

In diesem Kapitel stehen wesentliche Fragestellungen und Begriffe einer operativ-ereignisorientierten Epistemologie der Organisation im Vordergrund. Dabei werden Kognition, Praxis und Kommunikation als operative Modi der Sinnbewegung und deren Strukturkorrelate Wissen, Regeln und Semantiken als typisierende Sinnfestlegungen diskutiert. Die thematischen Ansatzpunkte und die theoretischen Desiderate lassen sich an der neueren organisationswissenschaftlichen Debatte um „Organisation und Wissen“¹ aufzeigen. Die Diskussion wird deutlich machen, dass Wissen als relationales Operationskorrelat verstanden werden kann. Damit geht im Sinne einer Ereignis-Struktur-Theorie (Allport 1940, 1954) auch eine Verständniserweiterung des Wissensbegriffes von der Sachdimension in die Zeitdimension einher, denn oftmals überwiegt ein „repräsentationales Grundverständnis des Wissens“ (Luhmann 1995b, S. 160). Damit ist gemeint, dass mit dem Wissensbegriff in der Regel „die Vorstellung einer repräsentationalen Funktion verbunden ist. Danach bezieht sich das Wissen auf die Außenwelt, also auf etwas, was für das Wissen nicht disponibel ist. Für Zwecke des Wissens wird die Außenwelt als eindeutig gegeben angenommen. (...) Beim Wissen wird also unterstellt, dass die Umwelt eindeutig ist, wie sie ist, aber man sie richtig oder falsch beschreiben kann“ (Luhmann 1995b, S. 155 f.). Mit einem solchen repräsentationalen Wissensbegriff verbindet sich in der Regel auch ein adaptionistisches Wissensverständnis dahin gehend, dass mehr und scheinbar besseres Wissen die Leistungsfähigkeit und die Umweltlage des jeweiligen Wissensträgers erhöht, denn die Funktion von Wissen wird in Repräsentation, Adaption und Integration gesehen:

¹Vgl. Drepper (2007) zu ersten Vorarbeiten zu diesem Thema, die z. T. in überarbeiteter Form in dieses Kapitel eingegangen sind.

Damit korrelierte eine Vorstellung geschichtlichen Fortschritts, denn Arbeit an Wissensgewinn mußte bei jener Voraussetzung als Verbesserung der Umweltbeziehungen des Systems aufgefaßt werden. Mehr Wissen und Beseitigung von Irrtümern mußte danach die Umweltlage des Gesellschaftssystems verbessern. Das repräsentationale und adaptionistische Verständnis von Kognition verlangen und stützen einander gegenseitig (Luhmann 1995b, S. 159).

Aus einer operativen Perspektive kann Wissen hingegen nicht mehr als ein materieller Bestand verstanden werden, sondern muss als eine ereignishaft hervorgebrachte Form gesehen werden, die wiederum für weitere Operationen als Struktur fungieren kann (vgl. Luhmann 1995b, S. 170).

Organisationswissen wird in den folgenden Analysen als soziale Tatsache und damit als Phänomen *sui generis* begriffen und dabei die relevanten Kopplungs- bzw. Interpenetrationsbereiche benannt, die in der Genese organisationalen Wissens eine Rolle spielen. Es geht um die Kopplung von „Individuum und Organisation“, „Organisation und umgebendem Kontext“ (Gesellschaft, Kultur, Institution) und von „Individuum und Gesellschaft“. Zwei weitere Topoi begegnen uns in der Diskussion ebenfalls häufig. Hierbei handelt es sich um die Unterscheidung von „explizitem und implizitem Wissen“ sowie die Trias von „Daten, Informationen und Wissen“. Das Verhältnis von explizitem und implizitem Wissen verweist auf eine grundlegende Thematik, die die Organisationstheorie immer wieder beschäftigt hat. Es geht um das Verhältnis von Individuum und Organisation: Wie hängen individuelles und organisationales Wissen zusammen? Wie lässt sich der Übergang von individuellem zu kollektivem, von subjektivem zu intersubjektivem bzw. von psychischem zu sozialem Wissen denken? Die auf Polanyi zurückgehende Unterscheidung von „explizitem und implizitem Wissen“ bzw. „codified und tacit knowledge“ ist eine leitende Unterscheidung in diesem Zusammenhang (vgl. als Überblick McKinlay 2005, S. 243 ff.). Unter „codified knowledge“ wird in der Regel formalisiertes und verschriftlichtes Wissen verstanden, unter „tacit“ bzw. „implicit knowledge“ hingegen informelles, individuell gebundenes und mündlich übertragenes Wissen (vgl. McKinlay 2005, S. 243). Bei der Unterscheidung von „Daten, Information und Wissen“ (vgl. z. B. Husman und Goodmann 1999, S. 103 ff.) geht es im Kern darum, eine qualitative Steigerung im Verhältnis zwischen diesen Einheiten klar zu machen. Bei Daten handelt es sich um das „Rohmaterial“, das in weiteren „Veredelungsschritten“ zu Informationen und letztlich zu Wissen geformt wird. Eine basale epistemologische Annahme ist dabei die Unterscheidung zwischen *Weltsachverhalten* und *Entitätsleistungen*, also zwischen *internaler* (Subjekt- bzw. Systembezug) und *externaler* Zurechnung (Objekt- bzw. Weltbezug) des Phänomenbezuges. Daten

und meist auch Informationen werden vor dem Hintergrund dieser Unterscheidung als Weltsachverhalte bzw. -objekte verstanden, während Wissen als ein *synthetisierender* (Prozessaspekt) und *synthetisierter* (Strukturaspekt) Subjekt- oder Systemstatus verstanden wird.

2.1 Organisation und Wissen: Themenzugang und theoretische Desiderate

Der Wissensbegriff hat im Organisationsdiskurs der letzten Jahren sowohl im Rahmen populär und praktisch orientierter Management- und Organisationslehren als auch in wissenschaftlichen Reflexionen stark an Popularität gewonnen und fungiert als ein Kompaktbegriff, der die Beschreibung unterschiedlicher Form- und Funktionsaspekte von Organisationen neu konturiert. Sowohl organisationsinterne als auch organisationsexterne Aktivitäten und Verhältnisse werden in diesem Zusammenhang als Wissensphänomene beschrieben und Organisationen insgesamt nun stärker als kulturelle und sozial-diversifizierte Gebilde dargestellt.² Auch die *Diversity-Diskussion* innerhalb des Organisationsdiskurses basiert maßgeblich auf der Kopplung des Wissensbegriffes mit dem Kulturbegriff. Es geht um „cultural differences in mindset“ (Sparrow 1998, S. 4), die neben den funktionalen Perspektivdifferenzen, die in Organisationen durch Arbeitsteilung, Stellen-, Aufgaben- und Bereichsspezialisierungen entstehen, für interkulturelle Sinnunterschiede sorgen (vgl. Sparrow 1998, S. 4 f.). Seit der Organisationskulturdiskussion der 1980er Jahre wird entlang des Kulturbegriffes die kommunikative Konstruktion organisationsinterner Bedeutungsmuster diskutiert. Diese Forschung hat sich in den letzten Jahren durch Globalisierungs- und Weltgesellschaftsprozesse stark in Richtung *Interkulturalität* verschoben, wobei sowohl die

²In diesem Zusammenhang spielt der *Designbegriff* heute eine große Rolle, sowohl für Struktur- als auch für Selbstbeschreibungsthemen. Beim *Design* geht es darum, unter Bezugnahme und Berücksichtigung auf Wissensfragen unterschiedliche Strukturen einzurichten, bei der Selbstbeschreibung entlang des Wissensbegriffes darum, ob die eigene Organisation insgesamt wissensaffin, -responsiv und -intensiv ein- und ausgerichtet ist. Vgl. Baecker (2005b) zum Designbegriff in der Organisationstheorie. Pfeffer (1997, S. 10) macht am Begriff der „engineering manipulation“ den Zusammenhang zwischen *Maschinendesign* und *Organisationsdesign* im ingenieurwissenschaftlichen Blick auf Organisationsgestaltung deutlich. Damit sind z. B. die „Engineering Principles to the design and management of work“ (Pfeffer 1997, S. 10) eines frühen Taylorismus gemeint.

