

# **Formalität, Informalität und Illegalität in der Organisationsberatung<sup>1</sup>**

## **Systemtheoretische Analyse eines Beratungsprozesses**

**Von Stefan Kühl**

**Zusammenfassung:** Wenn Organisationen mit widersprüchlichen Zwecksetzungen konfrontiert sind, bilden sich informelle, häufig auch illegale Umgangsweisen mit den gegensätzlichen Anforderungen aus. In diesem Artikel wird aus einer systemtheoretischen Perspektive ein Beratungsprozess in einem Unternehmen untersucht, das sich einerseits am Markt orientieren soll und andererseits einen öffentlichen Versorgungsauftrag zu erfüllen hat. Ziel des Beratungsprozesses war es, die informellen Lösungen, die sich in dezentralen Einheiten ausgebildet hatten, zu formalisieren. Das Formalisierungsziel konnte nur sehr begrenzt umgesetzt werden, weil dabei die widersprüchlichen Anforderungen an die Oberfläche des Unternehmens drangen. Die Berater waren immer weniger Betreiber der Formalisierung und wurden schrittweise in die Illegalität der Organisation hineingezogen.

### **1. Einleitung: Der Beitrag der Systemtheorie zur Soziologie der Organisationsberatung**

Mit dem Boom der Organisationsberatung in den letzten Jahrzehnten hat das Thema zunehmend auch in der Soziologie an Prominenz gewonnen. Dabei konzentriert sich ein Großteil der Studien darauf, die Möglichkeiten und Grenzen einer »Soziologie in der Beratung« zu eruieren. Über Bücher, Artikel und Vorträge sollen Berater in die Lage versetzt werden, ihre Praxis um soziologische Elemente anzureichern (für deutschsprachige Beispiele siehe Wimmer 1992; Mingers 1996; Willke 1996).

Der »Soziologie in der Beratung« steht eine »Soziologie der Beratung«, also die soziologisch informierte Beforschung der Beratung, gegenüber. Während es in der Soziologie in der Beratung darum geht, soziologische Wissensbestände für die Beratungspraxis nutzbar zu machen, richtet sich die Soziologie der Beratung vorrangig an wissenschaftliche Fachkollegen und nur zweitrangig an wissenschaftlich interessierte Praktiker.<sup>2</sup> Anders als angewandte

- 
- 1) Am Anfang dieses Artikels stand vor fast zehn Jahren eine im Nachhinein fast naiv zu nennende Verwunderung über den Ablauf eines Beratungsprojektes. Diese Verwunderung veranlasste mich damals, diesen sechsmontigen Organisationsberatungsprozess sehr genau zu protokollieren. Während anfangs diese Feldtagebücher wohl eher die Funktion einer »Psychohygiene« hatten, nahm im Laufe des Beratungsprozesses das Interesse an einer wissenschaftlichen Erklärung dieser »Unglaublichkeiten« (so ein frühe Formulierung im Feldtagebuch) zu. In diesem Prozess sind verschiedene, auch theoretisch unterschiedlich angelegte Interpretationen des Materials entstanden. Diese teilweise schriftlich ausgearbeiteten, teilweise nur mündlich dargelegten Interpretationen konnte ich bei verschiedenen Gelegenheiten diskutieren. Mein Dank gilt besonders den Teilnehmern des Workshops der Pilotfische an der Universität Bielefeld und der Konferenz ‚Grenzen der Strategieberatung‘ an der Universität München. Ein besonderer Dank gilt einem anonymen Gutachter/einer anonymen Gutachterin der Sozialen Welt, dessen (oder deren) Kritik mich noch einmal zur Schärfung der Argumentation gezwungen hat.
  - 2) Zu der inzwischen eingeschliffenen Unterscheidung zwischen »Soziologie in der Beratung« und »Soziologie der Beratung« siehe Iding 2000: 10ff; Iding 2001: 80f; Scherf 2002: 1ff. Selbstverständlich können Autoren Texte für beide Verwendungszusammenhänge schreiben, was dann jedoch zu Rollenkonflikten bei den Autoren und besonders zu Schwierigkeiten bei ihrer Beobachtung führen kann.

Wissenschaften wie die Betriebswirtschaftslehre, die Arbeitswissenschaft oder die Ingenieurwissenschaft legt die Soziologie Wert auf eine solche Trennung zwischen »Wissenschaft in der Beratung« und »Wissenschaft der Beratung« und betrachtet das Verhältnis dieser beiden Ansätze als konfliktuös.

Die Rezeption der Systemtheorie Niklas Luhmanns steht fast idealtypisch für dieses Schisma zwischen einer »Soziologie in der Beratung« und einer »Soziologie der Beratung«. Während es bei Praktikern der systemischen Beratung eine Tendenz gibt, den Beratungsansatz als eine Ableitung aus der Systemtheorie Niklas Luhmanns zu verstehen, wird in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung auf die Differenzen, ja Widersprüche zwischen einer systemtheoretischen Organisationssoziologie und der systemischen Beratung verwiesen (vgl. Groth 1999; Kühl 2001a; Scherf 2002). Es ist sicherlich eine Stärke der Soziologie, dass sie – anders als angewandte Wissenschaften – den Unterschied zwischen »Umsetzung von Wissenschaft in die organisatorische Praxis« und »wissenschaftlicher Beforschung organisatorischer Praxis« beobachtungstheoretisch rekonstruieren kann (vgl. Kieserling 2004a: 85ff).

Aus dieser Differenz kann kein Überlegenheitsanspruch der Wissenschaft abgeleitet werden. Gerade aus einer differenzierungstheoretischen Sicht gibt es keine Gründe, die »Soziologie der Beratung« als hochwertiger einzuschätzen als eine »Soziologie in der Beratung«. Die Unterscheidung zwischen »Soziologie der Beratung« und »Soziologie in der Beratung« verweist lediglich auf zwei unterschiedliche Verwendungszusammenhänge. Sowohl der tendenziell abschätzige Ton von Wissenschaftlern gegenüber der systemischen Beratung als auch die Fremdeleien systemischer Berater mit den Teilen der Organisationssoziologie, die der systemischen Beratung kritisch gegenüberstehen, erklären sich aus der Absolutsetzung der eigenen Perspektive.

Interessant ist, dass die Umtriebigkeit einer »Soziologie in der Beratung« nur wenige Forschungs- und Theorieaktivitäten in einer »Soziologie der Beratung« ausgelöst hat. Besonders fällt auf, dass im Rahmen dieser »Soziologie der Beratung« bisher kaum Beratungsprojekte in den Mittelpunkt der Analyse gestellt wurden (vgl. Iding 2001: 73f).<sup>3</sup> Die vielen normativ aufgeladenen Beschreibungen von Beratungsprozessen dienen als kaum kaschierte Marketinginstrumente für Organisationsberater. Sie sind, wenn sie überhaupt Bezug auf die Soziologie nehmen, Teil der »Soziologie in der Beratung«. Es fehlen soziologisch distanzierte Studien über Beratungsprojekte. Die wenigen lesenswerten Ausnahmen (vgl. besonders im deutschsprachigen Raum Iding 2000; Rottenburg 2002) wählen einen mikropolitischen bzw. ethnographischen, keinen systemtheoretischen Zugang.

Das Ziel dieses Artikels ist es, aus einer systemtheoretischen Perspektive den Umgang mit Formalität, Informalität und Illegalität in Beratungsprozessen näher in Augenschein zu nehmen. In Anlehnung an Niklas Luhmann wird *Formalität* als die Erwartungen verstanden, die von Organisationsmitgliedern erfüllt werden müssen, um ihrer Mitgliedschaftsrolle gerecht zu werden. Man ist als Organisationsmitglied nicht angreifbar, wenn man sich auf die formalisierten Erwartungen beruft und dementsprechend ist Formalität in besonderer Weise für die Darstellung in der Öffentlichkeit (oder auch die Ablage in Akten) geeignet (vgl. Luhmann 1962: 13).

3) Schwerpunkt der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Beratung war die Erforschung ihrer Entstehungsgeschichte. Die Entstehung und globale Verbreitung von Beratungsfirmen ist in den letzten Jahren sehr genau rekonstruiert worden (vgl. dazu einschlägig McKenna 1995; McKenna 2006; siehe für den deutschsprachigen Raum auch Faust 1998; Faust 2002). Unter dem Begriff der »Professionalisierung ohne Profession« ist inzwischen auch die gescheiterte Professionalisierung der Expertenberatung, der Organisationsentwicklung und der systemischen Beratung untersucht worden (vgl. für die deutschsprachige Diskussion Groß 2001; Kühl 2001b; Bohn/Kühl 2004).

Unter *Informatilität* werden dann – ebenfalls in Anschluss an Luhmann – die Erwartungen an Organisationsmitglieder verstanden, die nicht zur Mitgliedschaftsbedingung erhoben werden können. Wenn Organisationsmitglieder informell handeln, versuchen sie, Erwartungen der Organisation zu erfüllen, können sich dabei aber nicht auf Anweisungen des Vorgesetzten, auf offizielle Wenn-dann-Regeln oder Zielvorgaben berufen. Bei Informatilität müssen die Formalstrukturen nicht unbedingt verletzt werden, sondern häufig werden Anweisungen lediglich sehr frei interpretiert. Anweisungen werden sehr weit ausgelegt, deren Befolgung aufgeschoben oder gar mit vermeintlich stichhaltigen Gründen abgelehnt (vgl. Luhmann 1972a: 275).

*Illegalität* bezeichnet eine Steigerungsform von Informatilität. Die Handlungen sind auch in diesem Fall durch die Formalstruktur nicht abgesichert, weitgehend verletzen die Handlungen diese aber auch offensichtlich (vgl. Luhmann 1964: 304). Bei Illegalität in Organisationen ist den beteiligten Organisationsmitgliedern die Regelabweichung des Verhaltens bewusst. Anders als bei Informatilität müssten Vorgesetzte oder Kontrollinstanzen einschreiten und das verantwortliche Mitglied sanktionieren, wenn sie auf illegale Handlungen aufmerksam gemacht werden. Sonst kann ihr Verhalten selbst als illegal betrachtet werden.

Bereits in den sechziger Jahren ist es weitgehender *Common Sense*, dass es für die Organisation funktional sein kann, informelle, ja sogar illegale Verhaltensweisen ihrer Mitglieder zu dulden. Organisationen müssen – wie andere soziale Systeme auch – ein gewisses Maß an Normabweichung akzeptieren. Dahinter steckt der Gedanke, dass besonders Organisationen eigentlich auf eine widersprüchliche Normorientierung angewiesen sind. Weil sich Organisationen aber gleichzeitig gezwungen sehen, eine widerspruchsfreie Normordnung nach außen und innen zu präsentieren, wird ein gewisses Maß an Illegalität unvermeidlich. Indem Organisationsmitglieder situativ ausbalancieren, ob sie den formalen Strukturen entsprechend handeln oder ob sie informelle Wege gehen, erreichen Organisationen überhaupt erst ihre schnelle Anpassungsfähigkeit (vgl. Luhmann 1964: 305; Friedberg 1993: 153; Ortmann 2003: 33ff). Dabei besteht jedoch kein gleichberechtigtes Verhältnis zwischen Informatilität und Formalität. Jedes Mitglied kann sich auf seine formale Rolle zurückziehen und damit informelle »Kommunikationsschranken« in Kraft setzen. Dieses Zurückziehen auf die formale Rolle kann dem Mitglied nur latent zum Vorwurf gemacht werden, nicht jedoch offen als Versagen angekreidet werden (vgl. Luhmann 1964: 64).

