei freiwilligen Organisationen, die vor allem durch ihren Zweck motivieren. Hier ist die Sezessionsgefahr permanent gegeben, weil schon die abweichende Zweckkonzeption genügt, um die Cliquenmitglieder für eine neue Organisation zu gewinnen. Vgl. dazu oben S. 102. Sobald die Organisation jedoch ein hohes Prestige gewonnen hat, ist auch hier die Sezession schwierig. Die American Medical Association bietet ein gutes Beispiel dafür, daß in solchen Fällen trotz ideologisch fundierter Cliquenbildung, trotz lebhafter, auch in die Öffentlichkeit getragener Kontroversen es nicht so leicht zu einer Spaltung kommt.

[32] Etzioni 1961 S. 245 spricht in ähnlichem Zusammenhang von einem „taboo against formalization of factions".

[33] Vgl. dazu auch die Bemerkungen über die Grenzen kollegialer Sanktionsgewalt oben S. 262 f.

sagen oder gegen Abtrünnige und Gegner zu intrigieren. Daraus erwächst jedoch keine eigene formale Struktur der Clique.

Mit dieser mangelnden Formalität der Cliquen hängt eine Reihe von weiteren Merkmalen zusammen. Die Cliquen besitzen häufig keine scharf geschnittenen Grenzen der Mitgliedschaft. Einige Kollegen nehmen eine zentrale Stellung ein. Bei anderen ist es schwer zu sagen, ob sie dazugehören oder nicht. Sie nehmen gleichsam in verdünnter Weise teil, werden in manchen Situationen dazugerechnet, in anderen nicht. Besonders die Cliquen der Unzufriedenen haben nicht das Bedürfnis nach eindeutigen Mitgliedschaftskriterien. Deshalb verfließen auch die Grenzen des Cliquenwesens zur allgemeinen kollegialen Beziehung. Weiter sind Cliquenbildungen von prekärer Dauer. Sie hängen von persönlichen Beziehungen ab, die sich durch Wechsel der Personen oft rasch ändern. Da es keine institutionalisierten Eintritts- und Austrittsbedingungen gibt, läßt sich die Identität der Clique trotz Wechsels der Mitglieder schwer fassen. Damit ist auch das Gruppenbewußtsein der Clique, das durchaus bestehen kann, von der Vorstellung konkreter Personen und guter Bekanntschaften untrennbar. Cliquen haben keinen Namen. Schließlich haben Cliquen auch keinen formalen Zweck. Sie sind im Inneren auf tauschartige Beziehungen gegründet, die nicht die Einigung über einen bestimmten Zweck voraussetzen. Zwar konzentrieren sie sich oft auf bestimmte Themen, haben ein bestimmtes Tätigkeitsfeld und handeln insofern erwartbar. Auch hat der einzelne oft bestimmte Motive, aus denen er sich einer Clique anschließt. Aber darüber hinaus kommt es nicht zur Formulierung eines Zweckes der Kooperation und nicht zu einer Verpflichtung auf diesen Zweck.

Das Cliquenwesen in formalen Organisationen verdient aus zwei Gründen besonderes Interesse. Einmal ist es zum Verständnis der Leistungsbedingungen und der Grenzen formaler Organisation wichtig, sich die komplementäre Wirksamkeit dieser informalen Gruppen vor Augen zu führen. Zum anderen halten die Cliquen der formalen Organisation gleichsam ein Gegenbild vor Augen. Sie zeigen in typischer Weise ein soziales System, das daran gehindert wird, sich zu formalisieren, eine elementare, natürliche Sozialordnung, an der sich in Umkehrschlüssen studieren läßt, was es bedeutet, wenn ein soziales System formalisiert wird.

24. Kapitel

Verfall und Überleben elementarer Verhaltensweisen

Im Laufe unserer Untersuchungen haben wir uns mehrfach auf Vergleiche des formalisierten Verhaltens, das sich an Mitgliedschaftsbedingungen orientiert, mit elementaren Verhaltensweisen von Angesicht zu

Angesicht, die unmittelbar befriedigen, eingelassen. Dadurch kamen scheinbar sehr entlegene Themen, etwa das der Dankbarkeit, in unser Blickfeld. Diese Vergleiche sollten nicht nur illustrieren, nicht nur das blasse Bürokratendasein mit der Farbenpracht primitiver Kulturen ausschmücken. Der Vergleich ist vielmehr ein wesentliches Moment funktionaler Analyse. Je abstrakter die Bezugsgesichtspunkte der Analysen eingestellt werden, desto unterschiedlichere Handlungen, Leistungen, Einstellungen oder Symbole erweisen sich als funktional äquivalent. Wer die Formalität sozialer Systeme funktional analysieren will, wird daher zu einem Vergleich mit Institutionen nichtformalisierter Sozialordnungen genötigt — und dieser Vergleich setzt ziemlich abstrakte Bezugspunkte voraus, die formale und elementare Ordnungstypen als äquivalent erscheinen lassen. So haben wir gesehen, daß das Problem der Sicherung nicht exakt vorhersehbarer Bedürfnisbefriedigungen in elementaren Ordnungen durch Institutionalisierung der Dankbarkeit, in formalisierten Ordnungen durch die Institutionen der Amtsautorität und des Geldes gelöst wird.

Neben die funktionalen Analysen des II. und III. Teils muß an dieser Stelle die Frage nach der Bedeutung elementarer Ordnungstypen für das faktische Handeln in formalen Organisationen gestellt werden. Soweit ein Verhältnis funktionaler Äquivalenz besteht, wird man annehmen können, daß das formale Verhalten das elementare ersetzen kann Es erfüllt die gleiche Funktion. In formalisierten Systemen vermindert sich der Bedarf, der gewisse elementare Institutionen trägt. Sie sterben ab, weil ihre Funktion auf andere Weise erfüllt wird. Oder sie überleben in funktionslosen Versteinerungen, im Zeremoniell, oder in unantastbaren Moraltraditionen, die auf eine ideologische Funktion beschränkt werden.

Ein solches Verhältnis funktionaler Äquivalenz ist jedoch stets nur relativ auf bestimmte Bezugsgesichtspunkte feststellbar. Es kann weder für konkrete Handlungssysteme im ganzen behauptet werden, noch läßt sich das Verhältnis von elementaren und formalen Institutionen durchgängig so charakterisieren. Elementare Ordnungen sind nie ganz ersetzbar, nie restlos in formales Verhalten auflösbar. Diese Einsicht hatten wir in anderer Formulierung immer wieder betont: daß nämlich die formale Organisation stets nur Teilordnung eines sozialen Systems sein könne. Daher kommt es teils zum Verfall, teils zur Abwandlung und schließlich im Sog der besonderen Spannungen formaler Organisation an manchen Stellen auch zu einer besonderen Konjunktur für Typen elementarer Einstellung oder Handlung.

Da wir mithin keine rasche begriffliche Antwort auf die Frage nach den elementaren Verhaltensweisen in formalen Organisationen geben können, ist das Thema unsere besondere Aufmerksamkeit und ein eige-

nes Kapitel wert. Das gilt um so mehr, als die bisherige Forschung durch die Kontrastierung von formaler und informaler Organisation als zweier gegensätzlicher Systeme eher behindert als gefördert wurde und in ihren weit verstreuten Resultaten noch der Sichtung und Interpretation bedarf[1]. Wir wollen zunächst den Begriff der elementaren oder natürlichen Verhaltensordnung etwas schärfer fassen und dann einige typische Beispiele für die Entwicklungsbedingungen elementarer Verhaltensordnungen in formal organisierten Systemen erörtern.

Als elementar bezeichnen wir Typen und Ordnungen eines Verhaltens, das in direktem Kontakt unter Anwesenden unmittelbar befriedigt[2]. Elementares Verhalten hat einen engen räumlichen, zeitlichen und sozialen Horizont. Es kann Bedürfnisse befriedigen, die allgemeine Bedeutung haben und tief verwurzelt sind, es mag in seinen Wertsetzungen durch kulturelle Traditionen geleitet sein, aber die Bedürfnisse werden in Nahkontakten eines übersehbaren Personenkreises unmittelbar befriedigt, ohne erhebliche Spannungen durch Vertagung, Umwegmotivation und Triebverzichte zu erzeugen. Wo Vertagungen institutionalisiert sind, z. B. in den Institutionen der Dankbarkeit, bleiben sie doch auf bestimmte Menschen und Situationen bezogen und sind nicht übertragbar.

Die Formalisierung des Verhaltens überwindet die Grenzen elementarer Ordnung. Sie gestattet den Aufbau einer bestandfesten, generalisierten Struktur für große, differenzierte Systeme. In solchen Systemen verlieren die Institutionen des elementaren Verhaltens ihren strukturgebenden Rang und damit ihre legitimierende Bedeutung. Sie werden nicht mehr als Normen expliziert, nicht mehr rationalisiert und gelehrt. Gleichwohl sind Nahkontakte natürlich unentbehrlich, und sie sind durch formale Vorschriften keineswegs so festgelegt, daß nicht Spielraum für informale Erwartungen, Rollen und Institutionen bliebe. Das soziale Verhalten bedarf einer viel eingehenderen Steuerung, als durch die Struktur eines sozialen Systems, durch normierte Rollen geleistet werden kann[3]. Menschliche Kontakte brauchen, wenn sie sich befriedi-

---

[1] Bei Homans 1961 S. 378 ff. wird das Verhältnis von elementaren zu formalen Institutionen ähnlich wie hier gesehen, aber es hat in seinen Untersuchungen nur periphere Bedeutung.

[2] Der Begriff wird in diesem Sinne auch von Homans verwandt: „... elementary social behavior is the face-to-face contact between individuals, in which the reward each gets from the behavior of the others is relatively direct and immediate" (1961 S. 7). Er hat jedoch im soziologischen Begriff der primary group eine weitaus ältere Tradition.

[3] Die Herrschaft des Rollenbegriffs in der soziologischen Theorie hat zu einer Vernachlässigung der Probleme unmittelbarer, nicht rollengebundener Kontaktsteuerung geführt. Wir begeben uns mit den folgenden Analysen auf einen theoretisch wenig gesicherten Grund. Vgl. immerhin A. Strauss 1959; Goffman 1955, 1958 und 1961. Siehe ferner unser Kapitel über Eigenrecht der Situation.

gend abwickeln sollen, eine Fülle von sozialen Mechanismen der wechselseitigen Verständigung, um die beiderseitige Erwartungsbildung zu lenken. An erster Stelle ist natürlich die Sprache zu nennen sowie ein ausreichender Bestand an nichtverbalen Symbolen. Daneben gibt es zahllose sehr spezifische Situationsrollen, die vorzeichnen, wie man sich verhält, wenn man etwas fallengelassen hat, wenn man in eine fremde Unterhaltung einbricht, wenn man sich beleidigt fühlt, wenn man mehrmals hintereinander beim Kartenspiel verloren hat usw. Dazu kommen die Regeln der körperlichen Haltung: wie man ein Zimmer betritt, wie man die Hand gibt, Stühle rückt, andere anschaut. Sehr wesentlich sind auch die Formen der Konversationsführung: welche Themen sich eignen, wie man sie einführt, mißbilligt, wechselt, wie man einen Wunsch ausdrückt oder ablehnt, eine abweichende Ansicht mitteilt oder zu erkennen gibt.

Wir können auf diese nicht systemgebundenen Ordnungen menschlicher Kontakte nicht in voller Breite eingehen. Ihre Erforschung ist Sache einer allgemeinen Interaktionstheorie. Zu unserem Thema gehört jedoch die Frage, welche Besonderheiten diese elementaren Verhaltensordnungen in formalisierten Systemen aufweisen, welche Verhaltensweisen überflüssig werden, welche anderen besonders benötigt oder gar strapaziert werden, weil sie die offenen Probleme, Spannungen und wunden Punkte der formalen Organisation kurieren müssen.

Mangels hinreichender Vorarbeiten in einer allgemeinen Interaktionstheorie ist eine systematische und nachweisbar vollständige Behandlung dieses Themas zur Zeit nicht möglich. Wir werden uns daher auf einige Beispiele beschränken, und zwar als Beispiel für sehr reduzierte, nahezu funktionslose Typen (1) auf Helfen und Danken, (2) auf Tauschen und (3) auf Necken und Scherzen eingehen; als Beispiel für stark abgewandelte Typen (4) die Steuerung des Verhaltens durch persönliche Achtung sowie (5) die Formen des persönlichen Bekanntwerdens behandeln; und schließlich als betont wichtige Typen (6) Takt, Höflichkeit und Freundlichkeit und (7) Formen indirekter Kommunikation erörtern.

1. Die Struktur der formalen Organisation ist nicht auf freiwillige Sonderleistungen, Dankbarkeit und persönliche Achtung gegründet, sondern auf formalisierte Normen und Führungsstellen. Wir haben bereits im Kapitel über Motivation[4] gesehen, daß dadurch der Dank seine Bedeutung als tragendes Gefühl eines sozialen Systems nicht entfalten kann und zur Sache einer persönlichen Ethik wird, deren Befolgung weitgehend dem einzelnen überlassen bleibt. In der modernen industriellen Gesellschaft werden die alten nachbarschaftlichen Institutionen des wechselseitigen Helfens und des Dankes obsolet, weil die

[4] Vgl. insb. S. 91 ff.

Versorgung des einzelnen in generalisierten und differenzierten Leistungssystemen über Rechtsansprüche und Kaufchancen sichergestellt wird[5].

Innerhalb formalisierter Systeme, im Verhältnis der Mitglieder zueinander, gibt es kaum noch Anlaß zu Hilfe und Dank. Soweit das Verhalten formal geregelt ist, wird es durch das System — und nicht durch den individuellen Empfänger einer Leistung — entgolten. Niemand schuldet seiner Sekretärin Dank, wenn sie innerhalb ihrer Arbeitsstunden Diktate aufnimmt, Reinschriften fertigt, Telephongespräche vermittelt. Das Sich-Bedanken wird hier zu einer äußerlichen Geste, mit der man ausdrückt, daß alles in Ordnung ist. Das Fließband ist keine Kette von dankespflichtigen Wohltaten. Und selbst in freiwilligen Organisationen, wenn sich Frauen zusammenschließen, um für arme Leute Tischdecken zu häkeln, schulden die Mitglieder einander keinen Dank. Sie arbeiten nicht füreinander, sondern für einen Zweck, und jedes Mitglied kann davon ausgehen, daß die anderen sich diesen Zweck zu eigen machen und keine Dankeserwartungen hegen. Es wäre ein Verstoß gegen den idealen Sinn des Zusammenschlusses, wollte sich eines beim anderen mit Gegengaben bedanken.

Es kommt hinzu, daß Hilfe bei formal zugewiesenen Aufgaben, die nicht durch vorgeschriebene Kooperation, sondern freiwillig erfolgt, im allgemeinen wenn nicht gegen ausdrückliche Vorschriften so doch gegen den Sinn der Arbeitsteilung verstößt, also formal illegal ist[6]. Die formale Arbeitsorganisation ist zweckspezifisch durchkonstruiert. Sie übernimmt die Beschaffung sämtlicher Mittel für ihre Zwecke und richtet dafür besondere Stellen ein, die diese Aufgabe erfüllen. Wenn etwas Notwendiges fehlt, wird es durch formale Kommunikation angefordert. Niemand braucht dabei eine Gunst zu erbitten oder sich in persönliche Abhängigkeit zu begeben. Die formale Organisation geht davon aus, daß jeder seine Aufgabe erfüllen kann. Wenn nicht, so wird ihm nicht dabei geholfen, sondern er wird durch Änderung seiner Zu-

---

[5] Eine verbreitete These der Soziologie. Vgl. etwa LaPiere 1938 S. 164; Carr 1948 S. 70 f.; Mannheim 1950 S. 269 f.

[6] Vgl. dazu Roethlisberger/Dickson 1939 S. 505 ff., 547 f. Eine wichtige Ausnahme aus dem Bereich der Industrie bestätigt diese Regel: Wenn eine gemeinsame Aufgabe mehreren Personen zugewiesen wird, ohne daß deren Einzelbeiträge funktional differenziert und organisatorisch vorgeplant werden, stellt sich im Rahmen dieser Aufgabe typisch ein wechselnder Hilfsbedarf ein und es bilden sich Gruppennormen, die Hilfsansprüche und -pflichten legitimieren. Mit der — zumeist technologisch bedingten — genaueren Organisation der Kooperation verschwindet dieses Phänomen. Vgl. dazu die Unterscheidung von teamartiger und gefügeartiger Kooperation bei Popitz u. a. 1957 a, in der die technisch bedingte Möglichkeit bzw. Unmöglichkeit des Helfens eine wesentliche Rolle spielt.

ständigkeit entlastet oder von seinem Posten abgelöst[7]. Andernfalls würden sich die Verantwortlichkeiten verwischen und nicht mehr feststellen lassen. Außerdem würden durch Zulassung von freiwilliger Hilfe wechselseitige Abhängigkeiten geschaffen. Der Helfende ist immer überlegen. Er kann seine Erwartungen eher ausdrücken und durchsetzen und tritt somit in Konkurrenz zu dem formal eingesetzten Vorgesetzten. Die Duldung von Hilfeleistungen gefährdet die Einheit der Leitung, den hierarchischen Aufbau der formalen Organisation. Sie zeigt Fähigkeitsunterschiede auf und stört dadurch eine organisationsnotwendige Fiktion[8]. Schließlich steht wechselseitiges Helfen in manchen Industriebetrieben in glattem Widerspruch zum Lohnsystem, insbesondere zum System des individuellen Leistungslohns, wenn etwa Zeitlohnarbeiter den Akkordarbeitern helfen[9].

Trotz dieser ungünstigen Umwelt läßt sich das elementare Bedürfnis, zu helfen und sich helfen zu lassen, nicht ganz unterdrücken. Manche Mitglieder formaler Organisation haben persönliche Gründe für ein starkes Bedürfnis zu helfen, sei es um ihre Fähigkeiten zu zeigen, um Ansehen und Status zu erwerben oder weil ihnen die Mangelleistung anderer unerträglich ist. Und andere nutzen jede Chance, eine Hilfe zu erhalten. Sehr häufig setzt sich auch der allgemeine Wunsch durch, die sozialen Beziehungen über das Vorgeschriebene hinaus zu intensivieren und dabei dient Hilfe als Symbol für Kameradschaft und Kollegialität. Besondere Möglichkeiten des Helfens bestehen namentlich in fachlichem Rat[10], im Austausch von Erfahrungen und Informationen, im Anlernen von Neulingen[11] und bei der Korrektur oder Verbergung von Fehlern sowie bei sonstigen, nicht ganz legalen Kooperationen im Rahmen von Cliquen. Es kann dann zur Institutionalisierung solcher Hilfeleistungen in engeren Gruppen kommen, so daß der einzelne sich

---

[7] In einem besonderen Fall, wenn nämlich der tägliche Arbeitsanfall schwer zu übersehen ist, also die allgemeine Arbeitsverteilung schwierig ist, kann es sich empfehlen, eine subsidiäre Norm kollegialen Aushelfens formal zu legitimieren. So scheint der von Daheim 1957 S. 142 ff. berichtete Fall zu liegen. Diese Norm bleibt jedoch notgedrungen unspezifisch, steht daher einer Ablehnung der Hilfe praktisch nicht im Wege, sondern dient allenfalls dazu, die Bitte um Hilfe zu erleichtern und den Einwand der Unzulässigkeit auszuschließen.

[8] Vgl. oben S. 278 f. Siehe ferner die Feststellung von Daheim 1957 S. 148 f., daß Hilfeleistungen nach außen nicht sichtbar werden dürfen.

[9] Dazu manche Belege bei Whyte u. a. 1958 z. B. S. 63 f.

[10] In einer Behörde, die Blau untersucht hat, spielte die freiwillige fachliche Beratung schwächerer Kollegen eine große Rolle. Sie verbesserte die sachliche Qualität der Entscheidungen, besänftigte die Angst vor falschen Entscheidungen, führte zu engem informalen Zusammenhalt der Kollegen, brachte aber auch Unterschiede der Befähigung und des Ansehens an den Tag und schwächte die Autorität des Vorgesetzten. Vgl. Blau 1955 S. 105 ff. Ähnliche Beobachtungen bei Marcson 1960 S. 31 ff. Zum Berufsethos fachlichen Rates in Forschungsorganisationen vgl. Howton 1963.

[11] Vgl. W. F. Whyte 1948 S. 211 ff.; Dahrendorf 1959 S. 39.

nicht auf eine Zuständigkeit oder auf eine besondere Weisung des Vorgesetzten berufen muß, wenn er eine Gefälligkeit, eine kurzfristige Vertretung, das Ausleihen eines Werkzeugs oder einer Hilfskraft erbittet[12].

Solche Hilfeleistungen können durchaus im Sinne des formalen Organisationszweckes liegen und ihn fördern. Sie werden deshalb zuweilen als besonderer Beitrag der informalen Gruppen zur formalen Organisation genannt[13]. Trotzdem lassen sie sich nicht formalisieren; denn sobald sie vorgeschrieben werden, fallen sie in den Bereich der formalen Zuständigkeit und verlieren ihren freiwilligen Charakter. Überdies hat die formale Anordnung von Hilfeleistungen außerhalb der generell zugewiesenen Aufgaben ihre ganz besonderen Schwierigkeiten. Solche Anordnungen werden nur mürrisch und widerwillig ausgeführt und bringen so dem Begünstigten oft mehr Ärger als Nutzen[14].

Der Grund für diesen Widerstand ist nicht nur die zusätzliche Arbeitslast, sondern vor allem, daß der Helfende aus formal zugewiesener Sonderarbeit keinen Statusgewinn und keinen Anspruch auf Dankbarkeit ableiten kann wie aus freiwilliger Hilfe. Das gerade soll durch die Anordnung vermieden werden. Andererseits verzichtet man ungern auf die Vorteile einer freiwillig zugesagten Hilfe. Deshalb findet sich, namentlich in der Verwaltung, häufig ein „gemischtes" System scheinfreiwilliger Hilfe. Der um Hilfe Ersuchte wird gefragt, bevor die Anordnung ergeht. Es wird mit ihm verhandelt. Er erhält Gelegenheit darzustellen, wie überlastet er ist (damit aus seiner Bereitschaft später keine falschen Schlüsse gezogen werden), und erklärt sich schließlich nach langen Ausführungen über seine eigenen Schwierigkeiten, über andere Möglichkeiten der Arbeitsverteilung und über die durchstandenen oder bevorstehenden Herzinfarkte seufzend einverstanden. Die Entscheidung wird in einem bewußt ambivalenten, informalen und formalen Verfahren erreicht, so daß der Helfende die Situation unter den Gesichtspunkten von Bitten und Danken, die anderen sie auf Grund der formalen Anordnung auslegen können.

Wo Hilfe in formalen Organisationen vorkommt, entstehen mithin besondere Probleme. Auch wenn sie den Organisationszweck fördert, hat sie etwas Illegales, zumindest etwas Zweideutiges an sich. Der Organisationszweck kann nicht jedes Mittel rechtfertigen. Er ist nur ein Teilmoment der formalen Struktur. Es gehört zu den Paradoxien formaler Organisation, daß sie um eines Zweckes willen errichtet wird, deshalb ein soziales System schaffen und strukturieren muß und so die

[12] Siehe Gouldner 1954 a S. 108 f.

[13] So z. B. W. F. Whyte 1948 S. 132; Mayntz 1958 b S. 79; Treinen 1959 S. 182 f.; Likert 1961 S. 34 f.

[14] Dazu berichtet Daheim 1957 S. 152 ff. eine Reihe von Beobachtungen; ferner E. Gross 1953 S. 369 f. Weitere Beispiele: Dreyfuss 1933 S. 117 (Warenhaus); Menzies 1960 S. 114 (Krankenhaus).

Möglichkeit verliert, jedes Mittel zum Zweck zu rechtfertigen. Die elementare Ordnung des freiwilligen Helfens und Dankens ist in formalen Organisationen strukturwidrig und dadurch zu einem peripheren Dasein, wenn nicht zu Heimlichkeit und Illegalität verurteilt.

Hilfeleistungen erfolgen deshalb zumeist verdeckt: Man bittet um Hilfe unter der stillschweigenden Voraussetzung, daß man auch zum Vorgesetzten gehen und eine Anordnung herbeiführen könnte. Oder die Hilfe erfolgt in Form von Vorbereitungshandlungen zu späterer formaler Kooperation, in Form einer mündlichen Vorberatung und Abstimmung der Auffassungen, bevor schriftlich mitgezeichnet wird. Auf diese Weise kann schwächeren Kollegen der ganze Entwurf diktiert werden, ohne daß die Hilfe für jedermann sichtbar wird. So kommt es dann nicht zu festen, auch für die Umwelt erkennbaren Dankespflichten und nicht zu Statusverschiebungen. Obwohl Eingeweihte die faktische Verteilung der Fähigkeiten und Arbeitslasten kennen, ist die Hilfeleistung strukturell und symbolisch entschärft und kann in formalen Situationen jederzeit ignoriert werden; ihr altes Königsrecht hat sie verloren.

2. Werden schon freies Helfen und Danken von der formalen Organisation ins halb Illegale abgedrängt, so gilt das noch deutlicher für alle Formen eines bewußt erstrebten Leistungstausches. So sehr organisierte Systeme über ihre Grenzen hinweg Tauschbeziehungen pflegen, so sehr sind sie im Inneren tauschfeindlich eingestellt. Dafür sind zwei Gründe bestimmend: die Anerkennung eines Zweckes (oder einer zusammenhängenden Gruppe von Zwecken) als Rationalkriterium für alles formale Handeln und die Generalisierung der Motivation, die keine isolierbaren Wechselbeziehungen zwischen einzelnen Mitgliedern vorsieht.

Jeder Tausch setzt eine erkannte Divergenz von Zwecken voraus und macht sie sichtbar. Die formale Organisation kann das nicht zulassen, prätendiert sie doch, daß alle Mitglieder denselben Zweck verfolgen, sich auf ihn geeinigt haben und mit den Sachmitteln ausgerüstet werden, die notwendig sind, um ihn zu erreichen. Für Tauschverhältnisse ist im offiziellen Denken kein Raum; sie würden Organisationsmängel bloßstellen.

Wie der leistungsverteilende, so ist auch der motivierende Charakter des Tausches in der formalen Struktur nicht unterzubringen. Für notwendige Motivation wird, wie wir oben gesehen haben, generell gesorgt dadurch, daß die Mitgliedschaft als solche attraktiv gemacht wird. Es ist nicht Sache des einzelnen Mitglieds, andere in partikularen Beziehungen von Person zu Person zur Mitwirkung zu motivieren und ihnen durch Tauschangebote die benötigten Gegenleistungen abzuhandeln. Wo die Zusammenarbeit stockt, wo die Mitwirkungsbereitschaft fehlt,

ist die Mobilisierung genereller Systemmittel: der Dienstweg und die Beschwerde nach oben, die vorgesehene Lösung.

In Wirklichkeit werden Tauschverhältnisse durch diese Maximen nicht völlig beseitigt und auch nicht funktionslos; sie werden nur gezwungen, sich zu verstecken, sich nicht als solche zu erkennen zu geben[15].

Wir haben gesehen, daß die formal anerkannten Systemzwecke keineswegs alles notwendige oder sinnvolle Handeln programmieren und deshalb auch nicht jede Anforderung von nützlichen Sachmitteln, Informationen oder Kontaktchancen decken. Es bestehen, auch wenn man von den rein persönlichen Interessen der Mitglieder absieht, stets mehr Bedürfnisse, als sich formal vertreten lassen. Informationen und andere Hilfsmittel, die man nicht im Rahmen formaler Arbeitsgänge als Mittel rechtfertigen und daher verlangen kann, muß man sich ertauschen. Das ist auch deshalb notwendig, weil die Motivation zu solchen Sonderleistungen durch die formale Organisation nicht sichergestellt ist. Und erst recht eignet sich der Dienstweg nicht zur Erfüllung jener tausend kleinen Wünsche, die in der täglichen Arbeit anfallen, und deren Nichterfüllung sie wesentlich erschweren, wenn nicht lähmen würde. Man kann vom Kanzleivorsteher eine Stenotypistin verlangen, aber nicht jeweils sofort, nicht immer dieselbe und nicht unbedingt eine gute. Der Akkordarbeiter kann, wenn seine Maschine versagt, eine Reparaturkolonne anfordern, kann aber nicht erzwingen, daß sie zuerst zu ihm kommt. Wer dank der formalen Organisation in der glücklichen Lage ist, über Sonderleistungen verfügen zu können, kann etwas dafür verlangen — und sei es nur besondere Nettigkeit oder ein Eingehen auf seine Selbstdarstellung.

Einige typische Tauschmittel haben wir schon kennengelernt, vor allem die Einräumung eines Vorranges der Selbstdarstellung und der Verzicht auf Regelbenutzung gegen die Interessen des Tauschpartners. Dazu kommen: gelegentliche Hilfeleistungen außer der Reihe, das in kritischen Fragen gleicher Meinung sein, die Ausnutzung von eigenen Chancen des Zugangs zu Personen oder Informationen in fremdem Interesse, oder auch einfach der Verzicht darauf, dem Kollegen in voller Übereinstimmung mit allen Vorschriften einen Knüppel zwischen die Beine zu stecken.

Tauschbeziehungen und Tauscherwägungen dieser Art sind überall vorzufinden. Man kann nicht lange in einer Organisation leben, ohne

[15] Zur Bedeutung des Tausches von Gunsterweisen und kleinen Diensten in formalen Organisationen vgl. namentlich Turner 1947; W. F. Whyte 1948 S. 249 ff.; ferner einige Bemerkungen bei G. Strauss 1962 S. 174 f., bei Bensman/Vidich 1962 S. 471 f. und — mehr implizit — auch bei Mechanic 1962. Über Tausch als illegales Korrektiv in östlichen Verwaltungssystemen s. Morstein Marx 1962 S. 156 ff.

ihnen zu begegnen, auch wenn sie nicht als solche dargestellt werden. Sie sind jedoch nur begrenzt rationalisierbar. Von spezifischen Positionen im System aus gesehen, können sie als Elemente in eine völlig rationale Verhaltensstrategie eingehen, welche die Aufgaben dieser Position erleichtert und insofern dem Gesamtsystem dient. Trotzdem können sie, wie wir sahen, von der formalen Organisation nicht anerkannt werden, und damit fehlt ihnen die Rationalisierbarkeit auf der Ebene eines größeren Systems. Eine Organisation kann nicht zum Markt gemacht werden, es sei denn, daß, wie beim Philatelistenverein, die Ermöglichung des Tauschens zum Organisationszweck gemacht wird. Diese Grenzen der Rationalisierung zeigen sich besonders daran, daß sich keine Äquivalente für die Vertragsform und für das Geld als generalisiertes Tauschmittel entwickeln lassen.

Die Vertragsform, die vorherige Vereinbarung eines do ut des, ist nicht entwicklungsfähig, weil sie die Illegalität des Handelns verschärft; denn selbst wenn jede Einzelleistung vielleicht noch legal sein mag, ist es ihre Verknüpfung zu einem Verhältnis wechselseitiger Bedingtheit nicht mehr. Deshalb können Gegenleistungen nicht offen als solche ausbedungen werden. Die eigene Gabe ist kein Argument. Man erwartet — mit beträchtlicher Ungewißheit — ihre Berücksichtigung, und macht seine Erwartungen notfalls kenntlich. Im übrigen tut der Umstand das Seine, daß alle ihre Mitgliedschaft fortsetzen wollen und daher kooperieren müssen. Man sieht sich wieder und hat Möglichkeiten genug, auf Enttäuschungen zu reagieren. Das alles ersetzt jedoch den Vertrag nicht.

Außerdem ist das Tauschen in dieser elementaren Form an bestimmte Partner und an mehr oder weniger zufällige Interessenkonstellationen gebunden. Es ist selten genug, daß man gerade dem etwas bieten kann, dessen Leistung man braucht. Schon ein einfacher Ringtausch dürfte schwer zu arrangieren sein, wenn man auf die Vertragsform verzichten muß und nur vorsichtig darüber reden kann. Die Motivkette wird rasch unübersichtlich und reißt ab. Verknäuelte, undurchsichtige Bedürfnislagen und Leistungsbereitschaften vieler Personen lassen sich ohne ein generalisiertes Tauschmittel wie Geld nicht zur Deckung bringen. Ein gewisser Ersatz für Geld mag im systeminternen Prestige, im Aufbau eines informalen Status liegen, der durch Sonderleistungen verdient und, ist man einmal angesehen und einflußreich, vielfältig ausgewertet werden kann, ohne daß die Tauschvorgänge offengelegt werden müßten. Doch auch dieser Weg führt nach wenigen Kurven auf Schwierigkeiten, welche die formale Organisation bereitet: Der Auswertung des informalen Ansehens sind durch die formale Statusordnung enge Grenzen gezogen, und es ist zumeist sinnvoller, sich auf das Erreichen

eines formalen Status nach den spezifischen Bedingungen der formalen Organisation zu konzentrieren.

Zieht man all dies in Betracht, so werden die faktischen Beobachtungen, die man als Teilnehmer in Organisationen anstellen kann, verständlich: daß Tauschbeziehungen auch in formalisierten Systemen zweckgerichteter Kooperation fortexistieren, daß sie jedoch nicht das Strukturgesetz des Systems bilden, sondern, unterdrückt und entwicklungsgehemmt, sich in die Form einer kalkulierten Leistungsbereitschaft im Verhältnis zu bestimmten leistungsfähigen Personen kleiden; und daß sie mit einem Minimum an Kommunikation und Verständigung auskommen müssen. Jeder Versuch, sie unter der Decke hervorzuziehen und sie als ergänzendes Mittel der Motivation und der Leistungsverteilung zu organisieren, würde unweigerlich zu strukturellen Konflikten führen und daran scheitern.

3. Weniger zentral aber gleichwohl symptomatisch gewählt ist unser nächstes Beispiel für stark reduzierte elementare Verhaltensweisen: die scherzhafte Behandlung von Situationen und widersprüchlichen Erwartungen. Das Ausgangsproblem des Scherzes ist eine überraschende Diskrepanz von dargestellten Erwartungen unter Anwesenden. Darstellungswidersprüche führen, wenn sie evident werden, zu plötzlichen und peinlichen Enttäuschungen. Sie schaffen Verwirrung, entziehen den Beteiligten, besonders dem Enttäuschten, die Handlungsgrundlagen, diskreditieren seine Selbstdarstellung und machen eine Umstellung erforderlich, die nicht ausreichend und im Verborgenen vorbereitet werden kann, sondern sich unter den Augen der Anwesenden vollziehen muß.

Solche Situationen können durch Scherz und humorvolle Auslegung entspannt werden. Humor widerlegt sich selbst. Er greift an, äußert den Angriff aber so, daß er nicht ernst genommen zu werden braucht. Die Diskrepanz wird auf eine Weise ausgedrückt, zum Beispiel so stark übertrieben, daß sie unwesentlich wird, weil zugleich evident wird, daß sie in dieser Form die guten Beziehungen der Beteiligten und ihre grundsätzliche Übereinstimmung nicht trüben kann. Wer widerspräche, schlösse sich aus der Gemeinschaft der Vernünftigen aus. Die belastenden Auswirkungen für die Selbstdarstellung des Enttäuschten und für die Fortsetzung seiner Rolle als Partner werden vermieden, wenn er sich selbst auf den Boden der scherzhaften Situationsauslegung stellen kann. Die Situation ist von dem ungeklärten Widerspruch befreit, der alle Möglichkeiten offenließ; sie ist wieder strukturiert, und jeder weiß, wie er sich zu verhalten hat[16].

[16] Zu dieser Deutung des Scherzes vgl. Goffman 1958 S. 34 Anm. 1. Manche Gedanken in dieser Richtung finden sich auch bei Duncan 1953 insb. S. 49 ff. Siehe ferner Duncan 1962 S. 373 ff. über soziale Funktionen der Komödie.

In diesem Sinne erhält und bestätigt die Komik den Konsens und den Status quo. Das erklärt die Erleichterung, das Wohlgefühl und den emotionalen Ausdruck im Lachen. Das Scherzen ist eine Selbstbestätigung emotional gebundener Gruppen, ein grundsätzlich konservativer sozialer Mechanismus und nicht eine Technik der Problemlösung.

Lachen ist ein soziales Geschehen; man lacht nicht, wenn man allein ist, und wenn man in Gesellschaft anderer allein lachen muß, ist das peinlich, man fällt aus der Rolle. Die tragende Grundlage des Lachens und Scherzens ist der vorausgesetzte Konsens[17], der genügend dicht und sicher sein muß, um als selbstverständlich unterstellt werden zu können und durch Anspielung lebendig zu werden. Wer mitlacht, mitlachen muß, wird dadurch, jedenfalls für den Moment, in eine Solidarität gezwungen. Daraus ergeben sich die Anwendungsmöglichkeiten, aber auch die Anwendungsgrenzen des Scherzes.