Diversitäten und Vergleichbarkeiten kultureller Musterproduktion analysiert werden, die im Inneren von Organisationen und in deren Außenrelationen eine immer größere Rolle spielen, als auch die Möglichkeiten und Bedingungen *interkultureller Übersetzungen*.³

Es ist innerhalb der Organisationswissenschaften eine zunächst nicht übliche Definition, Organisationen als Wissenssysteme bzw. als wissensbasierte Systeme zu betrachten und z. B. ein Unternehmen als „Distributed Knowledge System“ zu begreifen. Tsoukas zufolge geht damit eine grundlegende Umorientierung einher, die sich von der Wahlverwandtschaft zwischen dem neoklassischen und dem behavioristischen Input-Output-Modell der Organisation entfernt (vgl. Tsoukas 2005, S. 95). Die Beschränkungen eines primär zweckrationalistisch aufgebauten Organisationsverständnisses werden durch die Einsicht untermauert, die Grenzen der organisationalen Zweckrationalität nicht nur in unberechenbaren, kontingenten und mehrdeutigen Umweltbedingungen begründet zu sehen, sondern auch in der Eigenlogik, Eigendynamik und Eigensinnigkeit der Organisationen selbst.⁴

Schauen wir uns zunächst einige Hauptargumentationen aus diesem Themenkomplex etwas genauer an. Neben expliziten Bezugnahmen auf Wissen in Begriffen wie Wissensorganisation, Wissensmanagement und Knowledge Engineering stehen hier solche Konzepte, die den Wissensbegriff zwar nicht explizit im Titel tragen, wohl aber den Verweis auf einen organisational relevanten Wissensbegriff implizieren. Zu nennen sind hier Konzepte wie die „Lernende Organisation“, die „Virtuelle Organisation“, die „Kompetente Organisation“, „Organizational Intelligence“, „Intellectual Capital“ und „Intellectual Assets“,

³In diesem Zusammenhang steht der Übersetzungsbegriff, der in den letzten Jahren verstärkt in den Organisationswissenschaften diskutiert wird. Hier geht es u. a. um die Frage, welche Rolle Übersetzungen bei der Herstellung von Sinnkongruenz, kommunikativer Verständigung und Handlungskoordination spielen, wenn heterogene und divergente kulturelle Prägungen und Wissensbestände vorliegen, z. B. in gemischten Organisationsteams, bei Fusionen und joint ventures oder auch in Netzwerkkonstellationen. Auf den Übersetzungsbegriff kommen wir im dritten Kapitel ausführlich zu sprechen.

⁴Vgl. Kette (2012) zur typologischen Dominanz des Organisationsmodells der Unternehmung. In einigen Wirtschaftstheorien ist mittlerweile allerdings sowohl die Eigenlogik und Eigenkomplexität als auch die gesellschaftliche Einbettung von Organisationen ein Thema (vgl. Child und Heavens 2001, S. 309 ff. zu *social embeddedness*). Der Institutionenbegriff ermöglicht z. B. die Diskussion der Sozialität und Gesellschaftlichkeit von Organisationen. Für Teile der Organisations- und Managementpraxis stellt Baecker (2003, S. 36) eine zunehmende *Reflexivierung* fest, sich nicht nur über Rationalität und Effizienz, sondern verstärkt auch über Ungewissheit, Komplexität, Ambivalenz, Ambiguität und Paradoxien Gedanken zu machen.

die alle einen Wandel von klassischen Organisationsformen der industriellen Moderne zur „postmodernen Organisationswirklichkeit“ thematisieren und dementsprechende Begriffe vorschlagen (vgl. Alvesson und Thompson 2005, S. 497). Die Grundargumentation lautet, dass es in der digitalisierten Informations- und Wissensgesellschaft zu neuen bedeutsamen Gütern kommt, den sogenannten „Informationszeitalter-Gütern“, die als intellektuelles Kapital immer mehr über Erfolg oder Misserfolg von Organisationen entscheiden (vgl. Stewart 2001, S. x–xii). *Innovationsfähigkeit*, *Wettbewerbssteigerung* sowie *Konkurrenz-* und *Marktpositionierung* durch Wissen und intellektuelles Kapital werden dabei als wesentliche Wirtschafts- und Organisationskriterien identifiziert. In diesem Zusammenhang verschiebt sich der Ressourcenbegriff in dem Sinne, dass Daten, Informationen und Wissen als die relevanten strategischen Organisationsressourcen verstanden werden (vgl. McKinlay 2005, S. 242). Wissen wird als intellektuelles Kapital moderner Organisationen gesehen (vgl. Stewart 2001), als Ressource und Rohstoff der Zukunft (Wimmer 2004, S. 197 ff.), als Wettbewerbsfaktor und Innovationsmotor, wodurch die klassischen Produktionsfaktoren „Kapital“ und „Arbeit“ eine Bedeutungsumwertung erfahren. Der Arbeitsbegriff erlebt eine Verschiebung vom Produktions- zum Wissensparadigma, vom Materialitäts- zum Informationsparadigma, was nicht nur für Wirtschaftsorganisationen gilt, sondern auch für weitere gesellschaftliche Organisationstypen (vgl. Stewart 2001, S. xii). In diesem Sinne wird Wissen als Steuerungsfaktor für Non-Profit-Organisationen in der „Wissensrevolution“ diskutiert (vgl. Badelt 2002, S. 515 f.).

Die Neubeschreibung von Organisationen durch den Wissensbegriff klingt für informierte Beobachter nicht wirklich überraschend, sieht sich doch kaum ein gesellschaftlicher Kontext so vielen trend talks und Reformerwartungen ausgesetzt wie die Organisationen der modernen Gesellschaft (vgl. Vollmer 2002). Trend- und moderhythmisch werden immer wieder „frische“ Semantiken in Umlauf gebracht und damit Designvorlagen (templates) vorgeschlagen, die vermeintlich besser zu den geänderten gesellschaftlichen Strukturlagen passen.⁵

⁵Vgl. Abrahamson (1991, 1996), Benders und van Veen (2001) und Sturdy (2004) zu Managementmoden.

Diese Neubeschreibungen lassen sich in einem performativen Sinne unter *Umdeutungs-* und *Sinnverschiebungsaspekten* beobachten, die nicht nur oberflächlich und folgenlos bleiben, sondern eine Form der gewollten und gesollten Organisationsanschaulichkeit produzieren und transportieren.⁶ Die Argumentationen zu „Wissen als Managementressource“ können in diesem Sinne als Umdeutungen und Sinnverschiebungen betrachtet werden, denn sie übersetzen den Wissensbegriff aus der Informations- und Kognitionsemantik in eine ökonomisch-materialistische Semantik.⁷ Alle typischen Begriffe und Komposita aus

⁶Auf die Deutungsmacht von Semantiken mit Blick auf Organisationswirklichkeiten hat Klaus Türk immer wieder hingewiesen. Die Wahrnehmung sozialer Objekte ist begriffs- und unterscheidungsabhängig, und

Unterscheidungen, die wir in der Gesellschaft antreffen, sind weder naturgegeben noch trivial, sondern in hohem Maße konventionalisiert oder auch umkämpft und für die Handlungsorientierungen von hoher Relevanz. Ob wir zwischen Organisationen und Familien, zwischen Nationen, Rassen, zwischen Männern und Frauen, zwischen Arbeit und Freizeit, zwischen mein und dein, zwischen Wirtschaft und Politik etc. unterscheiden oder ganz andere Differenzierungen benutzen, ist von großer Bedeutung für die Konstitution unserer Welt, für die Art und Weise, wie wir uns orientieren, Probleme definieren und Lösungsstrategien entwickeln (Türk et al. 2002, S. 15).