Die Innovation der frühen Luhmannschen Bestimmungen war es, die Formalität (und damit auch die Informatilität) genauer als bis dahin üblich zu bestimmen, indem sie Formalität als Erwartungen definieren, denen sich Personen im Rahmen ihrer Organisationsmitgliedschaft unterwerfen müssen. Luhmann (1964: 31ff) grenzte sich so gegen Organisationsforscher ab, die versuchten, formale Organisation über »verschriftlichte Regelungen« oder über die Orientierung an einem gemeinsamen Zweck (Parsons 1960), über die Koordination von Leistung (Barnard 1938) oder als Mittel rationaler Herrschaft (Weber 1976) zu bestimmen.<sup>4</sup>

Dieser frühe Ordnungs- und Argumentationsvorschlag Luhmanns war auch für Nicht-Systemtheoretiker besonders deswegen beeindruckend, weil Luhmann wie in kaum einem anderen Werk deutlich machen konnte, wie theoretische Innovation empirisch fruchtbar gemacht werden kann. Verwiesen sei nur auf die empirischen Beobachtungen zu Führung und Vorgesetzten, zum Umgang mit Fehlern in Organisationen oder zu Takt und Höflichkeit in Organisationen (vgl. Luhmann 1964: 206ff; 256ff und 358ff).

---

4) Siehe auch deutlich die Unterschiede zu neueren arbeitssoziologischen Bestimmungen von Formalität und Informatilität, die ohne Bestimmung eines Organisationsbegriffs auszukommen versuchen (Bolte/Porschen 2006: 27).

Angesichts dieser Vorlage einer empirischen Unterfütterung theoretischer Gedanken kann der Anspruch dieses Artikels nur ein bescheidener sein. Es geht darum, anhand eines empirischen Falles zu rekonstruieren, wie mit der Differenz von Formalität und Informalität und weitergehend mit Illegalität im Rahmen von Organisationsberatungen umgegangen wird. Luhmanns Überlegungen zur Formalität, Informalität und Illegalität sollen also um einen Aspekt angereichert werden, der sowohl in seinen frühen (vgl. Luhmann 1964; 1973) als auch posthum veröffentlichten organisationssoziologischen Hauptwerken (vgl. Luhmann 2000) kaum eine Rolle gespielt hat.

Die Empirie dieses Artikels basiert auf der »Archäologie« eines Beratungsprozesses. Unter Archäologie wird die Rekonstruktion eines Prozesses aus einer größeren zeitlichen Distanz verstanden. Dafür werden Materialien aus dem »vergessenen« Prozess gesichtet, in den beratenden und dem beratenen Unternehmen nach Spuren des mehrere Jahre zurückliegenden Prozesses gesucht und Teilnehmer des Beratungsprozesses mit den Spuren und Materialien konfrontiert. Die Hoffnung dabei ist, dass die zeitliche Distanz zu dem mehrere Jahre zurückliegenden Prozess auch eine sachliche Distanz der Betroffenen nach sich zieht.

Diese Archäologie des Beratungsprozesses setzt auf eine sechsmonatige beobachtende Teilnahme auf. Im Gegensatz zur teilnehmenden Beobachtung (vgl. Becker/Geer 1957; Gold 1958; als Überblick Graaf/Rottenburg 1989: 19ff; Bachmann 2002: 323ff) spielt bei der beobachtenden Teilnahme (vgl. Weltz 1997; als Überblick Springer 1999: 42ff) der Beobachter eine die Situation verändernde Rolle.<sup>5</sup> Beobachtet wurden fünf Beratungsprozesse in mit hoher Autonomie ausgestatteten Einheiten einer im öffentlichen Besitz befindlichen Unternehmung. Die Beobachtungen während der Gespräche, der Workshops und der konkreten Umgestaltung in Werkstätten wurden mitprotokolliert.<sup>6</sup> Aufbauend auf diese Beobachtungen wurden fünf Jahre nach dem Beratungsprozess Interviews mit Beteiligten des Beratungsprozesses geführt und zusätzliche Dokumente des Beratungsprozesses analysiert.

Das analysierte Beratungsvorhaben wurde im Unternehmen Technical Facility Management (TFM) durchgeführt.<sup>7</sup> Technical Facility Management war landesweit für das Gebäudemanagement in Flughäfen zuständig. Die Gebäudemanagementtätigkeiten reichten von einfachen Aufgaben wie dem Auswechseln von Glühbirnen bis hin zu komplexen Operationen wie der Reparatur von Rolltreppen und der Wartung von Parkticketautomaten und Computernetzen. Die Tätigkeiten waren lange Zeit in Meistereien abgewickelt worden, die den jeweiligen Regionalbereichen des Mutterkonzerns zugeordnet waren. Durch einen Beschluss des Konzernvorstandes wurde das technische Gebäudemanagement in eine eigene landesweit organisierte Gesellschaft ausgegliedert. Diese eigenständige Gesellschaft mit knapp 10 000 Mitarbeitern sollte sich unter der Maßgabe der Wirtschaftlichkeit um den Instandhaltungsbedarf in den Flughäfen mit einem jährlichen Volumen von über einer Milliarde Euro kümmern.

5) Zur Tradition dieser Forschungen und den Problemen der Methodik siehe die Vorreiterstudien von Whyte 1943; Warner/Low 1947; Dalton 1948; Roy 1952.

6) Der Autor war in mehreren Workshop-Phasen als Berater in untergeordneter Funktion beteiligt (Visualisierer, Co-Moderator). Dies ermöglichte Beobachtungen der Interaktionsprozesse. Aufgrund der Sensibilität der beobachteten Beratungsprozesse waren die sonst üblichen Standards der Datensicherung (Tonbandmitschnitte oder Videoaufzeichnungen) nicht einzuhalten. Bei der Protokollierung der Beobachtungen im Feldtagbuch wurden Zitate, die mit einem hohen Wahrscheinlichkeitsgrad den ursprünglichen Wortlaut wiedergaben, anders gekennzeichnet als später rekonstruierte Beobachtungen und Gesprächssequenzen (vgl. zu dieser Methode Bachmann 2002: 340). Die im Beratungsprozess durch die Teilnehmer produzierten Materialien (Skizzen, Poster, Flipcharts etc.) wurden soweit möglich für die spätere Dateninterpretation gesichert.

7) Die Angaben zum Unternehmen, zur Beratungsfirma und zu Projektdetails wurden aus Gründen der Anonymisierung geändert.

Das Ziel dieser Ausgliederung war, dass das technische Gebäudemanagement in wenigen Jahren kostendeckend arbeiten sollte. Vorbild für diese Ausgliederung in eine eigene GmbH war die als erfolgreich betrachtete Ausgliederung von Bank- und Versicherungsaktivitäten des Konzerns. TFM sollte seinen Kunden, die fast ausschließlich andere Töchter des Konzerns waren, nach einer Übergangsphase Leistungen zu Marktpreisen anbieten. Der Plan sah vor, dass die verschiedenen Bereiche des Konzerns zukünftig wählen können sollten, ob sie ihre Hausmeisterleistungen von der konzernreinen TFM, von Gebäudemanagementfirmen anderer Konzerne oder von kleinen, örtlich ansässigen Handwerksbetrieben erbringen lassen. Parallel wurde TFM zugestanden, auch Kunden am externen Markt zu gewinnen (vgl. Dokument TFM Handbuch: 2).

Nach der Ausgliederung von TFM als eigenständige Gesellschaft, die im hundertprozentigen Besitz des Konzerns blieb, wurden die vorher existierenden vierzig Meistereien in einer »Bombenwurfstrategie« (Interviewpartner Personalentwickler) aufgelöst und durch zweihundert Handwerksteams ersetzt. Diese Handwerksteams, die auf die verschiedenen Flughäfen verteilt waren, sollten die wichtigste »organisatorische Einheit« von TFM darstellen. Die einzelnen Teams hatten »Ergebnisverantwortung« und sollten durch den Teamleiter nach dem Vorbild des »selbständigen Handwerksmeisters« geführt werden (vgl. Dokument TFM Handbuch: 2). Die Teamleiter sollten, so der Geschäftsführer von TFM, davon ausgehen, dass der »Betrieb ihnen gehört« (vgl. Dokument TFM Aktuell Mitarbeiterzeitschrift 3).

Parallel zu dieser Dezentralisierung wurde von einer Stabsstelle der Zentrale versucht, die Arbeitsabläufe firmenweit zu standardisieren. Dadurch sollten die Prozesse für die Auftragsannahme, für die Einsatzplanung, die Arbeitsvorbereitung, die Materialwirtschaft, die Nachkalkulation und die Abrechnung standardisiert und für die hundert Handwerksteams vereinheitlicht werden. In einer ersten Kundenbefragung nach der Ausgliederung wurden erhebliche Defizite in allen Phasen des Gebäudemanagements verzeichnet. Bei der Phase der Auftragseinleitung (bei der Bearbeitung der Kundenanfrage, der Kalkulation, der Angebotserstellung und der Auftragsannahme) beklagten die Kunden besonders die fehlende Serviceorientierung. Bei der Phase der Arbeitsplanung (bei der Materialbeschaffung, der Einsatzplanung, der Beauftragung des Handwerkers und der Terminvereinbarung mit dem Kunden) wurde die Zuverlässigkeit negativ eingeschätzt. Für die Phase der Durchführung, die Kernaktivität des Gebäudemanagementunternehmens, wurde die Qualität zwar als zufriedenstellend eingeschätzt, aber die Kontaktaufnahme mit dem Kunden, die Vorbereitung der Baustelle, die Nachbereitung der Baustelle, die Abmeldung beim Kunden und die Abnahme der Leistungen stießen teilweise nicht auf Zufriedenheit beim Kunden. Auch bei der Phase der Arbeitsnachbereitung, also der Nachkalkulation und der Rechnungsstellung, herrschte häufig Unzufriedenheit (vgl. Dokument dezentrale Kundenbefragung).

Die Ergebnisse der Kundenbefragung waren Anlass für die Geschäftsführung von Technical Facility Management, unter dem Begriff *Kaizen* ein Qualitätsverbesserungsprogramm aufzulegen. Bei *Kaizen* handelt es sich um einen japanischen Begriff, der grob übersetzt »Veränderung zum Besseren« bedeutet. Unter diesem auf den japanischen Managementberater Masaaki Imai (1991) zurückgehenden Begriff wurden seit den achtziger Jahren große kontinuierliche Verbesserungsprogramme besonders in der Investitions- und Konsumgüterindustrie durchgeführt. Bei *Kaizen* wird nicht nur eine Produktverbesserung (Ergebnisqualität) angestrebt, sondern der ganze Wertschöpfungsprozess soll auf den Kunden ausgerichtet und permanent verbessert werden (Prozessqualität). Dabei sollen die Produkte, Prozesse und Arbeitshandgriffe in kleinsten Schritten durch die Mitarbeiter selbst verbessert werden (vgl. Zollondz 2001: 402).

Ausgangspunkt des *Kaizen*-Programms bei TFM war, dass die »Experten für die Reorganisation« die »Handwerker aus den Teams« sind und diese lediglich durch Berater in der Re-

organisation geschult und unterstützt werden. Die in Workshops entwickelten Maßnahmen sollten noch im Rahmen dieses Zusammenkommens umgesetzt werden (vgl. Dokument Vorgehensweise im Überblick).

Im folgenden zweiten Abschnitt wird aufgezeigt, weswegen durch Berater gestützte Rationalisierungsvorhaben an Grenzen stoßen. Diese Grenzen lassen sich auf eine widersprüchliche Zwecksetzung des Unternehmens zurückführen. Die widersprüchliche Zwecksetzung wird von dem beratenen Unternehmen nicht an der Spitze gelöst, sondern in dezentrale Teams an den einzelnen Standorten weitergereicht. Da die an den dezentralen Standorten entwickelten informellen »Lösungen« häufig nicht den durch die Zentrale vorgegebenen Standards entsprechen und Kunden sich über Qualitätsprobleme beschweren, soll eine breit angelegte Beratungskampagne Abhilfe schaffen.

Im dritten Abschnitt werden die Probleme bei der Überführung der informellen in formelle Arbeitsprozesse beschrieben. Wenn die informellen Arbeitsprozesse als dezentrale Reaktion auf die widersprüchlichen Anforderungen innerhalb der Organisation verstanden werden, dann werden die Formalisierungsversuche im Beratungsprozess fast unvermeidlich mit diesen Widersprüchlichkeiten konfrontiert.