In manchen Fällen dient der Scherz der Überbrückung von Kommunikationsschwierigkeiten in zugespitzten Situationen, indem er das Vertrauen in die Gemeinsamkeit der Situationsauslegung und das wechselseitige Verständnis herstellt bzw. wiederherstellt[18]. Das Scherzen kann auch dazu benutzt werden, eine Verständnisgrundlage zu testen, bevor man etwa ein Liebesspiel einleitet. In Phantasie und Spiel betrieben, im Erzählen von Witzen oder im Necken von Anwesenden, trägt es zur Erziehung und Erwartungsbildung bei, indem es allzu überspitzte Erwartungen abschleift und bei den Beteiligten ein Gefühl dafür wachsen läßt, womit man sich lächerlich macht. Scherzen ist betont tolerant, aber doch kritisch, stößt nicht aus, aber korrigiert[19], und erlaubt dem Fehlgehenden, durch Mitlachen sich der Gruppe wieder anzuschließen.

Die Möglichkeit, Widersprüche als Scherz darzustellen und zu entschärfen, wird in zahlreichen Kulturen als Ventilsitte benutzt und ist in einer großen Zahl von ethnologischen Untersuchungen festgestellt worden[20]. Sie wird dann nicht nur zur Bereinigung von Zwischenfällen benutzt, sondern ist als angebrachtes Verhalten für bestimmte Situationen, als eine Art indirekte Kommunikation guter Gesinnung in Form von nicht ernst gemeinten Aggressivitäten institutionalisiert, die zugleich Tendenzen zu offener Feindseligkeit absorbieren. Auch hier liegt letztlich die Funktion des Scherzes als Symbol für Konsens zugrunde.

Um dieser Funktion willen kann das Talent zum Scherzen in einer Gruppe hoch geschätzt oder doch wohl gelitten sein. Der Spaßmacher

[17] Vgl. Burns 1953.
[18] Dazu Duncan 1953 S. 55 f.; Burns 1953; Bradney 1957; R. L. Coser 1960.
[19] Vgl. Goffman 1958 S. 7; R. L. Coser 1960 insb. S. 90.
[20] Vgl. Labouret 1929; D. F. Thompson 1935; Paulme 1939; Radcliffe-Brown 1940; ders. 1949; Pedler 1940; Moreau 1944; Wilson 1957; Hammond 1959.

hat zwar rein interne, integrative Funktionen. Er trägt weder zum Gruppenzweck noch zur Außenanpassung der Gruppe bei, und kann deshalb weder Führer sein noch hohen Status erringen. Das hindert jedoch nicht die Ausbildung von Spezialistenrollen. So erlaubt der Hofnarr dem Fürsten, sich dem Scherz anzuschließen und dadurch eine soziale Verbindung herzustellen, ohne sich als Produzierer des Scherzes gemein zu machen und das Risiko des Mißlingens zu tragen.

Wo jedoch der Konsens problematisch wird, versagt der Spaß. Unter Fremden ist ein Scherz nur in fader, konventioneller Form möglich, gleichsam nur als vorsichtiger Ausdruck des Wunsches nach engerem Kontakt. Wer der sozialen Basis nicht sicher ist, kann eine spaßhafte Auslegung von Situationen nur für fingierte Fälle, auf eigene Kosten[21] oder auf Kosten von Nichtanwesenden versuchen, und auch das nur sehr dezent und mit Rückzugsmöglichkeiten in den Ernst der Normalbeziehung. Als Neuling in einer Gruppe kann man nicht gleich damit beginnen, andere aufzuziehen[22]. Das würde eine Vertraulichkeit betonen, die noch nicht gerechtfertigt ist. Die Rolle des Spaßvogels ist für alte Mitglieder reserviert. Dem Neuling wird allenfalls erlaubt, bei einem Scherz auf seine Kosten mitzulachen[23]. Das Nichtmitlachen auf einen Scherz ist eine deutliche Abfuhr, die besonders peinlich ist, weil sie nicht nur die konkrete Definition der Situation, sondern zugleich einen Versuch der Kontaktaufnahme und Verbrüderung zurückweist.

Die Problematik des Konsenses macht das Scherzen in Konkurrenzsituationen schwierig. Ein Scherz des Konkurrenten wird als raffiniert verpackte Feindseligkeit gebucht. Ebenso fehlt bei Statusunterschieden häufig die Basis für einen gemeinsamen Spaß. Man kann seinen Chef oder seine Schwiegermutter nicht necken. Und auch umgekehrt entwürdigt der Höhergestellte seinen Rang durch Beteiligung an gemeinsamen Scherzen[24]. Respektlosigkeiten sind nur Gleichgestell-

[21] Der Scherz auf eigene Kosten ist eine vorsichtige Form der Annäherung, die auch Untergebene gegenüber ihren Vorgesetzten anwenden können. Die Selbstbezüglichkeit eliminiert jede Aggressivität der Äußerung und benutzt lediglich ihre Solidarisierungswirkung. Vgl. die entsprechenden Beobachtungen bei L. R. Coser 1960 S. 87 f.

[22] Dazu Bradney 1957 S. 185.

[23] Zu Scherzen und Hänseleien als Einführungsriten unter Arbeitern vgl. Miller/Form 1957 S. 141; J. A. C. Brown 1956 S. 97 f.

[24] Vgl. Hammond 1959 S. 186 ff. Einige problematische Ausnahmefälle nennt Bradney 1957 S. 184 f. Sehr interessant sind ferner die Ergebnisse der Untersuchung von R. L. Coser 1960: Durch Beobachtung von humorvollen Äußerungen in Sachkonferenzen einer formalen Organisation (psychiatrische Anstalt) wurde festgestellt, daß Statusunterschiede die Anwendung von Humor als taktvoller Form der Konfliktbehandlung zwar nicht unterbinden, aber strukturieren, und zwar sowohl in der Häufigkeit als auch in der Zielrichtung humorvoller Äußerungen. Höhergestellte haben größere Freiheit für humorvolle Situationsauslegungen, benutzen sie häufiger und vornehmlich auf Kosten Anwesender, die unteren Ränge bedienen sich dieser Möglichkeit seltener, und dann auf eigene Kosten oder im Hinblick auf sachliche Aspekte

ten gestattet, während bei Beziehungen über Statusschranken der Respekt selbst als Ausdruck furchtloser Nachgiebigkeit das Bedürfnis nach ambivalentem Verhalten befriedigt, also eine ähnliche Funktion erfüllt[25].

Von den elementaren Sozialordnungen, die in ihren Institutionen von den Erfordernissen des unmittelbaren Kontaktes ausgehen und deshalb Spaß akzeptieren, unterscheiden sich die großen formalisierten Systeme, insbesondere die Organisationen der Berufsarbeit, wesentlich durch eine andere Konsensstruktur. Soweit Übereinstimmung für die Fortsetzung der Beziehungen erforderlich ist, wird sie formal, das heißt: als Mitgliedschaftsbedingung, gesichert. Das geschieht mit verläßlicher Eindeutigkeit. Es steht im einzelnen fest, welche Erwartungen im System konsenspflichtig sind. Die gemeinsamen Bestandteile der Situation bedürfen keines Symbols; sie sind zitierbar. Daher ist es unnötig, ja deplaciert, sie im Scherz auf indirekte Weise zu bestätigen.

Die Sicherheit dieser Erwartungen läßt Enttäuschungen und Friktionen, wie sie Anlaß zur Auflösung ins Scherzhafte geben könnten, relativ selten werden. Wo Spannungen und Tendenzen zur Abweichung auftreten, sind sie durch die Struktur des Systems bedingt, durch ungelöste Widersprüche oder durch die Belastungen, die die Einordnung in große, unpersönliche, hierarchisch geordnete, indirekt motivierende Systeme für den einzelnen mit sich bringt. Aber diesem System hat jeder Teilnehmer seine Zustimmung gegeben. Es trägt die Zusammenarbeit, nimmt einen wesentlichen Teil der Lebenszeit in Anspruch und bestimmt das gesellschaftliche Prestige des einzelnen. Es kann daher nicht scherzhaft behandelt und von einer anderen Konsensgrundlage aus bagatellisiert werden. Die formale Struktur ist dafür zu wesentlich und zu stark als Basis des Zusammenseins; und außerhalb des definierten, pflichtmäßigen Konsenses gibt es keine ausreichende Gemeinsamkeit. Selbst wenn alle die formale Struktur innerlich ablehnen, ist ihre Einstellung zumindest ambivalent und für scherzhaft-sichere Bezugnahme wenig geeignet.

Weiter steht dem Scherz im Wege, daß formale Erwartungen, weil sie die Mitgliedschaftsfrage und damit das System als Ganzes involvieren, gegen Abweichungen intolerant sind, während Scherz immer

---

des Themas, also auf Kosten von Nichtanwesenden. Auf diese Weise wird der Scherz trotz seiner egalisierenden Wirkung als Statussymbol benutzt und so umgebogen, daß er durch die Art, wie Gleichheit ausgedrückt wird, Ungleichheit bekräftigt. Das erinnert an die Ideologie auf Animal Farm, wo „all animals are equal but some animals are more equal than others" (Orwell 1962 S. 114).

Ein weiteres Beispiel schildert Roy 1959—60: Seine Arbeitsgruppe geriet in eine lang anhaltende Krise, die das Ritual der gewohnten Neckereien unterbrach, als eine statuswesentliche Beziehung ihres informalen Führers zum Gegenstand eines Scherzes gemacht wurde.

[25] Vgl. dazu oben S. 169 Anm. 24.

Kritik mit Toleranz verbindet. Ein Verstoß kann versteckt, aber nicht scherzhaft offengelegt werden. Wer als Vorgesetzter über eine Ordnungswidrigkeit oder ein Versagen stolpert, kann versuchen, den Tatbestand zu ignorieren oder umzudeuten. Er kann ihn nicht als besonders komisch behandeln, ohne seine Untergebenen zu desorientieren, unübersehbare Rückwirkungen im System zu erzeugen und letztlich alle formalen Erwartungen zu diskreditieren. Ähnliches gilt — in geringerem Maße wegen geringerer Verantwortlichkeit — für den Kollegen, der Verstöße bemerkt. So ist besonders in formalen Situationen die humorvolle Äußerung scharfen Beschränkungen unterworfen. Sie springt aus der herrschenden Situationsauffassung heraus, macht die Beziehungen für einen Augenblick informal und kann daher nur in Übereinstimmung mit den allgemeinen Regeln der Situationskontrolle erfolgen. Nur wer über die Situation disponieren, ihren Charakter in dieser Weise ändern darf, kann sich mit Erfolg einen Scherz leisten, und dann auch nur in sachbezogenem, arbeitserleichterndem Sinne[26].

Auch auf nichtformalisierte Situationen wirkt die Eigenart formalisierter Zusammengehörigkeit zurück. Scherzen setzt als Vertrauensbasis eine gefühlsfundierte Solidarität voraus, die sich emotional bekräftigen läßt. In formale Organisationen treten die Mitglieder jedoch in der Regel aus wohlerwogenen Gründen wegen spezieller Zwecke und Leistungen ein. Sie wissen sich und auch die anderen Mitglieder nur partiell engagiert. Es kommt so nicht zu der Ausbildung jenes diffusen Vertrauens: der andere wird schon richtig verstehen, daß Späße auf Kosten von Anwesenden erlaubt.

Schließlich ist zu beachten, daß die Verstärkung des Komischen durch das Spielerische, wie sie in frei erzeugten komischen Situationen, in der Form des Neckens oder Witzemachens, zur Verharmlosung beiträgt, in formalen Organisationen weitgehend entfällt. Der übliche Ernst und die Sachbezogenheit des Verhaltens lassen zwar gelegentlich eine humorvolle Auflösung verkrampfter Situationen oder eine ironische Bemerkung zu, nicht aber ein reines Spiel mit Komik. Es fehlt die Zeit und die Legitimation, sich derart von den Sachaufgaben abzuwenden.

Wenn in formalen Organisationen Komik erlebt und mitgeteilt wird, so handelt es sich zumeist um Randerscheinungen, die keine Funktion für das System haben, sondern lediglich persönlich bedingt sind, Geist zeigen oder der Erholung dienen. So gibt es faktisch kaum „riskante" Scherze über Anwesende. Es überlebt gelegentlich in Arbeitspausen der erzählte Witz, die nur erheiternde oder allenfalls symbolisch gemeinte Komik, die sich auf entfernte Dienstsituationen bezieht, an denen kein Anwesender beteiligt ist, die also keine formale Verant-

[26] Zu diesem Problem und seiner Lösung durch statusgerechte Anwendung des Humors vgl. R. L. Coser 1960 insb. S. 86 f.

wortlichkeit der Zuhörer involviert. Dem entspricht — gesamtgesellschaftlich gesehen — das Überleben literarischer Formen des Komischen in differenzierten Sozialordnungen[27], die keine Situationskomik mehr erfinden, sondern ihren Witz aus Kabaretts beziehen oder als gelernte bzw. angelesene Komik in Alltagssituationen übertragen. So wird die Neuheit des Witzes ein Problem. Schließlich gibt es jene Ausdrucksformen zurückgenommener Aggressivität: Ironie und Sarkasmus, in engeren Cliquen der Unzufriedenen, die sich speziell zur Pflege dieses Ausdrucksmittels zusammentun, dabei aber betont harmlos bleiben und wegen ihrer Unschädlichkeit im System toleriert werden.

In einem Sonderfall[28] allerdings sind scherzhaftes Necken und Ironie als Problemlösungen des sozialen Systems noch in Gebrauch: Wenn ein Konflikt zwischen formalen und informalen Verhaltensnormen auftritt und in ein und derselben Situation durch eine einheitliche Handlung gelöst werden muß, kann die Doppelsinnigkeit des Scherzens benutzt werden, um beiden Normansprüchen zugleich gerecht zu werden. In formalen Situationen kann man, wenn zum Beispiel eine Kontroverse so hart zu werden droht, daß sie die Normen guter Kollegialität oder gar engere Cliquenbindungen zu verletzen scheint, durch eine scherzhafte Übertreibung der Aggression deutlich machen, daß dieser Meinungsstreit der Fortsetzung des guten informalen Einvernehmens nicht im Wege steht. Die formale Rolle wird dann zwar durchgespielt, aber mit Hinweisen auf eine gegenläufige informale Beziehung gespickt. Ein äquivalentes Verhalten ist in informalen Situationen möglich. Dort kann durch ironische oder gar zynische Behandlung formaler Erwartungen die gleiche Ambivalenz ausgedrückt werden: daß man trotz guten informalen Einvernehmens widersprechende formale Normen anerkennen muß. Beim Scherz wendet sich offene Aggression mit angedeuteter Intimität, bei der Ironie offene Anerkennung mit angedeuteter Aggressivität, jeweils an die Normen und Rollenauffassungen, die in der Situation zurücktreten, aber doch mit im Blickfeld bleiben: Der Scherz greift die informalen, die Ironie die formalen Beziehungen an, um sie zu bestätigen[29].

---

[27] Dazu Duncan 1953 S. 50.

[28] Eine andere Ausnahme mag für ausgesprochen langweilige Arbeitssituationen gelten, wo Neckereien nicht um der Komik willen, sondern zur Unterhaltung betrieben werden. Ihnen fehlt dann oft jede Komik, wie der von Roy 1959—60 berichtete Fall zeigt. Sie dienen nur zur Ausfüllung der Erlebnisleere. Vgl. auch Moore 1946 S. 326 ff., der dem aggressiven Schabernack unter Arbeitern jedoch größere Bedeutung für den Zusammenhalt ihrer Gruppen beimißt.

[29] Eine ähnliche Analyse unter Einbeziehung von formalen/informalen Organisationen findet sich bei Burns 1953. Auch Bradney 1957 teilt entsprechende Beobachtungen aus einem englischen Warenhaus mit. Siehe ferner Despres 1958 S. 20.

In dieser besonderen Form nähert sich der Scherz bereits den Verhaltenstypen des Taktes und der indirekten Kommunikation, und das ist auch der Grund, weshalb er in formalisierten Systemen brauchbar ist. Er dient der Bestätigung von Erwartungen in widersprechenden Richtungen und damit der Überbrückung übler Momente durch Manipulation einer komplizierten Konsenslage. Solche Scherze sind weder elementar noch lustig, sondern von Systemrücksichten diktiert.

4. Die persönliche Achtung, die ein Mensch genießt, wird im täglichen Leben als Folgerung aus seinen Eigenschaften angesehen, die logisch richtig oder falsch sein kann. Man achtet einen anderen wegen der Eigenschaften, die er besitzt, und wegen der Leistungen, die er erbringt. Man kann sich dabei täuschen; oder der Geachtete kann in Mißachtung geraten, wenn er sich ändert. In jedem Falle schließt die Achtung an einen vermeintlich objektiven Tatbestand an. Dieses Alltagserleben legt die soziologische Analyse zugrunde. Sie deckt dazu aber weitere latente Funktionen, Bedingungen und Konsequenzen des Phänomens der Achtung auf und gibt dem Begriff dadurch einen anderen Sinn.

Kein Mensch ist imstande, allein ein Bild von sich selbst zu schaffen, für sich allein auszudrücken, was er ist. Er bedarf, um dargestellt zu werden, der Mitwirkung anderer in gemeinsamer zeremonieller Arbeit, die all die Werte, Eigenschaften und Leistungen zum Leuchten bringt, welche er für sich in Anspruch nimmt. Besonders die Darstellung seiner Tugenden und Verdienste muß er weitgehend seinen Partnern überlassen. Die Form, in der andere an seiner Selbstdarstellung mithelfen, so wie er im Tausch an ihrer Selbstdarstellung mithilft, ist der Ausdruck persönlicher Achtung[30]. Die Ächtung des Selbstlobs und des wechselseitigen Sich-Hochlobens auf schmaler Basis macht den einzelnen abhängig von den Bedingungen, nach denen in einem größeren Sozialsystem Achtung gezollt wird. So sind die Bedürfnisse persönlicher Selbstdarstellung und sozialer Konformität im großen und ganzen institutionell gekoppelt.

Diese Überlegungen lassen ahnen, welche Bedeutung den sozialen Ausdrucksbahnen für persönliche Achtung zukommt, was alles die Sozialordnung dadurch erreichen kann, daß sie die Bedingungen für Achtungserweise ordnet, und welche Spannungen entstehen müssen, wenn ein Sozialsystem so angelegt ist, daß sich die täglichen Umgangsformen nicht als Träger des Ausdrucks persönlicher Achtung eignen, sondern diese Funktion verkümmert.

In elementaren Sozialordnungen schließt die Verteilung der Achtung an die Erwartungsordnung des Systems an und dient so der Persönlichkeitsdarstellung und zugleich der sozialen Kontrolle. Ein Mensch ge-

[30] Hierzu finden sich treffende Bemerkungen bei Goffman 1956.

nießt Achtung nach Maßgabe der sozialen Erwartungen, die er erfüllt. Achtung setzt voraus, daß die verbindlichen Erwartungen befolgt werden. Sie wird als besondere Achtung (Hochachtung) verliehen, wenn der Geachtete auch unverbindlich erwartete, besondere Leistungen erbringt. Hochachtung ist also nicht durch bloßen Konformismus zu erringen, sondern erfordert Bemühungen, die nicht ohne weiteres zugemutet werden. Dabei gelten — je nach Rollen und Status — verschiedene Anspruchsniveaus. Ein Schuljunge wird im Fußballspiel nach anderen Maßstäben geachtet als ein Berufssportler. Immer werden aber die Erwartungsrichtungen und das Anspruchsniveau, die Grenze zum Ungewöhnlichen, durch das soziale System definiert.

In der Achtung wird der Persönlichkeit eine diffuse Anerkennung zuteil[31], die darauf beruht, daß die Erwartungserfüllung ihr zugerechnet wird. Eine große Zahl von Einzelerfahrungen mit einem Menschen wird so generalisiert, daß sie als Ausdruck seiner identischen Persönlichkeit erscheinen. Diese Persönlichkeit wird als erwartungsgemäß geschätzt. Sie genießt „Kredit". Dadurch wird die Achtung gegenüber Einzelerfahrungen in gewisser Weise verselbständigt. Sie dient als Grundlage für die Bildung weiterer Erwartungen. Sie läßt sich als solche symbolisieren. Es werden besondere Verhaltensweisen ausgebildet und institutionalisiert, die als Achtungssymbole dienen, die Achtungserwartungen oder Achtungsbezeugungen ausdrücken. Durch Ausdehnung auf die ganze Person ist die Achtung in besonderem Maße fehlerempfindlich. Kleine Ausdrucksversehen, Indiskretionen oder einmalige Entgleisungen stiften unabsehbaren Schaden. Sie lassen sich nicht mehr isolieren, sondern verderben alles. Unter diesem Gesichtspunkt der möglichen Bedrohung heißt Achtung auch „Ehre". Schließlich kann Achtung als solche anderen mitgeteilt werden und wird dadurch zum „Ruf", den jemand genießt, der aber nicht mehr auf spezielle Erfahrungen im direkten Verkehr mit ihm zurückgeführt werden kann.

Der diffuse Charakter der Achtung kommt dadurch zustande, daß die Selbstauslegung des Geachteten pauschal akzeptiert wird. Die Achtung zeigt sich darin, daß man den anderen so nimmt, wie er sich gibt, daß man ihn beachtet, auf seine Situationsdefinitionen, seine Selbstprojektionen eingeht und damit seinem Einfluß nachgibt. Insofern grenzt das Phänomen der Achtung an die Problemkreise des Ranges, der Höflichkeit und des Taktes, die wir an anderen Stellen dieser Arbeit behandeln[32]. Wenn die Selbstauslegung des anderen aus persönlicher Achtung (und nicht nur aus Höflichkeit) akzeptiert wird, liegt darin zugleich ein

[31] In diesem Sinne unterscheidet Parsons 1951 Achtung als diffuse und Billigung als funktional-spezifische Einstellung zum anderen Menschen. Vgl. insb. S. 108, 131 f. und 426 f.

[32] Vgl. oben S. 156 ff. und unten S. 358 ff.

Engagement für die Zukunft und für andere Situationen, eine zeitliche und sachliche Generalisierung, die dem Geachteten ein Recht auf Zusammenwirken an seiner Selbstdarstellung einräumt. Man würde sich selbst widersprechen, wollte man in anderen Situationen achtungswidrig handeln; und man würde aufgebaute Erwartungen durchkreuzen. Daher pflegt man mit Achtungserweisen jenseits der Grenzen bloßer Höflichkeit sparsam zu sein; denn sie können leicht zur Anerkennung eines allgemeinen Vorranges führen. Im freien sozialen Verkehr ist Achtung nur erreichbar, wenn auch der Geachtete eine Verpflichtung eingeht und sich durch sein Verhalten auf eine bestimmte Selbstdarstellung im Rahmen der sozialen Verhaltenserwartungen festlegt, also keinen zu weitgehenden Vorrang beansprucht. Es ist eine schwierige Aufgabe des Taktes, Achtung zu erweisen und doch ihren Ausbau zu einer Rangstellung zu verhindern.

Trotz dieser naheliegenden, gefährlichen Tendenz der Achtung, Rangdifferenzen auszubilden, müssen Achtung und Rang sorgfältig unterschieden werden. Rang ist mit Situationsherrschaft verbunden, also notwendig knapp. Achtung besteht dagegen in einer Anerkennung der dargestellten Person und ist daher in einem sozialen System im Prinzip beliebig vermehrbar. Rang verliert man durch Verlust der Situationskontrolle, Achtung durch Verlust der Ausdruckskontrolle. Dieser Verlust wird zumeist jenen nach sich ziehen.

Daß Achtung als solche bewußtseinsfähig wird, gibt ihr eine Funktion für die soziale Verhaltenssteuerung. Wer besonders geachtet wird, gewinnt dadurch im Verkehr mit anderen besondere Freiheiten, vor allem einen im voraus konzedierten Spielraum für seine Selbstdarstellung. Ihm werden diese Privilegien eingeräumt, weil er Gewähr für Erwartungserfüllung und für gute Leistungen bietet. Ihm gegenüber kann man auch eine Reihe von Vorsichtsmaßnahmen der Selbstverteidigung, gewisse Strategien des eigenen Rollenspiels und die strikte Wahrung eigener Rechte lockern. Achtung kann nicht mit Kleinlichkeit verbunden werden. Darum schätzt der Geachtete die Achtung sowohl als Selbstbestätigung als auch als Einflußchance. So kommt es, daß in der Achtungsbezeugung selbst schon eine Art Dank und Entgelt für die Leistungen liegt, deretwegen jemand geachtet wird. Wer seinen Dank für erwünschtes Verhalten nicht anders abstatten kann, tut dies durch Ausdruck besonderer Achtung, der, wenn wiederholt, zur Anerkennung einer persönlichen Überlegenheit des anderen, zu einem Ranggefälle in der Beziehung führt. Auf diese Weise können aus einer Art unvollständigen, freien Leistungsaustausches Statusunterschiede, ja Herrschaftsstrukturen erwachsen, wenn auch andere Mitglieder des Systems einem unter ihnen besondere Achtung zollen[33].

[33] Vgl. dazu Homans 1961 S. 145 ff., 288 ff. und Bensman/Vidich 1962 S. 472.

Da Achtung auf dauernder Erwartungserfüllung, besondere Achtung auf dauernder Hochleistung beruht[34], bedeutet sie für den Geachteten nicht nur ein Privileg, sondern auch eine anstrengende Selbstverpflichtung. Er darf sich nicht unter seinem Niveau zeigen. Das zwingt häufig zum Verzicht auf unmittelbaren Genuß[35]. In die Empfindlichkeit des besonderen Rufes ist ein scharfer Sanktionsmechanismus eingebaut, der mehr oder weniger kontinuierlich funktioniert[36] und den Geachteten an sein gewohntes und bekanntes Verhaltensniveau fesselt. Das Gewicht dieser Sanktion beruht — ähnlich wie im Falle der Mitgliedschaftsrolle[37] — weniger auf äußerlich zugefügten Vorteilen oder Nachteilen als vielmehr darauf, daß normwidriges Verhalten den Handelnden in Widersprüche verwickelt, seine eigene Prätention durchkreuzt, seine bisherige Selbstdarstellung diskreditiert. Für unser Thema ist interessant, daß man die Wirksamkeit solcher achtungsbewahrenden Disziplin besonders in nicht formal organisierten Sozialordnungen beobachten kann, ganz ausgeprägt etwa in den nichtorganisierten Teilen des akademischen Lebens, wo die Fragen, welche Forschungen in Angriff genommen werden, was und wie publiziert wird und wie man sich zu Publikationen anderer einstellt, heute ganz wesentlich durch Rücksichten auf den wissenschaftlichen Ruf des Forschers mitbestimmt sind.

In formalisierten Systemen ist die wechselseitige persönliche Achtung als Grundregel des Verhaltens durch die formalen Erwartungen ersetzt. Das Verhalten ist — jedenfalls in einigen wichtigen Hinsichten — nicht mehr elementar, sondern systemorientiert. Gleichwohl wickelt es sich wie in jedem System natürlich in unmittelbaren Kontakten ab. Da die Mitgliedsrolle nur die Mindestbedingungen der Teilnahme formuliert, besteht durchaus eine Möglichkeit, durch Mehrleistung Achtung zu erwerben. Jedem Eingeweihten ist das Achtungsprofil der Mitglieder einer Organisation — in seiner Abweichung von der formalen Stellenbesetzung — wohl bekannt. Man weiß, wer zählt und wer nur anwesend ist. Auch kann es zu einem heftigen Wettbewerb um Vorrang auf dem Achtungsmarkt kommen. Aber diese Erscheinungen bleiben peripherer Natur. Sie ordnen sich in ein System ein, das von anderen Gesichtspunkten her strukturiert wird. Sie bilden nicht die

---

[34] Es ist interessant zu sehen, daß der antike Ruhmbegriff im Gegensatz hierzu sehr stark auf die *einmalige* Tat als Grund *dauernden* Ruhmes abstellte. In der Tat kann das vollendete Wesen des Handelnden erscheinen, das als Vollendung zugleich Dauer hat und im Ruhm das Vergehen der Sterblichen überlebt. Denn Dauer ist für die Antike nicht eine Zeitstrecke, sondern verewigte Gegenwart, der Augenblick, der nicht vergeht.

[35] Vgl. die Untersuchung über den Zusammenhang von Statushöhe und Aufschieben von Befriedigungen von Schneider/Lysgaard 1953.

[36] Vgl. Johnson 1960 S. 25 über „frozen reputation" als Sanktionsmechanismus.

[37] Vgl. dazu oben S. 37 f.

tragende, letztentscheidende Ordnung, insbesondere nicht die Herrschaftsrollen. Sie können sich gleichsam nur verkrüppelt, im Dienste sekundärer Funktionen entfalten.

Die Formalisierung gestattet den Aufbau großer, differenzierter Systeme, in denen die erwarteten Leistungen geregelt sind. Sie werden nicht freiwillig erbracht und sie befriedigen nicht diejenigen persönlich, mit denen der Leistende in direktem Kontakt zu tun hat. Daher entfällt das Bedürfnis, Leistung durch Achtung zu entgelten. Es bleibt in gewissem Umfange das persönliche Bedürfnis bestehen, Achtung durch Leistung zu erhalten, aber es fehlt an hinreichenden Motiven, Achtung aus persönlicher Überzeugung zu erweisen. So tritt die Achtung aus der Einordnung in elementare Tauschbeziehungen heraus. Sie wird nur noch als persönliches Prestige auf Grund eines anerkannten, objektiven Leistungsniveaus gepflegt.

Dieselbe Verschiebung zeigt sich an der zugrunde liegenden Erwartungsstruktur. In formalisierten Systemen sind Erwartungsstrukturen spezialisiert, sei es auf Grund des Organisationszweckes, sei es im Hinblick auf bestimmte Folgeprobleme, die formale Organisationen mit sich führen. Es wird daher schwierig, sich selbst oder andere mit diesen Erwartungen voll zu identifizieren, die Erwartungserfüllung persönlich zu wünschen oder persönlich zuzurechnen, dafür dankbar zu sein und deswegen Achtung zu fühlen. Soweit es noch Achtung gibt, gleicht sie mehr und mehr der objektiven Leistungsfeststellung und verliert jenen persönlich-diffusen, generalisierten Charakter, auf dem ihre Funktion in elementaren Sozialordnungen beruht. Achtung wird als fachliche Anerkennung zuteil; sie wird durch ein Versagen als Sportler, Ehemann oder Zechkumpan kaum geschmälert. Man findet einen gewissen fachlichen Ehrgeiz, kein schlechtes Werk abzuliefern — und damit verbunden: hohe Empfindlichkeit gegen Kritik. Manche tüchtige Mitglieder versuchen, in dieser speziellen Hinsicht einen Ruf zu gewinnen, der sich durch Beteiligung an wichtigen Entscheidungen und durch Einfluß bezahlt macht. Aber sie erreichen auf diese Weise doch nur die soziale Bestätigung eines Ausschnitts ihrer Persönlichkeit, eine Sicherheit und eine Bewährung spezifischer Darstellungsgepflogenheiten, die sie in andere Verhaltenssphären nicht übertragen können.

Die Entwicklung dieser fachlichen Anerkennung wird indes durch die hierarchische Ordnung des formalen Status entscheidend behindert. Gerade weil die Anerkennung eines höheren Status das stärkste Mittel ist, persönliche Achtung auszudrücken, leidet die Achtungsordnung darunter, daß die Statusordnung von anderen Gesichtspunkten okkupiert und ihr entfremdet wird.

Im Grunde erstickt die Hierarchie die freie Konkurrenz um die persönliche Achtung des Mitmenschen bereits dadurch, daß sie der Achtung durch den Vorgesetzten mehr Wert gibt als der Achtung durch Gleichgeordnete oder Untergebene[38]. Will man Achtung erlangen, die wirklich zählt, muß man sich um seinen Vorgesetzten kümmern, der seinerseits auf die Achtung des Untergebenen nicht in gleichem Maße angewiesen ist. So kann sich kein natürliches Gleichgewicht von Bedarf und Leistung einspielen.

Vor allem gibt die Hierarchie sozusagen eine offizielle Definition des beruflichen Erfolges: Je weiter hinauf einer gelangt, desto größeres Ansehen hat er verdient. Im Verlauf dieses Aufstiegs muß er aber zugleich das fachliche Spezialistentum hinter sich lassen, und damit jenen Bereich, in dem man Leistungen objektiv dokumentieren kann; für höhere Stellungen in Organisationen gibt es kaum sachliche Erfolgskriterien, die eine eindeutige persönliche Zurechnung der Leistung erlauben. Die hierarchisch herausgehobene Stellung hat daher in weitem Umfange die persönliche Achtung durch formale Einflußrechte, durch offizielle Statussymbole und nicht zuletzt durch höheres Gehalt zu ersetzen[39].

Die Respektsformen des hierarchischen Verkehrs sind überdies unpersönlich stilisiert. Sie geben deshalb keinen Aufschluß über persönliche Achtung, können sogar durch lahme, ironische, säuerliche, übereifrige oder peinlich-exakte Ausführung dazu benutzt werden, sich von der Respektsperson zu distanzieren. Auch kann der Untergebene bei allem Respekt sich selbst als schlechter Zuhörer vorführen: steif, gelangweilt, nicht verstehen könnend, resonanzlos, Kontakt meidend. Damit nutzt er den nicht formalisierbaren Teil seiner Rolle aus, um Mißachtung zu zeigen. Die Respektsformen des Verhaltens hindern den, der seinen Ausdruck zu nuancieren weiß, also nicht daran, seine wirkliche Einstellung zur Person durchscheinen zu lassen. Die Art, wie man Respekt ausdrückt, kann zur Beleidigung werden. Umgekehrt zeigt sich der unpersönliche Charakter des Respekts auch daran, daß es unfair und gefährlich wäre, ihn ernsthaft auf die Probe zu stellen, etwa persönliche Loyalitätserwartungen daraus abzuleiten. Obwohl die Respektsform dem Vorgesetzten Darstellungsvorrang einräumt, kann er sie nicht zu einer ganz persönlichen Selbstdarstellung benutzen. Er findet im Untergebenen eine Reaktion auf seinen Rang, nicht auf sich selbst. Er wird auf diese Weise menschlich isoliert und muß die Respektsbarrieren erst

---

[38] Darauf weisen Blau/Scott 1962 S. 122 f. hin.

[39] Dazu vgl. die scharfe Kritik bei V. A. Thompson 1961. Siehe ferner Dubin 1959 S. 233 ff. über Spezialisierung und Karrierelänge und Marcson 1960 insb. S. 73 ff., 129 f. über Statusprobleme von Wissenschaftlern in Forschungsorganisationen.

in gewissem Umfange niederfeilen, um als Persönlichkeit auftreten zu können[40].

Wo formaler Rang und persönliche Achtung auseinanderfallen, blokkiert diese Divergenz schließlich sogar das offene Einfordern des geschuldeten Respektes, das an sich zulässig und möglich wäre; denn wer zu solchen Zwangsmitteln greift, macht eben damit offenkundig, daß er keine persönliche Achtung genießt. Unter diesen Umständen wird der formal geschuldete Respekt im wesentlichen nicht durch formale Mittel, sondern dadurch gesichert, daß der Vorgesetzte über unerlaubte Rachemöglichkeiten verfügt, die ihren Anlaß nicht verraten[41] — ein Beispiel für eine lebensfähige und bewährte Verflechtung formaler und informaler, legaler und illegaler Strategien.

Dient die formale Hierarchie demnach nicht dazu, wirkliche persönliche Achtung zu verteilen, so absorbiert sie doch die offiziellen Respektsformen und hindert den öffentlichen Ausdruck einer anders begründeten, abweichenden Achtung. Als einzig-legitime formale Ordnung der Respektsbezeugung verklemmt sie die Erfolgs- und Achtungschancen des Spezialisten[42]. Er ist mehr und mehr darauf angewiesen, die Achtung seiner Berufskollegen außerhalb der Organisation zu suchen. Auf diese Weise werden die Bezugsquellen der Achtung ausgedehnt und aufgesplittert. Sie liegen nicht mehr, wie in elementaren Verhaltensordnungen, bei denjenigen, mit denen man unmittelbar zu tun hat. Sie sind nicht mehr durch gute persönliche Bekanntschaft gesichert. Statt dessen wächst das Interesse an äußeren, rasch erkennbaren Symbolen für erworbene Achtung, an Möglichkeiten der Dokumentation, an Formen der leichten wechselseitigen Verständigung über die gebührende Achtung unter Fremden und an Möglichkeiten, Achtung in andere Systeme mitzunehmen. Zugleich gewinnen Berufsgruppen, Fachverbände, Interessentenorganisationen als Bezugsgruppen der Achtungseinschätzung Macht über die Orientierung von Organisationsmitgliedern. Es wächst das Bedürfnis nach Fachtagungen, deren latente Funktion die eines Achtungsmarktes ist: Sie dienen der Feststellung und dem Vergleich des beruflichen Prestiges von Mitgliedern verschiedener Organisationen.

