

Thomas Wendt

DIE NÄCHSTE ORGANISATION

Management auf dem Weg
in die digitale Moderne

Aus:

Thomas Wendt

Die nächste Organisation

Management auf dem Weg in die digitale Moderne

November 2020, 294 S., kart., Dispersionsbindung

60,00 € (DE), 978-3-8376-5359-5

E-Book:

PDF: 59,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-5359-9

Organisation ist eine spezifische Form der Zeitbindung. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurden dazu jene Konzepte entwickelt, die bis in die digitalisierte Gegenwart den Diskurs bestimmen: Messung, Berechnung, Visualisierung und Rechaotisierung. Thomas Wendt erschließt die Geschichte des praxisorientierten Nachdenkens über Organisation am Beispiel exemplarischer Managementtheorien und verschränkt sie mit gegenwärtigen Theoriemodellen. Damit liefert er nicht nur die Grundlage für ein besseres Verständnis der Digitalisierung und ihrer Effekte auf Organisationen und Subjekte, sondern bricht eine Lanze für die Organisationspädagogik als zentrale Disziplin zur Untersuchung digitalisierungsbedingter Veränderungen.

Thomas Wendt (Dr. phil.), geb. 1982, lehrt und forscht an der Universität Trier. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die digitale Transformation von Organisation und Gesellschaft, Organisationstheorie und Managementlehre sowie Beratung in und von Organisationen.

Weitere Informationen und Bestellung unter:

www.transcript-verlag.de/978-3-8376-5359-5

Inhalt

1. Einleitung	7
2. Zukunftsvergessenheit, Strukturbildung und Entscheidung	13
2.1 Die moderne Organisation von Möglichkeiten	18
2.2 Organisation und Zukunftsvergessenheit	24
2.3 Die Vorwegnahme von Zukunft durch Verfahren	31
2.4 Organisation und die Seite des Subjekts	42
2.5 Kommunikation als Mittel organisationaler Zukunftsfähigkeit	50
3. Management als Arbeit an der Organisationsstruktur	55
4. Die Vermessung der Organisation	63
4.1 Im Metapherngestöber zwischen Spiel und Kunst	71
4.2 Das Durchführen von Messungen als organisationales Gestaltungsprinzip	79
4.3 Strukturbildung zwischen Physik und Metaphorik	84
4.4 Summarium	88
5. Die Berechnung der Organisation	91
5.1 Das Prinzip der Rechnung als Modus organisationaler Strukturbildung	97
5.2 Reibungslose Konnektivität	104
5.3 Innovation und die Grenzen mathematischer Systematisierbarkeit	110
5.4 Die Besonderheiten des Subjekts als Organisationsproblem	116
5.5 Bilanz	122
6. Die Visualisierung der Organisation	127
6.1 Organisation in Bewegung	129
6.2 Abbildung und Verdattung als Bewegung der Organisation	136
6.3 Visualisierung als reflexive Verdattung der Organisation	141
6.4 Abschlussbild	150

7. Die Rechaotisierung der Organisation	155
7.1 Die Kraft der Differenz	157
7.2 Der dritte Weg	164
7.3 Die ganze Komplexität der Organisation	170
7.4 Kompositum	176
8. Die digitale Organisation von Möglichkeiten	183
8.1 Informationsverarbeitung und Strukturautomation	189
8.2 Digitalisierung als Aktualisierung organisationaler Binnendifferenzierung	197
8.3 Organisation in der digitalen Moderne	206
9. Organisationale Möglichkeitsräume als Formen struktureller Strukturlosigkeit	215
9.1 Das Energiefeld der Diversität	220
9.2 Die Produktivität des Zufalls	226
9.3 Die Zukunft der Organisation als Nichtorganisation der Zukunft	243
10. Epilog	253
Literatur	255
Danksagung	291

1. Einleitung

Die Suche nach Neuheit und Fortschritt ist nicht nur ein Projekt der modernen Gesellschaft. Die Moderne ist das Ergebnis einer stetigen Entwicklung von neuen Möglichkeiten. Neuheit und Fortschritt bedingen sich nicht nur wechselseitig. Neuheit selbst scheint der Fortschritt zu sein. Die Suche nach neuen Produkten und Dienstleistungen vollzieht sich in der Moderne vor allem in Organisationen. Dies ist bemerkenswert, da ein Blick auf die Funktionslogik von Organisationen zeigt, dass für diese das Prinzip der Zukunftsvergessenheit konstitutiv ist. Organisationen schließen die Zukunft aus, um eine Zukunft zu haben. Als Einrichtungen der Kontingenztransformation bearbeiten sie Kontingenz, um sie aus ihren Regelwerken ausschließen zu können. Planbarkeit, Berechenbarkeit und Kontrollierbarkeit von Arbeitsvollzügen sind für Organisationen zentral. Um Erwartungssicherheit im Hinblick auf das Verhalten der beteiligten Subjekte zu gewährleisten, bilden Organisationen Strukturen aus. Über Prozesse der Strukturbildung wird das ausgeschlossen, was nicht im Spektrum des Gewünschten liegt, denn Organisationen realisieren ihre Operationen immer als Dual von Struktur und Subjekt. Strukturbildung eliminiert zufälliges, unbeabsichtigtes oder spontanes Verhalten. Die Strukturen einer Organisation informieren darüber, was im Rahmen der Organisation möglich ist. Strukturen disponieren, auf welchem Weg und über welche Stationen relevante Informationen zirkulieren, sie legen Aufgabenbereiche und Tätigkeitsprofile fest, sie definieren Zuständigkeiten und geben Auskunft, welche Stelle über welche Kompetenzen verfügt. Auf diesem Weg offenbart sich die Zukunft im Modus der Gestaltbarkeit (Kapitel 2). Die Geschichte organisationaler Strukturgestaltung ist die Geschichte der Entstehung der modernen Managementlehre.

Die moderne Managementlehre als Ausdifferenzierung eines organisationalen Formenvorrats

Die Geschichte der modernen Managementlehre ist eine vergleichsweise kurze Geschichte. Sie ist vor allen Dingen vor dem dahinterstehenden Grundproblem – der Machbarkeit von Verhältnissen – ein verhältnismäßig junges Phänomen (Kapitel 3). Mit dem Entstehen der Managementlehre werden semiotische Techniken der Dynamisierung von Subjekten – Messung, Berechnung, Visualisierung, Rechaotisierung – entwickelt und pädagogisch genutzt, um organisationale Verhaltenserwartungen und

Handlungsvorgaben an die beteiligten Subjekte zu adressieren. Aus diesem Grund sind Organisationen genuin pädagogische Einrichtungen.

Auch der Beginn des modernen Managements ist eng mit einer pädagogischen Perspektive verknüpft. Die Unterscheidung von Konformität und Devianz firmiert etwa als Ausgangspunkt der Überlegungen von Frederick Taylor, dessen Idee von Management auf der Eliminierung von Handlungsspielräumen der beteiligten Subjekte beruht (Kapitel 4). Taylor beobachtet, dass die Mitarbeitenden entgegen den Strukturvorgaben der Organisation agieren und sich eine zweite Realität der Organisation etabliert. Aus der Diagnose von Informalität, dem Registrieren unplanmäßiger Effekte von Ordnungs- und Steuerungsambitionen, leitet Taylor ein konsequent sachlogisches Vorgehen ab. Das Messen von Gewicht, Wegstrecke, Kraft und Zeit führt im Rahmen seiner Zeitstudien zu einer Formierung des Körpers der Arbeiter. Indem er in der präzisen metrisch bestimmten Vorgabe dessen, was zu tun ist, die Kontrolle über den Körper zu übernehmen sucht, verschwinden die Spielräume und Abweichungspotentiale der beteiligten Subjekte. Mit diesem Vorgehen formuliert Taylor einen Idealtyp von Management als Kontingenznegation.

Das Bestreben, die Organisation auf die Seite der Struktur festzulegen und ein damit verbundener Anspruch an Kontrollierbarkeit, Stabilität, Transparenz und Berechenbarkeit von Abläufen findet sich auch bei Erich Gutenberg (Kapitel 5). Den taylorischen Umweg der Formierung von Körperlichkeit spart Gutenberg bei der Gestaltung von Organisationsstrukturen ein. Seine Organisation als *Komplex von Quantitäten* funktioniert reibungslos, vorausgesetzt, das Rechnungswesen integriert die Ziffern, die Zugriff auf die einzelnen Betriebsabteilungen bieten. Lagerbestände, Ein- und Ausgangsgrößen, Personalmittel, alles wird zahlenförmig abgebildet – er- und berechnet – und findet erst auf Basis dieser Quantifiziertheit Eingang in die Organisation. Organisieren heißt für Gutenberg zu rechnen. Das zentrale Organisationsproblem bei Gutenberg ist nicht die Abweichung von Strukturvorgaben, sondern die Bildung von Indikatoren, um Geschehnisse der Organisation numerisch abgebildet in die vorgesehenen Formulare eintragen zu können. Kontingente Störfaktoren bleiben ausgeschlossen, da sie mathematisch nicht zu systematisieren sind.

Der Ausschluss nicht zielführender Möglichkeiten ist ebenfalls der zentrale Fokus von Frank Gilbreth. Als maßgeblichen Mechanismus der Entscheidungsunterstützung nutzt das mediengestützte Consulting Gilbreths mittels Kamera aufgezeichnete Bewegungsstudien (Kapitel 6). Auch bei diesem Vorgehen handelt es sich um ein formalisiertes Suchen nach Entscheidungswissen, das tendenziell eine Entlastung von den beteiligten Subjekten zur Folge hat. Betriebliche Abläufe werden mit graphischen Darstellungsverfahren aufbereitet und als Datenbasis verfügbar. Wie bei Taylor zielt das Vorgehen Gilbreths auf das Ausschalten unnötiger und nicht zielgerichteter Bewegungen, um mithilfe von Visualisierungspraktiken betriebliche Abläufe objektiv abzubilden und ein Maximum an Effizienz und Effektivität erreichen zu können. Neben der messbasierten Visualisierung der Organisation sieht Gilbreth jedoch die Integration partizipativer Elemente vor, um die motivationale Ebene der Beteiligten zu erreichen. Seine Bewegungsstudien werden durch das Einbeziehen der Mitarbeitenden bewusst als Lerngegenstand eingesetzt, sodass sich der Modus strukturaffiner Kontingenznegation in Richtung organisationaler Kontingenzkontrolle öffnet.

Die Fruchtbarmachung von Kontingenz hingegen und das bewusste Setzen auf die Potentiale der beteiligten Subjekte spielen im Entstehen der modernen Managementlehre zunächst keine wesentliche Rolle. Versuche vermeintlich demokratischer Führung, wie etwa das Vertrauen auf Teams im Sinne Mary Parker Follets, fanden keinen Zugang in die breitere Diskussion. Ein teamgestütztes Abflachen von Hierarchien relativiert die klassisch organisationale Dichotomie von informationsverarbeitender Kapazität an der Basis und Weisungsbefugnis an der Spitze und ersetzt die vormaligen Kontrollprobleme durch multiperspektivische Arrangements. Der strukturbedingten Vorwegnahme der Zukunft wird bei Follett durch die Unvorhersehbarkeit sozialer Interaktion eine Rechaotisierung der Organisation entgegengesetzt (Kapitel 7). Damit rückt die sachneutrale Dimension organisationaler Strukturvorgaben zugunsten einer kommunikativen Dimension des Sozialen in den Hintergrund.

Im Entstehen der Managementlehre dominiert jedoch der Anspruch der Kontingenznegation und damit eine Konzentration auf Berechenbarkeit und Kontrollierbarkeit von Arbeitsvollzügen, die maßgeblich auf dem Einsatz objektivierender Praxen der Entscheidungsunterstützung und einer semiotischen Verdattung der Organisation basiert. Mit den dazu ausgearbeiteten Programmen liegen die wesentlichen Bausteine für die weitere Verlaufsgeschichte der Managementlehre vor: Kontingenznegation im Sinne Taylors oder Gutenbergs, deren Verschiebung in Richtung Kontingenzzontrolle – wie durch die Integration partizipativer Elemente bei Gilbreth – und Kontingenzproduktion im Sinne Follets. Die jeweiligen Modi der Strukturbildung unterscheiden sich jedoch in ihrer Anschlussbildung voneinander und umfassen ein Kontinuum, das sich über Zahlenförmigkeit, Bildhaftigkeit und Sprachzentriertheit erstreckt. Die Reise in Richtung der Zukunft der Organisation beginnt in der Vergangenheit.

Theorie der digitalen Moderne und organisationale Strukturautomation

Im Zuge von Digitalisierung und Reorganisation gewinnen Prozesse der Informationsverarbeitung in Organisationen an Relevanz. Organisationen greifen hinsichtlich ihrer Operationen zunehmend auf rechnergestütztes Verweisen und zahlenbasierte Praktiken zurück. Schlagwörter wie Big Data und Industrie 4.0 bilden die begriffliche Variante von Prozessen organisationaler Strukturautomation, während auf Ebene der Strukturgestaltung zunehmend Softwarelösungen das Design organisationaler Welten prägen. Im Ergebnis wird ein spezifischer Modus der Absicherung und Redundanz organisationaler Entscheidungen etabliert, während der Spielraum für Varianzen zunehmend unter Druck gerät. Das Prinzip organisationaler Strukturautomation integriert die semiotischen Mechanismen von Messung, Berechnung und Visualisierung, indem die rechenmäßige Anschlussbildung organisationaler Strukturelemente auf Displays und Interfaces abgebildet wird. Eine maßgebliche Intention der entstehenden Managementlehre wird damit dem Anspruch nach realisiert, war doch gerade die feste Kopplung der einzelnen Elemente und Strukturkomponenten eine zentrale Zielstellung der entsprechenden Akteure. Die digitale Moderne ist deshalb als Konsequenz der Organisationsgesellschaft zu verstehen und das digitale Projekt – Organisationsstrukturen störunanfällig zu machen und gleichzeitig größtmögliche Flexibilität zu gewährleisten – führt endgültig zu einer Etablierung rechenbasierter Eigenlogik. Eine sich abermals in

Intervallen vollziehende Oszillation von Aufgaben- und Personenorientierung erfährt durch Prozesse organisierter Informationsverarbeitung auf der Seite der Struktur eine zunehmende Absicherung (Kapitel 8).

Organisationale Strukturgestaltung der Gegenwart als Arrangieren von Möglichkeitsräumen

In einer Gegenbewegung erfahren Managementkonzepte Auftrieb, die eine komplementäre Rolle einnehmen. Die prinzipielle Personenunabhängigkeit verstetigter Strukturen wird hier dadurch negiert, dass Personenorientierung selbst zum Thema strukturbezogener Kommunikation wird. Damit gerät ein Modus der Hochpersonalität in den Fokus der Gestaltung von Organisationsstrukturen und somit der Versuch, Momente subjektiver Idiosynkrasie und Intransparenz produktiv zu nutzen. Der gute Plan der Organisation sieht nun das vor, das nicht vorherzusehen ist. Hierbei kommt vor allem dem Zurverfügungstellen von Möglichkeitsräumen eine entscheidende Bedeutung zu (Kapitel 9). Die Produktivität des Möglichkeitsraums wird auf der Ebene des Sozialen verortet, deren Unberechenbarkeit zum zentralen Mittel der Organisation wird. Die interaktive Verknüpfung von Kommunikationen im Rahmen methodischer Settings ist synergetisch produktiv, da sie auf einer situationsdynamischen Eigenlogik basiert und nicht der von externen Vorgaben und Versuchen der Steuerung folgt. Soziales Geschehen ist Beziehungsgeschehen und fußt prozessual auf wechselseitigen Bezugnahmen. Diese aus Wechselseitigkeiten resultierende Offenheit ist aber stets unsicher, unabsehbar und damit kontingent. Die Offenheit von Zukunft und die Fruchtbarmachung von Kontingenz werden zum Mittel der Organisation, indem die Zufälligkeiten interaktionistischer Unmittelbarkeit systematisch genutzt werden.

Relevanz und Konjunktur von Möglichkeitsräumen lassen sich aus verschiedenen Perspektiven ableiten und begründen. Einer normativen Sichtweise zufolge lassen sich Gestaltungsmöglichkeiten um ihrer selbst willen reklamieren. Doch der Blick auf die unterschiedlichen Anschlusslogiken der semiotischen Mechanismen der Entscheidungsunterstützung zeigt, dass Kommunikation durch die lose Kopplung der Einzelelemente nicht der strikt koppelnden Eigenlogik von Zahlzeichen folgt, die nicht kontingent ist. Gerade für Organisationen, die Alternativen und damit Unsicherheit benötigen, um Entscheidungen treffen zu können, ist der reflexive Umgang mit Kontingenz ein zentraler Faktor, um die eigene Zukunft nicht verregelt vorwegzunehmen. Ausformungen struktureller Strukturlosigkeit stehen deshalb idealtypisch für einen nicht organisierbaren, aber notwendigen Rest, der sich der zentralen Maßgabe der digitalen Moderne entzieht, dass das, was berechnet werden kann, auch über Algorithmen abzubilden ist.

Die Gestaltung von Organisationsstrukturen entspricht durch die Wechselseitigkeit des Ausschlusses und der Zurverfügungstellung von Möglichkeiten einem Kontingenz- und Paradoxie-Management und somit einer Praxis, die genuin pädagogisch ist. Denn gerade für eine pädagogische Perspektive ist der Umgang mit der Unberechenbarkeit des Subjekts zentral. Diesen Zusammenhang durch die Betonung lang laufender Kontinuitätslinien analytisch abzubilden, ist das Ziel der folgenden Ausführungen, um eine pädagogische Theorie der Organisation mit einer Theorie der digitalen Moderne zu

verknüpfen und durch eine historiografisch-theoretische Analyse in systematischer Absicht zur Debatte um die Herausforderungen in Organisationen durch fortschreitende Digitalisierung und Reorganisation beizutragen.

2. Zukunftsvergessenheit, Strukturbildung und Entscheidung

Die Geschichte der Moderne ist die Geschichte scheinbar unbegrenzter Möglichkeiten. Je nach Präferenz kann aus einem Spektrum unterschiedlicher Optionen gewählt werden. Die Entstehung eines zunächst unendlich scheinenden Reservoirs von Möglichkeiten wird traditionell mit Begrifflichkeiten wie Aufklärung, Rationalisierung oder Säkularisierung in Verbindung gebracht. Der Weg in und durch die Moderne ist die Folge eines Siegeszugs der modernen Naturwissenschaft, die Folge der Durchsetzung von Prinzipien wie Demokratie und Marktwirtschaft, die Folge des Zerfalls von Wissensmonopolen und der Durchsetzung der Meinungsfreiheit. Alte Ordnungen und Gewissheiten stehen infrage und an die Stelle von Stabilität tritt Dynamik. Das ist seit den gesellschaftstheoretischen Entwürfen von Anthony Giddens, Scott Lash, Ulrich Beck oder Zygmunt Bauman keine gewagte These.¹ Auch für die Beschreibung und Beobachtung der Moderne gilt entsprechend, dass eine Vielzahl unterschiedlicher Entwürfe zur Verfügung steht. Die Konsequenzen der Multiplikation von Möglichkeiten sind längst zu Selbstverständlichkeiten des Alltags geworden.

Die Moderne kennt keine verlässliche Form der Weltdeutung, keine unverhandelbare oder nicht hinterfragbare Handlungsweisung, keinen feststehenden Lebensentwurf. Historisch markiert diese noch junge Entstehungs- und Verlaufsgeschichte eine Ausnahmesituation.² Ein stetiges Wachstum von Möglichkeiten und dessen Erklärung zu einer Norm sind relativ gesehen neu. Die nunmehr einzig gültige Norm ist die, die Normierungen im Sinne von Frageverboten und Stoppregeln der Reflexion untersagt.

1 Siehe hierzu etwa die Beiträge in Ulrich Beck, Anthony Giddens, Scott Lash, Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 1996; zuletzt Zygmunt Bauman, Retrotopia, Berlin: Suhrkamp Verlag 2017.

2 Für die Diskussion der sich hier anschließenden Pluralitätsthese siehe Wolfgang Welsch, Topoi der Postmoderne, in: Hans Rudi Fischer, Arnold Retzer, Jochen Schweitzer (Hg.), Das Ende der großen Entwürfe, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 1992, S. 35-55. Dabei will Welsch im Anschluss an Lyotard das Etikett der Postmoderne ausdrücklich nicht als Zeitbestimmung im Sinne einer neuen Epoche verstanden wissen. »Postmodernität« ist für ihn vielmehr die Konsequenz der Moderne. An die Stelle einer Meta-Erzählung treten unterschiedliche Deutungen und Lebensentwürfe, die Welsch zufolge als Gewinn und Chance begrüßt werden.

Nicht-Normativität wird selbst zur Norm und an die Stelle der Antwort tritt die Frage. Freisetzung und Freiwerdung sind paradox. Die Erosion traditioneller Weltdeutungen und Ordnungen führt im Ergebnis dazu, dass Kontingenz zum zentralen Kennzeichen moderner Gesellschaften wird.³ Aufgrund der Tatsache, dass sich Kontingenz als Begriff der Negation von Unmöglichkeit und Notwendigkeit verdankt,⁴ ist die Aussicht auf ein Obligo gesellschaftlicher Selbstbeschreibung passé. Für diese Annahme steht nicht zuletzt die Gesellschaftstheorie von Niklas Luhmann. Der Zirkel der Moderne besteht für Luhmann darin, dass alle Beschreibungen, Beobachtungen und Diagnosen Gegenstand gesellschaftlichen Geschehens sind und selbst wiederum beschrieben und beobachtet werden.⁵ Verbindlichkeiten und Notwendigkeiten werden im Ergebnis durch immer anliegende Beobachterrelativität suspendiert. Alles kann, nichts muss? Die Überlegungen Luhmanns basieren auf einem grundsätzlichen Interesse an der Frage, wie soziale Ordnung möglich ist. Von der These ausgehend, dass Kommunikation und damit Gesellschaft genuin unwahrscheinlich sind,⁶ zeigt sich Luhmann fasziniert davon, dass das Komplexitätsniveau der modernen Gesellschaft unaufhörlich neue Höchststände erreicht und überwindet. Wie alle Sozialtheorien ist die Theorie Niklas Luhmanns eine Theorie der Erwartungsbildung. Möglichkeitsräume werden durch gesellschaftliche Erwartungen aufgespannt und strukturiert. Räume gesellschaftlicher Kommunikation sind Erwartungsräume, deren Mechanismen der Ordnungsbildung für Luhmann von zentraler Relevanz sind. Gesellschaften sind aus dieser Perspektive auf der Suche nach Möglichkeiten, mit ihrem Referenzüberschuss umzugehen, auf der Suche danach, wie sich Stabilität und Dynamik austarieren lassen.

In der Moderne expandieren, diffundieren und kollabieren Möglichkeitsräume. Das, was möglich ist, ist nie statisch, sondern Gegenstand stetiger Transformationsprozesse. Der Raum erreichbarer Unterscheidungen ist von permanenten Umwälzungen gekennzeichnet.⁷ Für die Lebensumstände des modernen Subjekts ist dies folgenreich. Mit der steigenden Anzahl an Möglichkeiten multiplizieren sich Erwartungen. Aus sozialen Vorgaben entlassen, muss sich das Subjekt als Architekt des eigenen Lebensentwurfs begreifen.⁸ Die resultierende Multioptionalität impliziert – Peter Gross

3 Kontingenz sorgt als »Midas-Gold« der Moderne dafür, dass der selektive Charakter von Beobachtungen zutage tritt. Siehe hierzu Niklas Luhmann, Kontingenz als Eigenwert der modernen Gesellschaft, in: ders., *Beobachtungen der Moderne*, Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH 1992, S. 93-128, hier S. 94.

4 Siehe Niklas Luhmann, *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag 1984, S. 152.

5 Siehe hierzu etwa die Beiträge in Niklas Luhmann, *Beobachtungen der Moderne*, Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH 1992.

6 Siehe hierzu Niklas Luhmann, *Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation*, in: ders., *Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation*, Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH 1981, S. 25-34.

7 Die Formulierung eines Raums erreichbarer Unterscheidungen stammt von Dirk Rustemeyer, der im Rahmen seines unterscheidungstheoretischen Zugangs auf diese Weise eine Bestimmung des Begriffs der Kultur vornimmt. Siehe hierzu Dirk Rustemeyer, *Kritik als Gewohnheit*, in: ders. (Hg.), *Erziehung in der Moderne. Festschrift für Franzjörg Baumgart*, Würzburg: Königshausen und Neumann 2003, S. 289-323, hier S. 310.