Besonders durch die Beratungs-Workshops können, so die Argumentation im vierten Abschnitt, die informellen Arbeitsprozesse in eine organisationsinterne Öffentlichkeit gezeigt werden, weil Vorgesetzte, Stabsstellen und auch Top-Manager die regelwidrigen Vorgehensweisen mitbekommen können. Effekt ist, dass die informellen Arbeitsprozesse nur sehr begrenzt für den Beratungsprozess geöffnet werden, wenn Top-Manager zu den Präsentationen dazukommen. Die Berater selbst werden jedoch schrittweise in die informellen Strukturen hineingezogen und tragen zum Schutz der Informalität gegenüber dem Top-Management bei.

Im abschließenden fünften Abschnitt wird dann diskutiert, inwiefern erst durch die Systemtheorie eine tiefer gehende empirische Analyse des Themas möglich ist. Man braucht, so die These, einen systemtheoretisch präzise bestimmten Organisationsbegriff, um nicht einfach ein weiteres Beispiel zu Regel und Regelabweichung in sozialen Ordnungen beizutragen, sondern präzise Aussagen über die Anbindung des Beratungsprozesses an die Organisation vornehmen zu können.

## **2. Rationalisierung in Organisationen mit widersprüchlichen Zwecksetzungen**

Die Strategien, Herangehensweisen und Werkzeuge der auf Rationalisierung zielenden Organisationsberatung sind größtenteils am Typus des profitorientierten Unternehmens entwickelt worden. Der Taylorismus, eine der ersten von Beratern konzipierten und weiterentwickelten Managementstrategien, wurde von Frederick Taylor für die Industrieproduktionersonnen und diffundierte als Leitbild dann in andere Organisationstypen wie Kirchen und Universitäten (siehe für historische Überblicke Haber 1964; Kakar 1970; Kieser 1995). *Lean Management* setzte als Leitbild auf vermeintliche Erfolgsfaktoren der japanischen Automobilindustrie und wurde mit einer Verzögerung von drei, vier Jahren dann unter Begriffen wie *Lean Public Administration* (Metzen 1995) beispielsweise in öffentlichen Verwaltungen übernommen (siehe für Überblicke Ortmann 1994; Benders/Bijsterveld 2000). Auch die *Kaizen*-Idee wurde von dem japanischen Berater Masaaki Imai für Unternehmen – und noch genauer für den Produktionsbereich von Unternehmen – entwickelt. Schon im Untertitel des Buches »*Kaizen* – der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb« wird deutlich, dass es ihm vorrangig um Organisationen ging, die in einem internationalen Wettbewerb zu anderen stehen – also besonders Automobil-, Elektronik-, Schiffbau- und Maschinenbauunternehmen (vgl. Imai 1991). Aber ähnlich wie beim Taylorismus und beim Lean Management wurde die *Kaizen*-Idee von Unternehmen auf andere Organisationen wie Krankenhäuser, Verwaltungen, Kirchen oder Universitäten übertragen.

Managementkonzepte wie Taylorismus, *Lean Management* oder *Kaizen* ließen sich für Unternehmen gut entwickeln, weil diese – jedenfalls in ihrer Selbstbeschreibung – mit der einfachen Zweckorientierung der Gewinnmaximierung auskommen. Ihre simple Zweckstruktur ermöglicht es Unternehmen, ihre Wertschöpfungsprozesse auf diesen Zweck hin zu rationalisieren. So wurden bei TFM die *Kaizen*-Maßnahmen aus der Notwendigkeit einer besseren »Performance« am Markt abgeleitet. Ein Mitglied der Geschäftsleitung erklärte beispielsweise, dass man nicht zuletzt aus der Kundenbefragung wisse, dass man sich »in vielen Bereichen erheblich steigern« müsse, »um langfristig am Markt bestehen zu können«. Dafür sei es notwendig, durch standardisierte Arbeitsabläufe die »langen Durchlaufzeiten und hohen Fehlerquoten« zu beseitigen (vgl. Dokument TFM Handbuch: 0).

Die Strategie der Geschäftsleitung von TFM sah vor, dass die Logik der Gewinnorientierung auf die Ebene der einzelnen Teams heruntergebrochen werden sollte. Die Teamleiter erhielten neben ihrem Grundgehalt entsprechend ihrer »Performance« eine Leistungsprämie, und die verschiedenen Teams wurden entsprechend ihrer Leistungsfähigkeit in einem Ranking abgebildet. Aus dieser Logik heraus hätten, so die Auffassung der Geschäftsführung, die Handwerksteams die *Kaizen*-Maßnahmen begrüßen müssen, weil darüber die Leistungsfähigkeit ihrer Teams hätte gesteigert werden können. In der Realität war jedoch das Gegenteil der Fall.

Fast ausnahmslos versuchten die Handwerksteams, sich den *Kaizen*-Maßnahmen zu entziehen. In einem Fall beklagte sich der Leiter eines Handwerksteams, dass sich schon wieder seines als eines der ersten Teams an einer von der Zentrale gewünschten Maßnahme beteiligen müsse (vgl. Beobachtung Nizza). In einem anderen Fall beschwerte sich der Teamleiter darüber, dass »*Kaizen* von oben kommt«, was von dem Leiter des Prozessteams mit den Worten zurückgewiesen wurde, dass »die Handwerker *Kaizen* selbst wollen müssen« (vgl. Beobachtung Lyon). In einem anderen Fall verwies der Leiter des Teams darauf, dass man gerade in einer wichtigen Restrukturierung stecke und es deswegen keinen Sinn mache, dass sich das Team schon so früh an der Qualitätskampagne beteilige (vgl. Beobachtung Straßburg). In einem weiteren Fall wurde darauf verwiesen, dass über die Workshops die Handwerker für eine Woche gebunden werden und dadurch Ausfallzeiten entstehen. Auch wenn die Kosten für die Berater von der Zentrale übernommen werden würden, würden sich durch die Ausfallzeiten die *Kaizen*-Maßnahmen negativ auf das Ergebnis des Teams auswirken. Dies sei mit der stärkeren Ausrichtung auf Wirtschaftlichkeit nicht vereinbar (vgl. Beobachtung Paris).

Wie lässt sich diese Resistenz erklären?

## 2.1. Dezentralisierung als Reaktion auf widersprüchliche Anforderungen

Auch wenn sich die Firma Technical Facility Management in ihrer Selbstbeschreibung als Unternehmen präsentierte, das sich am Markt zu bewahren hat, sah die Realität aufgrund der Einbindung in einen staatlichen Konzern anders aus. Die Gebäudemanagementfirma befand sich in einem Spannungsfeld zwischen zwei widersprüchlichen Zwecken. Einerseits war die Firma in einen Konzern eingebunden, der einen öffentlichen Versorgungsauftrag hatte. Weil sich der Konzern im alleinigen Besitz des Staates befand, war das Gebäudemanagementunternehmen in restriktive staatliche Regelungen eingebunden. Andererseits wurde das Unternehmen als Spieler in einem marktwirtschaftlichen Wettbewerb verstanden. Die Idee des Konzerns war, dass TFM mit anderen Anbietern von hausmeisterlichen Tätigkeiten unter Preis- und Qualitätsgesichtspunkten konkurrieren muss.

Solche widersprüchlichen Zwecksetzungen sind für Unternehmen vielleicht nicht typisch, finden sich jedoch in einer Vielzahl von anderen Organisationstypen. Universitäten haben beispielsweise das Ziel, sowohl wissenschaftliche Forschung zu betreiben als auch durch Lehrtätigkeiten Studierende zu bilden – zwei Zwecksetzungen, die nicht so einfach zu harmonisieren sind, wie es das Humboldtsche Ideal der Verbindung von Forschung und Lehre

vorsieht. Stadtwerke, die Besitz von Gemeinden sind, haben sowohl einen öffentlichen Versorgungsauftrag wahrzunehmen als auch die Vorgabe, über Gewinne Gemeindefinanzen aufzubessern. Aber schon auf den ersten Blick wird deutlich, dass eine kostengünstige und flächendeckende Versorgung mit öffentlichem Nahverkehr, Strom oder Wasser und das Ziel der Steigerung der Betriebsgewinne nicht ohne weiteres vereinbar sind (vgl. Mayntz 1993: 39ff). Staatliche und halbstaatliche Entwicklungshilfeorganisationen sind auf der einen Seite genötigt, einen den Haushaltssrichtlinien ihres Landes entsprechenden Mittelabfluss zu gewährleisten. Auf der anderen Seite treten sie mit dem Anspruch an, ihre Interventionen flexibel den soziokulturellen Bedingungen in den Entwicklungsländern anzupassen. Da diese Bedingungen jedoch häufig nicht mit den Haushaltssrichtlinien in Industriestaaten vereinbar sind, entstehen widersprüchliche Zweckprogrammierungen, mit denen die Entwicklungshilfeorganisationen umgehen müssen (vgl. auch Rottenburg 2002: 94ff).

Im Fall von TFM konnte der Zielkonflikt zwischen Wirtschaftlichkeit auf der einen und Erfüllung eines öffentlichen Auftrages auf der anderen Seite nicht an der Spitze entschieden werden. Die Unternehmensleitung hatte kein Interesse, das Unternehmen aus dem Konzern herauszulösen. Wegen der Abhängigkeit vom Konzern als dem einzigen Großkunden, der schwerfälligen und kostenintensiven Zentrale und den relativ hohen Gehältern der teilweise verbeamteten Mitarbeiter hätte TFM nach Einschätzung aller Beteiligten als selbständiges Unternehmen keine Überlebenschance gehabt. Gleichzeitig konnte sich das Unternehmen aber auch nicht in den Schutz eines Status als öffentliche Anstalt zurückziehen, weil die Vorgaben des Konzerns eindeutig in Richtung Marktausrichtung und Profitorientierung gingen und zunehmend Aufträge an günstigere lokale Handwerksunternehmen vergeben wurden.

Weil die widersprüchliche Zweckprogrammierung von TFM nicht an der Spitze grundsätzlich gelöst werden konnte, setzte eine zunehmende Verlagerung der Verantwortung in Teams ein. Dies hatte den Effekt, dass der Widerspruch zwischen der Erfüllung des öffentlichen Auftrages und der marktwirtschaftlichen Orientierung nicht mehr primär in der Unternehmensspitze anfiel, sondern vor Ort in den Handwerksteams bearbeitet werden musste. Die Handwerksteams mussten Aufträge an Subunternehmer mit ähnlich aufwendigen Verfahren vergeben wie Gemeinden oder Städte, sahen sich aber gleichzeitig dem Druck ausgesetzt, Kundenanforderungen ähnlich schnell zu bearbeiten wie selbständige Handwerksmeister, die nicht an diese Vergabeverfahren gebunden sind (Beobachtung Montpellier). Von den Handwerksteams wurde erwartet, dass sie Lager mit Ersatzteilen für die Rolltreppen, Klimaanlagen oder Ticketautomaten auflösten. Nach der Ausgliederung von TFM gehörten diese Maschinen einem anderen Konzernbereich, und die kostspielige Pflege von Lagern hätte Kapital von TFM gebunden. Gleichzeitig wurde aber von den Teams erwartet, dass sie in der Lage waren, innerhalb kürzester Zeit die Maschinen wieder in Gang zu setzen, da ansonsten die im öffentlichen Interesse liegende Aufrechterhaltung der Verkehrswwege nicht hätte gewährleistet werden können (Beobachtung Straßburg).

Die Teams befanden sich in einer Doppelbindungsfall (double bind). Sie mussten gleichzeitig zwei über die Zentrale an sie herangetragenen Anforderungen erfüllen, die sich jedoch widersprachen. Dabei war das zweite Gebot, das mit dem ersten im Konflikt stand, häufig so ausgedrückt, dass die Widersprüchlichkeit nicht sofort offensichtlich war. Dieses Latenthalten war wichtig, weil es eine Offenlegung des Widerspruchs durch die Teams erschwerte und die Zentrale vor Desavouierung schützte (vgl. Bateson et al. 1963; siehe auch Siporin/Gummer 1988: 210).

