

Informale Kleingruppen und Cliques und die Stabilisierung brauchbar-widerständiger Praktiken

Felix Maximilian Bathon

The general fact is that the most effective way of utilizing human energy is through an organized rivalry, which by specialization and social control is, at the same time, organized co-operation.

Charles Horton Cooley 2010 [1902], S. 157

Das Cliqueswesen in formalen Organisationen verdient aus zwei Gründen besonderes Interesse: Einmal ist es zum Verständnis der Leistungsbedingungen und der Grenzen formaler Organisation wichtig, sich die komplementäre Wirksamkeit dieser informellen Gruppen vor Augen zu führen. Zum anderen halten die Cliques der formalen Organisation gleichsam ein Gegenbild vor Augen. Sie zeigen in typischer Weise ein soziales System, das daran gehindert wird, sich zu formalisieren, eine elementare, natürliche Sozialordnung, an der sich in Umkehrschlüssen studieren läßt, was es bedeutet, wenn ein soziales System formalisiert wird.

Niklas Luhmann 1964a, S. 331

1. Die Alltäglichkeit und Zurechnung der Abweichung

Organisationen scheinen ohne ihre Mitglieder besser zu funktionieren: Diese seien korrupt, unkontrollierbar und neigen zu Unterschlagungen. Sie kommen zu spät zur Arbeit, gehen zu früh, nehmen zu lange Pausen, unterlaufen den Zweck der Organisation, neigen zur Arbeitsverweigerung, Nicht-Arbeit und Bummel, umgehen die offiziellen Kommunikationswege und hierarchischen Entscheidungsstufen, stellen sich dumm und distanzieren sich, sie sind zynisch, ironisch und »zu« humorvoll, vor allem gegenüber formalen Entscheidungen, sie belügen Kunden, klauen Gegenstände vom Arbeitsplatz und tyrannisieren sich gegenseitig in Form von Klatsch und Mobbing.

Unter Begriffen wie Counterproductive Work Behavior, Dark Side of the Organization, Organizational Misconduct oder Misbehavior, auch Organizational Wrongdoing und Workplace Incivility, Widerstand und brauchbare Regelab-

weichung findet sich ein reges wissenschaftliches Interesse an solchen aktiven oder passiven, offenen oder verdeckten, episodenhaften oder organisierten, kollektiven oder individuellen, konfliktreichen oder konfliktarmen Alltäglichkeiten organisationaler Wirklichkeit (stellvertretend Ackroyd & Thompson, 1999; Wardi & Weitz, 2004; Barnes & Taksa, 2012; Palmer et al., 2016; Kühl, 2020). Den zentralen theoretischen Perspektiven folgend, seien es etwa marxistische, post-strukturalistische und feministische oder betriebswirtschaftliche Ansätze, lassen sie sich ursächlich auf die Natur kapitalistischer Produktionsverhältnisse, die Reproduktion von Machtverhältnissen und die Konstruktion und Subversion von Identitäten und (Management-)Diskursen oder auf die fehlende Zustimmung über Entscheidungen im Arbeitsprozess und auf individuelle Intentionen verschiedener Nutzenmaximierer zurückführen. Je nachdem erscheinen sie als Formen des Widerstandes, als Kampf um Autonomie, Identität, Subjektivität, Kontrolle und Macht oder als Sabotage und schadhafte Verhalten der Mitglieder gegenüber der Organisation sowie als Verhaltensweisen, die primär den individuellen Karriereinteressen zugutekommen (Mumby et al., 2017; Linstead et al., 2014).

Der folgende Beitrag möchte diese Einsichten um eine systemtheoretisch informierte Organisationssoziologie und Theorie der Systemdifferenzierung ergänzen. Eine solche Perspektive versteht Organisationen als differenzierte soziale Systeme, die sich von ihrer Umwelt abgrenzen. Arbeit erscheint hier als Vollzug formal-entschiedener Erwartungen, die auf die Ziele und Zwecke der Organisation gerichtet sind, und demnach als zu motivierendes Organisationsproblem (Kapitel 2.1). Eine flexible Anpassung an die Erwartungen der Umwelt gelingt Organisationen durch interne Differenzierung, insbesondere durch eine formale und informale Struktur, die sich auf der Ebene von Interaktionen in unterschiedlichen Interaktionsstilen zeigt. Sie erlaubt es Organisationen, diejenigen Handlungszusammenhänge, die formal nicht festgelegt werden können und somit nicht als Arbeit ausweisbar sind, trotzdem als Problemlösung heranzuziehen. Widerständige Praktiken und Regelabweichungen sind dann weniger Ausdruck des Antagonismus von Arbeit und Kapital, von Klassenstrukturen und Macht oder Ausdruck der Intentionen von Einzelakteuren. Als Teil der informalen Struktur und damit unumgängliches Merkmal widersprüchlicher Verhaltensordnungen lassen sie sich vielmehr als funktionale Regelabweichungen oder brauchbar illegale Praktiken untersuchen, da sie Folgeprobleme der Formalisierung behandeln, auch wenn sie aus Sicht (einiger Teile) der Organisation und des Organisationszweckes problematisch erscheinen und aus Sicht der Akteure als Widerstand erlebt werden können (Kapitel 2.2).

Durch die Aufnahme eines alten Themas der Soziologie und der Organisationsforschung, namentlich Kleingruppen und Cliques innerhalb von Organisationen, wird der Diskussion um die Funktionalität von Widerstand und deren Bezugsprobleme ein weiterer Punkt hinzugefügt: Widerständige Praktiken, werden sie als Teil der informalen Ordnung der Organisation begriffen, reproduzieren sich nicht ein-

fach als Einzelhandlung, sondern als Erwartungszusammenhang (Kapitel 3). Kleine informale Gruppen und Cliques, die idealtypisch einerseits als Nörkelgruppen und andererseits als karriereorientierte Netzwerke auftreten, werden typologisch anhand ihrer Verhältnisse zur formalen Struktur der Organisation und anhand ihres Strukturreichtums von formalen Gruppen unterschieden (Kapitel 3.1). Solche abweichenden Subkulturen stabilisieren als Form ihrer Grenzziehung und als Mitgliedschaftsbedingung je eigene widerständige Praktiken und Regelabweichungen. In dessen Folge strukturieren sie sowohl für ihre eigenen Mitglieder als auch für die Organisation gewisse Probleme, die durch die formale Struktur der Organisation entstehen (Kapitel 3.2 und 3.3). Mit dieser Perspektive wird hervorgehoben, dass sich manche Praktiken und Regelabweichungen als individuelle Verhaltensformen rationalisieren lassen, etwa solche Aktivitäten, die die individuelle Arbeitszeit beeinträchtigen, wie etwa persönliche Telefonate, das Schreiben persönlicher E-Mails (D'Abate, 2005; Mumby et al., 2017). Ausgehend davon, dass diese Praktiken auch sozialisiert und durch Geheimhaltung geschützt werden müssen, wird jedoch argumentiert, dass sie als kollektive, eben Kleingruppen- und Cliquesphänomene des Widerstandes und der Regelabweichung untersucht werden können (auch Ashforth & Anand, 2003; Götz et al., 2018).

Der Beitrag verfolgt damit kein reines Klassifikations-, sondern auch ein Erklärungsvorhaben, indem weniger kausalanalytische Zusammenhänge zwischen Phänomenen als vielmehr Bezugsprobleme von Strukturentscheidungen betont werden, für die sich kontingente, eben äquivalent-funktionale Leistungszusammenhänge anbieten, die einen Beitrag zum Bestand der Organisation liefern (Luhmann, 1962, 1964a, 1964b). Eine abschließende Zusammenfassung bekräftigt die Untersuchung unterschiedlicher Organisationstypen und -strukturen als Forschungsdesiderate (Kapitel 4).

2. Formale Organisation, Arbeit und die Notwendigkeit von Regelabweichungen

Werden Organisationen als soziale Systeme begriffen, die ihre Grenze durch Mitgliedschaft strukturieren und die Verhaltenserwartungen an entschiedene Erwartungen koppeln, in deren Folge sich individuelle Motivlagen neutralisieren lassen, erscheint Arbeit als an offiziellen Zwecken der Organisation orientierte Handlung (Kapitel 2.1). Aus Sicht der Organisation kommt es deshalb zu abweichendem Verhalten und widerständigen Praktiken, weil nicht alle Erwartungen, die den Zweck der Organisation tragen, als Arbeit markiert, das heißt formalisiert und an die Mitgliedschaft gekoppelt werden können. Eine Theorie der Systemdifferenzierung und des daraus folgenden Organisationsbegriffs kann sie jedoch als brauchbar-illegale

Praktiken rekonstruieren, die der Organisation Anpassungschancen zur Verfügung stellen (Kapitel 2.2).

2.1 Die formale Organisation und der Vollzug von Arbeit

Die Organisation kann als spezieller Typ sozialer Ordnung, als formal organisiertes soziales System bezeichnet werden, das sich durch Mitgliedschaft und einen entschiedenen Aufbau generalisierter Erwartungszusammenhänge von seiner Umwelt abgrenzt (Luhmann, 1964a, 2000). Organisationen machen die Teilnahme von spezifischen, entschiedenen, meist schriftlich explizierten Erwartungen abhängig (vgl. Luhmann, 1964a, S. 44ff.; Luhmann, 2000, S. 80ff.): Das Mitglied unterwirft sich im Moment der Übernahme der Mitgliedschaft einem Bereich der Indifferenz, innerhalb dessen es diese formalen Erwartungen, insbesondere die hierarchischen Führungsstrukturen und den Organisationszweck nicht ablehnen kann, ohne seine Mitgliedschaft zu riskieren (vgl. Barnard, 1938, S. 167ff.; Luhmann, 1964a, S. 36ff.). Das mögliche Verhalten wird demnach durch den Verweis auf verschiedene Vor- und Nachteile, etwa Bezahlung, Zweckidentifikation, Attraktivität der Handlung, Kollegialität, aber auch Zwang konditioniert; Motivationsmittel, die letztlich verzahnt vorliegen (vgl. Kühl, 2011, S. 37).

Dieses Rationalisierungspotenzial trägt den Aufbau dauerhafter und komplexer, eben generalisierter Erwartungszusammenhänge, da es möglich wird, von laufenden Rücksichten auf individuelle Motivationsfragen abzusehen. Die formale Struktur dient zugleich als legitime Handlungsgrundlage und ermöglichen in diesem Sinne kollektiv bindende Handlungsfähigkeit, weil sie systemweit, für jedes Mitglied in gleichem Maße, bindend ist. Das heißt auch, dass die Handlungserwartungen eine konsistente, widerspruchsfreie Ordnung bilden müssen, die als Schau- und publizitätsfähig ist, um auch vor Nachfragen von Nichtmitgliedern standzuhalten (vgl. Kieserling, 2012, S. 32).¹

1 Für die vorliegende Argumentation genügt dieser Ausschnitt der ›frühen‹ Luhmann'schen Organisationssoziologie (Tacke & Drepper, 2018): Im handlungstheoretischen Frühwerk wird die Formalisierung der Organisation auf Verhaltensschwierigkeiten der Mitglieder bezogen und danach gefragt, welche Folgen es hat, wenn eine »durchkonstruierte Teilordnung«, eben die formalen Erwartungen »in die Lebenswelt faktischen Verhaltens eingefügt« wird (Luhmann, 1964a, S. 59), wie Organisationen das Handeln von Personen funktionalisieren und ihnen die Folgeprobleme der Funktionalisierung aufladen. In Luhmanns Spätwerk (u.a. 2000) werden Organisationen weniger durch die Elemente Hierarchie, Mitgliedschaft und Zweck definiert, sondern als ein Ordnungsgefüge, das auf der operativen Ebene auf einer Verketten von Entscheidungen beruht. Dort unterscheidet Luhmann drei gleichrangige Typen an Organisationsstrukturen als Prämissen für Entscheidungen, deren strukturelle Kombinatorik Unsicherheit absorbiert: Entscheidungsprogramme (Zweck- und Konditionalprogramme), Kommunikationswege (Stellen, Dienstwege, hierarchische, dezentrale Weisungsketten, Mitzeichnungsrechte, Projektgruppen) und das Personal.