⁷Auf die Begriffe der *Übersetzung* und der *Sinnverschiebung* und deren wissenssoziologische und organisationstheoretische Relevanz gehe ich im 3. Kapitel noch ausführlich ein. Die Relevanz des Übersetzungsbegriffes kann auch in der soziologischen Theorie aufgezeigt werden. In der Weber-Tradition geht es hier um den Zusammenhang von Werten und Ideen zu handlungsleitenden Regeln, in der Luhmann-Tradition um das Verhältnis von höher generalisiertem zu respezifiziertem und konkretisiertem Sinn. Am Beispiel von Erziehung und Schule kann das für beide Zugänge kurz gezeigt werden: „Mittels Transformationen in handlungsleitende Regeln bzw. Normen erhalten dann Erziehungsideen Gültigkeit und eine Verhaltensorientierung kann sich ausbilden.“ (Stölner 2009, S. 108) In der Systemtheorie geht es um Strukturen, die eine Funktionsausrichtung des Interaktionssystems Unterricht ermöglichen. Luhmann und Schorr (1981, S. 52) sprechen von „Übersetzungsstrukturen“, das heißt „Strukturen, die eine Übersetzung der Funktion des Erziehens auf die Ebene des Interaktionssystems Unterricht ermöglichen“. Gemeint sind dabei z. B. die Asymmetrie von Lehrer und Schüler, die Ungleichverteilung der Personenzahl, die Ungleichverteilung der geplanten Kommunikationszeit, die Gleichheit der Schüler und die Orientierung der Kommunikation an Themen.

dem ökonomisch-materialistischen Begriffshaushalt wie „Kapital“, „Eigentum“, „Gut“, „Produktionsfaktor“, „Wettbewerbsfaktor“ und „Informationszeitaltergüter“ zielen auf eine *ökonomische Plausibilität* und *Anschlussfähigkeit* des Wissensbegriffes. Die so erfolgende Sinnverschiebung des Wissensbegriffes von einer Prozess- und Ereignis- und damit *Differenzkategorie* in eine *Substanz- und Bestandskategorie* führt dazu, dass *typisch ökonomisch* über das Aneignen, Anhäufen, Managen und Verwalten der Ressource „Wissen“ gesprochen werden kann. Die eingangs mit Luhmann beschriebene Wahlverwandtschaft von repräsentationalem und adaptionistischem Wissensbegriff findet sich genau an dieser Stelle, an der Wissen als Steuerungsmittel im zweckrationalen Sinne aufgefasst wird, durch dessen geschicktes Management die Umweltlage, Wettbewerbsfähigkeit und die Erfolgsaussichten einer Organisation verbessert werden können (vgl. Thommen 2000; vgl. North 1999, S. 39 ff.).

Die Semantikmoden basieren auf unterschiedlichen Phänomenen, wobei sowohl *Beratungskommunikation* mit dazu passenden *kommunikativen Formierungen* (Literatur, Digitalformate) als auch *organisationswissenschaftliche Ideenentwicklung* als zentral zu werten sind. Einerseits werden die neuen Organisationsbilder durch den modernen Beratungsmarkt angetrieben, der massenmedial wirkungsvoll durch passende Publikationen flankiert und gestützt wird (vgl. Faust 2002; Furusten 1999). Die Rationalitätssemantik ist dabei die *große Erzählung* des Organisationsdiskurses, die neben (personaler) Autorität eine der „Ursprungsmystifikationen“ (Luhmann 1980a, S. 170) bei Entscheidungsproblemen darstellt. Weitere gesellschaftliche Erzählungen mit zeitdiagnostischer Brisanz kommen noch hinzu, die von Organisationen den Mut zur Neuerung und Erneuerung fordern. „Globalisierung“, „Wettbewerbs“- und „Innovationsfähigkeit“ sind solche legitimierenden Konzepte und Hintergrunderzählungen (vgl. Hasse 2003), die für eine angemessene Situations- und Problemdefinition sowie eine hohe Anschlussplausibilität und Annahmewahrscheinlichkeit neuer Konzepte sorgen. Andererseits wird die wissensesemantische Neubeschreibung von Organisationen aber auch durch disziplinär orientierte Organisationswissenschaften – die Differenzen zwischen Management- bzw. Organisationslehre und Organisationstheorie hier erst einmal außer Acht gelassen⁸ – angereichert. Die

⁸Ich gehe davon aus, dass sich die gattungsspezifische Basis der Rationalitätskritik von *Organisationslehre* vs. *Organisationssoziologie* (vgl. Mayntz 1961) Richtung *Managementlehre* vs. *Organisationstheorie* verschoben hat. Das heißt, dass sich nicht mehr nur Organisationssoziologen der Rationalitätskritik bewusst sind, sondern auch die breitere Organisationswissenschaft.

Fülle der Beschreibungsvorlagen und „Organisationsbilder“ erhöht sich dadurch insgesamt.⁹

Die Neubeschreibung der Organisation durch den Wissensbegriff könnte nun den Eindruck erwecken, die Relation von Organisation und Wissen beschreibe ein neuartiges Phänomen. Eine solche Auffassung ist ideengeschichtlich allerdings insoweit verkürzt, als dass die Wissensbasiertheit organisationaler Aktivitäten lange entlang traditioneller Begriffe wie Arbeit, Beruf und Profession ausgedrückt und reflektiert wurde.¹⁰ Tsoukas drückt das wie folgt aus:

Knowledge has always been implicated in the process of economic development, since anything we do, how we transform resources into products and services, crucially depends on the knowledge we have at our disposal for effecting such a transformation. An ancient artisan, a medieval craftsman and his apprentices, and a modern manufacturing system all make use of knowledge: certain skills, techniques, and procedures are employed for getting things done (Tsoukas 2005, S. 141).

Was unterscheidet nun aber frühere praktische Wissensgrundierungen, die in der Regel als Lehren formuliert und vertreten wurden, von aktuellen Formen? Als neue Erwartungsstrukturen werden in diesem Zusammenhang der „Formalisierungsgrad“, die „Systematizität“ sowie die „Expertenbasiertheit“ des Wissens genannt (vgl. Tsoukas 2005, S. 142). Theoretisches Wissen gilt als legitimes Wissen, wobei der dominante Trend in der Anspruchssteigerung an systematische

⁹Morgans „Images of Organization“ (Morgan 1997) werden in unterschiedlichen Kommunikationsfeldern entworfen, z. B. in Selbstbeschreibungskommunikationen, Reflexionstheorien unterschiedlicher gesellschaftlicher Bereiche, Beratungskommunikation und massenmedialer Kommunikation. Die wechselseitigen Interdependenzen und Selektivitätsverstärkungen, aber auch Autonomien, Unabhängigkeiten und Interdependenzunterbrechungen zwischen den Bereichen können hier nicht geklärt werden. Vgl. z. B. March (1999, S. 325 ff.) zur Relation von „Organizational Consultants and Organizational Research“ und Kieser (2002) zu Einflussdifferenzen zwischen wissenschaftlichem und beratungsförmigem Wissen in Organisationen sowie zur Relevanz von verschiedenen Leitunterscheidungen wie z. B. *Praktikabilität* vs. *Reflexion*.