Diesen Prozess einer faktischen Dezentralisierung kann man auch bei anderen Organisationen mit widersprüchlichen Zwecksetzungen beobachten. In Universitäten könnte die Spannung zwischen Lehre und Forschung nur dann aufgehoben werden, wenn diese durch zwei unterschiedliche Organisationen bearbeitet würden. Man hätte dann Fachhochschulen, die

lediglich für die Ausbildung von Studierenden zuständig wären, und Forschungsinstitute, die sich auf die Produktion von wissenschaftlichen Erkenntnissen konzentrieren können und keine Verantwortung für die Ausbildung von Studierenden haben. Da diese Modelle zumindest in der deutschsprachigen Universitätslandschaft wenig Unterstützung finden, kommt es zu einer Verlagerung der Verantwortung auf die Ebene der einzelnen Lehrenden. Das hohe Maß an Autonomie der Professorenschaft in Universitäten basiert weitgehend darauf, dass sich Universitäten aufgrund ihrer widersprüchlichen Zwecksetzung – allen Phantasien der *Think Tanks* großer Medienkonzerne zum Trotz – nicht durch rationalisieren lassen und die Widersprüche zwischen Lehre und Forschung auf der Ebene des einzelnen Lehrenden bearbeitet werden. In Universitäten bietet das Austarieren zwischen den Lehr- und Forschungsanforderungen fast unbegrenzte Beschäftigungs- und Konfliktmöglichkeiten auf der Ebene der Institute oder Lehrstühle (vgl. Kieserling 2004b: 250ff). In Entwicklungshilfeorganisationen kann der Widerspruch zwischen dem ordnungsgemäßen Mittelabfluss einerseits und der Anpassung an die Erfordernisse in den Entwicklungsländern andererseits nicht auf der Ebene der Zentrale gelöst werden. Effekt ist, dass die Verantwortung für das Lavieren zwischen den beiden widersprüchlichen Anforderungen auf die Ebene der einzelnen Projekte und besonders auf die für die Vorhaben zuständigen Berater verlagert wird. Entwicklungshilfeprojekte werden für die Verwaltungen der Weltbank oder anderer Entwicklungshilfeinstitutionen zu einer *Black Box*, die gegenüber der Zentrale eine ordnungsgemäße Verwendung der Mittel vermeldet und gleichzeitig die Mittel in den Entwicklungsländern so »flexibel« einsetzt, dass eine nachweisbare Wirkung erzielt wird (vgl. Rottenburg 2002: 101ff).

## 2.2. Das Unterleben der Organisation

Weswegen konnten die selbstgestrickten Verfahren nicht einfach in offizielle Regeln überführt werden? Der Grund lag darin, dass es bei der Dezentralisierung von TFM zu einer neuen Mischform von Programmen gekommen war. Bei der übergreifenden Steuerung der Handwerksteams stellte die Zentrale immer mehr auf Zweckprogramme um (siehe Luhmann 2000: 265ff zu Zweckprogrammen). Die Anweisungen hießen »Erreiche den Umsatz X«, »Gewinne möglichst viele Aufträge von Kunden außerhalb des Konzerns« oder »Erreiche beim Ranking der Teams einen möglichst guten Platz«. Diese Zielvorgaben wurden von Wenn-dann-Regeln begleitet, die besonders durch das Prozesshandbuch »Neue Arbeitsabläufe« vorgegeben wurden (siehe Luhmann 2000: 263ff zu Konditionalprogrammen). Regeln wie »Wenn eine Anfrage für Instandsetzung kommt, prüfe, ob die Kundendaten gespeichert sind« oder »Wenn eine Wertgrenze von 2500,- Euro überschritten ist, reiche die Anfrage zur Klärung technischer Details an den Teamleiter weiter« waren für Teams verbindlich (vgl. Handbuch Neue Arbeitsabläufe: 6). Wegen der räumlichen Distanz zwischen der Zentrale bzw. den Niederlassungen und den Handwerksteams war es jedoch für die übergeordneten Instanzen kaum möglich, die Einhaltung der Konditionalprogramme, aber auch vieler detaillierter Zielvorgaben zu überprüfen. Erfasst wurde von der Zentrale nur noch, inwiefern einige wenige übergreifende Zielvorgaben erfüllt wurden oder nicht.

Das sich in den Handwerksteams ausbildende Unterleben wurde für die Zentrale von TFM immer mehr zum Problem.<sup>8</sup> Die in den Handwerksteams entwickelten dezentralen Prozesse

8) Auch dieser Prozess ist aus Organisationen mit widersprüchlichen Zwecksetzungen bekannt. Wenn das universitäre Personal die sich aus der widersprüchlichen Zweckprogrammierung ergebenden Freiräume dafür nutzt, allzu esoterische Forschungsinteressen zu pflegen, können sich die Effekte für die Universitätsspitze als ein Qualitätsproblem der Lehre präsentieren. Wenn die Entwicklungshilfeprojekte ihre Lösungen zu »flexibel« wählen und die dezentral entwickelten Lösungen eine zu hohe Aufmerksamkeit erreichen, dann muss sich die Zentrale mit Problemen der Korruption auseinandersetzen.

konnten die Kundenanforderungen in Bezug auf Preis, Schnelligkeit und Abrechnungsgenauigkeit häufig nicht erfüllen, was dann als übergreifendes Qualitätsproblem an die Führungsspitze von TFM herangetragen wurde, oder die Handlungen der Handwerker entsprachen nicht den Formalvorgaben, denen TFM zu folgen hatte. Das unter dem Begriff Kaizen laufende Beratungsvorhaben war der Versuch, dieses Unterleben in den Griff zu bekommen. Bei TFM bildete sich im Schatten der Formalstruktur von TFM eine Vielzahl von selbst gestrickten Prozessen aus. Diese selbst gestrickten Prozesse hatten dabei nicht – wie es die Organisationsliteratur über Informatilität der fünfziger Jahre suggeriert hatte – vorrangig eine positive Funktion für die einzelnen Mitglieder. Es ging bei den sich ausgebildeten Devianzen nicht darum, den Mitgliedern ein Drücken vor der Arbeit, ein Ausüben spaßvoller Freizeitaktivitäten in der Arbeitszeit oder ein Erschließen attraktiver Nebenverdienste zu ermöglichen. Vielmehr hatten die vom Regelwerk abweichenden selbst gestrickten Prozesse die Funktion, die Leistungsfähigkeit der Handwerksteams aufrechtzuerhalten.

Beispielsweise verfügten einige Handwerksteams über eine Vielzahl von Räumen – und zwar trotz der Vorgabe des Managements, dass die von den Flughäfen zur Verfügung gestellten Werkstatt- und Lagerräume reduziert werden sollten. Ein Großteil der verwalteten Räume war jedoch »illegal« und tauchte in keiner Aufstellung des vermietenden Konzerns oder der mietenden Gebäudemangementfirma auf. Über die Jahrzehnte hatten sich Wartungsteams immer wieder Lüftungsräume, Stauräume unter Rolltreppen, ehemalige Fahrzeugwärteräume und vergessene Abstellräume »angeeignet«. Diese Räume hatten sich über die Jahre zu bequemen Einzelarbeitsplätzen für Mitarbeiter entwickelt, die teilweise mit Tapeten, Teppichen, Mikrowellenherden und in einem Fall mit einem Le Pen-Bildchen ausgestattet waren. Weder die Teamleiter noch die Mitarbeiter hatten ein Interesse daran, diese »illegalen Räume« aufzulösen, weil sie bei der Mietberechnung nicht anfielen, gleichzeitig so aber über den ganzen Komplex dezentrale Lager- und Arbeitsräume zur Verfügung standen.

Ein weiteres Beispiel betraf die Bildung von Ersatzteillagern. Die offizielle Geschäftspolitik sah vor, die Materiallager der Teams auf ein Minimum zu reduzieren. Die Logik dahinter war, dass möglichst wenig Kapital durch die Vorratshaltung von Ersatzteilen gebunden werden sollte. Stattdessen sollten Ersatzteile bei Bedarf von zentralen Beschaffungsstellen oder von externen Zulieferern zugeschickt werden. Da diese Form der Beschaffung jedoch häufig sehr lange dauerte, vertrauten die Team-Mitglieder eher auf ein selbstorganisiertes Ersatzteilmanagement. So bildete sich neben den offiziellen »weißen Lagern« eine Vielzahl von »schwarzen Lagern« aus. Diese schwarzen Lager wurden dann regelmäßig dadurch bestückt, dass beispielsweise bei Reparaturaufträgen häufig mehr Material als nötig bestellt wurde und so Reparaturaufträge kurzfristig erfüllt werden konnten.

### **3. Die Funktion von Informatilität und Illegalität und die Schwierigkeit ihrer Thematisierung im Beratungsprozess**

In den betriebs-, ingenieur- und arbeitswissenschaftlichen Organisationsansätzen, die die Praxis der Organisationsberatung am stärksten geprägt haben, gibt es zwei auf den ersten Blick entgegengesetzte Formen des Umgangs mit Informatilität – oder weitergehend mit Illegalität (vgl. Drepper 2001: 33f). In dem von Frederick Taylor entwickelten Konzept der wissenschaftlichen Betriebsführung dominierte die Vorstellung, dass alle in einer Organisation ablaufenden Prozesse formalisiert werden müssen. In dieser Zelebrierung des Formellen waren Informatilität oder gar Illegalität Pathologien, die auf ein Versagen des Managements hindeuteten (vgl. Taylor 1967; siehe auch Fayol 1916; zur Kritik siehe Weltz 1988: 102; Kieser 1995: 82ff).

In dem in Abgrenzung von Taylor entstandenen *Human Relation-Ansatz* lässt sich eine Zelebrierung des Informellen beobachten. Die informellen Gruppenprozesse, die sich jenseits der offiziellen Arbeitsstruktur ausbilden, seien nicht nur der Hort der Menschlichkeit in einer entfremdeten Arbeitswelt, sondern auch der Schlüssel zu einer gesteigerten Wirtschaftlichkeit. Es käme, so die Konzeption der Human Relation-Bewegung, darauf an, diese informellen Prozesse in formal akzeptierte Arbeitsverfahren zu überführen (vgl. Roethlisberger/Dickson 1939; Mayo 1948; zur Kritik siehe Luhmann 1964: 376; Jackall 1988: 138).

Der dominierende Strang des Qualitätsmanagements hat den Anspruch, die auf die wissenschaftliche Betriebsführung zurückgehende Rationalisierungslogik mit dem aus dem Human Relation-Ansatz stammenden Humanisierungsgedanken zu verknüpfen. Die Existenz informellen Arbeitsverhaltens, verdeckter Spielräume und leistungsrelevanter Reserven wird insofern als Ansatzpunkt für die Qualitätsmaßnahmen gesehen, als sie in optimierte und allgemein akzeptierte Verfahrensweisen überführt werden sollen (vgl. auch Schumann et al. 1994: 37). Man setzt an den informellen Aspekten der Organisation an, um sie in formalisierte Arbeitsbedingungen zu überführen.

In der Systemtheorie bezeichnet man diese Überführung in Formalstruktur als Entscheidungen über Entscheidungen (Entscheidungsprämissen), die an die Stelle von unentschiedenen Entscheidungsprämissen treten. Entscheidungsprämissen sind in dem Verständnis Luhmanns Vorgaben, die für eine Vielzahl von anderen Entscheidungen gelten. Es werden über Programme Kriterien festgelegt, wann Mitarbeiter regelgerecht oder regelwidrig handeln, oder über Kommunikationswege, wer mit wem wie zu kommunizieren hat (vgl. Luhmann 2000: 222ff). Die Mitarbeiter werden über die Mitgliedschaftsregel angehalten, sich an diese Programme und Kommunikationswege zu halten. Sie sind sich bewusst, dass sie ihre Mitgliedschaft riskieren, wenn sie sich nicht an die Programmstruktur der Organisation halten oder die hierarchischen bzw. lateralen Kommunikationswege ignorieren (vgl. Luhmann 2000: 80ff).