---

[40] Vgl. die vier Strategien, mit denen nach Burns/Stalker 1961 S. 210 ff. ein Generaldirektor seine Isolierung auf legale oder illegale Weise ausbeuten oder ihr entfliehen kann. Ähnliche Vorstellungen finden sich bereits bei Jaques 1951 S. 278 ff.

[41] Vgl. dazu die Ausführungen über personalpolitische Sanktionen oben S. 263 ff.

[42] Diese Randstellung des Spezialisten findet sich besonders ausgeprägt im britischen Staatsdienst. Vgl. dazu die kritische Erörterung bei Kingsley 1944 S. 167 ff. Zu den Status- und Karriereschwierigkeiten des Spezialisten im allgemeinen s. Dubin 1959 S. 233 ff.

Innerhalb einzelner Organisationen gibt es echte Achtung nur noch in halb illegalen Formen: als Anerkennung des formal nicht Anerkennbaren. Achtung gewinnt zum Beispiel, wer Verantwortung übernimmt, ohne dazu formal verpflichtet zu sein, wer also imstande ist, Zweifel zu überwinden und entscheidungsfähige Unterlagen zu liefern. Diese Leistung der Absorption von Unsicherheit kann formal nicht vorgeschrieben und nicht sanktioniert werden. Sie wird typisch durch persönliche Achtung entgolten.

Ein anderer Fall ist die Achtung, die man durch Einfluß auf die eigenen Vorgesetzten im Kollegenkreise oder bei Untergebenen erringen kann. Wenn jemand solchen Einfluß, der formal nicht anerkannt und erst recht nicht gefordert werden kann, einsetzt, um Interessen seiner Kollegen oder Untergebenen zu fördern, wird diese Leistung durch persönliche Achtung entgolten. Ähnliches gilt für den Vorgesetzten, der brauchbare Illegalitäten deckt und auf seine Kappe nimmt, oder für den Kollegen, der gern bereit ist, außerhalb seiner Zuständigkeit und unter Verstoß gegen das formale Schema der Arbeitsteilung anderen mit Rat und Tat zu helfen.

In dieser abseitigen, versteckten und häufig latenten Form erfüllt die persönliche Achtung wichtige Funktionen für das organisierte System dadurch, daß sie Leistungen motiviert und entgilt, die notwendig sind, aber formal nicht organisiert werden können. Sie bleibt eben deshalb im Schatten der formalen Organisation, nährt sich von oppositionellen Regungen und läßt sich nicht ohne weiteres als stützendes Rollenmerkmal in die formale Autoritäts- und Führungsstruktur einbauen. Wer glaubt, diese Schwierigkeit durch richtige Personalauslese beheben zu können, die achtbare Personen in die leitenden Stellungen bringt, verkennt, daß Achtung nicht einfach Resultante individueller Eigenschaften ist, sondern ein Ergebnis sozialer Prozesse, die sich nur in Systemen mit bestimmten strukturellen Voraussetzungen voll entfalten können.

Die formale Organisation eines sozialen Systems bricht demnach hier, wie auch in anderen Fällen, eine elementare Funktionsgemeinschaft auseinander, um das soziale System für sich mit eigenen Grenzen zu stabilisieren. Die Formen des Ausdrucks persönlicher Achtung dienen nicht mehr zugleich der Persönlichkeitsdarstellung und der sozialen Integration. Gewonnen wird auf diese Weise die Möglichkeit, Verhaltenserwartungen und Handlungen nach speziellen Sachgesichtspunkten zu organisieren, unabhängig von den Bedingungen des Achtungserwerbs. Bezahlt werden muß diese Entwicklung mit einer Reihe von Folgeproblemen, vor allem mit der Notwendigkeit, Achtung und Ehre als Antrieb zu ersetzen, und mit psychischen Belastungen, die sich einstellen, wenn der Mensch beim Abtasten der sozialen Bedingungen seiner Selbstachtung ins Leere greift.

5. Die vertraute „Bekanntheit" von Personen und Orten ist für den Prozeß der Erwartungsbildung von grundlegender Bedeutung. Sie dient der Vermittlung und der Stabilisierung von Erwartungen. Viel überzeugender als alle abstrahierten Typen, Rollenbilder oder Verhaltensvorschriften flößt einem das Wiedererkennen des Konkreten Vertrauen ein. Schon optisch zeichnet sich ein bekanntes Gesicht vor unbekannten aus und fordert zur Zuwendung auf. Es bestätigt, daß bestimmte Erwartungen angebracht sind und sichert zu, daß nicht hinter dem Horizont des aktuellen Erlebens unheimliche Ereignisse lauern, die einen beim nächsten Schritt überfallen können. Daraus erklärt sich die besondere Sicherheit, ja Freude, wenn man auf etwas Bekanntes trifft. Und selbst wenn es ein Feind ist, wird man durch ihn fasziniert.

Persönliche Bekanntheit entlastet auf eine Weise, die noch ganz unerforscht ist, die generalisierte Struktur der Verhaltenserwartungen, die Normen, Rollen und Institutionen[43]. Elementare Sozialordnungen, die auf umfassende persönliche Bekanntschaft bauen können, wurzeln damit in einer Grundsicherheit, die durch noch so ausgearbeitete und sanktionsbewehrte Verhaltensregeln nicht ersetzt werden kann. Umgekehrt gesehen, wird die allgemeine Rollenstruktur mit besonderen Anforderungen belastet, wenn sie mit tragfähiger persönlicher Bekanntschaft der Sich-Begegnenden nicht mehr rechnen kann.

Diese allgemeinen Überlegungen machen verständlich, welche Bedeutung den sozialen Institutionen des Miteinander-Bekanntwerdens zukommt[44]. Sie stellen die Weiche, die regelt, ob und welche Beziehungen mehr in guter persönlicher Bekanntschaft oder mehr in allgemeinen Systemgarantien ihre Erwartungssicherheit finden.

Jede Sozialordnung kennt Formen des Verhaltens zu unbekannten Personen, die eine nahezu voraussetzungslose Verständigung ermöglichen. Dabei bleibt es im allgemeinen dem beiderseitigen Konsens überlassen, ob eine Bekanntschaft geschlossen werden soll. Es gibt Formen, in denen diese Möglichkeit unverbindlich abgetastet wird, in denen Statusansprüche mitgeteilt, geprüft und akzeptiert oder taktvoll zurückgewiesen werden, ohne daß einer der Beteiligten sich durch direkte Wünsche einer kränkenden Ablehnung aussetzen muß. Auf gleiche Weise kann über das Ausmaß und den Intimitätsgrad der Bekanntschaft entschieden werden. Die Bekanntschaft entwickelt sich in einem Prozeß vorsichtiger wechselseitiger Selbstmitteilung, der den Partnern die Grundlage für die weiteren Schritte liefert und nach und

[43] Die umgekehrte Feststellung: daß fest geordnetes Rollenhandeln von der Erforschung persönlicher Eigentümlichkeiten entlastet, gilt natürlich entsprechend. Sie findet sich z. B. bei Jones/Thibaut 1958.

[44] Zum wachsenden sozialpsychologischen Interesse am Prozeß des Miteinander-Bekanntwerdens und zu seiner theoretischen Bedeutung vgl. zwei neuere Veröffentlichungen: Thibaut/Kelley 1959 S. 64 ff. und Newcomb 1961.

nach enthüllt, für welche Situationen, Rollen, Konversationsthemen und gemeinsame Handlungen ausreichend Konsens vorhanden ist. Schwierige Schwellen, etwa die Vereinbarung eines ersten Wiedersehens oder das Duzen, werden erst überschritten, wenn ausreichende Anzeichen für eine günstige Aufnahme vorhanden sind. So kann sich eine Bekanntschaft einspielen, die in ihrem Umfange und im Grad der Annäherung den persönlichen Interessen entspricht und von Verständigung getragen ist.

Dieser Prozeß des Bekanntwerdens wird nur unter bestimmten sozialen Rahmenbedingungen die Chancen persönlicher Vertiefung wirklich nutzen können, die in menschlichen Beziehungen angelegt sind[45]. Zwei Voraussetzungen erscheinen uns besonders wichtig: Der soziale Rahmen der Begegnung regelt, ob die Fortsetzung und Stabilisierung der Beziehung den Neubekannten überlassen bleibt (was Neugier und Ausforschungsmanöver zur Entscheidungsvorbereitung stimuliert), oder ob ihnen diese Verantwortung entzogen ist. Und er entscheidet weitgehend darüber, welche Informationen über sich selbst man gleich anfangs geben und welche Informationen über den anderen man erfragen kann. In beiden Hinsichten ruiniert die formale Organisation den elementaren Vorgang.

Wenn sich bisher unbekannte Mitglieder eines Systems auf dessen Basis kennenlernen, liegt die Stabilität ihrer Beziehung durch die gemeinsame Mitgliedschaft fest. Sie müssen sich in diesem Rahmen beachten und sind gegebenenfalls verpflichtet, sich wiederzubegegnen. Die Eigenstabilität ihrer Beziehung hat kein Interesse, nicht einmal um Macht und Vorrang im Verhältnis zueinander können sie ringen[46]. Ihre Verantwortung ist darauf begrenzt, eine notwendige Beziehung unbelastet zu erhalten. Es fehlen Anreiz und Gefahr der Vertiefung. Daher hat es auch keinen Sinn, sich mit Präliminarien abzugeben oder erst Luftstreiche zu führen, wie Gracián[47] empfahl. Man kommt am besten gleich zur Sache.

Deshalb, aber auch weil der Gesprächsstoff sachlich anspruchsvoll zu sein pflegt, also über die Person wenig Informationen vermittelt, fehlt es an Schlüsseln für ein individuelles Bild des Partners, das die einzigartigen Chancen dieser Beziehung aufdecken könnte. Und wenn man Informationen über ihn errät, sich ein Bild macht, so sind es doch keine mitgeteilten Informationen, also kein gemeinsamer Besitz, der

---

[45] Vgl. dazu Jones u. a. 1961 mit einem Experiment zu der These, daß rollenkonformes Handeln wenig Ansatzpunkte für persönliche Bekanntschaft bietet, weil es der Person nicht zugerechnet wird.

[46] Daß vorgegebene Machtverhältnisse den Prozeß des Bekanntwerdens und der Selbstmitteilung behindern, betonen auch Thibaut/Kelley 1959 S. 70 mit Hinweis auf die noch spärliche experimentelle Forschung.

[47] Gracián 1961 Nr. 164.

in weiteren Erörterungen ausgearbeitet und vermehrt werden könnte. Jeder ist primär daran interessiert, den Partner in bestimmte Sachzusammenhänge einzuordnen und charakterisiert ihn von diesen Möglichkeiten her. Man macht sich schnell ein Klischee und bleibt dabei; denn erste Eindrücke bestimmen mehr oder weniger das Auffassungsschema, mit dessen Hilfe spätere Erlebnisse verarbeitet werden[48].

Abgesehen davon beeinträchtigt die formale Organisation auch die Deutbarkeit persönlicher Annäherungsversuche. Wenn sich anläßlich eines zufälligen Zusammentreffens eine Bekanntschaft anbahnt, ermuntert jede Zustimmung weitere Schritte zum Ausbau der Beziehung; man kann daraus schließen, daß der Partner persönlich die Fortsetzung des Kontaktes wünsche. Bei formal organisiertem Verhalten liegt indes nur pflichtmäßiger Konsens vor, der sich nicht als Indiz für die Bereitschaft zu engerer persönlicher Bekanntschaft eignet. Jeder kennt genau die typischen Mitgliedschaftsmotive des anderen Mitglieds; er kann sie jedenfalls nicht auf die Annehmlichkeit des persönlich-individuellen Verkehrs beziehen. Daher ist es ausgesprochen schwierig, die formale Mitgliedsrolle als Kristallisationspunkt für intimere Beziehungen zu benutzen, selbst wenn der geheime Wunsch danach allseitig besteht. Es fehlt an Möglichkeiten taktvoller Exploration wahrer Neigungen und Absichten.

Wenn Unbekannte sich als Mitglieder eines sozialen Systems treffen und es zu ihren formalen Mitgliedspflichten gehört, in bestimmtem Umfange Bekanntschaft zu schließen, tritt demnach die Selbststeuerung des Bekanntwerdens samt ihren Taktregeln und Ausdruckssymbolen außer Kraft. Darin liegt zugleich ein institutioneller Schutz vor zu weitgehender Bekanntschaft, der nötig wird, wenn die Bekanntschaft nicht mehr frei gewählt oder verworfen werden kann. In alle professionellen Rollen und besonders in alle formalen Mitgliedsrollen ist ein Tabu gegen Ausweitung der Bekanntschaft eingebaut, durch welches der indirekten Motivierung der Beziehung Rechnung getragen wird. Die formale Mitgliedsrolle eröffnet keinen Zugang zu Rollen des Partners außerhalb des Systems. Als Kollege kann man nicht erwarten, in die Familie und Wohnung anderer Kollegen eingeladen zu werden.

Unter diesen Umständen wird die persönliche Bekanntschaft als Erwartungsgrundlage, Argument oder Annäherungsbasis verdächtig, ja illegal. Man darf Bekannte formal nicht anders behandeln als Unbe-

[48] Vgl. dazu Dailey 1952, ferner die allgemeinen Literaturhinweise bei Zalkind/Costello 1962 S. 221 ff. Ebenso viele Experimente gibt es allerdings, welche die Bedeutung der *jüngsten* Eindrücke beweisen; vgl. dazu Anderson/Barrios 1961 mit weiteren Hinweisen. Die Frage muß zur Zeit als offen behandelt werden und wird sich ohne Verfeinerung der Problemstellung kaum lösen lassen.

kannte, besonders ihnen nicht den Vorzug geben. Und wenn man es doch tut, weil die Organisation diese Möglichkeit der Einflußnahme nicht voll ersetzen kann, muß man sich mit besonderen Kautelen umgeben, sich vorsichtig ausdrücken und gegen Einblicke sichern. Das Problem des Favoritismus, der „persönlichen Beziehungen", der ungerechten Bevorzugung haben ihren Grund darin, daß persönliche Bekanntschaft nicht mehr allgemein systemtragende Handlungsgrundlage sein und deshalb nicht institutionalisiert werden kann[49].

Obgleich die Bekanntschaft in formalen Organisationen typisch auf ein Verhalten in speziellen Rollen begrenzt bleibt, treten doch einige charakteristische Effekte des persönlichen Bekanntseins auch hier auf: die wahrnehmungsmäßige Auszeichnung des Bekannten als vertraut und bevorzugt, die Sicherheit und Automatik wechselseitiger Erwartungen und — dadurch bedingt — die Bewußtseinsentlastung und Erleichterung der Selbstdarstellung[50].

Da die Erwartungen infolge längerer Bekanntschaft festliegen, kann man nachlässiger auftreten und damit rechnen, daß die laufenden Eindrücke an Hand des vorliegenden Schemas korrigiert werden. So tritt die Bekanntschaft in den Dienst einer reibungslosen, einstellungssicheren und sozial entspannten Zusammenarbeit. Diese Erleichterungen bleiben jedoch auf den dienstlichen Bereich beschränkt. Auf Betriebsausflügen erlebt man dann seine Überraschungen, allein schon durch die ungewohnten Feiertagsmienen. Außerhalb der formal fundierten Zusammenarbeit besteht eine Verhaltensunsicherheit, die von der dienstlichen Vertrautheit merkwürdig absticht und die auch durch die informalen Normen der Kollegialität nicht behoben werden kann.

6. Die bisher erörterten Institutionen und Interaktionstypen werden in ihrer Funktion durch die Formalisierung sozialer Systeme mehr oder weniger entwertet. Es gibt indes auch Normen elementaren Verhaltens, die in formalisierten Systemen besondere Bedeutung gewinnen. Dazu gehören vor allem Verhaltensqualitäten, die als Takt und Höflichkeit bezeichnet werden.

Die Normen des Taktes beziehen sich auf Verhalten von Kommunikationspartnern, namentlich unter Anwesenden. Sie fordern, daß die Selbstdarstellung der Beteiligten, auch wo sie unglaubhaft wird, im Interesse der Fortführung des Kontaktes geschont wird[51]. Das Bezugs-

[49] Ein Hinweis auf die besonderen Probleme der Entwicklungsländer dürfte diesen Gedanken illustrieren. Dort wird persönliche Bekanntschaft noch weithin als Annäherungsbasis und verständlicher Grund für Vorzugsbehandlung angesehen, obwohl sich ein solches Verhalten formal schon nicht mehr legitimieren läßt. Vgl. dazu Riggs 1962; Berger 1957 S. 114 ff.

[50] Zur Erleichterung der Selbstdarstellung als Folge des Bekanntseins vgl. Burns 1955 S. 475 und Goffman 1958 S. 142.

[51] Dazu und zum Folgenden grundlegend Goffman 1955 und 1958 S. 146 ff. Vgl. auch Hiller 1947 S. 193 f.; Parsons 1951 S. 308 f.

problem des Taktes ist mithin die Schwierigkeit einer idealen Selbstdarstellung. Takt verlangt, daß man den anderen so behandelt, wie er erscheinen möchte, und ihm hilft, einen guten Eindruck zu machen. Taktvoll handelt, wer Ausdrucksfehler übersieht, nicht in Räume eindringt, in denen die Darstellung vorbereitet wird, unaufmerksam ist (und erkennen läßt, daß er unaufmerksam ist), wenn Geschehnisse sichtbar werden, die nicht für Zuschauer bestimmt sind.

Ferner gehört zu taktvollem Verhalten, daß man an fremden Darstellungen als Zuschauer rollenmäßig mitwirkt, daß man sie ermöglicht und in ihrem Sinne bestätigt, indem man Aufmerksamkeit und Interesse zeigt, mit der eigenen Selbstdarstellung entsprechend zurückhält, Störungen vermeidet oder, wenn sie geschehen sind, sie ignoriert oder, wenn sie offensichtlich werden, dem Darstellenden durch verständnisvolle Auslegung oder durch Humor darüber hinweghilft. Schließlich ist wesentlich, daß die taktvolle Behandlung gewisser Punkte latent bleibt, daß man sie nicht offen zum Ausdruck bringt, so daß dem anderen auf diese Weise ermöglicht wird, zu übersehen, daß die Bruchstellen seiner Projektion erkannt sind. Doch darf diese Verbergung wiederum nicht so vollkommen sein, daß der Gefährdete das Problem selbst übersähe. Es muß ihm so weit nahegebracht werden, daß er den Eindruck korrigieren kann, nicht aber soweit, daß er das Problem als offenkundig behandeln muß.

Bei der delikaten Natur solcher Verhaltensnuancierungen ist es kein Wunder, daß Taktfehler an der Tagesordnung sind. Takt muß rasch, fast ohne Überlegung, feinfühlig, einfallsreich und unsichtbar geübt werden. Dabei bewegt sich das taktvolle Verhalten auf doppeltem Boden. Es unterscheidet die erkannte Situation von der offen kommunizierten Situation und besteht wesentlich darin, die Mitteilung von Erkenntnissen zurückzuhalten, wenn sie dadurch zum Schaden des anderen offenkundig würden. Wenn es eine Taktregel gibt, so ist es die: daß nicht Tatsachen, sondern nur Mitteilungen verwunden können. Wer sich dieser Regel bedient, kann sich auf feine Weise doppelgleisig und widerspruchsvoll ausdrücken, kann etwa durch die Art, wie er betont, daß er nicht enttäuscht ist, mitteilen, daß er enttäuscht ist und eine Änderung des Verhaltens wünscht.

Wegen dieser Doppelgleisigkeit hat namentlich der Aufrichtige Schwierigkeiten in Taktfragen, weil er fürchtet, durch sein Verhalten eine Unwahrheit zu bestätigen, ferner auch die Fanatiker, die glauben, daß es für alle Fälle richtige Situationsauslegungen gibt und denen deshalb die Welt des Taktes als eine unwirkliche, unrichtige Scheinwelt vorkommt. Beide sind leicht in Gefahr, der Wahrheit zu nahe zu kommen. Sie sind die gefährlichsten Feinde des Taktes; denn sie suchen durch Aufdecken von Täuschungen sich für ihre Tugend zu entschädigen.

Die Funktion des Taktes besteht darin, zwischen den Bedürfnissen der Selbstdarstellung und dem Interesse des sozialen Systems an Fortsetzung der Kontakte zu vermitteln. Takt erleichtert die Fortführung der Kommunikationen dadurch, daß er die Kontinuität der projizierten Rollenauffassungen, Situationsauslegungen und Selbstdarstellungen sichert.

In formalen Organisationen ist die kommunikative Zusammenarbeit Mitgliedspflicht. Außerdem besteht wenig Gelegenheit zu persönlicher Selbstdarstellung außerhalb spezieller, wohldefinierter Rollen. So könnte man meinen, daß damit auch die Funktionen des Taktes obsolet bzw. durch funktionale Äquivalente ersetzt werden. Bei näherem Zusehen zeigt sich jedoch, daß in formalen Organisationen ein besonderes Bedürfnis nach speziellen Formen des Taktes besteht, mit denen delikate Situationen behandelt werden können. Gerade weil die Mitglieder sich selbst in Rollen zeigen müssen, die nicht ihren ureigensten Neigungen und persönlichen Darstellungsinteressen entsprechen, treten besondere Probleme auf, zum Beispiel das: wie diese Diskrepanz behandelt werden soll. Die formale Organisation kann darauf keine Antwort geben. Taktvolles Verhalten ist eine Möglichkeit, solche sekundären Probleme formaler Organisation zu lösen[52].

Takt ist vor allem erforderlich, um die Darstellung einer formalen Situation, auf die alle Beteiligten sich eingelassen haben, fortzuführen, auch wenn inkonsistente Fakten sichtbar werden. Man versucht dann, die Schwierigkeiten durch die Fiktion zu überbrücken, daß die formale Struktur die einzige Regel des Verhaltens sei, und vermeidet den Ausdruck von Meinungen, die das Gegenteil verraten[53]. Takt erleichtert weiter den Wechsel zwischen formalen und informalen Situationen, wobei es darauf ankommt, gewisse Informationen, die man besitzt, zurückzuhalten und gewisse Ausdrucksweisen, die man soeben noch anwenden konnte, zu unterdrücken. Es wäre ausgesprochen taktlos, Widersprüche des Verhaltens aufzudecken, wenn die Zuschauer wechseln und für die einen diese, für die anderen jene Darstellung angemessen ist. Es gehört zum Takt informaler Kommunikationen, daß man sie annimmt, ohne allzu scharf nach den Quellen der Nachricht zu

[52] Eine systematische Untersuchung dieses Themas ist mir nicht bekannt. In der amerikanischen Fachliteratur finden sich zahlreiche verstreute Hinweise. Besonders die „human relations"-Bewegung legt großen Wert auf eine taktvolle Behandlung von Untergebenen durch Vorgesetzte. Vgl. als Beispiel die Verwendung der Begriffe „sensitivity" und „consideration" bei Tannenbaum u. a. 1961, oder die Empfehlung von „supportive relations" bei Likert 1961.

[53] In diesem Sinne handelt Burns 1953 insb. S. 659 ff. von „as if arrangements" oder „polite fictions" und führt aus, wie sehr differenzierte, mobile Sozialordnungen auf solche Verhaltensweisen angewiesen sind, da sie Situationen mit widerspruchsvollen Rollenzumutungen nicht ganz verhindern können.

fragen oder eine Verifikation zu fordern. Mit Takt übersteht man endlose Sitzungen, die sinnlos sind, deren Sinnlosigkeit man aber nicht aufdecken kann, weil man die entsprechenden Informationen nicht preisgeben darf oder will. Takt befähigt den Untergebenen, den Überlegenheitsanspruch des Vorgesetzten auch dann zu honorieren, wenn seine Entscheidungen unbrauchbar sind. Takt fördert auch die Absorption von Unsicherheiten, also die Übernahme von Verantwortung, indem er die Kritik an fremden Darstellungen zügelt und in eine sachliche Form bringt, die persönlich akzeptiert werden kann. Mit Hilfe von Takt kann die in formalen Organisationen stets prekäre Selbstachtung der Mitglieder aufgebessert werden und ihrem Interesse an einem Bereich unkontrollierter Leistungsvorbereitung, an Begrenzung des Einblicks in ihren Arbeitsplatz Rechnung getragen werden. Auch die Härten der formalen Statusunterschiede lassen sich durch Takt mildern, und gelegentliche Risse in der Rangdarstellung übertünchen. Vorgesetzte bedürfen bei der Darstellung ihrer Überlegenheit der Hilfe des Untergebenen, wie dieser dafür gewisse Ansprüche auf menschliche Behandlung und auf Chancen für eigenen Meinungsausdruck geltend machen darf[54]. Schließlich ist Taktgefühl ein wesentliches Erfordernis der Mitgliedschaft in manchen Cliquen, der Verbreitung heikler Nachrichten und darüber hinaus ein Element der guten kollegialen Beziehung schlechthin, die nur in einer solchen Atmosphäre kühler Rücksicht gedeiht.

Nebenformen des Taktes, die insbesondere den Verkehr mit Nichtmitgliedern prägen, sind Höflichkeit und Freundlichkeit. Ihre Maxime ist: Zeit zu gewinnen. Sie setzen, sollen sie nicht zu bloßem Nachgeben entarten, einen weiten Zeithorizont voraus und die Fähigkeit, den Ausdruck eigener Meinungen und Erwartungen zu vertagen, bis der richtige Moment dafür gekommen ist. Die Zwischenzeit wird nutzbringend damit gefüllt, daß man auf die Darstellung des anderen eingeht, bis dieser Vertrauen gewinnt oder Fehler begeht. Während der Höfliche sich dabei verhältnismäßig passiv und abwartend verhält, bevorzugt der Freundliche eine mehr aggressive Technik, ist deshalb schwieriger abzuwehren, aber auch leichter an den eigenen Gefühlsausdruck zu fesseln. Das Prinzip der richtigen zeitlichen Placierung der eigenen Erwar-

---

[54] Wir können die Auffassung von Duncan 1962 S. 300 nicht teilen, daß Takt Ranggleichheit voraussetze. An sich ist dieser Gedanke nicht abwegig; denn auch Rang im elementaren Sinne ist auf das Problem der Selbstdarstellung bezogen und sichert einem Partner mit seinen Darstellungsbedürfnissen den Vorrang. Insofern ist für Takt kein Raum mehr. Die Rangstruktur muß als Darstellungsgrundlage akzeptiert werden. Gleichwohl können auch bei Ranggefälle *auf beiden Seiten* Darstellungsschwierigkeiten auftreten, die nur durch taktvolle Kooperation behoben werden können. Denn der Vorrang allein sichert noch nicht das Gelingen der Darstellung. Vgl. eine Anmerkung zu diesem Problem bei Goffman 1955 S. 223; ferner Rushing 1962.

tungen unter Schonung der Selbstdarstellung des anderen nach den Regeln des Taktes leitet beide Verhaltensformen. Sie dienen der elastischen Außenanpassung formaler Systeme, können allerdings trotz aller entsprechenden Dienstreglements[55] nicht ausreichend formalisiert werden.

Takt ist mithin ein wichtiges Erfordernis des Kommunikationswesens großer Organisationen, namentlich in Verwaltungen, da sie auf Kommunikationstätigkeiten spezialisiert sind. Der Taktbedarf des Innen- und des Außenverkehrs wird in Bürokratien zunehmend bewußt und wird, da er durch formale Vorschriften nicht befriedigt werden kann, mit Hilfe informaler, kollegialer Normen institutionalisiert. Wer taktlos und unfreundlich handelt, fällt dabei auf. Die faktische Durchsetzung der Taktforderung wird dadurch erleichtert, daß Mitglieder von Verwaltungsorganisationen sich im allgemeinen als gut erzogene Angehörige einer höheren Gesellschaftsschicht fühlen und Wert darauf legen, diesen nicht unbestrittenen Status in ihrem Verhalten zum Ausdruck zu bringen. Unterstützend wirkt, daß eine Reihe von verwandten Einstellungen ebenfalls gepflegt wird, namentlich der Verzicht auf Impulsivität und unmittelbare Triebbefriedigung, die Wartefähigkeit, die Orientierung an weiten Zeithorizonten und die Kontrolliertheit des eigenen Ausdrucks. Auf dieser Grundlage kann in großen Organisationen faktisch mit überdurchschnittlichen Taktleistungen gerechnet werden.

Gleichwohl tritt auch der Takt nicht ohne Veränderung in das Zeitalter der Organisation ein. In dem Maße, als er funktional-spezifisch darauf zugerichtet wird, der Kontaktfortführung zu dienen, verliert er seine alte Bindung an das Ästhetische. Das Taktvolle und das Geschmackvolle scheinen sich zu trennen. So überzeugen taktvolle Verhaltensbrücken heute weniger durch Eleganz als durch Benutzbarkeit; und dann schadet es auch nichts, wenn man ihre Funktion durchschaut.

Außerdem verliert die individuelle Prägung der Persönlichkeit an Bedeutung in allen Organisationsbereichen, wo die Rollen organisatorisch oder kollegial-kooperativ durchgearbeitet sind. Die Orientierung an den individuellen Eigenarten des anderen Menschen, von spezifischen Grundlagen der Rollenzuverlässigkeit abgesehen, wird dadurch überflüssig[56]. Damit nimmt auch das soziale Interesse an der Darstellung einer allzu persönlichen Eigenart ab. Sie wird nicht mehr hono-

[55] Diese Dienstreglements wenden sich überdies gegen das Zerrbild des unwirschen, mürrischen Bürokraten und gehen schon deshalb am eigentlichen Problem vorüber. Sie sind am Ziel guter „public relations" orientiert und können auf Fragen der Strategie des Taktes nicht eingehen, weil diese notwendig latent bleiben müssen.

[56] Für den Bereich der technisch fortschrittlichen Industriearbeit finden sich solche Feststellungen bei Popitz u. a. 1957 a.

riert und zurückgespiegelt. Der Takt beschränkt sich darauf, den anderen Menschen als Konsenspartner und als problemverarbeitendes System intakt zu halten. Und der andere wird gut tun, sich mit seiner Selbstdarstellung in etwa auf diese Grenzen des Entgegenkommens einzustellen.

7. Die letzte Form elementaren Verhaltens, die wir erörtern wollen, die indirekte Kommunikation[57], ist mit Taktfragen eng verknüpft. Indirekte Kommunikationen sind ein wichtiges Vehikel für taktvolle Mitteilungen, können aber auch ganz anderen Zwecken dienstbar gemacht werden. Ihre Bedeutung für das Kommunikationswesen in formalisierten Systemen — wiederum hauptsächlich: in Verwaltungen — gibt uns Anlaß, etwas ausführlicher darauf einzugehen.

Von Kommunikation kann man in strengem Sinne nur bei absichtlichem Handeln sprechen, das etwas mitteilen will[58]. Das bedeutet jedoch nicht, daß die Mitteilungsabsicht als solche ausgedrückt werden muß. Normale Kommunikationen, zum Beispiel direkte sprachliche Mitteilungen, sind beabsichtigt und geben sich als beabsichtigt zu erkennen. Sie sind in diesem Sinne sozial manifest und zurechenbar, können erwartet, als Inhalt bestimmter Rollen institutionalisiert und sanktioniert werden.

Außerdem gibt es jedoch indirekte Kommunikationen, die zwar absichtlich Informationen vermitteln, aber nicht als Kommunikationen kenntlich gemacht werden. Das geschieht durch unterschwelligen Sinn ausdrücklicher Mitteilungen, durch Betonung, durch Wahl zweideutiger Begriffe, durch aufschlußreiches Zögern, wohlgezielte Pausen, durch Nichteingehen auf Anregungen und durch Mißverständnisse, die dem Partner mitteilen sollen, welche Auffassungen noch akzeptabel wären. Indirekte Kommunikationen erfolgen außerdem vielfach außerhalb des eigentlichen Redeflusses, etwa durch Ablenken der Aufmerksamkeit vom Gesprächsthema auf Begleitsymbole, die Absichten und Einstellungen deutlich werden lassen oder auf drohende Reaktionen vorbereiten, überhaupt durch Manipulation von Sachsymbolen im Wahrnehmungsfeld des Partners, die Statusansprüche, Rollentypen oder Berufszugehörigkeiten manifestieren und zugleich entsprechende Handlungen ankündigen sollen — so wenn der Arzt seinen weißen Kittel anzieht oder

[57] Auch zu diesem Thema gibt es nur spärliche Untersuchungen. Die Quellen, auf die wir uns beziehen, sind hauptsächlich: Hammond 1959; Dalton 1959 insb. S. 232 ff.; Goffman 1955 S. 124 und 1958 passim, z. B. S. 121; Barnard 1938 S. 90; V. A. Thompson 1961 S. 141, 189 f. Über Meisterleistungen auf diesem Gebiet hört man aus China. Vgl. A. H. Smith 1900 S. 65 ff. Vermutlich sind es auch Unterschiede der Sprache, die sich hier auswirken.

[58] Vielfach wird allerdings ein weiter gefaßter Kommunikationsbegriff verwendet, der auch unbeabsichtigte Informationen einschließt, die jemand durch sein Verhalten anderen gibt — so z. B. von Thayer 1961 S. 143. Zur Bezeichnung dieses Vorgangs genügt jedoch der Begriff Information.

der Friseur heftig mit der Schere klappert. In all diesen Fällen kann der Partner zwar die Information zur Kenntnis nehmen, aber nicht auf die Tatsache beabsichtigter Kommunikation reagieren. Beide Seiten bleiben demzufolge frei, zu leugnen, daß eine Kommunikation stattgefunden hat. Sie haben sogar ein Recht, sich von der Mitteilung zu distanzieren, das sozial respektiert werden muß. Sie dürfen sich unschuldig stellen. Der Mitteilende kann leugnen, so etwas je gemeint zu haben. Der Empfänger kann arglos bleiben. Er kann seine Arglosigkeit auch so zur Schau stellen, daß darin eine neue indirekte Kommunikation liegt, die besagt: Werde bitte deutlicher! Lege Dich fest!

Indirekte Kommunikationen bringen keine Antworterwartung zum Ausdruck, denn dazu müßte die Kommunikation als solche eingestanden werden. Der Empfänger kann deshalb nicht ausdrücklich antworten, das heißt: für seine Gegenkommunikation die Form der Antwort nicht benutzen. Ein echtes Gespräch ist auf diese Weise nicht möglich. Der Empfänger kann nur in ebenfalls indirekter Weise reagieren, so daß der andere die Reaktion ignorieren kann; oder selbst die Initiative zu ausdrücklichen Kommunikationen ergreifen muß.

Indirekte Kommunikationen scheiden sich von unbeabsichtigten Enthüllungen dadurch ab, daß dem Mitteilenden die verschiedenen Möglichkeiten zweier Handlungsebenen bewußt werden und er sie getrennt zu handhaben versteht. Die ausdrücklichen, sozusagen öffentlichen Kommunikationen bilden eine Ebene für sich, in der man sich verpflichtet, für das Mitgeteilte einzustehen, es zum Beispiel bei Bedarf zu wiederholen. Hier handelt der Mitteilende verantwortlich und würde sich selbst durch Widersprüche diskreditieren. Für die unterschwelligen Kommunikationen gelten andere Normen, die aber auch soziale Normen sind, ja in gewissem Umfange — insbesondere als taktvolles Verhalten — auch institutionalisiert sein können. In dieser Ebene bleibt offen, nämlich wirklich zweifelhaft oder kraft stillschweigenden Übereinkommens offen, ob der ausgedrückte Sinn dem Handelnden bewußt war.

Diese Offenheit kann für ganz verschiedene Zwecke benutzt werden. Sie kann dazu dienen, Informationen mitzuteilen, die nach den geltenden Normen sozialen Verhaltens nicht bewußt sein dürfen. So hilft zum Beispiel die indirekte Kommunikation über gewisse Schwierigkeiten der Selbstdarstellung hinweg: Sie ermöglicht eine Darstellung des eigenen Wertes unter Vermeidung der so unangenehmen Darstellung der Bewußtheit des eigenen Wertes. Man kann seine eigene Bedeutung zu erkennen geben, ohne sich selbst zu loben. Ein anderer Fall ist die Mitteilung nicht erlaubter Interessen, etwa sexueller Interessen oder des Interesses an Bezahlung von Handlungen, für die keine Vergütung gefordert werden dürfte. Weiter können indirekte Kom-

munikationen dem Abtasten unklarer Situationen dienen, bevor einer der Beteiligten sich durch direkte Äußerungen für etwas einsetzt und sich gegebenenfalls blamiert. Der Prozeß des Bekanntwerdens, den wir oben behandelt haben, ist dafür ein gutes Beispiel. Auch taktvolle Warnungen können auf diese indirekte Weise erfolgen, so daß der Gefährdete sich umstellen kann, ohne offensichtlich und beschämend zurückgepfiffen zu werden.

Diese Vorteile gehen darauf zurück, daß indirekte Kommunikationen nicht zur Fortsetzung verpflichten. Sie werden nicht als Ausdruck der eigenen Persönlichkeit dargestellt. Sie übermitteln ganz beiläufig Informationen, ohne damit die eigene Selbstdarstellung auf eine Linie festzulegen, von der man nicht wieder abkommt. Da der Mitteilende sich mit der Mitteilung nicht identifiziert, kann sie ihn persönlich weder engagieren noch kompromittieren.