¹⁰Myers (1996) macht das in einer Anthologie deutlich, in der er Texte zusammenstellt, die die Korrelation „Wissen und Organisation“ aus verschiedenen Perspektiven in den Blick nehmen, hierbei den Wissensbegriff aber nicht explizit verwenden (vgl. Ackroyd et al. 2005, S. 329 ff. in dem Kapitel „Occupations and Organizations“).

Verfahren der Objektivierung, Dokumentierung und Evaluierbarkeit liegt.¹¹ Diese Entwicklung scheint dabei nicht zu bewirken, dass die Bedeutung traditioneller Professionen gestärkt wird. „Differenzierung“, „Dezentralisierung“ und „Dislokalisierung“ gesellschaftlichen Wissens durch massenmediale Kommunikation und organisationsbezogene Rationalitäten sind die Prozesse, die an der etablierten Wissensdominanz von Professionen rütteln (vgl. Stichweh 2005, S. 41). Der Einfluss der Massenmedien kommt darin zum Ausdruck, dass neben der starken Moralisierung von Themen die kritische Hinterfragung traditioneller und etablierter gesellschaftlicher Strukturen ein starkes Gewicht bekommt. Das betrifft, so Stichweh, auch und gerade

die Professionen und deren traditionell gesicherte Privilegien und dies wirkt vermutlich in Richtung einer graduellen Erosion der Bereitschaft, an Kompetenz zu glauben und Vertrauen zu investieren. Organisation und (massenmediale) Kritik wirken in die gleiche Richtung, und dies führt auf die Institutionalisierung von Evaluation und Rechnungsprüfung, von Qualitätskontrollen hinsichtlich erbrachter professioneller Leistungen und schließlich die Entstehung von Prozessrisiken und Schadensersatzklagen gerade auch in jenen professionellen Handlungsbereichen hin, die lange von kritischer Beobachtung isoliert schienen. (...) Schließlich ist die Entstehung jener gesellschaftlichen Strukturänderung zu notieren, die unter dem Titel der Wissensgesellschaft viel diskutiert wird. Mit diesen Begriffen kann meines Erachtens vor allem gemeint sein, dass Wissen immer weniger bei privilegierten gesellschaftlichen Adressen reserviert wird und insofern die Orthogonalität des Wissens zum Prinzip der funktionalen Differenzierung der Gesellschaft immer deutlicher hervortritt (Stichweh 2005, S. 41 f.).

Stichweh zieht hieraus den Schluss, dass Professionen ihre strukturbestimmende Funktion einbüßen könnten oder bereits eingebüßt haben, und dass „Wissen und Organisation als zwei universell gewordene Ressourcen bzw. Mechanismen, die beide orthogonal zur funktionalen Differenzierung stehen“ (Stichweh 2005, S. 42), die Funktion von Professionen ablösen. Die Ansprüche an Systematisierung, Spezialisierung und Dokumentierung von Organisationspraktiken und der Bedarf an Expertenwissen steigen. Es geht um Problemlösungs- und Anwendungswissen, wobei die neuen Professionals Organisationsexperten oder aber

¹¹Dieser Prozess wird in der Regel als Verwissenschaftlichung beschrieben, wobei es m.E. aber maßgeblich um den *Methodenaspekt* geht und damit um den komplexitätsreduzierenden Anteil systematischen Wissens und nicht um Kontingenz anreicherndes *Theoretisieren*. Die Orientierung besteht damit in Bezug auf die *methodische Norm* der Wissenschaft, im Schema „Problem/Problemlösung“ zu kommunizieren (vgl. Luhmann 1990, S. 572).

Experten innerhalb medial vernetzter Themen-Communities sind, die in dezentralen Netzwerken kommunizieren (vgl. Haefliger und von Krogh 2004). In Organisationen sind es z. B. „communities of practice“, die auf Basis neuer Informations- und Kommunikationstechnologien themen-, problem- und projektbezogen interagieren und als „polylinguistischer Kommunikator“ (vgl. Priddat 2004) semantisches Material produzieren (vgl. Bogenrieder und Nooteboom 2004; Huysman 2004). Auf diese thematischen Analysen werden wir zurückkommen.

2.2 Kognition

Ich komme nun zu den verschiedenen theoretischen Systematisierungen der Relation „Organisation und Wissen“. Ich beginne mit den kognitionstheoretischen Erörterungen, in denen die Schemaabhängigkeit des Wahrnehmens, Denkens, Handelns und Kommunizierens im Mittelpunkt steht (vgl. Strati und Nicolini 1997, S. 388). Dieses Forschungsfeld weist eine hohe Begriffsheterogenität auf, da der Schema-Begriff parallel zu Begriffen wie frames, scripts, prototypes, stereotypes, cognitive maps und implicit theories gebraucht wird, um die Typik und den Gedächtnisaspekt von psychischen und sozialen Operationen zu bezeichnen. Die Kognitionsperspektive führt uns auch noch einmal zur organisationswissenschaftlichen Ideengeschichte, denn die Organisationsforschung hatte im Sinne der sehr einflussreichen verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie mit der Verbindung von individueller Kognition, Motivation und Entscheidungs rationalität einen stark sozialpsychologischen Grundton (vgl. Cyert und March 1963; March 1990, 1999; March und Simon 1976, Simon 1981, 1982; Stinchcombe 1990).¹² Darum soll es hier aber nicht umfänglich gehen, sondern um die sinn-, attributions- und bedeutungstheoretischen Erweiterungen der sozialpsychologischen Kognitionsperspektive in der Organisationsforschung, die im Besonderen mit Karl Weicks „Sensemaking“-Ansatz verbunden sind, in dessen „Epistemologie des Organisierens“ die Erweiterung von einer informationstheoretischen zu einer sinntheoretischen Perspektive zu finden ist (vgl. Weick 1985, 1995). Weick beschreibt seine Forschungen als einen heuristischen Analyserahmen, für die er in

¹²In Stinchcombes „Informations and Organizations“ (1990) findet sich noch kein expliziter Wissensbegriff. Für eine kommunikationstheoretische Erweiterung des engeren informationstheoretischen Entscheidungskonzeptes vgl. Feldman und March 1990.

einem autologischen Schluss vorsieht, was er auch für seine Analysegegenstände für charakteristisch und typisch hält, nämlich Prozessualität und die Offenheit für unerwartete Möglichkeiten durch kreative Sinnproduktion.¹³ Weick ist dabei neben der Sinnförmigkeit besonders an der *Zeitlichkeit* von Kognitionen interessiert. Die Kernaspekte des Weick'schen Sensemaking-Konzeptes sehen wie folgt aus (vgl. insgesamt Weick 1995, S. 17–62):

- *Identität*: Der Modus und der Gegenstand des Denkens verweisen auf Identitäten, die wiederum sozial konstituiert sind. Was und wie ein Sprecher dieses Was sagt, sagt etwas über dessen Identität.
- *Retrospektivität*: Die Gegenstände des Denkens – noema im Husserlschen Sinne – werden erst durch zeitlich nachgeordnete (attentionale) Rücksichten, also durch einen weiteren Denk- oder Sprechakt, ersichtlich.
- *Gestaltung (Enactment)*: Die Objekte in der Umwelt einer operativen Einheit werden von dieser sinnhaft hervorgebracht, z. B. durch Denken, Sprechen und Schreiben, und nicht einfach in der Welt vorgefunden.
- *Sozialität*: Perspektivenreziprozität und Mutualität, symbolische Interaktion, Sinngeneralisierungen und -typisierungen ermöglichen, beeinflussen und kontextualisieren individuelle Sinnkonstruktionen.
- *Prozess- und Ereignishaftigkeit*: Sinnkonstitution ist ereignishaft, dynamisch, kontinuierlich, flüchtig und selbstersetzend. Ereignissinn entsteht durch selektive Sequenz- und Interdependenzunterbrechung.
- *Selektivität/Eigenwertproduktion*: Sinnhafte Gegenstandsconstitution ist immer selektiv und ausschnittshaft („extracted cues“), denn viele Möglichkeiten werden gar nicht erst aktualisiert, sondern bleiben appräsentiert. Die Wiederholungen einer Selektion können zu stabilen Eigenwerten führen.
- *Plausibilität*: Sinnkonstrukte und Bedeutungszuschreibungen müssen kontextuell hinreichend plausibel und pragmatisch angemessen sein und nicht strengen Wahrheits- oder Genauigkeitskriterien entsprechen.