### 3.1. Formalisierung als Entscheidung von Team und Zentrale

Ein Teil der Entscheidungsprämissen kann vom Team oder vom Teamleiter festgelegt werden. Es kann dezentral darüber entschieden werden, wie die Bereitschaft organisiert ist, wer der Ansprechpartner für den Kunden ist oder wer den Teamleiter in Abwesenheit vertritt. Viele Entscheidungsprämissen können jedoch nicht vom einzelnen Team geändert werden. Wenn der Arbeitsprozess durch die Neuanschaffung einer Maschine optimiert werden soll, muss sich das Handwerksteam diese Investition genehmigen lassen. Wenn bei einem Workshop herauskommt, dass das von der Zentrale vorgesehene Standardverfahren für diestellung einer Rechnung über 1000 Euro sechs Wochen dauert, durch sieben Hände geht und am Ende drei Stunden Arbeitszeit in Anspruch nimmt, dann muss, so die Vorstellung, diese Prozedur auf der Ebene des zuständigen Vorstandes geändert werden. Wenn festgestellt wird, dass es in den Handwerksteams notwendig ist, Lager für Ersatzteile anzulegen, auch wenn die offizielle Politik des Unternehmens vorsieht, dass in den Wartungsteams die Lagerhaltung gegen Null gedrückt werden soll, dann müsse, so die Logik des Beratungsansatzes, eine Sondergenehmigung durch die vorgesetzte Stelle eingeholt werden.

Das Prinzip der *Kaizen*-Beratung sieht vor, dass Probleme, die von den Workshop-Beteiligten nicht bearbeitet werden können, in der Hierarchiekette nach oben weitergereicht werden. Bei TFM wurde von den Organisationsberatern in diesem Sinne vorgeschlagen, eine solche Programmkritik zu institutionalisieren. In jedem Workshop sollten »systematisch Anregungen zur Optimierung der Geschäftsprozesse gesammelt werden«. Während der Workshops sollten Mitglieder der Geschäftsleitung telefonisch zur Verfügung stehen, um kurzfristig eine illegale Routine zu einem offiziellen Programm zu erklären. Regelmäßige

Abweichungen in den Handwerksteams sollten anonymisiert auf einem Workshop der Geschäftsführung diskutiert werden. Im Mittelpunkt dieser Workshops sollte die Frage stehen, was die Leitung aus den Team-Workshops lernen kann und wie die Geschäftsprozesse geändert werden können (Dokument Anregungen und Potentiale für die Flächenphase).

Hinter dieser Beratungsideologie steckt die Auffassung, dass die während der Beratungsprojekte durchgeführten Kontrollen zwei Funktionen haben können: Einerseits können die Kontrollen die Funktion haben, das Verhalten in den Teams den Geschäftsprozessen des Unternehmens anzugeleichen. Wenn das Handeln der Teammitglieder von den vorgeschriebenen Programmen abweiche, sei dies ein Problem der Teammitglieder, die auf Vordermann gebracht werden müssten. Andererseits haben die im Rahmen der Workshops durchgeführten Kontrollen auch die Funktion, die Nützlichkeit der Programme zu überprüfen. Wenn Teammitglieder permanent von einem Programm abweichen, dann sei das nicht primär ein Problem der Teammitglieder, sondern eines der Programme. Konsequenz müsse dann nicht eine Anpassung der Handlungen an die Programme, sondern eine Anpassung der Programme an die Handlungen sein.

In der systemtheoretischen Organisationsforschung werden die beiden Funktionen mit der Gegenüberstellung eines »strukturkonservativen« und eines »strukturkritischen« Kontrollbegriffs bezeichnet. Die Idee Niklas Luhmanns (1973: 324ff) ist, dass beim Abweichen vom vorgeschriebenen Programm nicht automatisch der Abweichende bestraft wird, sondern dass lediglich die Rechtfertigungslast neu verteilt wird. Bei einem regelkonformen Verhalten ist der Handelnde auf der sicheren Seite. Die Regelung kann im Einzelfall noch so schwachsinnig sein. Der Verweis auf die in den Geschäftsprozessen festgelegte Prozedur reicht aus, um die Handlung des Mitarbeiters zu rechtfertigen. Bei der Abweichung vom vorgeschriebenen Programm verlagert sich nun, so Luhmann, die Beweislast. Der Abweichende muss mit dem Hinweis auf Systemanforderungen rechtfertigen, weswegen er so (regelabweichend) und nicht anders (regelkonform) gehandelt hat.

Es fiel jedoch auf, dass die dezentral aufgeworfenen Probleme von den zuständigen Mitarbeitern in den Spaltenpositionen kaum aufgegriffen wurden. Die Spalte der Organisation schien kapazitätsmäßig überfordert zu sein, wenn sie sich mit den Detailproblemen der Handwerksteams intensiver auseinander setzte. Dies wurde noch dadurch verschärft, dass die Probleme nicht von einem Vorstandsbereich allein gelöst werden konnten, sondern zwischen verschiedenen Bereichen abgestimmt werden mussten. Solche Abstimmungen zwischen Vorstandsbereichen unterliegen einem hohen Maß an Willkür und Beliebigkeit. Auch sinnvoll durchgeplante Vorschläge für Regelsetzungen scheitern, so eine Einsicht Niklas Luhmanns, an dem »einfachen System unmittelbarer Interaktion«. Sie fallen oft den »Zufälligkeiten« des »relativ unstrukturierten Prozessverlaufs« von Interaktionen in Spitzengremien zum Opfer (vgl. Luhmann 1972a: 276).

### *3.2. Die Grenzen der Formalisierung*

Die Formalisierung der Prozesse war deswegen schwierig, weil sich die in den Teams praktizierten informellen Prozesse nicht – wie es die *Kaizen*-Logik behauptet – vorrangig aus Gedankenlosigkeit, Schludrigkeit oder Unwissenheit ausbildeten, sondern Reaktionen auf widersprüchliche Anforderungen an die Handwerksteams waren.

In einem Workshop gab es die Situation, dass sich ein Wartungsteam mit Händen und Füßen dagegen wehrte, ein Kleinteillager aufzuräumen. Dies erschien den *Kaizen*-Beratern irrational, weil ein gut geordnetes Lager allen Mitarbeitern die Materialsuche erleichtert hätte. Erst in Randgesprächen wurde den Beratern dann mitgeteilt, dass auch Fremdfirmen Zugang zu diesem Lager hätten, wenn sie ihre Reparaturleistungen günstiger als das Handwerksteam anbieten. Da die Kleinteile offiziell im Besitz des Kunden waren, konnte man den Fremdfir-

men den Zugang nicht verwehren. Die Strategie des Teams war es aber, ein solches Chaos im Lager zuzulassen, dass nur die »Lagerexperten« des eigenen Teams die notwendigen Teile finden konnten. So konnte eine Entnahme von Teilen durch die Fremdanbieter weitgehend ausgeschlossen werden, weil diese sich nicht in dem Chaos zurechtfanden. Ein nach Kaizen-Maßstäben aufgeräumtes Lager hätte jedoch diesen Fremdfirmen den Zugang zu den Klein-teilen erleichtert und damit beim Kunden die Tendenz verstärkt, Aufträge auch an Fremdfir-men zu vergeben (vgl. Beobachtung Workshop Paris). Für die Organisation TFM war diese organisierte Unordnung funktional, weil sie – auf Kosten des Kunden – die eigene Monopol-stellung stärken konnte.

In einem Team fiel beispielsweise auf, dass das Abrechnungssystem eine überraschende Verteilung der Aufträge in die Kategorien Instandsetzung, Wartung, Entstörung und Not-dienst zeigte. Vom Gesamtarbeitsaufkommen des Handwerksteams waren lediglich 12% ge-plante Instandsetzungen und 7% Wartungen, während 30% auf Montagen und sogar 51% auf Entstörungen und Notdienst entfielen. Wenn diese Zahlen die Arbeitsrealität des einzelnen Handwerkers widergespiegelt hätten, dann hätte dies bedeutet, dass dieser über die Hälfte der Arbeitszeit nur mit Notdiensten beschäftigt gewesen wäre – eine Zahl, die sich nicht mit der Selbstwahrnehmung der Handwerker decken ließ. Hintergrund dieses hohen Anteils an Notdiensten und Entstörungen war, dass für diese ein vereinfachtes Auftragseinleitungsver-fahren galt und deswegen eine Vielzahl von Instandsetzungs-, Inspektions- und Montageauf-trägen zu Notdiensten umdefiniert wurden. Bei Notfällen reichte ein Anruf auf das Handy des Handwerkers, damit mit der Arbeit begonnen werden konnte. Der Auftrag brauchte erst nachträglich vom Service-Team eröffnet zu werden. Dagegen waren die Verfahren der Auf-tragseinleitung bei Instandsetzung, Inspektion und Montage äußerst umständlich und verlangten die Hinzuziehung der Teamleiter, der Ingenieursbüros und der Servicebüros, bevor mit dem Auftrag begonnen werden durfte (vgl. Beobachtung Workshop Lyon).

In einem anderen Workshop fiel auf, dass in den Werkstätten des Wartungsteams völlig unkoordiniert Schrott gesammelt wurde. Die Schrottcontainer des Werkes, von dem das Team seine Aufträge erhielt, waren in Reichweite. Die Berater entwickelten mit den Mitar-beitern einen Prozess, mit dem der Schrott sofort in die Container verbracht werden konnte. Es bildeten sich jedoch immer wieder neue Schrothaufen in der Werkstatt. Teilweise wan-derte der Schrott aus den Schrottcontainern auch wieder zurück in die Werkstätten. Unter der Hand wurde den Beratern vom Teamleiter zu verstehen gegeben, dass man doch den Schrott lieber nicht weiter thematisieren sollte, weil der Verkauf des Schrotts durch das War-tungsteam (und nicht über das Werk) zur Aufbesserung der Bilanz des Handwerkteams ge-nutzt wurde (vgl. Beobachtung Workshop Nizza).

Die Versuche der Berater, unter dem Label »Kaizen« die Einhaltung der formalisierten Regeln durchzusetzen, wurden von den Teams unterlaufen, weil bei der Durchsetzung der Regeln schwere Folgeprobleme für die eigene Arbeitsweise erwartet wurden. Die verordnete Aufhebung der »organisierten Unordnung« in den Lagern wurde als ökonomische Bedro-hung für TFM wahrgenommen. Die formal richtige Zuordnung von Aufträgen in die Katego-rien Instandsetzung, Wartung, Entstörung und Notdienst wurde als Verlust von Reak-tions-schnelligkeit betrachtet. Inwiefern diese Annahmen der Teams stimmten, konnte letztlich in dem Projekten nicht überprüft werden, weil die Sorge um Folgeschäden eines regelkonfor-men Verhaltens zu hoch war.

Was steckte aber jetzt hinter der starken Neigung zum regelabweichenden Verhalten in dieser Organisation?