Das schwierige Unterfangen einer Definition von Arbeit (stellvertretend Provis, 2009; Leonhard & Steinmetz, 2016) kann an dieser Stelle abgekürzt werden, indem danach gefragt wird, was aus Sicht des vorangestellten Organisationsbegriffs als Arbeit erscheint: Aus Sicht der Organisation erscheinen nur diejenigen Handlungen als Arbeit, die formal entschieden werden und demnach, als legitimes Mittel, anhand des (Organisations-)Zwecks und der Hierarchie rationalisierbar sind. Arbeit ist demnach der Vollzug formaler Erwartungen, der sich in formalen Interaktionen zeigt. Es sind Handlungen, die als Menge von festgelegten Kontakten, als Folge von Handlungsabläufen unter abstrahierten, zweckgerichteten Gesichtspunkten subsumierbar sind (Kieserling, 1994, S. 171; Karlsson, 2004). Kurz: Arbeit ist das, wofür man angestellt wurde. Formale Interaktionen zeigen sich, im Gegensatz zu geselligen Interaktionen, an der Sachlichkeit der Interaktion und der Informationsverarbeitungskapazität, an der thematischen Spezifikation auf das sachlich Notwendige und damit auch an dem voraussetzungslosen Beginn und Ende und der vorherigen Festlegung der Partnerwahl durch diesen Informationsbedarf (Luhmann, 1968; vgl. Kieserling, 1994, S. 173ff.). Es sind Interaktionen, die aus Gründen der Lösung eines formalen Problems und der Erreichung eines formal entschiedenen Ziels eingegangen werden, die durch die permanente Möglichkeit der Zitation formaler Regeln und der Herstellung von Öffentlichkeit sanktioniert sind (vgl. Luhmann, 1965, S. 177; Kieserling, 1994, S. 179). Arbeit, als Vollzug formaler Erwartungen, ist somit an die Mitgliedschaftsfrage gekoppelt. Ihre Nichtbefolgung ist ein Grund der Kündigung, ein illegitimes Verhalten, da die Organisation nur das formale Handeln als Teil ihrer selbst auszeichnen kann.

Davon ausgehend wird auch ersichtlich, warum eine finanzielle Entlohnung, der Tausch von Arbeitskraft und Zeit gegen Geld, dem Arbeitsbegriff zugrunde gelegt wird (etwa Kühl, 2018; Delbridge & Sallaz, 2015), auch wenn Lohnarbeit eine relativ späte soziokulturelle Errungenschaft ist (Applebaum, 1992): Arbeit indiziert, dass eine Leistung motiviert werden muss, da es kaum vorstellbar ist, dass die formale Rationalisierung des Verhaltens der unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung dient, auch wenn dies bei einer hohen Zweckidentifikation oder dem individuellen Genuss formalen-distanzierten Verhaltens möglich ist. Das Motivationsmittel der Bezahlung erlaubt es der Organisation sodann, von den (unmittelbaren) Interessen der Mitarbeiter weitestgehend zu abstrahieren, dennoch aber deren Teilnahme- und eine begrenzte Leistungsbereitschaft zu erwarten (vgl. Luhmann, 1964a, S. 45, 89ff.).

2.2 Zur Notwendigkeit widerständiger Praktiken und die Brauchbarkeit von Regelabweichungen

Der bis an diese Stelle dargestellte Organisationsbegriff versteht die Organisation als hochrationalen Zweck-Mittel-Verbund, der sich auf alle Umweltanfragen ein-

stellt und vor dessen Hintergrund alle anderen Handlungen, die nicht den formalen Erwartungen, nicht dem Organisationszweck entsprechen und in diesem Sinne nicht als Arbeit zugerechnet werden können, als Abweichung erscheinen müssen. Keine Organisation kann aber alle Handlungsbeiträge, die sie zur Reproduktion benötigt, und jede Erwartung, auf die sich die Mitglieder im Handeln verlassen, die den Alltag sinnhaft ordnen, auf einen oder mehrere Zwecke beziehen, formalisieren und demnach als Mitgliedschaftsbedingung ausflaggen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 76f., 268ff.): Es ist unmöglich, für jede Einzelsituation alle Handlungen und für alle Eventualitäten ein Verhalten als richtiges Verhalten festzulegen. Abgesehen davon, dass eine solche Festlegung zeitlich verzögert stattfindet und dadurch schon immer erst ex post Sicherheiten verspricht, führt jede Handlung immer einen Horizont an Bedeutungsmöglichkeiten und (unbeabsichtigten) Nebenfolgen mit sich (vgl. Luhmann, 1964a, S. 76, 85). Letztlich ist die Organisation mit einer nicht-konstanten und nur bedingt berechenbaren Umwelt konfrontiert, mit unterschiedlichen und häufig widersprüchlichen Erwartungen, etwa Effektivität und Effizienz, Preis- und Qualitätsansprüche, Lohn, Steuern und Umweltauflagen (vgl. Luhmann 1964a, S. 134ff.). Da die Formalstruktur nicht widerspruchsvoll oder chaotisch kommuniziert werden darf, sonst würde sie ihre Orientierungs- und Legitimitätsfunktion für die Einzelhandlungen verlieren, ist eine formale Anpassung an diese Umwelten häufig also problematisch.

Organisationen sind daher auf inkonsistente Handlungen angewiesen, auf Handlungen, die im Widerspruch zur formalen Ordnung der Organisation stehen und demnach als illegal beobachtbar sind (vgl. Luhmann, 1964a, S. 301ff.; auch Ortmann, 2003; Kühl, 2020). Sie bearbeiten dieses Problem der Unverzichtbarkeit inkommensurabler und widersprüchlicher Erwartungen nach außen durch ein wertebasiertes Schauseitenmanagement (Brunsson, 1989) und nach innen durch Differenzierung, durch eine informale Struktur, die die formale Ordnung komplementiert.² Informale Erwartungen sind solche Erwartungen, die sich mit der Zeit entwickeln, nicht formal entschieden sind und die daher in keinem Zusammenhang mit der Mitgliedschaftsfrage stehen.³ Es handelt sich um Erwartungen,

2 Die Unterscheidung von Formalität und Informalität, die umfänglich diskutiert ist (von Grodeck & Wilz, 2015 im Angloamerikanischen etwa Rooke et al., 2009, Ledeneva, 2018), kann demnach als Anwendungsfall der allgemeineren Unterscheidung zwischen manifesten und latenten Strukturen des Strukturfunktionalismus der 1950er und 1960er Jahre gelesen werden (vgl. Kieserling, 1994, S. 168).

3 In Luhmanns Spätwerk (siehe Fußnote 1) werden die Verhaltensweisen, die keine Entscheidungsqualität aufweisen und demnach nicht der formalen Struktur zugerechnet werden können, komplementär zu den »entschiedenen Entscheidungsprämissen« als »unentscheidbare[] Entscheidungsprämissen« (vgl. Luhmann, 2000, S. 238ff.) behandelt (vgl. Tacke & Drepper, 2018, S. 72f.). Auch sie sind Anlass von Entscheidungen, schränken Entscheidungen ein und stiftet demnach Erwartungssicherheit und sie sind deshalb organisationspezifisch,

die auf Reziprozität und Personenkenntnissen als funktionale Äquivalente der Stabilisierung von Erwartung durch Formalisierung basieren (vgl. Luhmann, 1964a, S. 372ff., et passim). Sie werden in informalen Interaktionen sichtbar, durch den Verzicht auf das Offizielle und das Sachliche, durch Themen, die nicht öffentlichkeitsauglich sind, sondern nur innerhalb eines Teilsystems der Organisation, etwa unter Kollegen und naheliegenden Interessengruppen, Relevanz besitzen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 268ff., 283ff., 295ff.; Kieserling, 1999, S. 335ff.; 1994, S. 178f.). Ihre Nichteinhaltung wird nicht durch Entlassung oder Abmahnung, sondern durch Isolation im Kollegenkreis oder Mobbing sanktioniert.

Gemessen an den formalen Erwartungen erscheinen die nichtformalisierten, informalen Erwartungen und Verhaltensweisen als Abweichung ohne eigenes Recht. Sie sind aber ein wichtiger Teil der Organisation: Die Differenzierung in eine formale und informale Struktur (und Schauseite) erlaubt es, auf (Umwelt-)Probleme formal und/oder informal zu reagieren, ohne dass die formale Ordnung ihre Orientierungsleistung einbüßt (vgl. Luhmann, 1964a, S. 73ff., et passim). Darin liegt letztlich eine erhöhte Kapazität der Umwelanpassung, und dies auch deshalb, weil die Organisation von der laufenden Berücksichtigung von internen Widersprüchen entlastet wird.

weil sie als Nebenprodukt der formalisierten Entscheidungsstruktur entstehen. Luhmann (2000, S. 23f., 242, 246) belegt die nicht-entschiedenen Entscheidungsprämissen dort jedoch nicht mit dem Begriff der Informalität, sondern mit dem Begriff der »Organisationskultur«. Kulturelle Beobachtungen zielen auf einen Vergleich (von Systemeinheiten) (vgl. Luhmann, 2000, S. 246; Luhmann, 1995), während das Beobachtungsschema Formalität/Informalität auf das Schema Konformität/Abweichung gerichtet ist. Nicht-entscheidbare Entscheidungsprämissen sind deshalb mit der Organisationskultur und nicht mit Informalität gleichzusetzen, weil in der späten Organisationstheorie *alles*, was im System passiert, als Entscheidungskommunikation und als Selbstbeobachtung dem System zugerechnet wird. Die Beobachtung der Organisationskultur bezieht sich auf das Beiprodukt laufender Entscheidungen, auf die eigene Geschichte, die eben nicht als Ganzes entschieden wird, dennoch eine Orientierungshilfe für Entscheidungen darstellt, da Entscheidungen auch anhand von Gewohntem getroffen werden (vgl. Luhmann, 2000, S. 245, nach Tacke & Drepper, 2018, S. 73). Die Unterscheidung zwischen Formalität und Informalität wird nun nicht dem System, sondern den Mitgliedern zugeschrieben, die innerhalb des formalen Rahmens handeln und dies auch wissen, das heißt den formalen Erwartungen nachkommen, wenn sie ihre Mitgliedschaft nicht verlieren wollen (vgl. Tacke & Drepper, 2018, S. 72). Damit liegt der Ausgangspunkt in den Problemen, die durch Formalisierung entstehen und die auf der Ebene des Systems und/oder durch personalisierte Erwartungen, durch Personen als Träger der Verantwortung und Träger der Folgeprobleme der Formalisierung gelöst werden können. In der späten Organisationssoziologie wird also das, was in der frühen Fassung als Personalität und Formalisierungsfolge eingeschlossen war, ausgeschlossen, da der Personalität jenseits des Personals als Arbeitsrolle keine Relevanz für die Reproduktion des Systems zugeschrieben wird (vgl. Tacke & Drepper, 2018, S. 72).