¹³Die Prozessualität reicht bei Weick bis hin zur Verflüssigung der Theoriesprache und drückt sich bei ihm durch das Auflösen von Substantiven in Verbformen aus. Weick (1985) macht daraus den emphatischen Theorieimperativ: „Stamp out the nouns!“ So sollen aus Struktur und System Ereignis und Prozess werden, und eine System- und Strukturperspektive wird in eine Aktivitäts- und Prozessperspektive übersetzt. Dann hat man Weick zufolge als Sozialforscher auch sprachlich den *alltagspragmatischen* Modus vor Augen und Ohren, wie Individuen durch ihr Tun sinnhaft soziale Ordnung konstituieren: Sprache ist als Sprechen, Handlung als Handeln und Institution als Institutionalisierung zu rekonstruieren.

Wie sich Weick die synchrone Realisierung dieser Einzelaspekte in einem operativen Sinnkonstitutionssakt vorstellt, wird in dem folgendem Zitat deutlich: „Once people begin to act (enactment), they generate tangible outcomes (cues) in some context (social), and this helps them to discover (retrospect) what is occurring (ongoing), what needs to be explained (plausibility), and what should be done next (identity enhancement)“ (Weick 1995, S. 55).

Zusammengehalten werden diese Sensemaking-Elemente durch ein sprach- und rezeptionslogisches Prinzip, das Weick von Graham Wallas übernimmt und das die elementare *Zeitlichkeit von Sinnkonstitution* deutlich macht:

„How can I know what I think till I see what I say?“ (...) This recipe is about justification (my thoughts justify my earlier words), choice (I choose which words to focus on and which thoughts will explain them), retrospective sensemaking (I look back at what I said earlier from a later point in time when talking has stopped), discrepancies (I feel a need to see what I say when something doesn't make sense), social construction of justification (I invoke the thoughts I have been socialized to label as acceptable), and action as the occasion for sensemaking (my act of speaking starts the sensemaking process) (Weick 1995, S. 12).

Weick ist nicht nur von der kognitions- und dissonanztheoretischen Sozialpsychologie beeinflusst, sondern auch von der Ethnomethodologie. In beiden Traditionen sieht er Konvergenzen hinsichtlich des Konzeptes der *Bedeutungsattribution*. Sowohl der Begriff des „accounting“ in der ethnomethodologischen Verwendung als auch der Begriff der „self-justification“ in der Dissonanztheorie beruhen auf der Vorstellung einer Sinnzuschreibung und Sinnzuwendung von Nachfolgeereignissen bzw. -operationen auf vorausgegangene Ereignisse (Denkakte oder Situationen). Der Rekurs auf die Sozialpsychologie und die ethnomethodologische Soziologie macht verständlich, dass Weick mit seinem Sensemaking-Konzept an der Kopplungsstelle von Individuum und Sozialem ansetzt und von einer wechselseitigen Irreduzibilität dieser Ebenen ausgeht: „Sensemaking is grounded in both individual and social activity, and whether the two are even separable (...)“ (Weick 1995, S. 12).

Weick betont des Weiteren die *Zirkularität* und *Rekursivität* von Struktur und Handlung. Er geht davon aus, dass nicht nur Kognition Handeln bestimmt, sondern dass auch Handeln Erkenntnis produziert. Das drückt der Enactment-Begriff im Weick'schen Ansatz aus. Enactment meint dabei den Akt der sinnhaften Setzung von Realitäten. Genau dieser Aspekt der Sinnkonstitution und Sinnogenese unterscheidet Sensemaking von Interpretation und macht Sensemaking zum grundlegenden Prozess:

Sensemaking is about authoring as well as interpretation, creation as well as discovery. (...) The key distinction is that sensemaking is about the ways people generate what they interpret. (...) The concept of sensemaking highlights the action, activity, and creating that lays down the traces that are interpreted and then reinterpreted. (...) Sensemaking, however, is less about discovery than it is about invention. To engage in sensemaking is to construct, filter, frame, create factivity (...). Thus, the concept of sensemaking is valuable because it highlights the invention that precedes interpretation. It is also valuable because it implies a higher level of engagement by the actor. (...) To talk about sensemaking is to talk about reality as an ongoing accomplishment that takes form when people make retrospective sense of the situations in which they find themselves and their creations. There is a strong reflexive quality to this process (Weick 1995, S. 8 ff.).

Halten wir also fest, dass Weick mit den Konzepten der Retrospektivität, Rekursivität und Reziprozität den *operativen Modus* von Sensemaking begrifflich zu machen versucht und dabei die Zeit- und Sozialdimension von Sinnsetzungsakten betont. Bei Sensemaking geht es um die sinnvolle Verknüpfung von Ereignissen und Erfahrungen und bei „retrospective sensemaking“ um den Aspekt der Handlungsorientierung und Strukturierung von zukünftigen Ereignissen durch Schemata. Das scheint paradox, da Retrospektive ja eigentlich rückwärtsgewandt ist, aber nun als zukunftsorientierender Modus fungiert. Aber gerade das ist der Clou dieser Konzeption, dass aus Retrospektivität Rekursivität entsteht. Weick betont, dass es bei Sensemaking um die *Operativität von Sinnerzeugung* geht. Sensemaking findet vor allen Dingen in mehrdeutigen, unsicheren und unerwarteten Situationen statt, in denen klare Routinen und Typisierungen nicht greifen. In diesen „Unterbrechungssituationen“ (vgl. Weick 1995, S. 46) wird „deliberative Kognition“ (vgl. DiMaggio 1997, S. 271) ausgelöst, geänderte und neue Bedeutungen entworfen und den Situationen zugeschrieben (vgl. Weick 1995, S. 48). Sensemaking ist somit ein Mechanismus der Ordnungsgenese in Situationen, in denen klare Ordnungen fehlen und Unsicherheit reduziert werden soll.