Organisationen mit widersprüchlichen Zwecksetzungen sind Musterbeispiele dafür, dass die Erhaltung des Bestandes einer Organisation häufig Leistungen erfordert, die einander wi-dersprechen. Die Bestandsvoraussetzung einer Organisation kann häufig, so Niklas Luh-

mann, nur durch Handlungen erfüllt werden, die »zugleich dysfunktionale Folgen für andere Bestandsprobleme nach sich ziehen« (vgl. Luhmann 1964: 154). Wenn man beispielsweise im Falle von Universitäten versuchte, die Qualität der Lehre durch tägliche Anwesenheitspflichten oder durch eine effektive Verhinderung der kleinen Tricks zur Lehrdeputatsreduktion zu steigern, dann ließen sich nur schwer gleichzeitig die Formalanforderungen an die Forschungsaktivitäten hochschrauben. Wenn im Falle von Entwicklungshilfeprojekten die Programme zur Mittelverwendung verschärft werden, dann hat dies Auswirkungen auf die Handlungsspielräume der lokalen Verantwortlichen, die ihre Projekte immer wieder den sich wandelnden politischen, sozialen und ökonomischen Gegebenheiten anpassen müssen. Wenn man ein Industrieunternehmen allein nach den »technischen Anforderungen der Produktionsaufgabe« gliedern könnte, dann würde dies jedoch auf Kosten anderer Anforderungen gehen, beispielsweise der Kapitalgeber, der arbeitenden Mitglieder oder der Vertreter der weiteren Öffentlichkeit (vgl. Luhmann 1964: 88).<sup>9</sup>

Diese widersprüchlichen Bestandsvoraussetzungen können nicht durch Entscheidungen auf der Formalebene gelöst werden. In Organisationen kann es immer nur eine »konsistent geplante, legitime formale Erwartungsordnung« geben. Werden Mitglieder mit einer Überzahl offensichtlich widersprüchlicher, formalisierter Erwartungen konfrontiert, kann das Handeln der Organisationsmitglieder nicht mehr gebunden werden, weil sie sich jeweils auf die für sie gerade besonders sinnvolle Regel berufen (vgl. Luhmann 1964: 155). Organisationen reagieren deswegen auf widersprüchliche Bestandsvoraussetzungen mit einem hohen Maß an Illegalität (vgl. Luhmann 1964: 154).<sup>10</sup> Da Organisationen zu ihrer Erhaltung »eine Fülle von Leistungen brauchen, die nicht als formale Erwartungen formuliert« und »als exklusive Aufgabe zugeteilt werden können«, bleibt dem Management häufig nichts anderes übrig, als diese Illegalität zu akzeptieren oder sogar zu fördern (Luhmann 1964: 86).<sup>11</sup>

#### **4. Die Bedrohung der Informatilität und Illegalität: Zensurmechanismen oder Einbindung**

Durch den Beratungsprozess bei TFM drohten die informellen Lösungen an die organisationsinterne Öffentlichkeit gezerrt zu werden. Es hätte deutlich werden können, dass die im Handbuch »Neue Arbeitsabläufe« festgelegten Prozeduren in vielen Handwerksteams kaum beachtet wurden und Auftragsannahmen und Abrechnungen nach selbst gestrickten Lösungen erfolgten. Die auch strafrechtlich problematischen »Tricksereien« bei der Vergabe von Unteraufträgen hätten dem Niederlassungsleiter bekannt werden können. Die Unternehmensspitze hätte mitbekommen können, dass die teilweise chaotischen Lager die Funktion hatten, Fremdfirmen den Zugang zu Ersatzteilen zu verwehren.

- 
- 9) Wenn deren Interessen innerhalb der Organisation abgebildet werden würden, dann wäre diese zwar im Verhältnis zu ihrer Umwelt »besser balanciert«, aber dafür mit »internen Widersprüchen belastet«. Die »Probleme der Umweltanpassung« würden »in interne Probleme verwandelt«. Durch Verwandlung in interne Probleme ergäben sich »andere Formen der Problemlösungen«. Die Organisation schafft innere Problemverarbeitungsmechanismen. Es werden Vorgänge entwickelt, mit denen die widersprüchlichen Anforderungen intern koordiniert werden können. Es bilden sich sowohl formale als auch informale Mechanismen der »Streitschlichtung« und »Machtentfaltung« aus (vgl. Luhmann 1964: 88).
  - 10) Für Luhmann (1964: 154) ist dies ein wesentlicher Grund, weshalb das »Zweckmodell, d.h. die ausschließliche Orientierung am Organisationszweck, als Theorie abgelehnt werden« musste.
  - 11) Für eine eindrucksvolle Schilderung, wie weit eine solche Akzeptanz von Illegalität gehen kann, siehe die Fallstudie von Joseph Bensman und Israel Gerver (1963) über Vergehen und Bestrafung in einer Rüstungsfirma.

#### 4.1. Workshops: Öffentlichkeit als Zensurmechanismen?

Die unmittelbare Reaktion in den Workshops war, die informellen Lösungen zu schützen. Gerade die Anfangsphase eines Workshops war durch ein »Fremdeln« der Mitarbeiter gegenüber den internen Organisationsentwicklern und Beratern gekennzeichnet (Interview Berater). In zwei Workshops wurde deutlich, dass der Teamleiter vorher den Mitarbeitern mitgeteilt hatte, dass man gegenüber den Externen vorsichtig zu agieren hätte (vgl. Beobachtung Workshop Nizza und Straßburg). In der Phase der Problembestimmung wurden häufig Themen gewählt, die nicht in der Verantwortung des Teams lagen. Bei der Diskussion wurden mit »Impfung gegen Hepatitis«, »Desinfektionsanlagen in den Duschen«, »Reinigung der Sozialräume durch die Flughafenreinigungsgesellschaft« oder »Informationen zur Jahresarbeitszeit« Themen bestimmt, für die die Niederlassungsleiter, die Stabsstellen der Zentrale oder andere Dienstleister des Konzerns verantwortlich waren (vgl. Beobachtung Workshop Paris).

Auf dieses Problem zielt André Kieserlings (2002: 1) Beobachtung von organisationsinterner »Öffentlichkeit als Zensurmechanismus«. Wenn bei Workshops alle Gruppen einer Unternehmenseinheit vertreten seien, dann bedeute dies vor allem, so Kieserling, dass »man auf Vertrauen und Diskretion nicht zählen« könne. Bei informellen Treffen mit Kollegen und manchmal auch mit Vorgesetzten könne man sich auf diese »wertvollen Ressourcen« verlassen, in einem Workshop würden diese Ressourcen aber allen zugänglich gemacht werden. Es hieße, die Intelligenz der Mitglieder gering zu schätzen, wollte man annehmen, dass sie unter den Bedingungen einer organisationsinternen Öffentlichkeit bereit wären, zu sagen, wo sie das Problem sehen.

Effekt sei, dass die Mitglieder in den Workshops in allgemeine Wertformulierungen fliehen würden. Es gibt, so Kieserling (2002: 2), in jeder Organisation eine Menge von Werten und Formeln, zu »denen man sich unter allen Umständen bekennen kann«. Von allen Mitgliedern könnte erwartet werden, dass »auch sie diese Werte schätzen oder jedenfalls nicht offen zugeben werden, dass sie es nicht tun«. Wolle man in den Workshops nicht völlig verstummen, dann empfehle es sich, sich in seinen Beiträgen auf die in der Organisation gepflegten Werte zu beziehen.

Die Argumentation einer Öffentlichkeit als Zensurmechanismus mag für bestimmte Veranstaltungsformen einleuchtend sein. Der Zensurmechanismus lässt sich bei Kongressen, Konferenzen und Seminaren beobachten, in denen Mitglieder verschiedener Organisationen zusammenkommen. Die Zensurwirkung entsteht durch die Notwendigkeit der »Darstellung des Systems für Nichtmitglieder« (vgl. Luhmann 1964: 108ff).<sup>12</sup> Bei Abwesenheit von Nichtmitgliedern treten diese Zensurmechanismen vorrangig dann auf, wenn an den Veranstaltungen Top-Führungskräfte aus dem »Raumschiff der Unternehmenszentrale« teilnehmen. Dann wird auf den Veranstaltungen häufig Konsens zelebriert, die Beitragenden verfallen in die Pflege der allseits geteilten Unternehmenswerte und Beobachter können den Eindruck bekommen, an einer religiösen Veranstaltung teilzunehmen.

Eine Generalisierung des Kieserlingschen Arguments auf organisationsinterne Workshop-Situationen insgesamt scheint mir jedoch fragwürdig. Der Zensurmechanismus in Workshops wird gerade durch die Eigendynamik von *Face to Face-Interaktion* außer Kraft setzt. Es bilden sich Ermüdungserscheinung gegenüber Phrasendrescherei aus, die nur selten durch

12) Viele Wissenschaftler, die monetär motiviert wurden, an solchen Tagungen für Manager teilzunehmen, berichten von starken Fluchtreflexen nach dem Abliefern ihres eigenen Vortrages. Tagungen soziologischer Sektionen sind aller akademischer Folklore zum Trotz im Vergleich zu solchen Managementtagungen wahrhaftig aufregende Veranstaltungen.

noch intelligenter gemachte Wertformulierungen aufgefangen werden können, sondern in der Regel zu einem Zwang zur Offenheit führt.

Dieser Prozess ließ sich in dem Beratungsprozess gut beobachten. Die reine Dauer der Workshops und die Wiederholung von Themen führte dazu, dass das Spielen von »Bullshit-Bingo« schnell an Attraktivität verlor.<sup>13</sup> Allein durch die Arbeit an Details der Auftragsvergabe, der Lagerhaltung oder der Abrechnung kamen immer mehr informelle Lösungen der Handwerksteams an die Oberfläche.

Welche Auswirkungen hat das Sichtbarwerden von Informalität und Illegalität in den Beratungsprozessen?

#### *4.2. Einbindungen der Berater in das Unterleben der Organisation*

In den einzelnen Workshops bildeten sich stillschweigende Vereinbarungen zwischen Teamleitern, Beratern und internen Organisationsentwicklern darüber aus, welche informellen Aspekte ansprechbar waren und welche nicht. Ein Team signalisierte deutlich, dass man bereit sei, sich aktiv an der Freiräumung einiger genutzter Räume zu beteiligen, wenn die Grundproblematik der weit über zwanzig belegten, aber nicht offiziell registrierten Räume nicht angesprochen würde (Beobachtung Workshop Paris). In einem anderen Team wurde den Beratern Zugang zu den Daten über die verschiedenen Arten der Auftragsvergabe gewährt, dafür aber erwartet, dass der hohe Anteil an kaschierten Notdiensten in dem Team nicht offen problematisiert wurde (Beobachtung Workshop Montpellier). In einem anderen Team wurde unter dem Begriff »Modell Lyon« sogar ein lange Zeit praktizierter Abrechnungsvorgang so verändert, dass er für das Team eine Arbeitserleichterung darstellte, aber eindeutig den Vorgaben des Prozesshandbuchs widersprach (Beobachtung Workshop Lyon).

Interessant ist, dass die Berater im Laufe des Prozesses immer weiter in das Unterleben der TFM-Handwerksteams hineingezogen wurden. Bei der Rekonstruktion einer Auftragsabwicklung in einem Team wurde deutlich, dass in dem behandelten Beispielfall keine konkurrenzenden Angebote für Aufträge eingeholt worden waren, sondern vielmehr der Subunternehmer mit Wissen des Teamleiters fingierte Angebote von Konkurrenten eingereicht hatte. Nach einem kurzen Stocken im Workshop wurde dieses »Detail« dann von allen Beteiligten geflissentlich übergangen (Beobachtung Workshop Montpellier). In einem anderen Fall zeigten die Handwerker bei einer Tour durch das Unternehmen auch Räumlichkeiten, die offiziell gar nicht von Technical Facility Management genutzt werden durften. Diese Räume wurden im stillen Einvernehmen zwischen Beratern, internen Organisationsentwicklern und Teamleitern im Workshop nicht angesprochen, weil sie offiziell nicht im Raumplan verzeichnet waren (Beobachtung Workshop Paris).