8 Ulrich Beck etwa bezeichnet diesen »Freisetzungsprozess« (S. 48) des modernen Individuums als »historischen Kontinuitätsbruch« (S. 44). Siehe Ulrich Beck, *Jenseits von Stand und Klasse?*, in: Ul-

zufolge – deshalb die Möglichkeit des Scheiterns.⁹ Die Verheißungen der Moderne sind nicht bedingungslos und die resultierende Gestaltungsaufgabe prozessual eine Paradoxieentfaltung par excellence. Was tun, wenn nicht gewusst werden kann, was überhaupt möglich ist, oder wenn doch, dieses Wissen nicht mehr aktuell, sondern bereits obsolet ist?¹⁰

Diese Problemkonstellation spitzt Pierre Bourdieu im Rahmen seiner sozialtheoretischen Überlegungen zu. Seine Antwort auf die Frage, wie soziale Ordnung möglich ist, argumentiert mit umgekehrten Vorzeichen und setzt auf einen Mechanismus der Unmöglichkeit.¹¹ Der Habitus – Ergebnis einer schichtspezifischen Sozialisation – sorgt dafür, dass nicht allen alles möglich ist. Verfertigte und verfestigte »Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsschemata« bieten Orientierung im undurchschaubaren Dickicht der Praxis.¹² Der freie Wille wird – so Bourdieu – zur Illusion. Der Habitus strukturiert Praxis als ein System von Grenzen, wie er gleichzeitig selbst durch eine jeweils bestimmte gesellschaftliche Situierung bedingt ist. Möglichkeitsräume sind bei Bourdieu immer schon spezifisch zugerichtet. Es ist wenig Platz im Fahrstuhl sozialer Mobilität und der Möglichkeitsraum der Gesellschaft ist durch eine Vielzahl von Binnendifferenzierungen strukturiert.¹³ Vor allem dieses inhärente Desillusionspotential macht Pierre Bourdieu nicht zum Paten von gestaltungsoptimistischen Ideen.¹⁴ Die Kraft der Aufklärung reicht offensichtlich nicht aus, Chancengleichheit zum Normalfall werden zu lassen, und der Optimismus der Aufklärung ist – zumindest in Teilen – verblasst.¹⁵

Ein weiteres Theorieangebot, die Möglichkeiten der Moderne mit einem Mechanismus der Ordnungsbildung zusammenzubringen, findet sich in rollentheoretischen

rich Beck, Elisabeth Beck-Gernsheim (Hg.), *Risikante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 1994, S. 43-60.

9 Siehe hierzu Peter Gross, *Die Multioptionsgesellschaft*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 1994.

10 Oder umgekehrt: Was wird werden, wenn man weiß, was wird? Siehe hierzu Sebastian Manhart, *Was wird werden, wenn man weiß, was wird? Geschichtsschreibung und Staatswissenschaft als Interventionen in sich selbst hervorbringende Systeme im vormärzlichen Diskurs und bei Johann Gustav Droysen*, in: Horst-Walter Blanke (Hg.), *Historie und Historik: 200 Jahre Johann Gustav Droysen. Festschrift für Jörn Rüsen zum 70. Geburtstag*, Köln, Wien und Weimar: Böhlau 2009, S. 38-76.

11 Siehe Pierre Bourdieu, *Die verborgenen Mechanismen der Macht. Schriften zu Politik und Kultur 1*. Hamburg: VSA-Verlag 1992.

12 Siehe Pierre Bourdieu, *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 1987, hier S. 101.

13 Siehe Pierre Bourdieu, Jean-Claude Passeron, *Die Illusion der Chancengleichheit. Untersuchungen zur Soziologie des Bildungswesens am Beispiel Frankreich*, Stuttgart: Ernst Klett Verlag 1971.

14 Eckart Liebau zufolge erklärt sich so eine Unbeliebtheit der bourdieuschen Ideen im Feld der Pädagogik. Siehe Eckart Liebau, *Der Störenfried. Warum Pädagogen Bourdieu nicht mögen*, in: Barbara Friebertshäuser, Markus Rieger-Ladich, Lothar Wigger (Hg.), *Reflexive Erziehungswissenschaft. Forschungsperspektiven im Anschluss an Pierre Bourdieu*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2006, S. 41-58.

15 Siehe hierzu Jürgen Habermas, *Die Moderne – ein unvollendetes Projekt*, in: Wolfgang Welsch (Hg.), *Wege aus der Moderne. Schlüsseltexte der Postmoderne-Diskussion*, Weinheim: VCH Verlagsgesellschaft mbH 1988, S. 177-192.

Überlegungen. Mit einem geringeren Maß an politischem Sprengstoff fragt der Strukturfunktionalismus Talcott Parsons nach den Bedingungen, die den gesellschaftlichen Status quo erhalten und stabilisieren.¹⁶ Parsons registriert, dass sich gesellschaftliche Erwartungen unterscheiden, und er erkennt, dass sich dies in verschiedenen Rollenanforderungen manifestiert. Möglichkeiten werden in Rollenprofilen eingehegt, indem Rollen Erwartungsbündel markieren, die – von Subjekten verinnerlicht – für ein vermeintlich störungsfreies Prozessieren von Gesellschaft sorgen.¹⁷ Die Ausdifferenzierung von Spezialrollen steht dafür, Möglichkeiten und Erwartungen begriffslogisch integrieren zu können, denn auf der Seite des Subjekts muss die entsprechende Fähigkeit der Rollenübernahme gelernt und internalisiert werden. Im Kern handelt es sich bei den Überlegungen Parsons auch um eine pädagogische Gesellschaftstheorie.

Mit der zunehmenden Ausdifferenzierung von Spezialrollen in allen gesellschaftlichen Teilbereichen nimmt die gesellschaftliche Komplexität zu. Die Moderne kennt kein austariertes Passungsverhältnis zwischen Möglichkeiten und Erwartungen, sodass zwischen den Polen von Selbst- und Fremdbestimmung ein permanentes Aushandlungsgeschehen notwendig wird. Auch für darauf reagierende Formen pädagogischer Kommunikation, von Unterricht über Beratung bis zu Training, Coaching und Supervision,¹⁸ gilt daher die These einer wachsenden Optionenvielfalt. Die entstandenen Passungsprobleme von Struktur und Subjekt stärken im Ergebnis die Konjunktur und Relevanz pädagogischer Beobachtungen. Auf der Seite des Subjekts nehmen Bedarf und Nachfrage nach unterstützenden Angeboten zu. Die Form pädagogischer Beobachtung macht aus Entwicklungsbedarf Entwicklungsfähigkeit und die Multiplikation von Möglichkeiten bedingt eine stetige Expansion pädagogischer Arrangements.¹⁹

Überhaupt scheint die Moderne ein genuin pädagogischer Fall zu sein. Denn im Rahmen einer von Expertenkulturen getriebenen Spezialisierung in allen gesellschaftlichen Bereichen entstehen durch die Beantwortung einer Frage unmittelbar neue Fragestellungen.²⁰ Im Umkehrschluss führt die Vermehrung von Wissensbeständen und Möglichkeiten zu einem steigenden Maß an Nichtwissen und einem Mehr an nicht realisierbaren Möglichkeiten.²¹ Die klassische Konstellation der Tragödie der Kultur

16 Siehe Talcott Parsons, *Systematische Theorie in der Soziologie. Gegenwärtiger Stand und Ausblick*, in: ders., *Beiträge zur soziologischen Theorie*. Herausgegeben und eingeleitet von Dietrich Rüschemeyer. 2. Auflage, Neuwied am Rhein und Berlin: Hermann Luchterhand Verlag GmbH 1968, S. 31-64.

17 Siehe Talcott Parsons, *Social Structure and Personality*, London: The Free Press of Glencoe 1964.

18 Siehe hierzu Stefan Kühl, *Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2008.

19 Siehe hierzu Heinz-Elmar Tenorth, *Laute Klage, stiller Sieg. Über die Unaufhaltsamkeit der Pädagogik in der Moderne*, in: Dietrich Benner, Dieter Lenzen, Hans-Uwe Otto (Hg.), *Erziehungswissenschaft zwischen Modernisierung und Modernitätskrise. Beiträge zum 13. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft vom 16.-18. März 1992 in der Freien Universität Berlin*, Weinheim und Basel: Beltz Verlag 1992, S. 129-139.

20 Siehe hierzu Uwe Volkmann, *Reine Vernunft. Zehn Skizzen über den Aufstieg des Experten und den Abschied vom Politischen*, in: *Merkur. Deutsche Zeitschrift für europäisches Denken* 66 (2012) 9/10, S. 765-775.

21 Siehe hierzu Peter Wehling, *Im Schatten des Wissens? Perspektiven der Soziologie des Nichtwissens*, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH 2006.

ist nicht zuletzt ein pädagogisches Dilemma.²² Das Infragestellen von Gewohnheiten sorgt wie das Auseinanderfallen von Handlungsoptionen und Realisierungsmöglichkeiten zuverlässig für Gelegenheiten und die Notwendigkeit stetiger Anpassung. Schneller sein zu wollen, heißt auch, Schritt halten zu müssen. Der Imperativ des lebenslangen Lernens gießt ein pädagogisches Dispositiv politisch wie unternehmensprogrammatisch in Form.²³ Die moderne Gesellschaft hat das pädagogische Beobachtungsschema von Defizitcodierung mit dem Verweis auf eine mehr oder weniger bestimmte Zukunft internalisiert und zu einer ihrer Leitheuristiken gemacht. Die pädagogische Maxime des Verbesserungsbedarfs, die Maxime, dass etwas nicht nur besser werden soll, sondern auch kann, ist allgegenwärtig. An der Beobachtung von Defiziten und Potentialen kondensiert die Suche nach Alternativen, die Jagd nach dem Fortschritt. Der Weg in die Moderne ist die Folge eines pädagogischen Projekts. Der Weg durch die Moderne ist in Anbetracht der Tatsache, verstehen, begleiten und gestalten zu wollen, pädagogisches Alltagsgeschäft und das pädagogische Projekt der Moderne läuft aufgrund der eingebauten Steigerungsfunktion nicht Gefahr, sich mit einem sinkenden Nachschub an Fällen, Entwicklungsbedarf oder Defizitbestimmungen konfrontiert zu sehen.

Die Geschichte der Moderne ist die Geschichte der Suche nach neuen Möglichkeiten, Möglichkeiten, die anders oder besser sind, Möglichkeiten, die einen Unterschied ausmachen,²⁴ sodass die stetige Suche nach Alternativen maßgeblich Entstehung und Evolution der modernen Gesellschaft dynamisiert.²⁵ Die Anzahl der bestehenden Möglichkeiten ist nie ausreichend und die Geschichte der Moderne ist keine Geschichte der Bescheidenheit,²⁶ da die Eigenlogik der Moderne durch die ihr immanente Stei-

22 Klassisch hierzu Georg Simmel, *Der Begriff und die Tragödie der Kultur*, in: ders., *Philosophische Kultur. Gesammelte Essays*, Leipzig: Verlag von Dr. Werner Klinkhardt 1911, S. 245-277.

23 Für eine Begriffsklärung pädagogischer Leitbegriffe wie Erziehung, Bildung und Hilfe und der Ableitung eines feld- und systemtheoretisch grundierten pädagogischen Dispositivs siehe Sebastian Manhart, Dirk Rustemeyer, *Die Form der Pädagogik. Der Schematismus »Bildung – Hilfe« als Differenzial pädagogischer Expansion*, in: *Zeitschrift für Pädagogik* 50 (2004) 2, S. 266-285.

24 Dabei darf nicht übersehen werden, dass der Begriff der Moderne selbst als Heuristik zur Erschließung des Duals von Möglichkeit und Erwartung fungiert. Es kann nicht angenommen werden, dass es *die* Moderne gibt, die kulturelle, regionale, anthropologische oder politische Unterschiede (die Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit) nivelliert. Gerade die besagten Unterschiede stehen für Dynamik und nicht für eine starre Typologie. Siehe hierzu Shmuel Noah Eisenstadt, *Die Vielfalt der Moderne*. Übersetzt und bearbeitet von Brigitte Schluchter, Weilerswist: Velbrück Wissenschaft 2000.

25 Für diesbezügliche Probleme der Theoriebildung siehe Shmuel Noah Eisenstadt, *Soziologische Betrachtungen zum historischen Prozeß*, in: Karl-Georg Faber, Christian Meier (Hg.), *Theorie der Geschichte. Beiträge zur Historik*. Band 2. *Historische Prozesse*, München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG 1978, S. 441-459.

26 Die Geschichte der Moderne als Geschichte der Emanzipation zu erzählen, folgt einem Schema der Vereinfachung, das zu Inkonsistenzen führt. So relativiert etwa Alois Hahn die These einer klassischen Dichotomie von Glaube und Wissenschaft. Vielmehr macht Hahn darauf aufmerksam, dass wissenschaftlicher Fortschritt nicht intendiert auf einer Emanzipation von religiösen Annahmen beruht. Newton, Galilei, Descartes oder Pascal – so Hahn – ging es nicht um ein Ende theologischer Weltdeutung, sondern darum, dass der wissenschaftliche Fortschritt das Verstehen des Wirkens Gottes befördern sollte. Die Genannten waren zudem selbst überaus gläubige Menschen und sahen ihr Tun selbst im Sinne Gottes. Siehe hierzu Alois Hahn, *Soziologische Aspekte des Fortschrittsglaubens*, in: Hans Ulrich Gumbrecht, Ursula Link-Heer (Hg.), *Epochenschwellen*

gerungsfunktion einer Eskalationslogik gleicht.²⁷ Modernität und Stillstand schließen sich aus.²⁸ Im Ergebnis wird das Gegenwärtige als unzureichend und damit als defizitär beobachtet. Die Suche nach Neuheit und Fortschritt ist aber nicht nur ein Projekt der modernen Gesellschaft. Die Moderne ist die Konsequenz einer stetigen Entwicklung von Neuem.²⁹ Neue Ideen, Produkte und Dienstleistungen signalisieren Fortschritt und Aufbruch in eine neue, andere und vielleicht bessere Zeit.³⁰ Neuheit und Fortschritt bedingen sich nicht nur wechselseitig, Neuheit selbst scheint der Fortschritt zu sein. Neben der zeitlichen Dimension, die Vorhandenes obsolet erscheinen lässt, gilt dies auch in sozialer Hinsicht im Sinne der Abweichung, die positiv gewertet wird, sowie in der Logik der Sachdimension, die Andersartigkeit bevorzugt.³¹ Die Suche nach Neuheit tritt von dieser Warte aus als gesellschaftliches Gebot auf.

2.1 Die moderne Organisation von Möglichkeiten

Um die Geschichte der Moderne greifbar zu machen und modellhaft abzubilden, existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Theorieangebote. Das veranschaulicht nicht zuletzt der einleitende Streifzug – ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Unabhängig davon, ob man die Entstehungsgeschichte der Moderne in Form einer Rationalisierungs- oder Kapitalismustheorie, als Differenzierungstheorie oder als

und Epochenstrukturen im Diskurs der Literatur- und Sprachgeschichte, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 1985, S. 53-72.

- 27 Gleichzeitig müssen sich Lösungsansätze immer dem Vorwurf der Beliebigkeit aussetzen, was Hans Ulrich Gumbrecht in der These zuspitzt, dass die klassische Figur der Aufklärung mehr vertane Chance denn Mittel der Zukunftsgestaltung sei. Siehe Hans Ulrich Gumbrecht, *Posthistoire Now*, in: Hans Ulrich Gumbrecht, Ursula Link-Heer (Hg.), *Epochenschwellen und Epochenstrukturen im Diskurs der Literatur- und Sprachgeschichte*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 1985, S. 34-50.
- 28 Arnold Gehlen hat darauf verwiesen, dass der Prozess der Säkularisierung auf einer genuin religiösen Vorstellung beruht: der Wiedergeburt. An die Stelle eines teleologischen Fixpunktes tritt der »Pathos des Fortschritts«, der das »Königreich aller irdischen Himmel« semantisch begleitet. Fortschrittsglaube ersetzt demzufolge ein Modell der Weltdeutung, das auf religiösen Normen basiert. Siehe Arnold Gehlen, *Die Säkularisierung des Fortschritts*, in: *Säkularisation und Utopie*. Ebracher Studien. Ernst Forsthoff zum 65. Geburtstag, Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH 1967, S. 63-72, hier S. 64.
- 29 Aleida Assmann spricht von einer »Nobilitierung des Wandels«. Zwar verweist Assmann darauf, dass gegensätzliche Kategorien wie Wandel und Dauer in Abhängigkeit von Kontext und Kultur betrachtet werden müssen – Stillstand in Kulturen, die maßgeblich auf Innovation setzen, jedoch gering geschätzt ist. Siehe Aleida Assmann, *Zeit-Strategien. Einige Querverbindungen zwischen Systemtherapie und Kulturtheorie*, in: Hans Rudi Fischer, Arnold Retzer, Jochen Schweitzer (Hg.), *Das Ende der großen Entwürfe*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 1992, S. 147-155, hier S. 147.
- 30 Siehe hierzu Armin Nassehi, *Risiko – Zeit – Gesellschaft. Gefahren und Risiken der anderen Moderne*, in: Toru Hijikata, Armin Nassehi (Hg.), *Riskante Strategien. Beiträge zur Soziologie des Risikos*, Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH 1997, S. 37-64.
- 31 Siehe hierzu Jan-Hendrik Passoth, Werner Rammert, *Fragmentale Differenzierung und die Praxis der Innovation. Wie immer mehr Innovationsfelder entstehen*, in: Werner Rammert, Arnold Windeler, Hubert Knoblauch, Michael Hutter (Hg.), *Innovationsgesellschaft heute. Perspektiven, Felder und Fälle*, Wiesbaden: Springer Fachmedien 2016, S. 39-67, hier S. 41.

Theorie der Pädagogisierung in den Blick nimmt, finden sich übergreifende Ansatzpunkte. Dies gilt etwa für die Annahme eines Duals von modernen und vor-modernen Gesellschaften, für eine Neujustierung des Verhältnisses von Struktur und Subjekt oder für die Verwendung von Steigerungsannahmen.³² Ein weiterer Ansatzpunkt läuft stets unmarkiert mit, mal mehr, mal weniger expliziert: Möglichkeiten werden vorwiegend durch und in Organisationen bereitgestellt. Gerade im Hinblick auf die Symbiose von Aufklärung und Rationalisierung kommt Organisationen eine zentrale Rolle zu.³³ Die Geschichte der Moderne kann daher nicht als Geschichte zunehmender vorwiegend subjektiver Selektionsprobleme eingeführt werden. Theorie der modernen Gesellschaft ist immer auch Organisationstheorie.

Für diese These stehen paradigmatisch die Überlegungen von Max Weber. Nicht zufällig beinhaltet die webersche Theorie der Entstehung abendländischer Rationalität eine eigenständige Organisationstheorie. Für Weber sind die Form der modernen Gesellschaft und die Eigenlogik von Organisationen eng miteinander verknüpft. Weber interessiert sich für die Antwort auf die Frage, welchen Effekt eine permanente Orientierung und Ausrichtung an rationalen Maßgaben zur Folge hat.³⁴ Die Bedeutung von Organisationen ist augenscheinlich, denn das Projekt der Organisation entspricht dem Streben nach Rationalität.³⁵ Organisationen stehen für Zielgerichtetheit und gleichzeitig dafür, Unsicherheit absorbieren zu können.³⁶ Nicht zuletzt aus diesem Grund wird

32 Für eine entsprechende Systematisierung siehe Andreas Reckwitz, *Die Moderne jenseits der Modernisierungstheorien*, in: ders., *Kreativität und soziale Praxis. Studien zur Sozial- und Gesellschaftstheorie*, Bielefeld: transcript Verlag 2016, S. 139-153.

33 Dirk Baecker zufolge kommt Organisationen die zentrale Rolle im Rahmen gesellschaftlicher Transformation zu. Auf dem Weg in die Moderne wird eine bisher selbstverständlich erscheinende gesellschaftliche Ordnung durch neue Arbeitsplätze, neue Technologien und neue Produkte gestört und letztlich durch ein neues Prinzip der Differenzierung abgelöst. Legitimiert wird dies durch die Figur der Rationalität – das Arrangieren von Mittel und Zweck. Die resultierenden gesellschaftlichen Umbrüche und Turbulenzen werden im Umkehrschluss dann als vernünftig ausgewiesen. Auf diese Weise werden Organisationsmechanismus und Fortschrittshoffnungen verknüpft und sind seitdem untrennbar verbunden. Rationalität erscheint historisch relativiert somit als Substitut, als funktionales Äquivalent eines zerfallenen Glaubens an eine traditionelle gesellschaftliche Ordnung. Siehe Dirk Baecker, *Kultur im Unternehmen*, in: ders., *Organisation als System. Aufsätze*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 1999, S. 113-125.

34 In diesem Zusammenhang steht auch die vielrezipierte Formulierung Webers, dass moderne Verhältnisse einem »stahlharten Gehäuse« entsprechen. Zwar spielen Organisationen hier natürlich eine zentrale Rolle, gleichwohl adressiert die Formulierung Webers jedoch die Ebene der Gesellschaft, wengleich dies bei entsprechenden Verweisen nicht immer berücksichtigt wird. Siehe Max Weber, *Die protestantische Ethik und der »Geist« des Kapitalismus*. Textausgabe auf der Grundlage der ersten Fassung von 1904/05 mit einem Verzeichnis der wichtigsten Zusätze und Veränderungen aus der zweiten Fassung von 1920. Herausgegeben und eingeleitet von Klaus Lichtblau und Johannes Weiß, Bodenheim: Athenäum Hain Haustein 1993, S. 153.

35 Klassisch Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Fünfte, revidierte Auflage, besorgt von Johannes Winckelmann, Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck) 1972.

36 In seiner klassischen Form findet sich das Konzept der »absorption of uncertainty« bei James G. March und Herbert A. Simon. Dabei fokussiert der Begriff auf die prozessuale Ebene der Entscheidungsproduktion und adressiert die Figur, dass Entscheidungen Alternativen voraussetzen (entscheiden), die daraus resultierende Unsicherheit aber über organisationale Struktureffekte ein-

in der Moderne systematisch und flächendeckend auf das Prinzip der Organisation gesetzt.³⁷

Ausgehend von der Wechselseitigkeit von Organisation und Gesellschaft führt ein Blick auf die Eigenlogik von Organisationen zu der Beobachtung, dass das Projekt der Moderne ins Stocken gerät, zumindest, wenn man den Blick auf die Seite des Subjekts richtet. Gesellschaftliche Möglichkeitsräume werden durch organisationseigene Möglichkeitsräume codiert. Organisationen sind exklusiv und verhindern systematisch Teilnahmemöglichkeiten für jedermann. In ihrer Eigenlogik stehen sie dem Anspruch demokratisch liberaler Gesellschaften entgegen. An und in Organisationen scheitern die gesellschaftlichen Ansprüche auf Gleichheit, Gerechtigkeit oder Meinungsfreiheit.³⁸ Organisationen beruhen auf dem Prinzip der Arbeitsteilung und sehen spezielle Tätigkeitsprofile vor. Es wird ein spezifisches Verhalten erwartet und eingefordert, das

gehegt wird. Siehe hierzu James G. March, Herbert A. Simon, *Organizations*, New York, London und Sydney: John Wiley & Sons, Inc. 1958, S. 164ff. Besonders die spätere Rezeption Luhmanns verschiebt diese Akzentuierung in Richtung der Funktionalität, die Organisationen aus Perspektive der Gesellschaft zukommt, während in der klassischen Organisationsstudie Luhmanns eher eine näher am Original befindliche Lesart vorliegt. Siehe Niklas Luhmann, *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. 3. Auflage, Berlin: Duncker und Humblot 1976, S. 174ff. Inzwischen hat sich eine breite Verwendung des Begriffs – sowohl hinsichtlich Organisationen, als auch auf die gesellschaftliche Ebene bezogen – etabliert.