Auch Organisationen werden bei Weick als sinnkonstituierende und sinnkonstituierte Einheiten verstanden (vgl. Weick 1995, S. 16). Sie werden allerdings nicht als Systeme begriffen, die auf ihre Umwelt reagieren (Kontingenztheorie) und Informationen aus ihrer Umwelt intern abbilden und weiter zu verarbeiten suchen, sondern sie sind *wissensgenerierende Sinnsysteme*, die durch selektive Bedeutungszuschreibung Einfluss auf ihre Umwelt nehmen. Was für eine Organisation als relevante Umwelt fungiert, ist nicht per se vorgegeben, sondern hängt von den selektiven Relevanzen der Organisation ab. Weick liegt mit seinem Ansatz damit insgesamt auf dem Kurs der neueren kognitiven Sozialpsychologie, in der es um das Begreifen der Einbettung von Wissensprozessen in soziale Situationen und Handlungskonstellationen geht. *Soziale Kognitionen* bedeuten,

dass kognitive Schemata die Produktion und Reproduktion von Sinn ermöglichen (vgl. Sims und Gioia et al. 1986; Tenbrunsel et al. 1999, S. 65 ff.; Schützeichel 2007). Der kognitions- und schematheoretische Zugang zu Organisationen übernimmt diese Perspektive und verbindet einen „Organizational Cognitivism“ mit einem „Organizational Symbolism“. Symbole sind Zeichen, die weitere Bedeutungskontexte aufspannen und ausweisen, und Skripts sind Strukturen, die Einzelereignisse zu Sequenzen verknüpfen und handlungsleitenden Sinn bereithalten (vgl. Gioia 1986, S. 57). Koordination und Verstehen finden über Symbole statt, und „symbolic knowledge of events, actions and concepts“ (Gioia 1986, S. 58) wird in handlungsleitenden Skripten *semantisch schematisiert*: „Knowledge is stored semantically, that is, according to meaning. That knowledge could be in the form of episodes (...), visual images (...), or verbal codes describing sequences“ (Gioia 1986, S. 59).

Schemata sind sinnhafte Formen der Erfahrungsgeneralisierung (vgl. Gioia 1986, S. 56), und Schemaanwendung ist ein kreativer Vorgang. Die Schemaaktualisierung ist ein aktiver Akt, in dem die Passung zwischen der aktuellen Situation und dem generalisiertem Typ vorgenommen wird. Sinnkonstitution ist kein Prozess, in dem existierende Schemata einfach ab- und aufgerufen werden, sondern sowohl Wahrnehmungen an Schemata angepasst als auch Schemata alteriert („alteration of existing schemas“) werden können.¹⁴ Die Modi sind „Assimilation“ von Ereignissen an bestehende Muster und „Akkomodation“ von Mustern an zukünftige mögliche Ereignisse (vgl. Gioia 1986, S. 57).

Einen Schritt weiter geht man noch, wenn man nach dem Zusammenhang von „sozialen Kognitionen“ und „kulturellen Mustern“ fragt, nach dem Zusammenhang von „Culture and Cognition“ (DiMaggio 1997). Was verbindet die kognitionstheoretische mit der kulturalistischen Perspektive? Ich möchte das wie folgt spezifizieren. Sowohl mentale Schemata als auch kulturelle Muster können als generalisierte Sinntypen verstanden werden. Hier kommen wir also zum Begriff

¹⁴Der Begriff der *Alteration* ist in der klassischen Harmonielehre gebräuchlich. Hier bezeichnet Alteration die chromatische Tonhöhenverschiebung nach unten oder nach oben. Alteration kann zur Modulation von einer Tonart zu einer anderen Tonart führen, da verschobene Töne als neue Leittöne fungieren können. Das Entscheidende bei Alteration ist, dass erst der *Anschluss entscheidet*, in welchem Tongeschlecht, welcher Tonart, Tonleiter und Kadenz man sich befindet und wie es weitergehen kann: *Der Anschluss bestimmt die Ein-Ordnung, die Durchführung festigt die Zu-Ordnung der Frequenz- und Schwingungspassungen*. Ohne hier ins Detail zu gehen, ist die Idee der Anpassung durch Modifizierung und Verschiebung in dem hier besprochenen Kontext für ein Verständnis von Schemavariation sehr instruktiv.

der Typisierung, den die kognitivistischen Kulturalisten und kulturalistischen Kognitivist*innen der Berger und Luckmann'schen Sozialphänomenologie und damit der Tradition der Schütz'schen Sinn- und Sinnweltentheorie entlehnen (vgl. Berger und Luckmann 1980; DiMaggio 1997, S. 270) und einmal für die begriffliche Präzisierung von Schemata und andererseits für die Definition von Institutionen verwenden:

The parallel with sociological accounts of institutions is striking. Typifications (mental structures) influence perception, interpretation, planning, and action (...). Institutionalized structures and behaviors (i.e. those that are both highly schematic and widely shared) are taken for granted, reproduced in everyday action (Giddens 'structuration', 1984) and treated as legitimate (Meyer und Rowan 1977) (DiMaggio 1997, S. 270).

Wir kommen damit zum nächsten Punkt der theoretischen Diskussion, in dem die gerade angesprochenen Fragen mit Blick auf den Zusammenhang von Wissen, Sprache und Schemata geschärft werden. Hier wird deutlich, dass Schemata als Sinngeneralisierungsmuster und die Reproduktion von Typen aufeinander bezogen werden können. Aus einer pragmatistischen Perspektive macht Hans Lenk (1995) auf den Zusammenhang von Sprache, Symbolverwendung, Schema-Bildung und Metaschematisierung aufmerksam. Für Lenk sind auf der *Ereignisebene* Symbolverwendung und Metasymbolverwendung und auf der *Strukturebene* Schematisierung und Metaschematisierung die relevanten Gesichtspunkte. Ein operatives Grundmotiv wird in der pragmatistischen Tradition durch die Gleichbewertung von Handeln und Erkennen ausgedrückt. Handeln und Erkennen sind nicht trennbar, denn auch Erkennen ist ein aktives Ereignis, ein Tun.¹⁵ Da Handeln aus dieser Sicht als eine Differenzproduktion verstanden werden muss – Handlungen erzeugen Änderungszustände in der sozialen Welt –, wird ein weiterer grundlegender Begriff – z. B. Operation – gebraucht, um die Differenzproduktionen ausdrücken zu können. Lenk zufolge muss man eine irreduzible zirkuläre Relation zwischen *Operation* (Ereignis) und *Schema* annehmen (Struktur):

¹⁵Lenk zufolge weist bereits Kants Schemabegriff durch das Verständnis der „sinnlich-begrifflichen Gestaltung“ (Lenk 1995, S. 16) eine Aktivitätsorientierung auf: „Als Schemata kann man zunächst alle möglichen Strukturierungen oder Strukturbildungen repräsentierender Art betrachten, die etwas darstellen sollen, die z. B. äußerlich durch Zeichen, ‚innerlich‘ durch Vorstellungen und Musteraktivierungen vertreten werden, was immer beides auch genau heißen mag.“ (Lenk 1995, S. 27)

Einordnungen, Subsumierung, Klassifikationen, alle diese und verwandte (mentale) Operationen sind in diesem Zusammenhang wichtig: sie sind nur möglich, wenn man die entsprechenden Schemata zu dieser Einordnung, zu dieser Strukturierung hat, über die sie verfügt. (...) Reaktivierung, Übung, Einschwingung, Einspielen, das sind die großen Meister des Lernens. Dieser ritualisierte Wiederholungsprozess gewinnt eine Art von Eigenstabilität und ist eine notwendige Voraussetzung um etwas wirklich zu lernen, um etwas wiederzuerkennen, ja, überhaupt zu erkennen und zu handeln – und das bedeutet immer in gemusterter, gestalteter oder mustern-der und gestaltender Weise (Lenk 1995, S. 28 ff.).