Besonders in den Abschlusspräsentationen für das Top-Management wirkten die externen Berater und die internen Organisationsentwickler aktiv am Schutz der informellen Lösungen mit. Bei einem anderen Workshop wurde unter anderem der Einsatz von Multi-Cars optimiert. Nach der offiziellen Fuhrparkregelung der Zentrale durfte das Team jedoch diese über dreißig Jahre alte Mischung zwischen Gabelstapler und Kleinwagen nicht mehr besitzen. Bei

---

13) Bullshit-Bingo ist ein gerade bei subalternen Mitarbeitern beliebtes Spiel, bei dem das Vorkommen von Wertformulierungen wie »Synergie«, »Effizienz« oder »Kundennähe« mitgezählt wird. Wenn ein Wort mehr als fünf Mal in den Diskussionen erwähnt wurde, ruft der Mitarbeiter, der dieses Wort mitgezählt hat, (leise) Bingo. Mit dem Bologna-Prozess und den einsetzenden Evaluationsorgeln gewinnt dieses Spiel auch in akademischen Gremien an Attraktivität. Mit Blick auf die laufende Wissenschaftsratsevaluation der Soziologie könnte man »Exzellenz«, »Internationalität« und »Interdisziplinarität« als Begriffe vorschlagen (vgl. für eine ausführliche Liste Forschung & Lehre 12/2006, S. 728).

der Abschlusspräsentation mit dem Niederlassungsleiter verschwanden diese Wagen – mit der stillschweigenden Zustimmung von Beratern und Organisationsentwicklern – aus dem Blickfeld (Beobachtung Workshop Straßburg). Bei einem Rundgang am Ende des Workshops mit dem Niederlassungsleiter und den Vertretern der Konzernzentrale wurden die aufgeräumten Lager präsentiert. Es wurde dabei der Eindruck vermittelt, die Gäste bekämen alle von TFM an diesem Standort genutzten Räume zu sehen. Während der Tour trat jedoch ein jüngerer Handwerker in TFM-Uniform aus einem der illegalen Räume heraus und lief dem Niederlassungsleiter direkt in die Arme. Sofort begannen Teamleiter und Berater, den Vorfall mit Verweis auf einen anderen Rationalisierungserfolg zu überspielen und den Niederlassungsleiter von diesem Raum abzulenken (Beobachtung Workshop Straßburg).

Warum ließen sich die Berater in das Unterleben der Handwerksteams hineinziehen? Geraide wegen des partizipativen Ansatzes des *Kaizen*-Programms waren die Berater auf die Mitarbeit der Handwerker angewiesen. In der Beratungsliteratur wird dieses Phänomen als »zweiter Vertrag« von Beratern bezeichnet. Der Berater einigt sich mit seinem Auftraggeber, der ihn auch bezahlt, auf einen »ersten Vertrag«. Dieser »erste Vertrag« stellt aber nicht sicher, dass auch die Betroffenen sich auf den Beratungsprozess einlassen. Deswegen, so die Standardauffassung in der Beratungsliteratur, sei es nötig, einen nicht formalisierten »zweiten Vertrag« zum Beispiel mit den Workshoppartnern zu schließen (vgl. Wimmer 1993: 84ff; Zwingmann et al. 2000: 180ff).

Der Umgang mit der Informatilität im Beratungsprozess wurde stark dadurch beeinflusst, mit welchen Ensemblestrukturen man es jeweils zu tun hatte. Bei Ensembles handelt es sich um eine Gruppe von Personen, die gemeinsam eine Rolle aufbauen. Jedes Ensemblemitglied muss sich dabei auf das gute Benehmen der anderen Mitglieder verlassen können. Diese Abhängigkeit innerhalb eines Ensembles überbrückt hierarchische und funktionale Differenzen innerhalb einer Organisation, teilweise sogar auch über Organisationsgrenzen hinweg (vgl. Goffman: 1971: 83ff).

Während des Beratungsprozesses veränderte sich die Zusammensetzung der Ensembles immer wieder. Waren die externen Berater und die internen Organisationsentwickler unter sich und diskutierten über den Umgang mit den informellen Prozessen, standen die beiden Gruppen sich tendenziell als zwei Ensembles gegenüber. In der Workshopsituation mit den Handwerkern bildeten sie sowohl in der Eigen- als auch in der Fremdwahrnehmung ein Ensemble. Als in einem Workshop der Leiter der internen Organisationsentwickler vor den Handwerkern die Berater kritisierte, wurde damit gegen die Regeln einer impliziten Ensemble-Bildung verstößen und dadurch der Workshop fast gesprengt. Bei den Präsentationen für die Niederlassungsleiter und die Vertreter des Unternehmensvorstandes bildeten die Berater, internen Organisationsentwickler und Handwerker ein Ensemble, das versuchte, die Informatilität in den Teamprozessen vor Einblicken durch »Externe« zu schützen.

#### *4.3. Die schwierige Trennung zwischen funktionaler und funktionsloser Regelabweichung*

Aus der Perspektive der Systemtheorie wird *nicht* jede Form von Normen- oder Regelabweichung in der Organisation als funktional betrachtet. »Brauchbare Illegalität« liegt nur dann vor, wenn die Normen- oder Regelabweichung für die Organisation selbst funktional ist. Das stellt den zentralen Unterschied zum Funktionalismus der frühen US-amerikanischen Organisationssoziologie dar, in der häufig auch solche Regelabweichungen als funktional bezeichnet werden, die letztlich nur einzelnen Personen, Teilgruppen der Organisation oder Interessengruppen außerhalb der Organisation dienen.<sup>14</sup> Die Systemtheorie bindet dagegen

14) Unter diesem Gesichtspunkt müsste meines Erachtens das Pionierwerk von Philip Selznick (1949) über die Tennessee Valley Authority gelesen werden.

den Begriff der Funktionalität an das jeweils beobachtete System. Es geht also bei der Analyse von Regelabweichungen in Organisationen vorrangig um die Frage, inwiefern diese für die Organisation (und nicht für einzelne Teams oder einzelne Personen) funktional ist.

Damit entsteht ein diskriminierendes Prinzip, mit dem brauchbare Informalität oder Illegalität genauer bestimmt werden kann. Wenn es um eine regelwidrige Einkommenssteigerung durch Korruption oder Arbeitserleichterung auf Kosten der Organisation geht, würde Luhmann nicht von einer Funktion dieser Form von Informalität für die Organisation sprechen. Auch wenn beispielsweise Mitarbeiter im Produktionsbereich selbst unter Bedingungen einer restriktiven Arbeitsorganisation eigene »Spiele« betreiben, dann ist dies nicht automatisch »brauchbare Illegalität«. Erst wenn diese Spiele, wie von Michael Burawoy eindrucksvoll geschildert, dazu dienen, die Arbeiter an der Herstellung eines Konsenses auf dem Shopfloor mitarbeiten zu lassen und darüber letztlich der Organisation Flexibilitätsvorteile zu verschaffen, würde man von brauchbarer Illegalität im engeren Sinne sprechen.

Der Beratungsprozess war dadurch gekennzeichnet, dass die Trennung zwischen funktionaler und nichtfunktionaler Informalität nur schwer festzustellen war: Wann sind schwarze Kassen für die Organisation funktional – nur wenn von diesen Geldern sonst nicht finanzierte Ersatzteile gekauft werden oder auch wenn diese zur Finanzierung besonderer Ausstattungen im Aufenthaltsraum genutzt werden? Stellen die illegalen Räume lediglich kostenlose Werkstattmöglichkeiten nahe den Einsatzorten dar oder bieten sie nicht auch komfortable Schutzräume für Mitarbeiter, die sich der Aufsicht der Hierarchie entziehen wollen? Ist die nicht regelkonforme Definition von Instandhaltungsaufträgen als Notdienst ein effizientes Mittel zur Beschleunigung organisatorischer Prozesse, und wird damit ein für die Organisation nicht funktionaler Schlendrian bei der Arbeitsplanung ermutigt?<sup>15</sup>

Während, wie oben gezeigt, das Phänomen der Regelabweichung in den Beratungsprozessen angesprochen werden konnte, war aber die Frage, ob eine Regelabweichung der Organisation oder vielleicht nur einzelnen Mitgliedern diente, nicht besprechbar. Wenn es aktive Zensurmechanismen in den Workshops gab, dann bezog sich dies nicht auf die Frage, welche Regelabweichung es gab, sondern auf die Frage, wem die Regelabweichung nutzte. Von den Teammitgliedern wurde jede identifizierte Regelabweichung mit einem Verweis auf die Funktionalität für die Organisation gerechtfertigt und eine Diskussion über die Funktionalität unterbunden.

## 5. Schlussbemerkungen – Systemtheoretische Zugänge zur Regelabweichung

An Beschreibungen von Regeln und Regelabweichungen mangelt es gerade in der Soziologie nicht. Wir sind inzwischen informiert über illegale Schnapsbrennerei während der Prohibition in den USA, über Schummelleien in Schulen und Universitäten, Nepotismus in Afrika (vgl. z.B. Williams 1970: 421), das Verpfeifen von Fußballspielen oder die Parteispendenaffären bei christ- und sozialdemokratischen Parteien (vgl. Weick 1985; Ortmann 2003). Wir kennen das Produzieren von »Vorderwasser«, jenes Bevorraten von Akkordzettelchen, mit denen Arbeiter versuchen, sich Puffer für ruhigere Phasen in Unternehmen zu schaffen (vgl. Schumann et al. 1982). Wir wissen Bescheid über Regelabweichungen im

---

15) Ich bin mir nicht sicher, ob diese Frage von dem empirisch forschenden Wissenschaftler allein beantwortet werden kann. Er müsste zur Beantwortung dieser Frage den Standpunkt eines »Mega-Analystik« einnehmen, der sich traut, die Funktionalität sowohl der Formalisierung als auch der Formalisierung des gleichen Arbeitsprozesses einzuschätzen. Das Problem für den Wissenschaftler ist jedoch, dass man nur selten den gleichen Arbeitsprozess sowohl in formalisierter als auch informalisierter Form beobachten kann. So wären Aussagen über Funktionalität (oder gar Effizienz) nur eine Form intelligenter Spekulation.

Flugzeugbau (vgl. Bensman/Gerver 1963), über die kleinen Tricks der Briefträger zur Arbeitserleichterung (vgl. Harper/Emmert 1963) und über Streiks, die ausbrechen können, wenn ein Management versucht, Regeln durchzusetzen (Gouldner 1954).

Worin liegt jetzt angesichts dieser Vielzahl von Beschreibungen über Regelabweichung der Mehrwert eines systemtheoretischen Zugangs?

Ein zentraler Mehrwert besteht meines Erachtens darin, dass über einen systemtheoretischen Zugang der Blick für die Besonderheit der Regelabweichungen in ganz unterschiedlichen sozialen Situationen geöffnet wird. Damit unterscheidet er sich von einer soziologischen Tradition, in der Regelabweichungen ganz unterschiedlicher Natur weitgehend ungeordnet aneinandergereiht werden (vgl. beispielhaft Williams 1970; Popitz 1968 und zuletzt Ortmann 2003; siehe auch die Kritik von Falke 2003). Man ist in diesen Studien fasziniert von der Allgegenwart der Regelabweichung und behandelt den Verstoß gegen die stillschweigende Konventionen im Literaturbetrieb, die Gefechtspausen im Zweiten Weltkrieg, die punktuelle Anarchie beim venezianischen Karneval und den Kölschen Klüngel mit demselben analytischen Apparat.<sup>16</sup> Die Stärke der Systemtheorie – man verzeihe die tautologische Formulierung – ist, dass sie die unterschiedlichen Logiken in verschiedenartigen sozialen Systemen begreifbar machen und für ihre Analysen nutzen kann. Face to Face-Interaktionen sind eben etwas anderes als Gruppen. Familien haben andere Regeln als Organisationen. Die einzelnen Funktionssysteme wie Recht, Religion oder Politik haben ihre eigenen spezifischen Logiken und Programme. Deswegen ist für die Systemtheorie ein Gesetzesbruch etwas grundlegendes anderes als die Vernachlässigung einer Soll-Menge bei der Lagerhaltung. Deswegen ist eine Straftat etwas anderes als die Vernachlässigung eines allseits akzeptierten Taktgefühls auf einer Party. Deswegen kann der Besuch einer ukrainischen Prostituierten sowohl im System der Familie als auch bei entsprechender Prominenz im System der Massenmedien als eine Regelabweichung markiert werden, die Bezeichnung und Behandlung dieser Abweichung erfolgt aber nach grundlegend unterschiedlichen Regeln. Dadurch dass Luhmann über Mitgliedschaft zu einer präzisen Bestimmung von Organisation kommt, kann die Systemtheorie den Begriff der Formalität und Informatilität für genau diese eine soziale Ordnung reservieren und mit Referenz auf diese die Funktionalität einer Regelabweichung analysieren.