- 37 Dementsprechend formuliert Niklas Luhmann: »Entscheidend ist jedoch, daß nur über den Organisationsmechanismus ein so hohes Maß an Motivgeneralisierung und Verhaltensspezifikation erreicht werden kann, wie es die moderne Gesellschaft in vielen ihrer wichtigsten Funktionsbereiche benötigt.« Siehe Niklas Luhmann, *Interaktion, Organisation, Gesellschaft*, in: ders., *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*, Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH 1975, S. 9-20, hier S. 13.
- 38 Die Unterscheidung Inklusion/Exklusion erscheint im Bezug auf Organisation und Gesellschaft spiegelverkehrt. Während Inklusion auf Seite der Gesellschaft der Normalfall ist, nehmen Organisationen nur hochselektiv ausgewählte Mitglieder auf. Organisationen entscheiden daher als »Systeme mit Exklusionsbefugnis« maßgeblich über Lebens- und Karrierechancen, da Organisationen die Grundsätze von Freiheit und Gleichheit scheitern lassen. Siehe hierzu Niklas Luhmann, *Die Gesellschaft und ihre Organisationen*, in: Hans-Ulrich Derlien, Uta Gerhardt, Fritz W. Scharpf (Hg.), *Systemrationalität und Partialinteresse*. Festschrift für Renate Mayntz, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft 1994, S. 189-201, hier S. 193. Bei diesem analytischen Zugang handelt es sich ausdrücklich nicht um die Legitimation sozioökonomischer Ungleichheit. Vielmehr wird eine kritische Perspektive auf die Funktionslogik von Organisationen eröffnet. Das Begriffspaar Inklusion/Exklusion fungiert bei Luhmann als Ordnungsschema gesellschaftlicher Kommunikation und darf mit dem politischen Begriff von Inklusion nicht verwechselt werden. Bei der Annahme, dass Kommunikationsmöglichkeiten grundsätzlich zur Verfügung stehen, handelt es sich dementsprechend nicht um eine gesellschaftliche Normierung im Sinne von intendierter Chancengleichheit. Dennoch: »Der Weg in den Exklusionsbereich der Gesellschaft ist lang« schreibt Peter Fuchs und verweist darauf, dass im Rahmen sozialer Dienstleistungen der moderne Wohlfahrtsstaat Mechanismen »supplementärer Inklusion« vorsieht. Insbesondere das expandierende Feld sozialpädagogischer Dienstleistungen vermag dies zu illustrieren. Die Konstruktion von Fallförmigkeit wiederum, liegt in der Zuständigkeit von Organisationen. Siehe Peter Fuchs, *Weder Herd noch Heimstatt – Weder Fall noch Nichtfall. Doppelte Differenzierung im Mittelalter und supplementäre Inklusion in der Moderne*, in: ders., *Konturen der Modernität, Systemtheoretische Essays II*. Herausgegeben von Marie-Christin Fuchs, Bielefeld: transcript Verlag 2005, S. 129-152, hier S. 144.

Nicht-Zielgerichtetheit unerwünscht erscheinen lässt.³⁹ Organisationen sind hierarchisch aufgebaut und sehen neben dem Mechanismus der horizontalen Differenzierung vertikale Segregationen vor, die zirkulierende Informationen ordnen, wie sie Möglichkeiten der Partizipation systematisch verhindern. In Organisationen steht die Frage im Vordergrund, mit welchen Personen die organisationseigenen Ziele am ehesten erreicht werden. Integration in Organisationen basiert auf Verhältnissen der Über- und Unterordnung und ein empathisches Miteinander wird zum sachlichen Nebeneinander. Das Prinzip der Organisation entspricht dem Prinzip koordinierter Gleichzeitigkeit. Amtszwang, Sachzwang, Handlungszwang – der Möglichkeitsraum in Organisationen, der durch Strukturen und Erwartungen gestaltet ist, ist nicht selten nur von bescheidener Größe. Die organisationale Perspektive auf das Subjekt ist funktional und die Organisation nicht zwangsläufig ein Ort der Gerechtigkeit. Die Verheißung der Moderne erscheint in Anbetracht der Prominenz von Organisationen zweifelhaft und entsprechende Sollbruchstellen sind nicht schwer auszumachen. Auf die Frage, weshalb nicht für alle alles möglich ist, gibt es deshalb eine vergleichsweise einfache Antwort: Organisation. Die Geschichte der Organisation ist die Geschichte des Zurichtens und Beschneidens von Möglichkeiten und damit davon, dass nicht allen alles möglich ist. Während haltlose Komplexität den Möglichkeitsraum der Gesellschaft bodenlos erscheinen lässt,⁴⁰ zeichnen sich organisationale Möglichkeitsräume regelmäßig durch den Eindruck stetig näher kommender Wände und Decken aus. Die Geschichte der Moderne ist auch die Geschichte eines gescheiterten – optimistischer: eines bisher nicht eingelösten – Versprechens.

Die Tatsache, dass in demokratisch liberalen Gesellschaften eine Vielzahl von unterschiedlichen Möglichkeiten zur Verfügung stehen, nicht zur Verfügung stehen oder zur Verfügung stehen sollten, fungiert als Ausgangs- oder Bezugspunkt für unterschiedliche Spielarten von Kritik.⁴¹ Hierzu zählen etwa das Verweisen auf weltwirtschaftliche Verflechtungen, ökologischen Raubbau, machtpolitische Ohnmacht oder die Diagnose ungleicher Verteilung von Vermögen und Lebenschancen.⁴² Der Modus der Krisendia-

39 Im Hinblick auf die Artifizialität von Organisationen formuliert Dirk Baecker: »Insofern ist jede Organisation als soziale Veranstaltung zunächst einmal Inhibition von nicht-gewünschter Arbeit und Inhibition von Nicht-Arbeit.« Siehe Dirk Baecker, *Die gesellschaftliche Form der Arbeit*, in: ders. (Hg.), *Archäologie der Arbeit*, Berlin: Kulturverlag Kadmos 2002, S. 203-245, hier S. 234.

40 Siehe hierzu Niklas Luhmann, *Haltlose Komplexität*, in: ders., *Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven*. 3. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2005, S. 58-74.

41 Dirk Rustemeyer verweist darauf, dass Kritik epistemisch und politisch zugleich ist. Neben dem immanenten aufklärerischen Aspekt weist Kritik auf Möglichkeiten der Veränderung hin, die mehr oder weniger gewollt oder verhindert werden können. Kritik katalysiert als Beobachtungsschema daher eine Akteursdynamik, die auf einem je spezifischen Umgang mit Kontingenz gründet. Siehe hierzu Dirk Rustemeyer, *Kritik als Gewohnheit*.

42 Letztlich speist sich Kritik in der Moderne aus einer ihr zugrundeliegenden Bewertungsmatrix. Das Arrangieren bewertender Aussagen ist dabei von einem deskriptiven Vorgehen – etwa im Sinne der Kritiken Kants – zu unterscheiden. Siehe hierzu Rüdiger Bittner, *Kritik, und wie es besser wäre*, in: Rahel Jaeggi, Timo Wesche (Hg.), *Was ist Kritik?*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 2009, S. 134-149. Um einen besonderen Fall von Kritik handelt es sich, wenn diese als wissenschaftlich codiert wird. In dem besonderen Fall von Kritik handelt es sich, wenn diese gleichzeitig zum Adressaten von Kritik. Nicht zwangsläufig wählt eine reaktive Kritik jedoch den Modus wissenschaftlicher Kom-

gnostik nimmt im Rahmen gesellschaftlicher Kommunikation eine maßgebliche Rolle ein und das alchemische Dual von Gift und Gegengift ist in der Moderne noch aktuell. Die einstmalige Hoffnung und die damit verbundene Unschuld der Moderne verwittern im Sturm einer Dynamik, der spätestens durch die Suche nach Alternativität und neuen Gelegenheiten heraufgezogen ist.⁴³ Das Schicksal des Aufklärers und die Stunde des Kritikers sind eng miteinander verknüpft. Gesellschaftliche Debatten leben von der Kritik bestehender Verhältnisse wie vom Inszenieren – oder zumindest der Vorstellung – anderer Möglichkeiten.⁴⁴ Defizitorientierung und Fortschrittsapologie bilden die Pole eines Kontinuums, das unzählige Anschlussmöglichkeiten vorhält.⁴⁵

Adressiert werden für die Verbesserung von Verhältnissen aber stets Organisationen, wenn diese ihre Agentschaft nicht bereits selbst erklärt haben.⁴⁶ Unsicherheitsabsorption und -produktion gehen Hand in Hand. Was sich auf den ersten Blick wie eine kulturkritische Bestandsaufnahme darstellt, ist das Potential, aus dem Organisationen ihre Leistungsfähigkeit beziehen. Der Blick auf die Eigenlogik von Organisationen ist etwas anderes als die Diagnose und das Insistieren auf ein organisationales Demokratiedefizit. Mitbestimmung und Autonomie sind nicht das Mittel, aus dem organisationale Strukturbildung schöpft. Vor diesem Hintergrund sind Organisationen Lösung wie Problem.⁴⁷ Das Prinzip der Organisation steht für die Produktion und Negation

munikation. Zu dieser Wechselseitigkeit siehe Michael Hampe, *Wissenschaft und Kritik. Einige historische Beobachtungen*, in: Rahel Jaeggi, Timo Wesche (Hg.), *Was ist Kritik?*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 2009, S. 353-371.

- 43 Umso verständlicher erscheint es, dass auf den Begriff der Aufklärung neuerdings wieder rekurriert wird. Das alte Programm der Aufklärung kann vor dem Hintergrund der entstandenen Gemengelage noch immer Gültigkeit beanspruchen, indem der gesellschaftliche Fortschritt an einer Vielzahl von Fakten und Errungenschaften demonstriert wird. So besteht etwa der Anspruch Steven Pinkers darin, zu zeigen, dass ein (ein-)ordnender Blick im Durcheinander der Moderne möglich ist. Siehe hierzu Steven Pinker, *Aufklärung jetzt. Für Vernunft, Wissenschaft, Humanismus und Fortschritt. Eine Verteidigung*, Frankfurt a.M.: S. Fischer Verlag GmbH 2018.
- 44 Für den Fall kritischer Gesellschaftstheorie siehe Maeve Cooke, *Zur Rationalität der Gesellschaftskritik*, in: Rahel Jaeggi, Timo Wesche (Hg.), *Was ist Kritik?*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 2009, S. 117-133.
- 45 Niklas Luhmann hat die Tatsache, dass vor allem negative Superlative mediale Aufmerksamkeit erzeugen, als »statistische Normaldepression« beschrieben. Siehe Niklas Luhmann, *Die Gesellschaft der Gesellschaft. Zweiter Teilband. Kapitel 4-5*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 1997, S. 1099. Politischer Alarmismus, die Nervosität der Märkte, mangelnde Qualität von Kindertagesbetreuung, Schulen und Universitäten oder die Antiquiertheit religiöser Weltzugriffe führen im Ergebnis dazu, dass die Quellen, aus denen sich Kritik speisen kann, nie versiegen.
- 46 Für den Anspruch, (gesellschaftliche) Verantwortung übernehmen zu wollen, stehen exemplarisch Konzepte der Corporate Social Responsibility. Dabei wird die Reziprozität von Organisation und Gesellschaft Teil organisationaler Programmatik. Für den Versuch einer Systematisierung siehe die Beiträge in Holger Backhaus-Maul, Martin Kunze, Stefan Nährlich (Hg.), *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland. Ein Kompendium zur Erschließung eines sich entwickelnden Themenfeldes*, Wiesbaden: Springer Fachmedien 2018.
- 47 Hinsichtlich dieser Janusköpfigkeit des Organisationsmechanismus und ihrer gesellschaftstheoretischen Dimension formuliert Rudolf Wimmer zugesplitzt: »Nur in Organisationen kann entschieden werden.« Siehe Rudolf Wimmer, *Die Steigerung der Lernfähigkeit von Organisationen. Einige Konsequenzen für das Beratungsgeschäft* in: Michael Zirkler, Werner W. Müller (Hg.), *Die*

von Möglichkeiten gleichermaßen. Der daraus resultierende Verbesserungsbedarf bezieht sich wiederum auf Organisationen und aufgrund ganz unterschiedlicher Formen von Kritik wird in der Moderne nicht auf Utopien verzichtet.⁴⁸ Neben der Formulierung negativer Utopien im Sinne spezifischer Entwicklungsszenarien gilt dies nicht zuletzt für Reform- und Managementprogramme, die in und für Organisationen entworfen werden. Während aber negative Utopien – wie zum Beispiel Prognosen zu Wirtschaftsentwicklung oder Klimawandel – auf Verhaltensänderungen abstellen, um das Eintreten eines Sachverhaltes zu verhindern,⁴⁹ ist die Poesie der Reform darauf ausgerichtet, ein gewünschtes Ziel anzusteuern.⁵⁰ Wenngleich ein solcher Veränderungsoptimismus empirische Rückschläge hat einstecken müssen und sich unfreiwillig etwas abgeschwächt hat,⁵¹ fungieren Organisationen noch immer als Produktionsstätten für den permanenten Entwurf von Zukunftsprojektionen. Die Sehnsucht nach Alternativität, Fortschrittsoptimismus und Zukunftshoffnungen, kann sich erfolgversprechend nur an Organisationen richten, da diese *per definitionem* der Ort sind, an dem Zielstellungen und Zwecksetzungen in arbeitsteilige Routinen und Programme umgearbeitet werden.⁵²

Kunst der Organisationsberatung. Praktische Erfahrungen und theoretische Perspektiven, Bern: Haupt Verlag 2003, S. 73-102, hier S. 79.

- 48 Richard Hauser hat darauf verwiesen, dass es sich bei Utopien um ein Vorgreifen in die Zukunft handelt, das die entworfene Zukunft prinzipiell nicht infrage stellt. Utopien beruhen auf Planungsvorstellungen. Dem Begriff der Utopie stellt Hauser den der Hoffnung gegenüber. Im Gegensatz zu Utopie ist Hoffnung kein Modus der Verregelung und Unbedingtheit, sondern birgt ein Moment der Offenheit, das dafür sorgt, dass Zukunft angenommen werden kann. Hoffnung erscheint dementsprechend in der Absenz von Gestaltungsphantasien als bescheiden, während – Hauser zufolge – das Entwerfen von Utopien Zukunft sabotiert: »Die Utopie betrügt den Menschen um seine eigentliche Zukunft.« Siehe Richard Hauser, Utopie und Hoffnung, in: Säkularisation und Utopie. Ebracher Studien. Ernst Forsthoff zum 65. Geburtstag, Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH 1967, S. 235-251, hier S. 244. Hoffnung und die Offenheit von Zukunft sind derweil nicht das Geschäft der Organisation. Zu unsicher, zu bedrohlich erscheinen die noch unbekanntenen Herausforderungen.
- 49 Es handelt sich bei dieser Form pädagogischer Kommunikation um ein paradoxes Unterfangen, da sie darauf abstellt, sich selbst zu erübrigen. Warnungen und Prognosen sind insofern pädagogisch, dass das, wovor gewarnt wird – der Gegenstand des Entwicklungsszenarios oder der Prognose –, aufgrund der angezielten Verhaltensänderungen nicht eintritt. Zur Paradoxie der Warnung siehe Niklas Luhmann, Paradigm lost: Über die ethische Reflexion der Moral. Rede von Niklas Luhmann anlässlich des Hegel-Preises 1989, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 1990, S. 41f.
- 50 Um sich selbst als passgenau zu inszenieren, nutzen Organisationen die semantische Elastizität der Sprache. »Reformvorhaben beglaubigen sich selbst mit einem oft bis ins Detail ausgearbeiteten semantischen Apparat [...].« Die Formulierung der *Poesie der Reform* ist dem entsprechenden Namen des Reform-Kapitels der posthum erschienenen Neufassung der Organisationstheorie Niklas Luhmanns entlehnt. Es handelt sich hierbei insofern um eine Neufassung, da *Organisation und Entscheidung* nach der autopoietischen Wende Luhmanns zu verorten ist. Siehe hierzu Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung*. 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2006, hier S. 339.
- 51 Siehe hierzu etwa Rudolf Wimmer, Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen, in: *Soziale Systeme. Zeitschrift für soziologische Theorie* 5 (1999) 1, S. 159-180.
- 52 Siehe hierzu Giancarlo Corsi, Reform – zwischen Organisation und Gesellschaft, in: Giancarlo Corsi, Elena Esposito (Hg.), *Reform und Innovation in einer unstablen Gesellschaft*, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH 2005, S. 79-92.

Die moderne Gesellschaft ist eine Gesellschaft der Gleichzeitigkeit, die ihre Leistungsfähigkeit maßgeblich daraus bezieht, dass Organisationen die benötigten Teilleistungen parallelisieren. Arbeitsteilung ist ein anderer Begriff für die Parallelisierung von Arbeitsvollzügen und damit dafür, dass die benötigten Teilleistungen koordiniert und gleichzeitig erbracht werden. Die Organisationsgesellschaft ist eine Gesellschaft der Gleichzeitigkeit, da in Organisationen das Prinzip der Sequenz, des Nacheinanders in der Zeit, durch ein Prinzip der Gleichzeitigkeit ersetzt wird. Aufgrund der gegenwärtigen Unverfügbarkeit von Vergangenheit und Zukunft geschieht alles, was geschieht, gleichzeitig.⁵³ Organisationen operationalisieren diesen Umstand durch eine strukturgeleitete Koordination des Gleichzeitigen. In einer Gesellschaft der Gleichzeitigkeit stehen sie als die Thermopylen der Moderne nicht zuletzt für das Schicksal der modernen Gesellschaft.

2.2 Organisation und Zukunftsvergessenheit

Die Möglichkeiten der Gegenwart werden in der Moderne maßgeblich von und in Organisationen zur Verfügung gestellt. Die Diagnose der Ubiquität von Organisationen erscheint dementsprechend trivial. Diskursiv führt dies zu Reformulierungen und Binnendifferenzierungen des Ausgangsproblems. Während die Frage nach der Prominenz von Organisationen grundsätzlich beantwortet ist, finden sich im zeitgenössischen Diskurs graduelle Abstufungen dahingehend, ob es sich bei der gegenwärtigen Gesellschaft um eine Organisationsgesellschaft, eine Gesellschaft der Organisationen oder um eine organisierte Gesellschaft handelt.⁵⁴ Zwar ist der rhetorische Charakter dieser Frage nicht zu übersehen, dennoch sind die unterschiedlichen Antwortversuche alles andere als trivial. Die Frage, ob Organisationen Gesellschaft (aus-)machen oder umgekehrt, ob Gesellschaft Organisationen maßgeblich in deren Design bestimmt, erscheint von zirkulärer Natur.

Die Annahme der Wechselseitigkeit von Gesellschaft und Organisation und deren gegenseitiger Bedingung bietet den Anlasspunkt, die Perspektive zu variieren und die Eigenlogik von Organisationen in den Blick zu nehmen. Hierbei zeigt sich zunächst eine zweifach paradoxe Konstellation. Die Gestaltung der gesellschaftlichen Zukunft ist maßgeblich Organisationen überantwortet⁵⁵ und damit Einrichtungen, für

53 Siehe hierzu Niklas Luhmann, Gleichzeitigkeit und Synchronisation, in: ders., *Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven*. 3. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2005, S. 92-125.

54 Unabhängig von entsprechenden Etikettierungen verweist Stefan Kühl auf die zentrale Rolle, die Organisationen bei Versuchen der Annäherung an ein Verständnis der Komplexität der modernen Gesellschaft zukommt. Siehe Stefan Kühl, *Gesellschaft der Organisationen, organisierte Gesellschaft, Organisationsgesellschaft*. Zu den Grenzen einer an Organisationen ansetzenden Zeitdiagnose, in: Maja Apelt, Uwe Wilkesmann (Hg.), *Zur Zukunft der Organisationssoziologie*, Wiesbaden: Springer Fachmedien 2015, S. 73-91.

55 Für die These der Überantwortung der Gesellschaft an Organisationen und deren Eigenlogik stehen maßgeblich die Überlegungen von James S. Coleman. Coleman skizziert vor dem Hintergrund der Unterscheidung von natürlichen und juristischen Personen, wie Organisationen als Strukturgebilde zunehmend unabhängig von den beteiligten Personen werden und damit die Paradoxie,

die das Prinzip der Zukunftsvergessenheit konstitutiv ist. Und: Für die Zurverfügungstellung von Möglichkeitsräumen werden Einrichtungen in Anspruch genommen, die auf dem Prinzip der Verunmöglichung basieren. Zeitliche und sachliche Paradoxie der Organisation kulminieren in einem Mechanismus, der für Organisationen zentral ist: dem Prinzip der Strukturbildung. Mithilfe der Ausdifferenzierung von Strukturen versuchen Organisationen, die Beherrschbarkeit der Zukunft sicherzustellen und deren Kontrollier- und Steuerbarkeit zu gewährleisten, um sich nicht in kontingenter Offenheit zu verlieren.⁵⁶

Organisierte Arbeitsteilung beruht auf einer planerischen Vorwegnahme der Zukunft. Organisationen schließen die Zukunft aus, um eine Zukunft zu haben. Sie sind Einrichtungen der Kontingenztransformation, indem sie die Offenheit der Zukunft in Regelwerken und Plänen einhegen, um sich nicht zufälligem Treiben zu überlassen und unkontrollierbaren Einflüssen auszusetzen. Sie arbeiten Kontingenz um, um sie aus ihren Regelwerken ausschließen zu können.⁵⁷ Planbarkeit, Berechenbarkeit und Kontrollierbarkeit von Arbeitsvollzügen sind für Organisationen zentral. Die einzigartigen Potentiale des Subjekts sind zunächst sekundär, um ein Prinzip der Personenunabhängigkeit zu ermöglichen, das dem guten Plan der Organisation ein Mindestmaß an Robustheit verleihen soll. Die Sicherheit der Zukunft kann nicht an subjektive Idiosynkrasien geknüpft werden und die Grundidee der Organisation besteht darin, nicht von einzelnen Subjekten abhängig zu sein. Deren besondere Interessen und Leidenschaften sind in der Regel nicht Gegenstand von Planung und Strukturgestaltung. In der Konsequenz entlasten Organisationen ihre Mitglieder davon, Gründe für das eigene Agieren im Strukturgeflecht angeben zu müssen, zumindest solange, wie es den organisationalen Erwartungen entspricht. Autonomie in Organisationen ist immer relative Autonomie.⁵⁸ Für die Mitglieder von Organisationen bedeutet dies, dass die Erwartung,

dass die Motivation der Mitgliedschaft in Organisationen, um die eigenen Interessen zu verfolgen, aufgrund organisationaler Eigenlogik regelmäßig ins Leere laufen muss. Damit rückt Coleman einen zentralen Aspekt von Organisationen in den Mittelpunkt seiner Überlegungen: das Prinzip der Informationsverarbeitung, das nicht in der Lage ist, auf spezifische Interessenlagen einzugehen, sondern den Einzelfall verfahrensgeleitet verunmöglicht. Siehe James S. Coleman, *Macht und Gesellschaftsstruktur*. Übersetzt und mit einem Nachwort von Viktor Vanberg, Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck) 1979.

- 56 Siehe hierzu Niklas Luhmann, *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. 3. Auflage, Berlin: Duncker und Humblot 1976, S. 59ff.
- 57 Entscheidungen transformieren – Niklas Luhmann folgend – Kontingenz und binden somit gewesene Möglichkeiten. Existieren vor der Entscheidung noch verschiedene Möglichkeiten, sind diese nach einer Entscheidung zwangsläufig nicht mehr verfügbar. Aus dem Einschließen von Kontingenz resultieren jedoch neue Optionen und damit die Möglichkeit, weiter entscheiden zu können. Kontingenztransformation ist bei Luhmann daher letztlich autopoietisch begründet. Siehe Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung*, S. 39ff.
- 58 Werden Erwartungen und Vorschriften gelockert – man denke etwa an Heimarbeit oder den Casual Friday –, verweist die Relativierung der Vorgabe darauf, dass im Kontext Organisation nicht alles möglich ist. Denn auch ein steigendes Maß an Selbstbestimmung bleibt durch das Prinzip der Fremdbestimmtheit grundsätzlich eingeschränkt. Wie an Karneval und Fasching wird die bestehende Ordnung vielmehr dadurch bestätigt, dass auf andere und damit Möglichkeiten jenseits der gegenwärtigen Verhältnisse verwiesen wird. Zur Kulturgeschichte der zeitweiligen Suspension der bestehenden gesellschaftlichen Ordnung und damit ihrer gleichzeitigen Bestätigung

den organisationalen Strukturvorgaben zu entsprechen, durchgängig vorhanden ist. Organisationsstrukturen sollen erwartungssicher das Verhalten der Mitglieder orientieren. Die Organisation verzichtet für den Preis von Erwartungssicherheit, Kontrollierbarkeit und Stabilität strukturbedingt auf Möglichkeiten personenabhängiger Varietät, um Überraschungsmomente unterdrücken und die Austauschbarkeit ihrer Mitglieder gewährleisten zu können.⁵⁹ Mitgliedschaftsbedingungen sind eine spezifische Form von Verhaltenserwartungen und damit zugleich eine Prognose des benötigten Verhaltens.⁶⁰ Auf diese Weise erfüllt Strukturbildung für Organisationen die Funktion der Präokkupation von Zukunft. Organisationsstrukturen fungieren im Sinne einer Prognostik als Mechanismus der Gewährleistung von Erwartungssicherheit und das Prognosematerial der Organisation, aus dem die Zukunft geschmiedet ist, setzt sich aus Plänen, Regelwerken und Programmen zusammen. Dass Pläne, Regelwerke und Programme für Organisationen unabdingbar sind, um eine Zukunft gestalten zu können, die nicht begonnen hat, ist einer simplen und gleichzeitig komplexen Herausforderung geschuldet, die sich aus den Prämissen der Erfahrung von Zeit ableitet.