Indirekte Techniken der Verständigung finden sich bereits in elementaren Verhaltensordnungen. Sie setzen lediglich eine gewisse soziale Nähe voraus, im einzelnen: einen Schatz gemeinsamer Symbole, auf deren Verständnis man rechnen kann, begrenzte lernbare Situationstypen und Einstellungsmöglichkeiten, die Institutionalisierung gewisser Taktregeln und das Vertrauen in die Beachtung stillschweigender Übereinkommen. Im normalen geselligen Zusammenleben, zum Beispiel bei der Direktion einer Party, wird der Gastgeber seinen Aufgaben ohne indirekte Kommunikation kaum gerecht werden können. Einen besonders wichtigen Anwendungsbereich besitzen sie jedoch in formalisierten Systemen.

Formal organisierte Systeme zeichnen sich durch besondere Expliziertheit der erlaubten, richtigen Verhaltensmöglichkeiten aus, und zugleich dadurch, daß man mit diesen Möglichkeiten nicht auskommt. Die formalen Situationen sind in ihren zulässigen Kommunikationsthemen wohldefiniert, erfordern aber zu ihrer Bewältigung vielfach weitere Mitteilungen und Verständigungen, die dazu in Widerspruch stehen und die formale Darstellung unterminieren würden. Daher differenzieren sich formale und informale Situationen[59], um so Gelegenheiten zu freierer Kommunikation zu schaffen.

Mit dieser Trennung allein kommt man jedoch nicht aus. Sie zwingt dazu, beide Situationstypen zeitlich-räumlich auseinanderzuhalten, weil sie sich widersprechen. Es besteht aber auch in formalen Situationen selbst das Bedürfnis nach Mitteilungen, die mit der prominenten Situationsdefinition nicht in Einklang stehen[60]. So treten unterschwellige

[59] Vgl. dazu Kapitel 20.

[60] Dieses Thema behandelt auch Burns 1953 im Hinblick auf die allgemeinen Verhaltensschwierigkeiten in solchen Situationen und die Lösungen durch Scherz, Ironie und höfliche Fiktionen.

Kommunikationsweisen in den Dienst von Mitteilungen, die im offiziellen Kontext der Situation unmöglich sind. Indirekte Kommunikationen dienen sozusagen als funktionales Äquivalent für eine Situationstrennung, wenn es nicht möglich ist, für ein informales Gespräch beiseite zu treten.

Ein bezeichnendes Beispiel bietet der Einfluß des Untergebenen auf seinen Vorgesetzten. Er widerspricht der offiziellen Definition der Beziehung, wird aber im Interesse einer vernünftigen Arbeitsteilung und einer reibungslosen, fruchtbaren Zusammenarbeit zwischen beiden oft erforderlich sein. Nicht selten wird der Untergebene dem Vorgesetzten sagen müssen, was er tun soll. Ein solcher Einfluß von unten nach oben kann jedoch nur sehr vorsichtig gezeigt werden. Er ist in informalen, kameradschaftlichen Situationen natürlich offen möglich, aber solche Situationen können nicht immer hergestellt werden, sei es, weil der Vorgesetzte seinem Naturell nach nicht dazu neigt, das nötige Vertrauen zu schenken, oder weil er in seinem Amt neu ist und den Untergebenen noch nicht intim genug kennt, oder weil Dritte anwesend sind. In den beiden letzten Fällen wird er typisch besonders anleitungsbedürftig sein: als Neuling, weil er die Verhältnisse nicht kennt, vor Dritten, weil er rasch und verbindlich handeln muß. Hier kann der Untergebene nur durch indirekte Kommunikationen die Situation retten und seinen Chef informieren und dirigieren, ohne daß die statuswidrige Kommunikation als solche Ansatzpunkte für ungünstige Reaktionen bietet[61]. Das erfordert ein nicht unerhebliches Geschick auf beiden Seiten. So müssen in Ministerkonferenzen die anwesenden Berater laufend entscheiden, wann sie selbst ein Wort riskieren können, welche Informationen sie ihrem Minister sichtbar und welche sie ihm unsichtbar zu geben haben und mit welchen sichtbaren oder unsichtbaren Zeichen der Dringlichkeit oder Beiläufigkeit, ob auch die bloße Tatsache des Informierens verborgen bleiben muß, ob die Mitteilung sofort notwendig ist, damit nichts Falsches aus seinem Munde kommt, oder ob sie bis zur nächsten Pause vertagt werden kann usw. Der Minister seinerseits muß im Verhalten seiner Berater rotes oder grünes Licht erkennen können, auch wenn die Situation es ihnen verbietet, Ablehnung oder Beifall direkt auszudrücken.

Besondere Bedeutung hat die indirekte Kommunikation in Konfliktfällen, die von der formalen Organisation nicht anerkannt werden. Solche Konflikte dringen natürlich ins Bewußtsein, können aber nicht als Thema formaler Kommunikationen erscheinen. Daher muß aller Streit, jede Drohung, jeder strategische Zug, müssen Angebote und Verzichte durch Kommunikationen mitgeteilt werden, die sich als gemeinsame Be-

[61] Dazu auch H. E. Dale 1941 S. 141; Goffman 1958 S. 123 f.; Rushing 1962; ähnlich V. A. Thompson 1961 S. 141.

mühungen um eine sachliche Problemlösung darstellen. So findet man zuweilen an merkwürdigsten Stellen einen Aufwand an Scharfsinn, Argumenten und Begründungen, der vom Problem her kaum verständlich ist, sondern als Auswurf eines langen Stellungskrieges entstand. Wo die rationale Analyse in der Darstellung einzig-richtiger Ergebnisse triumphiert, kann es sich in Wahrheit um eine Siegesfeier handeln, manchmal aber auch um die indirekte Kommunikation eines Einsamen an sich selbst.

Unterschwellige Kommunikationen sind weiter notwendig, wenn es gilt, sich über illegale Fakten, Mängel oder Fehlleistungen zu verständigen, ohne davon „Kenntnis zu nehmen". Denn die formale Kenntnisnahme impliziert zumeist Verantwortlichkeit für das Abstellen des Fehlers. Es kann aber gerade wünschenswert sein, einmalige Fehler nicht in den Geschäftsgang zu bringen, und doch andere auf den Gefahrenpunkt aufmerksam zu machen, oder für laufende brauchbare Verstöße Deckung zu erhalten. Die Zusicherung heimlicher Toleranz durch den Vorgesetzten setzt indes sehr gute informale Beziehungen voraus, besonders wenn der Untergebene sie erbitten möchte. Er kann daher auch den leichteren Weg gehen, seinen Chef über den Fehler oder die illegale Praxis stolpern zu lassen in einer Weise, die es dem Vorgesetzten ermöglicht, den Tatbestand zu ignorieren und seine Absicht der Toleranz dadurch erkennbar zu machen.

Da Kenntnis in formalen Organisationen vielfach gleichbedeutend ist mit Verantwortlichkeit, hütet sich vor nachweisbarer Kenntnis, wer Verantwortlichkeit scheut. Will er andere trotzdem informieren, muß er zu informalen oder besser zu indirekten Kommunikationen greifen, die nicht auf ihn zurückgeführt werden können. Er kann dann seine Kenntnis leugnen und verlangen, daß seine Unschuld respektiert wird. Indirekte Kommunikationen sind daher ein beliebtes Mittel zur Weitergabe besonders heikler Nachrichten, andererseits aber auch eine Möglichkeit, Verantwortung ohne Verantwortlichkeit zu übernehmen, gewisse Stimmungen, Meinungen, Ansichten zu fördern und zu verdichten, ohne als Urheber bestimmter Kommunikationen greifbar zu sein.

Die Funktion der indirekten Kommunikation, in formalen Situationen den Ausdruck nichtformalisierbarer Erwartungen zu gestatten, wird komplettiert durch die entsprechende Funktion im umgekehrten Fall: wenn in informalen Situationen ein zarter Hinweis auf die Formalstruktur angebracht ist. Wir hatten oben[62] ausgeführt, daß manche Formalerwartungen nicht zur laufenden Durchführung, sondern dazu bestimmt sind, durch Präsenz des Möglichen zu wirken. Die Anrufung des gemeinsamen Vorgesetzten auf dem Dienstwege oder dessen Be-

[62] Vgl. S. 275 f.

fehl sind Möglichkeiten, von denen ungern Gebrauch gemacht wird. Zuweilen ist es jedoch nützlich, eine solche Möglichkeit mit leichter Hand heranzuziehen und ins Bewußtsein zu rufen. Das kann in informalen Situationen nicht durch direkte Drohung geschehen. Ein solches Verhalten würde die Situation selbst sofort ändern und formalisieren. Soll ihr informaler Charakter (vorläufig) erhalten bleiben, empfehlen sich indirekte Formen der Anspielung auf solche letzten Auswege. Man erinnert an die Existenz des gemeinsamen Vorgesetzten etwa dadurch, daß man ihn und seine mutmaßlichen Ansichten zur Sache im Gespräch erwähnt. Der Vorgesetzte selbst hat stets Statussymbole genug bei der Hand, und jeder kennt seinen formalen Status, so daß es zumeist genügt, wenn er sich mit steigender Entschiedenheit zur Sache äußert, um seine Möglichkeit zu befehlen deutlich werden zu lassen. Indirekte Kommunikationen dienen in solchen Fällen dazu, die Existenz formaler Erwartungen und Entscheidungsmöglichkeiten bewußt zu halten, ohne die Flüssigkeit des informalen Kontaktes zu stören.

Nicht zuletzt hat aber die indirekte Kommunikation auch ganz harmlose Funktionen für die Erleichterung des Kommunikations- und Entscheidungsprozesses in Systemen, die mit Anforderungen an verbales Verhalten überlastet sind. Zwischen eingespielten Partnern genügen Andeutungen, um komplizierte Hintergründe heranzuholen und lebendig zu machen, um schwer formulierbare Einstellungen mitzuteilen oder langatmige Begründungen zu ersetzen. So kommt es oft zu wortlosen Verständigungen über wechselseitig beobachtete Einstellungen und Absichten[63] und zu Entscheidungen, die nicht oder nicht in allen Hinsichten verbal erarbeitet und doch von einer Übereinstimmung getragen sind, die jederzeit im Detail erläutert werden könnte. Auch solche Verständigungen ermöglichen es allerdings den Beteiligten, sich der Verantwortlichkeit zu entziehen und eine beabsichtigte Stellungnahme zu leugnen. Das ist eine unvermeidliche Eigenart indirekter Kommunikation. Wenn man sich klar macht, wie unerläßlich und wie weit verbreitet dieses Verständigungsverfahren im täglichen Betrieb großer Organisationen funktioniert, dann wird zugleich deutlich, wie eng die Grenzen der formalen Verantwortlichkeit faktisch gezogen sind.

Nicht nur über die Funktion und die Anwendungsmöglichkeiten, sondern auch über Formen und Mittel indirekter Kommunikation lassen sich für formalisierte Systeme besondere Feststellungen treffen. Organisation garantiert eine Intensität und Beständigkeit der Zusammenarbeit, die es in besonderem Maße erlaubt, eine Spezialsprache für indirekte Kommunikationen zu entwickeln und die Mitglieder im raschen,

[63] Vgl. dazu Barnard 1938 S. 90 über „observational feeling" als Teil des organisierten Kommunikationsprozesses.

aufgeschlossenen Verständnis unterschwelliger Bedeutungen zu schulen. Die formal organisierten Systeme sind neben der Familie einer der Orte, wo es zu hochentwickelten Formen dieser Verständigungsweise kommen kann. Sie ermöglichen über die einfache Weitergabe halb erratbarer, unsicherer Informationen hinaus eine bewußte Scheidung der zwei Ebenen des Gesagten und des Gemeinten, die jede in ihrer Weise behandelt werden. So kann es zu einem einverständlichen Operieren auf doppeltem Boden und zu bewußt fiktivem Verhalten kommen. Es sind dann auch auf indirekte Weise sichere Kommunikationen möglich, die als gezielte Information erkannt werden und sich von ausdrücklichen Mitteilungen nur noch dadurch unterscheiden, daß sie die Verantwortlichkeit ausschließen.

Weiter ist für größere formalisierte Systeme ein neuer Typ der indirekten Kommunikation charakteristisch: die Kommunikation durch Zwischenträger[64]. Wer für Mitteilungen an andere einen zuverlässigen Zwischenträger benutzt, kann notfalls den Auftrag überhaupt bestreiten oder ihn nachträglich umdeuten, besitzt also wie bei anderen indirekten Kommunikationen die Möglichkeit, eine Information planmäßig zu geben und doch die eigene Kenntnis oder den Charakter einer bewußten Mitteilung zu verleugnen. Freilich hat dieser Weg über Zwischenträger seine eigenen Bedingungen. Der Zwischenträger muß zuverlässig sein. Er muß in aller Regel seine Funktion kennen, weil sie zu delikat ist für unbewußten Vollzug. Er darf keine Indiskretion begehen, und wenn er seine Funktion verrät, muß er weniger glaubwürdig sein als der Auftraggeber. Dieser muß außerdem eine überlegte Erklärung für den Vorgang bereithalten, einen zweiten Sinn darlegen oder ein Mißverständnis aufklären können. Oder der Zwischenträger muß sein Verhalten selbst erklären können, ohne seine Quelle (die der Eingeweihte kennt) nennen zu müssen. Für den Empfänger muß ferner erkennbar sein, woher die Nachricht kommt.

So dringen — zuweilen recht planvoll — aus der Umgebung hoher Chefs scheinbare Indiskretionen in untere Schichten: was Er über diesen oder jenen denkt und gesagt hat, wie Er zu bestimmten Projekten steht oder wie Er einen Entwurf aufgenommen hat. Solche Vermittlung spart dem Chef den Zeitaufwand und die Unannehmlichkeit eines direkten Kontaktes und den Ärger, Gegenargumente hören zu müssen. Die Form der Indiskretion hat außerdem den Vorteil, daß man ihr nicht nachgehen kann, ohne zu verletzen, ohne den Zuträger zu kränken und damit eine Informationsquelle zu verstopfen. Sie ist unverantwortliches, aber doch verantwortungsvolles Handeln, indem der Urheber, ohne sich zur Rede stellen zu lassen, doch etwas tut, um bestimmte Informationen zu verbreiten, Standpunkte zu festigen, Un-

[64] Dazu vgl. Dalton 1959 S. 232 ff.

sicherheit zu absorbieren. Sie ist im echten Sinne nützliche, aber nicht unproblematische indirekte Kommunikation.

Wenn wir nun die Überlegungen dieses Kapitels zusammenziehen, so laufen sie auf eine wesentliche Feststellung hinaus: daß in differenzierten, formalisierten Sozialordnungen diejenigen Institutionen, deren Sinn auf der Unbemerktheit ihrer Funktion beruhte, durch zunehmend bewußtere soziale Geschicklichkeiten ersetzt werden müssen.

Die meisten Formen des elementaren sozialen Verhaltens werden durch bestimmte Situationsmerkmale ausgelöst oder motiviert, die ein solches Handeln als erforderlich, vernünftig, angebracht oder zweckdienlich erscheinen lassen, die ihre Funktion für das soziale System aber nicht in den Blick bringen. Zumeist ist es sogar funktionswesentlich, daß die Funktion selbst latent bleibt; die Handlung würde ihre Attraktivität, ihre Motivierbarkeit oder ihre Glaubwürdigkeit verlieren, wenn ihre Funktion für den Bestand des sozialen Systems bezweckt würde und im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stände[65]. Helfen und Dankerwarten, Scherzen und Necken, ja auch das Sich-Kennen-Lernen und die persönliche Achtung vertragen allzu direkte Absichten nicht. Sie bedürfen einer gewissen Spontaneität. Spontaneität entwikkelt sich jedoch nur unter bestimmten sozialen Bedingungen[66]. Sie setzt voraus, daß die Situation die Selbstdarstellung begünstigt und nicht mit zu schwierigen Vorbehalten belastet. Spontan kann nur handeln,

---

[65] Um die Funktion der Latenz hat sich die Soziologie bisher kaum gekümmert, vielleicht weil die Latenz der Funktion ihr den Brotverdienst gab, indem sie es ihr ermöglichte, Verborgenes ans Licht zu ziehen. Vgl. immerhin Moore/Tumin 1949; Schneider 1962; Emmet 1958 S. 106 f.; Blau 1955 passim, z. B. S. 8, 81, 112; Gouldner 1959 S. 406. Dabei handelt es sich im Grunde um neu formulierte alte Einsichten: Die Undurchschaubarkeit der Pläne Gottes, die List der Vernunft, die still wirkenden geschichtlichen Kräfte oder die Umwandlung von Eigensucht in Wohltätigkeit durch den freien Wettbewerb waren Formeln nicht nur für die Grenzen menschlicher Vernunft, sondern zugleich auch für den guten Sinn dieser Grenzen. Wenn die funktionale Formulierung des Latenzproblems demgegenüber vorzuziehen ist, so nur deshalb, weil sie es erlaubt, die Frage nach den funktionalen Äquivalenten für Ignoranz zu stellen.

Auch die Frage, was geschieht, wenn die Soziologie Funktionen aufdeckt und bewußt macht, die bisher latent erfüllt wurden, ist nur als Frage gestellt von Merton 1957 S. 51 und 70 und ausgearbeitet worden von Schneider 1962. Eine Antwort fehlt.

[66] Die sozialen Voraussetzungen spontanen Handelns sind bisher wenig geklärt. Burns 1953 S. 661 hat auf die Notwendigkeit einer breiten Konsensbasis hingewiesen. Goffman 1957 behandelt die Anfälligkeit des spontanen Handelns gegen Störungen. Die soziometrische Forschung hat die persönliche Beliebtheit als Spontaneitätsgrundlage untersucht. Im übrigen hat die Betriebssoziologie das Spontane weitgehend mit dem Informalen gleichgesetzt und in ihren Forschungen zur informalen Gruppenbildung einen begrenzten Ausschnitt des Problems behandelt. Zu dieser Gleichsetzung vgl. König 1961 S. 86 f. und kritisch, weil Spontaneität rein psychologisch verstehend, Irle 1963 S. 32 ff.

wer in so breitem Umfange Zustimmung annehmen kann, daß er sich um die Konsenslage im einzelnen nicht zu kümmern braucht, was immer ihm auch einfällt.

Sobald das Konsensfeld sich differenziert, mehrfache Gruppenzugehörigkeiten die Regel werden, sobald sich von Situation zu Situation ändert, zwischen wem und über welche Themen Übereinstimmung hergestellt werden kann, ist mehr Sorgfalt am Platze. Die Spontaneität wird gebrochen. Es wird nötig, eine bewußte Konsensstrategie zu entwickeln, die darauf abzielt, unter spezifischen Gesichtspunkten ein Mindestmaß an Konsens zu erhalten, nämlich so viel, wie zur Fortsetzung des Gesprächs, des Kontaktes, der Zusammenarbeit notwendig ist. Damit drängt sich die bewußte Orientierung an den Bestandsbedingungen eines sozialen Systems auf. Projekte, Äußerungen, Darstellungen werden so zugeschnitten, daß Personen, deren Zustimmung man braucht, zustimmen können, ohne ihre Linie zu verlassen. Die Selbstdarstellung aller Beteiligten muß also geschont und zu einer gemeinsamen Darstellung zusammengezogen werden. Die Bedingungen der Mitwirkung sind kompliziert, das entstehende soziale Gewebe zart und zerbrechlich. Daher sind die Strategien des Taktes, die es jedem gestatten, unter schwierigen Bedingungen sein Gesicht zu wahren und anderen dabei zu helfen, für diese Kooperationsform von größter Bedeutung. Mit Hilfe der taktvollen Unterscheidung von ausdrucksfähigen und latenten Tatsachen können gemeinsame Situationsauffassungen und Formeln abgehoben werden von den weit divergierenden wirklichen Ansichten und Neigungen, ohne daß Widersprüche in einer Form an den Tag kämen, die die Fortsetzung des Kontaktes schwierig machen würde. Takt schont die persönliche Selbstdarstellung, entlastet sie von übertriebenen Anforderungen und dirigiert sie zugleich im Sinne der Fortsetzung des Kontaktes durch allerlei Fährnisse, indem er die offene Mitteilung inkonsistenter Fakten verpönt.

Dieser Funktion schadet es nichts, wenn sie bewußt wird. Taktvolles Verhalten gibt sich zwar gern als spontan und unbewußt; aber das ist nur ein Element in der taktvollen Darstellung taktvollen Handelns, nicht eine Funktionsnotwendigkeit. Im Gegenteil wird ein wechselseitiges Durchschauen sogar funktionswichtig, wenn die Möglichkeiten des Taktes kooperativ entwickelt und ausgeschöpft werden sollen. Es besteht dann stilles Einverständnis darüber, daß Taktäußerungen nicht zu harten Proben unterworfen werden dürfen. Das Sich-Durchschauen und das Sich-Durchschaut-Wissen räumt die Gefahr aus, daß der taktvoll Handelnde ernst und beim Wort genommen wird, ermöglicht ihm also gewagtere Manöver. Mit Hilfe durchschauter sozialer Geschicklichkeit läßt sich die Welt der Kommunikation ganz von den nichtdarstellbaren Tatsachen abtrennen und für sich befestigen — so-

lange nur die Beteiligten davon absehen, mitzuteilen, daß sie einander durchschaut haben.

Es hat demnach den Anschein, daß die direkten Kontakte in formalen Organisationen sich nicht mehr auf latente Funktionen tradierter Verhaltensmuster verlassen können, sondern, soweit sie nicht formal geregelt sind, eine in hohem Maße bewußte soziale Geschicklichkeit erfordern, der eine funktionale Analyse nicht schaden kann, sondern eher nützt; denn taktvolle Kooperation ist ungemein schwierig, und es kann nur helfen, wenn die Beteiligten auch theoretisch dafür gerüstet sind. Nur so ist es möglich, die Kooperationschancen auszuschöpfen, die mit einer größtmöglichen Schonung persönlicher Selbstdarstellung eben noch vereinbar sind. Bewußte soziale Geschicklichkeit wird unter diesen Umständen zu einem bestimmenden Zug der adaptiven Struktur sowohl der personalen als auch der sozialen Aktionssysteme. Sie wird in weitem Umfange die positiven Funktionen der Bewußtseinslatenz ersetzen müssen. Das Zeitalter der Bürokratie bildet eine eigene, nachchristliche Rhetorik aus.

25. Kapitel

Emotionale und funktionale Stabilisierung

Die Untersuchung formalisierter Sozialsysteme haben wir mit der Beobachtung begonnen, daß immer nur ein Teil der Verhaltenserwartungen in einem System formalisiert sein kann, daß nur ein Teil der Situationen oder nur einzelne ihrer Aspekte formal definiert werden. Diese Feststellung läßt sich nicht nur in der täglichen Arbeitserfahrung organisierter Systeme bestätigen; sie kann auch als gesichertes Ergebnis soziologischer Organisationsforschung angesehen werden.

Von diesem Ausgangspunkt her haben wir sowohl die Funktion der Formalisierung zu bestimmen versucht als auch manche Einzelzüge typischen Verhaltens in formalen Organisationen erklären können. Es fehlt jedoch bisher an einem abgerundeten theoretischen Verständnis dieses Vorgangs der Formalisierung. Ein solches Verständnis läßt sich im Rahmen der funktionalen Methode nur durch Beziehung auf allgemeine Systemprobleme erreichen, die einen Vergleich verschiedener, äquivalenter Problemlösungen ermöglichen. Im Laufe unserer Ausführungen hatten wir schon mehrfach Verhaltens- und Rollentypen nichtformalisierter Sozialordnungen behandelt, um die Eigenart formalisierter Systeme dagegen ins Relief zu setzen. Als Abschluß dieses Teiles wollen wir einen solchen Vergleich tiefer zu begründen versuchen.

Ein soziales System besteht dadurch, daß es gelingt, Verhaltenserwartungen zu stabilisieren, die das Handeln verbinden. Dabei lassen sich

zwei grundverschiedene Wege beschreiten, die wir als emotionale und als funktionale Stabilisierung unterscheiden wollen[1]. Im einen Falle werden Erwartungen gefühlsmäßig akzeptiert, im anderen wird das benötigte Potential systemgünstiger Einstellungen unter spezifischen Gesichtspunkten durch Austausch- und Substitutionsvorgänge sichergestellt.

Gefühle sind Erlebnisqualitäten, welche die Einordnung der eigenen Persönlichkeit in die Erfahrungswelt erleichtern. Sie können insofern als stabilisierende Erlebnishilfen bezeichnet werden. Bei problematischen Weltaspekten, insbesondere bei Enttäuschungsgefahren angesetzt, haben sie die Funktion, die Selbstidentifikation der Persönlichkeit in ihren zentralen Werthaltungen durchzuhalten, indem sie die Welt mit persönlichkeitskonformen Akzenten des Vorziehens und des Ablehnens durchsetzen. Sie bannen Ereignisse und Objekte, die für die Selbstbestätigung bedeutsam sind, in eine feste Beziehung, sei es positiver oder negativer Art, und geben ihnen damit eine Art von Wichtigkeit, die sie immobilisiert und unersetzbar macht. Diese Beziehung ist auf einzelne konkrete Gegenstände gerichtet, erfaßt sie voll und ganz und sucht eben dadurch Stabilität, daß sie Vergleich und Austausch ihrer Bezugsobjekte ausschließt. Gefühle sind, in Parsons' Begriffe gesetzt[2], partikulare und diffuse, nicht dagegen universale und spezifische Orientierungen.

Gefühle sind also Persönlichkeitsfunktionen und insofern zunächst ohne soziale Aufgabe. Sie enthalten in sich keine Gewähr dafür, daß sie dem Fortbestand sozialer Systeme dienen, daß sie Verhaltenserwartungen im Sinne der Sozialordnung, im Rahmen der institutionalisierten Normen und in Harmonie mit anderen Menschen ausrichten und festigen. Doch können Gefühle letztlich eine befriedigende, persönlichkeitswirksame Form nur finden, wenn die Sozialordnung ihnen Ausdruckschancen bietet. Daran knüpfen die Möglichkeiten sozialer Kontrolle der Gefühlsbildung. Gefühle, die keinerlei Ausdrucksform besitzen, die nirgendwo soziales Verständnis und Bestätigung finden, ver-

[1] In ähnlicher Weise unterscheiden Parsons und Bales zwei Grundtypen der Orientierung in sozialen Systemen: die expressive und die instrumentale. Vgl. Parsons 1951 S. 68 ff.; Parsons u. a. 1953. Parsons begründet seine Unterscheidung jedoch nicht durch Bezug auf das Problem der Erwartungsstabilisierung, sondern durch eine formale Analyse von Möglichkeiten der Systembildung aus Handelnden-in-Situationen. Zu späteren Formalisierungen und Ableitungen dieses Gedankens vgl. auch Parsons 1959 und ders. 1960 a. Außerdem deckt sich der Begriff des Instrumentalen nicht in vollem Umfange mit dem, was wir unter funktional verstehen, weil Parsons noch primär von kausalen Vorstellungen ausgeht. Dazu Luhmann 1962 b. Die Unterscheidung von „instrumental and expressive needs" hat im übrigen die Kleingruppenforschung beeinflußt und beginnt auch in die Organisationssoziologie vorzudringen. Vgl. z. B. Etzioni 1961 S. 91 ff.

[2] Vgl. dazu Parsons/Shils 1951 S. 80 ff.

kümmern. Sie bleiben ungeformte, offene Probleme, führen zu einer undifferenzierten Gespanntheit, die in der psychoanalytischen Literatur als Angst bezeichnet wird. In der Regel läßt sich aber in der einen oder anderen Richtung eine akzeptable Ausdrucksbahn finden. Denn Gefühlsbedürfnisse und Angstlagen sind hochgradig plastisch; sie können in den verschiedensten, funktional äquivalenten Gefühlsformen befriedigende Lösungen finden.

Die Plastizität und Formbarkeit menschlicher Gefühlsbedürfnisse — eine Art innerer Generalisierung personaler Aktionssysteme — erlaubt, daß in natürlichen, relativ undifferenzierten Sozialordnungen sich ein hohes Maß von Gefühlsharmonie einreguliert. Gefühle wachsen an dafür vorgesehenen Plätzen und werden an anderen entmutigt. Die Gefühlsqualitäten der Dinge und Verhaltensweisen, der Gebrauchsgegenstände und Naturereignisse, des Umgangs mit Göttern, Toten und Mitmenschen, der magischen und rituellen Formen für Problemsituationen sind sozial definiert und zugleich so einverseelt, daß sie der Persönlichkeitsstabilisierung dienen. In dem Maße, als diese Übereinstimmung verwirklicht ist, kann eine Sozialordnung als emotional stabilisiert bezeichnet werden.

Emotionale Stabilisierung läßt sich indes nur in relativ kleinen, abgeschlossenen sozialen Systemen erreichen. Verschiedene Gründe stehen einem Wachstum oder der Einordnung in eine größere, differenzierte Sozialstruktur entgegen.

Einmal müssen emotional stabilisierte Systeme auch die negativen Gefühle ihrer Angehörigen verwenden oder doch unterbringen; denn eine intensiv emotionalisierte Atmosphäre enthält wohl immer zugleich starke positive und negative Komponenten. Die negativen Gefühle werden im Innenleben des Systems unterdrückt, an die Grenze geschoben und nach außen gerichtet[8]. Das heißt: daß emotional stabilisierte Systeme Aggressivität und Konflikt als Formen der Außenanpassung vorziehen. Sie benötigen daher auch keinen spezifischen Organisationszweck, jene andere Form der Umweltanpassung, die nur in Verbindung mit Tauschbeziehungen sinnvoll ist. Würden sie Handel treiben, so schliefen ihnen die notwendigen Gefühlsbindungen ein.

Außerdem setzen emotional stabilisierte Systeme voraus, daß die zu bewältigenden Informationen im Rahmen der Gefühlsfähigkeiten des Menschen bleiben, daß sie sich also auf wenige konkrete Objekte und Ereignisse beschränken. Die emotionale Orientierung muß bei allen Angehörigen im wesentlichen übereinstimmen; sonst zerfällt das Sy-

[8] Damit rühren wir an eine der ältesten Einsichten der Sozialwissenschaften: daß Feindschaft im Außenverhältnis die inneren Bindungen einer Gruppe stärkt. Ein beredter Vertreter dieser These war Sorel 1936. Neuere Formulierungen hierzu finden sich bei L. A. Coser 1956 S. 33 ff., 87 ff.

stem. Sie läßt sich nicht, wie die kognitive Orientierung oder das Handeln, arbeitsteilig differenzieren. Emotionale Stabilisierung führt mithin dazu, daß die Zahl der aus der Umwelt entnommenen Informationen sich verkleinert[4]. Solche Systeme eignen sich nicht für Aufgaben, die eine komplexe Informationsverarbeitung voraussetzen. Auch das begrenzt ihre Ausdehung.

Dazu kommt ein Weiteres. Die Funktion seiner Gefühle ist für den Fühlenden selbst im allgemeinen nicht zugänglich. Sie kann ihm deshalb nicht als Leitgesichtspunkt für die Suche nach anderen Möglichkeiten dienen. Emotionale Orientierung hält ihr Objekt fest. Sie sträubt sich gegen Änderungen in ihrem Bereich. Gefühlsmäßig stabilisierte Systeme können daher nicht jene Erwartungselastizität aufbringen, die es möglich macht, Änderungen in der Umwelt zügig zu folgen. Der Rollenwechsel, die Verschiebung von Aufgaben und Personen gegeneinander, die innere Mobilität der Mitglieder wird durch angewachsene Gefühle, die das Räderwerk verkleben, behindert.

Schließlich läßt in größeren, differenzierten Systemen die soziale Kontrolle der Gefühlsbildung rasch nach. Die Erlebnisfelder differenzieren sich und damit die Möglichkeiten der gefühlsmäßigen Bindung an Menschen, Situationen, Normen und Rollen. Jeder hält den Ausdruck seiner Gefühle zurück, weil er die Anteilnahme des anderen Menschen nicht mehr voraussetzen kann. Daher versagen die elementaren Mechanismen der Gefühlsangleichung durch soziale Bestätigung. Homogene Gefühlsorientierungen im ganzen System ergeben sich nicht mehr von selbst. Sie finden sich allenfalls auf kleinen Inseln gleichen Fühlens, die sich gegeneinander abkapseln, um ihre negativen Gefühle anzubringen, und die den Zusammenhang des Ganzen daher nicht vermitteln, sondern eher gefährden[5].

Wer sich die Frage nach den Grenzen und nachteiligen Folgen starken emotionalen Engagements in sozialen Systemen vorlegt, nährt damit eine kritische Einstellung zur „human relations"-Bewegung. Deren wichtigstes Ziel ist, den arbeitenden Menschen emotional an „seine" Organisation zu binden. Ihre Techniken: die Förderung kleiner Gruppen, der tolerante Führungsstil, die Ermöglichung einer Teilnahme an Entscheidungen, die Aufgabenerweiterung, die Pflege des Betriebsklimas, sind darauf abgestellt. Dabei wird unterstellt, daß ein Anheizen gefühlsmäßiger Bindungen, wenn nicht unmittelbar der

---

[4] Ob damit auch das Aktionspotential des Systems reduziert wird, ist ein offenes Problem. Für den Einzelmenschen erörtert Easterbrock 1959 diese Frage. Vermutlich hängt die Antwort davon ab, welche Form der Umweltanpassung das System wählt, also von der im vorigen Absatz erörterten Frage.

[5] Vgl. hierzu auch den Hinweis auf das Identifikationsproblem in arbeitsteiligen Systemen oben S. 83.

kümmern. Sie bleiben ungeformte, offene Probleme, führen zu einer undifferenzierten Gespanntheit, die in der psychoanalytischen Literatur als Angst bezeichnet wird. In der Regel läßt sich aber in der einen oder anderen Richtung eine akzeptable Ausdrucksbahn finden. Denn Gefühlsbedürfnisse und Angstlagen sind hochgradig plastisch; sie können in den verschiedensten, funktional äquivalenten Gefühlsformen befriedigende Lösungen finden.

Die Plastizität und Formbarkeit menschlicher Gefühlsbedürfnisse — eine Art innerer Generalisierung personaler Aktionssysteme — erlaubt, daß in natürlichen, relativ undifferenzierten Sozialordnungen sich ein hohes Maß von Gefühlsharmonie einreguliert. Gefühle wachsen an dafür vorgesehenen Plätzen und werden an anderen entmutigt. Die Gefühlsqualitäten der Dinge und Verhaltensweisen, der Gebrauchsgegenstände und Naturereignisse, des Umgangs mit Göttern, Toten und Mitmenschen, der magischen und rituellen Formen für Problemsituationen sind sozial definiert und zugleich so einverseelt, daß sie der Persönlichkeitsstabilisierung dienen. In dem Maße, als diese Übereinstimmung verwirklicht ist, kann eine Sozialordnung als emotional stabilisiert bezeichnet werden.

Emotionale Stabilisierung läßt sich indes nur in relativ kleinen, abgeschlossenen sozialen Systemen erreichen. Verschiedene Gründe stehen einem Wachstum oder der Einordnung in eine größere, differenzierte Sozialstruktur entgegen.

Einmal müssen emotional stabilisierte Systeme auch die negativen Gefühle ihrer Angehörigen verwenden oder doch unterbringen; denn eine intensiv emotionalisierte Atmosphäre enthält wohl immer zugleich starke positive und negative Komponenten. Die negativen Gefühle werden im Innenleben des Systems unterdrückt, an die Grenze geschoben und nach außen gerichtet[3]. Das heißt: daß emotional stabilisierte Systeme Aggressivität und Konflikt als Formen der Außenanpassung vorziehen. Sie benötigen daher auch keinen spezifischen Organisationszweck, jene andere Form der Umweltanpassung, die nur in Verbindung mit Tauschbeziehungen sinnvoll ist. Würden sie Handel treiben, so schliefen ihnen die notwendigen Gefühlsbindungen ein.

Außerdem setzen emotional stabilisierte Systeme voraus, daß die zu bewältigenden Informationen im Rahmen der Gefühlsfähigkeiten des Menschen bleiben, daß sie sich also auf wenige konkrete Objekte und Ereignisse beschränken. Die emotionale Orientierung muß bei allen Angehörigen im wesentlichen übereinstimmen; sonst zerfällt das Sy-

[3] Damit rühren wir an eine der ältesten Einsichten der Sozialwissenschaften: daß Feindschaft im Außenverhältnis die inneren Bindungen einer Gruppe stärkt. Ein beredter Vertreter dieser These war Sorel 1936. Neuere Formulierungen hierzu finden sich bei L. A. Coser 1956 S. 33 ff., 87 ff.

stem. Sie läßt sich nicht, wie die kognitive Orientierung oder das Handeln, arbeitsteilig differenzieren. Emotionale Stabilisierung führt mithin dazu, daß die Zahl der aus der Umwelt entnommenen Informationen sich verkleinert[4]. Solche Systeme eignen sich nicht für Aufgaben, die eine komplexe Informationsverarbeitung voraussetzen. Auch das begrenzt ihre Ausdehung.