## Literatur

- Bachmann, Götz (2002): Teilnehmende Beobachtung, in: Kühl, Stefan/Petra Strotholz (Hg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch, Reinbek: Rowohlt, S. 323-360.
- Bailey, Frederick G. (1977): Morality and Expediency. The Folklore of Academic Politics, Oxford: Basil Blackwell.
- Barnard, Chester I. (1938): The Functions of the Executive, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bateson, Gregory et al. (1963): A Note on the Double Bind, in: Family Process, Jg. 2, S. 153-161.

16) Dies wird besonders deutlich bei Günther Ortmann (2003: 100 und 103f), der zum Beispiel vorschlägt, bei einem Zitat von Jorge Luis Borges (»Literatur ist ein Spiel mit stillschweigenden Konventionen. Teilweise oder ganz gegen sie zu verstößen, ist eine der vielen Freuden (und eine der vielen Verbindlichkeiten) des Spiels, dessen Grenzen wir nicht kennen.«) einfach das Wort »Literatur« durch »Organisation« zu ersetzen. Dann sei man mitten im Thema. Man fühlt sich an eine gewisse postmoderne Beliebigkeit erinnert, die ja auch in Teilen der Systemtheorie Einzug zu halten scheint. Das Treffen des analysierten Gegenstands tritt in den Hintergrund, wichtig sind elegante Formulierungen und Theoriekonstruktionen.

- Becker, Howard S./Blanche Geer (1957): Participant Observation and Interviewing: A Comparision, in: *Human Organization*, Jg. 16, S. 28-32.
- Benders, Joes; Mark van Bijsterveld (2000): Leaning on Lean. The Reception of a Management Fashion in Germany. In: *New Technology, Work and Employment*, Jg. 15, S. 50-64.
- Bensman, Joseph/Israel Gerver (1963): Crime and Punishment in the Factory: The Function Deviancy in Maintaining the Social System, in: *American Sociological Review*, Jg. 28, S. S. 588-598.
- Bohn, Ursula/Stefan Kühl (2004): Beratung, Organisation und Profession – Die gescheiterte Professionalisierung in der Organisationsentwicklung, systemischen Beratung und der Expertenberatung, München: unveröff. Ms.
- Bolte, Annegret/Stephanie Porschen, 2006: Die Organisation des Informellen. Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag, Wiesbaden: VS.
- Dalton, Melville (1948): The Industrial Rate Buster: A Characterization, in: *Applied Anthropology*, Jg. 7, S. 5-18.
- Falke, Gustav (2003): Warum die Polizei im Zweifel wegsieht, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 10.3.2003.
- Faust, Michael (1998): Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung, in: Howaldt, Jürgen/Ralf Kopp (Hg.): *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis*, Berlin: Edition Sigma, S. 147-182.
- Faust, Michael (2002): Warum boomt die Managementberatung? – und warum nicht zu allen Zeiten und überall? in: Schmidt, Rudi/Rainer Trinczek (Hg.): *Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven*, München; Mering: Hamp, S. 19-55.
- Fayol, Henri (1916): *Administration industrielle et générale, prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Paris: Dunod.
- Friedberg, Erhard (1993): *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris: Seuil.
- Goffman, Erving (1971): *The Presentation of Self in Everyday Life*, London: Penguin.
- Goffman, Erving (1973): *Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Gold, Raymond (1958): Roles in Sociological Field Observation, in: *Social Forces*, Jg. 36, S. 217-223.
- Graaf, Mulder van de/Richard Rottenburg (1989): Feldbeobachtung in Unternehmen. Ethnographische Exploration in der eigenen Gesellschaft, in: Reiner Aster/Michael Merkens/Michael Repp (Hg.): *Teilnehmende Beobachtung: Werkstattberichte und methodische Reflexionen*, Frankfurt a. M.; New York: Campus, S. 19-34.
- Groß, Claudia (2003): Unternehmensberatung - auf dem Weg zur Profession? in: *Soziale Welt*, Jg. 54, S. 93-116.
- Groth, Torsten (1999): Wie systemtheoretisch ist "Systemische Organisationsberatung"? Neuere Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie, 2. überarb. Aufl. Münster: Lit.
- Gouldner, Alvin W. (1954): *Wild Cat Strike*, New York: Harper.
- Haber, Samuel (1964): *Efficiency and Uplift. Scientific Management in the Progressive Era 1890-1920*, Chicago; London: University of Chicago Press.
- Harper, Dean/Frederick Emmert (1963): Work Behavior in a Service Industry, in: *Social Forces*, Jg. 42, S. 216-225.
- Iding, Hermann (2000): Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus, Opladen: Leske + Budrich.
- Iding, Hermann (2001): Hinter den Kulissen der Organisationsberater. Macht als zentrales Thema der soziologischen Beratungsforschung, in: Degele, Nina et al. (Hg.): *Soziologische Beratungsforschung*, Opladen: Leske + Budrich, S. 71-86.
- Imai, Masaaki (1991): *Kaizen: der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*, München: Langen Müller Herbig.

- Jackall, Robert (1988): Moral Mazes. The World of Corporate Managers, New York; Oxford: Oxford University Press.
- Kakar, Sudhir (1970): Frederick Taylor: A Study in Personality and Innovation, Cambridge: MIT Press.
- Kieser, Alfred (1995): Managementlehre und Taylorismus, in: Ders. (Hg.): Organisationstheorien, 2. Aufl. Stuttgart; Köln; Berlin: Kohlhammer, S. 57-90.
- Kieserling, André (2002): Öffentlichkeit als Zensurmechanismus, München: unveröff. Ms.
- Kieserling, André (2004a): Die Soziologie der Selbstbeschreibung, in: Kieserling, André (Hg.): Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung. Beiträge zur Soziologie soziologischen Wissens, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 46-108.
- Kieserling, André (2004b): Bildung durch Wissenschaftskritik. Universitäten zwischen Selbstbeschreibung und Soziologie, in: Kieserling, André (Hg.): Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung. Beiträge zur Soziologie soziologischen Wissens, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 81-118.
- Kühl, Stefan (2001a): Systemische Organisationsberatung – beobachtet, in: Bardmann, Theodor M./Torsen Groth (Hg.): Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung, Opladen: WDV, S. 221-226.
- Kühl, Stefan (2001b): Professionalität ohne Profession. Das Ende des Traums von der Organisationsentwicklung als eigenständiger Profession und die Konsequenzen für die soziologische Beratungsdiskussion, in: Degele, Nina et al. (Hg.): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung, Opladen: Leske + Budrich, S. 209-238.
- Kühl, Stefan (2002): Sisyphos im Management. Die verzweifelte Suche nach der optimalen Organisationsstruktur, Weinheim et al. Wiley.
- Luhmann, Niklas (1962): Der neue Chef, in: Verwaltungsarchiv, Jg. 53, S. 11-24.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1965): Grundrechte als Institution. Ein Beitrag zur Politischen Soziologie, Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1966): Recht und Automation in der öffentlichen Verwaltung. Eine verwaltungswissenschaftliche Untersuchung, Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1971): Reform des öffentlichen Dienstes, in: Luhmann, Niklas (Hg.): Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung, Opladen: WDV, S. 203-256.
- Luhmann, Niklas (1972a): Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen, in: Wössner, Jakobus (Hg.): Religion im Umbruch. Soziologische Beiträge zur Situation von Religion und Kirche in der gegenwärtigen Gesellschaft, Stuttgart: Ferdinand Enke, S. 245-285.
- Luhmann, Niklas (1972b): Rechtssoziologie, Reinbek: Rowohlt.
- Luhmann, Niklas (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen: WDV.
- Mayntz, Renate (1993): Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In: Héritier, Adrienne (Hg.): Policy-Analyse, PVS-Sonderheft 24, Sonderheft 24, Opladen: WDV, S. 39-56.
- Mayo, Elton (1948): The Human Problems of an Industrial Civilization, Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration.
- McKenna, Christopher D. (1995): The Origins of Modern Management Consulting, in: Business and Economic History, Jg. 24, S. 51-58.
- McKenna, Christopher D. (2006): The World's Newest Profession. Management Consulting in the Twentieth Century, Cambridge: Cambridge University Press.
- Mingers, Susanne (1996): Systemische Organisationsberatung – Eine Konfrontation von Theorie und Praxis, Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Ortmann, Günther (1994): Lean – Zur rekursiven Stabilisierung von Kooperation, in: Schreyögg, Georg/Peter Conrad (Hg.): Managementforschung 4. Dramaturgie des Managements, Berlin; New York: de Gruyter, S. 143-184.

- Ortmann, Günther (2003): Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Parsons, Talcott (1960): Structure and Process in Modern Societies, Glencoe, Ill.: Free Press.
- Popitz, Heinrich (1968): Über die Präventivwirkung des Nichtwissens. Dukelziffer, Norm und Strafe, Tübingen: Mohr.
- Roethlisberger, Fritz Jules/William J. Dickson (1939): Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Rottenburg, Richard (2002): Weit hergeholt Fakten. Eine Parabel der Entwicklungshilfe, Stuttgart: Licius und Lucius.
- Roy, Donald F. (1952): Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop, in: American Journal of Sociology, Jg. 57, S. 427-442.
- Scherf, Michael (2002): Beratung als System: Zur Soziologie der Organisationsberatung, Wiesbaden: DUV.
- Schumann, Michael et al. (1982): Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft, Frankfurt a.M.: EVA.
- Schumann, Michael et al. (1994): Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Produktionskonzepte, in: Beckenbach, Niels/Werner van Treeck (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt, Sonderband 9, S. 11-43.
- Selznick, Philip (1949): TVA and the Grass Roots, Berkeley: University of California Press.
- Siporin, Max/Burton Gummer (1988): Lessons From Family Therapy. The Potential of Paradoxical Interventions in Organizations, in: Quinn, Robert E./Kim S. Cameron (Hg.): Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management, Cambridge: Ballinger, S. 205-227.
- Springer, Roland (1999): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg, Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Taylor, Frederick W. (1967): The Principles of Scientific Management, New York; London: Norton & Company.
- Warner, William Lloyd/Josiah Orne Low (1947): The Social System of the Modern Factory, New Haven: Yale University Press.
- Weber, Max (1976): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, 5. rev. Aufl. Tübingen: Mohr.
- Weick, Karl E. (1985): Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Weltz, Friedrich (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie, in: Soziale Welt, Jg. 39, S. 97-103.
- Weltz, Friedrich (1997): Beobachtende Teilnahme – ein Weg aus der Marginalisierung der Industriesoziologie, in: Lange, Hellmuth/Eva Senghaas-Knoblauch (Hg.): Konstruktive Sozialwissenschaft. Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation, Münster: Lit, S. 35-47.
- Whyte, William Foote (1943): The Street Corner Society, Chicago: The University of Chicago Press.
- Williams, Robin M. (1970): American Society: A Sociological Interpretation, 3. Aufl New York: Knopf.
- Willke, Helmut (1996): Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, 2. Aufl. Stuttgart: UTB.
- Wimmer, Rudolf (1992): Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung, in: Wimmer, Rudolf (Hg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden: Gabler, S. 59-111.
- Wimmer, Rudolf (1993): Zur Eigendynamik komplexer Organisationen. Sind Unternehmen mit hoher Eigenkomplexität steuerbar? in: Fatzer, Gerhard (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch, Köln: Edition Humanistische Psychologie, S. 255-308.
- Zwingmann, Elke et al. (2000): Management von Dissens. Die Kunst systemischer Beratung von Organisationen, Frankfurt a.M.; New York: Campus.

Zollondz, Hans-Dieter (2001): Kaizen, in: Zollondz, Hans-Dieter (Hg.): Lexikon Qualitätsmanagement. München; Wien: Oldenbourg, S. 401-410.

Prof. Dr. Stefan Kühl  
e-mail: stefan.kuehl@uni-bielefeld.de

Universität Bielefeld  
Fakultät für Soziologie  
Postfach 100131  
33501 Bielefeld