Bei Schema-, Skript-, Kategorien- und Prototypenbildung handelt es sich um Generalisierungen, die nachfolgende Sinnanschlüsse orientieren und ordnen und damit erwartbar machen. Der Generalisierungsaspekt liegt darin, dass Schemata die Konservierung kognitiver Kapazitäten ermöglichen, Übertragungen in andere Situationen ermöglichen, orientierend und ordnend wirken und die Informationsverarbeitung strukturieren (vgl. Lord und Foti 1986, S. 38). Auf Basis dieser Definition und zur genaueren Differenzierung werden innerhalb der Forschung Typen kognitiver Schemata wie „Selbst-Schemata“ („cognitive generalization of the self“, Selbstwahrnehmung, Selbstbeschreibung), „Personen-Schemata“ (Eigenschaften, Attribute und Verhaltensweisen von Personen), „Personen-in-Situationen-Schemata“ (typische Verhaltensweisen von Personen in typischen Situationen) sowie „Skripte bzw. Event-Schemata“ (Ablaufkausalitäten, Verknüpfung von Bedingungen und Konsequenzen, von Ursachen und Wirkungen, von Mitteln und Zwecken/Zielen) voneinander unterschieden (vgl. Gioia und Sims 1986, S. 12 ff.), in denen Eigenschafts-, Verhaltens-, Sach- und Zeittypisierungen auf soziale, sachliche, zeitliche und räumliche Objekte bezogen und kausal miteinander verknüpft werden (Lord und Foti 1986, S. 29 ff.).

2.3 Praxis

Die sinntheoretischen Erörterungen lassen sich durch eine Analyse des Praxisbegriffes in der Organisationsforschung weiter vertiefen. Ein wichtiger Autor in diesem Diskursfeld ist Haridimos Tsoukas, der in seinem Ansatz sprach- und diskursanalytische, soziologische, kognitionswissenschaftliche und sozialpsychologische Erkenntnisse miteinander verbindet und auf diese Weise wichtige Fragen und Anknüpfungspunkte einer operativen Sinntheorie der Organisation aufwirft.

Tsoukas bezieht sich dabei auf wesentliche Konzepte und Argumentationen neuerer praxistheoretischer Ansätze.¹⁶ Ein Hauptargument des *practice turns* in der Sozialtheorie besteht im Einbettungsgedanken von Wissen. Die Aspekte der Körperbezogenheit und der Inkorporierung von Wissen betonen dabei die Erweiterung eines rein kognitionsbasierten Wissenskonzeptes. Ein Schwerpunkt des *practice turns* liegt darin, „den Akzent von bewussten Sinnsetzungen auf implizites Wissen sowie nicht-bewusste und materiell verankerte Sinnsetzungen in Kontexten sozialer Praktiken“ (Bongaerts 2006, S. 1) zu verschieben. Implizites Wissen ist

den Akteuren durch ihre auch körperliche Sozialisation zuhanden (eben nicht vorhanden) (...) Implizites Wissen wird als körperlich verankertes Wissen vorgestellt und ist dadurch fundamental materialisiert. Materialistisch ist soziale Praxis in zweierlei Hinsicht: Zum einen, weil sie – körperlich verankert ist und so die körperlichen Tätigkeiten in ihrer Funktion für die Konstitution sozialen Geschehens in den Blick geraten und zum anderen, weil körperliche Tätigkeiten auch den Umgang mit Dingen der physischen Welt umfassen, wobei hauptsächlich technische Gegenstände, oder allgemeiner: Kulturgegenstände gemeint sind (Bongaerts 2006, S. 3 f.).¹⁷

Tsoukas hat einen operativen Wissensbegriff vor Augen, der Wissen an soziale Handlungspraktiken und den darin prozessierten Unterscheidungsgebrauch koppelt. Wissen und Handeln sind Tsoukas zufolge untrennbar miteinander verbunden: „(...) knowledge begins with action“ (Tsoukas 2005, S. 96). Entscheidend ist hieran der urteilende und bewertende, der selektiv-evaluative Modus, der Wissen entstehen lässt, was den Unterschied zu Daten und Information ausmacht (vgl. Tsoukas 2005, S. 121). Daten, Informationen und Wissen als Objekte und Ereignisse unterscheiden sich nach Graden der Komplexität, Kontextabhängigkeit und Generalisierbarkeit (Kontextunabhängigkeit) sowie des erforderlichen Grades der Selektivität und des (Be-)Urteilens durch das Individuum (vgl. Tsoukas und

¹⁶Vgl. Schatzki und Knorr-Cetina (2001), Reckwitz (2003), Bongaerts (2006, 2007) und Nassehi (2009) als grundlegende Übersichten zum *practice turn* in der Sozialtheorie. Vgl. Kai Helge-Becker (2005) zum *practice turn* in der Organisations- und Managementtheorie.

¹⁷Der Aspekt der „materiellen Verankerung von Sinnsetzungen“ wird uns in den Analysen zu organisationalen Selbstbeschreibungen, Selbstsymbolisierung und räumlicher Verkörperung wiederbegegnen (Abschn. 3.7). Symbolische und materielle Externalisierungen sind für die organisationale Adressenkonstitution und Selbstbeschreibung, zusammengefasst also für die Identitätskonstitution, von Bedeutung. Auch das Verhältnis von Macht als Kommunikationsmedium und deren architektonischer Materialisierungen liegt für Organisationen auf der Hand. Kommunikationstheoretisch verweisen diese Fragen auf „Materialitäten der Kommunikation“ (vgl. Gumbrecht und Pfeiffer 1988).

Mylonopoulos 2004b, S. 8). Die Kompetenz des Individuums, Unterscheidungen treffen zu können, beruht auf Sprache und der in Sprache angelegten Kapazität der Sinnproduktion und Sinnreproduktion. Sprache ist ein soziales Medium und „cultural tool“ (Tsoukas 2005, S. 121) der Wirklichkeitserzeugung, und menschliche Individuen treffen Unterscheidungen und wenden Kategorien innerhalb sprachgestützter Interaktionskontexte an (vgl. Tsoukas 2005, S. 123 f.). Individuen wird in diesem Ansatz eine große Bedeutung hinsichtlich der Beurteilung von Informationen zugeschrieben, und gleichzeitig wird von der grundlegenden Sozialität sozialer Praktiken ausgegangen. Individuen aktualisieren durch den sprachgestützten Unterscheidungsgebrauch die wissensförmig vorgegeben Sinnmöglichkeiten:

Although it is individuals who make such judgements, the latter are made possible by the existence of pools of generalized knowledge (theories), produced and sustained by communities of peers (...) upon which individuals draw in the course of their action. Organizational knowledge, therefore, can be defined as the ability members of an organization have developed to make judgements within a collective domain of action, based on an appreciation of context and/or set of generalizations (Tsoukas und Mylonopoulos 2004b, S. 8).

Organisationales Wissen ist dementsprechend die von Organisationsmitgliedern entwickelte Fähigkeit, in Organisationskontexten angemessene Unterscheidungen treffen zu können, die auf historisch entwickelte und kollektiv eingelebte Sinngeneralisierungen („sets of generalizations“) zurückgehen, die z. B. in Form organisationstypischer Regeln vorliegen. Organisationen sind Tsoukas zufolge damit dreierlei zugleich, 1) „Konkrete Konstellationen“, in denen individuelle Handlungen stattfinden, 2) „Bündel abstrakter Regeln“ in Form propositionalen Wissens und 3) „historische Bedeutungsgemeinschaften (vgl. Tsoukas 2005, S. 124).

An diesen Ausführungen lässt sich die Relevanz einer sinntheoretischen Organisationsperspektive unmittelbar ablesen, die sowohl am Regelbegriff als auch an der Relation von Sinngeneralisierung und Sinnaktualisierung ansetzen kann. Wenn ich an diesem Punkt bereits auf die folgenden Darstellungen zu *Regeln als Sinngeneralisierungen* (Abschn. 2.4) vorgreife, dann treffen sich diese mit Tsoukas Analyse dahin gehend, dass auch er Regeln als typische Sinngeneralisierungen („generic rules“) begreift. „Generic“ ist dabei sowohl im Sinne von *verallgemeinert* als auch im Sinne von *typisch* bzw. *gattungsmäßig* interpretierbar. Der weitere Aspekt betrifft das Verhältnis von *Potenzialität* (Sinngeneralisierung als Struktur) und *Aktualisierung* (Kontextualisierung, Konkretion/Respezifikation als Ereignispraxis). Sinngeneralisierungen werden in der ereignishaften Aktualisierung bzw. im praktischen Vollzug in jeder neuen Situation

(„in situ“) produziert und reproduziert.¹⁸ Aktualisierung beinhaltet dabei immer die Möglichkeit der Bestätigung oder Veränderung (Abweichung und Ablehnung).