Dazu kommt ein Weiteres. Die Funktion seiner Gefühle ist für den Fühlenden selbst im allgemeinen nicht zugänglich. Sie kann ihm deshalb nicht als Leitgesichtspunkt für die Suche nach anderen Möglichkeiten dienen. Emotionale Orientierung hält ihr Objekt fest. Sie sträubt sich gegen Änderungen in ihrem Bereich. Gefühlsmäßig stabilisierte Systeme können daher nicht jene Erwartungselastizität aufbringen, die es möglich macht, Änderungen in der Umwelt zügig zu folgen. Der Rollenwechsel, die Verschiebung von Aufgaben und Personen gegeneinander, die innere Mobilität der Mitglieder wird durch angewachsene Gefühle, die das Räderwerk verkleben, behindert.

Schließlich läßt in größeren, differenzierten Systemen die soziale Kontrolle der Gefühlsbildung rasch nach. Die Erlebnisfelder differenzieren sich und damit die Möglichkeiten der gefühlsmäßigen Bindung an Menschen, Situationen, Normen und Rollen. Jeder hält den Ausdruck seiner Gefühle zurück, weil er die Anteilnahme des anderen Menschen nicht mehr voraussetzen kann. Daher versagen die elementaren Mechanismen der Gefühlsangleichung durch soziale Bestätigung. Homogene Gefühlsorientierungen im ganzen System ergeben sich nicht mehr von selbst. Sie finden sich allenfalls auf kleinen Inseln gleichen Fühlens, die sich gegeneinander abkapseln, um ihre negativen Gefühle anzubringen, und die den Zusammenhang des Ganzen daher nicht vermitteln, sondern eher gefährden[5].

Wer sich die Frage nach den Grenzen und nachteiligen Folgen starken emotionalen Engagements in sozialen Systemen vorlegt, nährt damit eine kritische Einstellung zur „human relations"-Bewegung. Deren wichtigstes Ziel ist, den arbeitenden Menschen emotional an „seine" Organisation zu binden. Ihre Techniken: die Förderung kleiner Gruppen, der tolerante Führungsstil, die Ermöglichung einer Teilnahme an Entscheidungen, die Aufgabenerweiterung, die Pflege des Betriebsklimas, sind darauf abgestellt. Dabei wird unterstellt, daß ein Anheizen gefühlsmäßiger Bindungen, wenn nicht unmittelbar der

[4] Ob damit auch das Aktionspotential des Systems reduziert wird, ist ein offenes Problem. Für den Einzelmenschen erörtert Easterbrock 1959 diese Frage. Vermutlich hängt die Antwort davon ab, welche Form der Umweltanpassung das System wählt, also von der im vorigen Absatz erörterten Frage.

[5] Vgl. hierzu auch den Hinweis auf das Identifikationsproblem in arbeitsteiligen Systemen oben S. 83.

Produktion, so doch dem organisierten System als ganzem zugute kommt, je mehr desto besser. Funktional stabilisierte Systeme sollen zusätzlich noch emotional stabilisiert werden.

Mittlerweile liegen jedoch genug praktische Erfahrungen vor, die demgegenüber skeptisch stimmen. Sie deuten darauf hin, daß emotionale und funktionale Stabilisierung unvereinbare Bauprinzipien sind, so daß man bei Strukturentscheidungen zwischen ihnen wählen muß. In funktional stabilisierten Systemen haben Gefühle nur ergänzende Funktionen und schnell pathologische Folgen — und das Entsprechende gilt für den umgekehrten Fall. Es scheint zudem, daß die Mitgliedsmotivation nicht das einzig relevante Systembedürfnis ist, daß sie vielmehr mit anderen Erfordernissen, besonders mit denen der Anpassung des Systems an die Umwelt der Nichtmitglieder, also mit Zweckrationalität, Erwartungselastizität, Ausdrucksbeherrschung und Änderungsfähigkeit ausgeglichen werden muß, und daß eine starke Gefühlsbindung diesen Ausgleich aus verschiedenen Gründen erschwert[6].

Große Systeme müssen, um diesen Schwierigkeiten zu begegnen, zunächst ein affektiv-neutrales Verhalten zu institutionalisieren suchen. Dazu verhilft die Formalisierung von Verhaltenserwartungen, die dann nicht mehr gefühlsmäßig, sondern als Mitgliedspflicht akzeptiert, zugemutet und befolgt werden. Sie müssen sich sodann nach einer anderen, funktional äquivalenten Form der Erwartungsstabilisierung umsehen. Das geschieht durch die Art, wie sie die Erwartungen auswählen, die sie zur Mitgliedspflicht machen, und zwar durch ein Verfahren der Rationalisierung der Erwartungsstruktur, das sich mehr oder weniger bewußt an funktionalen Vorstellungen orientiert.

Die funktionale Stabilisierung geht nicht von den Bedürfnissen der Persönlichkeiten, sondern von selbständig konzipierten Bestandsproblemen eines sozialen Systems aus. Diese Probleme werden in erster Linie durch eine Zweckbestimmung definiert, die mit den Anforderungen der Umwelt ausgeglichen ist[7]. Sie stellt den Bezugspunkt vor Augen, in dessen Perspektive alle Einzelleistungen zu Mitteln und insofern zu austauschbaren Beiträgen werden. Der Zweck selbst kann

---

[6] Dagegen hatte die ältere Gruppentheorie gemeint, jedes Gefühl sei besser als gar keins; denn negative Gefühle ließen sich immer noch in unschädliche Kanäle ableiten. Siehe z. B. J. A. C. Brown 1956 S. 89. Vgl. hierzu die kritischen Bemerkungen von Dubin zur human-relations-Bewegung in Tannenbaum u. a. 1961 insb. S. 413. Dubin fordert eine neue Modellvorstellung, nach der die optimale Einbeziehung der Menschen in die Organisation *unter* der maximalen liegt. Weiter ausgesponnen bedeutet dies, daß der Gefühlsbedarf eines Systems als Variable zu sehen ist, über die von Fall zu Fall, von Systemtyp zu Systemtyp unterschiedliche Überlegungen angestellt werden müssen, die dysfunktionalen Folgen der Gefühlsbildung und die allgemeinen Anpassungsbedingungen des Systems im Auge behaltend.

[7] Dazu Näheres oben S. 108 ff.

unter dem Gesichtspunkt seiner Funktion für die Umweltanpassung des Systems geändert werden. Das läßt eine kämpferische Haltung nach außen entbehrlich werden. Zugleich wird damit das Einzelerleben, -fühlen und -handeln prinzipiell als auswechselbar angesetzt. Das System ist so gebaut, daß es auf Persönlichkeiten nur in ihren ersetzbaren Aspekten zählt. Es ist von den Wechselfällen des persönlichen Erlebens um so unabhängiger, je mehr Lösungen für die Systemprobleme alternativ verfügbar sind. Die funktionale Stabilität beruht nicht auf sozialer Harmonie des Fühlens, sondern auf Substitutionsmöglichkeiten.

Allem Austausch von Personen und Handlungen im System liegt letztlich die Disponibilität der Mitgliedschaften zugrunde und die Mitgliedsrolle, welche die Bedingungen dafür fixiert. Zwar gibt es Formalisierungen auch in vorwiegend emotional stabilisierten Sozialordnungen. Dort schließt man den aus, der sich den herrschenden Ausdrucksgepflogenheiten nicht fügt, der Sympathien und Antipathien nicht teilt und dadurch stört. Die Mitgliedsrolle selbst hat emotionalen Charakter. In funktional stabilisierten Systemen tritt die Mitgliedsrolle dagegen in den Dienst definierter Systembedürfnisse, insbesondere (aber nicht nur) des Organisationszwecks, der die Anpassung des Systems an seine Umwelt leitet. Die Mitgliedsrolle ändert dadurch ihren Sinn: Aus einer Ausschließungsvorschrift wird eine Substitutionsregel. Sie besagt, daß man bestimmte Erwartungen nicht negieren kann, ohne in seinen Mitgliedsfunktionen, nämlich in speziell definierten Aufgaben, durch ein anderes Mitglied ersetzt zu werden. Der Rebell kann nicht einmal mehr nachhaltigen Schaden stiften, nicht einmal mehr versuchen, in einer eingelebten Gefühlsordnung Zweifel auszusäen. Dagegen ist das System indifferent. Er wird ersetzt wie ein Rädchen, das an bestimmter Stelle unbrauchbar geworden ist. Er wird nicht im Zorn vertrieben, sondern kommt in eine Aufbewahrungsanstalt, erhält eine andere Arbeitsstelle zugewiesen oder eine Versorgung. Das setzt ein umfassendes System der Einsatz- und Versorgungsplanung voraus, das zugleich auch die etwa benötigten Ersatzmitglieder liefert. In diesem System spricht man gewohnheitsmäßig noch von Strafe, Schuld und Gnade, meint damit aber nur noch Gesichtspunkte der Teilnahmedifferenzierung. Die Anwendung der Mitgliedschaftsregel wird so systeminternen Versetzungen angeglichen, nur daß sie zu schärferen Rechts- und Statusverlusten führen kann.

Die Bedeutung dieser Mobilisierung läßt sich mit empirisch-statistischen Feststellungen und auch in ihren seelischen Belastungen und charakterlichen Rückwirkungen allein nicht erfassen. Erst in ihrer Funktion für die Stabilisierung sozialer Systeme zeigt sich ihre geschichtliche, sachliche und soziale Bedeutung. Sie löst in weitem Umfange die emo-

tionale Stabilisierung ab. Zum Verständnis dieses Vorganges müssen wir auf Fragen der allgemeinen Systemtheorie zurückgreifen.

Wie in der allgemeinen Systemtheorie, so muß auch in der Organisationswissenschaft die alte ontologische Vorstellung aufgegeben werden, daß der Organisationsbestand in der Unveränderlichkeit der wesentlichen Formelemente liege und daß Beweglichkeit der Einstellung und des Handelns in die dynamische Theorie des Wachstums gehöre[8]. Diese Auffassung führt zu einer weit verbreiteten Fehleinschätzung der Bürokratie als starr, unlebendig, neuerungsfeindlich und in engem Sinne konservativ[9]. Die funktionale Theorie ermöglicht eine andere Fassung des Bestandsproblems und andere Folgerungen.

Einmal gibt es neben dem starren, nach außen feindseligen Festhalten an bestimmten Vorzugseinstellungen und Ansichten als Alternative auch die Anpassung durch Elastizität und flexible Umstellungsbereitschaft im System[10]. Das Auswechseln von Systemmerkmalen erfolgt dann unter ausgewählten abstrakten Leitgesichtspunkten, die konstant gehalten werden. Elastizität hat aber daneben noch eine zweite Form: die der Indifferenz gegen gewisse Umweltveränderungen. Systemstrukturen können so definiert werden, daß es für sie verhältnismäßig belanglos ist, ob in ihrer Umwelt der eine oder andere Zustand eintritt, ob unter ihren Mitgliedern die eine oder andere Stimmung vorherrscht. Funktional stabilisierte Systeme schließen denn auch Gefühle keineswegs aus; sie beanspruchen und binden sie jedoch nicht, sondern überlassen sie dem persönlichen Belieben, das sich im Schutz und in den Grenzen der formalen Sicherheitsgarantien entfalten kann[11].

Beide Fälle der Anpassung: Flexibilität und Indifferenz, beruhen auf Auswahl der zentralen Systemerwartungen nach funktionalen Gesichtspunkten. Sie werden entweder in Reaktion auf eine Umweltveränderung so ausgesucht, daß sich eine funktional äquivalente Anpas-

---

[8] So für die allgemeine Systemtheorie noch Feibleman/Freund 1945 S. 30 ff. In der Verwaltungswissenschaft ist Dimock 1959 ein prominenter Vertreter dieser Auffassung.

[9] Vgl. dazu oben S. 148.

[10] Bereits Simmel 1922 S. 433 f. stellt beide Möglichkeiten als echte Alternativen *nebeneinander*. So auch die klassische Organisationslehre in ihrer Vorliebe für Kombination widerspruchsvoller Prinzipien; vgl. z. B. Theisinger 1942 S. 145 f.; Bleicher 1961 S. 151; R. C. Davis 1951 S. 506 ff. Die moderne Systemtheorie konzentriert sich in Kybernetik und Homeostatik auf Forschungen zur Bestandserhaltung *durch* Flexibilität. Vgl. z. B. Nagel 1953 S. 210 f. und ders. 1956 insb. S. 260 und 276; Rapoport 1956 S. 225 f. In der neueren Verwaltungswissenschaft betont Simon (z. B. 1952 neu 1960 dort S. 165) die Bedeutung der Flexibilität als Prinzip der Stabilisierung von Organisationen in einer ungewiß-wechselnden Umwelt, setzt sie aber lediglich neben die nichtrationalen „bounds of the primary group". Der Gegensatz von Flexibilität und Stabilität nähert sich dadurch dem von rationaler und elementarer Organisation.

[11] Auf ähnliche Feststellungen laufen die Betrachtungen von Crozier 1960 S. 71 f. hinaus.

sungslage ergibt, das heißt: daß das System im übrigen konstant bleiben kann (Flexibilität). Oder sie werden so generalisiert, daß unterschiedliche Zustände der Umwelt für sie innerhalb gewisser Schwellenwerte funktional äquivalent sind (Indifferenz). Das Ausmaß an Flexibilität und Indifferenz ist mithin durch den Umfang des Bereichs funktional äquivalenter Möglichkeiten bestimmt, hängt also von der Abstraktion der Bezugsgesichtspunkte ab. Diese Abstraktion läßt sich je nach Bedarf variieren, sie kann auf verschiedenen Betrachtungsebenen verschieden weit getrieben werden.

Im Anschluß hieran wird auch das Bestandsproblem formalisierter Sozialsysteme, vor allem der Bürokratien, aus der Alternative von Konservativismus und Fortschrittsgeist herausgenommen und neu formuliert werden müssen. Das Problem besteht, rational gesehen, darin, die strukturell wesentlichen (also die formalisierten) Erwartungen so zu definieren, daß sich ein genügender Spielraum der Flexibilität und Indifferenz ergibt, der dem System die Anpassung an seine Umwelt erleichtert. Das hat vor allem durch Definition spezifischer Zwecke und Mittel und durch deren laufende Kontrolle an Umweltinformationen zu geschehen. Es kann nicht die Rede davon sein, daß die rationale Technik der Spezialisierung, wie Laski[12] annahm, zu besonderer Unbeweglichkeit der Einstellungen führt. Sie erhöht lediglich die Erwartung geistiger Elastizität in einem Maße, mit dem soziale Systeme schwer Schritt halten können. Sie bleiben hinter ihrer Norm zurück.

Wer diese Schwerfälligkeit direkt attackiert, macht sich jedoch ein allzu einfaches Bild von den Schwierigkeiten formaler, funktional stabilisierter Organisationen. Sie entspringt in Wahrheit aus sehr komplexen Bedingungen. Bei näherem Verständnis der manifesten und der latenten Funktionszusammenhänge realer Aktionssysteme erscheint sie teils als durchaus berechtigt, teils resultiert sie aus Folgeproblemen der funktionalen Rationalisierung, die nicht einfach zu lösen sind, wenn man ihre strukturellen Prämissen nicht aufgeben will.

Einer Anzahl dieser Folgeprobleme sind wir im Laufe unserer Untersuchung bereits begegnet, namentlich solchen, die sich daraus herleiten, daß die formale Organisation ein soziales System nur partiell strukturiert. Zu diesen Folgeproblemen gehört nun auch, daß gewisse Leistungen, die sich in emotional stabilisierten Systemen von selbst verstehen, nicht mehr erbracht werden. Funktional stabilisierte Systeme haben keinen Platz für Gefühle. So gern sie Gefühle als zusätzliche Motivationsfaktoren in ihren Dienst nähmen, da die Leistungsmotivation immer prekär bleibt, so wenig sind sie bereit, die Vorbedingungen des Erlebens dafür zu schaffen, und so wenig fügen sich Gefühle den rational abstrahierten Leistungsnormen. So versagen jene

[12] Vgl. Laski 1930.

elementaren Mechanismen der sozialen Gefühlskontrolle, die einen automatischen Ausgleich personaler und sozialer Bedürfnisse bewirken.

Andererseits läßt sich die Gefühlskomponente des menschlichen Erlebens weder ausmerzen noch übersehen. Finden die Gefühle in den legalen Institutionen keine Heimat, so schaffen sie sich eine eigene Nahwelt oder bleiben im Zustand ungeformter Spannungen und Gereiztheiten stecken[13]. Es bilden sich aus unbefriedigten Gefühlsbedürfnissen emotionale Gegenstrukturen, informale Kleingruppen, die in sich selbst gefühlsmäßig stabilisiert sind, sich aber an den Forderungen der formalen Organisation — ihrer Umwelt — ständig reiben und daher ihre negativen Gefühlskomponenten gegen die formale Organisation oder ihre sichtbaren Vertreter kehren. Oder der einzelne bleibt emotional haltlos und damit ohne jene Erlebnissicherheit, die starke sozial bestätigte Gefühle verschaffen könnten. Daran knüpft eine kaum noch zu überblickende, teils sozialkritische, teils wissenschaftliche Literatur an, die organisierte Arbeitszusammenhänge auf Symptome sozialer oder emotionaler Entbehrung abklopft.

Im begrifflichen Bezugsrahmen der funktionalen Systemtheorie heißt dies: daß die bewußte Selbstfunktionalisierung der sozialen Handlungssysteme eine undifferenzierte Funktionsgemeinschaft auflöst, daß die Generalisierungen des sozialen Systems, seine Normen, Rollen und Institutionen in spezieller Richtung ausgeformt werden und nun nicht mehr unbemerkt zugleich die Interessen personaler Handlungssysteme bedienen. Die alte, diffuse Interessengemeinschaft wird von seiten des sozialen Systems einseitig aufgekündigt. Das soziale System erreicht dadurch eine Autonomie planvoller Selbststeuerung, wie sie bisher unbekannt war. Es paßt sich seiner Umwelt, anderen sozialen Systemen und letztlich personalen Systemen durch spezifisch bezweckte Leistungen an. Es motiviert die beitragenden Personen nicht mehr primär emotional, sondern auf Umwegen, mit Hilfe komplizierter Tauschordnungen. Der Einzelmensch muß die Folgeprobleme in sich kompensieren und eine entsprechende Autonomie zu erreichen suchen.

Dieser Differenzierungsprozeß, den schon Durkheim in nahezu gleichem Sinne beschrieben hat[14], erfordert außerdem neue, bewußtere

---

[13] Allerdings haben auch formale Strukturen wie Unpersönlichkeit und Gefühlsneutralität als gebilligter Verhaltensstil, Definition und Minimalisierung der Verantwortlichkeit, Spezifikation der Aufgaben, Begrenztheit der Anforderungen und Ritualisierung des regelgetreuen Vollzugs Funktionen der Verteidigung gegen Angst. Sie bieten jedoch, wie eine interessante Studie von Menzies 1960 am Beispiel von Krankenschwestern gezeigt hat, nur ziemlich primitive, infantile Mittel der Angstverdrängung, die der einzelne in seinem persönlichen Verhaltensniveau oft längst überwunden hat.

[14] Nämlich als Auflösung der Sozialordnungen mit *inhaltlich-gemeinsamem* Bewußtsein durch Arbeitsteilung, die nun neue Formen differenzierter Solidarität erforderlich macht. Vgl. Durkheim 1960.

Formen der Kooperation zwischen sozialen und personalen Aktionssystemen und beiden Systemarten untereinander. Unsere Analyse der Techniken des Taktes sollte einige Andeutungen in dieser Richtung geben.

Die Frage ist, ob der Einzelmensch mit Hilfe des Buketts sozialer Leistungen jene Erlebnissicherheit zurückgewinnen kann, die ihm einst sozial bestätigte Gefühle gaben, oder ob „a more sophisticated state of frustration for the individual"[15] das Beste ist, was sich erreichen läßt. Es wäre vermessen, auf diese Frage eine spekulative Antwort zu wagen. Ein Hinweis ist jedoch durch unsere Untersuchungen nahegelegt: In frappierenden Parallelen zur funktionalen Soziologie hat sich aus der Freud'schen Psychoanalyse eine funktionale Psychologie entwickelt, die ebenfalls das einstige Wesen ihres Gegenstandes, das Bewußtsein, entthront, es an inkongruenten Perspektiven mißt und als dominierende, aber nur partielle Struktur der Persönlichkeit zu untersuchen beginnt. Wie wir die geltenden Normen nicht mehr als Wahrheitskosmos für sich, sondern in ihrer Funktion für ein komplex gedachtes soziales System zu analysieren hatten, so verfährt die Psychoanalyse mit dem Bewußtsein. Wie der Soziologe die Frage prüft, welche formalen Erwartungen sich als Struktur eines sozialen Systems in einer bestimmten Umwelt eignen, so wird der Psychologe die Frage nach dem funktional-richtigen Bewußtsein stellen müssen. Nicht Problembewußtheit schlechthin, aber richtige Bewußtheit ist die Aufgabe der Psychotherapie. Richtig aber wäre in der organisierten Welt ein Bewußtsein, das die affektiven Stabilisierungsleistungen der Gefühle im nötigen Umfange durch Elastizität und Indifferenz ersetzen kann, und das auf diese Weise die Kontrolle darüber gewinnt, wann und wo es intensives Erleben placieren will. Wir sind damit den antiken Glückslehren nicht allzu fern. Wir müssen sie nur aus der Sprache der ontologischen Metaphysik in die Sprache des Funktionalismus übersetzen.

[15] Eine Formulierung von Chapple/Sayles 1961 S. 201.

Schluß

Menschen und Maßstäbe

Man kann und darf vielleicht ein Schlußkapitel dazu mißbrauchen, die Gedankenlinien der Untersuchung auszuziehen und in Themenkreise hinein zu verfolgen, die nicht behandelt worden sind. In diesem Sinne wollen wir abschließend eine Frage anrühren, die während unserer Erörterungen kaum zurückzuhalten war und sich im letzten Kapitel vorgedrängt hatte: die Frage, wie der Mensch in formalen Systemen, die nach einer eigenen Logik organisiert sind, Mensch bleiben, das heißt, im Sinne seiner Bestimmung vernünftig handeln kann.

Für die normativistische Betrachtungsweise, die unmittelbar auf die Erkenntnis des richtigen Handelns zusteuert, zieht sich diese Frage sofort zusammen auf Probleme der Auslegungslogik, der Lückenausfüllung, im Grenzfalle auf die Frage nach dem Widerstandsrecht. Normtreue und spontane Erfindung, organisierte Rationalität und Freiheit stehen sich diametral gegenüber und scheinen sich als Gegensätze auszuschließen. Unsere Untersuchung hat den Horizont der Frage ausgeweitet und ihre Beantwortung dadurch erschwert, wenn nicht unmöglich gemacht. Die komplizierten, widerspruchsvollen, problembelasteten Handlungsanforderungen des sozialen Systems zusammen mit seinen Sicherheitsgarantien und seiner Toleranz scheinen dem Menschen Chancen des Wählens und Abwägens zu eröffnen, sobald Entscheidungen auf ihn zukommen. Und dies geschieht keineswegs nur in formal vorgezeichneten Bahnen. Soll man formal oder informal, mit der Norm, gegen sie oder an ihr vorbei handeln? Soll man Verantwortung übernehmen? Soll man Einfluß suchen und sich dadurch Einflüssen aussetzen? Welches Maß an Ernsthaftigkeit und Interesse ist eine Sache wert? Soll man sich persönlich zeigen oder sich tarnen?

Wir haben uns keine sicheren Antworten auf solche Fragen erarbeitet, vielleicht aber eine Perspektive, in der sie erläutert werden können.

Unsere Untersuchung hatte sich an der Einheit organisierter Sozialsysteme orientiert und herauszukehren versucht, was ihre Bestandsproblematik ausmacht. Darin lag der Bezugsgesichtspunkt der funktionalen Analysen, der Ermittlung von Problemlösungen und Lösungsproblemen. Wir hatten nicht den Menschen in der Organisation zum Thema gemacht, hatten vielmehr gleich anfangs die These abgelehnt, daß Organisationen aus Menschen bestehen. Der Mensch ist in jedem

Falle Umwelt der Organisation. Er bildet sich zu seiner Selbstidentifikation ein anderes System, seine Persönlichkeit, das andere Grenzen invariant hält, das als Bezugsgesichtspunkt für andere funktionale Aussagen, als Ordnungsmotiv für andere Leistungen dient. In allen funktionalen Analysen ist es notwendig, Systemreferenzen sorgfältig zu unterscheiden, und bewußt zu halten, auf welches System sich eine Aussage bezieht. Wir würden daher unsere Resultate überziehen, wollten wir, wie es oft geschieht, aus einer Analyse des Organisationssystems ohne weiteres Folgerungen für das Menschenschicksal in einer organisierten Welt ableiten.

Wir würden damit auch den Sinn einer funktionalen Analyse verkennen. Eine Funktion ist weder ein logisches noch ein empirisch-kausales Gesetz, nach dem Dinge so und nicht anders sind, Ereignisse so und nicht anders verlaufen. Vielmehr bezeichnet eine Funktion lediglich einen abstrakten Gesichtspunkt, im Hinblick auf welchen mehrere Leistungen als funktional äquivalent erscheinen. Im funktionalen Denken wird daher jede Leistung von anderen Möglichkeiten her eingeschätzt. Ins Praktische übersetzt heißt dies, daß der Funktionalismus eine strategische Konzeption anbringt, welche die Möglichkeit des Auswechselns von Alternativen eröffnet. Die Alternativen zeigen sich als gleichwertig, *sofern* man bereit ist, den abstrakten Bezugsgesichtspunkt vorauszusetzen. Wer in diese Bereitschaft eintritt, und ob dies als Lebensverpflichtung oder aus taktischen Erwägungen der Gesprächsführung in einer konkreten Situation geschieht, ist eine andere Frage und betrifft den Sinn der funktionalen Aussagen nicht, die nur gelten, *wenn* man ihre Voraussetzung akzeptiert.

Dieser Sofern-Stil der Abstraktion, die Fungibilität (Vergleichbarkeit und Variabilität) aller Leistungen und die Mehrheit möglicher Systemreferenzen sind zusammengehörige Momente eines einheitlichen Erkenntnis- und Verhaltensschemas, das uns durch die neuere Organisationswissenschaft ebenso wie durch Beobachtung erfolgreicher bürokratischer Manöver suggeriert wird, dessen Wurzeln aber vermutlich weit hinabreichen und aus tiefliegenden Strömungen der abendländischen Denkgeschichte ihre Kraft ziehen. Einer solchen zugleich heuristisch-expansiven und zersetzenden Orientierungsmethode, die sehr rasch zu komplizierten, relationalen und unanschaulichen Vorstellungen führt, fallen die relativ einfachen Denkmittel zum Opfer, mit denen man bisher Maßstäbe des menschlichen Handelns in Organisationen suchte. Eine Reihe von ihnen sind uns im Laufe unserer Erörterungen begegnet; wir wollen sie noch einmal kurz Revue passieren lassen:

1. Die schlichte *Entgegensetzung von Individuum und Kollektiv* wird der Tatsache nicht gerecht, daß dieselbe Handlung sowohl Handlung des Individuums als auch Handlung des sozialen Sy-

stems sein kann. Sie kann beiden Systemen zugleich angehören. Die Unterscheidung verschiedener Systeme ist trotzdem gerechtfertigt, weil sie sich als Systeme getrennt identifizieren und je eigene Grenzen invariant halten. Aber sie überschneiden sich in den umgrenzten Handlungsbereichen und nehmen zum Teil dieselben Handlungen für je eigene Systemfunktionen in Anspruch. Auf dieser Konfliktlage beruht im wesentlichen ihre Bestandsproblematik, der Ansatzpunkt funktionaler Analysen.

2. Damit fällt zugleich die Annahme eines *diametralen Gegensatzes von organisierter Rationalität und individueller Freiheit*[1], die, im liberalen Denken zu Hause, der Bürokratieliteratur die düsteren Farben des Pessimismus[2] beigemischt hat. Die funktionale Rationalität des organisierten Systems ist jedoch unter spezifischen Gesichtspunkten abstrahiert, daher in vieler Beziehung indifferent und mit verschiedenen, gleich brauchbaren (funktional äquivalenten) Lösungen zufriedenzustellen. Die Formalisierung bestimmter zentraler Erwartungen gewährt eine Gewißheit der Voraussicht, die ein hohes Maß an Toleranz für individuell-persönliche Besonderheiten möglich macht[3]. Die organisierte Rationalität strukturiert eine Arena für die Betätigung individueller Freiheit — was natürlich nicht ausschließt, daß manche ihre Freiheit gerade darin suchen, den Eintrittspreis nicht zahlen zu wollen.

3. Von diesen Annahmen aus wird die klassische These einer *Machtsummenkonstanz* in sozialen Systemen problematisch, die unterstellte, daß mehr Macht für den einen automatisch entsprechend weniger Macht für den anderen bedeute, ein Machtzuwachs des Kollektivs also dem Individuum etwas wegnehme. Im Gegenteil ist durchaus denkbar, daß durch Organisation und durch Verdichtung der sich überschneidenden Handlungsfelder die Macht im System intensiviert wird, daß der Einfluß aller Teilnehmer aufeinander wächst, daß jeder also mehr Einfluß hat, aber auch stärker beeinflußt wird[4]. Erst wenn man die Konstanzprämisse aufgibt, lassen sich Untersuchungen über die Funktion und die Folgen der Machtintensivierung in sozialen Systemen ansetzen.

---

[1] Wohin man kommt, wenn man im Banne dieses Gegensatzes weiterdenkt, läßt sich an einem neueren Buch von Dimock 1959 ablesen: Zur Feststellung von guten und schlechten Zügen auf beiden Seiten und zur Warnung vor Übertreibungen.

[2] Als markantes Beispiel vgl. Doucet 1919 und als Übersicht Gouldner 1955.

[3] Darauf macht mit Recht Crozier 1961 S. 47 aufmerksam.

[4] Ein Durchbruch zu dieser Einsicht findet sich in der human-relations-Bewegung, der daran liegt, nachzuweisen, daß die Beteiligung von Betriebsangehörigen an Entscheidungen nicht notwendig zu einem entsprechenden Machtverlust der Betriebsleitung führe. Vgl. Likert 1961 S. 55 ff., 146 ff., 179 ff.; Tannenbaum 1961 S. 35 f.; ders. 1962 b insb. S. 247 ff. Auch Parsons hat in Vorlesungen und Gesprächen ähnliche Gedanken geäußert.

4. Schließlich erfaßt die funktionale Analyse auch die Denkmodelle, von denen man bisher ausging, um die *Rationalität des Handelns in Organisationen* zu verstehen:
   a) *Zwecke und Mittel* sind nicht strukturelle Vorgegebenheiten, die man zu finden und zu erkennen hätte, sondern Symbole für die Absicht, eine Handlung funktional zu analysieren, das heißt: mit anderen Möglichkeiten zu vergleichen[5].
   b) Diese funktionale Analyse des Handelns enthüllt, daß Mittel stets latente Folgen haben, die außerhalb des Zweckes liegen und ihm widersprächen, wollte man sie als Motiv heranziehen. Deshalb ist es nicht möglich, Organisationen *in Analogie zur Maschine* zu verstehen.
   c) Dem Maschinenmodell der Organisation entsprach die Vorstellung einer fast reibungslosen Entscheidungsübertragung durch *Befehl*. Diese Auffassung wird entkräftet durch Analysen, welche die wirkliche Funktion formaler Autorität und die Funktion wirklicher Autorität außerhalb der formalen Befehlswege zum Gegenstand haben.
   d) Wie bei den Einzelhandlungen und Einzelentscheidungen, so zersetzt auch bei den generalisierten Erwartungen, den *normativen Regeln*, die expansive Fragestellung des Funktionalismus alte Ausgangspunkte. Sich um das richtige Verständnis von Normen und um ihre Durchsetzung zu kümmern, ist gewiß nach wie vor sinnvoll; aber die Rationalität des Zusammenhanges von Normfeststellung, Subsumtion und Sanktionierung des abweichenden Verhaltens versteht sich nicht mehr von selbst, sondern wird an Funktionen abgelesen, die auch andere Möglichkeiten in den Blick ziehen: Möglichkeiten anderer Normsetzung ebenso wie Möglichkeiten des unnormierten oder illegalen Verhaltens und des Durchgehenlassens von Verstößen.

Überblicken wir diese Einzelpunkte, so zeigt sich an allen das gleiche: Die Kategorien und Distinktionen, die früher als Ausgangspunkte oder als unbezweifelter Rahmen der Erörterungen dienten, werden durch die funktionale Methode hin und her gewendet, auf spezifische Probleme der Systemerhaltung je verschiedener Systeme bezogen und so zur Wahl gestellt; oder sie erweisen sich überhaupt als zu grob und müssen einer differenzierteren, weniger einleuchtenden Terminologie weichen. Das bedeutet zugleich, daß der Mensch sein Schicksal durch die Organisation keineswegs in so drastisch-unausweichlichen Begriffen zudiktiert bekommt, wie die humanistische Kritik der technischen

[5] Dazu Näheres bei Luhmann 1958 und 1962 c.

Zivilisation es zuweilen befürchtete. Die Kategorien, mit denen die Gefahr bezeichnet wurde, sind durch sie selbst schon überholt. Weder das Zweck/Mittel-Schema, noch die Begriffe der Machttheorie können eine letzte Besinnung über den Menschen in der Organisation und über seine Möglichkeiten, vernünftig zu handeln, tragen. Auf Mittel gesetzt zu sein, wäre freilich trostlos, wenn erst Zwecke Sinn gäben. Und wenn es um Macht ginge, bliebe dem Machtlosen nur Verzweiflung oder Resignation zur Wahl. Die Darstellung des Problems mit diesen Begriffen zerschlägt bereits die Chancen des Menschen und arbeitet der Vorstellung in die Hand, daß übermächtige Organisationen den Menschen sich selbst entfremden.

In der Organisationforschung der letzten zwanzig Jahre, vor allem in Amerika, zeigen sich aber bereits eine Reihe von Versuchen, diesem Problem mit komplizierteren Werkzeugen und verfeinerten Theorien gerecht zu werden. Sie konnten entwickelt werden, nachdem der hitzige Streit zwischen Individualismus und Kollektivismus diese einfache Problemformel verdampft hatte, und nachdem die leichte Art der klassischen Organisationslehre, das Problem durch wissenschaftliche Ausgrenzung zu umgehen, in Mißkredit geraten war. Für eine kritische Würdigung dieser neueren Ansätze fehlt der Raum. Wir zählen daher nur einige Versionen auf:

Die Theorie der human-relations-Bewegung hält die richtige Motivation des Individuums im Sinne der (unbezweifelt akzeptierten) Betriebsziele für problematisch, aber für erreichbar, wenn man nur durch geschickte Führungs-, Beteiligungs- und Gruppierungstechniken die komplexen Bedürfnisse des Einzelnen hinreichend befriedige[6]. In der Sozialpsychologie werden diese Bestrebungen durch Forschungen über die Bedingungen sozialer Kohäsion sekundiert[7]. Verwandt, aber das Eigenrecht des Individuums als selbständiger Partner der Organisation stärker betonend, ist der Ansatz der Yale-Gruppe, die Interessen des Individuums und der Organisation als gegensätzlich zu erkennen und dann die Bedingungen einer Fusion auszuarbeiten[8]. Von der Psychologie und Psychiatrie sind Theorien angeregt, die den Begriff der Angst (als Index der problematischen Integration personaler Aktionssysteme) zum Kriterium der Anpassung des Individuums an die formale Organisation machen[9]. Die von Barnard und Simon vertretene Richtung betont den Tauschcharakter des Arbeitskontraktes und bemüht sich um die rationalen Bedingungen eines Gleichgewichts der Beiträge und

[6] Vgl. statt anderer Likert 1961.
[7] Vgl. Festinger u. a. 1950 sowie zahlreiche spätere Veröffentlichungen desselben Kreises.
[8] Vgl. z. B. Bakke 1950; ders. 1953; Argyris 1957; ders. 1962.
[9] Als Beispiele Jaques 1955; Menzies 1960; Bensman/Rosenberg 1960 und Presthus 1962.

Gegenleistungen zur beiderseitigen Befriedigung[10]. Daran anschließend und Anregungen der mathematischen Wirtschaftstheorie, besonders der Spieltheorie aufnehmend, versucht die Koalitionstheorie, den Gleichgewichtsgedanken auf weitere Aspekte der beteiligten Systeme auszudehnen und zu formalisieren[11]. Diese Ausdehnung weist zurück auf die soziologische Rollentheorie, welche die Verhaltensprobleme des einzelnen auf Rollenkonflikte zurückführt und die Persönlichkeit als eine Art Dachgesellschaft zur Verwaltung der verschiedenen Mitgliedschaften des Individuums ansetzt[12].