Die Erfahrung von Zeit ist die Erfahrung einer Differenz, da Zeit die Unterscheidung von Vergangenheit und Zukunft prozessiert.⁶¹ Die Zukunft kann nicht beginnen, sondern bleibt stets unerreichbar.⁶² Ein Vorgehen auf das, was kommt, ist schlicht unmöglich. Gleiches gilt für die Vergangenheit. Auch sie kann nicht beeinflusst, nicht verändert werden. Auf prozessualer Ebene handelt es sich bei Zeit um die fortlaufende Ersetzung von Gegenwarten. Die in Organisationen gefertigten Pläne, Regelwerke und Programme zeichnen ein gegenwärtiges Bild der Zukunft, obwohl sie nur für zukünftige Gegenwarten relevant werden.⁶³ Die Projektion der Zukunft wird jedoch niemals Gegenwart. Oder anders: Die Gegenwart ist die Vergangenheit der Zukunft.

Die unweigerliche Offenheit von Zukunft ist für Organisationen ein Problem, das zur Ausdifferenzierung von Strukturen zwingt. Indem die Zukunft vorweggenommen wird, ist sie vergessen und vermag den routinisierten Alltag nicht zu stören. Die Antwort auf die Frage nach der Zukunft liegt in den Strukturbildungsprozessen der Vergangenheit. Vorschriften sind nicht umsonst Vor-Geschriebenes. Akten, Formulare und moderne Softwarelösungen, aber auch Benchmarks und Zielvereinbarungen definieren Handlungsspielräume und Anschlussoptionen. Sie sorgen allesamt dafür, dass nicht alles möglich ist, und führen Entscheidungsspektren eng. Retropie statt Utopie ist die Maxime der Organisation, die stets versuchen muss, die Anforderungen, Überraschungen und Herausforderungen der Zukunft vorwegzunehmen. Die Idee der Organisation

am Fall volkstümlicher Lachkultur siehe Michail Bachtin, *Rabelais und seine Welt. Volkskultur als Gegenkultur*. Übersetzt von Gabriele Leupold. Herausgegeben und mit einem Vorwort versehen von Renate Lachmann, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 1987.

59 Für eine ausführliche Diskussion des Mitgliedschaftsprinzips siehe Niklas Luhmann, *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, S. 39ff.

60 Siehe hierzu klassisch James G. March, Herbert A. Simon, *Organizations*, S. 142ff.

61 Siehe hierzu Niklas Luhmann, *Gleichzeitigkeit und Synchronisation*.

62 Siehe hierzu Niklas Luhmann, *The Future Cannot Begin. Temporal Structures in Modern Society*, in: *Social Research* 43 (1976) 1, S. 130-152.

63 Für die Thematisierung damit einhergehender Desillusionserfahrungen siehe Rudolf Burger, *Die verrechnete Zukunft. Futurologie in den Siebzigern*, in: *Merkur. Deutsche Zeitschrift für europäisches Denken* 66 (2012) 9/10, S. 835-844.

ist eine Reaktion auf die Unverfügbarkeit von Zukunft, da sich die abzeichnende Zukunft auf diesem Wege im Modus der Gestaltbarkeit offenbart.

Die Realität der Organisation ist das Resultat der bestehenden Strukturen und das Vorgehen auf die Zukunft bei genauer Betrachtung eine defensive Bewegung. Organisationen sind strukturell konservativ⁶⁴ und die Zukunftsvergessenheit der Organisation ist der Preis dafür, sich durch die angezielte Erwartungssicherheit nicht der Beliebigkeit von Einzelfallentscheidungen und persönlichen Motivlagen zu überantworten. Erst dieser zukunftsvergessene Strukturkonservatismus der Organisation sorgt maßgeblich für eine konzeptuelle Beherrschung der Zukunft. Dass Beherrschbarkeit und Beherrschung der Zukunft aus der Vergangenheit heraus angelegt sind, macht diese Konstruktion aufgrund des Risikos einer selektiven Blindheit für Alternativen einerseits fragil und störanfällig, gleichzeitig aber robust und stabil. Im Ergebnis führen die Strukturzwänge der Organisationen zur »oft beobachteten Kristallisation altwerdender Organisationen und zu der verbreiteten Einsicht, daß es besser ist, neu zu gründen als zu reformieren.«⁶⁵

Diese – auf den ersten Blick womöglich kontraintuitive – Antwort auf die Frage, wie gestaltet werden soll, was nicht zu greifen ist, findet sich zugespitzt in der These der Unreformierbarkeit der Organisation. An die Stelle struktureller Änderungen im Sinne des Aufbrechens von Rigiditäten treten Kaskaden von Reformprogrammen, deren ritusartige Betonung sich von einer tatsächlichen – also strukturellen – Implementierung unterscheidet.⁶⁶ »Talk« ist nicht gleich »action« und in diesem Sinne erscheinen Reformhoffnungen lediglich als frommer Wunsch.⁶⁷ Der Reformeifer der Organisation basiert häufig auf einer Art negativer Ursprungserzählung: Nie wieder Stillstand, nie wieder riskieren, den Anschluss zu verpassen. Flexibilität, Veränderbarkeit und die Fähigkeit zur Adaption werden in der Folge zu einem Mantra, das lediglich den Effekt bedingt, Reformvorhaben auf Dauer zu stellen.⁶⁸ Die permanente Artikulation von Reformbedarf macht aus Change-Programmen Sonntagspredigten, die semantischen Konjunkturen folgen. So erleichtern zwar reformorientierte Fürbitten und

-
- 64 Am Beispiel der Riskoforschung diskutieren Veronika Tacke und Uwe Borchers, wie Organisationen durch die strukturelle Vorwegnahme von Zukunft eine eigene Umweltignoranz entwickeln. Als organisationsinternes Produkt ist die Umwelt der Organisation nicht identisch mit bedrohlichen Potentialen, die etwa Folge von Naturkatastrophen sein können. Der Strukturkonservatismus von Organisationen führt dazu, dass die organisationseigenen Intentionen systematisch unterlaufen werden. Siehe hierzu Veronika Tacke, Uwe Borchers, *Organisation, Informatisierung und Risiko. Blinde Flecken mediatisierter und formalisierter Informationsprozesse*, in: Hans-Jürgen Weißbach, Andrea Poy (Hg.), *Risiken informatisierter Produktion. Theoretische und empirische Ansätze. Strategien der Risikobewältigung*, Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH 1993, S. 125-151.
- 65 Siehe Niklas Luhmann, *Organisation*, in: Willi Küpper, Günther Ortman (Hg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. 2., durchgesehene Auflage, Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH 1992, S. 165-185, hier S. 174.
- 66 Siehe hierzu Nils Brunsson, Johan P. Olsen, *The Reforming Organization*, London and New York: Routledge 1993.
- 67 Siehe hierzu Nils Brunsson, *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Chichester: Wiley 1989.
- 68 Siehe hierzu Nils Brunsson, *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of the Rational Organization*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press 2006.

Glaubensbekenntnisse den Alltag in Organisationen, nicht aber den Ablass organisationaler Zukunftsvergessenheit. Die Alltäglichkeit der Revolution ist eher ein Phänomen entsprechender Programmschriften und weniger ein tatsächlicher Umsturz. Doch die Möglichkeiten des Neustarts gewährleisten – trotz aller vorbehaltenen Zufälle – kein reibungsloses Vorgehen auf die Zukunft. Dass zwar die Neugründung neue Gestaltungsmöglichkeiten bedingt, nicht aber die zeitliche Paradoxie der Präokkupation von Zukunft aufzulösen in der Lage ist, ist nicht zuletzt dadurch begründet, dass im Mechanismus organisationaler Strukturbildung diese zeitliche mit einer sachlichen Paradoxie verschränkt ist.

Die sachliche Paradoxie der Organisation resultiert aus der Wechselseitigkeit von Möglichkeit und Unmöglichkeit. Strukturen disponieren darüber, was im Rahmen der Organisation möglich ist. Etwa darüber, welche Ziele erreicht werden sollen, auf welchen Wegen über welche Stationen Informationen zirkulieren, welche Zuständigkeiten sich aus Stellenprofilen und Arbeitsplatzbeschreibungen ergeben, welche Stelle über welche Kompetenzen verfügt. Organisationsstrukturen sind Mechanismen der Ordnungsbildung, die dem Anspruch nach Beliebigkeit erübrigen. Über Prozesse der Strukturbildung wird das ausgeschlossen, was nicht im Spektrum des Gewünschten liegt. Strukturen definieren aber nicht nur die Bandbreite möglicher Entscheidungen in Organisationen, auf operativer Ebene regulieren und überbrücken Strukturen die Distanz zwischen den jeweiligen Entscheidungen.⁶⁹ Organisationsstrukturen sind Mechanismen der Kontingenzbindung. Strukturbildung eliminiert zufälliges, unbeabsichtigtes oder spontanes Verhalten, das über den begrenzten Erwartungsraum der Organisation hinausgeht. Subjektiv bedingte Störpotentiale und Einflussfaktoren unterschiedlicher Prägung sollen so in Vorschriften und Ordnungsgeboten entschärft werden.

Im Hinblick auf die Strukturgestaltung von Organisationen stehen eine Vielzahl unterschiedlicher Mechanismen der Entscheidungsunterstützung bereit, die die Unterscheidung von Entscheidung und Entscheidungsgrundlage auf eine je spezifische Art und Weise konfigurieren. Je nach Konfiguration werden in einem durch diese Unterscheidung aufgespannten Kontinuum graduelle Abstufungen in Abhängigkeit davon erzeugt, welcher Grad der Kopplung von Abläufen strukturell vorgesehen ist. Im Fall der festen Kopplung erübrigt sich nahezu jeder Entscheidungsspielraum.⁷⁰ Die Unterscheidung von Entscheidung und Entscheidungsgrundlage wird konzeptuell zusammengezogen. Am anderen Ende des Kontinuums sieht der Fall der losen Kopplung eine gewisse Distanz zwischen Entscheidung und Entscheidungsgrundlage vor, die es im Ausfiltern und Selektieren von Alternativen zu überbrücken gilt. Die Lösung dafür bie-

69 Siehe hierzu Niklas Luhmann, *Organisation*, S. 172f.

70 Im Gegensatz zur losen Kopplung im Sinne von Karl Weick existieren hier keine oder kaum gemeinsame Variablen, die den Zusammenhang von Entscheidung und Entscheidungsgrundlage störanfällig machen. Feste Kopplung stellt daher dem Anspruch nach auf strukturelle Kausalitätsketten ab. Dass sich dadurch die Störanfälligkeit erhöhen kann, ist nicht zuletzt Pointe einer Vielzahl empirischer Befunde und bei Weick theoretisch darin begründet, dass Störungen durch das Prinzip der losen Kopplung nicht weiter im Strukturgeflecht der Organisation diffundieren können. Siehe hierzu Karl E. Weick, *Der Prozess des Organisierens*. Übersetzt von Gerhard Hauck, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 1985, hier S. 163.

ten meist die beteiligten Subjekte, die der Organisation ihre Wahrnehmungsfähigkeit, ihre Zeit und ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen.

Möglichkeiten in Organisationen beruhen auf Verunmöglichung und damit dem Ausschließen von zu großen Unbestimmtheitsspielräumen. So informiert die Aktenlage über die zur Verfügung stehenden Schritte. Zeichnungsrechte und Verlaufswege sind vor- und festgeschrieben. Das Formular bietet nur bestimmte Möglichkeiten des Eintragens. Messregime fixieren Richtgrößen und erlauben die Ableitung exakter Zielstellungen. Visualisierungstools orientieren Entscheidungsfindung, indem das zur Verfügung stehende Entscheidungsspektrum abgebildet wird. Praktiken des Controlling und Accounting realisieren die Organisation als numerischen Zusammenhang, dessen einzelne Zahlenwerte durch mathematische Operationen miteinander verknüpft sind und qua Abstraktion Objektivität und Eindeutigkeit suggerieren. Diese Möglichkeiten der Strukturierung von Abläufen finden sich bereits im ersten Drittel des 20. Jahrhunderts in entsprechenden Programmen mit Leuchtturmcharakter ausgearbeitet.⁷¹

Den klassischen Mechanismen der Entscheidungsunterstützung wie Formularen und Akten entsprechen in der digitalen Moderne Softwarelösungen, deren Interfaces Handlungs- und Entscheidungsspielräume festlegen. Die Arbeit mit und an Softwarelösungen stellt sich somit als aktualisierte Fassung des skizzierten Problems der Strukturierung von Abläufen heraus, da nun das jeweilige Programm definiert, was an Eingabemöglichkeiten zur Verfügung steht. Gerade mithilfe algorithmisierter Entscheidungsunterstützung wird ein spezifischer Modus der Absicherung und Redundanz organisationaler Entscheidungsfindung etabliert, der den Spielraum für Varianzen und Abweichungen zunehmend minimiert. Eine Beteiligung menschlicher Körper und Bewusstseins an digitalen Strukturbildungsleistungen ist angesichts der Komplexität und Schnelligkeit digitaler Verfahren zumeist ausgeschlossen. Der subjektive Kontakt mit Algorithmen beschränkt sich weitestgehend auf die Beobachtung und den Mitvollzug struktureller Vorgaben dynamischer Interfaces. Beispiele für solche digitalen Mechanismen der Entscheidungsunterstützung finden sich etwa im algorithmisierten Hochfrequenzhandel, dem Auslesen und der Analyse von radiologischen Aufnahmen oder Laboruntersuchungen, in digitalbasierten Praxen der Rechtsanwendung oder der automatisierten Personalauswahl im Rahmen von E-Recruiting-Verfahren. Digitale Lernumgebungen prägen zunehmend das Design von Lehr-Lern-Arrangements, in sozialen Dienstleistungsorganisationen expandieren digitale Fallmanagementsysteme. Die strukturellen Vorgaben dynamischer Interfaces erübrigen regelmäßig menschliche Intuition, etwaige Erfahrung in Entscheidungssituationen oder soziale Aushandlungsprozesse zugunsten der eigenlogischen Verknüpfung von Binaritäten. Digitalbasierte Strukturautomation in Organisationen steht deshalb als vorläufiger Höhepunkt für die Einebnung der Unterscheidung von Entscheidung und Entscheidungsgrundlage. Statt zu entscheiden, wird gerechnet. Subjektbedingte Störpotentiale werden nahezu ausgeschlossen und Einflussfaktoren in den Bereich moderner Computertechnik ausgelagert.

71 In einem ersten Schritt werden Messung, Rechnung und Visualisierung als strukturbildende Mechanismen organisationaler Entscheidungsunterstützung anhand der Ansätze von Frederick Taylor, Erich Gutenberg und Frank Gilbreth in den folgenden Kapiteln dargestellt und diskutiert.

Anders verhält sich dies bei Mechanismen der Entscheidungsunterstützung, die sich maßgeblich auf die Autonomie des Subjekts stützen. Illustriert werden kann dies etwa an Benchmarks oder Zielvereinbarungen.⁷² Deren Modus der organisationalen Kontingenzbindung zeichnet sich dadurch aus, dass die Ungewissheit der Zukunft produktiv gewendet werden soll. Die präzise Vorgabe konkreter Schritte und Mittel wird hier durch eine vorab festgelegte Zielstellung ersetzt. Indem die Wahl der Mittel freigegeben wird, nimmt der Grad der Fremdsteuerung ab. Den Prinzipien der Selbststeuerung und Selbstregulation kommt steigende Relevanz zu.⁷³ Die Relativierung der strukturellen Fremdsteuerung führt dann dazu, dass die Organisation an den Möglichkeiten des Subjekts parasitiert, das zum Wirt organisationaler Varietät und dessen Potential die entscheidende Ressource der Organisation wird. Trotzdem bleibt die Offenheit der Zukunft ausgeschlossen. Deren Kontingenz wird vielmehr in das Subjekt hinein verlagert, das sich nun in einem größeren organisationalen Möglichkeitsraum bewegt, wenngleich das vorgeschriebene Ziel ebenfalls in der Vergangenheit festgesetzt wurde.

Der Schlüssel zur organisationalen Funktionslogik liegt in der Entscheidungspraxis der Organisation, nicht zuletzt deshalb, weil Organisationsstrukturen selbst Ergebnis von Entscheidungen sind.⁷⁴ Wenn Kontingenz das »Midas-Gold der Moderne« ist,⁷⁵ so sind Entscheidungen das Midas-Gold der Organisation, da sie Kontingenz einzuhegen

72 Siehe hierzu Stephan Voswinkel, Gabriele Wagner, Vermessung der Anerkennung. Die Bearbeitung unsicherer Anerkennung in Organisationen, in: Axel Honneth, Ophelia Lindemann, Stephan Voswinkel (Hg.), Strukturwandel der Anerkennung. Paradoxien sozialer Integration in der Gegenwart, Frankfurt a.M.: Campus Verlag 2013, S. 75-120.

73 Im Hinblick auf diesen grundlegend anderen Modus organisationaler Strukturgestaltung beobachten Kritiker eine Analogie zur politischen Transformation, die mit dem Begriff des Neoliberalismus verknüpft ist. Akzeptiert man die Lesart, dass Neoliberalismus das Prinzip des Wettbewerbs als Spiel der freien Kräfte auf der Ebene eines deregulierten Marktes versteht und wirtschaftliche Akteure im Ergebnis ungehindert versuchen, die Konkurrenzverhältnisse zu den eigenen Gunsten zu optimieren, handelt es sich um eine Aktualisierung der Frage nach Verantwortungsübernahme und Zuständigkeit. Im Übertrag auf Organisationen stellt man dann fest, dass Vorschriften gelockert werden und Konkurrenz zu einem internen Steuerungsprinzip wird. Im Zuge dessen etabliert sich ein Imperativ, nicht länger nur organisationale, sondern auch eigene Ressourcen zu optimieren und diese zunehmend reflexiv zu handhaben. Mitarbeitende in Organisationen werden freigesetzt, eigenverantwortlich im Sinne des Unternehmens zu agieren. Dennoch bleibt festzuhalten, dass es sich bei aller Plausibilität um zwei verschiedene Konnotationen von Freiheit handelt. Freiheit ist trotz aller Selbstbestimmungsspielräume in Organisationen immer eingeschränkt, sodass eine Gleichsetzung riskiert, hinsichtlich organisationaler Eigenlogik Unschärfen zu produzieren.

74 Siehe hierzu auch die Beiträge in James G. March, *Decisions and Organizations*, Oxford und New York: Basil Blackwell 1988.

75 Der gesellschaftliche Umgang mit Nicht-Notwendigkeit und Unmöglichkeit ist einer der zentralen Punkte der luhmannschen Theorie der Moderne. So stellt Niklas Luhmann etwa mit seiner Anspielung auf König Midas heraus, dass die Suche nach Letztbegründbarkeiten im Sinne unverletzlicher Werte die jeweilige Perspektive offenlegt und sich damit selbst als kontingent decouviert. In dieser Formulierung kumuliert das Schicksal der Moderne. Siehe Niklas Luhmann, *Kontingenz als Eigenwert der modernen Gesellschaft*, S. 94. Der Übertrag auf Organisationen meint – der gleichen Logik folgend – nichts anderes, als dass alles, was im Einflussbereich der Organisationen liegt, potentiell Gegenstand von Entscheidungen ist: Alles kann von der Organisation als Entscheidung beobachtet werden.

vermögen. Der aus der Flasche gelassene Geist der Negation von Unmöglichkeit und Notwendigkeit spukt in Organisationen idealtypisch in festgelegten Handlungskorridoren, über die entschieden wurde, und die gegenwärtige Entscheidungspraxis ist die Folge struktureller Arrangements von Entscheidung und Entscheidungsgrundlage. In den Strukturen von Organisationen ist die kontingente Offenheit der Zukunft eingesperrt und Organisieren heißt demnach, Offenheit auszuschließen. Nur diese Geschlossenheit bietet Organisationen die Möglichkeit, mit zukünftiger Offenheit umzugehen. Um Bestimmtes möglich zu machen, muss Unbestimmtes unterbleiben. Das Projekt der Organisation besteht darin, Kontingenz zu negieren und gleichzeitig verfügbar zu halten. Organisationale Strukturbildung aktualisiert das Verhältnis von Offenheit und Geschlossenheit. Das Prinzip der Organisation ist in dieser Hinsicht paradox. Als Formel lautet es: Offenheit durch Schließung. Organisationale Strukturgestaltung firmiert als die Einheit der Unterscheidung von Offenheit und Geschlossenheit.

Bezeichnenderweise ist das Prinzip der Organisation das Vehikel der Wissensgesellschaft in eine Zukunft, an deren Horizont sich zuverlässig neue Unsicherheiten abzeichnen. Die Form moderner Organisation gründet in erster Linie auf der Vermöglichung des Zufalls und damit auf dem Anspruch, dass sich Fragen nach dem rechten Weg – Fragen danach, was zu tun ist und wie es weitergeht – erübrigen. Einrichtungen, deren eigenes Prinzip die Ausdifferenzierung von Spezialrollen ist, fördern durch die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen ein stetiges Ansteigen des gesellschaftlichen Komplexitätsniveaus. Die Verregelung von Abläufen bedingt Nicht-Regulierbares, Maßgaben der Steuerung und Kontrolle fördern Unkontrollierbarkeit, Versuche des Ausschließens von Zufällen katalysieren maßgeblich Zufallsproduktion und daraus resultierende Intransparenzen.⁷⁶ Das ist die ironische Pointe der organisierten Moderne. Die entstandene Unübersichtlichkeit ist direkte Konsequenz von Versuchen der Ordnungsbildung.

2.3 Die Vorwegnahme von Zukunft durch Verfahren

Die Form moderner Organisation gewährleistet mithilfe von Strukturbildungsprozessen die Projektion der Zukunft. Historisch relativiert kommt bürokratischer Verwaltungslogik eine nicht unerhebliche Rolle für die Entstehung der Form moderner Organisation und deren wissenschaftlicher Reflexion zu.⁷⁷ Die bürokratische Organisation fungiert im Folgenden als Bezugspunkt, um die Präokkupation der Zukunft durch den Mechanismus der verfahrensförmigen Verregelung von Abläufen zu diskutieren. Theoriehistorisch ist der Verweis auf die moderne Bürokratie im Sinne Max Webers an dieser

76 Siehe hierzu Herbert A. Simon, *Theories of Bounded Rationality*, in: C. B. McGuire, Roy Radner (Hg.), *Decision and Organization*, Amsterdam: North-Holland Publishing Company 1972, S. 161-176.

77 Siehe hierzu etwa die Beiträge in Fritz Morstein Marx (Hg.), *Verwaltung. Eine einführende Darstellung*, Berlin: Duncker & Humblot 1965.

Stelle obligatorisch.⁷⁸ Die Geburtsstunde moderner Organisationstheorie ist eng mit der Vorstellung reibungsloser bürokratischer Abläufe verknüpft.⁷⁹ Aus Webers Perspektive gründet die Legitimität des Strukturprimats der Organisation auf ordnungsgemäßen Verfahren und nicht länger auf Merkmalen wie Herkunft oder charismatischen Eigenschaften, die personenabhängig an ihren Träger gebunden sind.⁸⁰ Zentrale Voraussetzung für den Dienst in der Organisation wird stattdessen die Amtskompetenz, die nichts anderes voraussetzt und einfordert, als dass die beteiligten Subjekte mit ihren Launen, Interessen und Neurosen zuhause bleiben müssen.⁸¹ Entscheidungen werden auf eine Stelle im Entscheidungsgefüge zugerechnet, die verantwortlich gemacht werden kann, und damit auf das Amt. Der Amtsträger wird ausschließlich im Konfliktfall sichtbar. Beim genauen Befolgen von Vorschriften und Dienstanweisungen, beim Einhalten entsprechender Dienstwege bleibt das Subjekt dagegen unsichtbar.⁸² Die »Herr-

78 Siehe etwa die Systematik bei Alfred Kieser, Mark Ebers (Hg.), *Organisationstheorien*. 7., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH 2014; siehe auch Emil Walter-Busch, *Organisationstheorien von Weber bis Weick*, Amsterdam: G + B Verlag Fakultät 1996.