Auch widerständige Praktiken und Regelabweichungen können dem folgend interpretiert werden. Sie reproduzieren sich durch informale Erwartungen und Erwartungszusammenhänge, sie sind Teil der informalen Ordnung und damit ebenfalls ein unumgängliches Moment von Organisationen.⁴ Die Unterwanderung von Kommunikationswegen und Entscheidungen, von Hierarchien, Berichtswegen und Projektstrukturen durch formal nicht vorgesehene Kontakte oder die Nichtausführung von Anweisungen stellen dem folgend keine Betrügereien oder Sabotageakte dar. Sie können vielmehr als effizientere Problemlösungen interpretiert werden, die formal nicht legitimiert werden können, weil sie die Sicherheit in das Gesamtsystem in Frage stellen würden. Dienst nach Vorschrift erscheint hier als Streikform, weil sie Flexibilität und damit Umwelanpassung beeinträchtigt (Luhmann, 1971). Sichtbarer Widerstand, der häufig während Change-Management-Prozessen auftritt, kann aus dieser Perspektive als Schutz der Routinen interpretiert werden, als Schutz effektiver Problemlösungen, eine Einsicht, die gerade durch eine Change-Management-Perspektive blockiert wird (McCabe et al., 2020; Prasad & Prasad, 2000). Andere Regelabweichungen, wie etwa Korruption oder verschiedene Formen der Passivität, der Arbeitsverweigerung, Nicht-Arbeit (*empty labour*) und Bummelei oder das *Cyberloafing* (Paulsen, 2014, 2015; früh Taylor, 1911; Lim, 2002), erscheinen als funktionale Leistungszusammenhänge, wenn sie auf das Problem bezogen werden, dass die Organisation zwar die Teilnahme, nicht aber die Leistungsmotivation sichern kann (vgl. Luhmann, 1964a, S. 89ff., 94ff.). Sie fungieren dann möglicherweise als Teil eines informalen Belohnungs- und Anreizsystems (Kühl, 2019a).

Solche Praktiken und Regelabweichungen müssen aus Sicht der Organisation als Widerstand, als Be- und Verhinderung von Arbeit, als Illegalität erscheinen, weil sie nicht anhand des Zwecks der Organisation und der formalen Strukturen rationalisiert sind und potenziell kostspielige Folgen haben (vgl. Luhmann, 1964a, S. 301ff.; Warren, 2003). Aus einer komplexitätstheoretischen Perspektive auf Organisationen können sie aber als Formen des Umgangs mit widersprüchlichen und nicht-formalisierbaren Erwartungen, als Anpassungschancen und daher als funktionale Praxen des Problemlösens untersucht werden (Kühl, 2020). Eine solche Perspektive, die sich auch unter Begriffen wie *Positive Deviance*, *Unethical*

4 Problematisch ist die Gleichsetzung von formalen Erwartungen und Arbeit und die von informalen Strukturen und Praktiken des Widerstandes und Regelbrüchen sicherlich deshalb, weil damit letztlich alle Handlungen in einen funktionalen Bezugsrahmen zur Organisation gesetzt werden und der Sinnhorizont sozialer Handlungen damit darauf begrenzt wird. Zudem wird der Begriff der Praktik, die körperlich-materielle Situiertheit routinierter, impliziter, häufig nicht-reflektierter und auf kollektiv geteiltem Wissen basierender Handlungen, Handlungsformen und -verkettungen innerhalb einer raumzeitlichen und materiellen Umwelt theoretisch nicht hinreichend integriert. Beides kann an dieser Stelle nicht aufgelöst werden.

Pro-Organizational Behavior, Functional Disobedience, Productive, Generative, Facilitative oder Pragmatic resistance findet (stellvertretend Spreitzer & Sonenshein, 2004; Umphress & Bingham, 2011; Courpasson et al., 2012; McCabe et al., 2020) honoriert den ambivalenten Charakter widerständiger Praktiken und erlaubt es, Regelbrüche und deren Funktionen und Folgen auf kontextuelle Faktoren, und genauer auf Organisationsstrukturen und Folgen der Formalisierung, zu beziehen (auch Pinto et al., 2008; Punch & Maurice, 2008; O'Boyle et al., 2011). Darüber hinaus wird auch ersichtlich, dass sich Widerstand und Regelbrüche auf allen Hierarchiestufen finden lassen, denn die formale Ordnung der Organisation produziert an allen Stellen widersprüchliche Handlungssituationen (Wardi & Weitz, 2004). Letztlich kann die Zurechnung auf Personen und Persönlichkeitseigenschaften, auf Narzissmus, Gier oder Geltungsdrang als Verantwortungszuschreibung (Accounts) gedeutet werden, die eine Problemlösung darstellt und daher nur bedingt eine Erklärung für das Auftreten von Regelabweichungen.

Der vorgestellte Organisationsbegriff und die zugrunde gelegte Theorie der Systemdifferenzierung interpretieren die Systemgrenze als Mitgliedschaftsentscheidung und beschreiben Organisationen durch die einheitsbildende Unterscheidung von formalen und informalen Strukturen. Die Erklärungsfunktion eines solchen Organisationsbegriffs übernimmt die funktionale Analyse, die darauf aufmerksam macht, dass die Teile in komplexen, eben differenzierten Systemen nicht in einem widerspruchsfreien Verhältnis zueinander stehen müssen, dass es sich bei der Doppelstruktur von formalen und informalen Verhaltensweisen (Interaktionen) und Verhaltenserwartungen (Strukturen) um eine organisationsspezifische Leistungssteigerung handelt: Organisationen wird es dadurch möglich, offiziell als einheitliches, widerspruchsfreies System zu erscheinen und Handlungen danach zu koordinieren, während sie sich zugleich auf plurale Probleme und Umwelten einstellen können, da sie diese sowohl auf formalem als auch auf informalem Weg bearbeiten können. Abweichungen von den formalen Erwartungen, Regelbrüche und widerständige Praktiken sind aus dieser Perspektive weniger Ausdruck des Antagonismus von Arbeit und Kapital, der Intentionen von Akteuren, von Klassenstrukturen oder Diskursen und ebenso wenig der Unterscheidung Macht/Ohnmacht und Kontrolle/Kontrolllosigkeit zuzurechnen, sondern Folgen der Formalisierung und Systemdifferenzierung, sie sind Ausdruck eines Systems, das widersprüchliche Strukturen und Anforderungen reproduziert, unter denen die Mitglieder der Organisation handeln müssen (früh Cohen et al., 1972; Brunsson, 2006; Alvesson & Spicer, 2012).

Eine solche Perspektive der Funktionalität von Regelbrüchen und Widerstand kann einerseits durch die Analyse von spezifischen Organisationstypen und -strukturen, von Grenzstellenproblemen, Zieldilemmata oder von Zielunbestimmtheiten in oder zwischen Subsystemen der Organisation und Dysfunktionen in hierarchischen Einflussbeziehungen vertieft werden, die als weitere strukturelle

Konstellationen und damit als zentrale Entstehungsbedingungen herangezogen werden können (dazu Bergmann, 2016 und Kapitel 4). Im Folgenden wird jedoch auf einen weiteren Weg verwiesen, der auf das Problem gerichtet ist, dass jene Praktiken und Regelabweichungen, sollen sie funktionale Leistungsbezüge darstellen, nicht als Einzelhandlungen, sondern als Erwartungszusammenhänge stabilisiert werden. Sie lassen sich im Zuge dessen auf informale Gebilde, auf unterschiedliche Grade des abweichenden Erwartens und des persönlichen Vertrauens beziehen, durch die Akteure sozialisiert werden (auch Ashforth & Anand, 2003).

3. Abweichende informale Kleingruppen und Cliques

Die Untersuchung informaler Gebilde in der Organisationssoziologie und -forschung schaut bis heute auf ein diffuses Nebeneinander von Konzepten und Begriffen, das im Folgenden anhand der vorangestellten Theorie der Systemdifferenzierung über die Unterscheidung zwischen formalen und informalen Kleingruppen geordnet wird (Kapitel 3.1). Durch den Verweis auf informale Kleingruppen, die idealtypisch als Gruppe von Unzufriedenen (Kapitel 3.2) und Cliques, die idealtypisch als Karrierecliques (Kapitel 3.3) beschrieben werden, lassen sich Leistungsbeziehungen zwischen abweichendem Verhalten, zwischen Regelabweichung, Widerstand und Formalstruktur genauer in den Blick nehmen. Beide Gebilde stabilisieren eigene Praktiken des Widerstandes und Regelabweichungen als Formen ihrer Selbstreproduktion und Mitgliedschaftsbedingung und strukturieren in Folge dessen Sekundärprobleme der formalen Organisation.

3.1 Zur Unterscheidung formaler und informaler Kleingruppen und Cliques

Unterschiedliche theoretische und methodische Prämissen prägen die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit kleingruppenartigen Gebilden in Organisationen seit ihren Anfängen in der Industrie- und Betriebssoziologie (zusammenfassend Arensberg, 1951; Landsberger, 1958; Kern, 1999; jüngst Luks, 2020). Im Zuge einer aufkommenden Soziologie der Organisation und der sozialpsychologisch informierten Kleingruppenforschung vermischen sich zum einen analytische und sozialreformistische Bedeutungshorizonte (vgl. Wimmer, 2007, S. 274ff.): Kleingruppenartige Gebilde werden teils als Synonym für die komplementäre, eben die informale Seite der (formalen) Organisation behandelt, als Quelle und Kristallisationspunkt von Leistungssteigerungen überbetont, als Hort für den ›ganzen Menschen‹ in Organisationen romantisiert oder als Reflexion der allgemeinen wirtschaftlich-strukturellen Lage des Lohnarbeiters innerhalb der Gesamtgesellschaft interpretiert. Insbesondere die Human-Relations-Bewegung

versteht unter der Gruppe einen Vergemeinschaftungsmodus der Mobilisierung von Leistungsmotivationen und betont damit deren Trivialmaschinencharakter, wonach nur diese und jene Variable verändert werden müsse, um die gewünschte Zufriedenheit und Produktivität zu erzielen. Neben Kletterparks und Gruppendynamik sind es neuerdings architektonische Steuerungsfantasien, mit denen sich diverse Organisationsberatungen anbieten, ohne zu sehen, dass nicht-intendierete Folgen unmittelbare Bestandteile dieser Steuerungsversuche sind (eindrücklich Losmann, 2011).

Zum anderen führt die Gleichsetzung der Begriffe Gruppe, Kleingruppe, Primärgruppe, Clique, formale und informale Gruppe, Formalität und Informalität bis heute zu großen Verwirrungen, unter deren Folgen auch eine allgemeine Kleingruppensoziologie leidet (König, 1963; Wilson, 1978). Neuerdings scheinen große Teile der angloamerikanischen Kleingruppensoziologie, allen voran die Bona-Fide-Gruppenforschung (zusammenfassend Beck et al., 2016), hinter ein differenzierendes Erkenntnisinteresse und die Betonung der Organisation als strukturgebendes Moment zurückzufallen. Auch sie behandeln organisational gerahmte Kleingruppengebilde als allgemeinen Fall und wiederholen damit vermutlich das Problem der Gleichsetzung informaler Erwartungszusammenhänge mit Kleingruppenformen. Lohnenswerter scheint ein Vergleich von informalen Kleingruppen und Kleingruppen außerhalb von Organisationen im Hinblick auf die Funktionen und Folgen einer personalen Erwartungsbildung (Kühl, 2021; Bathon, 2021).