All diese Auffassungen stehen sich näher, als es scheinen mag, wenn auch die einen mehr experimentell und empirisch, die anderen mehr formal und mathematisch, die einen optimistischer, die anderen skeptischer orientiert sind, und natürlich fachliche Herkunft und begrifflicher Apparat weit divergieren. Gemeinsam sind sie am Aktionsspielraum des Individuums interessiert, den sie, wenn nicht auf Kosten der formalen Organisationsziele, so doch auf Kosten von bisher latenten Möglichkeiten seines Innenlebens oder seines äußeren Verhaltens auszuweiten trachten. Sein Glück wird nicht durch begriffliche Vorentscheidungen verstellt, sondern von Strategie[13] und Kombinationsgeschick abhängig gemacht, mag dieses Geschick mehr bilanzierend, angstmindernd, rollenverwaltend oder laufbahnstrategisch vorgestellt werden. Dahinter steht die Vorstellung einer in gewissen Grenzen flexiblen und toleranten Organisation, in der sich der einzelne auf verschiedene Weise systemgerecht einrichten kann, systemgerecht in doppeltem Sinne: sich selbst und die Organisation zufriedenstellend.

Die funktionale Systemtheorie ist vermutlich imstande, diese Auffassungen zusammenzuziehen und in einen vereinheitlichenden Rahmen zu fassen. Sie ist abstrakt und formal genug, um Nebenimplikationen zu vermeiden, wie sie den Begriffen der Angst oder der rechnerischen Bilanzierung leicht anhaften, und um die Engpässe auszuweiten, die der soziologische Rollenbegriff den Motiven setzt. Sie wird die handelnde Person ebenso wie das Sozialsystem als Aktionssystem begreifen, das durch eine generalisierte Erwartungsstruktur sich identifiziert und Grenzen setzt. Von diesem Ausgangspunkt her lassen sich Fragen der Systemverflechtung unbefangen, vorurteilslos und methodisch diszipliniert abhandeln.

---

[10] Vgl. Barnard 1938 insb. S. 139 f. und March/Simon 1958 insb. S. 84 ff.

[11] Vgl. Cyert/March 1959 und 1963 S. 26 ff.

[12] Diese Vorstellung suggeriert und kritisiert Goffman 1961 S. 90.

[13] Auch Crozier 1961 deutet die Möglichkeit an, die gängigen Positionen der amerikanischen Organisationsforschung zu einer strategischen Konzeption der Beteiligung des Individuums fortzuentwickeln. In Amerika findet sie ihren bisher deutlichsten Ausdruck in der Ausarbeitung von Anpassungstypologien, deren verschiedene Typen dem einzelnen zur Wahl gestellt werden. Vgl. außer Presthus 1962 namentlich Wilensky 1956 S. 111 ff.

Auf diese Weise sind wir in die Lage versetzt, ein Phänomen begrifflich zu fassen und weiterzuverfolgen, welches sich an manchen Stellen unserer Untersuchung aufgedrängt hatte: daß nämlich formale Mitgliedschaft und persönliches Interesse gegeneinander variabel sind, auseinanderfallen oder sich auseinanderentwickeln können[14].

Wenn man formale Mitgliedschaft als solche symbolisiert, erwerbbar und entziehbar ausgestaltet und mit der Anerkennung bestimmter Erwartungen verbindet, wird die Mitgliedschaft dadurch von der inneren Anteilnahme an den Sinngehalten des Zusammenschlusses abgelöst: sie wird einer sekundären Motivation fähig, aber auch dafür anfällig. Man kann sie zum Beispiel gegen Entgelt erwerben, ohne sich mit dem Gruppenzweck zu identifizieren. Man kann aus ebenso sekundären Motiven von einem Erwerb der Mitgliedschaft absehen, obwohl man die Erwartungen des Systems schätzt und nach Kräften unterstützt.

Dieses Auseinanderfallen von formaler Zugehörigkeit und innerer Anteilnahme läßt sich bereits an den sogenannten „freiwilligen", nicht berufsmäßigen Organisationen, etwa politischen Parteien, Wohltätigkeitsvereinen, Clubs oder Interessentenverbänden studieren. Ein großer Teil ihre Mitglieder tritt ihnen aus Erwägungen bei, die nicht genannt werden können, die jedenfalls nicht einer inneren Verpflichtung auf das formale Programm oder die idealen Gründe des Zusammenschlusses entspringen. Andere fördern solche Organisationen, wie man in Amerika sagt, als Mitfahrer, denken aber nicht daran, die Konsequenz der formalen Mitgliedschaft zu ziehen, sei es, um sich jederzeit zurückziehen zu können, sei es, um die eigene Leistung vollkommen freiwillig und als Grundlage für Dankesansprüche erbringen zu können, sei es, weil die Gesellschaft der übrigen Mitglieder nicht ihrem sozialen Rang entspricht, sei es, um sich nicht als Förderer zu decouvrieren. In Organisationen berufsmäßiger Arbeit ist es sogar typische und strukturell vorgesehene Grundlage des Zusammenschlusses, daß die Mitgliedschaft bezahlt wird, also nicht primär aus innerer Anteilnahme zustande kommt.

Je größer der Ausschnitt sozialer Kontakte wird, die sich auf der Basis formaler Mitgliedschaften ergeben, desto deutlicher wird eine Folgeerscheinung dieser wechselseitigen Unabhängigkeit von Mitgliedschaft und Anteilnahme bewußt und strukturell bedeutsam: daß Sozialordnung und Person sich nicht nur als Systeme trennen, sondern damit auch in ihre Stabilisierungsformen auseinanderfallen. Es ist eine Folge der Selbstrationalisierung des Sozialsystems in eigenen Grenzen, mit eigenen funktionalen Bezugsgesichtspunkten und mit eigenen

[14] Vgl. dazu die Unterscheidung von „formal membership" und „allegiance" bei A. Strauss 1959 S. 149 ff.

Äquivalenzserien, daß die Logik des Sozialsystems und die Logik der Person auf verschiedene Gleise gesetzt werden. Organisation und Selbstdarstellung laufen nun unter verschiedenen Gesetzen. Der Mensch stellt der Organisation eine eigene Art von Selbstrationalisierung entgegen[15]. Die alten Handlungsformen, die in Funktionsgemeinschaft beide Systemarten bedienten, werden dadurch aufgespalten, und jedes System stabilisiert sich auf Grund eigener Strukturentscheidungen.

Damit wird die alte Selbstverständlichkeit übergreifend-verbindlicher Sinngehalte problematisch. Die Ethik im alten Sinne, wonach der Mensch sein individuelles Wesen durch „gutes" Handeln verwirklichen und nur so persönliche Dauer durch Ruhm oder Erlösung gewinnen könne, wird dadurch gesprengt. Normen und Werte dienen nicht mehr, wie selbst die Durkheim-Parsons'sche Soziologie noch anzunehmen scheint, ohne weiteres der persönlichen *und* der sozialen Integration, so daß alles Abweichende als pathologisch erscheint. Vielleicht läßt sich diese Gemeinsamkeit für die *Form* der Strukturbildung: die Generalisierung von Erwartungen, noch behaupten, nicht aber für bestimmte *inhaltliche* Ausprägungen. Es wird zur Sache der Option, des mehr oder weniger bewußten Arrangements, wie weit[16] man sich über gemeinsame Handlungen verständigt, und es wird eine Frage der Kompensation, ob und womit jedes System die Nachteile ausgleichen kann, die es in Kauf zu nehmen hat, weil es gewisse Systemnotwendigkeiten der anderen Seite honorieren muß. Diese Kompensation wird erleichtert durch die Art der Rationalität, die wir funktionale Stabilisierung genannt haben: denn sie geht systematisch darauf aus, Alternativen in den Griff zu bekommen. In diesem Sinne kann funktionale Stabilisierung als das Vernunftprinzip bezeichnet werden, das durch die Differenzierung von Person und Sozialsystem nahegelegt wird.

Um diese Differenzierung nun nicht zu einer radikalen Scheidung zu übertreiben, müssen wir uns daran erinnern, daß beide Systemarten, Person und Sozialsystem, dieselben Handlungen ordnen, sich also auf dieselbe „Materie" beziehen, sie nur in differenzierte Ordnungsgebilde einbeziehen und ihre Änderung von verschiedenen Äquivalenzgesichtspunkten aus steuern. Die Trennung wird also nicht bei Betrachtung von Einzelhandlungen sichtbar, sondern erst, wenn man auf Systemzugehörigkeiten achtet. Eben daraus folgt die Notwendigkeit der Konzessionen und Kompensationen, die das Bedürfnis nach funktionaler Stabilisierung auslöst.

[15] So Mannheim 1958 S. 65 ff.

[16] Über das Ausmaß an faktischer Übereinstimmung ist mit diesen Thesen nicht vorentschieden. Sie zielen nur auf die Problematik und Variabilität dieser Übereinstimmung, sind also mit den zahlreichen Beobachtungen eines Zugs zum Konformismus durchaus vereinbar. Sie geben im Grunde dem Begriff des Konformismus erst den charakterisierenden Hintergrund des Nichtselbstverständlichen.

Ein nächster Schritt besteht in der Einsicht, daß in jeder sichtbaren und verständlichen Handlung unvermeidlich eine Selbstdarstellung des Handelnden liegt. Niemand kann sich selbst als abwesend behandeln. Der Handelnde teilt sich als Person mit, mag er auch nur auf Kommando oder betont unpersönlich handeln. Er verrät immer etwas über sich selbst und ist daher zu einer Gestaltung gezwungen, die sein Wesen rückwirkend prägt und festigt.

Er hat jedoch unter manchen Umständen die Möglichkeit, sich aus seinem Handeln zurückzuziehen, persönliche Distanz zu seiner Handlung auszudrücken, mitzuteilen, daß er nicht wünscht, daß ihm diese Handlung auf persönliche Eigenschaften angerechnet werde; und er wird damit Erfolg haben, wenn solche Auslegungen institutionalisiert sind. Das ist gerade in formal organisierten Systemen der Fall, wo er den Ausdruckswert der Mitgliedsrolle benutzen kann: Er kann so handeln, daß jeder sieht, daß es ihm persönlich nicht um die Sache, sondern allein um die Erhaltung seiner Mitgliedschaft geht. Dazu tritt bei nichtformalem Handeln Selbstisolierung durch Standard-Freundlichkeit.

Indifferenz[17] und Unpersönlichkeit in diesem Sinne erweitern den Handlungsspielraum, den jemand konzedieren kann, ohne sich selbst abzuwerten oder umzudefinieren; und damit dehnt sich auch der Bereich aus, in dem Organisationen sein Handeln steuern können, ohne die persönliche Ausdrucksgeschichte des Individuums zu diskreditieren. Für den einzelnen ist Unpersönlichkeit die persönlichste Strategie, die er wählen kann, weil er damit seine Persönlichkeit von jeder Verflechtung mit organisiertem Handeln freizeichnen, sie gleichsam darauf beschränken kann, den Eintritt in die Organisation zu verantworten. Im übrigen läßt diese Lösung ihn frei, sich persönlich mit was auch immer sonst zu identifizieren, wozu freilich, wenn die Tage so vergehen, sich manchmal keine Anlässe und Gelegenheiten mehr bieten; er findet dann keinen Grund mehr, überhaupt noch etwas Bestimmtes zu sein. Das gilt besonders, wenn die großen Berufs- und Arbeitsorganisationen, in denen er seine meisten und wichtigsten Handlungen vollzieht, Unpersönlichkeit fordern und fördern.

Wenn man sich „Entfremdung" als absoluten Grenzfall vorstellt, in dem jede Gelegenheit zu einer Selbstdarstellung fehlt, so gewinnt dieses alte Problem der Sozialphilosophie[18] damit den Anschluß an eine neuere Gedankenentwicklung. Entfremdung meint dann die Tatsache,

---

[17] Das Interesse an Indifferenz als möglicherweise sinnvoller Anpassung beginnt zu erwachen. Vgl. z. B. Argyris 1957 S. 89 ff.; ders. 1960 S. 63 ff.; Presthus 1962 S. 205 ff. Über die faktische Vorbereitung dieser Einstellung gibt es noch wenig methodisch sorgfältige Erhebungen; unter ihnen Crozier 1955 insb. S. 39 und Dubin 1956.

[18] Zur Begriffsgeschichte und zum vieldeutigen Begriffsinhalt vgl. Gehlen 1952; Dahrendorf 1959 S. 78; Seeman 1959.

daß Menschen durch die Bedingungen des sozialen Systems, in dem sie sich zu verhalten haben, zu konsistenter Selbstdarstellung, schließlich zu jeder Selbstdarstellung unfähig werden. Nicht der Verlust an sozialer Wertschätzung, an Autonomie oder an Werkfreude ist das Entscheidende, ja wohl nicht einmal die Identifizierbarkeit des eigenen Beitrages[19], sondern daß man die Symbole nicht mehr beherrscht und in eigener Regie hat, die eine Selbstdarstellung, und sei es als Diener, Buchhalter oder Tagelöhner, tragen könnten. Das Gefühl der Entfremdung ähnelt der Entmutigung vor ständig drohenden Blamagen: Einerseits fühlt das Organisationsmitglied sich unterwertig beschäftigt, andererseits kann es die Bedingungen erfolgreichen eigenen Auftretens am Arbeitsplatz nicht genügend kontrollieren, Einblicke hinter die Kulissen nicht abwehren, sich nicht auf Institutionen, sondern allenfalls auf durchsichtigen persönlichen Takt anderer verlassen und daher nicht die Sicherheit gewinnen, die für eigene Projektionen nötig ist.

Letzte Entfremdung ist danach undenkbar, da alles einsehbare Handeln Ausdruckswert besitzt; aber man hat mit Abstufungen der Ausdruckschancen zu rechnen. Man wird unterstellen dürfen, daß rein manuelle Tätigkeiten, wenn das Werk nicht als persönliches sichtbar wird, stärker entfremden als dies bei kommunikativen Handlungen der Fall ist. Der Entfremdungseffekt wird in Produktionsorganisationen daher mehr zu spüren sein als in Verwaltungen. Und innerhalb der kommunikativen Tätigkeiten lassen sich immense Unterschiede denken, die davon abhängen, in welchem Maße die gebrauchten Symbole sich als Ausdruck persönlicher Ansichten und Absichten eignen.

So wichtig diese objektive Staffelung der Chancen ist, so liegt es doch in der Macht individueller Strategie, sie zu erweitern. Es besteht fast immer die Möglichkeit, durch Ordnung oder Unordnung am Arbeitsplatz, durch Zeichen der vielbeschäftigten Eile oder der Gelassenheit, durch Nuancierung der Ernsthaftigkeit oder Spontaneität, mit der man sich einer Sache widmet, durch indirekte Hinweise auf persönliches Können, das heißt: auf Überlegenheit über den Sachvorgang oder über Kollegen, durch Ausnutzung von Freiheiten der Kontaktwahl zur Bildung von Vorzugssystemen des Kontaktes und durch anderes mehr eine bestimmte Selbstdarstellung zu geben, die von anderen in Reaktion zurückgespiegelt wird und sich dann als Verpflichtung,

[19] Ein m. W. erster Versuch, einen Zusammenhang von Identifizierbarkeit des Beitrages und Motivation experimentell zu verifizieren, hat jedenfalls nicht zu schlüssigen Ergebnissen geführt. Siehe D. M. Shaw 1960.

In modernen Großorganisationen wird die Selbstdarstellung nicht mehr über vorzeigbare Ergebnisse eigenen Handelns aktualisiert. Sie erscheint in den kommunikativen Prozessen der Entscheidungsvorbereitung. Je mehr man aber in kommunikativen Beziehungen aufgeht, desto weniger kann man Resultate sich allein zurechnen. Deshalb benötigt man in der neuen Ordnung der Dinge Status.

so zu bleiben, festsetzt[20]. Neben die Strategie der Unpersönlichkeit tritt also die Strategie der persönlichen Note im Ausbau einer Kleinwelt. Sie macht mit der Zeit bestimmte Dinge möglich und andere unmöglich, zieht also Grenzen um ein persönliches System, mit dem der einzelne sich identifiziert, so daß er bei neuartigen Verhaltensanforderungen in Gefahr kommt, sein Gesicht zu verlieren.

Der Nachteil dieser Strategie ist ihr kleines Format und ihre lokale Bindung. Ihr Ergebnis ist für Uneingeweihte kaum sichtbar, jedenfalls nicht aus der Organisation, für die es erfunden, herauszulösen, zumeist noch nicht einmal der eigenen Familie nahezubringen. Dieser Mangel an Vorzeigbarkeit und Übertragbarkeit ist in einer differenzierten Welt vielfältiger und wechselnder Mitgliedschaften besonders spürbar. Er hindert ein letztlich überzeugendes Persönlichwerden der Darstellung: denn was ein Mensch wirklich ist, muß überallhin mit ihm wandern.

Hatte die Strategie der Unpersönlichkeit den Nachteil, daß sie eine unterwertige Selbstdarstellung nur verhüten, nicht aber durch bessere Möglichkeiten ersetzen konnte, hatte die Strategie der persönlichen Note die Kehrseite lokaler Gebundenheit des Ausdrucks trotz Beweglichkeit der Person, so wird das Interesse an einer dritten Strategie verständlich, die sich über diese Nachteile erhebt und sowohl positive wie mitnehmbare Darstellungen hervorbringt. Sie besteht in der Expansion des persönlichen Systems auf all die Darstellungschancen, die sich in formal organisierten Systemen bieten, seien sie formal oder informal, legal oder illegal, sachbezogen oder gruppenbezogen. Der Träger dieser Strategie der persönlichen Ausbreitung legt sich selbst in seinen Handlungen fest, stellt sie dar als selbstgewollt, wird in dieser Offenheit seines Interesses und seiner Erwartungen persönlich sichtbar und verwundbar.

Ansätze zu solchem Requirieren von Sachmitteln als Ausdrucksformen der Selbstdarstellung finden sich bereits im Rahmen der Strategie der persönlichen Note: so wenn ein Registrator seinen Ehrgeiz darein setzt, möglichst viele Akten ohne Benutzung der Karteien zu finden und jede Anfrage auf diese Weise in sichtbarer Schnelle bedient; oder wenn ein Richter sein Berufsleben um die Frage zentriert, ob das Obergericht seine Urteile bestätigt, und Daseinsfreude oder Niedergeschlagenheit mit Hilfe einer Strichliste reguliert. Eigentlich expansiv wird jedoch erst der dynamische Bürokrat, der sich die konsequente, langfristige Entwicklung seines eigenen Status zum Ziel setzt, von dem dann objektiv und weithin erkennbar seine persönliche Bedeutung ausstrahlt.

[20] Vgl. dazu auch die Beobachtung von Weiss 1956 S. 43 ff., daß Bedienstete diejenigen Aspekte ihrer Arbeit besonders pflegen und hervorkehren, mit denen sie sich am besten identifizieren können.

Statuspflege kann als Karrierepflege betrieben werden[21], aber auch als Ausbau des Einflusses einer Position, in der man sich längere Zeit festgesetzt hat[22], schließlich auch im Kielwasser großangelegter Sachpläne, als deren Motor man sichtbar ist. Eine Statusempfindlichkeit läßt sich als Index persönlichen Engagements weithin beobachten[23]. Sie emotionalisiert die Frage des eigenen Status und deshalb, weil in Relation dazu, auch den Rang anderer. Nach allem, was wir oben[24] über persönliche Achtung in organisierten Handlungszusammenhängen gesagt haben, muß angenommen werden, daß Status hier als Substitut für persönliche Achtung fungiert, als sinnvolles, erfolgreiches und folgenreiches funktionales Äquivalent. Ähnlich wie in elementaren Sozialordnungen, wo das Bedürfnis persönlicher Achtung als Grundlage der Selbstdarstellung soziale Kontrollen wirksam werden läßt, leiten differenzierte Sozialordnungen ihr Gleichgewicht von Selbstdarstellung und sozialer Norm über Statusbedürfnisse und Statusbedingungen. Status gilt als institutioneller Index der persönlichen Bedeutung. Das setzt eine Sozialordnung voraus, in der Status nicht vorgeschrieben, sondern, dem Prinzip und dem Anschein nach, durch persönliche Leistung zu erreichen ist, und in der trotz dieser Mobilität die Statussymbole festgelegt sind.

Wer unter diesen Bedingungen den Weg der Selbstdarstellung durch Statuserwerb wählt[25], kann sich auf objektivierte Zugangsregeln, zum Beispiel Fachausbildung oder Dienstjahre, stützen und muß sich nur an Schlüsselpunkten, und dann konzentriert, um persönliche Achtung bemühen. Seine Selbstdarstellung wird durch ein vorgegebenes Erfolgsschema gezügelt, in das in hohem Maße soziale Verhaltensanforderungen, Charakterbilder und als Mindestbedingungen auch die formalisierten Erwartungen eingehen. Und er muß die entsprechenden Qualitäten nicht nur haben, sondern sie auch kommunizieren, da sie bei der Größe der Systeme nicht von selbst bemerkt werden. Dadurch

---

[21] Diesen vielleicht häufigsten Fall steigert Presthus 1962 bes. S. 164 ff. zu einem Idealtypus der Anpassung des einzelnen an die organisierte Gesellschaft. Aus der umfangreichen Literatur seien noch einige neuere Veröffentlichungen genannt: Argyris 1957 S. 81 ff.; Dalton 1959 S. 148 ff.; Martin/Strauss 1956; Becker/Strauss 1956; Janowitz 1960 S. 77 ff.; Wilensky 1956 insb. S. 144 ff.; ders. 1960; Tréanton 1960.

[22] Morstein Marx 1956 S. 359 sieht in der Aufblähung persönlicher Zuständigkeiten eine Selbstentschädigung des Bürokraten für die inneren Distanzierungen innerhalb des Großbetriebes.

[23] Vgl. die viel zitierten Ausführungen von Gardner/Moore 1957 S. 164 ff.; ferner A. Davis 1956 zum psychoanalytischen Hintergrund dieser Thesen.

[24] S. 347 ff.

[25] Für amerikanische Verhältnisse war es eine Entdeckung, daß nicht jedermann einen solchen Aufstieg anstrebt; vgl. Roethlisberger/Dickson 1939 S. 352; Dalton 1959 S. 168 ff.; Gardner/Moore 1957 S. 172; Form/Geschwender 1962. Wir erinnern deshalb daran, daß wir lediglich eine mögliche Selbstdarstellungsstrategie und nicht einen Naturtrieb erörtern.

verpflichtet sich der Streber selbst auf einen Charakter, noch bevor er befördert wird, und die Behandlung von Versagern wird problematisch. Auf diese Gefahr beziehen sich interessante Hilfsstrategien des jungen Statussuchers, die es ihm ermöglichen, sein Gesicht zu wahren, wenn seine Hoffnungen sich nicht erfüllen: die Heimlichkeit seiner Bemühungen, der scherzhafte Ton in der Darstellung seiner Ziele, das bescheidene Abwinken, wenn die Rede auf ihn selbst kommt. Hat er einen befriedigenden Status erreicht, so erhält seine Lebensgeschichte dadurch einen Sinn und wird sozial legitimiert[26]: es war nicht umsonst, er hat nichts falsch gemacht. Von da geht eine dauernde Disziplinierung seines Verhaltens aus: Seine Qualitäten werden unwiderruflich. Er muß sich nicht nur den Vorschriften fügen, die an seine Position geknüpft sind, sondern auch die begonnene Selbstdarstellung fortsetzen als einer, der seine Position verdient.

Ausgesprochenes Mogeln mit Statussymbolen findet sich in formalen Organisationen selten[27]. Im großen und ganzen zwingt die Statuspflege zur Bedienung der formal ausgeworfenen Zwecke, zur Beachtung der formalen Regeln, zur Erhaltung der formalen Struktur — dies zumindest in jenem taktischen Sinne der Benutzung, Ausdrucksbeherrschung, Erwartungserhaltung und Abweichungsvorsicht, den wir ausgiebig erörtert haben. Besorgte Beobachter haben zwar auf eine erhebliche Diskrepanz von Karriereinteressen und Organisationszielen hingewiesen[28]; sicher mit Recht, denn häufig werden ganz im Rahmen formaler Korrektheit Statusrücksichten andere Entscheidungen eingeben als die reine Zweckorientierung. Wenn man jedoch bedenkt, wie wenig es sich unter differenzierten Verhältnissen von selbst versteht, daß Integrationsformen von Personen und Sozialsystemen zusammenfallen, wie wenig im Grunde die Selbstrationalisierung eines organisierten Systems den Darstellungsproblemen individueller Persönlichkeiten gerecht wird, dann wird man eher über das hohe Maß an Kongruenz erstaunen, das die Statusorientierung bewirkt. Es wird dann auch deutlich, welche wichtigen latenten Funktionen jene Verfeinerung der Statussensibilität, der verschwiegene Takt gegenüber Statusansprüchen oder Statusverlusten und die unausgesprochene Rücksicht auf die Statusimplikationen aller Handlungen und Ereignisse besitzt. Man wird darin einen Sinn erkennen, auch wenn diese Orientierung eine Belastung der formalen Organisationsziele bedeutet und, weil kein Mittel zu ihnen, formal nicht legitimiert werden kann.

---

[26] Gute Bemerkungen dazu bei Barnard 1946 S. 58 f.

[27] Wohl aber im allgemeinen gesellschaftlichen Leben; s. dazu Mills 1955 S. 327 ff.

[28] Siehe Morstein Marx 1959 a S. 121; Leibenstein 1960 S. 276 ff.; Burns/Stalker 1961 S. 220 ff.

Die Maßstäbe für die Beurteilung der Richtigkeit solcher Strategien finden sich in den Systemen, die sie zu erhalten suchen. Sie sind daher systemrelativ zu verstehen und damit zugleich geschichtsbelastet. Die Strategien der Selbstdarstellung des Menschen haben sich nach dem zu richten, was er von sich schon dargestellt hat; sie lassen sich erst ausbilden, nachdem der Mensch eine hohe Empfindsamkeit im Auf-Sich-Selbst-Reagieren entwickelt hat[29]. Und entsprechend ist die Selbstrationalisierung der Sozialsysteme an strukturelle Vorentscheidungen gebunden, die als formalisierte Erwartungen, als Zwecksetzungen, Umwelteinteilungen, Mitgliedschaftskriterien, Arbeitsteilungsregelungen und ähnliches Folgeprobleme auslösen. In solche je schon entschiedene und geordnete konkrete Systemzusammenhänge greift die funktionale Analyse ein, um sie unter spezifisch abstrahierenden Gesichtspunkten auf andere Möglichkeiten zu prüfen und sie in diesem Sinne kritisch zu rationalisieren.

Über die Reichweite solcher Kriterien ist damit noch nichts ausgesagt. Alles läßt sich als System behandeln — mit Ausnahme der Welt, die das einzige ist, was keine Grenzen hat. Es läßt sich zum Beispiel unter diesen Voraussetzungen sehr gut ein Erdstaat denken, der alles menschliche Handeln umfaßt und durch das Monopol auf legitime Tötung formalisiert wird. Auch dieser Fall von Systembildung würde jedoch strukturelle Folgeprobleme, widersprüchliche Orientierungen und andere Systeme mit eigenen Grenzen und eigenen funktionalen Strategien nicht ausschließen.

Gegenüber diesem verwickelten Denken in Systemen war das überlieferte Maßstab-Denken der ontologischen Tradition von fast anschaulicher Einfachheit. Es zeichnete sich aus durch den Versuch, von letzten, das heißt: unbegrenzt gültigen, Maßstäben, sei es Zwecken, Gesetzen oder Werten, eine konsistente und harmonische Ordnung der Handlungsorientierung abzuleiten. Die letzten idealen Bezugspunkte sollten für die Sozialordnung ebenso wie für die Einzelperson „gut" sein, sie sollten wahr sein, also alle Vernünftigen zur Zustimmung verpflichten, und sie sollten instruktiv sein, geeignet zur logisch kontrollierbaren Ableitung von richtigen Handlungen.

Die mannigfaltigen Gründe, aus denen diese Konzeption gescheitert ist, lassen sich hier nicht angemessen behandeln[30]. Wir nennen nur: die innere Problematik der ontologischen Grundthese, daß Seiendes nicht nicht sei; die daran anschließende Einschränkung der Wahrheitsfähigkeit von Gegenständen, die seit Beginn der Neuzeit die Zwecke und damit jeden Wertaspekt aus dem Reich möglicher Wahrheit aus-

[29] Siehe dazu Gehlen 1957 S. 61 ff.
[30] Einige Hinweise bei Luhmann 1962 c.

schloß; dazu die Möglichkeit, wahre Kausalerklärungen für die Entstehung sich widersprechender Vorstellungen zu geben, die zum Ideologieproblem führt; schließlich die Entdeckung einer Vielzahl von Kulturen mit sehr abweichenden Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, ja Begriffsformen und Logiken. Vergegenwärtigt man sich diesen Zusammenhang als konsequente Entfaltung des Problems, das in der ontologischen Definition des Seienden angelegt war, so wird man alle kleinen Hoffnungen aufgeben müssen, doch irgendwo noch einen Zweck zu finden, der letztbegründet, wahr, überzeugend und ergiebig ist, und man wird darauf verzichten müssen, aus absoluten Werten eine Ordnung des Handelns abzuleiten, die jedes System verpflichtet. Erst recht wird ein Rückgriff auf jenes „Ethos" fragwürdig, das vor der Erfindung der zweckgerichteten Tugendethik die griechische Sprache prägte: die Einheit von vertrauten Wohnstätten, gewohnter Denk- und Handlungsart, sittlichem Charakter und gelassen-beherrschtem Auftreten[31].

Gegen diese Tradition ist hier der Systembegriff gesetzt — und bleibt gerade dadurch ihr verpflichtet. Er sucht nicht voraussetzungsfähige substantielle Einheiten, erste Ursachen, Ideen oder Werte, die in sich selbst gesichert sind, um dann anderes daran anzuhängen, sondern sieht alle Invarianz in differenzierten, veränderlichen Umwelten als problematisch und leistungsbedürftig an, um die verschiedenen Möglichkeiten, sie zu erhalten, in den Griff zu bekommen. Dem entspricht eine Umkehr des methodischen Stils: während die traditionellen Methoden der logischen und kausalen Begründung auf ein Seiendes zurückführen sollten, das mit Sicherheit ist und nicht nicht ist, und Abstraktion benötigen, weil solches Seiendes in der täglichen Erscheinungswelt nicht zu finden war, sich also durch Abstraktion aus ihr entfernten, sucht die funktionale Methode Seiendes aus anderen Möglichkeiten zu interpretieren und setzt Abstraktion ein, um diese Möglichkeiten als Äquivalenzen zu ordnen.

Ein solches Bemühen ist belastet durch jene Unsicherheit, die bei der Abkehr vom Gewohnten sich einstellt; zum anderen dadurch, daß sie sogleich zu höchst verwickelten Vorstellungsverflechtungen führt, die aus einer Vielzahl unterschiedlicher Abstraktionsmöglichkeiten und Systemreferenzen und entsprechend heterogenen, unvergleichbaren Äquivalenzaussagen gebaut sind. Es läßt sich auf diese Weise eine Fülle von Einsichten gewinnen, die sich jedoch nicht mehr zentral um einige, dem Alltagsverständnis einleuchtende Ideen oder Werte ord-

[31] Ein kraftvolles Zeugnis für die Möglichkeit eines solchen Rückgriffs gibt de Saint-Exupéry 1948. Eine Auseinandersetzung der Staatslehre mit diesem wesentlichsten Werk des modernen Staatsdenkens und der öffentlichen Ethik sucht man vergeblich.

nen und von einer Stelle aus übersehen (und umstürzen!) lassen. Im Zuge der weiteren Ausarbeitung wird die Sprache der täglichen Verständigung und damit auch das Anschauungsvermögen versagen und durch stärker formalisierte Mittel der Informationsbewältigung ersetzt werden müssen. Die vorgelegte Arbeit wollte versuchen, für diese Auffassung um Kredit zu werben und zugleich durch Heranziehen eines weit verstreuten Schrifttums nachzuweisen, daß dieser Wandel der Denkungsart verbreiteter ist, als bei der Zersplitterung der Einzelforschungen, Theorieversuche und Resultate sichtbar wird. Er fordert die Formulierung neuer Prinzipien.

Literaturverzeichnis

Das nachstehende Literaturverzeichnis strebt keine repräsentative Auswahl, geschweige denn eine vollständige Übersicht über die einschlägige Literatur an. Es enthält lediglich detaillierte Angaben über das im Laufe der Arbeit zitierte Schrifttum. Die Auswahl ist daher von der Gedankenfolge der Untersuchungen und natürlich auch von mancherlei Zufälligkeiten der Lektüre des Verfassers bestimmt. Zur Zitierweise vgl. S. 18 Anm. 1.

Acker, Heinrich: Die organisatorische Stellengliederung im Betrieb. Wiesbaden o. J.

Ackoff, Russel L.: Towards a Behavioral Theory of Communication. Management Science 4 (1958) S. 218—234.

Adams, J. Stacy/*Romney,* A. Kimball: A Functional Analysis of Authority. Psychological Review 66 (1959) S. 234—251.

Adams, Stuart: Status Congruency as a Variable in Small Group Performance. Social Forces 32 (1953) S. 16—22.

Albach, Horst: Zur Theorie der Unternehmensorganisation. Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 11 (1959 a) S. 238—259.

— Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen. Köln-Opladen 1959 b.

— Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation. In: Schnaufer/Agthe 1961 S. 355—402.

Alger, Chadwick F.: The External Bureaucracy in United States Foreign Affairs. Administrative Science Quarterly 7 (1962) S. 50—78.

Allen, Louis A.: Management and Organization. New York-London-Toronto 1958.

Almond, Gabriel A.: Introduction: A Functional Approach to Comparative Politics. In: Gabriel A. Almond/James S. Coleman (Hrsg.). The Politics of Developing Areas. Princeton N. J. 1960 S. 3—64.

Anderson, Norman H./*Barrios,* Alfred A.: Primacy Effects in Personality Impression Formation. The Journal of Abnormal and Social Psychology 63 (1961) S. 346—350.

Archibald, Katherine: Wartime Shipyard. Berkeley-Los Angeles 1947.

Ardant, Gabriel: Technique de l'état. Paris 1953.

Arensberg, Conrad M.: The Irish Countryman. New York 1937.

— Behavior and Organization: Industrial Studies. In: John R. Rohrer/Muzafer Sherif (Hrsg.), Social Psychology at the Crossroads. New York 1951 S. 324—352.

Argyris, Chris: Executive Leadership. New York 1953.

— Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual. New York 1957.

— Understanding Organizational Behavior. Homewood Ill. 1960.

— The Integration of the Individual and the Organization. In: Chris Argyris u. a. Social Science Approaches to Business Behavior. Homewood Ill. 1962 S. 57—98.

Asch, Solomon E.: Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments. In: Harold Guetzkow (Hrsg.), Groups, Leadership, and Men. Pittsburgh 1951 S. 177—190.

Atkinson, J. W.: Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior. Psychological Review 64 (1957) S. 359—372.

Atteslander, Peter: Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb. Köln-Opladen 1959.

Baehr, Melany E./*Renck,* Richard: The Definition and Measurement of Employee Morale. Administrative Science Quarterly 3 (1958) S. 157—184.

Bahrdt, Hans Paul: Fiktiver Zentralismus in den Großunternehmungen. Kyklos 9 (1956) S. 483—489.

— Industriebürokratie. Stuttgart 1958.

Bakke, Wight E.: Bonds of Organization. New York 1950.

— The Fusion Process. New Haven 1953.

Bales, Robert F.: Interaction Process Analysis: A. Method for the Study of Small Groups. Cambridge Mass. 1951.

— Task Status and Likeability as a Function of Talking and Listening in Decision-making Groups. In: Leonard D. White (Hrsg.), The State of the Social Sciences. Chicago 1956 S. 148—161.

Ballreich, Hans: Die Wirtschaftsräte in Frankreich, Belgien und in den Niederlanden. Zeitschrift für ausländisches öffentliches Recht und Völkerrecht 14 (1952) S. 789—826.

Barber, Bernard: Participation and Mass Apathy in Associations. In: Gouldner 1950 S. 477—504.

Barnard, Chester I.: The Functions of the Executive. Cambridge Mass. 1938.

— Functions and Pathology of Status Systems in Formal Organizations. In: William F. Whyte (Hrsg.), Industry and Society. New York-London 1946 S. 46—83.

— Organization and Management. Cambridge Mass. 1948.

Bass, Bernard M.: Leadership, Psychology, and Organizational Behavior. New York 1960.

Bates, Frederick L.: Position, Role and Status: A Reformulation of Concepts. Social Forces 34 (1956) S. 313—321.

Bavelas, Alex: Communication Patterns in Task-Oriented Groups. Journal of the Acoustical Society of America 22 (1950) S. 725—730.