79 Bemerkenswerterweise ist dies aber nicht zwangsläufig an die Ideen Max Webers geknüpft. So stellt etwa Renate Mayntz fest, dass sich die Organisationssoziologie erst später als eigener Diskurszusammenhang entwickelt hat und dann rückblickend feststellte, dass »Webers [H.i.O.] Bürokratiebegriff bereits eine ziemlich vollständige Liste der Definitionskriterien einer Organisation im modernen soziologischen Sprachgebrauch enthält, wie Weber auch in seiner Behandlung von Bürokratie nahezu alle sozialen Gebilde erwähnte, die man heute unter dem Terminus Organisation zusammenfasst« (S. 91). Diese »Illusion der Übereinstimmung« (ebd.) fungierte wiederum als Ausgangspunkt für Kritik an den weberschen Überlegungen, die Mayntz zufolge allerdings weitestgehend leerläuft, da die »Formulierung eines maximal zweckmäßigen Sollschemas« (S. 93) gar nicht beansprucht, empirische Regelmäßigkeiten zu fixieren. Gleiches gilt für die vermeintliche Nichtbeachtung informeller Elemente, Zielsetzungsprozesse oder Umweltbeziehungen im Rahmen der Theorie. Dies jedoch Weber – bestenfalls sogar als Unkenntnis – vorzuwerfen, verkennt die Einbettung der weberschen Überlegungen in eine historisch relativierte Theorie der Entstehung abendländischer Rationalität, wie sich auch am Ausblenden der herrschaftssoziologischen Kontextes zeigt, sodass die Rezeption Webers regelmäßig auf die Definition von Bürokratie oder damit verbundene Effizienzkalküle verengt wurde. Siehe hierzu Renate Mayntz, *Max Webers Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie*, in: Jürgen Fijalkowski (Hg.), *Politologie und Soziologie. Otto Stammer zum 65. Geburtstag*, Köln und Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH 1965, S. 91-100.

80 Siehe hierzu klassisch Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 124ff.

81 Siehe hierzu Robert K. Merton, *Bürokratische Struktur und Persönlichkeit*, in: Renate Mayntz (Hg.), *Bürokratische Organisation*, Köln und Berlin: Verlag Kiepenheuer und Witsch 1971, S. 265-276.

82 Für Ralph Bollmann besteht genau in dieser Hinsicht der entscheidende Grund für die Unabdingbarkeit bürokratischer Organisation. Individuelle Sichtbarkeit im Sinne eigenmächtigen Agierens ist dann gleichbedeutend mit Machtmissbrauch. Die Befolgung von Arbeitsabläufen hingegen wirkt macheinschränkend. Bollmann hebt dabei zur Veranschaulichung den Fall heraus, wenn seitens der Politik unbürokratische Hilfe versprochen wird. Diese unterliegt keinen einheitlichen und für alle verbindlich geltenden Standards, was eine regelgetreue Leistungserbringung im gerechten Sinne unmöglich macht. Unprofessionalität und Untreue sind daher Kennzeichen von »failing states«, für die häufig ein Bürokratiedefizit angenommen werden muss. Eine vorschnelle Kritik etwa am Zeitaufwand bürokratischer Abläufe oder an deren Sterilität greift Bollmann zufolge zu kurz und verkennt deren Relevanz für demokratische Gesellschaften. Siehe Ralph Bollmann, *Lob der Bürokratie*, in: *Merkur. Deutsche Zeitschrift für europäisches Denken* 66 (2012) 4, S. 277-287.

schaft der formalistischen Unpersönlichkeit« basiert auf der Dokumentation von Prozeduren, Verfahrensabläufen oder Wissensbeständen.⁸³ Entscheidungen werden nicht nach Kriterien wie Kreativität und Innovativität beurteilt, sondern folgen bestimmten Vorschriften. Dienst nach Vorschrift meint nichts anderes als die Tatsache, dass das, was zu tun ist, in Dienstanweisungen vorgeschrieben ist. So besteht handlungsleitend die Möglichkeit zum Nachlesen dessen, was zu einem vorhergegangenen Zeitpunkt fixiert wurde. Bürokratische Organisationen können von dieser Warte aus deshalb als Idealtypen organisationaler Zukunftsvergessenheit und des Prinzips der prospektiven Zukunftsbeherrschung verstanden werden.⁸⁴

Für die Leistungsfähigkeit der bürokratischen Organisation nimmt Max Weber maßgeblich die Schriftförmigkeit ihrer Abläufe in Anspruch. Alles, was im Rahmen der Organisation relevant ist, nimmt die Form der Akte an, damit sich die Organisation von der Abhängigkeit von den beteiligten Subjekten lösen kann.⁸⁵ Dass der Modus kontrollierbarer Schriftlichkeit für die Vorwegnahme der Zukunft eine zentrale Rolle spielt, sieht man auch, wenn man die Vorzeichen umkehrt und mit dem Modus unkontrollierbarer Mündlichkeit kontrastiert.⁸⁶ Gesprochener Sprache haftet der Makel der Unüberprüfbarkeit an. Kaum ist ein Satz gesagt, ist die Gegenwart, in der er ausgesprochen wurde, Vergangenheit. Eine Rekapitulation ist zumindest schwierig und durch Grenzen von Kognition und Gedächtnis nur bedingt möglich. Die Möglichkeit der Kontrolle erfordert mindestens ein entsprechend anforderungs- und umfangreiches Protokollieren.⁸⁷ Doch auch Mitschreiben und Mitschrift verweisen auf

83 Siehe Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 129.

84 Hartmann Tyrell sieht das rationale Moment in der bürokratischen Organisation Webers gerade darin, dass die Möglichkeit der Veränderbarkeit der strukturellen Parameter angenommen werden muss und verschiebt die weberschen Überlegungen damit ein Stück weit in die Richtung eines dynamischen Modells von Organisation, wie es etwa die Systemtheorie prominent vertritt. Er widerspricht damit der These von Renate Mayntz, die Überlegungen Webers könnten als »objektiver Richtigkeitstypus« verstanden werden. Siehe Hartmann Tyrell, *Ist der Webersche Bürokratietypus ein objektiver Richtigkeitstypus? Anmerkungen zu einer These von Renate Mayntz*, in: *Zeitschrift für Soziologie* 10 (1981) 1, S. 38-49. Für die Diskussion des Verhältnisses von Ideal- und Richtigkeitstypus und den Positionen von Mayntz und Tyrell siehe auch Michael Windzio, *Organisation, Strukturwandel und Arbeitsmarktmobilität. Untersuchungen zum evolutionären Wandel der Sozialstruktur*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2003, S. 64f. Für die hier angestellten Überlegungen steht allerdings die Frage der strukturgeleiteten Zeitbindung in Organisationen im Vordergrund, die quer zu den Positionen von Mayntz und Tyrell liegt.

85 »Es gilt das Prinzip der Aktenmäßigkeit der Verwaltung, auch da, wo mündliche Erörterung tatsächlich Regel oder geradezu Vorschrift ist: mindestens die Vorerörterungen und Anträge und die abschließenden Entscheidungen, Verfügungen und Anordnungen aller Art sind schriftlich fixiert.« Siehe Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 126.

86 Auf den Unterschied von unkontrollierbarer Mündlichkeit und kontrollierbarer Schriftlichkeit hat Dirk Baecker aufmerksam gemacht. Dem Modus der flüchtigen Sprache entspricht im Übertrag auf Organisationen Baecker zufolge das Prinzip der Korruption. Siehe Dirk Baecker, *Durch diesen schönen Fehler mit sich selbst bekannt gemacht: Das Experiment der Organisation*, in: Toru Hijikata, Armin Nassehi (Hg.), *Risikante Strategien. Beiträge zur Soziologie des Risikos*, Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH 1997, S. 249-271, hier S. 255f.

87 Dabei kann auch das Ausbleiben von Sprechen oder Schreiben als Entscheidung beobachtet werden. So diagnostiziert Philipp Sander mann ein Spektrum möglicher Handlungsweisen bei der Vergabep raxis von Leistungen in deutschen Jugendämtern. Nicht-Schreiben bzw. -Sprechen kann so-

die Notwendigkeit persönlicher Anwesenheit und damit auf das Risiko intersubjektiver Differenzen von Verstehen und Wahrnehmung. Zwar verschiebt das Medium der Schrift die Flüchtigkeit des gesprochenen Momentes in Richtung Kontrollier- und Nachvollziehbarkeit, doch eine Vorwegnahme dessen, was zu tun ist, wird nicht zwingend geleistet.⁸⁸ Eine Mitschrift ist noch keine Akte.⁸⁹ Was ihr fehlt, ist das Potential, Anschlussoptionen engzuführen und vorwegzunehmen. Zwar kann eine Mitschrift unbestritten Hilfestellung bei der Einschätzung von Sachverhalten leisten, jedoch definiert sie nicht ausreichend, was zu tun ist. Die Mitschrift versucht, Auskunft darüber zu geben, was war, doch als Zeugnis von Ereignissen entsteht sie synchron, im Eifer des Geschehens. Vollständigkeit, Transparenz und intersubjektive Nachvollziehbarkeit sind regelmäßig eher Anspruch als Realität und ein Mindestmaß an Störanfälligkeit scheint vor dem Hintergrund des Anforderungsreichtums sich gleichzeitig ereignender Einflüsse immer zu bleiben.⁹⁰ Was noch drohend im Raum steht, sind allzu verschiedene Möglichkeiten der Interpretation und damit die Abhängigkeit von den

wohl zur Leistungserbringung wie gleichermaßen zur Leistungsverweigerung führen. Eine rigide Verfahrensordnung ohne Möglichkeiten der Auslegung kann damit nicht festgestellt werden. Hinter eine entsprechende Fixierung von Möglichkeiten kann nicht zurückgetreten werden, so dass auch ein entsprechendes Ausbleiben eine Option ist. Siehe Philipp Sandermann, Schweigen im Jugendamt. Momente des Nicht-Sprechens/-Schreibens als schweigende Ermöglichung und Verweigerung von Kinder- und Jugendhilfeleistungen in Antrags- und Hilfeplanverfahren, in: Michael Geiss, Veronika Magyar-Haas (Hg.), *Zum Schweigen. Macht/Ohnmacht in Erziehung und Bildung*, Weilerswist: Velbrück Wissenschaft 2015, S. 307-332. Das von Sandermann konstatierte Schweigen verweist auf den organisationalen Grundmechanismus, Nichttagieren entsprechend beobachten zu können und in Entscheidungsformigkeit umzuarbeiten, denn in Organisationen kann auch ein mögliches Nicht-Entscheiden Entscheidungsform annehmen. Der Organisationsmechanismus erlaubt es, im Hinblick auf die an Mitglieder adressierten Verhaltenserwartungen ein Entsprechen bzw. Nicht-Entsprechen der Erwartungen als Entscheidung zu codieren und somit gewissermaßen wie ein Staubsauger alles einzusaugen, was an Geschehnissen in Organisationen vorkommt. Mindestens aber können die Ausführungen von Sandermann dahingehend interpretiert werden, dass Organisationen mehr sind als sprachliche Kommunikation.

- 88 Sybille Krämer fasst die Unterscheidung von gesprochener Sprache und Schrift begrifflich als »Entkörperung des Kommunikationsaktes«, dessen Folge sie als »zerdehnte Kommunikation« bezeichnet, die im Ergebnis zu neuen Formen der Gedächtnisbildung führt. Die Verwendung von Schrift steht daher – etwa durch deren Verwendung in Tabellen, Listen, Interpunktionen etc. – für ein Darstellungspotential, das andere Formen der Ordnungsbildung ermöglicht und das insbesondere für Organisationen von zentraler Relevanz ist. In dieser Hinsicht ist insbesondere der Hinweis von Sybille Krämer auf die Ursprünge der Schrift im assyrisch-babylonischen Raum bemerkenswert, da Schrift hier weniger auf das Festhalten von Sprache zielt, sondern sich zunächst als eine Praxis der Handhabung ökonomischer Sachverhalte etabliert. Siehe Sybille Krämer, *Mündlichkeit/Schriftlichkeit*, in: Alexander Roesler, Bernd Steiger (Hg.), *Grundbegriffe der Medientheorie*, Paderborn: Wilhelm Fink Verlag GmbH & Co. KG 2005, S. 192-199, hier S. 194.
- 89 In diesem Sinne stellt Sybille Krämer unter Rückgriff auf die Ideen von Carlfriedrich Claus heraus, dass Schreiben die Denkbewegung des Schreibenden nicht lediglich ausdrückt, sondern vollzieht und zwar ohne – das ist hier der entscheidende Punkt – eine »methodisch-disziplinierende Zurichtung«. Siehe Sybille Krämer, *Über die Handschrift: Gedankenfacetten*, in: Manuela Böhm, Olaf Gätje (Hg.), *Handschreiben – Handschriften – Handschriftlichkeit*. Osnabrücker Beiträge zur Sprachtheorie (OBST) 85, Duisburg: Universitätsverlag Rhein-Ruhr OHG 2014, S. 23-34, hier S. 27.
- 90 Gerade das Schreiben von Hand erscheint als Ausdruck von Individualität. Ebd., S. 27.

beteiligten Subjekten.⁹¹ Doch das Gespenst der Auslegungssache spukt idealtypisch nicht in bürokratischen Amtsstuben. Amt und Person sind streng geschieden und dies impliziert, dass Personenunabhängigkeit und damit die Nivellierung subjektiver Unterschiede Programm sind.

Die Nutzung der Schrift ermöglicht es für Organisationen, auf einen Mechanismus der Entscheidungsunterstützung zurückzugreifen, der den Risiken bloßer Zufälligkeit und Beliebigkeit entgegenwirkt.⁹² Das Prinzip der Schriftlichkeit ermöglicht, nach einem festgeschriebenen Vorgehen zu verfahren und dieses Vorgehen im Nachhinein zu kontrollieren. Mögliche Anschlussoptionen sind durch die Akte vorstrukturiert und damit eingeschränkt. In der Konsequenz wird Beliebigkeit relativiert.⁹³ Nichts ist, was nicht sein darf.⁹⁴ Nichts ist, was nicht prospektiv in Planungsentwürfen vorweggenommen ist. Der Weg in die Zukunft ist in Verfahrensschritten festgeschrieben und legiti-

91 Für Aktenführung gilt dem Anspruch nach genau das nicht. So gehören zum Anforderungsgehalt an Aktenführung Kriterien wie Objektivität, Überprüfbarkeit und Transparenz. Aufgabenbezug und Erforderlichkeit ergänzen diese und verweisen auf die Organisation als Strukturzusammenhang, der legitimatorische Aspekte und dienstliche Pflichten integriert. Für Anforderungen der Aktenführung im Bereich Sozialer Arbeit siehe Alfons Limbrunner, *Soziale Arbeit als Beruf. Berufsanfang, Wiedereinstieg und Berufsfeldwechsel*, Weinheim und Basel: Beltz Verlag 1998.

92 Thomas Klatetzki und Hans Nokielski nehmen die Schriftförmigkeit im Sinne Webers dafür in Anspruch, Probleme und Informationen durch »formaltechnische Rasterung« erst kleinarbeiten zu können. Wenn kein Raum im entsprechenden Vordruck vorgesehen ist, können Informationen keine Berücksichtigung finden. Siehe Thomas Klatetzki, Hans Nokielski, *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als bürokratisch-professionelle Zusammenhänge: Weber und die Folgen*, in: Thomas Klatetzki (Hg.), *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2010, S. 25-60, hier S. 42.

93 So analysiert etwa Jakob Erne, dass sich aus Akten keine Rückschlüsse auf die entsprechenden Interaktionen innerhalb der Organisation ziehen lassen, die ihrerseits durch die jeweilige Aktenlage strukturiert werden. Akten informieren über die Funktionsweise der Organisation, nicht über Umgangsweisen der Mitarbeitenden. Zwar macht Erne einerseits auf die Wechselseitigkeit von Akte und Mitarbeitenden aufmerksam, indem er Akten als Aktanten beschreibt. Dennoch kennzeichnet er andererseits Akten dem zuwiderlaufend als die »kleinsten ideologischen Einheiten der Organisation« und stellt heraus, dass die Subjektivität von Mitarbeitenden gerade nicht durch Aktenanalyse dechiffriert werden kann. Siehe Jakob Erne, *Der Status der Akte als organisationaler Aktant*, in: Steffen Amling, Werner Vogd (Hg.), *Dokumentarische Organisationsforschung. Perspektiven der praxeologischen Wissenssoziologie*, Opladen, Berlin und Toronto: Verlag Barbara Budrich 2017, S. 43-58, hier S. 54. Ersetzt man im vorstehenden Zitat ideologische Einheit in einem Gedankenexperiment durch Letzteinheit, tritt die Bedeutung von Informationsverarbeitung in Organisationen als maßgeblicher *modus operandi* deutlicher zu Tage. Zudem: Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass Aktanten als Quasi-Objekte Subjekt-Objekt-Konstellationen in einen Modus der Oszillation zwingen, ist auch die These diskutabel, ob sich dies nicht besser am Status der Organisationsmitglieder illustrieren ließe, erscheinen diese doch etwa als Organisationssubjekte im Sinne Gutenbergs genau genommen als Objekt der Organisation. Zur Relation von Subjekt und Objekt und deren jeweiligem Kippen ineinander siehe die vor allem im Rahmen der Netzwerktheorie Bruno Latours rezipierte Ursprungsfigur des Quasi-Objektes bei Michel Serres, die auf der grundsätzlichen Unterscheidung von Entitäten und Relationen basiert. Siehe Michel Serres, *Der Parasit*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 1981, S. 344ff.

94 »Präzision, Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuität, Diskretion, Einheitlichkeit, straffe Unterordnung, Ersparnisse an Reibungen, sachlichen und persönlichen Kosten sind bei streng bürokratischer, speziell: monografischer Verwaltung durch geschulte Einzelbeam-

miert sich durch deren penible Einhaltung.⁹⁵ Gerade weil Arbeitsschritte häufig kleinschrittig und in Form einander nachgeschalteter Instanzen organisiert sind, rauscht die Zukunft nicht mit voller Geschwindigkeit heran.⁹⁶

Auf diesem Weg erscheint Bürokratie als Instrument, mit dem die Zukunft beherrschbar wird. Verfahrensförmigkeit unterminiert Spontanität und Ad-hoc-Entscheidungen. Im Ergebnis wird nicht mehr auf dem Markplatz gerichtet und der Preis dafür ist, dass nun Zeit vergeht, bis der Gerechtigkeit genüge getan wird. Verwaltungsakte erzwingen aufgrund der Dekomposition von Entscheidungen in weitere Entscheidungen eine Herabsetzung der Geschwindigkeit des *modus operandi*.⁹⁷ Nicht umsonst wird über langatmige und zeitraubende Verfahren und diesbezügliche Beschleunigungsansätze diskutiert. Der Vorwurf, dass die Rigidität bürokratischer Strukturen Möglichkeiten des Wandels, der schnellen Gründung und Investition oder der flexiblen Zielerreichung behindert,⁹⁸ ist bekannt.⁹⁹ Diese verlangsamende

te gegenüber allen kollegialen oder ehren- und nebenamtlichen Formen auf das Optimum gesteuert.« Siehe Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 561f.

- 95 Nicht immer jedoch muss die Legitimität von Verfahrensordnungen in sich begründet und damit irdischen Ursprungs sein. Said AlDailami und Martin Pabst diskutieren am Fall der demokratischen Revolution in Ägypten die Erwartungshaltung der Wähler, eine rechtschaffene Politik gerade aufgrund einer Rechenschaftspflicht der Politiker gegenüber Gott für wahrscheinlich zu halten. Die Annahme religiöser Werthaltungen führte so zu einem Vertrauensvorschluss für die Gruppe der Muslimbrüder, die zuvor von politischer Beteiligung ausgeschlossen war. Gewissermaßen unter göttlicher Beobachtung – so die Hoffnung – sollten Korruption und Repression keinen Raum haben und an ihre Stelle geordnete Verfahren treten. Für die entsprechende Diskussion siehe Said AlDailami, Martin Pabst, *Der Arabische Umbruch – eine Zwischenbilanz. Interne Dynamik und externe Einmischung*, München: Hanns-Seidel-Stiftung 2014, hier S. 166f. Dieses Beispiel transzendenter Immanenz zeigt, dass Paradoxien alltagspraktisch bereits entparadoxiert sind.
- 96 Für den Fall parlamentarischer Arbeit und die damit etablierte Eigenzeit von Parlamenten siehe die Beiträge in Werner J. Patzelt, Stephan Dreischer (Hg.), *Parlamente und ihre Zeit. Zeitstrukturen als Machtpotentiale*, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft 2009.
- 97 Niklas Luhmann sieht hierfür den Begriff der parasitären Entscheidung vor, da bereits Alternativen existieren, zu denen Entscheidungen hinzutreten, die darauf abzielen, zu regulieren, wie diese Alternativen zu handhaben sind. Diese Regelungsentscheidungen speisen sich aus dem Material, das der Organisation für die Produktion von Entscheidungen bereits zur Verfügung steht. Siehe Niklas Luhmann, *Organisation*, S. 179f.
- 98 Siehe hierzu Michel Crozier, *Der bürokratische Circulus vitiosus und das Problem des Wandels*, in: Renate Mayntz (Hg.), *Bürokratische Organisation*, Köln und Berlin: Verlag Kiepenheuer und Witsch 1971, S. 277-288.
- 99 Nicht selten operiert eine solche Kritik vor dem Hintergrund der Unterscheidung von Markt und Staat. Dies gilt vor allen Dingen für den Fall, dass diese Kritik dem (neo-)liberalen Spektrum zugeordnet wird. Bürokratische Strukturen stehen dann den Erfordernissen freien Wettbewerbs entgegen, während Eigenverantwortung und Flexibilität auf semantischer Ebene die Forderung nach Rückzug des Staates aus dem öffentlichen Leben begleiten. Für eine solche Form der Argumentation siehe beispielhaft Carl Dominik Klepper, *Bürokratieabbau in Deutschland. Versinkt unsere Zukunft im Regelsumpf?*, Berlin: Stiftung Marktwirtschaft 2005. Anzumerken ist jedoch, dass es sich bei Gerechtigkeit um einen perspektivenabhängigen Begriff handelt. Während Bürokratien im Sinne obiger Argumentation verteilungsgerecht sind, gilt für eine markttheoretisch begründete Kritik an regulierten Zusammenhängen gerade nicht, dass Gerechtigkeit negiert würde. Gefordert wird vielmehr eine andere Form von Gerechtigkeit – Leistungsgerechtigkeit. Es handelt sich dabei um einen klassisch dissensorientierten Antagonismus (Markt vs. Staat), der auf beiden

Funktion, die Bürokratie und Demokratie gemeinsam haben, sorgt dafür, dass eine nüchterne und distanzierte Sachlichkeit an die Stelle hochkochender Gefühlslagen tritt. Verfahren kühlen Emotionen aus, während Triebe nicht auf Stempel angewiesen sind. Personenunabhängigkeit in Bürokratien ist idealtypisch mit der Abwesenheit von Emotionalität und Spontanität identisch. Bürokratien funktionieren weitgehend empathiefrei, denn Verfahrensförmigkeit erübrigt die Notwendigkeit, andere verstehen zu müssen oder sich in sie hineinzuversetzen.¹⁰⁰ Nicht zuletzt darin besteht die spezifische Funktion bürokratisch geordneter Zusammenhänge.

Die Welt der bürokratischen Organisation ist eine Welt der Ordnung, die aufgrund der ihr zugrunde liegenden Regelmäßigkeit aufgeräumt, übersichtlich und transparent erscheint. Der bürokratische Alltag entspricht einer auf Dauer gestellten Vorwegnahme von Alternativen.¹⁰¹ Retropie statt Utopie. Indem Alternativen vorweggenommen sind, verschwinden strukturbedingt die Möglichkeiten, die einer gestaltbaren Zukunft vorausgehen, und genau dies ist die Hypothek einer geordneten Welt.¹⁰² Aus dieser

Seiten normativ kurzgeschlossen wird. Für eine demgemäß differenzierte Argumentation siehe Peter Felixberger, Gut : Gerecht. Paradoxe Begründungswelten in Politik und Wirtschaft, in: Armin Nassehi (Hg.), Gut leben. Kursbuch 172, Hamburg: Murmann 2012, S. 176-187.