Das diffuse Nebeneinander von Bedeutungshorizonten und Begriffen kann anhand des oben dargestellten Organisationsbegriffs aufgelöst werden: Das Verhältnis informaler Kleingruppen und Cliques (nicht Informalität!) in Organisationen wird dann als Grad abweichender Subsysteme und deren Integration in das Gesamtsystem untersucht. Die Rolle jener Gebilde wird aufgrund der einheitsbildenden Struktur der Organisation aus Formalität und Informalität nicht überschätzt, da nicht alle Phänomene durch den Verweis auf Kleingruppen- und Cliquesprozesse, also durch erneute Subsystembildung erklär- und beschreibbar sind. Ihre Bedeutung darf jedoch ebenso wenig unterschätzt werden, da sich Kleingruppen- und Cliquesstrukturen im Hinblick auf manche Probleme, auf Folgen der Formalisierung, allen voran die Differenz von Person und Rolle und das Problem nicht-formalisierbarer Erwartungen, als Problembearbeitungsmöglichkeit anbieten, auch wenn sie Folgeprobleme einführen, die aus Sicht des Gesamtsystems, der Organisation, problematisch sein können (vgl. Luhmann, 1964a, S. 324; Burns, 1955, S. 473f.; Roethlisberger et al., 1939, S. 500ff.; siehe Kapitel 3.2 und 3.3).

Es scheint im Zuge dessen aussichtsreich zu sein, den Begriff der »informalen Kleingruppe« und »informalen Clique« für gruppenartige Gebilde innerhalb der Organisation zu reservieren und sie im Zuge dessen einerseits von formalen Kleingruppen zu unterscheiden, da es nur dann Sinn macht, von »informal« zu sprechen, wenn es eine andere Seite der Unterscheidung gibt. Zu formalen Kleingruppen

zählen in diesem Sinne alle kleinen Formationen (wechselseitige Wahrnehmung aller Mitglieder), die durch Entscheidungen entstehen und auf ein formal festgelegtes Ziel gerichtet sind, die in Akten, Protokollen, in Aufbau-, Ablauf-, Prozess- sowie Projekt- oder Organigrammen vermerkt sind, wie dies etwa für Teams oder Arbeitsgruppen, Steuerungskreise, teilautonome Fertigungs- und Montagegruppen, Vorstände oder andere projektbezogene Gruppen wie Komitees gilt (auch Kühl, 2019b). Anzumerken ist, dass die Grenzen jener formalen Kleingruppen auf der Handlungsebene kognitiv nicht eindeutig vorzuliegen scheinen (dazu Wimmer et al., 2019; Trainer et al., 2020) und dass der Vergleich der Eigenheiten verschiedener formaler Gruppen bisher wenig wissenschaftliche Aufmerksamkeit erregt hat (dazu Hackman, 1990), auch wenn das allgemeine Forschungsinteresse zu formalen Gruppen kaum mehr zu überschauen ist (soziologisch interessant etwa McGrath et al., 2000; Poole & Hollingshead, 2005; Ramos-Villagrasa et al., 2017; Shuffler et al., 2015). Klassische Fragen behandeln etwa den Zusammenhang von Führerschaft und Zufriedenheit sowie Gruppenkohäsion, insbesondere aber die Frage nach der Effektivität formaler Gruppen, die unter Begriffen wie ›Social Loafing‹, ›Free Riding‹, ›Groupthink‹ oder ›Sucker Effect‹ kritisch betrachtet werden (Moorhead, 1982; Stark et al., 2007).

Der Rekurs auf die Mitgliedschaft legt formale Kleingruppen auf ein tauschförmiges Verhältnis zum Gesamtsystem fest, mit ihm werden Kooperationserwartungen und arbeitstechnische Prozesse, legitime Einzelhandlungen und der primäre Kommunikationsstil (sachlich orientiert) festgelegt und gesteuert. In diesem Sinne gewinnen sie ein Eigenrecht als Adresse für die Zurechnung von Entscheidungen und deren Konsequenzen, da sie sich auf die formale Struktur, spezifische Verhaltensweisen und einen eigenen Sinn berufen können, wenn ihre Existenz, sei es von außen oder von innen, infrage gestellt wird (Kühl, 2019b). Zugleich können sie nur bedingt über Mitgliedschaftskriterien, über eigene Erwartungen oder Rollenverteilungen verfügen, da sie diese, ebenso wie ihre Zeithorizonte, mit dem Großsystem (im Einklang) abstimmen müssen: Sie enden meist mit der Zielerreichung oder Aufgabenerfüllung oder bestehen, je nach Relevanz für den Organisationszweck, solange die Organisation selbst besteht. Dieses Verhältnis zur Formalstruktur erklärt letztlich auch, warum sie dazu fähig sind, die Unterscheidung von Formalität und Informalität zu kopieren, warum sie mit informalen Zusammenschlüssen zusammenfallen können (Babchuk et al., 1959), da eine solche Differenzierung erneut Komplexitäts- und Anpassungsgewinne zur Verfügung stellt (siehe Kapitel 2.2).

Andererseits macht es Sinn, informale Gebilde von kleingruppenartigen Gebilden außerhalb von Organisationen, wie etwa Wohngemeinschaften, Freundes- und Therapiegruppen, Spiel- oder Freizeitgruppen zu unterscheiden (Kühl, 2019b; Bathon, 2021). Als definierendes Merkmal teilen sie sich mit diesen zwar die quantitative Grenze, die Bezugnahme auf die Mitglieder als Personen und Erwartungsbündel (Luhmann, 1991) und die emotionale Stabilisierung (vgl. Luhmann, 1964a,

S. 372ff.). Ihre Primärumwelt ist aber die der Organisation, nicht die der Mitglieder: Erst die stabile und homogene Umwelt ›Organisation‹ erzeugt die ökologische Nische, in der sich jene Gebilde einrichten und ihre Passivität pflegen können (früh bereits White, 1951; Litwak, 1968; Geser, 1980; jüngst Kouchaki et al., 2012). Als Primärumwelt der Zusammenkünfte hat die formale Ordnung einen entscheidenden Einfluss auf das Thema, die Bezugsprobleme und Selbststeuerungsmöglichkeiten des Kleingruppen- und Cliquesgeschehens, auf Kooperationsformen und Arbeitsteilung, auf Status- und Rangordnungen (Prestigesysteme) sowie auf Sanktionsmechanismen. Dies hat sie bereits deshalb, weil die Mitgliedschaft in der Organisation, die Anerkennung der formalen Erwartungen, eine notwendige Bedingung der Mitgliedschaft in jenen informalen Gebilden darstellt.

Informale Kleingruppen und Cliques können sich bei internen und externen Existenzfragen im Gegensatz zu formalen Gebilden nicht auf einen entschiedenen, manifesten Zweck und die formale Ordnung berufen, da sie sich im Schatten der formalen Struktur der Organisation ausbilden (Kühl, 2019b). Sie stehen mit der Formalstruktur trotz relevanter Leistungsbeziehungen (Kapitel 3.2, 3.3) in einem mehr oder weniger illegitimen Tauschverhältnis, weil sie nicht entlang von Entscheidungskommunikation und rollengebundenen Kontakten, sondern generalisierter Reziprozität und persönlichen Kontakten prozessieren, eine Logik, die im Widerspruch zu den institutionellen Inklusionspotenzialen der Organisation, der formalen Festlegung der Kooperationsaussichten steht (vgl. Luhmann, 1964a, S. 338, für Netzwerke Take, 2000, 2011, unbedingt auch Schneider, 2015).

Entgegen kollegialen Erwartungszusammenhängen beruhen informale Kleingruppen- und Cliqueserwartungen nicht auf einem Vertrauen in das Funktionieren der formalen Ordnung. Sie gelten nicht für jedes Mitglied der Organisation in gleichem Maße und sind nicht von den Einzelpersonen unabhängig, da sie weitreichender selektieren, risikoreichere Abweichungen stabilisieren und andere Bezugsprobleme behandeln (vgl. Luhmann, 1964a, S. 314ff., 323f.; Luhmann, 1965, S. 171ff.). Sie müssen ihren Außenverkehr daher regeln, sich über spezifische Mitgliedschaftsbedingungen, wie etwa Zuverlässigkeit, Ausdrucksvorsicht und ein Verständnis für die formalen Systemzusammenhänge, isolieren und auf Basis von Vertrauen selektiv abschirmen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 329; Geser 1980, S. 233). Ihre Zeitlichkeit und Dauer ist folglich auch von den persönlichen Beziehungen und dem Wechsel der Mitglieder abhängig (vgl. Luhmann, 1964a, S. 331).

Das Thema ›Kleingruppe‹ und ›Clique‹ erfasst damit nicht alles, was als informales Verhalten oder Kollegialität in Organisationen vonstattengeht. Vielmehr handelt es sich um einen sehr verdichteten Ausschnitt unter besonderen Bedingungen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 106), um Grade der persönlichen Zurechnung der Kommunikation, die engere Zugehörigkeiten, partikuläre Loyalitäten polykontext-

tualer Mitgliedschaftsprofile von Teilsystemen der Organisation aktualisiert (vgl. für Cliquenformen Bommers & Tacke, 2011; Schneider & Kusche, 2011).

Bisher wurde argumentiert, dass Praktiken des Widerstandes und der Regelabweichung in funktionale Zusammenhänge eingebettet sind, dass sie Folgeprobleme der Formalisierung behandeln und dass eine solche Perspektive davon profitiert, sie als Teil der informalen Struktur zu begreifen (Kapitel 2). Zudem wurde das zugrunde liegende Verständnis formaler und informaler Gebilde in Organisationen rekonstruiert. Dabei wurde kein Unterschied zwischen informalen Kleingruppen und Cliquen gemacht. Abgesehen davon, dass sie sich bezüglich ihrer Selbststeuerungsfähigkeiten, ihres Verhältnisses zur formalen Struktur und ihrer Themen unterscheiden, scheint es aussichtsreich, Letztere durch die Vernetzung unterschiedlicher Arbeits- und Rangsphären zu charakterisieren: Sie stabilisieren sich häufig über Abteilungsgrenzen oder Organisationsgrenzen hinweg, sind selbst aber derart verdichtet, dass sich bereits eigene Strukturen gebildet haben, während informale Kleingruppen primär auf die ›Nahwelt‹ der Mitglieder gerichtet sind (vgl. früh schon Roethlisberger et al., 1939, S. 511ff.; Burns, 1955; Luhmann, 1965, 1964a, 2000; S. 25, 385f., 408f.; Tacke, 2000; Bommers & Tacke, 2011).