— Leadership: Man and Function. Administrative Science Quarterly 4 (1960) S. 491—498.

Becker, Howard S.: Notes on the Concept of Commitment. The American Journal of Sociology 66 (1960) S. 32—40.

Becker, Howard S./*Geer,* Blanche: Latent Culture: A Note on the Theory of Latent Social Roles. Administrative Science Quarterly 5 (1960) S. 304—313.

Becker, Howard S./*Strauss,* Anselm L.: Careers, Personality, and Adult Socialization. The American Journal of Sociology 62 (1956) S. 253—263.

Bendix, Reinhard: Bureaucracy and the Problem of Power. Public Administration Review 5 (1945) S. 194—209, neu gedruckt in Merton u. a. 1952 S. 114—135.

— Bureaucracy: The Problem and Its Setting. American Sociological Review 12 (1947) S. 493—507.

Benne, Kenneth D./*Sheats,* Paul: Functional Roles of Group Members. Journal of Social Issues 4 (1948) S. 41—49.

Bennett, John W./*Tumin,* Melvin M.: Social Life, Structure and Function. New York 1949.

Benoit-Smullyan, E.: Status, Status Types and Status Interrelations. American Sociological Review 9 (1944) S. 151—161.

Bensman, Joseph/*Rosenberg*, Bernard: The Meaning of Work in Bureaucratic Society. In: Maurice R. Stein/Arthur J. Vidich/David Manning White (Hrsg.), Identity and Anxiety. Glencoe Ill. 1960 S. 181—197.

Bensman, Joseph/*Vidich*, Arthur: Power Cliques in Bureaucratic Society. Social Research 29 (1962) S. 467—474.

Berger, Morroe: Bureaucracy and Society in Modern Egypt: A Study of the Higher Civil Service. Princeton N. J. 1957.

Berkowitz, Norman H./*Bennis*, Warren G.: Interaction Patterns in Formal Service-oriented Organizations. Administrative Science Quarterly 6 (1961) S. 25—50.

Berliner, J. S.: Factory and Management in the USSR. Cambridge Mass. 1957.

Bird, Charles: Social Psychology. New York-London 1940.

Bischoff, Ulrich: Grundlagen einer Theorie des Tendenzverhaltens. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 8 (1956) S. 92—112.

Blalock, Hubert M./*Blalock*, Ann B.: Toward a Clarification of System Analysis in the Social Sciences. Philosophy of Science 26 (1959) S. 84 bis 92.

Blau, Peter M.: The Dynamics of Bureaucracy. Chicago 1955.

— Bureaucracy in Modern Society. New York 1956.

— Formal Organization: Dimensions of Analysis. The American Journal of Sociology 63 (1957) S. 58—69.

— Social Integration, Social Rank, and Processes of Interaction. Human Organization 18 (1959—60) S. 152—157.

— Patterns of Deviation in Work Groups. Sociometry 23 (1960 a) S. 245—261.

— Orientation Toward Clients in a Public Welfare Agency. Administrative Science Quarterly 5 (1960 b) S. 341—361.

— Patterns of Choice in Interpersonal Relations. American Sociological Review 27 (1962) S. 41—55.

Blau, Peter M./*Scott*, W. Richard: Formal Organizations: A. Comparative Approach. San Francisco 1962.

Bleicher, Knut: Grundsätze der Organisation. In: Schnaufer/Agthe 1961 S. 149 bis 164.

Bowman, Mary Jean: Expectation, Uncertainty, and Business Behavior. New York 1958.

Bradney, Pamela: The Joking Relationship in Industry. Human Relations 10 (1957) S. 179—187.

Brauweiler, Heinz: Berufstand und Staat. Berlin 1925.

Brech, Edward F. L.: The Principles and Practice of Management. London-New York-Toronto 1953.

— Organisation, the Framework of Management. London-New York-Toronto 1957.

Broom, Leonard: Social Differentiation and Stratification. In: Merton u. a. 1959 S. 429—441.

Broom, Leonard/*Siegel*, Bernard J./*Vogt*, Evon Z./*Watson*, James B.: Acculturation: An Exploratory Formulation. American Anthropologist 56 (1954) S. 973—1000.

Brown, Alvin: Organization: A Formulation of Principle. New York 1945.

Brown, James A. C.: Psychologie der industriellen Leistung. Dt. Übers., Hamburg 1956.

Brown, Paula/*Shepherd,* Clovis: Factionalism and Organizational Change in a Research Laboratory. Social Problems 34 (1956) S. 235—243. Neu gedruckt in: Tannenbaum/Weschler/Massarik, 1961 S. 313—323.

Brown, Wilfred: Exploration in Management. London-Melbourne-Toronto 1960.

Burchard, Waldo W.: Role Conflicts of Military Chaplains. American Sociological Review 19 (1954) S. 528—535.

Burke, Kenneth: Permanence and Change. New York 1935.

— A Grammar of Motives. New York 1945.

Burns, Tom: Friends, Enemies, and the Polite Fiction. American Sociological Review 18 (1953) S. 654—662.

— The Direction of Activity and Communication in a Departmental Executive Group. Human Relations 7 (1954) S. 73—97.

— The Reference of Conduct in Small Groups: Cliques and Cabals in Occupational Milieux. Human Relations 8 (1955) S. 467—486.

— Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change. Administrative Science Quarterly 6 (1961) S. 257—281.

— The Sociology of Industry. In: A. T. Welford/Michael Argyle/D. V. Glass/J. N. Morris: Society: Problems and Methods of Study. London 1962 S. 185—215.

Burns, Tom/*Stalker,* G. M.: The Management of Innovation. London 1961.

Cahen-Salvador, Jean: La représentation des intérêts et les services publiques. Paris 1935.

Calker, Wilhelm van: Die Amtsverschwiegenheit im Deutschen Staatsrecht. Festgabe für Otto Mayer. Tübingen 1916 S. 119—164.

Caplow, Theodore: Rumors in War. Social Forces 25 (1947) S. 298—302, neu gedruckt in Rubenstein/Haberstroh 1960 S. 280—287.

Carlson, Richard O.: Succession and Performance among School Superintendents. Administrative Science Quarterly 6 (1961) S. 210—227.

Carlson, Sune: Executive Behaviour. Stockholm 1951.

Carr, Lowell Juilliard: Situational Analysis. New York-London 1948.

Cartwright, Dorwin/*Zander,* Alvin (Hrsg.): Group Dynamics. 2. Aufl. Evanston Ill.-London 1960.

Carzo, Rocco, Jr.: Some Effects of Organization Structure on Group Effectiveness. Administrative Science Quarterly 7 (1963) S. 393—424.

Chapple, Eliot D./*Sayles,* Leonard R.: The Measure of Management. New York 1961.

Child, Irvin L.: Morale: A Bibliographical Review. Psychological Bulletin 38 (1951) S. 393—420.

Clark, Peter B./*Wilson,* James Q.: Incentive Systems: A Theory of Organization. Administrative Science Quarterly 6 (1961) S. 129—166.

Coch, Lester/*French,* John R. P., Jr.: Overcoming Resistance to Change. Human Relations 1 (1948) S. 512—532, neu gedruckt in Cartwright/Zander 1960 S. 319—341.

Cohen, Albert K.: On the Place of „Themes" and Kindred Concepts in Social Theory. American Anthropologist 50 (1948) S. 436—443.

Cohen, Arthur M.: Changing Small-Group Communication Networks. Administrative Science Quarterly 6 (1962) S. 443—462.

Cohen, Mabel B./*Cohen,* Robert A.: Personality as a Factor in Administrative Decisions. Psychiatry 14 (1951) S. 47—53.

Colvard, Richard: Foundations and Professions: The Organizational Defense of Autonomy. Administrative Science Quarterly 6 (1961) S. 167—184.

Commission on Organization of the Executive Branch of the Government: Personnel and Civil Service. Washington D. C. 1955.

Commons, John R.: The Legal Foundations of Capitalism. New York 1932.
Cooley, Charles H.: Social Process. New York 1925.
Corso, Pompeo: La funzione consultativa. Padova 1942.
Coser, Lewis A.: The Functions of Social Conflict. Glencoe Ill. 1956.
— Some Functions of Deviant Behavior and Normative Flexibility. The American Journal of Sociology 68 (1962) S. 172—181.
Coser, Rose L.: Laughter Among Colleagues. A Study of the Social Functions of Humor Among the Staff of a Mental Hospital. Psychiatry 23 (1960) S. 81—95.
Coyle, Grace: Social Process in Organized Groups. New York 1930.
Cressey, Donald R.: Contradictory Directives in Complex Organizations: The Case of the Prison. Administrative Science Quarterly 4 (1959) S. 1 bis 19.
Crozier, Michel: Petits fonctionnaires au travail. O. O. (Paris) 1955.
— Les relations de pouvoir dans un système d'organisation bureaucratique. Sociologie du Travail 2 (1960) S. 61—75.
— De la bureaucratie comme système d'organisation. Europäisches Archiv für Soziologie 2 (1961) S. 18—50.
Cyert, Richard M./*March*, James G.: Organizational Structure and Pricing Behavior in an Oligopolistic Market. The American Economic Review 45 (1955) S. 129—139.
— Organizational Factors in the Theory of Oligopoly. The Quarterly Journal of Economics 70 (1956) S. 44—64.
— A Behavioral Theory of Organizational Objectives. In: Haire 1959 S. 76 bis 90.
— A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Chiffs N. J. 1963.
Dagtoglou, Prodromos: Kollegialorgane und Kollegialakte der Verwaltung. Stuttgart 1960.
Daheim, Hansjürgen: Die Sozialstruktur eines Bürobetriebes: Eine Einzelfallstudie. Diss. Köln 1957.
Dahl, Robert A.: The Concept of Power. Behavioral Science 2 (1957) S. 201 bis 215.
Dahl, Robert A./*Lindblom*, Charles E.: Politics, Economics and Welfare. New York 1953.
Dahrendorf, Ralf: Sozialstruktur des Betriebs — Betriebssoziologie. Wiesbaden 1959.
— Homo Sociologicus. 3. Aufl. Köln-Opladen 1961.
— Industrie- und Betriebssoziologie. 2. Aufl. Berlin 1962.
Dailey, Charles A.: The Effects of Premature Conclusion upon the Acquisition of Understanding of a Person. Journal of Psychology 33 (1952) S. 133—152.
Dale, Ernest: DuPont: Pioneer in Systematic Management. Administrative Science Quarterly 2 (1957) S. 25—59.
— Planning and Developing the Company Organization Structure. New York 1952. 6. Druck 1959.
Dale, H. E.: The Higher Civil Service of Great Britain. Oxford U. P. 1941.
Dalton, Melville: Men Who Manage. New York-London 1959.
Dauphin, Gilbert: L'administration consultative centrale. Paris 1932.
David, Paul T./*Pollock*, Ross: Executives for Government. Menasha Wisc. 1957.
Davis, Allison: The Ego and Status-Anxiety. In: Leonard D. White (Hrsg.), The State of the Social Sciences. Chicago 1956 S. 212—228.

Davis, Arthur K.: Bureaucratic Patterns in the Navy Officer Corps. Social Forces 27 (1948) S. 143—153, neu gedruckt in Merton u. a. 1952 S. 380—395.

Davis, Keith: Management Communication and the Grapevine. Harvard Business Review 31/5 (1953) S. 43—49, neu gedruckt in Rubenstein/Haberstroh 1960 S. 288—298.

Davis, Ralph C.: The Fundamentals of Top Management. New York 1951.

Dearborn, DeWitt C./*Simon,* Herbert A.: Selective Perception: A Note on the Departmental Identifications of Executives. Sociometry 21 (1958) S. 140—144.

Dembo, Tamara: Der Ärger als dynamisches Problem. Psychologische Forschung 15 (1931) S. 1—144.

Despres, Leo A.: A Function of Bilateral Kinship Patterns in a New England Industry. Human Organization 17/2 (1958) S. 15—22.

Deutsch, Morton: Trust and Suspicion. The Journal of Conflict Resolution 2 (1958) S. 265—279.

— Some Factors Affecting Membership Motivation and Achievement Motivation in a Group. Human Relations 12 (1959) S. 81—95.

— The Effect of Motivational Orientation upon Trust and Suspicion. Human Relations 13 (1960) S. 123—139.

Dimock, Marshall E.: The Executive in Action. New York-London 1945.

— Administrative Vitality. New York 1959.

Dittes, James E.: Impulsive Closure as Reaction to Failure-Induced Threat. The Journal of Abnormal and Social Psychology 63 (1961) S. 562—569.

Dittes, James E./*Kelley,* Harold H.: Effects of Different Conditions of Acceptance upon Conformity to Group Norms. The Journal of Abnormal and Social Psychology 53 (1956) S. 100—107.

Dollard, John/*Doob,* Leonard W./ *Miller,* Neal E./*Mowrer,* O. H./*Sears,* Robert R.: Frustration and Aggression. New Haven 1939.

Doucet, Robert: La Bureaucratie et les Bureaucrates. Journal des Economistes 78 (1919) S. 209—227.

Dreyfuss, Carl: Beruf und Ideologie der Angestellten. München-Leipzig 1933.

Dubin, Robert: Industrial Workers' World: A Study of the „Central Life Interest" of Industrial Workers. Social Problems 3 (1956) S. 131—142, neu gedruckt in Rose 1962 S. 247—266.

— The World of Work. Englewood Cliffs N. J. 1958.

— Stability of Human Organization. In: Haire (Hrsg.), 1959 S. 218—253.

— Human Relations in Administration. 2. Aufl. Englewood Cliffs N. J. 1961.

Duez, Paul: La responsabilité de la puissance publique. 2. Aufl. Paris 1938.

Duncan, Hugh Dalziel: Language and Literature in Society. Chicago 1953.

— Communication and Social Order. New York 1962.

Durkheim, Emile: Les rêgles de la methode sociologique. 8. Aufl. Paris 1927.

— De la division du travail social. 7. Aufl. Paris 1960.

Easterbrook, J. A.: The Effect of Emotion on Cue Utilization and the Organization of Behavior. Psychological Review 66 (1959) S. 183—201.

Eichenberger, Kurt: Die oberste Gewalt im Bunde. Zürich 1949.

Eisenstadt, S. N.: Bureaucracy and Bureaucratization. Current Sociology 7 (1958) S. 99—164.

— Bureaucracy, Bureaucratization, and Debureaucratization. Administrative Science Quarterly 4 (1959) S. 302—320.

Emerson, Richard M.: Power-Dependence Relations. American Sociological Review 27 (1962) S. 31—41.

Emmet, Dorothy: Function, Purpose and Powers. London 1958.

Etzioni, Amitai: Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion. Administrative Science Quarterly 5 (1960) S. 257 bis 278.

— A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and their Correlates. New York 1961.

Eulenburg, Franz: Das Geheimnis der Organisation. Berlin 1952.

Exline, Ralph V./*Ziller,* Robert C.: Status Congruency and Interpersonal Conflict in Decision-Making Groups. Human Relations 12 (1959) S. 147 bis 162.

Fayol, Henri: Allgemeine und industrielle Verwaltung, Dt. Übers. München-Berlin 1929.

Feibleman, James/*Freund,* Julius W.: The Structure and Function of Organization. The Philosophical Review 54 (1945) S. 19—44.

Fenchel, Gerd H./*Monderer,* Jack H./*Hartley,* Eugene L.: Subjective Status and the Equilibration Hypothesis. The Journal of Abnormal and Social Psychology 46 (1951) S. 476—479.

Festinger, Leon: A Theory of Social Comparison Processes. Human Relations 7 (1954) S. 117—140.

Festinger, Leon/*Schachter,* Stanley/*Back,* Kurt: Social Pressures in Informal Groups. New York 1950.

Finer, Herman: Better Government Personnel. Political Science Quarterly 51 (1936) S. 569—599.

— Administrative Responsibility in Democratic Government. Public Administration Review 1 (1941) S. 335—350.

Firey, Walter: Informal Organization and the Theory of Schism. American Sociological Review 13 (1948) S. 15—24.

Fischbach, O. G.: Verschwiegenheitspflicht und Zeugnisverweigerungsrecht. Neue Deutsche Beamtenzeitung 6 (1956) S. 203—208.

Flament, Claude: Changement de rôle et adaptation à la tâche dans des groupes de travail utilisant divers réseaux de communications. L'Année Psychologique 56 (1956) S. 411—431.

Form, William H./*Geschwender,* James A.: Social Reference Basis of Job Satisfaction: The Case of Manual Workers. American Sociological Review 27 (1962) S. 228—237.

Forsthoff, Ernst: Zur Problematik des Bundeswirtschaftsrates. Die Öffentliche Verwaltung 5 (1952) S. 714—717.

— Der lästige Jurist. Die Öffentliche Verwaltung 8 (1955) S. 648—650.

— Der Jurist in der industriellen Gesellschaft. Neue Juristische Wochenschrift 13 (1960) S. 1273—1277.

Fortes, Meyer: The Structure of Unilineal Descent Groups. American Anthropologist 55 (1953) S. 17—41.

Francis, Roy G./*Stone,* Robert C.: Service and Procedure in Bureaucracy. Minneapolis 1956.

Frank, Andrew Gunder: The Organization of Economic Activity in the Soviet Union. Weltwirtschaftliches Archiv 78 (1957 I) S. 104—156.

— Goal Ambiguity and Conflicting Standards: An Approach to the Study of Organization. Human Organization 17 (1958—59) S. 8—13.

Frank, Jerome D.: Experimental Study of Personal Pressures and Resistance: I. Experimental Production of Resistance. Journal of Genetic Psychology 30 (1944) S. 23—41.

French, John R. P., Jr./*Israel,* Joachim/*Ås,* Dagfinn: An Experiment on Participation in a Norwegian Factory. Human Relations 13 (1960) S. 3—19.

Frenkel-Brunswik, Else: Intolerance of Ambiguity as an Emotional and Perceptual Personality Variable. Journal of Personality 18 (1949) S. 108 bis 143.

Frey, Erich: Der Tendenzbetrieb. Heidelberg 1959.

Friedrich, Carl J.: Responsible Government Service under the American Constitution. In: C. J. Friedrich u. a. (Hrsg.), Problems of the American Public Service. New York-London 1935 S. 3—74.

— Public Policy and the Nature of Administrative Responsibility. In: Public Policy 1 (1940) S. 3—24.

— Der Verfassungsstaat der Neuzeit. Berlin-Göttingen-Heidelberg 1953.

Fromm, Erich: Escape from Freedom. New York 1941.

Fürstenberg, Friedrich: Empirische Sozialforschung im Industriebetrieb. Kölner Zeitschrift für Soziologie 6 (1954) S. 587—605.

— Der Führungswechsel im Betrieb und seine sozialen Auswirkungen. Zentralblatt für Arbeitswissenschaft 10 (1956) S. 17—19.

Gablentz, Otto Heinrich v. d.: Industriebureaukratie. Schmollers Jahrbuch 50 (1926) S. 539—572.

Gardner, Burleigh B./*Moore*, David G.: Praktische Menschenführung im Betrieb. Dt. Übers. Köln-Opladen 1957.

Gardner, Burleigh B./*Whyte*, William F.: The Man in the Middle: Position and Problems of the Foreman. Applied Anthropology 4 (1945) S. 1—28.

Gardner, Murphy: Personality. New York-London 1947.

Garfinkel, Harold: Conditions of Successful Degradation Ceremonies. The American Journal of Sociology 61 (1956) S. 420—424.

Gehlen, Arnold: Über die Geburt der Freiheit aus der Entfremdung. Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie 40 (1952) S. 338—353.

— Urmensch und Spätkultur. Philosophische Ergebnisse und Aussagen. Bonn 1956.

— Die Seele im technischen Zeitalter. Hamburg 1957.

— Der Mensch. Seine Natur und seine Stellung in der Welt. 6. Aufl. Bonn 1958.

— Anthropologische Forschung. Reinbek 1961.

Getzels, J. W./*Guba*, E. G.: Role, Role Conflict, and Effectiveness. American Sociological Review 19 (1954) S. 164—175.

Gibb, Cecil A.: The Principles and Traits of Leadership. The Journal of Abnormal and Social Psychology 42 (1947) S. 267—284.

Gibson, Eleanor J.: A Re-examination of Generalization. Psychological Review 66 (1959) S. 340—342.

Gilchrist, J. C./*Shaw*, Marvin E./*Walker*, L. C.: Some Effects of Unequal Distribution of Information in a Wheel Group Structure. The Journal of Abnormal and Social Psychology 49 (1954) S. 554—556.

Ginzberg, Eli: What Makes an Executive? New York 1955.

Gluckman, Max: Custom and Conflict in Africa. Oxford 1955.

Glum, Friedrich: Der Deutsche und der Französische Reichswirtschaftsrat. Ein Beitrag zu dem Problem der Repräsentation der Wirtschaft im Staat. Berlin 1929.

Goffman, Erving: On Cooling the Mark Out. Psychiatry 15 (1952) S. 451 bis 463, neu gedruckt in Rose 1962 S. 482—505.

— On Face Work. Psychiatry 18 (1955) S. 213—231.

— The Nature of Deference and Demeanor. American Anthropologist 58 (1956) S. 473—502.

— Alienation from Interaction. Human Relations 10 (1957) S. 47—59.

— The Presentation of Self in Everyday Life. Edinburgh 1958.
— Encounters. Indianapolis 1961.
Golembiewski, Robert T.: Behavior and Organization: O & M and the Small Group. Chicago 1962.
Goode, William J.: A Theory of Role Strain. American Sociological Review 25 (1960) S. 483—496.
Gouldner, Alvin W. (Hrsg.): Studies in Leadership. New York 1950.
Gouldner, Alvin W.: Patterns of Industrial Bureaucracy. Glencoe Ill. 1954 a.
— Wildcat Strike. Yellow Springs Ohio 1954 b.
— Metaphysical Pathos and the Theory of Bureaucracy. The American Political Science Review 49 (1955) S. 496—507.
— Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles. Administrative Science Quarterly 2 (1957—58) S. 281—306, 444—480.
— Organizational Analysis. In: Merton u. a. (Hrsg.) 1959 S. 400—428.
Gouldner, Alvin W./*Newcomb*, Esther R.: Eine Untersuchung über administrative Rollen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 8 (1956) S. 113—123.
Gouldner, Helen P.: Dimensions of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly 4 (1960) S. 468—490.
Gracián, Baltasar: Handorakel und Kunst der Weltklugheit. Dt. Übers. Stuttgart 1961 (1647).
Graicunas, V. A.: Relationship in Organization. In: Luther Gulick/Lyndall Urwick (Hrsg.), Papers on the Science of Administration. New York 1937 S. 181—187.
Granick, David: Management of the Industrial Firm in the USSR. New York 1954.
Grant, David A./*Hake*, Harold W./*Hornseth*, John P.: Acquisition and Extinction of a Verbal Conditioned Response with Differing Percentages of Reinforcement. Journal of Experimental Psychology 42 (1951) S. 1—5.
Griffiths, Daniel E.: Administration as Decision-making. In: Andrew W. Halpin (Hrsg.), Administrative Theory in Education. Chicago 1958 S. 119—149.
Gross, Edward: Characteristics of Cliques in Office Organizations. Research Studies of the State College of Washington 19 (1951) S. 131—136.
— Some Functional Consequences of Primary Controls in Formal Work Organizations. American Sociological Review 18 (1953) S. 368—373.
— Work and Society. New York 1958.
— Social Integration and the Control of Competition. The American Journal of Sociology 67 (1961) S. 270—277.
Gross, Neal/*Mason*, Ward S./*McEachern*, Alexander W.: Explorations in Role Analysis. New York 1958.
Grusky, Oscar: Role Conflict in Organization: A Study of Prison Camp Officials. Administrative Science Quarterly 3 (1959) S. 452—472.
Guest, Robert H.: Organizational Change: The Effect of Successful Leadership. Homewood Ill. 1962.
Guetzkow, Harold/*Simon*, Herbert A.: The Impact of Certain Communication Nets upon Organization and Performance in Task-Oriented Groups. Management Science 1 (1955) S. 233—250; neu gedruckt in Rubenstein/Haberstroh, 1960 S. 259—277.
Gulick, Luther: Notes on the Theory of Organization. In: Luther Gulick/Lyndall Urwick (Hrsg.), Papers on the Science of Administration. New York 1937 S. 1—45.
Gurwitsch, Aron: Théorie du champs de la conscience. O. O. (Paris) 1957.

Gusfield, Joseph R.: Social Structure and Moral Reform: A Study of the Woman's Christian Temperance Union. The American Journal of Sociology 61 (1955) S. 221—232.

— Occupational Roles and Forms of Enterprise. The American Journal of Sociology 66 (1961) S. 571—580.

Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 2 Bände. 4. Aufl. Berlin-Göttingen-Heidelberg 1958.

Hacker, Paul: Die Beiräte für besondere Gebiete der Staatstätigkeit im Deutschen Reich und seinen bedeutenderen Gliedstaaten. Ergänzungsheft IV der Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft. Tübingen 1903.

Hagemann: Zum Begriff des Amtes im Beamtenrecht. Zeitschrift für Beamtenrecht 8 (1960) S. 137—141.

Haire, Mason: Role Perceptions in Labor-Management Relations: An Experimental Approach. Industrial and Labor Relations Review 8 (1955) S. 204—216.

— The Concept of Power and the Concept of Man. In: Chris Argyris u. a. Social Science Approaches to Business Behavior. Homewood Ill. 1962 S. 163—183.

— (Hrsg.): Modern Organization Theory. New York-London 1959.

Hammond, Peter B.: The Functions of Indirection in Communication. In: James D. Thompson u. a., Comparative Studies in Administration. O. O. (Pittsburgh) 1959 S. 183—194.

Hanson, Robert C.: The Systemic Linkage Hypothesis and Role Consensus Patterns in Hospital-Community Relations. American Sociological Review 27 (1962) S. 304—313.

Harary, Frank: Graph Theoretic Methods in the Management Sciences. Management Science 5 (1959) S. 387—403.

Harsanyi, John C.: Measurement of Social Power, Opportunity Costs and the Theory of Two-person Bargaining Games. Behavioral Science 7 (1962 a) S. 67—80.

— Measurement of Social Power in n-Person Reciprocal Power Situations. Behavioral Science 7 (1962 b) S. 81—91.

Hart, Wilson R.: Collective Bargaining in the Federal Civil Service. New York 1961.

Hasenack, Wilhelm: Grundsätze zur Gestaltung der Eigenverantwortlichkeit in der Unternehmung. Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 9 (1957) S. 281—299.

Hawkes, Robert W.: The Role of the Psychiatric Administrator. Administrative Science Quarterly 6 (1961) S. 89—106.

Heady, Ferrel/*Stokes*, Sybil L. (Hrsg.): Papers in Comparative Public Administration. Ann Arbor Mich. 1962.

Heider, Fritz: Social Perception and Phenomenal Causality. Psychological Review 51 (1944) S. 358—374.

Heinicke, Christoph/*Bales*, Robert F.: Developmental Trends in the Structure of Small Groups. Sociometry 16 (1953) S. 7—38.

Heintz, Peter: Einführung in die soziologische Theorie. Stuttgart 1962.

Hennis, Wilhelm: Amtsgedanke und Demokratiebegriff. In: Staatsverfassung und Kirchenordnung. Festgabe für Rudolf Smend. Tübingen 1962 S. 51—70.

Henry, William E.: The Business Executive: The Psycho-Dynamics of a Social Role. The American Journal of Sociology 54 (1949) S. 286—291.

Herbst, P. G.: Situation Dynamics and the Theory of Behavior Systems. Behavioral Science 2 (1957) S. 13—29.

Herbst, P. G.: A Theory of Simple Behavior Systems. Human Relations 14 (1961) S. 71—94, 193—239.

Herrfahrdt, Heinrich: Das Problem der berufsständischen Vertretung von der franz. Revolution bis zur Gegenwart. Stuttgart 1921.

Herring, E. Pendleton: Public Administration and the Public Interest. New York-London 1936.

Hiller, E. T.: Social Relations and Structures: A Study in Principles of Sociology. New York-London 1947.

Hills, R. Jean: The Representative Function: Neglected Dimension of Leadership Behavior. Administrative Science Quarterly 8 (1963) S. 83—101.

Hoffmann, Paul J./*Festinger*, Leon/*Lawrence*, Douglas H.: Tendencies Toward Group Comparability in Competitive Bargaining. Human Relations 7 (1954) S. 141—159.

Hofstätter, Peter R.: Gruppendynamik. Reinbek 1957.

— Erfahrung und Erwartung. In: Aspekte sozialer Wirklichkeit. Sozialwissenschaftliche Abhandlungen, hrsg. von der Hochschule für Sozialwissenschaften Heft 7. Berlin 1958 S. 155—172.

— Einführung in die Sozialpsychologie. 2. Aufl. Stuttgart 1959.

Höhn, Reinhard: Die Delegation der Verantwortung im Rahmen des Mitarbeiterverhältnisses. In: Schnaufer/Agthe 1961 S. 339—354.

Hollander, E. P.: Conformity, Status, and Idiosyncrasy Credit. Psychological Review 65 (1958) S. 117—127.

Homans, George C.: Status Among Clerical Workers. Human Organization 12/1 (1953) S. 5—10.

— Theorie der sozialen Gruppe. Dt. Übers. Köln-Opladen 1960.

— Social Behavior: Its Elementary Forms. New York 1961.

Hoppe, Ferdinand: Erfolg und Mißerfolg. Psychologische Forschung 14 (1930) S. 1—62.

Horowitz, Irving L.: Consensus, Conflict and Cooperation: A Sociological Inventory. Social Forces 41 (1962) S. 177—188.

Howton, F. William: Work Assignment and Interpersonal Relations in a Research Organization: Some Participant Observations. Administrative Science Quarterly 7 (1963) S. 502—520.

Hughes, Everett C.: Dilemmas and Contradictions of Status. The American Journal of Sociology 50 (1945) S. 353—359, neu gedruckt in Hughes 1958 S. 102—115.

— Men and Their Work. Glencoe Ill. 1958.

Hull, Clark L.: The Problem of Stimulus Equivalence in Behavior Theory. Psychological Review 46 (1939) S. 9—30.

— Principles of Behavior. New York-London 1943.

Humphreys, Lloyd G.: The Acquisition and Extinction of Verbal Expectations in a Situation Analogous to Conditioning. Journal of Experimental Psychology 25 (1939) S. 294—301.

Ingarden, Roman: Essentiale Fragen. Jahrbuch für Philosophie und phänomenologische Forschung 7 (1925) S. 125—304.

Irle, Martin: Soziale Systeme. Eine kritische Analyse der Theorie von formalen und informalen Organisationen. Göttingen 1963.

Irwin, F. W.: The Realism of Expectations. Psychological Review 51 (1944) S. 120—126.

Jacobsen, Eugene/*Charters* W. W., Jr./*Liebermann*, Seymour L.: The Use of the Role Concept in the Study of Complex Organizations. The Journal of Social Issues 7/3 (1951) S. 18—27.

Janowitz, Morris: Changing Patterns of Organizational Authority: The Military Establishment. Administrative Science Quarterly 3 (1959) S. 473 bis 493.

— The Professional Soldier. Glencoe Ill. 1960.

Janowitz, Morris/*Delany*, William: The Bureaucrat and the Public: A Study of Informational Perspectives. Administrative Science Quarterly 2 (1957) S. 141—162.

Jaques, Elliott: The Changing Culture of a Factory. London 1951.

— Social Systems as a Defence against Persecutory and Depressive Anxiety. In: Melanie Klein/Paula Heimann/R. E. Money-Kyrle (Hrsg.), New Directions in Psycho-Analysis. London 1955 S. 478—498.

— Measurement of Responsibility. London 1956.

Jenkins, William O./*Stanley*, Julian C., Jr.: Partial Reinforcement: A Review and a Critique. Psychological Bulletin 47 (1950) S. 193—234.

Johnson, Harry M.: Sociology. New York 1960.

Jones, Edward E./*Davis*, Keith E./*Gergen*, Kenneth J.: Role Playing Variations and their Informational Value for Person Perception. The Journal of Abnormal and Social Psychology 63 (1961) S. 302—310.

Jones, Edward E./*Thibaut*, John W.: Interaction Goals as Bases of Inference in Interpersonal Perception. In: Renato Tagiuri/Luigi Petrullo (Hrsg.), Person Perception and Interpersonal Behavior. Stanford Cal. 1958 S. 151 bis 178.

Jost, Walter: Das Sozialleben des industriellen Betriebs. Berlin 1932.

Joynt, John B.: Channels of Contact. Advanced Management 21/12 (1956) S. 4.

Kahn, Robert L./*Katz*, Daniel: Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale. In: Cartwright/Zander 1960 S. 554—570.

Kahn, Robert L./*Morse*, Nancy C.: The Relationship of Productivity to Morale. The Journal of Social Issues 7/3 (1951) S. 8—17.

Kant, Immanuel: Idee zu einer allgemeinen Geschichte in weltbürgerlicher Absicht. 1784.

Katz, Daniel: Human Interrelationships and Organizational Behavior. In: Mailick/Van Ness 1962 S. 166—186.

Katz, Elihu/*Eisenstadt*, S. N.: Some Sociological Observations on the Response of Israeli Organizations to New Immigrants. Administrative Science Quarterly 5 (1960) S. 113—133.

Kelley, Harold H./*Shapiro*, Martin M.: An Experiment on Conformity to Group Norms Where Conformity is Detrimental to Group Achievement. American Sociological Review 19 (1954) S. 667—677.

Kelsen, Hans: Das Problem der Souveränität. 2. Aufl. Tübingen 1928.

Kingsley, J. Donald: Representative Bureaucracy: An Interpretation of the British Civil Service. Yellow Springs Ohio 1944.

Kluckhohn, Clyde: Navaho Witchcraft. Cambridge Mass. 1944.

Kluth, Heinz: Sozialprestige und Sozialer Status. Stuttgart 1957.

Koch, Helmut: Über einige Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre. Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 9 (1957) S. 569—597.

König, René: Die informellen Gruppen im Industriebetrieb. In: Schnaufer/Agthe, 1961 S. 55—118.

König, René/*Atteslander*, Peter/*Treinen*, Heiner/*Stieber*, Hans-Wolfgang: Betriebssoziologische Mikroanalyse. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 8 (1956) S. 46—91.

Kornhauser, Arthur/*Dubin*, Robert/*Ross*, Arthur (Hrsg.): Industrial Conflict. New York-Toronto-London 1954.

Kosiol, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung. Berlin 1959 a.
— Organisation des Entscheidungsprozesses. Berlin 1959 b.
Kracke, E. A., Jr.: Civil Service in Early Sung China — 960—1067. Cambridge Mass. 1953.
Krönlein, Eckhard D.: Vertikale und horizontale Mobilität im Industriebetrieb. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 13 (1961) S. 68—87.
Krüger, Herbert: Der Bundeswirtschaftsrat in verfassungspolitischer Sicht. Die Öffentliche Verwaltung 5 (1952) S. 545—556.
Labouret, Henri: La parenté à plaisanteries en Afrique Occidentale. Africa 2 (1929) S. 244—254.
Lachaze, Marcel: Le règne des conseils ou la polysynodie dans l'administration française. Revue politique et parlementaire 478 (1934) S. 483—494.
Lajoinie, Guy: Statistische Auswertung von Beschwerdeprotokollen. Verhältnisse in Frankreich. In: Atteslander 1959 S. 251—266.
Lambert, Pierre-Georges: La représentation politique des intérêts professionels. Paris 1929.
Landsberger, Henry A.: Hawthorne Revisited. Ithaca N. Y. 1958.
— Parsons' Theory of Organizations. In: Max Black (Hrsg.), The Social Theories of Talcott Parsons. Englewood Cliffs N. J. 1961 a S. 214—249.
— The Horizontal Dimension in Bureaucracy. Administrative Science Quarterly 6 (1961 b) S. 299—332.
LaPiere, Richard T.: Collective Behavior. 5. Druck. New York-London 1938
Laski, Harold: Bureaucracy. Encyclopaedia of the Social Sciences Bd. III. New York 1930 S. 70—73.
Lasswell, Harold D./*Kaplan*, Abraham: Power and Society. New Haven 1950.
Lautaud, Camille/*Poudenx*, André: La représentation professionelle. Les Conseils Economiques en Europe et en France. Paris 1927.
Leavitt, H. J.: Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance. The Journal of Abnormal and Social Psychology 46 (1951) S. 38—50.
de Leener, Georges: Traité de principes généraux de l'organisation. 2. Aufl. Bruxelles 1947.
Leibenstein, Harvey: Economic Theory and Organizational Analysis. New York 1960.
Leich, Harold: Rank in Man or Job? Both! Public Administration Review 20 (1960) S. 92—99.
Lenski, Gerhard E.: Status Crystallization: A Non-vertical Dimension of Social Status. American Sociological Review 19 (1954) S. 405—413.
— Social Participation and Status Crystallization. American Sociological Review 21 (1956) S. 458—464.
Leopold, Lewis: Prestige. London 1913.
Lepsius, M. Rainer: Die soziale Stellung des Meisters im Industriebetrieb. München 1954.
— Strukturen und Wandlungen im Industriebetrieb. München 1960.
Lerche, Peter: Rechtsprobleme der wirtschaftslenkenden Verwaltung. Die Öffentliche Verwaltung 14 (1961) S. 486—492.
Levenson, Bernard: Bureaucratic Succession. In: Amitai Etzioni (Hrsg.), Complex Organizations. A Sociological Reader. New York 1961 S. 362 bis 375.