- 100 Ein klassisches Beispiel für die Empathiefreiheit von Organisationen findet sich in der Begleitung des Gerichtsprozesses Adolf Eichmanns durch Hannah Arendt. Beim mit Spannung erwarteten Prozess Eichmanns bekam die Weltöffentlichkeit nicht etwa ein »Ungeheuer« zu Gesicht, sondern einen Fachmann und Bürokraten, der detailliert darüber Auskunft geben konnte, wie Organisationen Zuständigkeiten zerteilen und damit dem Anschein nach – und aus seiner Perspektive – von persönlicher Verantwortung entlasten. Klassisch hierzu Hannah Arendt, Eichmann in Jerusalem. Ein Bericht über die Banalität des Bösen, München: R. Piper & Co. Verlag 1964, hier S. 83. Ein aktueller Versuch, die Geschichte des Holocaust konsequent aus Perspektive der Organisationstheorie zu erschließen, findet sich bei Stefan Kühl. So diskutiert Kühl etwa die Motivgeneralisierung in Organisationen anhand von Parametern wie Zweckidentifikation, Kameradschaft, Handlungsattraktivität, Geld oder Zwang. Siehe Stefan Kühl, Ganz normale Organisationen. Zur Soziologie des Holocaust, Berlin: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft 2014. Analog dazu – wenngleich stärker grundagentheoretisch ausgerichtet – stellt Günther Ortman fest: »Die Objekte und Resultate bürokratischer Prozesse werden auf quantitative Größen, Menschen auf Nummern, »Fälle«, Fallzahlen, Funktionsträger reduziert.« Siehe Günther Ortman, Das Unbehagen in und an der Organisationskultur, in: Hugo Schmale, Marianne Schuller, Günther Ortman (Hg.), Ortlose Moral. Identität und Normen in einer sich wandelnden Welt, München: Wilhelm Fink Verlag 2011, S. 395-426, hier S. 411f.
- 101 Reinhard K. Sprenger spitzt diesen Zusammenhang entsprechend zu, indem er in Hinblick auf eingeschränkte Entscheidungsspielräume von »bürokratischer Alternativvernichtung« spricht. Siehe Reinhard K. Sprenger, Leadershit. Gut managen – und was wir damit anrichten, in: Armin Nassehi (Hg.), Gut leben. Kursbuch 172, Hamburg: Murmann 2012, S. 26-40, hier S. 30.
- 102 Ironischerweise ist auch Bürokratieabbau zunächst einmal mit einem Wachstum bürokratischer Strukturen verbunden. Für einen etwaigen Rückbau müssen ihrerseits neue Gesetze und Vorschriften erlassen werden. Abschaffen kann sich Bürokratie im Umkehrschluss also ausschließlich selbst – ein Fall von »paradoxe Selbstanwendung«. Ohne eine zeitliche Begrenzung solcher Vorschriften beginnt es nunmehr rasch nach Schwefel zu riechen. Wenn Bürokratie Bürokratie bedingt und selbst Versuche der Eindämmung nur bürokratisch denkbar sind, liegt aufgrund der diesbezüglichen Rückkopplungsprozesse die Rede vom Teufelskreis bedrohlich nahe. Für eine entsprechende Diskussion des Verhältnisses von Politik und Verwaltung siehe Helmut Fangmann, Politik und Verwaltung, in: Merkur. Deutsche Zeitschrift für europäisches Denken 66 (2012) 4, S. 289-296, hier S. 291.

Perspektive sind Bürokratien durch die strukturbedingte Festlegung der Zukunft Orte der Utopie- und Alternativlosigkeit. In Bürokratien scheint nichts Neues in die Welt zu kommen, zu langsam ihr Arbeitstempo, um angemessen auf sich verändernde Bedingungen reagieren zu können.¹⁰³ Verlässlichkeit und Kontrollierbarkeit stehen der Gefahr gegenüber, dass ihre Verfahren und Lösungswege obsolet geworden sind und nicht mehr zu einer sich dynamisch verändernden Umwelt passen.¹⁰⁴ Dass die Vorwegnahme der Zukunft durch eine gesatzte Ordnung Ambivalenzen birgt, scheint unzweifelhaft, und die Kritik an bürokratischer Strukturbildung ist ein gängiges Narrativ.

Es an dieser Stelle aber beim Vorwurf der Zukunftsvergessenheit bürokratischer Zusammenhänge zu belassen, würde den Blick für deren spezifische Funktionalität im Rahmen demokratischer Gesellschaften verstellen. Denn bei genauer Hinsicht erscheint die geordnete Welt der Bürokratie – trotz der Tatsache, dass ihre Mühlen langsam mahlen – als Hort der Gerechtigkeit. Bürokratische Ordnungen nutzen idealtypisch gleichbleibende Bewertungsstrukturen, da ihre Einschätzungen aus vergangenheitsbedingten Handlungsschemata resultieren.¹⁰⁵ Legitimierte Verfahren

103 Für die These, dass die Beschleunigung von Genehmigungsverfahren von zentraler Wichtigkeit für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Zukunft ist, siehe Martin Bullinger, *Beschleunigte Genehmigungsverfahren für eilbedürftige Vorhaben. Ein Beitrag zur zeitlichen Harmonisierung von Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft*, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft 1991.

104 Diskutiert wird aktuell etwa, inwieweit Verfahren direkter Demokratie eine Antwort im Hinblick auf populistische Strömungen und die Veränderung der Parteienlandschaft zu geben vermögen. Angemahnt wird hier nicht zuletzt eine sachliche Angemessenheit und damit der Bezug auf die bestehenden Verfahrensordnungen. Eine Mythologisierung direkter Demokratie ist dabei für Eike-Christian Hornig genauso wenig dienlich, wie eine Parteienkritik, die deren eigentliche Funktionslogik verkennt. Siehe hierzu Eike-Christian Hornig, *Mythos direkte Demokratie. Praxis und Potentiale in Zeiten des Populismus*, Opladen, Berlin und Toronto: Verlag Barbara Budrich 2017. Der Wunsch nach direkter Demokratie als Problemlösestrategie ist also durchaus ambivalent einzuschätzen. So reproduzieren auch direkte Beteiligungsverfahren Wolfgang Merkel und Claudia Fritzi zufolge Strukturen politischer Teilnahme, wie sie in Wahlen beobachtet werden. Zur Lösung des Problems einer mangelnden Adressierung taugt direkte Demokratie daher empirisch gesehen nur bedingt, die Unterscheidung von politischer Aktivität und Inaktivität einzuebennen. Der Legitimitätsnachweis direkter Beteiligungsverfahren steht aus dieser Perspektive folglich noch aus, wenngleich das Argument einer steigenden Beteiligung sicher nicht einfach vom Tisch genommen werden kann. Für eine diesbezüglich differenzierte Sichtweise siehe Wolfgang Merkel, Claudia Fritzi, *Direkte Demokratie oder Repräsentation? Zum Reformbedarf liberal-repräsentativer Demokratie im 21. Jahrhundert*, in: dies. (Hg.), *Die Legitimität direkter Demokratie. Wie demokratisch sind Volksabstimmungen?*, Wiesbaden: Springer Fachmedien 2017, S. 227–250. Dass Verfahren politischer Beteiligung zudem die eigentliche Ausgangsintention der Initiatoren konterkarieren können, zeigt sich am Beispiel des Brexits. Diskutiert wird diesbezüglich die These, inwieweit – trotzdem oder gerade – Verfahren direkter Demokratie als Korrektiv im Hinblick auf das Selbstverständnis politischer Eliten geeignet sind. Siehe hierzu Laurence Whitehead, *The ›People Ruled‹ that the UK Should Quit the European Union. Afterword on Brexit Referendum*, 23 June 2016, in: Saskia P. Ruth, Yanina Welp, Laurence Whitehead (Hg.), *Let the People Rule? Direct Democracy in the Twenty-First Century*, Colchester: ECPR Press 2017, S. 221–226.

105 Dies etwa führt zum paradoxen Versuch der Begriffsbestimmung von Günther Ortman, bei dem die Organisation in der Bestimmung dessen, was sie ausmacht, selbst vorkommt: »Organisation ist organisierte Wiederholung«. Für eine entsprechende Diskussion des Paradoxons der Wiederholung und zum Nachvollzug des entsprechenden Zitates siehe Günther Ortman, *Der Schneider von Panama. Lauter Geschichten über Ambiguität und Organisation*, in: Richard Weiskopf (Hg.),

suggestieren Zuverlässigkeit und Kontinuität und zwar durch identisch ablaufende Verfahrensschritte.¹⁰⁶ Demokratien sind auf geregelte Verfahren angewiesen, wie Bürokratie entsprechend politisch legitimiert sein muss.¹⁰⁷ Bürokratische Ordnungen sind aufgrund der konzeptuellen Verunmöglichung des Einzelfalls grundsätzlich gerecht.¹⁰⁸ Durch den Filter der Organisation wird Ungleiches gleich,¹⁰⁹ denn ordnungsgemäße Verfahren sind gleichmäßige Verfahren.¹¹⁰ So sind etwa Leistungszusagen in der Regel nicht von Kategorien wie Kleidungsstilen, Musikpräferenzen oder einem bestimmten Haarschnitt abhängig. Auch Verwandtschaftsverhältnisse schlagen nicht zu Buche.¹¹¹

Menschenregierungskünste. Anwendungen poststrukturalistischer Analyse auf Management und Organisationen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH 2003, S. 132-158, hier S. 156.

- 106 Klassisch hierzu Niklas Luhmann, *Legitimation durch Verfahren*, Darmstadt und Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag GmbH 1969.
- 107 Freilich handelt es sich hierbei um eine Begründungsparadoxie, die der vergeblichen Suche nach der ersten Unterscheidung gleicht. Für die Suche nach dem Anfang etwa gilt, dass man bereits mit ihr begonnen hat, wenn man dabei ist, anzufangen. Siehe hierzu Niklas Luhmann, *Anfang und Ende: Probleme einer Unterscheidung*, in: Niklas Luhmann, Karl Eberhard Schorr, *Zwischen Anfang und Ende. Fragen an die Pädagogik*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 1990, S. 11-23. Im Hinblick auf die Verfasstheit einer liberalen Demokratie findet sich analog dazu die vielzitierte Formulierung von Ernst-Wolfgang Böckenförde: »Der freiheitliche, säkularisierte Staat lebt von Voraussetzungen, die er selbst nicht garantieren kann.« Siehe Ernst-Wolfgang Böckenförde, *Die Entstehung des modernen Staates als Vorgang der Säkularisation*, in: *Säkularisation und Utopie. Ebracher Studien*. Ernst Forsthoff zum 65. Geburtstag, Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH 1967, S. 75-94, hier S. 93. So setzt der liberale Staat als Rechtsordnung zwar Rahmenbedingungen, innerhalb derer entsprechend frei agiert werden kann. Jedoch ist damit die notwendige Einsicht aller Rechtssubjekte, die ein rechtsstaatliches Funktionieren garantieren würde, lediglich erwartet, nicht aber zwangsläufig vorausgesetzt. Gerade die notwendige kritische Distanznahme und ein sorgsames Abwägen obliegen dem Einzelnen und sind nicht verordnungsfähig.
- 108 Gerade für ambitionierte pädagogische Zielsetzungen ist problematisch, dass erzieherische Absichten durch das Nadelöhr organisationaler Programmierung müssen. Hohe Ansprüche an Einzelfalllösungen treffen hier auf hohe – teils rechtliche – Ansprüche der Normierung. Die Konstruktion pädagogischer Fallförmigkeit ist ein weiteres Beispiel für organisationale Strukturbildung im Spannungsfeld von Begrenzung und Ermöglichung. Für eine entsprechende Diskussion am Beispiel Sozialer Hilfen siehe Dirk Baecker, *Soziale Hilfe als Funktionssystem der Gesellschaft*, in: *Zeitschrift für Soziologie* 23 (1994) 2, S. 93-110.
- 109 Max Weber schreibt der bürokratischen Organisation daher die »Tendenz zur Nivellierung im Interesse der universellen Rekrutierbarkeit aus den fachlich Qualifiziertesten« zu. Siehe Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 129.
- 110 Auf der Seite der Organisation fallen Ordnung und Unfreiheit zusammen. Vorschriften zu befolgen, ist gleichbedeutend mit dem Verzicht auf individuelle Präferenzen. Auf der Seite der Gesellschaft resultieren daraus wirtschaftliche und politische Freiheit und damit die Möglichkeit, individuellen Präferenzen entsprechend zu agieren.
- 111 Zumindes gilt persönliche Voreingenommenheit im Sinne von Vetternwirtschaft in Organisationen als dysfunktional, da sie dem Prinzip, möglichst geeignetes Personal zu finden, entgegenläuft. Siehe hierzu Robert Townsend, *Organisation ist fast alles... Wie das Management lernt, die wichtigen Positionen mit den richtigen Mitarbeitern zu besetzen*. Aus dem Amerikanischen übersetzt von Brigitte Stein, München: Droemersch Verlagsgesellschaft Th. Knaur Nachf. 1985, S. 262. Die Normenkonkurrenz von Verwandtenförderung als sozialer Verpflichtung auf der einen und korrupter Praxis auf der anderen Seite steht in der Moderne dem Credo sachorientierter Entscheidungsfindung gegenüber, die eine nicht adäquat-verfahrensförmige Logik sozialer Funktionalität zu einem Straftatbestand werden lässt. Dass aber Netzwerke und Seilschaften in Verwaltungen keine Rolle

Entscheidend sind vielmehr rechtliche Ansprüche und diese gelten unabhängig von individuellen Geschmacksfragen oder Herkunft. Während sich durch das Nachdenken über Geschmack, einer damit korrelierenden Milieuspezifität und daraus abzuleitenden distinktiven Präferenzen ganze Sozialordnungen kompilieren lassen,¹¹² gilt dies für ordnungsgemäß ablaufende Verfahren nicht. Zwar gründen auch Organisationen auf der Unterscheidung von Zugehörigkeit oder Nichtzugehörigkeit,¹¹³ im Gegensatz zu gesellschaftlichen Klassen oder Milieus folgen bürokratische Organisationen aber einer klaren Unterscheidung von Innen und Außen, die formaler Art und damit festgeschrieben ist. Die Verhinderung klassenspezifischer Muster liegt in der bürokratischen Verfahrenslogik begründet. Die Anfälligkeit für falsche Entscheidungen geht durch die programmatische Auslösekausalität im Sinne von Wenn-Dann-Schemata konzeptuell gegen Null, indem die einzelnen Strukturkomponenten fest gekoppelt sind. Im Falle einer korrekten Prüfung von Voraussetzungen kann nicht falsch entschieden werden,¹¹⁴ denn die Aktenlage informiert darüber, was zu tun ist. Die Einhaltung der diesbezüglichen Regeln – von Dienstwegen über Zeichnungsrechte bis hin zu Widerspruchsfristen – verunmöglicht Korruption, womit wiederum der Ausgangspunkt der Schriftlichkeit als Mechanismus der Entscheidungsunterstützung erreicht ist. Die bürokratische Organisation bringt Ambivalenz und Ambiguität der Form moderner Organisation und ihre Rolle in der Moderne auf den Begriff.

Als Strukturprimat sind Bürokratien faszinierend und mythisch wie Kafkas Schloss. Wie von Geisterhand gesteuert, greifen die einzelnen Teile der Organisationsmaschinerie ineinander, deren Verbindungen undurchschaubar bleiben. Farb- und Seelenlosigkeit kennzeichnen das Strukturprimat der Organisation, das die beteiligten Individuen zu Statisten degradiert.¹¹⁵ Strukturbildung und Formalisierung von Vorgängen reduzieren die Abhängigkeit von den beteiligten Subjekten, deren Undurchschaubarkeit und potentielle Wankelmütigkeit im Gegensatz zum organisationalen Anspruch einer regelgeleiteten Verlässlichkeit stehen.¹¹⁶ Die Gleichgültigkeit bürokratischer Zusammenhänge gegenüber verschiedenen Stimmungslagen ermöglicht die reibungslose

spielen, darf nicht als empirisch vorausgesetzt werden. Siehe hierzu die Beiträge in Arne Karsten, Hillard von Thiessen (Hg.), *Nützliche Netzwerke und korrupte Seilschaften*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2006, hier S. 12f.

- 112 Klassisch hierzu Pierre Bourdieu, *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 1982.
- 113 Die Unterscheidung von Zugehörigkeit und Nichtzugehörigkeit ist in der *Praxeologie* Pierre Bourdieus im Verhältnis von Distinktion und Prävention operationalisiert.
- 114 Siehe hierzu William M. Evan, *Möglichkeiten zur Korrektur bürokratischer Entscheidungen*, in: Renate Mayntz (Hg.), *Bürokratische Organisation*, Köln und Berlin: Verlag Kiepenheuer und Witsch 1971, S. 421-428.
- 115 Der Versuch der Integration von Farbe und Emotion findet sich klassisch in der Farbenlehre Goethes. »Die Erfahrung lehrt uns, daß die einzelnen Farben besondere Gemütsstimmungen geben.« Vor diesem Hintergrund erscheint die in Kafkas Schloss gezeichnete bürokratische Emotionslosigkeit farblos. Siehe Johann Wolfgang von Goethe, *Die Schriften zur Naturwissenschaft*. Vierter Band. *Zur Farbenlehre*. Widmung, Vorwort und didaktischer Teil. Bearbeitet von Rupprecht Matthaei, Weimar: Hermann Böhlau Nachfolger 1955, hier S. 225.
- 116 Die vielfach angeführte Trennung von Amt und Person ist streng genommen nur eine Wiederbeschreibung des Problems zirkulierender Informationen. Position und Person machen keinen Unterschied, beziehungsweise eben nur den, der über bürokratische Abläufe informiert. Persona-

Integration von Arbeitsschritten. Das Funktionieren der Bürokratie ist nicht von unterschiedlichen Launen und Gefühlslagen abhängig. Im Gegenteil: Professionell agieren nur diejenigen, die Aufgaben unter Absehung der eigenen persönlichen Befindlichkeiten übernehmen und ausführen. Professionalität heißt dementsprechend, Neurosen, Interessen oder Langeweile unterdrücken zu können und auf den Ausdruck der eigenen Subjektivität zu verzichten.¹¹⁷ Verfahrenswege bieten keine Abkürzungen und für die jeweiligen organisationalen Anschlüsse ist bestenfalls ein begrenzter Interpretationsspielraum vorgesehen. Das Amtsgeheimnis fungiert als schriftliche und legale Variante der Omertà und ist das bürokratische Pendant für das Prinzip der Nichtverhandelbarkeit.

Die Bürokratie Webers, deren Abläufe sich reibungslos in Form der Akte vollziehen, fungiert daher als Prototyp der geräuschlosen, präzisen Informationsverarbeitung einer verdateten Organisation.¹¹⁸ Die Akte definiert Entscheidungsspektren, indem sie auf ihrem Weg durch die Organisation auf bestimmte Pfade festgelegt ist. Im Zuge legitimer Verfahren sind vorausgegangene Schritte ebenso fixiert wie Folgeoptionen. Jede Entscheidung ist mindestens auf bestimmte Optionen enggeführt. Im Idealfall stellen sich Handlungskorridore informationell derart vorstrukturiert dar, dass Entscheidungen und Anschlussoptionen vorweggenommen werden. Zugespitzt stellen Akten keine Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung, vielmehr gerät die Unterscheidung von Entscheidung und Entscheidungsgrundlage unter Druck – je nach Formalisierungsgrad sogar in den Sog der Ununterscheidbarkeit. Für das Verständnis bürokratischer Organisationen ist dies von zentraler Relevanz: Akten und Formulare weisen keinen Mitteilungaspekt auf. Sie sind rein informativ.¹¹⁹ Die Akte arbeitet einer seman-

lität und Persönlichkeit hingegen markieren eine Differenz, die für regulierte Zusammenhänge unbedeutend ist, solange die Persönlichkeit unsichtbar bleibt.

- 117 Max Weber schreibt dementsprechend: »Die Bürokratie in ihrer Vollentwicklung steht in einem spezifischen Sinn auch unter dem Prinzip des »sine ira ac studio«. Ihre spezifische, dem Kapitalismus willkommene, Eigenart entwickelt sie um so vollkommener, je mehr sie sich »entmenschlicht«, je vollkommener heißt das hier, ihr die spezifische Eigenschaft, welche ihr als Tugend nachgerühmt wird: die Ausschaltung von Liebe, Haß und allen rein persönlichen, überhaupt allem irrationalen, dem Kalkül sich entziehenden Empfindungselementen aus der Erledigung der Amtsgeschäfte, gelingt. Statt des durch persönliche Anteilnahme, Gunst, Gnade, Dankbarkeit, bewegten Herrn der älteren Ordnung verlangt eben die moderne Kultur für den äußeren Apparat, der sie stützt, je komplizierter und spezialisierter sie wird, desto mehr den menschlich unbeteiligten, daher streng »sachlichen« Fachmann.« (Siehe Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 563.)
- 118 In dieser Hinsicht sehen Thomas Klatetzki und Hans Nokielski die maschinelle Datenverarbeitung bei Verwaltungsaufgaben als konsequente Weiterentwicklung weberscher Überlegungen. Siehe Thomas Klatetzki, Hans Nokielski, *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als bürokratisch-professionelle Zusammenhänge: Weber und die Folgen*, S. 44.
- 119 Auch Alberto Cevolini bestimmt Informationsverarbeitung als die wesentliche Funktion formaler Organisationen. Dabei unterscheidet er Informationsverarbeitung ausdrücklich von sprachbasierten Praktiken, die er nicht auf der operativen Ebene der Organisation verortet sieht. Der Unterschied von Sprache und Schrift ermöglicht durch die organisationale Emanzipation von der Vergänglichkeit des Moments eine andere Form der Ordnungsbildung, die den Weg für darauf aufbauende Praktiken der Strukturgestaltung ebnet. Cevolini diskutiert dies am Beispiel der Kartei, deren strukturbildende Wirkung als Mechanismus der Entscheidungsunterstützung bezeichnet werden kann. Cevolini zufolge baut sich die Kartei in den Vorgang der Informationsverarbeitung

tischen Entleerung der Organisation in die Hände, indem die operative Ebene der Organisation sozial entkoppelt wird. Das große Rätsel der Kommunikation, die Frage, was eigentlich wie gemeint ist, oder ob mit vermeintlich Einleuchtendem nicht doch eine heimliche Agenda verfolgt wird, stellt sich nicht. Die Büchse der Pandora bleibt ebenso ungeöffnet, wie sich das Problem interindividueller Verstehens überhaupt stellt. Die bürokratische Organisation ist ein Ort der Informationsverarbeitung und Verfahrensförmigkeit ist das zentrale Mittel der Informatisierung.

Die Erzählung von Kafkas Schloss blieb unvollendet und gleiches gilt – trotz stetig neuer Kapitel – für die Geschichte von Organisationstheorie und Managementlehre. Dass dies der Fall ist, hat unterdessen verschiedene Ursachen. Zeitliche und sachliche Paradoxie der Organisation katalysieren Zufallsproduktion und bedingen damit leerlaufende Planungen, während die beteiligten Subjekte bei der Suche nach Kontrolllücken fündig werden und sich bietende Abweichungsspielräume nutzen. Seit Beginn der Reflexion organisationaler Eigenlogik werden Organisationen als Dual von Struktur und Subjekt verhandelt. Dieses Spannungsfeld sorgt dafür, dass noch immer neue Kapitel dazukommen. Denn Organisationen realisieren ihre Operationen nicht zuletzt als Entfaltung einer sozialen Paradoxie.