Im Folgenden wird gezeigt, dass informale Kleingruppen und Cliquen spezifische widerständige Praktiken und Regelbrüche als Formen ihrer Selbstreproduktion und Mitgliedschaftsbedingung stabilisieren. Sie strukturieren im Zuge dessen spezifische Leistungsbeziehungen im Hinblick auf Folgeprobleme der Formalisierung, allen voran das der Trennung von Person und Rolle und die Nichtformalisierbarkeit von Erwartungen. Eine solche Kleingruppenperspektive auf Widerstand und Regelbrüche ist zwar nicht unentdeckt geblieben, man denke etwa an Frederick Taylor (1911) und Roethlisberger, Dickson und Wright (1939), die kleine Gruppen als Zentren der Verlangsamung der Arbeit und informellen Korrekturmaßnahmen (z.B. Ächtung, Schikane) in den Blick nehmen (früh auch Roy, 1954). Auch wenn sich das Interesse an informalen Kleingruppen und Cliquen in den letzten Jahren etwas verdichtet (etwa Priesemuth et al., 2013; O'Boyle et al., 2011; Mumby et al., 2017, S. 1167ff., auch Akkerman et al., 2020), verwundert dennoch die geringe wissenschaftliche Aufmerksamkeit, sie als Subsysteme auf ihre Leistungsbeziehungen hin zu befragen. Darüber hinaus muss betont werden, dass es sich bei Widerstand und Regelbrüchen um hybride Phänomene handelt, die auf eine Vielzahl von Agencies unterschiedlicher ontologischer Beschaffenheiten bezogen werden können, die letztlich auch relational vorliegen (Wilhoit & Kisselburgh, 2017). Sie allein auf eine Kleingruppen- und Cliquenperspektive zu reduzieren, würde ihnen nicht gerecht werden.

3.2 Informale Kleingruppen und die Isolierung der Entfremdung – Distanzierungsstrategien, Klatsch, Mobbing

Die Mitglieder informaler Kleingruppen, der ›Kleingruppe von Unzufriedenen‹, ›Klatsch-und-Tratsch-‹ oder ›Nörgel-Gruppe‹ kommen nicht aufgrund ihrer sachlichen Kenntnis und formalen Rollen aufeinander zu, sondern aufgrund ihrer individuellen, aber geteilten Schicksale (vgl. im Folgenden Luhmann 1964a, S. 325ff.; 1965, S. 175ff.): Sie versagen vor offiziellen Berufs- oder Leistungsnormen und/oder erreichen ihre individuellen Karriereziele nicht. Es ist eine Gruppe an »mißmutigen, resignierenden oder gegenüber den offiziellen Normen indifferenten Personen« (Luhmann 1964a, S. 325). Im Gegensatz zu der strategischen Clique (Kapitel 3.3), bei der die Vor- und Nachteile der Mitgliedschaft deutlicher zutage treten, wird die Mitgliedschaft in jenen kleinen Gruppen nur mehr oder weniger reflektiert, was nichts anderes heißt, als dass sie die Teilnahme- und Leistungsmotivation an ihnen nur bedingt steuern können (vgl. Geser, 1980, S. 213). Die Mitgliedschaft klappt daher in Peripherie-Zentrum-Unterscheidungen auseinander (vgl. Luhmann, 1965, S. 176). Die Ausbildung differenzierter Rollen und Statusunterschiede oder Führungsstrukturen ist begrenzt, da sich die Mitglieder jener Gebilde sehr stark mit der Gruppe selbst identifizieren und eine solche identifikative Selbstintegration die Gruppe dazu zwingt, die geltenden Erwartungen mit den Selbstdarstellungsinteressen der Personen gleichzuschalten. Sie können sich daher nur bedingt von den Einzelinteressen entfernen und die unmittelbaren Bedürfnisse der Mitglieder verschieben (Bathon, 2021). Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass es Personen gibt, die mehr oder weniger gut darin sind, provozierende Interpretationen des offiziellen Geschehens anzufertigen (vgl. Luhmann, 1965, S. 178).

Informale Kleingruppen passen sich der Umwelt der formalen Organisation durch Ironie, Aggression und Konflikt an (vgl. Luhmann, 1964a, S. 326, 374). Verschiedene Praktiken des Widerstandes und der Regelabweichung lassen sich demnach als Mitgliedschafts- und Selbsterhaltungsbedingungen informaler Kleingruppen rekonstruieren: Humor (etwa Taylor & Bain, 2003; Korczynski, 2011), Ironie, Zynismus (Fleming & Spicer, 2003) und andere Distanzierungsstrategien, aber auch Klatsch und Gossip (Bergmann, 1987; Noon & Delbridge, 1993; Michelson et al., 2010; Kniffin & Wilson, 2010; Fan et al., 2020), Mobbing und Bullying (Miller & Rayner, 2012) erscheinen als generalisierte Motivationsstruktur informaler Kleingruppen. Wer nicht nörgelt und die formalen Regeln und Abläufe nicht geringschätzig behandelt, wer den Erfolg anderer nicht infrage stellt, kann kein Mitglied werden und bleiben. Zugleich werden jene widerständigen Praktiken durch wechselseitige Unterstützung und Geheimhaltungsbemühungen vor der Öffentlichkeit geschützt (vgl. grundlegend Simmel, 1992, S. 383-455).

Grundsätzlich kann eine zynische und ironische Behandlung der formalen Erwartungen dazu beitragen, widersprüchliche Situationen und aufkommende

Kontroversen und Konflikte zu distanzieren und damit zu entschärfen; einer solchen Interpretation folgend, können sie der Aufrechterhaltung kooperationsbereiter Beziehungen dienen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 341ff., 346; Burns, 1953). Die Leistungszusammenhänge, die in Kleingruppen und deren Reproduktionsbedingungen des Humors, der Ironie, des Klatsches und Bullysings stabilisiert werden, können darüber hinaus auf die Trennung von Person und Rolle als Folge der Formalisierung bezogen werden: Im Moment der Übernahme der Organisationsmitgliedschaft und der Präsenz der Vor- und Nachteile derselben kommt es zu einer Neutralisierung individueller Motivationslagen; trotz Rollenverhaltensspielräumen werden Entscheidungen, dem Prinzip der nach Zwecken orientierten Rationalität folgend, ohne Ansehen der Person getroffen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 39ff., 93ff.; siehe Kapitel 2). Eine solche Indifferenz der Organisation gegenüber den persönlichen Eigenheiten des Rollenträgers, das Anwesend-Sein unter der Bedingung der Unpersönlichkeit und der Wechsel von formal-öffentlichen in informale Interaktionen im Kollegenkreis lässt das Zusammenkommen als fiktiv erscheinen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 112f., 116ff.).

Diese Entfremdungsthematik wird zu einem Selbstachtungsproblem, wenn das laufende Handeln nicht unmittelbar befriedigt und in diesem Sinne als Ausdruck der eigenen Persönlichkeit beobachtet werden kann, wenn Situationskontrollen und Selbstdarstellungschancen entzogen werden (vgl. Luhmann, 1971, S. 138; 1964a, S. 299f., 382ff.; Argyris, 1957, 1962). Es verwundert daher nicht, dass diejenigen Praktiken des Widerstandes, die als Widerstand gegen hierarchische Entscheidungen interpretiert werden können, derart umfangreich untersucht wurden, sind es doch jene Handlungen, die die Kontrolle über die eigene Situation und demnach Autonomie erlebbar machen (auch Karlsson, 2012; Ackroyd & Thompson, 1999, S. 74). Eine solche Interpretation der Funktionen von Widerstand und Regelabweichungen wird grundlegend auch in dem Begriff der ›infrapolitics‹ (Scott, 1990) und in jenen poststrukturalistischen Konzepten reklamiert, die Widerstand als Kampf über Bedeutung und Subjektivität oder Identitätszuschreibungen und Emanzipation konzeptualisieren (Alvesson & Willmott, 2002; Westwood & Johnston, 2012, kritisch dazu Kondo, 1990; Contu, 2008; Thompson, 2016). In jenen Organisationen, die über eine hohe Zweckidentifikation motivieren und damit Konsistenzmöglichkeiten zwischen innerer Haltung und äußerer Handlung steigern, wie dies etwa für freiwillige Organisationen der Fall ist (Horch, 1983, 2018), ist die Entfremdungsthematik vermutlich unter höhere Kommunikationschranken gestellt. Sie können im Zuge dessen auch mit einer höheren Leistungsbereitschaft rechnen (jüngst Lucas et al., 2017; siehe auch Cannizzo & James, 2020).

Wird der Argumentation gefolgt, dass jene widerständigen Praktiken und Regelabweichungen gelernt und geschützt werden müssen, sind es nicht die Einzelhandlungen selbst, sondern die informalen Kleingruppenstrukturen, die deren

Leistungsbeziehungen tragen. Als Subsysteme distanzieren sich informale Kleingruppen von der Formalstruktur und konstruieren auf Basis des Tausches wechselseitiger Achtungserweise und Selbstermächtigungschancen in Form jener widerständigen Praktiken einen besonderen Erlebnisraum, der die Trennung von Person und Rolle und damit die Entfremdungsthematik verringert. Die Mitglieder der Kleingruppe von Unzufriedenen können sich als Person darstellen, gerade weil dort Gleichsinnigkeit in Form von Gleichheitsfiktionen erlebbar ist, Selbstdarstellung den Personen und nicht abstrakten Rollen zugerechnet wird, und dies unter der generalisierten Erwartung, dass ein solches Handeln Unterstützung findet (vgl. Luhmann, 1964a, S. 324, 380ff.; 1965, S. 173; Emmerich et al., 2019).⁵

Unter Bedingungen hoher Mobilität der (potenziellen) Mitglieder erscheint die Entfremdungsthematik für die Organisation letztlich als Motivations- und Personalproblem, als Problem der Unzufriedenheit und Arbeitsleistungsminderung, als Behinderung der Beteiligung an formalen Situationen (vgl. Luhmann, 1965, S. 175f.). Informale Kleingruppen fungieren insofern als Ventil und Isolationskammer: Die Mitglieder können die Systemnormen innerhalb ihrer Vertrauensbünde ablehnen, ohne offensichtliche Konsequenzen zu befürchten und Selbstachtung einzubüßen, denn eine offene Ablehnung der Organisation und damit ein konsistentes Verhalten würde den Austritt aus der Organisation nahelegen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 39ff.). Zugleich kann die Gruppe von Unzufriedenen die Folgeprobleme hoher Einarbeitungs- und Rekrutierungskosten isolieren, die aufgrund von häufigen Ein- und Austritten entstehen würden, und die Unzufriedenheit und Resignation, die zu Arbeitsleistungsminderungen führen kann, »relativ unschädlich« machen (vgl. Luhmann, 1965, S. 176; 1964a, S. 325; Geser, 1980, S. 233).

-
- 5 Luhmann (1964a, S. 106, 324ff.) spricht hier teilweise von der Befriedigung persönlicher Kontaktbedürfnisse und von psychologischer Entlastung. Einer kausalanalytischen Engführung kann grundsätzlich durch die Untersuchung funktionaler Alternativen entgangen werden (Luhmann, 1962, 1964b): Für den Rückzug in kleingruppenartige Erwartungszusammenhänge, die die Einheit der Person aus Sicht der Mitglieder herstellen und damit der Erleichterung der persönlichen Anpassung dienen, finden sich funktional-äquivalente Strategien, etwa in der Selbstisolierung, der Unpersönlichkeit oder in der persönlichen Note bei allen Arbeitstätigkeiten, der dezenten Selbstdarstellung in formalen Interaktionen, in Dankestaten oder in der, wie unten gezeigt wird, Strategie des persönlichen Aufstiegs (vgl. Luhmann, 1964a, S. 390ff.). Jede dieser Strategien hat Vor- und Nachteile, das heißt Folgeprobleme, und in jedem Fall müssen komplementäre Rollen vorausgesetzt werden, die das persönliche Handeln schützen, die in informalen Kleingruppen und Cliques gerade erwartbar werden (vgl. Luhmann, 1965, S. 182). Ein Problem der Darstellung als Person innerhalb informaler Kleingruppen liegt etwa darin, dass sie für Nichteingeweihte unsichtbar bleiben müssen und gerade das verhindert das »überzeugende Persönlichwerden der Darstellung: denn was ein Mensch wirklich ist, muß überallhin mit ihm wandern [können]« (Luhmann, 1964a, S. 392). Die Entfremdungsthematik kann sich in diesem Sinne innerhalb der informalen Kleingruppen wiederholen, was nicht selten erneute Ausgrenzungsformen, wie etwa Bullying nach sich zieht.