LeVine, Robert A. (Hrsg.): The Anthropology of Conflict. The Journal of Conflict Resolution 5 (1961) S. 3—108.

Levinson, Daniel J.: Role, Personality, and Social Structure in the Organizational Setting. The Journal of Abnormal and Social Psychology 58 (1959) S. 170—180.

Levy, Marion J.: The Structure of Society. Princeton N. J. 1952.

Lewin, Kurt/*Dembo*, Tamara/*Festinger*, Leon/*Sears*, Pauline Suedden: Level of Aspiration. In: J. McV. Hunt (Hrsg.) Personality and the Behavior Disorders. New York 1944 Bd. I. S. 333—378.

Lewis, George Cornewall: An Essay on the Influence of Authority in Matters of Opinion. London 1849.

Likert, Rensis: A Motivational Approach to a Modified Theory of Organization and Management. In: Haire (Hrsg.) 1959 S. 184—217.

— New Patterns of Management. New York-Toronto-London 1961.

Lindblom, Charles E.: Policy Analysis. The American Economic Review 48 (1958) S. 298—312.

— The Science of „Muddling Through". Public Administration Review 19 (1959) S. 79—88.

Lindner, Elli: Die Wirtschaftsräte in Europa. Berlin 1931.

Lindsay, A. D.: The Modern Democratic State. Vol. I. London-New York-Toronto 1943.

Linton, Ralph: The Study of Man. New York 1936.

Lippitt, Ronald: An Experimental Study of the Effect of Democratic and Authoritarian Group Atmospheres. University of Iowa Studies in Child Welfare 16 (1940) S. 43—195.

Lipset, Seymour: Agrarian Socialism. Berkeley-Los Angeles 1950.

Lisowsky, Arthur: Die Elastizität der Organisation. Die Unternehmung 8 (1954) S. 65—69.

Litwak, Eugene: Models of Bureaucracy Which Permit Conflict. The American Journal of Sociology 67 (1961) S. 177—184.

Long, Norton E.: Administrative Communication. In: Mailick/Van Ness 1962 S. 137—149.

Loomis, Charles P.: Tentative Types of Directed Social Change Involving Systemic Linkage. Rural Sociology 24 (1959) S. 383—390.

— Social Systems: Essays on Their Persistence and Change. Princeton N. J. 1960.

Lorenz, Eduard: Zur Psychologie der industriellen Gruppenarbeit. Zeitschrift für angewandte Psychologie 45 (1933) S. 1—45.

Luhmann, Niklas: Der Funktionsbegriff in der Verwaltungswissenschaft. Verwaltungsarchiv 49 (1958) S. 97—105.

— Kann die Verwaltung wirtschaftlich handeln? Verwaltungsarchiv 51 (1960) S. 97—115.

— Der neue Chef. Verwaltungsarchiv 53 (1962 a) S. 11—24.

— Funktion und Kausalität. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 14 (1962 b) S. 617—644.

— Wahrheit und Ideologie. Der Staat 1 (1962 c) S. 431—448.

Mailick, Sidney/*Van Ness*, Edward H. (Hrsg.): Concepts and Issues in Administrative Behavior. Englewood Cliffs N. J. 1962.

Malinowski, Bronislaw: The Problem of Meaning in Primitive Languages. In: C. K. Odgen/I. A. Richards, The Meaning of Meaning. New York-London 1953 S. 296—336.

Mann, Floyd C./*Hoffman*, L. Richard: Automation and the Worker: A Study of Social Change in Power Plants. New York 1960.

Mann, Floyd C./*Williams,* Lawrence K.: Observations on the Dynamics of a Change to Electronic Data-Processing Equipment. Administrative Science Quarterly 5 (1960) S. 217—256.

Mannheim, Karl: Freedom, Power and Democratic Planning. New York 1950.

— Mensch und Gesellschaft im Zeitalter des Umbaus. Darmstadt 1958.

March, James G.: Group Norms and the Active Minority. American Sociological Review 19 (1954) S. 733—741.

March, James G./*Simon,* Herbert A.: Organizations. New York-London 1958.

Marcson, Simon: The Scientist in American Industry. New York 1960.

— Organization and Authority in Industrial Research. Social Forces 40 (1961) S. 72—80.

Marcus, Philip M.: Expressive and Instrumental Groups: Toward a Theory of Group Structure. The American Journal of Sociology 66 (1960) S. 54 bis 59.

Marschak, Jakob: Elements for a Theory of Teams. Management Science 1 (1955) S. 127—137.

Marsilius von Padua: Der Verteidiger des Friedens (Defensor Pacis). Hrsg. Horst Kusch. Darmstadt 1958.

Martin, Norman H.: Differential Decisions in the Management of an Industrial Plant. The Journal of Business 29 (1956) S. 249—260.

Martin, Norman H./*Strauss,* Anselm L.: Patterns of Mobility within Industrial Organizations. The Journal of Business 29 (1956) S. 101—110.

Mathewson, S. B.: Restriction of Output among Unorganized Workers. New York 1931.

Mayntz, Renate: Begriff und empirische Erfassung des sozialen Status in der heutigen Soziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 10 (1958 a) S. 58—73.

— Die soziale Organisation des Industriebetriebes. Stuttgart 1958 b.

— Die Organisationssoziologie und ihre Beziehungen zur Organisationslehre. In: Schnaufer/Agthe, 1961 S. 29—54.

— Soziologie der Organisation. Reinbek 1963.

Mayo, Elton: The Human Problems of an Industrial Civilization. New York 1933.

— Probleme industrieller Arbeitsbedingungen. Dt. Übers. Frankfurt/M. 1950.

McKean, Roland N.: Efficiency in Government Through System Analysis with Emphasis on Water Resources Development. New York 1958.

McNulty, James E.: Organizational Change in Growing Enterprises. Administrative Science Quarterly 7 (1962) S. 1—21.

Mead, George H.: The Psychology of Punitive Justice. The American Journal of Sociology 23 (1918) S. 557—602.

Mechanic, David: Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations. Administrative Science Quarterly 7 (1962) S. 349—364.

Mehl, Lucien: La Cybernétique et l'Administration. La Revue Administrative 10 (1957) S. 410—419; 11 (1958) S. 539—545; 12 (1959) S. 201—207, 531—544; 13 (1960) S. 75—83, 323—327; 14 (1961) S. 311—319, 671—679.

Meltzer, Leo/*Salter,* James: Organizational Structure and the Performance and Job Satisfaction of Physiologists. American Sociological Review 27 (1962) S. 351—362.

Menzel, Herbert: Public and Private Conformity under Different Conditions of Acceptance in the Group. The Journal of Abnormal and Social Psychology 55 (1957) S. 398—402.

Menzies, Isabel E. P.: A Case-Study in the Functioning of Social Systems as a Defense against Anxiety: A Report on a Study of the Nursing Service of a General Hospital. Human Relations 13 (1960) S. 95—121.

Meredith, G. Patrick: The Surprise Function and the Epistemic Theory of Expectations. In: Bowman 1958 S. 74—85.

Merleau-Ponty, Maurice: La Structure du Comportement. Paris 1942.

— Phénoménologie de la Perception. Paris 1945.

Merton, Robert K.: Bureaucratic Structure and Personality. Social Forces 18 (1940). Neu gedruckt in und zitiert nach Merton 1957 S. 195—206.

— The Role of the Intellectual in Public Bureaucracy. Social Forces 23 (1945). Neu gedruckt in und zitiert nach Merton 1957 S. 207—224.

— Social Theory and Social Structure. 2. Aufl. Glencoe Ill. 1957.

Merton, Robert K./*Broom,* Leonard/*Cottrell,* Leonard S., Jr. (Hrsg.): Sociology Today. New York 1959.

Merton, Robert K./*Gray,* Ailsa P./*Hockey,* Barbara/*Selvin,* Hanan C. (Hrsg.): Reader in Bureaucracy. Glencoe Ill. 1952.

Messinger, Sheldon L.: Organizational Transformation: A Case Study of a Declining Social Movement. American Sociological Review 20 (1955) S. 3—10.

Metcalf, Henry C./*Urwick,* Lyndall: Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett. London-Southampton 1941.

Michels, Robert: Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Neudruck der 2. Aufl. Stuttgart o. J. (1957).

Miller, Delbert C./*Form,* William H.: Unternehmung, Betrieb und Umwelt. Dt. Übers. Köln-Opladen 1957.

Miller, Walter B.: Two Concepts of Authority. The American Anthropologist 57 (1955) S. 271—289. Neu gedruckt in: James D. Thompson u. a. (Hrsg.), Comparative Studies in Administration. Pittsburgh 1959 S. 93 bis 115.

Mills, C. Wright: Menschen im Büro. Dt. Übers. Köln-Deutz 1955.

Moede, Walther: Zur Methodik der Menschenbehandlung. Industrielle Psychotechnik 7 (1930) S. 107—111. Auch gesondert erschienen: Berlin-Charlottenburg 1930.

Mooney, James D.: The Principles of Organization. 2. Aufl. New York-London 1947.

Moore, Wilbert E.: Industrial Relations and Social Order. New York 1946.

Moore, Wilbert E./*Tumin,* Melvin M.: Some Social Functions of Ignorance. American Sociological Review 14 (1949) S. 787—795.

Moreau, R. E.: Joking Relationships in Tanganyika. Africa 19 (1944) S. 386—400.

Morstein Marx, Fritz: Freiheit und Bürokratie. Zur Natur des Amtsschimmels. Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie 42 (1956) S. 351—382.

— Einführung in die Bürokratie. Neuwied 1959 a.

— (Hrsg.), Elements of Public Administration. 2. Aufl. New York 1959 b.

— Control and Responsibility in Administration: Comparative Aspects. In: Heady/Stokes 1962 S. 145—171.

— Amerikanische Verwaltung: Hauptgesichtspunkte und Probleme. Berlin 1963.

Mulder, Mauk: Communication Structure, Decision Structure and Group Performance. Sociometry 23 (1960) S. 1—14.

Myers, Richard R.: Myth and Status Systems in Industry. Social Forces 26 (1948) S. 331—337.

Nadel, Siegfried F.: The Foundations of Social Anthropology. Glencoe Ill. 1951.
— The Theory of Social Structure. Glencoe Ill. 1957.
Nagel, Ernest: Teleological Explanation and Teleological Systems. In: Sidney Ratner (Hrsg.), Vision and Action. Essays in Honor of Horace M. Kallen on his 70th Birthday. New Brunswick N. J. 1953 S. 192—222.
— Logic Without Metaphysics. Glencoe Ill. 1956.
— The Structure of Science. Problems in the Logic of Scientific Explanation. New York 1961.
Neuloh, Otto: Der neue Betriebsstil. Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung. Tübingen 1960.
Newcomb, Theodore M.: An Approach to the Study of Communicative Acts. Psychological Review 60 (1953 a) S. 393—404.
— Motivations in Social Behavior. In: Current Theory and Research in Motivation: A Symposium. Lincoln Nebr. 1953 b S. 139—161.
— The Prediction of Interpersonal Attraction. The American Psychologist 11 (1956) S. 575—586.
— The Study of Consensus. In: Merton u. a. 1959 S. 277—292.
— The Acquaintance Process. New York 1961.
Niederauer, Fritz: Die Leitungsorganisation des Betriebes. In: Karl Theisinger (Hrsg.), Die Führung des Betriebes. Festschrift zum 60. Geburtstag von Wilhelm Kalveram, Berlin-Wien 1942 S. 152—160.
Nokes, Peter: Purpose and Efficiency in Humane Social Institutions. Human Relations 13 (1960) S. 141—155.
Nordsieck, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2. Aufl. Stuttgart 1955
Orwell, George: Animal Farm. Penguin Book Ausgabe, Harmondsworth, Middlesex 1962.
Page, Charles Hunt: Bureaucracy's Other Face. Social Forces 25 (1946) S. 88—94.
Papandreou, Andreas G.: Some Basic Problems in the Theory of the Firm. In: Bernard F. Haley (Hrsg.), A Survey of Contemporary Economics. Homewood Ill. 1952 Vol. 2 S. 183—219.
Parsons, Talcott: The Structure of Social Action. Glencoe Ill. 1937.
— The Professions and Social Structure. Social Forces 17 (1939). Neu gedruckt in: Parsons, Essays in Sociological Theory, Pure and Applied. 1. Aufl. Glencoe Ill. 1949 S. 185—199.
— The Social System. Glencoe Ill. 1951.
— General Theory in Sociology. In: Merton u. a. 1959 S. 3—38.
— Pattern Variables Revisited. American Sociological Review 25 (1960 a) S. 467—483.
— Structure and Process in Modern Society. Glencoe Ill. 1960 b.
— The Point of View of the Author. In: Max Black (Hrsg.), The Social Theories of Talcott Parsons. Englewood Cliffs N. J. 1961 a S. 311—363.
— An Outline of the Social System. In: Talcott Parsons/Edward Shils/Kaspar D. Naegele/Jesse R. Pitts (Hrsg.), Theories of Society. Glencoe Ill. 1961 b Bd. I S. 30—79.
Parsons, Talcott/*Shils,* Edward (Hrsg.): Toward a General Theory of Action. Cambridge Mass. 1951.
Parsons, Talcott/*Bales,* Robert F./*Shils,* Edward A.: Working Papers in the Theory of Action. Glencoe Ill. 1953.
Parsons, Talcott/*Smelser,* Neil J.: Economy and Society. Glencoe Ill. 1956.

Patchen, Martin: Supervision Methods and Group Performance Norms. Administrative Science Quarterly 7 (1962) S. 275—294.

Paterson, T. T.: Morale in War and Work. London 1955.

Paulme, Denise: Parenté à plaisanteries et alliance par le sang en Afrique Occidentale. Africa 12 (1939) S. 433—444.

Pearlin, Leonard I.: Alienation From Work: A Study of Nursing Personnel. American Sociological Review 27 (1962) S. 314—326.

Pedler, F. J.: Joking Relationships in East Africa. Africa 13 (1940) S. 170 bis 173.

Pellegrin, Roland J.: The Achievement of High Statuses and Leadership in the Small Group. Social Forces 32 (1953) S. 10—16.

Pelz, Donald C.: Influence: A Key to Effective Leadership in the First Line Supervisor. Personnel 29 (1952) S. 209—217.

— Interaction and Attitudes between Scientists and the Auxiliary Staff. Administrative Science Quarterly 4 (1959) S. 321—336 und (1960) S. 410—425.

Perrow, Charles: Organizational Prestige: Some Functions and Dysfunctions. The American Journal of Sociology 66 (1961 a) S. 335—341.

— The Analysis of Goals in Complex Organizations. American Sociological Review 26 (1961 b) S. 854—866.

Pfiffner, John M.: The Supervision of Personnel: Human Relations in the Management of Men. New York 1951.

Pfiffner, John M./*Sherwood,* Frank P.: Administrative Organization. Englewood Cliffs N. J. 1960.

Plog, Ernst/*Wiedow,* Alexander: Kommentar zum Bundesbeamtengesetz.

Pözl: Amt. In: Johann C. Bluntschli/Karl Brater, Deutsches Staats-Wörterbuch, Bd. 1. Stuttgart-Leipzig 1857 S. 204—219.

Popitz, Heinrich/*Bahrdt,* Hans Paul/*Jüres,* Ernst August/*Kesting,* Hanno: Technik und Industriearbeit. Tübingen 1957 a.

— Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Tübingen 1957 b.

Potthoff, Erich: Betriebsorganisation. In: Karl Hax/Theodor Wessels (Hrsg.), Handbuch der Wirtschaftswissenschaften. Köln-Opladen 1958 S. 49—93.

Powell, Norman John: Personnel Administration in Government. Englewood Cliffs N. J. 1956.

Presthus, Robert V.: Toward a Theory of Organizational Behavior. Administrative Science Quarterly 3 (1958) S. 48—72.

— Weberian v. Welfare Bureaucracy in Traditional Society. Administrative Science Quarterly 6 (1961) S. 1—24.

— The Organizational Society. New York 1962.

Rabany, C.: Le Fonctionnaire. Revue Générale d'Administration 88 (1907) S. 5—28.

Radcliffe-Brown, Alfred R.: On the Concept of Function in Social Science. American Anthropologist 37 (1935) S. 394—402. Neu gedruckt in ders., 1952 S. 178—187.

— On Joking Relationships. Africa 13 (1940) S. 195—210. Neu gedruckt in ders., 1952 S. 90—104.

— A Further Note on Joking Relationships. Africa 19 (1949) S. 133—140. Neu gedruckt in ders., 1952 S. 105—116.

— Structure and Function in Primitive Society. Glencoe Ill. 1952.

Randle, C. Wilson: How to Identify Promotable Executives. Harvard Business Review 34 (1956) S. 122—134.

Rapoport, Anatol: Homeostasis Reconsidered. In: Roy R. Grinker (Hrsg.), Toward a Unified Theory of Human Behavior. O. O. 1956 S. 225—246.

Rasch, E.: Die Behörde: Begriff, Rechtsnatur, Errichtung, Einrichtung. Verwaltungsarchiv 50 (1959) S. 1—41.

Rasmussen, Glen/*Zander*, Alvin: Group Membership and Self-Evaluation. Human Relations 7 (1954) S. 239—251.

Ratgeber von Parlament und Regierung. Eine Vortragsreihe, hrsg. vom Institut zur Förderung öffentlicher Angelegenheiten. Frankfurt/M. 1951.

Raven, Bertram H./*Rietsema*, Jan: The Effects of Varied Clarity of Group Goal and Group Path upon the Individual and his Relation to his Group. Human Relations 10 (1957) S. 29—45.

Razran, Gregory: Stimulus Generalization of Conditioned Responses. Psychological Bulletin 46 (1949) S. 337—365.

Reimer, Everett: The Case Against the Senior Civil Service. Personnel Administration 19/2 (1956) S. 31—40.

Reissman, Leonhard: A Study of Role Conceptions in Bureaucracy. Social Forces 27 (1949) S. 305—310.

Reuss, Wilhelm: Ein hessischer Entwurf eines Wirtschaftskammergesetzes. Recht der Arbeit 4 (1951) S. 409—411.

Reynolds, Lloyd G.: The Structure of Labor Markets. New York 1951.

Riggs, Fred W.: Agraria and Industria. In: William J. Siffin, (Hrsg.), Toward the Comparative Study of Public Administration. Bloomington Ind. 1957 S. 23—110.

— An Ecological Approach: The „Sala" Model. In: Heady/Stokes 1962 S. 19—36.

Roby, Thornton B.: Commitment. Behavioral Science 5 (1960) S. 253—264.

Roethlisberger, Fritz J.: The Foreman: Master and Victim of Double Talk. Harvard Business Review 23 (1945) S. 283—298.

Roethlisberger, Fritz J./*Dickson*, William J.: Management and the Worker. Cambridge Mass. 1939.

Rose, Arnold M. (Hrsg.): Human Behavior and Social Processes. Boston 1962.

Ross, Ian C. /*Harary*, Frank: Identification of the Liaison Persons of an Organization Using Structure Matrix. Management Science 1 (1955) S. 251 bis 258.

Rothschild, K. W.: Price Theory and Oligopoly. Economic Journal 57 (1947) S. 299—320.

Roy, Donald: Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop. The American Journal of Sociology 57 (1952) S. 427—442.

Roy, Donald F.: „Banana Time": Job Satisfaction and Informal Interaction. Human Organization 18 (1959—60) S. 158—168.

Rubenstein, Albert H./*Haberstroh*, Chadwick (Hrsg.): Some Theories of Organization. Homewood Ill. 1960.

Rushing, William A.: Social Influence and the Social-Psychological Function of Deference: A Study of Psychiatric Nurses. Social Forces 41 (1962) S. 142 bis 148.

Saint-Exupéry, Antoine de: Citadelle. Paris 1948.

Sarbin, Theodore R.: Role Theory. In: Gardner Lindzey (Hrsg.), Handbook of Social Psychology. Cambridge Mass. 1954 S. 223—258.

Sayles, Leonard R.: Work Group Behavior and the Larger Organization. In: Conrad Arensberg u. a. (Hrsg.), Research in Industrial Human Relations. New York 1957 S. 131—145.

— Behavior of Industrial Work Groups. New York 1958.

Schanck, Richard L.: A Study of a Community and Its Groups and Institutions Conceived of as Behaviors of Individuals. Psychological Monographs Bd. 43 No. 2. Princeton N. J. — Albany N. Y. 1932.

Scharmann, Theodor: Die Gruppe im Betrieb. In: Peter H. Steinmetz (Hrsg.), Die Gruppe im Betrieb. Dortmund 1953 S. 53—76.

— Experimentelle Interaktionsanalyse kleiner Gruppen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 14 (1962) S. 139—154.

Schelsky, Helmut: Schule und Erziehung in der industriellen Gesellschaft. Würzburg 1957 a.

— Ist die Dauerreflektion institutionalisierbar? Zeitschrift für Evangelische Ethik 1 (1957 b) S. 153—174.

Schmalenbach, Eugen: Über Dienststellengliederung im Großbetriebe. Köln-Opladen 1959.

Schnaufer, Erich/*Agthe,* Klaus (Hrsg.): Organisation. Berlin und Baden-Baden 1961.

Schneider, Louis: The Role of the Category of Ignorance in Sociological Theory: An Exploratory Statement. American Sociological Review 27 (1962) S. 492—508.

Schneider, Louis/*Lysgaard,* Sverre: The Deferred Gratification Pattern: A Preliminary Study. American Sociological Review 18 (1953) S. 142—149.

Schopenhauer, Arthur: Die Welt als Wille und Vorstellung. 3. Aufl. Leipzig 1858.

Seeman, Melvin: Role Conflict and Ambivalence in Leadership. American Sociological Review 18 (1953) S. 373—380.

— On the Meaning of Alienation. American Sociological Review 24 (1959) S. 783—791.

Selznick, Philip: An Approach to a Theory of Bureaucracy. American Sociological Review 8 (1943) S. 47—54.

— Foundations of the Theory of Organization. American Sociological Review 13 (1948) S. 25—35.

— TVA and the Grass Roots. Berkeley-Los Angeles 1949.

— Leadership in Administration. A Sociological Interpretation. Evanston Ill.-White Plains N. Y. 1957.

Shackle, G. L. S.: The Expectational Dynamics of the Individual. Economica 10 (1943) S. 99—129.

— Expectation in Economics. Cambridge England 1949.

Shaw, David M.: Size of Share in Task and Motivation in Work Groups. Sociometry 23 (1960) S. 203—208.

Shaw, Marvin E.: Some Effects of Unequal Distribution of Information Upon Group Performance in Various Communication Nets. The Journal of Abnormal and Social Psychology 49 (1954) S. 547—553.

Shelley, Harry P.: Focused Leadership and Cohesiveness in Small Groups. Sociometry 23 (1960) S. 209—216.

Shor, Edgar L.: The Thai Bureaucracy. Administrative Science Quarterly 5 (1960) S. 66—86.

Siffin, William J.: Personnel Processes of the Thai Bureaucracy. In: Heady/Stokes 1962 S. 207—228.

Sills, David L.: The Volunteers. Glencoe Ill. 1957.

Simmel, Georg: Über sociale Differenzierung. Leipzig 1890.

— Soziologie. 2. Aufl. München-Leipzig 1922.

Simon, Herbert A.: The Proverbs of Administration. Public Administration Review 6 (1946) S. 53—67.

Simon, Herbert A.: Comments on the Theory of Organizations. American Political Science Review 46 (1952) S. 1130—1139. Neu gedruckt in: Rubenstein/Haberstroh 1960 S. 157—167.
— Das Verwaltungshandeln. Dt. Übers. Stuttgart—Köln 1955.
— Authority. In: Conrad M. Arensberg u. a. (Hrsg.), Research in Industrial Human Relations. New York 1957 a S. 103—115.
— Models of Man. New York-London 1957 b.
— The Role of Expectations in an Adaptive or Behavioristic Model. In: Bowman 1958 S. 49—58.
— The New Science of Management Decision. New York 1960.
Simon, Herbert A./*Smithburg*, Donald W./*Thompson*, Victor A.: Public Administration. New York 1950.
Simon, Herbert A./*Guetzkow*, Harold/*Kozmetzky*, George/*Tyndall*, Gordon: Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department. New York 1954.
Sjoberg, Gideon: Contradictory Functional Requirements and Social Systems. The Journal of Conflict Resolution 4 (1960) S. 198—208.
Smith, Arthur H.: Chinese Characteristics. 2. Aufl. London-Edinburgh o. J. (1900).
Smith, Edmund Arthur: Bureaucratic Organization: Selective or Saturative. Administrative Science Quarterly 2 (1957) S. 361—375.
Sorel, Georges: Réflexions sur la violence. 8. Aufl. Paris 1936.
Spann, R. N.: The Study of Organizations. Public Administration 40 (1962) S. 387—405.
Spiegelberg, Herbert: Über das Wesen der Idee. Jahrbuch für Philosophie und phänomenologische Forschung 11 (1930) S. 1—238.
Spiro, Melford E.: Ghosts, Ifaluk, and Teleological Functionalism. American Anthropologist 54 (1952) S. 497—503.
Stanley, John D.: Group Influence on Technological and Organizational Change. Advanced Management 23/2 (1958) S. 15—17.
Stieber, Hans Wolfgang: Interaktionen als Ausdruck der sozialen Organisation einer Arbeitsgruppe. In: Atteslander 1959 S. 75—95.
Stogdill, Ralph M.: Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. Journal of Psychology 25 (1948) S. 35—71.
— Individual Behavior and Group Achievement. New York 1959.
Stouffer, Samuel A.: An Analysis of Conflicting Social Norms. American Sociological Review 14 (1949) S. 707—717.
Stouffer, Samuel A./*Toby*, Jackson: Role Conflict and Personality. The American Journal of Sociology 56 (1951) S. 395—406, ebenfalls in Parsons/Shils 1951 S. 481—496.
Strauss, Anselm: Mirrors and Masks: The Search for Identity. Glencoe Ill. 1959.
Strauss, George: The Set-up Man: A Case Study of Organizational Change. Human Organization 13/2 (1954) S. 17—25.
— Tactics of Lateral Relationship: The Purchasing Agent. Administrative Science Quarterly 7 (1962) S. 161—186.
Stryker, Perrin: How to Fire an Executive. Fortune, Okt. 1954 S. 116 ff.
Suojanen, Waino W.: The Span of Control — Fact or Fable? Advanced Management 20/11 (1955) S. 5—13.
Sutton, Francis X./*Harris*, Seymour E./*Kaysen*, Carl/*Tobin*, James: The American Business Creed. Cambridge Mass. 1956.

Talacchi, Sergio: Organization Size, Individual Attitudes and Behavior: An Empirical Study. Administrative Science Quarterly 5 (1960) S. 398 bis 420.

Tannenbaum, Arnold S.: Control and Effectiveness in a Voluntary Organization. The American Journal of Sociology 67 (1961) S. 33—46.

— An Event-Structure Approach to Social Power and to the Problem of Power Comparability. Behavioral Science 7 (1962 a) S. 315—331.

— Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance. Administrative Science Quarterly 7 (1962 b) S. 236—257.

Tannenbaum, Robert/*Weschler*, Irving/*Massarik*, Fred: Leadership and Organization. New York-Toronto-London 1961.

Tartarin-Tarnheyden, Edgar: Die Berufsstände, ihre Stellung im Staatsrecht und in der deutschen Wirtschaftsverfassung. Berlin 1922.

Tead, Ordway: The Art of Administration. New York-London-Toronto 1951.

Tenbruck, Friedrich H.: Zur deutschen Rezeption der Rollentheorie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 13 (1961) S. 1—40.

Thayer, Leo O.: Administrative Communication. Homewood Ill. 1961.

Theisinger, Karl: Grundsätze der Betriebsorganisation. In: Karl Theisinger (Hrsg.), Die Führung des Betriebes. Festschrift zum 60. Geburtstag von Wilhelm Kalveram. Berlin-Wien 1942 S. 141—151.

Thibaut, John W./*Riecken*, Henry W.: Some Determinants and Consequences of the Perception of Social Causality. Journal of Personality 24 (1955) S. 113—133.

Thibaut, John W./*Kelley*, Harold H.: The Social Psychology of Groups. New York 1959.

Thompson, D. F.: The Joking Relationships and Organized Obscenity in Northwest Queensland. American Anthropologist 37 (1935) S. 460—490.

Thompson, James D.: Organizational Management of Conflict. Administrative Science Quarterly 4 (1960) S. 389—409.

Thompson, Victor A.: The Regulatory Process in OPA Rationing. New York 1950.

— Modern Organization. New York 1961.

Tréanton, Jean-René: Le concept de „carrière". Revue Française de Sociologie 1 (1960) S. 73—80.

Treinen, Heiner: Formen der Beaufsichtigung: Soziale Faktoren bei der Abweichung von Produktionsvorschriften. In: Atteslander 1959 S. 175 bis 198.

Truman, David B.: The Governmental Process. New York 1951.

Turk, Hermann: Instrumental Values and the Popularity of Instrumental Leaders. Social Forces 39 (1961) S. 252—260.

Turk, Herman/*Lefcowitz*, Myron J.: Towards a Theory of Representation between Groups. Social Forces 40 (1962) S. 337—341.

Turner, Ralph H.: The Navy Disbursing Officer as a Bureaucrat. American Sociological Review 12 (1947) S. 342—348, neu gedruckt in Merton u. a. 1952 S. 372—379.

— Role-Taking: Process versus Conformity. In: Rose 1962 S. 20—40.

Udy, Stanley H.: Technical and Institutional Factors in Production Organization: A Preliminary Model. The American Journal of Sociology 67 (1961) S. 247—254.

Ule, Carl Hermann (Hrsg.): Die Entwicklung des öffentlichen Dienstes. Köln-Berlin-München-Bonn 1961.

Ulrich, Hans: Kontrollspanne und Instanzenaufbau. In: Schnaufer/Agthe 1961 S. 267—288.
Urwick, Lyndall F.: The Elements of Administration. New York-London o. J. (1943).
— The Span of Control — Some Facts about the Fables. Advanced Management 21/11 (1956) S. 5—18.
Vaihinger, Hans: Philosophie des Als-Ob. 8. Aufl. Berlin 1922.
Vallier, Ivan: Structural Differentiation, Production Imperatives and Communal Norms: The Kibbutz in Crisis. Social Forces 40 (1962) S. 233 bis 242.
Vernon, R. V./*Mansergh*, N. (Hrsg.): Advisory Bodies. London 1940.
Vieg, John A.: The Chief Executive. In: Morstein Marx (Hrsg.), 1959 S. 147—168.
Viteles, Morris S.: Motivation and Morale in Industry. New York 1953.
Warner, W. Lloyd/*Low*, J. O.: The Social System of the Modern Factory. New Haven 1947.
Warner, W. Lloyd/*Abegglen*, James C.: Karriere in der Wirtschaft. Dt. Übers. Düsseldorf 1957.
Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. 4. Aufl. Tübingen 1956.
Weiner, Milton G.: Observations on the Growth of Information-Processing Centers. In: Rubenstein/Haberstroh 1960 S. 147—156.
Weiss, Robert S.: Processes of Organization. Ann Arbor Mich. 1956.
Weiss, Robert S./*Jacobsen*, Eugene: A Method for the Analysis of the Structure of Complex Organizations. American Sociological Review 20 (1955) S. 661—668.
Westley, William A.: Secrecy and the Police. Social Forces 34 (1956) S. 254 bis 257.
White, Harrison: Management Conflict and Sociometric Structure. The American Journal of Sociology 67 (1961) S. 185—199.
Whitehead, Thomas N.: Führung in der freien Gesellschaft. Dt. Übers. Köln-Opladen 1955.
Whyte, William F.: Street Corner Society. Chicago 1943.
— Human Relations in the Restaurant Industry. New York-Toronto-London 1948.
— Small Groups and Large Organizations. In: John R. Rohrer/Muzafer Sherif (Hrsg.), Social Psychology at the Crossroads. New York 1951 S. 297—312.
Whyte, William F. u. a. : Lohn und Leistung. Dt. Übers. Köln-Opladen 1958.
Whyte, William H.: Herr und Opfer der Organisation. Dt. Übers. Düsseldorf 1958.
Willems, Emilio: Innere Widersprüche im Gefüge primitiver Kulturen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 8 (1956) S. 206—223.
Wilensky, Harold L.: Intellectuals in Labor Unions: Organizational Pressures on Professional Roles. Glencoe Ill. 1956.
— Human Relations in the Workplace: An Appraisal of Some Recent Research. In: Conrad Arensberg u. a. (Hrsg.), Research in Industrial Human Relations. New York 1957 S. 25—54.
— Work, Carreers, and Social Integration. International Social Science Journal 12 (1960) S. 543—560.
Wilson, Monica: Joking Relationships in Central Africa. Man 57 (1957) S. 111—112.
Wittmann, Waldemar: Unternehmung und unvollkommene Information. Köln-Opladen 1959.

Woodard, James W.: The Role of Fictions in Cultural Organization. Transactions of the New York Academy of Sciences II, 6 (1944) S. 311—344.

Worthy, James C.: Organizational Structure and Employee Morale. American Sociological Review 15 (1950) S. 169—179.

— Big Business and Free Men. New York 1959.

Zald, Mayer N.: Power Balance and Staff Conflict in Correctional Institutions. Administrative Science Quarterly 7 (1962) S. 22—49.

Zald, Mayer N./*Denton*, Patricia: From Evangelism to General Service: The Transformation of the YMCA. Administrative Science Quarterly 8 (1963) S. 214—234.

Zalkind, Sheldon S./*Costello*, Timothy W.: Perception: Some Recent Research and Implications for Administration. Administrative Science Quarterly 6 (1962) S. 218—235.

Zander, Alvin/*Natsoulas*, Thomas/*Thomas*, Edwin J.: Personal Goals and the Group's Goals for the Member. Human Relations 13 (1960) S. 333 bis 344.

NIKLAS LUHMANN

Öffentlich-rechtliche Entschädigung — rechtspolitisch betrachtet. 263 S. 1965. DM 39,60 (Schriftenreihe der Hochschule Speyer, Band 24)

„Ein ungewöhnliches, ein ungewöhnlich lesenswertes und — wie mir scheinen will — ein ungewöhnlich gutes Buch! ... Der Verfasser unternimmt es, das Thema der öffentlich-rechtlichen Entschädigung für rechtmäßige und rechtswidrige Eingriffe von der bisher im Halbschatten stehenden Seite, der der rechtswidrigen Handlungen, anzugehen, von hier aus systematisch aufzurollen und mit einem sorgfältig begründeten Entwurf eines Gesetzes — das wie das Verwaltungsverfahrensgesetz parallel von Bund und Ländern zu verabschieden wäre — als lösbar zu kennzeichnen."

Senatsdirektor Dr. Haas in: Deutsches Verwaltungsblatt

Grundrechte als Institution. Ein Beitrag zur politischen Soziologie. 223 S. 1965. DM 32,60 (Schriften zum Öffentlichen Recht, Band 24)

„Die Arbeit von Niklas Luhmann ist ein Beitrag zum Grundrechtsverständnis im Lichte einer nicht nur ergänzenden Politikwissenschaft. Mit Hilfe des Begriffsapparates der politischen Soziologie wird die herkömmliche Grundrechtsdogmatik ... aufgesprengt. Der Verfasser ist bekannt geworden durch seine Abhandlung ‚Funktionen und Folgen formaler Organisation'. Hier wie dort legt er seinen Untersuchungen eine funktionale Methode zugrunde, die im Pragmatismus und Instrumentalismus der amerikanischen politischen Soziologie wurzelt."

Reg.-Rat Dr. Scholler in: Bayerische Verwaltungsblätter

Recht und Automation in der öffentlichen Verwaltung. Eine verwaltungswissenschaftliche Untersuchung. 166 S. 1966. DM 28,60 (Schriftenreihe der Hochschule Speyer, Band 29)

„Die Arbeit ... geht aus von dem derzeitigen Problemstand rechtlicher Fragen der Automation, um dann in den Kapiteln ‚Verwaltung als System der Entscheidungsfertigung und die Funktion des öffentlichen Rechts' und ‚Konditionale Programmierung der juristischen und der automatischen Entscheidungsprozesse' den anstehenden praktischen Fragen eine tragfähige theoretische Grundlage zu geben. Diese Kapitel, die angesichts der durch die Automation vermittelten neuen Perspektiven die traditionellen Fragestellungen verlassen und neue und überraschende Ergebnisse vermitteln, sollte jeder kennen, der an Grundsatzfragen des öffentlichen Rechts interessiert ist."

Der Staat

DUNCKER & HUMBLOT / BERLIN