2.4 Organisation und die Seite des Subjekts

Organisationen realisieren ihre Operationen als Dual von Struktur und Subjekt. Je nach Gewichtung und Akzentuierung einer der beiden Seiten resultieren auf der Seite des Subjekts mehr oder weniger Möglichkeiten und damit ein größerer oder kleinerer Handlungsspielraum. Die Folge entsprechender Justierungen ist eine stärkere Zentralstellung beziehungsweise eine zunehmende Dezentrierung der beteiligten Subjekte. Empirisch herrscht zwischen den beiden aufgespannten Polen von Struktur und Subjekt eine ausreichend große Spannung, den Funken der Organisation entzünden zu können. Fokussiert man jedoch das Spannungsmoment, das aus dem wechselseitigen Verhältnis von Struktur, Subjekt und Möglichkeiten resultiert, zeigen sich Organisationen weitaus voraussetzungsvoller, als dies hinsichtlich ihrer Rolle als dominierendes gesellschaftliches Strukturmoment auf den ersten Blick anzunehmen ist. Das Programm der Organisation ist ein pädagogisches Programm und im Adressieren

ein, indem sie personenunabhängig Informationen in Form eines »Zweitgedächtnisses« vorhält. Seine Überlegungen spitzt Cevolini in der These einer »Symbiose von Kartei und Organisation« zu und weist zugleich darauf hin, dass für die Kartei im Rahmen elektronischer Informationsverarbeitung mittels Computer bereits seit langem ein funktionales Äquivalent bereitsteht. Das Leistungspotential des Computers sieht Cevolini in erster Linie in der Hinsicht, dass softwarebedingt Zeiterparnisse möglich werden. Die informationsverarbeitenden Routinen der Organisation hingegen – die Verfahren – werden nicht weniger, sie nehmen vielmehr zu, sodass als Ergebnis Intransparenzen aufgrund der steigenden Anzahl an zu verarbeitenden Selektionsmöglichkeiten die Folge sind. Siehe Alberto Cevolini, Die Organisation des Gedächtnisses und das Gedächtnis der Organisation, in: Oliver Dimbath, Michael Heinlein (Hg.), Die Sozialität des Erinnerens. Beiträge zur Arbeit an einer Theorie des sozialen Gedächtnisses, Wiesbaden: Springer Fachmedien 2014, S. 167-182, hier S. 175 und 178.

der beteiligten Subjekte durchaus anspruchsvoll. Die Präsenz von Organisationen in der modernen Gesellschaft führt zu der Annahme, dass die moderne Gesellschaft eine durch und durch pädagogisierte Gesellschaft ist. Spezifische Verhaltensprofile werden organisational reguliert, formatiert und zertifiziert und das beteiligte Subjekt wird im Sinne der Organisation diszipliniert, kultiviert und zivilisiert, um dem jeweils vorgesehenen Verhaltensprofil zu entsprechen.

Die grundlegende Relation scheint klar: Das Subjekt tritt gegen die Erwartungen der Organisation an.¹²⁰ Entspricht es den organisationalen Erwartungen, tritt der strukturell vorgesehene Normalfall ein, werden diese Erwartungen negiert, resultiert daraus Erklärungsbedarf. Auf der Seite des Subjekts impliziert diese Konstellation die Notwendigkeit einer permanenten Respezifikation allgemeiner organisationaler Vorgaben und Erwartungen. Diese Erwartungen verdanken sich ausdifferenzierten Regelwerken, die von Arbeitsaufgaben und bestimmten Sprachmodi über Kleidung bis hin zu bestimmten Umgangsformen reichen können. Im Rahmen der Organisation wird ein Verhalten erzeugt, das die Organisation durch seine Künstlichkeit von der dazugehörigen gesellschaftlichen Umwelt abgrenzt.¹²¹ Die Artifizialität der Organisation ist das Ergebnis von Prozessen der Konditionalisierung und damit dem Verzicht des Subjekts darauf, den eigenen Bedürfnissen zu jeder Zeit nachkommen zu können.

Verhalten und Handeln in Organisationen sind nicht spontan und zufällig, sondern entspringen dem guten Plan der Organisation. Wie sich in Organisationen zu verhalten ist, entscheidet nicht das beteiligte Subjekt, sondern liegt in der organisationalen Vorwegnahme der Zukunft begründet. Das Prinzip der Organisation ist ein Prinzip der Bedürfniseinschränkung¹²² und organisationalen Regelwerken der Geist der Fremdbestimmung immanent.¹²³ Diese Konstellation ist überaus voraussetzungsreich: Sie ba-

120 Kritisch zugespitzt findet sich diese These in den Arbeiten von Klaus Türk, der die Begriffe Organisation und Herrschaft konzeptuell synthetisiert. Türk zufolge treten Organisationen in der Moderne an die Stelle älterer, personenbasierter Herrschaftsformen und in Anlehnung an Marx rekonstruiert Türk diese als Verkörperung von Kapital. Türk plädiert dementsprechend für eine kritische Organisationssoziologie, die die Dimension der Herrschaft reflektiert und die damit einhergehende Ohnmacht Strukturen gegenüber in den Blick nimmt. Siehe hierzu etwa die Beiträge in Klaus Türk, »Die Organisation der Welt«. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft, Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH 1995.

121 Siehe hierzu Dirk Baecker, Der Witz der Organisation, in: Frank E. P. Dievernich (Hg.), Kommunikationsausbrüche. Vom Witz und Humor der Organisation, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH 2001, S. 221-232.

122 Dementsprechend stellen auch Alfred Kieser und Manfred Krüger fest: »Verhalten in Organisationen ist sicher von dem Gegensatz zwischen individuellen Bedürfnissen und organisatorischen Zwängen geprägt.« Siehe Alfred Kieser, Manfred Krüger, Organisationale Sozialisation. Versuch einer Konzeption, Arbeitspapier Mannheim 1977, DBW-Depot 78-1-3, S. 1.

123 Die Diagnose einer durch den Organisationsmechanismus bedingten Sachlichkeit findet sich kulturkritisch zugespitzt bei Theodor W. Adorno. Adorno schreibt: »Mittelbarkeit, der Werkzeugcharakter des Einzelnen für die Organisation und der Organisation für den Einzelnen, setzt Momente von Starrheit, Kälte, Äußerlichkeit, Gewalttätigkeit. In der Sprache der deutschen philosophischen Tradition wird das von den Worten Entfremdung und Verdinglichung umrissen.« Organisationale Realität vollzieht sich Adorno zufolge demnach in der »Bahn des Funktionierens.« Gerade das Motiv der Fremdbestimmung, die dem Menschen der Moderne die Eigentlichkeit seines Wesens und seiner Lebensumstände nimmt, ist für die Argumentation Adornos zentral. Siehe hierzu Theodor

siert auf einer selbstbestimmten Akzeptanz organisational bedingter Fremdbestimmtheit, was ein beträchtliches Konfliktpotential impliziert. Das Austarieren von Subjekt- und Strukturseite ist von Spannungen und Konflikten begleitet. Dabei ist nicht immer klar, wie weit der Einflussbereich der Organisation geht, was erwartet werden kann und was nicht.¹²⁴ Für das Subjekt bedeutet dies, die Kreditlinie der Organisation auszuloten, um auszutesten, was möglich ist und was sich gegebenenfalls dem Einflussbereich der Organisation entzieht.¹²⁵ Es gilt, die Balance zwischen Verausgabung und Verweigerung, zwischen Zeitverschwendung und Zeitverwendung zu wahren, ohne zu provozieren, dass das eigene Verhalten als eine bewusste Entscheidung gegen die Erwartungen der Organisation beobachtet wird. Aufgrund der Möglichkeit, dass alles in Organisationen Entscheidungsförmigkeit annehmen kann, droht das Risiko, etwaige Sanktionspotentiale der Organisation herauszufordern, da grundsätzlich jede Organisation über die Mittel verfügt, im Ernstfall die weitere Teilnahmemöglichkeit zu verweigern.¹²⁶

W. Adorno, Individuum und Organisation. Einleitungsvortrag zum Darmstädter Gespräch 1953, in: ders., Gesammelte Schriften. Band 8. Soziologische Schriften I, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 1972, S. 440-456, hier S. 441f.

- 124 Dieser Bereich der nicht genau spezifizierten Erwartungen wird seit den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts als Indifferenzzone bezeichnet. Chester Barnard schreibt: »The phrase »zone of indifference« may be explained as follows: If all the orders for actions reasonably practicable be arranged in the order of their acceptability to the person affected, it may be conceived that there are a number which are clearly unacceptable, that is, which certainly will not be obeyed; there is another group somewhat more or less on the neutral line, that is, either barely acceptable or barely unacceptable; and a third group unquestionably acceptable. This last group lies within »zone of indifference.« The person affected will accept orders lying within this zone and its relatively indifferent as to what the order is so far as the question of authority is concerned. [...] The zone of indifference will be wider or narrower depending upon the degree to which the inducements exceed the burdens and sacrifices which determine the individual's adhesion to the organization. It follows that the range of orders that will be accepted will be very limited among those who are barely induced to contribute to the system.« Für Organisation geht es von dieser Warte aus darum, den eigenen Einfluss auf die beteiligten Subjekte möglichst zu maximieren. Die Kreditlinie der Organisation ist erst an der Stelle erreicht, an der Erwartungen und Vorgaben enttäuscht und negiert werden. Diese Schwelle auszuloten, ohne sie zu überschreiten, ist das Vabanquespiel der Organisation. Siehe Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*. Thirtieth Anniversary Edition with an Introduction by Kenneth R. Andrews, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press 1970, S. 168f.
- 125 Der begrenzte Freiraum in Organisationen kann in Abhängigkeit der Wahrnehmung von Handlungsoptionen und der Fähigkeit, diese gewinnbringend einzusetzen, durchaus strategisch im subjektiven Interesse genutzt werden. Die daraus resultierende »Politikhaltigkeit des Betriebes« lässt die Organisation als Schauplatz stetiger Aushandlungsprozesse und Machtkämpfe erscheinen. Siehe hierzu Willi Küpper, Günther Ortmann, *Mikropolitik in Organisationen*, in: *Die Betriebswirtschaft (DBW)* 46 (1986) 5, S. 590-602, hier S. 600.
- 126 Das Sichern des eigenen Auskommens, die Generierung von Prestige, aber auch die Inanspruchnahme von organisationalen Leistungen im Rahmen von Publikumsrollen, sind auf das Erfüllen bestimmter Erwartungen angewiesen. Bei entsprechender Enttäuschung droht die Infragestellung der Mitgliedschaft auf der einen oder der Anspruch auf Abnahme von Leistungen auf der anderen Seite.

Organisationen sind planerisch Orte der Ordnung und Regelmäßigkeit, lebensweltlich aber von unzähligen Spannungsverhältnissen geprägt.¹²⁷ In der Absicht, spezifisches und damit künstliches Verhalten zu erzeugen, adressiert die Organisation deshalb Erziehungsabsichten mindestens an diejenigen, die sie als zugehörig zählt. Der Ausdruck der eigenen Persönlichkeit und ihrer Besonderheiten ist in der Regel nicht vorgesehen. Im Ergebnis handelt es sich bei Organisationen um genuin pädagogische Sachverhalte. Der pädagogische Anforderungsgrad ist direkte Folge der zugrundeliegenden Intentionen der strukturgeleiteten Erwartungsbildung, denn Erziehung beruht auf einem absichtsbedingten Symmetriebruch. Gerade die Tatsache, dass Erziehung absichtsvoll auftritt, impliziert Spannungsmomente für Organisationen. Zum Ausdruck gebrachte Absichten bedingen Ablehnungsmotive.¹²⁸ Nicht umsonst stellt die Unterscheidung von Fremd- und Selbststeuerung eine zentrale pädagogische Bezugs-kategorie dar, die regelmäßig über die Zuschreibung von Absichten codiert ist.¹²⁹ So ist Kritik an fremdverantworteten Zusammenhängen, die individuelle Unterschiede negieren, spätestens seit der Aufklärung Gegenstand pädagogischer Theoriebildung. Das Zurückweisen erzieherischer Intentionen im Sinne Humboldts oder Rousseaus kann deshalb auch als grundsätzliche Organisationskritik verstanden werden.¹³⁰ Eine Kritik

127 Gerade bürokratische Organisationen werden aufgrund der ihr eigenen strikt reglementierten Verfahrenslogik nicht in erster Linie mit Mitsprachemöglichkeiten assoziiert. In dieser Hinsicht stellt André Kieserling fest, dass »Bürokratisierung und Demokratisierung der Organisation fest als Gegensatzpaar etabliert« sind. Siehe André Kieserling, Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 1999, hier S. 385.

128 Die luhmannschen Überlegungen zu pädagogischen Handlungsformen sind stets mit der Zuschreibung von Absichten verbunden. Vor diesem Hintergrund erscheint der gängige Vorwurf der Subjektivität der Systemtheorie wenig überzeugend, da auch bei Luhmann regelmäßig Motivlagen vorausgesetzt werden, ohne dass hierdurch ein sofortiger Wechsel auf die Ebene von Handlungstheorien impliziert würde. Zum Verhältnis von Erziehung von Sozialisation siehe Niklas Luhmann, Sozialisation und Erziehung, in: ders., Schriften zur Pädagogik. Herausgegeben und mit einem Vorwort von Dieter Lenzen, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 2004, S. 111-122, hier S. 118.

129 Nicht nur sind Organisationen genuin pädagogische Konstruktionen – auch das Begriffsinventar der Organisationsgestaltung speist sich aus dem Formenvorrat pädagogischer Semantik. Zur entsprechenden Spurensuche für den Begriff der Führung siehe Andreas Schröer, Führung als organisationspädagogischer Begriff, in: Nicolas Engel, Ines Sausele-Beyer (Hg.), Organisation. Ein pädagogischer Grundbegriff, Münster und New York: Waxmann Verlag GmbH 2014, S. 123-138.

130 So findet sich bei Humboldt die These einer bürokratischen Steigerungsfunktion, die auf den Möglichkeitsraum der Gesellschaft zurückwirkt. Humboldt schreibt: »Daher nimmt in den meisten Staaten von Jahrzehend zu Jahrzehend das Personale der Staatsdiener, und der Umfang der Registraturen zu, und die Freiheit der Unterthanen ab. Bei einer solchen Verwaltung kommt freilich alles auf die genaueste Absicht, auf die pünktlichste und ehrlichste Besorgung an, da der Gelegenheiten, in beiden zu fehlen, so viel mehr sind. Daher sucht man insofern nicht mit Unrecht, alles durch so viel Hände, als möglich gehen zu lassen, und selbst die Möglichkeit von Irrthümern oder Unterschleifen zu erkennen. Dadurch aber werden die Geschäfte beinah völlig mechanisch, und die Menschen Maschinen; und die wahre Geschicklichkeit und Redlichkeit nehmen immer mit dem Zutrauen zugleich ab.« Siehe Wilhelm von Humboldt, Ideen zu einem Versuch, die Grenzen der Wirksamkeit des Staates zu bestimmen, in: ders., Werke in fünf Bänden. Band I. Schriften zur Anthropologie und Geschichte. Herausgegeben von Andreas Flitner und Klaus Giel, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft 1960, S. 56-233, hier S. 86. Rousseau verhandelt etwa im *Émile* den Gegensatz von Fremd- und Selbstbestimmung anhand des Kontrastes von Mensch und Bürger.

der organisationalen Absicht entspricht der Einrede gegen die damit einhergehende Uniformität, was Humboldt wie Rousseau dazu veranlasste, auf eigenlogische Modelle der Selbststeuerung zu setzen.¹³¹

Der imperative Charakter organisierter Verhaltensspezifikation lässt aus Subjekten aufgrund multipler Erwartungen Projektionsbündel der Organisation werden. Das Funktionieren der Organisation ist auf die Anpassung von Verhaltensmustern an strukturelle Vorgaben und dadurch auf Verhaltensänderungen angewiesen. Noch einmal anders formuliert, bedienen sich Organisationen durch die Vorgabe dessen, was zu tun ist, des Mechanismus der Erziehung. Auch in der jüngeren Geschichte der Organisationswissenschaft ist diese pädagogische Dimension aufgenommen und die grundsätzliche Asymmetrie der Organisation etwa als Dialektik der Organisation beschrieben worden.¹³² Knüpft man das aus dem Dual von Struktur und Subjekt resultieren-

Im Dasein als Bürger hat der Mensch bereits seine natürliche Ursprünglichkeit eingebüßt, denn »soziale Einrichtungen entkleiden den Menschen seiner eigentlichen Natur und geben ihm für seine absolute eine relative Existenz.« Dabei kritisiert Rousseau nicht zuletzt eine Gleichförmigkeit, wie sie die Folge von Einrichtungs- bzw. Organisationslogik sein kann. Diese übergreift Rousseau zufolge die ganze Lebensspanne: »Bei seiner Geburt näht man ihn [den Gesellschaftsmensch, T.W.] in einen Wickel ein, bei seinem Tode nagelt man ihn in einen Sarg. Solange er Mensch ist, ist er durch unsere Einrichtungen gebunden.« (Siehe hierzu Jean-Jacques Rousseau, *Emil oder Über die Erziehung*. Vollständige Ausgabe in neuer deutscher Fassung, besorgt von Ludwig Schmidts, Paderborn: Verlag Ferdinand Schöningh 1971, hier S. 12. und 16.

131 Zur historischen Einordnung und Entstehung der eigenlogischen Selbststeuerungsmodelle Bildung, Leben und Markt und deren Systematisierung als Theorien der Selbstorganisation siehe Sebastian Manhart, *Im Begriffsgeflecht. Zur Entstehung der Bildungsemantik um 1800 zwischen Selbstorganisation, Leben, Mensch und Markt*, in: Christiane Thompson, Gabriele Weiss (Hg.), *Bildende Widerstände – widerständige Bildung. Blickwechsel zwischen Pädagogik und Philosophie*, Bielefeld: transcript Verlag 2008, S. 165-186.

132 Wechselseitigkeit und gegenseitige Bedingung von Fremd- und Selbstbestimmung sind auch zentrales Thema der klassischen Studie über den »Organization Man« von William H. Whyte Jr. Das Verhältnis von Struktur und Subjekt ist für Whyte maßgeblich durch eine Logik der Konformität geprägt, die verhindert, dass sich das Verhältnis von Gesellschaft und Subjekt in offenen Konflikten ausdrückt. Dieses Spannungsverhältnis wird von Organisationen gemittelt und eingeehgt. Eine Aussöhnung zwischen Organisation und Subjekt ist jedoch durch eine grundlegende Asymmetrie William Whyte zufolge nicht möglich. Er schreibt: »Like the good society, the good organization encourages individual expression, and many have done so. But there always remains some conflict between the individual and the organization. Is The Organization to be the arbiter? The Organization will look to its own interests, but it will look to the individual's *only as The Organizations interprets them.*« [H.i.O.] Auch die stärkere Berücksichtigung sozialer Beziehungen zur Relativierung bzw. Neuausrichtung dieser Asymmetrie im Sinne der Human-Relations-Schule kritisiert Whyte überdeutlich: »Held up as the end-all of organization leadership, the skills of human relations easily tempt the new administrator into the practice of a tyranny more subtle and more pervasive than that which he means to supplant. No one wants to see the old authoritarian return, but at least it could be said of him that what he wanted primarily from you was your sweat. The new man wants your soul.« Das Verhältnis von Struktur und Subjekt beschreibt Whyte demzufolge als unaussöhnlichen Konflikt. »It is wretched, dispiriting advice to hold before him the dream that ideally there need be no conflict between him and society. There always is; there always must be. Ideology cannot wish it away; the peace of mind offered by organization remains a surrender, and no less so for being offered in benevolence. That is the problem.« Diese grundlegende Konstellation ist die Folge eines Abhängigkeitsverhältnisses und diese grundsätzliche Abhängigkeit

de dialektische Verhältnis an Funktionsbereiche in Organisationen, entspricht dies im Übertrag auf Stellenordnungen den Ebenen von Planung und Ausführung. Aus deren Konstellierung lässt sich nicht zuletzt eine Neufassung der sozialen Frage ableiten, die aus einer pädagogischen Theorie der Organisation im Blick auf die Ebene der Gesellschaft den Bedarf einer Organisationsethik destilliert.¹³³ Organisationale Entscheidungen sind auch Entscheidungen über Zukunftsentwürfe und Lebenschancen. Der Ansatzpunkt einer pädagogischen Theorie der Organisation verweist hinsichtlich des organisationalen Strukturprimats deshalb wiederum auf die Ebene der Gesellschaftstheorie.

Der Blick auf das Binnenleben der Organisationen hingegen offenbart Umgangsweisen mit Strukturvorgaben, für die ebenfalls gilt, dass sie mit zentralen pädagogischen Reflexionsinstrumenten gefasst werden können, da organisationale Verhaltenserwartungen regelmäßig mit der Logik sozialer Interaktion korrelieren. Der Blick nach rechts und links erleichtert das routinisierte Alltagsgeschäft der Organisation, wenn registriert wird, dass andere das gleiche Schicksal teilen. Die Rückseite formaler Ordnungen ist nie zu unterschätzen, denn Absichten erzeugen Wirkungen. Im versuchten Ausschließen von Möglichkeiten entstehen regelmäßig beiläufige und unplanmäßige Effekte, die ihrerseits das Geschehen im Rahmen von Organisationen vorstrukturieren und damit selbst Möglichkeiten zur Verfügung stellen. Es gibt in Organisationen mehr als den formalstrukturellen Imperativ der Organisation. Fasst man diesen Sachverhalt als genuin pädagogisch, erscheint es beinahe trivial, darauf hinzuweisen, dass neben der Logik absichtlicher Veränderung unplanmäßige, beiläufige und unbewusste

der Organisation von den beteiligten Subjekten wird von Whyte analytisch mithilfe der Unterscheidung von Statik und Dynamik fixiert. Die Organisation selbst ist für Whyte statisch, während Dynamik eine wesentliche Eigenschaft des Menschen ist, die unabdingbar ist, um organisationalen Regelwerken Leben einzuhauchen. Die Überlegungen Whytes laufen daher auf eine Dialektik der Organisation heraus, deren maßgebliche Wahlverwandtschaft nicht zuletzt im Titel der deutschen Übersetzung von »The Organization Man« sichtbar wird: Herr und Opfer der Organisation. Siehe William H. Whyte, Jr., *The Organization Man*, Garden City, New York: Doubleday & Company, Inc. 1956, hier S. 440 und 448.

- 133 Von der Tatsache, dass Organisationen zentrales gesellschaftliches Strukturmoment sind, geht auch Peter Drucker aus. Dabei betont er die Artifizialität der Organisation, deren maßgebliche Funktion er in der Koordination von Unterschiedlichem bestimmt. Er schreibt: »Die neue Organisation ist in ihrer vollen Bedeutung und Wirkung bisher kaum erkannt worden. Wir betrachten sie als selbstverständlich. Doch wir machen uns selten klar, daß sie eine neue Fähigkeit zum Ausdruck bringt, die wir im Laufe der Generationen erworben haben. Es ist die Fähigkeit, Menschen mit einem hohen Grad von Wissen und Können, deren Arbeit verantwortungsvolles Urteil erfordert, zu freiwilliger gemeinschaftlicher Leistung zusammenzufassen.« Dass dabei der Strukturgestaltung in Organisationen – und damit der Unterscheidung von Planung und Ausführung – entscheidende Bedeutung zukommt, nutzt Drucker, um hieraus eine Aktualisierung der klassischen soziale Frage abzuleiten: [Die Fähigkeit zur Organisation, T.W.] schafft ein neues soziales Problem, das Problem der Einordnung der Freischaffenden – und zwar des »Fachmanns« uns des »Managers« – in die Organisation, ein Problem, das alle Aussicht hat, die »soziale Frage« [H.i.O.] des 20. Jahrhunderts zu werden.« Das Strukturprimat der Organisation erübrigt Drucker zufolge traditionelle Positionen wie Individualismus oder Kollektivismus aufgrund einer neuen Form der Ordnungsbildung. Siehe hierzu Peter Drucker, *Das Fundament für morgen. Die neuen Wirklichkeiten in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik*, Düsseldorf: Econ Verlag GmbH 1958, hier S. 84ff.

Effekte als deren Rückseite angenommen werden müssen. Neben allen erzieherischen Absichten sind Organisationen auch Instanzen der Sozialisation.