3.3 Strategische Cliques und der Ausbau von Karrieren – Unterwanderung, Verhinderung, Einfluss

»Strategische Cliques« (vgl. im Folgenden Luhmann 1964a, S. 325ff.; 1965, S. 175ff.) stellen einen anderen Typ informaler Gebilde dar. Solche Gebilde und deren funktionale Einbettung in Organisationsstrukturen wurden auch als Promotionsbündnisse, Patronagen, Seilschaften (vgl. Bosetzky, 2019, S. 77ff., 91ff.), Cabals (Burns, 1955) oder Institutional Power Cliques (Bensman, Vidich, 1962) untersucht. Da es sich um netzwerkartige Strukturen handelt, kann auch von Interorganizational Relationships gesprochen werden (Olk & Vira, 2001). Sie beruhen auf der Unterstützung persönlicher und positionsbezogener Interessen der Mitglieder (vgl. Luhmann, 1964a, S. 106, 166, 326f.): Die Zusammenkunft in strategischen Cliques wird nicht durch Versagen vor den offiziellen Leistungsansprüchen motiviert, sondern durch sachliche Kenntnis und formale Rollen geregelt und durch eindeutige Kooperationsmotive, den Ausbau von Einflusschancen, Arbeitserleichterungen, Nebeneinkünften und Prestigesymbolen.

Strategische Cliques verfügen, anders als Nörgelgruppen, über differenzierte Strukturen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 327ff.; 1965, S. 176): Die Eindeutigkeit der Vorteile lässt die Cliques als Ganzes klarer hervortreten, als dies für die Kleingruppe von Unzufriedenen gilt. Zudem führt die Knappheit der Tauschgüter, der Aufstiegs- und Einflusschancen, zu einer fundierteren Tauschlogik (vgl. Luhmann, 1964a, S. 328). Die Leistungen bestehen aus hochgradig zweckgerichteten Informationen und/oder ihrer Zurückhaltung, infolgedessen Dankbarkeit und Dankeschuld die Motivationsstruktur generalisieren (vgl. Luhmann, 1964a, S. 89ff.). In manchen Fällen kann sogar von einem Don-Corleone-Prinzip gesprochen werden (vgl. Bosetzky, 2019, S. 29ff.). Darüber hinaus können sich Führungsstrukturen und Statuszuschreibungen ausdifferenzieren, da die formale Rangzuschreibung bei der Verteilung relevanter Informationen und Einflusschancen eine Rolle spielt. Mitglieder jener Cliques werden daher häufig auch direkt rekrutiert, wenn sie sich als besonders wertvoll darstellen. Daraus folgt zum einen, dass jedes Mitglied auf seinen Ruf achten muss, insbesondere auf den Ruf der Zuverlässigkeit, und zum anderen, dass jene Gebilde auf den Wechsel der Mitglieder, etwa in eine andere Abteilung oder Organisation, sensibel reagieren, da dieser möglicherweise Ressourcen verschließt oder neue freisetzt (vgl. Luhmann, 1965, S. 176; 1964a, S. 327).

Grundsätzlich schließen die Überlegungen zu den funktionalen Leistungsbezügen informaler Kleingruppen strategische Cliques nicht aus. Die Entfremdungs- und Selbstachtungssproblematik ist vor allem in Situationen gesteigert, in denen Personen vor Leistungs- und Karrierezielen versagen, und dies auch deshalb, weil Karriere derjenige Modus der Individualisierung ist, der durch die Bezugnahme auf Biografie über die Organisation hinausgeht (Lehmann, 2011). Strategische Cliques erzeugen ebenfalls Indifferenzen gegenüber der Organisation, da Status- und

Karrierefürsorge ein Substitut und Index für persönliche Achtung sind, die nicht askriptiv, sondern leistungsabhängig verliehen werden und gerade in diesem Sinne von Individualität zeugen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 393f.).

Die Leistungsbeziehungen strategischer Cliques für die Organisation lassen sich im Zuge der Spezifikation der widerständigen Praktiken und Regelabweichungen darüber hinaus auf ein zentrales Sekundärproblem formalisierter Systeme spezifizieren: auf die Nichtformalisierbarkeit gewisser systemnotwendiger Erwartungen und die Erleichterung brauchbarer Illegalität (vgl. Luhmann, 1964a, S. 304ff., Kapitel 2.2, Kühl, 2020). Während die Gruppe der Unzufriedenen Informationen zur Bestätigung ihres Weltbildes sammelt und sie an dieses anpasst, verwenden strategische Cliques den Austausch von Sachinformationen als Handlungsgrundlagen, um auf formale Entscheidungen und die eigenen Karrierechancen Einfluss zu nehmen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 329; Burns, 1955, S. 48off.). Die Mitglieder strategischer Cliques unterwandern formal vorgeschriebene Kommunikationswege, blockieren Entscheidungen oder führen sie auf eigene Weisen aus und nehmen damit Einfluss auf Entscheidungsprogramme (vgl. Luhmann, 1965, S. 174; Ortmann, 2003, S. 33f.). Strategische Cliques sind in diesem Sinne zentrale Medien der Entstehung und Stabilisierung brauchbarer Illegalität.

Die Anfertigung von Entscheidungen setzt intensive Kommunikation, Konsensfindung und Vertrauensbildung voraus, die auf Basis persönlicher Bekanntschaft und individueller Rollenakkumulation anders gelagert ist, als formal festgelegt werden kann. Strategische Cliques koordinieren in diesem Sinne Alternativen und orientieren die Entscheidungen der Organisation, eine Entscheidungstechnik, die formale Entscheidungswege komplementieren kann, ohne formal authentifiziert zu werden. Solche Entscheidungsmodi basieren auf Personen- und nicht Systemvertrauen und können daher rationaler sein, weil sie auf Problemlagen flexibler angepasst werden können (vgl. Luhmann, 1965, S. 180; Schneider & Kusche, 2011, S. 174f.; Schneider, 2015, S. 95; Geser, 1980, S. 215; Litwak & Figueira, 1968). Auch hierbei spielen Gerüchte und Gossip eine zentrale Rolle, und dies insbesondere in Zeiten eines entschiedenen Organisationswandels, da sie dort als Sensemaking dienen, die für zukünftige Karrieren relevant sind (Bordia et al., 2006; Mills, 2010; Ellwardt et al., 2012; auch Karlsson, 2012, jüngst Fan et al., 2020).

Strategische Cliques und die ihnen zurechenbaren widerständigen Praktiken und Regelabweichungen, der Unterwanderung des offiziellen Organisationszwecks und der Unterwanderung der Kommunikationswege sowie der Einflussnahme auf hierarchische Entscheidungsstufen bis hin zur Verhinderung von Entscheidungen, absorbieren in diesem Sinne Unsicherheit, sichern zukünftige Entscheidungen ab und können so die Leistungsfähigkeit der Organisation steigern (vgl. Luhmann, 1965, S. 175f., 180f.; 1964a, S. 331). Es sind eigene Formen der Kooperation und des Organisierens, die in einem weniger konfliktreichen Verhältnis zur Umwelt ›Organisation‹ stehen: Auch wenn jene Praktiken in einem

ersten Moment und aus Sicht der Organisationen höchst widerständig erscheinen, ordnen Cliques ihre eigenen Zielsetzungen denen der Organisation unter und verwenden deren Mittel zur Ratifikation von Entscheidungen oder zur Festigung von Machtchancen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 327; dazu auch Harrisson et al., 2001). Als abweichende Subsysteme können sie nur in einem begrenzten Maße von den Organisationszwecken abweichen. Das kann so weit führen, dass sie nach außen hin verhandlungsfähig werden und die Resultate des Taktierens, des Tausches karriererelevanter Informationen und Stellen, als formale Projekte ausgebaut werden.

Auf der anderen Seite sind strategische Cliques keine formalen Einheiten (Kapitel 3.1), sondern systemfremde Netzwerkzugehörigkeiten, die anhand partikularistischer Gefälligkeiten Leistungsverpflichtungen konditionieren (vgl. Tacke, 2011, S. 16ff.). Sie können sich verselbstständigen und damit gravierende und kostspielige Nachteile für die Organisation mit sich führen, wie dies etwa für den Siemens-Korruptionsfall nachgewiesen wurde (Bergmann, 2013). Sie sind illegitime Adressen, die den Einfluss auf Entscheidungen usurpieren und damit die Sicherheit, die aus systemeigenen Programmstrukturen, aus universalen, für alle Mitglieder gleichen Verfahren erwächst, destabilisieren (vgl. Luhmann, 2000, S. 25, 408; Schneider, 2015, S. 106f.).

4. Organisationstypen und -strukturen und die Ausprägung informaler Zusammenschlüsse

Der vorliegende Beitrag diskutierte das Verhältnis von Widerstand und Arbeit vor dem Hintergrund einer systemtheoretisch informierten Organisationssoziologie. Er argumentierte dafür, dass sich verschiedene Regelbrüche und Formen des Widerstandes weniger auf einen Kampf um Autonomie, Identität, Subjektivität, Kontrolle und Macht oder auf Sabotage zurückführen lassen, sondern vielmehr auf strukturelle Widersprüche formaler Organisationen, die durch jene Praktiken bearbeitet werden und deren Leistungszusammenhänge durch den Bezug auf informale Kleingruppen und Cliques tieferschärfer herausgearbeitet werden können. In einem ersten Schritt wurden Organisationen durch die einheitsbildende Unterscheidung von formalen und informalen Strukturen (Erwartungen) und Verhaltensweisen (Interaktionen) charakterisiert. Arbeit wurde als Vollzug formaler Erwartungen ausgewiesen. In diesem Sinne und aus Sicht der Organisation erscheinen alle Handlungen, die nicht an den formalen Erwartungen orientiert sind, als Abweichungen und Widerstand (vgl. auch Ackroyd & Thompson 1999, S. 2). Es wurde sodann dafür optiert, Regelbrüche und Praktiken des Widerstandes als brauchbar illegale Verhaltensweisen zu untersuchen, da es der Organisation durch sie

möglich wird, Widersprüche aufzulösen und Handlungen, die faktisch nicht formalisiert werden können, nutzbar zu machen.

Ein zweiter Schritt plädierte für den Einbezug informaler Kleingruppen und Cliques in die Analyse dieser Leistungsbeziehungen. Anhand ihres Verhältnisses zur formalen Struktur der Organisation und einigen ihrer Strukturmerkmale wurden formale und informale kleinen Gruppen und Cliques (nicht Informalität!) unterschieden. Anschließend wurden informale Kleingruppen und Cliques als Träger und Stabilisierungsform widerständiger Praktiken und Regelabweichungen identifiziert und auf verschiedene Folgeprobleme der formalen Organisation bezogen. Abgesehen davon, dass jene Praktiken erlernt werden müssen, birgt jede persönliche Exposition und die Abweichung von formalen Normen ein Risiko des Verlustes der Organisationsmitgliedschaft. Informale Gebilde isolieren dieses Risiko. Ihre ergänzenden Funktionen führen Folgen ein, die pathologisch erscheinen können, gerade weil sie sich isolieren und Verhaltensweisen stabilisieren, die vom Zweck der Organisation abweichen können. Sie bieten Mittel an, die sich weder publik machen lassen noch für alle in gleichen Maßen gelten können und daher illegitim sind. Darüber hinaus behindern sie die innere Mobilität der Organisation, da sie die Verschiebung von Personen und Aufgaben (Beförderung, Entlassung) erschweren (vgl. Luhmann, 1964a, S. 375).

Abgesehen von der Notwendigkeit detaillierter empirischer, allen voran ethnografischer Untersuchungen insbesondere zum Kleingruppen- und Cliquesgeschehen selbst, an welchen es in der Resistance-, Corporate-Crime- und Misbehaviour-Forschung nicht zu mangeln scheint, legt eine solche Forschungsperspektive eines nahe: Trotz hoch verdichteter Interaktionsverhältnisse handelt es sich bei informalen Kleingruppen und Cliques um seltene und prekäre Gebilde, da die Organisation als Umwelt derselben die Bezugsprobleme und Widersprüche nicht notwendigerweise derart eng zieht, dass sie auf deren Leistungen angewiesen ist (vgl. Kieserling, 1994, S. 178f.; auch Luhmann, 1965, S. 171, 175f.; 1964a, S. 326ff.). Die Analyse widerständiger Praktiken, Regelabweichungen und der sie stabilisierenden informalen Kleingruppen- und Cliquesstrukturen gewinnt daher erst durch den Einbezug der Analyse verschiedener Organisationstypen und deren struktureller Ausprägungen als ökologische Nische dieser Gebilde und Praktiken an Tiefenschärfe. Freiwillige Organisationen und (Freizeit-)Vereine, Militärorganisationen, Verwaltungen und Universitäten, verkaufs- und risikoorientierte Organisationen wie Banken oder Restaurants und Unternehmen (Apelt & Tacke, 2012) integrieren durch eigene Grade der Zweckidentifikation und produzieren verschiedene Widersprüche als sekundär begründete und ergänzende Folgen der Formalisierung, eigene Verknüpfungen von Sozialprestige und Leistungsanforderung, eigene Aufstiegs- und Grenzstellenprobleme, Dysfunktionen in hierarchischen Einflussbeziehungen und Kommunikationswegen, Zieldilemmata und Zielunbestimmtheiten in oder zwi-

schen Subsystemen der Organisation (Bergmann, 2016; auch McCabe et al., 2020).⁶ Erst der Fokus auf diese strukturellen Spezifika erlaubt es, die Entstehung der informellen Gebilde und die Ausgestaltung und Inhalte widerständiger Praktiken und deren Brauchbarkeit hinreichend zu untersuchen.

Literatur

- Ackroyd, S. & Thompson P. (1999). *Organizational Misbehaviour*. London: Sage.
- Akkerman, A., Sluiter, R. & Jansen, G. (2020). Temporary Work and Deviant Behavior the Role of Workplace Cohesion. *The Sociological Quarterly*, 61(4), 678-702.
- Alvesson, M. & Spicer A. (2012). A Stupidity-based Theory of Organizations. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1194-1220.
- Alvesson, M. & Willmott H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual*. New York: Harper.
- Argyris, C. (1962). The Integration of the Individual and the Organization. In Chris Argyris, Robert Dubin, Mason Haire, R. Duncan Luce, W. Lloyd Warner, William Foote Whyte & George B. Strohmer (Hg.) *Social Science Approaches to Business Behavior* (S. 57-98). Homewood: Dorsey Press.
- Apelt, M. & Tacke, V. (2012). *Handbuch Organisationstypen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Applebaum, H. (1992). *The Concept of Work. Ancient, Medieval and Modern*. Albany: State University of New York Press.
- Arensberg, C. M. (1951). Behavior and Organization *Industrial Studies*. In John H. Rohrer und Muzafer Sherif (Hg.) *Social Psychology At the Crossroads* (S. 324-352). New York: Harper & Brothers.
- Ashforth, B. E. & Anand V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behaviour* 25(1), 1-52.
- Babchuk, N., Gordon, C. W., & Breese, J. (1959). Membership Characteristics of Small Groups. *The Journal of Educational Sociology*, 32(7), 333-343.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barnes, A. & Taksa, L. (Hg.) (2012). *Rethinking Misbehavior and Resistance in Organizations*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.

6 Siehe beispielhaft für eine funktionale Analyse der informellen Stellenvergabe an (deutschen) Universitäten als brauchbare Illegalität Bathon (2018).

- Bathon, F.M. (2018). Die Praxis der informalen Stellenvergabe in der Wissenschaft als brauchbare Illegalität. Die Hochschule. Journal für Wissenschaft und Bildung, Doppelheft 1+2, 67-87.
- Bathon, F.M. (2021). Kleingruppen als gering differenzierte Systeme | Funktionen und Folgen personaler Erwartungsbildung. Working Paper Universität Bielefeld.
- Beck, S.J., Bourdeaux, R., DiTunnariello, N. & Paskewitz, E. A. (2016). A Review and Technological Consideration of the Bona Fide Group Perspective. Small Group Research, 47(6), 665-691.
- Bensman, J. & Vidich, A. (1962). Power Cliques in Bureaucratic Society. Social Research, 29(4), 467-474.
- Bergmann, J. (2013). Gescheiterte Informalität am Beispiel des Korruptionsfalls Siemens. In Jens Bergmann, Matthias Hahn, Antonia Langhof & Gabriele Wagner (Hg.) Scheitern – Organisations- und wirtschaftssoziologische Analysen (S. 231-250). Wiesbaden: Springer VS.
- Bergmann, J. (2016). Corporate Crime, Kriminalitätstheorie und Organisationssoziologie. Journal of Criminology an Penal Reform, 99(1), 3-22.
- Bergmann, J. R. (1987). Klatsch. Zur Sozialform der diskreten Indiskretion. Berlin, New York: Walter De Gruyter.
- Bommers, M. & Tacke, V. (2011). Netzwerke in der funktional differenzierten Gesellschaft. Wiesbaden, Springer VS.
- Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. J. & Difonzo, N. (2006). Management Are Aliens! Rumors and Stress During Organizational Change. Group & Organization Management, 31(5), 601-621.
- Bosetzky, H. (2019). Mikropolitik Netzwerke und Karrieren. Wiesbaden: Springer.
- Brunsson, N. (1989). The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions, and Actions in Organizations. Chichester: John Wiley & Sons Inc.
- Brunsson, N. (2006). Mechanisms of Hope: Maintaining the Dream of the Rational Organization. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Burns, T. (1953). Friends, Enemies, and the Polite Fiction. American Sociological Review, 18(6), 654-662.
- Burns, T. (1955). The Reference of Conduct in Small Groups. Cliques and Cabals in Occupational Milieux. Human Relations, 8(4), 467-486.
- Cannizzo, F. & James, S. (2020). Meaningful Work in late Modernity: An Introduction. Journal of Sociology, 56(3), 273-281.
- Cohen, M., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A Garbage can Model of Organizational Choice. Organization Science, 23(3), 801-819
- Contu, A. (2008): Decaf resistance: On Misbehavior, Cynicism, and Desire in the Liberal Workplace. Management Communication Quarterly, 21(3), 364-379.
- Cooley, C.H. (2010 [1902]). Human Nature and The Social Order. Charleston: Nabu Press.

- Courpasson, D., Dany, F. & Clegg, S. (2012). Resisters at work: Generating productive resistance in the workplace. *Organization Science*, 23(3), 801-819.
- D'Abate, C. P. (2005). Working Hard or Hardly Working: A Study of Individuals Engaging in Personal Business on the Job. *Human Relations*, 58(8), 1009-1032.
- Delbridge, R. & Sallaz, J. J. (2015). Work: Four Worlds and Ways of Seeing. *Organization Studies*, 36(11), 1449-1462.
- Ellwardt, L., Wittek, R. & Wielers, R. (2012). Talking About the Boss: Effects of Generalized and Interpersonal Trust on Workplace Gossip. *Group & Organization Management*, 37(4), 1-29.
- Emmerich, A. I., Knoll, M. & Rigotti, T. (2019). The Authenticity of the Others: How Teammates' Authenticity Relates to Our Well-Being. *Small Group Research*, 51(2), 175-207.
- Fleming, P., Spicer, A. (2003). Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance. *Organization*, 10(1), 157-179.
- Fan, Z., Grey, C. & Kärreman, D. (2020). Confidential Gossip and Organization Studies. *X and Organization Studies*, 42(10), 1-14.
- Geser, H. (1980). Kleine Sozialsysteme Strukturmerkmale und Leistungskapazitäten. Versuch einer Theoretischen Integration. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 32(2), 205-239.
- Götz, M., Bollmann, G. & O'Boyle, E H. (2018). Contextual Undertow of Workplace Deviance by and Within Units: A Systematic Review. *Small Group Research*, 50(1), 39-80.
- Hackman, R. J. (Hg.) (1990). Groups that Work (and those that Don't) Creating Conditions for Effective Teamwork. San Fransisco: Fosse-Bass Publishers.
- Harrison, D., Laplante, N. & St-Cyr, L. (2001). Cooperation and Resistance in Work Innovation Networks. *Human Relations*, 54(2), 215-255.
- Horch, H.-D. (1983). Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen Analyse und Untersuchung einer alternativen Form menschlichen Zusammenarbeitens. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Horch, H.-D. (2018). The Intermediary Organisational Structure of Voluntary Associations. *Voluntary Sector Review*, 9(1), 55-72.
- Karlsson, J. Ch. (2004). The Ontology of Work. Social Relations and Doing in the Sphere of Necessity. In Steve Fleetwood & Stephen Ackroyd (Hg.) *Critical Realist Applications in Organisation and Management Studies* (S. 90-112). London: Routledge.
- Karlsson, J. Ch. (2012). Organizational Misbehaviour in the Workplace Narratives of Dignity and Resistance. New York: Palgrave Macmillan.
- Kern, B. (1999). Arbeitsgruppen im Industriebetrieb. In Bernhard Schäfers (Hg.) *Einführung in die Gruppensoziologie Geschichte – Theorien – Analysen* (S. 194-227). Wiesbaden: Quelle & Meyer Verlag.