Auf der Ebene sozialer Interaktion etabliert sich ein Raum gemeinsamer Erfahrungen, der genauso die Folge des Umgangs mit Formalstrukturen wie die Folge der Wiederholung multipler Interaktionsbeziehungen ist.¹³⁴ In Organisationen gilt Niklas Luhmann zufolge das »Gesetz des Wiedersehens«, das auf den Begriff bringt, dass ein möglicher Gesichtsverlust im Umgang mit anderen auf jeden Fall zu verhindern ist.¹³⁵ Man sieht sich nicht nur zweimal, sondern nicht selten sogar täglich. Auf diese Weise etablieren sich bestimmte Umgangsformen oder Muster der Kollegialität und damit Erwartungen, die ebenfalls das Verhalten in Organisationen orientieren.¹³⁶ Die Ebene der strukturgeleiteten Informationsverarbeitung wird sozial codiert,¹³⁷ und die soziale For-

-
- 134 Anja Mensching macht darauf aufmerksam, dass Organisationskulturen aufgrund der sie auszeichnenden Selbstorganisation eine spezifische Eigenlogik immanent ist. Das eigene Verständnis von Selbstorganisation bezieht Mensching einerseits aus dem Formenvorrat der luhmannschen Systemtheorie, auf der anderen Seite rekurriert sie auf das Konzept des konjunktiven Erfahrungsraums im Sinne Karl Mannheims und stellt damit eine weitere Interpretationsperspektive zur Verfügung. Siehe hierzu Anja Mensching, *Gelebte Hierarchien. Mikropolitische Arrangements und organisationskulturelle Praktiken am Beispiel der Polizei*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2008, hier S. 50.
- 135 Mit dem ihm eigenen Humor schreibt Niklas Luhmann im Hinblick auf die Differenz zwischen Privatheit und dem Prinzip der Organisation: »In Intimgruppen festigt Dauer die Beziehung. In Verwaltungen, in denen die Teilnehmer um ihrer Mitgliedschaft willen rollenspezifisch zusammenarbeiten, ist die Fortsetzung der Kontakte nicht durch ihre Annehmlichkeit motiviert, und daher ein Problem.« Siehe Niklas Luhmann, *Spontane Ordnungsbildung*, in: Fritz Morstein Marx (Hg.), *Verwaltung. Eine einführende Darstellung*, Berlin: Duncker & Humblot 1965, S. 163-183, hier S. 170.
- 136 Solche Interaktionen innerhalb der Belegschaft sind aufgrund ihrer Rahmung durch Organisationen jedoch vorstrukturiert und verlieren »damit die Züge der Geselligkeit« (S. 341), die organisationsferne Settings ausmachen. Im Umkehrschluss gilt für Interaktionen in Organisationen ein zunehmendes Maß an Unversöhnlichkeit. Dennoch ist diese soziale Dimension nicht zu unterschätzen. Die beiden unterschiedlichen Logiken von Interaktion und Organisation beschreibt André Kieserling in der systemtheoretischen Tradition luhmannscher Provenienz als Struktur und Gegenstruktur, deren unüberbrückbarer Unterschied sich etwa in Formen der Kollegialität äußert, deren maßgebliche Funktion darin besteht, sich auf sozialer Ebene mit dem notwendigen Respekt zu begegnen und damit die Achtung des Gegenübers zum Ausdruck zu bringen. Die gegenseitige Achtung wird Kieserling zufolge in Interaktionen nicht zuletzt bestätigt und bekräftigt, um die Differenz zur formalstrukturellen Ebene der Organisation zu markieren. Während Organisationen Realität »nur als Korrelat der eigenen Entscheidungen« (S. 332) sehen können, bietet die soziale Realität der Organisation die Möglichkeit der Kompensation regelgeleiteter Arrangements. Siehe hierzu André Kieserling, *Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 1999. Im Modus des unpersönlich-persönlichen kann zum Ausdruck gebracht werden, dass da mehr ist als die informationsverarbeitende Ebene der Organisation. Dieses Mehr ist im Gegensatz zur Organisation personenabhängig und damit nicht beliebig substituierbar.
- 137 Für die Ausdifferenzierung einer Organisationskultur als Muster geteilter Grundannahmen, die bei der Navigation durch den organisationalen Alltag eine zentrale Rolle spielen, siehe Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass 1985. Die Bezeichnung als Organisationskultur ist mitunter der Versuch, unplanmäßige Effekte als positiv zu werten. Wenn eine Organisation eine Kultur hat, kann das sicher nicht schaden. Organisationskultur kann

menvielfalt, die sich im Rahmen der Organisation etabliert, verhält sich zur Seite der Struktur komplementär, wenn nicht kompensatorisch. Kompensation für die Imperfekteit von Planung, Kompensation vor allen Dingen aber für den Anspruch einer jeden Planung, möglichst nicht von den Launen, Neurosen oder Interessen der beteiligten Subjekte abhängig zu sein. Der Organisationsmechanismus kann Garant dafür sein, dass beiläufige und nichtsteuerbare Effekte dazu führen, dass das Notwendige freiwillig getan wird.¹³⁸ Die soziale Paradoxie der Organisation besteht vor diesem Hintergrund in der Tatsache, dass die Seite der Struktur ein Komplement benötigt.¹³⁹ Die Organisation kann weder auf die Seite der Struktur, noch auf die Seite des Subjekts festgelegt werden, sondern manifestiert sich durch die Operationalisierung dieser Differenz, deren gegenläufiges Wechselspiel Organisationen in ihrem Funktionieren so faszinierend macht. Nicht zufällig ist der artifizielle Charakter von Organisationen wiederholt mit dem Begriff der Kunstlehre umschrieben worden.¹⁴⁰ Die Rede der Kunstlehre impliziert den Verzicht, im Rahmen der Organisation eigenen Interessen zu folgen, einen Modus der Affektkontrolle sowie die Tatsache, dass dies offensichtlich keine naturgemäße Voraussetzung ist, sondern gelernt werden muss.¹⁴¹ Nicht nur die Praxis des Organisierens setzt gewisse Fertigkeiten voraus, sondern auch der Aufenthalt in Organisationen mit samt der entsprechenden Aufgabenübernahme, die in einem adäquaten Verhältnis zur legitimen Verfahrensordnung stehen muss.

Aus pädagogischer Perspektive handelt es sich beim Phänomen der Organisation um eine bemerkenswerte Konstruktion, da sie die Fähigkeit im Umgang mit allgemeinen Regeln voraussetzt und dies eine Distanznahme erfordert, die reflexiv ist.

aber als Rückseite der organisationalen Absicht auch negative Effekte haben. Zur Ambivalenz der Begriffskonstruktion siehe Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung*, S. 240ff.

- 138 Gerade die Hintergrundfolie der Freiwilligkeit ist dabei nicht irrelevant. Die Kontingenz von Mitgliedschaft voraussetzend handelt es sich hierbei jedoch um eine Entscheidung, die freiwillig getroffen ist. Als selbstgewählte Einschränkung von Freiheit heißt Mitgliedschaft in Organisationen auch, den Unterschied, den Organisationen nicht nur nach außen, sondern auch nach innen machen, aushalten zu können. Zum Stellenwert der Freiwilligkeit der Mitgliedschaft in Organisationen und der damit verbundenen Bindungswirkung siehe Stefan Kühl, *Ganz normale Organisationen. Organisationssoziologische Interpretationen simulierter Brutalitäten*, in: *Zeitschrift für Soziologie* 34 (2005) 2, S. 90-111.
- 139 Zur Widersprüchlichkeit der Dimension sozialer Interaktion im Unterschied zum formal-strukturellen Setting der Organisation siehe klassisch Stanley H. Udy, Jr., *Organization of Work. A Comparative Analysis of Production among Nonindustrial Peoples*, New Haven: Hraf Press 1959, S. 135f.
- 140 Die Verwendung des Begriffes der Kunstlehre findet sich etwa bei Max Weber und Erich Gutenberg. Siehe Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 552; siehe Erich Gutenberg, *Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie*, Berlin und Wien: Industrieverlag Spaeth und Linde 1929, S. 23.
- 141 Pädagogisch betrachtet handelt es sich hierbei um eine durchaus anspruchsvolle Konstruktion. Selbstbestimmt und autonom handeln und entscheiden zu können, erfordert ein Maß an Distanzierungsvermögen, das dazu befähigt, Gründe anzugeben, abzuwägen und somit die resultierenden Bewertungsschemata entsprechend reflexiv handhaben zu können. Der Preis der Freiheit ist entsprechend hoch und der Begriff der Freiheit wandelt sich vor dem Hintergrund der Notwendigkeit, zu entscheiden, zu einer Bewertungsmatrix, die jeweils mögliche Gründe in ein Verhältnis bringt. Entscheidungen zu treffen, heißt, auf andere Möglichkeiten verzichten zu müssen. Siehe hierzu Sebastian Manhart, *Der Preis der Freiheit. Bildung, Wissen, Organisation*, in: *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation (ZSE)*, 29 (2009) 1, S. 80-95.

Reflexivität und Distanznahme verweisen im Umkehrschluss nicht zuletzt darauf, dass Subjekthaftigkeit eine zentrale Ressource der Organisation ist.¹⁴² Der Mechanismus der Organisation setzt in seinem Funktionieren die Fähigkeit der Selbstregulation der beteiligten Subjekte voraus. Selbstregulation ermöglicht den Verzicht darauf, bestimmten Launen nachzugehen, triebgesteuertes Verhalten zu unterdrücken oder das gerade Gedachte einfach laut auszusprechen. Die Fähigkeit der Distanznahme, autonom entscheiden zu können und die eigenen Freiheitspotentiale eigenmächtig einzuschränken, entspricht dem klassischen Konzept der Bildung des Subjekts. Bildung schafft die Voraussetzungen dafür, selbstbestimmt mit Fremdbestimmtheit umgehen zu können.¹⁴³ Versteht man Bildung als Geschehen und Resultat einer selbsttätigen Auseinandersetzung des Subjekts mit den Kontingenzen einer Umwelt, die komplex – und das heißt im Wesentlichen intransparent hinsichtlich ihrer Wechselwirkungen – ist, ist augenscheinlich, dass Organisationen bei der Bildung des Subjekts eine zentrale Rolle zukommt, sie aber im zirkulären Sinne bereits auf dessen Bildung angewiesen sind.¹⁴⁴

2.5 Kommunikation als Mittel organisationaler Zukunftsfähigkeit

Bildung bezeichnet als Begriff die Komplexitätsfähigkeit des Subjekts. Komplexität beruht in Organisationen neben der Parallelisierung und Koordination unterschiedlicher Handlungsvollzüge maßgeblich auf der Ereignishaftigkeit von Entscheidungen und damit auf der Tatsache, dass Entscheidungen weder zurückgenommen noch wiederholt werden können.¹⁴⁵ Entscheidungen sind der Gegenwart voraus und als Vergangenes unerreichbar. Entscheidungen binden Alternativen. Sie schließen die Kontingenz ein, die zu entscheiden erforderlich machte und machen so schmerzhaft darauf aufmerksam, dass Uhren zwar zurückgestellt werden können, sich die Vergangenheit aber dennoch dem Zugriff entzieht.¹⁴⁶ Der ursprüngliche Möglichkeitsraum wird so zu einem Ereignisraum, dessen Tür verschlossen ist. Der Ereignisraum verfügt allerdings über

142 Angemerkt werden muss an dieser Stelle, dass das Reflexivwerden von Vorgaben sich in Über- oder Untertreibung gleichermaßen ausdrücken kann. Die Rede von der Reflexivität impliziert an dieser Stelle also keine Wertung. Dirk Baecker hat die Handhabung von Vorgaben als Zweifassung der organisationalen Grenzziehung beschrieben und damit als distanzierte Form des Umgangs mit dem Unterschied, den die Organisation ausmacht. Siehe hierzu Dirk Baecker, *Der Witz der Organisation*, S. 222.

143 Siehe hierzu Sebastian Manhart, *Absichtlich unabsichtlich. Zum Verhältnis von Politik, Bildung und Pädagogik um 1800*, in: Dirk Rustemeyer (Hg.), *Erziehung in der Moderne. Festschrift für Franzjörg Baumgart*, Würzburg: Königshausen & Neumann 2003, S. 95-142.

144 Dies ist schon allein aufgrund des zeitlichen Umfangs, in dem in der organisierten Moderne auf subjektives Leistungspotential zurück- und zugegriffen wird, der Fall.

145 Siehe hierzu Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung*, S. 46.

146 Womöglich sind die ritusartigen Begehren gegen die Zeitumstellung nur der Versuch, der Ohnmächtigkeit gegenüber der Vergänglichkeit des Moments Ausdruck verleihen zu können. Dabei scheinen Argumente wie der Verweis auf Energieeinsparpotentiale, Gesundheitsrisiken und Freizeitaktivitäten bei längerer Tageshelligkeit natürlich diskutabel. Letztlich ist und bleibt aber das Drehen am Zeiger einer Uhr eine Illustration der Tatsache, dass die Zeit nicht zurückgedreht werden kann. *Tempus fugit*.

ein Fenster. Der Blick durch dieses Fenster ist der Blick zurück auf abermalige Optionen, die zu Ereignissen geworden sind, die jedoch nicht mehr änderbar sind. Die ausgeschlossene Begehung schließt den Blick auf das Gewesene aber gerade nicht aus, vielmehr bedingt sie einen kommunikativen Modus der Retrospektivität. Getroffene Entscheidungen werden in der nachträglichen Behandlung begründet, gerechtfertigt, verteidigt und in einen übergeordneten Zusammenhang integriert. Die Vergangenheit wird mit Erzählungen und Fiktionen überzogen und damit mit Sinn angereichert.¹⁴⁷ Ihre zentrale Funktion besteht darin, Identifikationspotentiale für die Organisation verfügbar zu halten, um die Unbeeinflussbarkeit der Vergangenheit zu kompensieren und damit die Tatsache, dass sie nicht zu ändern ist. Etablierte Narrative vergegenwärtigen die Vergangenheit, indem sie das nicht mehr Beeinflussbare handhabbar machen und fungieren so als Orientierungs- und Richtgröße.

Im Modus retrospektiver Sinnzuschreibung bekommt die Organisation eine Geschichte, deren Erzählung inkonsistente Brüche und Rationalitätsdefekte zu chiffrieren in der Lage ist. Gerade deswegen wird Wirklichkeit gerne in der Form von Geschichten aufgenommen und verarbeitet. Die Geschichte der Organisation wird weiter erzählt, vergessen, weitergesponnen und erinnert.¹⁴⁸ Über Sinnzuschreibungen steht die Vergangenheit der Organisation zum Mitvollzug bereit und diese Möglichkeit des Mitvollzugs ist für das Funktionieren von Organisationen nicht unerheblich. Damit Entscheidungen Thema von Kommunikation und Katalysator von Sinnstiftung werden können, müssen sie getroffen sein. Das Reden über Entscheidungen ist von der tatsächlichen Entscheidungspraxis zu unterscheiden und läuft dieser nach. Werden diese prospektiv thematisiert, wenn anstehende Entscheidungen im Fokus stehen, werden Alternativen, also nicht Entscheidungen, thematisiert. Dies ist nur in Form der Rückschau möglich. Im Modus retrospektiver Sinnzuschreibung wird eine vorweggenommene Zukunft kompensiert. Der Ausschluss von Möglichkeiten, die Erwartung von Spezifischem und damit die Artifizialität der Organisation stehen für strukturelle Beharrungskräfte, die die Offenheit und Kontingenz von Zukunft negieren. Im nachträglichen Behandeln wird das erträglich, aushaltbar und damit zukunftsfähig, was als Vergangenheit unbeeinflussbar und in der Vergangenheit nicht Teil kommunikativer Aushandlungsprozesse war. Sinnstiftung und Narration sind als Komplementäreffekt und Kompensati-

147 Die weicksche Theorie des Sensemaking in Organisationen steht exemplarisch für die Tatsache, dass die stets vorgängige Entscheidungspraxis in Organisationen soziale Effekte bedingt. Weick möchte den Prozess des Sensemaking ausdrücklich nicht metaphorisch verstanden wissen, sondern als zentral für die Gangbarkeit von Organisation. Gerade für den pädagogischen Anforderungsgehalt von Organisationen steht damit auf der Seite der Organisationstheorie ein prominentes Kompensativum bereit, das den Umgang mit organisationaler Eigenlogik in den Blick nimmt. Siehe Karl E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, London und New Delhi: Sage Publications, Inc. 1995, hier S. 15f.

148 Was hierbei für wen wie wichtig ist, ist sekundär und einzig und allein perspektivenabhängig. Die Konkurrenz sinnstiftender Erklärungsversuche schafft Spannungen, nicht zwangsläufig aber auch Brüche, denn intersubjektiv unterschiedliche Bedeutungszuschreibungen sind eher Ausnahme denn Regel. Zur Rolle von Erzählungen als Vermittlungsinstanz zwischen subjektiver und intersubjektiver Perspektive siehe Claudia Fahrenwald, *Erzählen im Kontext neuer Lernkulturen. Eine bildungstheoretische Analyse im Spannungsfeld von Wissen, Lernen und Subjekt*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2011, hier S. 207ff.

onsmechanismus für Organisationen funktional. Vergeschichtlichung impliziert Verarbeitung. Das anforderungsreiche Setting der Organisation kann so umgearbeitet, ertragen, ausgehalten und produktiv werden. Das Prinzip der Organisation birgt neben enormem Konfliktpotential daher auch emotionales Identifikationspotential¹⁴⁹ als dessen entsprechende Rückseite.¹⁵⁰ Ein gelingender Umgang mit getroffenen Entscheidungen, spezifischen Verhaltenserwartungen oder ein funktionierender sozialer Austausch unter Kolleginnen und Kollegen sind keine Selbstverständlichkeit. Getroffene Entscheidungen fixieren Realitäten, die nicht geändert werden können und die Unzugänglichkeit von Vergangenheit zwingt den Umgang mit organisationalen Gegebenheiten in den Modus der Retrospektive. Nur im Nachhinein ist eine kommunikative und sinnstiftende Bearbeitung möglich. Diese soziale Dimension, die die Seiten von Struktur und Subjekt in Organisationen ergänzt, ist als Emergenzphänomen die Folge von Subjektivität. In diesem Sinne sind kommunikative Praktiken Teil der sozialen Grammatik der Organisation, die Erzählungen und Umgangsformen nicht zuletzt beinhaltet, um Organisationswirklichkeit gangbar zu machen. Organisationen sind neben Einrichtungen der Informationsverarbeitung auch Sinnerzeugungsmaschinen.

Das Projekt der Organisation besteht auf der Seite der Struktur dem Anspruch nach darin, nicht auf einen kommunikativen Mechanismus der Kompensation angewiesen zu sein. Aufgrund des Anspruchs auf Stabilität und Zeitfestigkeit gilt dies besonderes für die Flüchtigkeit des gesprochenen Wortes, die einer Systematisierung und Koordination entgegensteht. Gerade der Zustand der Undokumentiertheit ist für Organisationen von der Eigenlogik von Verfahren aus betrachtet eine zentrale Herausforderung. Die Geschichte der Organisation ist nicht zuletzt eine Geschichte der Emanzipation vom Medium gesprochener Sprache. Ausgesprochen ist das Gesagte nicht mehr greifbar, denn es ist vergangen.¹⁵¹ Aus diesem Grund ist Ausgesprochenes nicht steuerbar, nicht kontrollierbar, während das Prinzip der Organisation für das Bestreben steht, Nachfragen und Orientierungslosigkeit zu unterbinden. Es fällt nicht schwer, die Grenzen der Wirksamkeit der Sprache im Hinblick auf Organisation zu bestimmen. Während Organisationen auf dem Prinzip der Gleichzeitigkeit basieren, ist das Prozessieren von Sprache auf ein Nacheinander in der Zeit angewiesen.¹⁵²

149 Zur »verhaltensprägenden Kraft [...] von Leitideen« (S. 208) – und damit das regelmäßig artikulierten Auseinanderfallen von Strukturvorgabe und organisationalem Binnenleben hinterfragend – siehe Andreas Schröder, *Institutionalisierungsprozesse an US-amerikanischen Hochschulen – am Beispiel von Liberal Arts Colleges und Community Colleges*, in: Sascha Koch, Michael Schemmann (Hg.), *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2009, S. 190-212.

150 Siehe hierzu Andreas Bergknapp, *Ärger in Organisationen: Individuelle Konstruktion oder organisationales Phänomen?*, in: Martin Vogel (Hg.), *Organisation außer Ordnung. Außerordentliche Beobachtungen organisationaler Praxis*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2013, S. 56-76.

151 Die Abschiedsformel »Auf Wiederhören« verweist auf ein nächstes Mal, nicht auf die Möglichkeit des Nachhörens.

152 Hierin liegt maßgeblich die Störanfälligkeit von Gesprächen begründet. Niklas Luhmann etwa hat die limitierte Komplexitätskapazität sprachbasiert-kommunikativer Interaktionen darin begründet, dass nur Thema nach Thema behandelt werden kann und diese Notwendigkeit der thematischen Konzentration einen stark begrenzten Raum an Möglichkeiten impliziert. Wird die Hürde der Themenfindung genommen, gelingt also die erforderliche thematische Konzentration, erfol-

Von der Seite des Subjekts aus gesehen ist Kommunikation in Organisationen genau aus dem Grund erforderlich, dass die Organisation vor dem Hintergrund der angezielten verfahrensförmigen Verdichtung auf sie verzichten kann. Die organisationale Emanzipation von Kommunikation und Sprache wird durch ihren Einsatz kompensiert. Das ist die soziale Paradoxie der Organisation. Sachliche und zeitliche Paradoxie der Organisation, die im Mechanismus der Strukturbildung kulminieren, werden somit durch eine soziale Paradoxie ergänzt, die als Kompensativum unverzichtbar ist. Die Diagnostik immer neuer Paradoxien und der Hinweis auf deren Wechselseitigkeit aber veranschaulicht in erster Linie die Tatsache, dass diese Konsequenz einer analytischen Perspektive sind. Im Alltag sind Paradoxien entparadoxiert.¹⁵³ Organisationspraxis integriert die Seiten von Struktur und Subjekt sowie deren soziale Effekte. Die Eigenlogik der Organisation erscheint als Wechselseitigkeit von Pro- und Retrospektion.

Historisch korrelieren Struktur und Subjekt als zwei Seiten der Organisation mit der Entstehung der modernen Managementlehre. Die Geschichte des modernen Managements ist die Geschichte der Gestaltung von Strukturzusammenhängen, die – je nach Gewichtung der beiden Seiten – mehr oder weniger stark mit den Potentialen oder Idiosynkrasien der beteiligten Subjekte kalkuliert¹⁵⁴ oder die Emergenz sozialer Phänomene adressiert. Dass das Ausbalancieren von Fremd- und Selbstbestimmung anforderungsreich ist und alles andere als reibungslos vonstatten geht, illustriert nicht zuletzt der Umstand, dass stetig neue Kapitel in Form neuer Konzepte in dieser Geschichte ergänzt werden.

Historisch relativiert sind die grundlegenden Prinzipien der Strukturbildung und Entscheidungsunterstützung bereits im Laufe des ersten Drittels des 20. Jahrhunderts etabliert. Um dieser These nachzugehen, liegt das Hautaugenmerk im Folgenden auf den Strukturbildungsmechanismen der Messung, der Berechnung und der Visualisierung auf der Seite struktureller Kontingenznegation. Demgegenüber steht die Rechaotisierung der Organisation, die auf der subjektbedingten Produktion von Kontingenz basiert. Dem formalisierten Ausschließen von Zufallsabhängigkeit und Beliebigkeit wird damit ein Modus des systematischen Anreicherns der Organisation mit Zufällen gegenübergestellt, der das Spannungsfeld von strukturgeleiteter Entscheidungsunterstützung und subjektiver Entscheidungsautonomie konzeptuell zu einem Energiefeld werden lässt, das die Organisation mit neuen Möglichkeiten versorgen soll. Die nachstehenden Überlegungen gehen auch der Frage nach, auf welcher Seite man die nächste Organisation zu suchen beginnt und wodurch sich diese auszeichnet. Sucht man auf der Seite des Subjekts, auf der Seite der Struktur oder in Modi der Kollaboration auf der eigendynamischen Ebene sozialer Interaktion? Geschichte und

gen die einzelnen Redebeiträge sequentiell. Um Chaos und heilloser Durcheinander zu vermeiden und gleichzeitig sicherzustellen, dass zumindest akustisch ein anschließendes Verstehen prinzipiell möglich ist, kann nur eine Person sprechen, was im Umkehrschluss bedeutet, dass nicht alle im selben Moment zu Wort kommen können. Siehe Niklas Luhmann, *Interaktion, Organisation, Gesellschaft*, S. 10f.

153 Siehe hierzu Niklas Luhmann, *Die Religion der Gesellschaft*. Herausgegeben von André Kieserling, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag 2000, S. 132ff.

154 Siehe hierzu Maren Lehmann, *Mit Individualität rechnen. Karriere als Organisationsproblem*, Weilerswist: Velbrück Wissenschaft 2011.

Gegenwart von Organisation und Management halten mögliche Anschlüsse auf allen Seiten bereit.