- Kieserling, A. (1994). Interaktion in Organisationen. In Klaus Dammann, Dieter Grunow & Klaus P. Japp (Hg.) *Die Verwaltung des politischen Systems* (S. 168-182). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kieserling, A. (1999). *Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Kieserling, A. (2012). *Einführung in die Organisationssoziologie. Vorlesungsmanuskript Universität Bielefeld Fakultät für Soziologie WS 2012/2013*.
- Kniffin, K. M. & Wilson, D.S. (2010): *Evolutionary Perspectives on Workplace Gossip: Why and How Gossip Can Serve Groups*. *Group & Organization Management*, 35(2), 150-176
- Kondo, D. K. (1990). *Crafting selves: Power, gender, and discourses of identity in a Japanese workplace*. Chicago: University of Chicago Press.
- König, R. (1963). *Die informelle Gruppe im Industriebetrieb*. In Erich Schnauer & Klaus Agthe (Hg.) *Organisation. TFB-Handbuchreihe erster Band* (S. 55-118). Berlin, Baden-Baden: Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH.
- Korczynski, M. (2011). *The dialectical sense of humour: Routine joking in a Taylorized factory*. *Organization Studies*, 32(10), 1421-1439.
- Kouchaki, M., Okhuysen, G.A., Waller, M.J. & Tajeddin, G. (2012). *The Treatment of the Relationship Between Groups and Their Environments: A Review and Critical Examination of Common Assumptions in Research*. *Group & Organization Management*, 37(2), 171-203.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen: eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühl, S. (2018). *Arbeit — Marxistische und systemtheoretische Zugänge*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, S. (2019a). *Regelabweichungen zum Schaden und Nutzen der Organisationen. Zur Funktionalität informaler Belohnungssysteme in Organisationen*. *Arbeit*, 29(1), 53-76.
- Kühl, S. (2019b). *Von der notwendigen Unterscheidung von Gruppe und Organisation*. Working Paper Universität Bielefeld.
- Kühl, S. (2020). *Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen*. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Kühl, S. (2021). *Gruppe — Eine systemtheoretische Bestimmung*. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 73(1): 25-58.
- Landsberger, H. A. (1958). *Hawthorne Revisited: Management and the Worker, its Critics, and Developments in Human Relations in Industry*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Ledeneva, A. V. (Hg.) (2018). *The Global Encyclopaedia of Informality. Volume 1*. London: UCL Press.
- Lehmann, M. (2011). *Mit Individualität rechnen. Karriere als Organisationsproblem*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

- Leonhard, J. & Steinmetz, W. (Hg.) (2016). *Semantiken von Arbeit. Diachrone und vergleichende Perspektiven*. Köln, Weimar, Wien: Böhlau Verlag.
- Litwak, E. & Figueira, J. (1968). Technological Innovation and Theoretical Functions of Primary Groups and Bureaucratic Structures. *American Journal of Sociology*, 73(4), 468-481.
- Losmann, C. (2011). *Work Hard – Play Hard*. DE.
- Lucas, K., Manikas, A. S., Mattingly, S. E. & Crider, C. J. (2017). Engaging and Misbehaving: How Dignity Affects Employee Work Behaviors. *Organization Studies*, 38(11), 1505-1527.
- Luks, T. (2020). Gruppe und Betrieb. Sozialwissenschaftliche Zugriffe auf industrielle Produktionsweisen 1920-2000. Mittelweg 36 Zeitschrift des Hamburger Instituts für Sozialforschung Die Gruppe Zur Geschichte und Theorie eines folgenreichen Konzeptes. S. 44-67.
- Luhmann, N. (1962). Funktion und Kausalität. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 14(4), 617-644.
- Luhmann, N. (1964a). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1964b). Funktionale Methode und Systemtheorie. *Soziale Welt*, 15(1), 1-25.
- Luhmann, N. (1965). Spontane Ordnungsbildung. In Fritz Morstein Marx (Hg.) *Verwaltung. Eine einführende Darstellung* (S. 153-183). Duncker & Humblot: Berlin.
- Luhmann, N. (1968). Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten. *Die Verwaltung*, 1: 3-30.
- Luhmann, N. (1971). Lob der Routine. In ders. *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung* (S. 113-142). VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Luhmann, N. (1991). Die Form »Person«. *Soziale Welt*, 42(1), 166-175.
- Luhmann, N. (1995). Kultur als historischer Begriff. In ders. *Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft* (S. 31-54). Band 4. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lim, V.K.G. (2002). The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675-694.
- Linstead, S., Maréchal, G. & Griffin, R.W. (2014). Theorizing and Researching the Dark Side of Organization. *Organization Studies*, 35(2), 165-188.
- McCabe, D., Cuik, S. & Gilbert, M. (2020). ›There is a crack in everything‹: An ethnographic study of pragmatic resistance in a manufacturing organization. *Human Relations*, 73(7), 953-980.

- McGrath, J.E., Arrow, H. & Berdahl, J.L. (2000). The Study of Groups: Past, Present, and Future. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), 95-105.
- Michelson, G., Itersson, A.V. & Waddington, K. (2010). Gossip in Organizations: Contexts, Consequences, and Controversies. *Group & Organization Management*, 35(4), 371-390.
- Miller, H. & Rayner, C. (2012). The Form and Function of »Bullying« Behaviors in a Strong Occupational Culture: Bullying in a U.K. Police Service. *Group & Organization Management*, 37(3), 347-375.
- Mills, C. (2010). Experiencing Gossip: The Foundations for a Theory of Embedded Organizational Gossip. *Group & Organization Management*, 35(2), 213-240.
- Moorhead, G. (1982). Groupthink Hypothesis in Need of Testing. *Group & Organization Studies*, 7(4), 429-444.
- Mumby, D.K., Thomas, R., Marti, I. & Seidl, D. (2017). Resistance Redux. *Organization Studies*, 38(9), 1157-1183.
- Noon, M. & Delbridge, R. (1993). News From Behind My Hand: Gossip in Organizations. *Organization Studies*, 14(1), 23-36.
- Olk, P. & Elvira, M. (2001). Friends and Strategic Agents. The Role of Friendship and Discretion in Negotiating Strategic Alliances. *Group & Organization Management*, 26(2), 124-164.
- Ortmann, G. (2003). *Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Palmer, D., Greenwood, R. & Smith-Crowe, K. (Hg.) (2016). *Organizational Wrongdoing. Key Perspectives and New Directions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Paulsen, R. (2014). *Empty labor: Idleness and workplace resistance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Paulsen, R. (2015). Non-work at work: Resistance or what? *Organization*, 22(3), 351-367.
- Pinto, J., Leana, C. R. & Pil, K.K. (2008). Corrupt Organizations or Organizations of corrupt individuals? Two types of Organization-Level Corruption. *Academy of Management Review*, 33(3), 685-709.
- Poole, M.S. & Hollingshead, A.B. (2005). *Theories of Small Groups. Interdisciplinary Perspectives*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Prasad, P. & Prasad, A. (2000). Stretching the Iron Cage: The Constitution and Implications of Routine Workplace Resistance. *Organization Science*, 11(4), 387-403.
- Priesemuth, M., Arnaud, A. & Schminke, M. (2013). Bad Behavior in Groups: The Impact of Overall Justice Climate and Functional Dependence on Counterproductive Work Behavior in Work Units. *Group & Organization Management*, 38(2), 230-257.
- Provis, C. (2009). On the Definition of Work. *Labour & Industry*, 20(2), 123-137.

- Punch, M. (2008). The Organization Did It. Individuals, Corporations and Crime. In John Minkes & Leonard Minkes (Hg.) *Corporate and White Collar Crime* (S. 102-121). London, Thousand Oaks: Sage.
- Ramos-Villagrasa, M.-Q., Petro J., N. & José, R.R. (2017). Teams as Complex Adaptive Systems: Reviewing 17 Years of Research. *Small Group Research*, 49(2), 135-176.
- Roethlisberger, F. J., Dickson, W. J. & Wright, H. A. (1939). *Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company.* Hawthorne Works. Cambridge: Harvard University Press.
- Rooke, J.A., Koskela, L. & Kagioglou, M. (2009). Informality in organization and research: a review and a proposal. *Construction Management and Economics*, 27(10), 913-922.
- Roy, D. (1954). Efficiency and ›the fix‹: Informal intergroup relations in a piecework machine shop. *American Journal of Sociology*, 5(7), 255-266.
- Schneider, W.L. & Kusche, I. (2011). Parasitäre Netzwerke in Wissenschaft und Politik. In Michael Bommers & Veronika Tacke (Hg.) *Netzwerke in der funktional differenzierten Gesellschaft* (S. 173-213). Wiesbaden: Springer VS. Wiesbaden: Springer VS.
- Schneider, W.L. (2015). Parasiten sozialer Systeme. In Hartman Tyrell & Betina Heintz (Hg.) *Interaktion – Organisation – Gesellschaft revisited Anwendungen, Erweiterungen, Alternativen* (S. 86-109). Bielefeld: Lucius & Lucius.
- Scott, J. C. (1990). *Domination and the Arts of R: Hidden transcripts.* New Haven: Yale University Press.
- Shuffler, M. L., Jiménez-Rodriguez, M. & Kramer, W. S. (2015). The Science of Multiteam Systems: A Review and Future Research Agenda. *Small Group Research*, 46(6), 659-699.
- Simmel, G. (1992): *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung.* Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Sprenitzer, G, M. & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847.
- Stark, E. M., Shaw, J. D. & Duffy, M. K. (2007). Preference for Group Work, Winning Orientation, and Social Loafing Behavior in Groups. *Group & Organization Management*, 32(6), 699-723.
- Tacke, V. (2000). Netzwerk und Adresse. *Soziale Systeme*, 6(2), 291-320.
- Tacke, V. (2011). Systeme und Netzwerke – oder: Was man an sozialen Netzwerken zu sehen bekommt, wenn man sie systemtheoretisch beschreibt. *Systemische Soziale Arbeit – Journal der dgss Netzwerke, Systemtheorie und Soziale Arbeit*, 2+3, 6-25.
- Tacke, V., Drepper, T. (2018). *Soziologie der Organisation.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Taylor, F. W. (1911/1934). *The Principles of Scientific Management.* New York: Harper & Brothers.

- Taylor, P. & Bain, P. (2003). »Subterranean Worksick Blues«: Humour as Subversion in Two Call Centres. *Organization Studies*, 24(9), 1487-1509.
- Thompson, P. (2016). Dissent at Work and the Resistance Debate: Departures, Directions, and Dead Ends. *Studies in Political Economy*, 97(2), 106-123.
- Trainer, H. M., Jones, J. M., Pendergraft, J. G., Maupin, C. K. & Carter, D. R. (2020). Team Membership Change »Events«: A Review and Reconceptualization. *Group & Organization Management*, 45(2), 219-251.
- Umphress, E. E. & Bingham, J. (2011). When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621-640.
- Van Groddeck, V. & Wilz, S. M. (Hg.) (2015). *Formalität und Informalität in Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Wardi, Y., Weitz, E. (2004). *Misbehavior in Organizations. Theory, Research, and Management*. Mahwah/New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Warren, D. (2003). Constructive and Destructive Deviance in Organizations. *Academy of management Review*, 28(4), 622-632.
- Westwood, R. & Johnston, A. (2012). Reclaiming Authentic Selves: Control, Resistive Humour and Identity Work in the Office. *Organization*, 19(6), 787-808.
- White, W.F. (1951). Small Groups and Large Organizations. In John R. Bohrer & Muzafer Sherif (Hg.) *Social Psychology at the Crossroads* (S. 297-312). Harper: New York.
- Wimmer, J., Backmann, J. & Hoegl, M. (2019). In or Out? Exploring the Inconsistency and Permeability of Team Boundaries. *Small Group Research*, 50(6), 699-727.
- Wimmer, R. (2007). Die Gruppe – ein eigenständiger Grundtypus sozialer Systembildung? Ein Plädoyer für die Wiederaufnahme einer alten Kontroverse. In Aderold, Jens (Hg.) *Intention und Funktion: Probleme der Vermittlung psychischer und sozialer Systeme* (S. 270-293). VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
- Wilhoit, E. D., Kisselburgh, L. G. (2019). The Relational Ontology of Resistance: Hybridity, Ventriloquism, and Materiality in the Production of Bike Commuting as Resistance. *Organization*, 26(6), 873-893.
- Wilson, S. (1978). *Informal Groups. An Introduction*. Prentice-Hall: New Jersey.