In einem weiteren Schritt differenziert Tsoukas organisationale Wissensformen. Er unterscheidet „propositionales“ und „narratives“ Wissen. Wie Tsoukas formuliert, ist „propositional organizational knowledge intrinsically related to the institutional dimension of organizational contexts“ (Tsoukas 2005, S. 70), während „narrative organizational knowledge is intrinsically related to practices“ (Tsoukas 2005, S. 70). Propositionales Wissen ist ein Wissen für routinisierte und institutionalisierte soziale Situationen, dass darin zur Anwendung kommt und rekursiv auch erst zur Regelung und Routinisierung derselben führt. Es erfüllt eine „institutional utility“ und hat oftmals die konditionale Form einer „wenn..., dann-Formel“:

Propositional formalization are predicated on the assumption that the phenomenon they refer to is patterned, composed of objectively available elements that can be re-presented via an abbreviate formula.(...) Algorithmic compressibility is clearly important in so far as it allows the compression of masses of observational statements into a few clearly stated propositional statements, possessing the same informational content but, more importantly, enabling economy of effort, transferability, and remote control (...) (Tsoukas 2005, S. 71).

„Algorithmische Verdichtung“ („algorithmic compressibility“) fungiert als generalisierte Abkürzung in geordneten, strukturierten und institutionalisierten sozialen Kontexten (vgl. Tsoukas 2005, S. 73). Narratives Wissen erfüllt hingegen eine „practical utility“, da Erzählungen („narratives“) flüssiger und flexibler verfasst sind und so kreative Anpassung an unvorhersehbare Umstände ermöglichen (vgl. Tsoukas 2005, S. 84).¹⁹ Tsoukas betont die Komplementarität von propositionalem und narrativem Wissen für die Gesamtwirklichkeit der Organisation. Beides

¹⁸Etymologisch erwähnenswert ist, dass *in situ* sowohl einen zeitlichen als auch räumlichen Bezug meint. Es geht um *aktuelle* Aktionen bzw. Prozesse an einem *konkreten* Ort („an Ort und Stelle“). Damit ist mit *in situ* immer sowohl die Zeit- bzw. Prozess- als auch die Raumdimension von Aktionen und Aktivitäten bezeichnet.

¹⁹Tsoukas weist in diesem Zusammenhang auf die Gedächtnisfunktion narrativen Wissens hin. Diese Argumentation entspricht den kultur- und medientheoretischen Arbeiten von Goody (1991) und Ong (1987) zum Zusammenhang von Oralität und Literalität und darauf basierenden Formen kollektiven Erinnerns und Vergessens. Jan Assmann (1992) hat in seiner Kulturtheorie des sozialen Gedächtnisses herausgearbeitet, dass Literalität und Oralität als mediale Möglichkeitsbedingungen für unterschiedlich komplexe soziale Gedächtnisfunktionen fungieren (vgl. Drepper 1996).

ist seiner Meinung nach unverzichtbar. Somit kommt man zu der, innerhalb der Organisationstheorie sehr verbreiteten These, der erwartungsförmigen Komplementarität von Erwartungsstrukturen wie z. B. von Formalität und Informalität (vgl. Tacke und Drepper 2017, S. 48 ff.).²⁰

Wir kommen hier zu einer weiteren sinntheoretischen Vertiefung, denn Tsoukas verbindet an dieser Stelle der Argumentation den Wissensbegriff mit dem Regel- und Kategorienbegriff, dem Begriff der Routine und den Konzepten der Generalisierung und Typisierung. Kategorien und Regeln stellen Sinngeneralisierungen dar. Sie sind Vorabselektionen der Sinnorientierung, an die angeschlossen werden kann und so mögliche Kontingenz eingeschränkt und bestimmte Anschlüsse wahrscheinlicher und erwartbarer gemacht werden können. Kategorien sind Sinngeneralisierungen, die gleichzeitig ein- und ausschließen („selective inclusions“, „selective exclusions“): „Through generalizing in one direction and, by default, not in another, discursive contexts make organizational action possible. (...) By being generalizations, categories are necessarily selective: as selective inclusions they are also selective exclusions; they suppress as much as they reveal“ (Tsoukas 2005, S. 75). Zur Verdeutlichung gibt Tsoukas das Beispiel der Patientenrolle als einer Kategorisierung bzw. Generalisierung von Personenbezügen an, die in medizinischen Organisationskontexten einerseits als *reduktives Sinnschema* fungiert – das Individuum wird auf einen Fall mit medizinischer Relevanz reduziert –, aber gleichzeitig damit eine Vielzahl organisationstypischer Anschlüsse (Untersuchung, Operation, Pflege etc.) eröffnet, also die Gleichzeitigkeit von Einschränkung und Ermöglichung prozessiert. Die Schemata können in Organisationsregeln weiterverwendet und z. B. in Entscheidungsprogrammen wie Konditional- oder Zweckprogrammen (vgl. Luhmann 2000, S. 256 ff.; Drepper 2003a, S. 147 ff.) verknüpft werden: „Wenn der Patient in der Nacht klingelt, dann (...)“.²¹ Durch *Typenkombination* und *Typenverdichtung* können Regeln als abstraktere und komplexere Sinngeneralisierungen fungieren, indem sie *Verhaltenstypen* mit

²⁰Vgl. Tacke (2015) ausführlich zur Unterscheidung von Formalität/Informalität.

²¹Eine weitere Feinjustierung und weitere selektive Respezifizierung stellt die *Personalisierung* dar: „Wenn *dieser* Patient klingelt, dann ist besondere Vorsicht geboten!“ Mit Blick auf die Zeitdimension sozialer Ereignisse bedeutet die Anwendung eines Entscheidungsprogrammes eine je gegenwärtige Verbindung von Vergangenheits- und Zukunftsperspektive. Z. B. der ‚dann-Teil‘ einer Konditionalprogrammierung ist auf zukünftige Effekte der Entscheidung gerichtet, während der Konditionalteil, das ‚wenn‘, auf bereits in der Vergangenheit begründete Sinnelemente verweist, z. B. auf frühere Entscheidungen, andere, außerhalb der Situation liegende Ereignisse, und/oder auf, an anderen Orten und zu anderen Zeiten, generalisierten Sinn, der nicht extra für die aktuelle Situation gefunden oder ausgehandelt werden muss.

Akteurstypen und *Situationstypen* verbinden und somit längerkettige und konditionenreichere Kausalitätsmuster bilden. Andererseits basieren Organisationen nicht nur auf formalisierten Regeln, denn es gibt Grenzen des propositionalen Wissens aufgrund – wie Tsoukas es nennt – „unvollständiger Regeln“ und „instabiler Semantiken“ (vgl. Tsoukas 2005, S. 74). Das bedeutet, dass Regeln keineswegs immer eindeutige Definitionen und Strukturierungen sozialer Situationen vorgeben, denn sie beinhalten die Möglichkeit der Unvollständigkeit, Mehrdeutigkeit und Interpretationsbedürftigkeit. Für Tsoukas sind Organisationen aus diesem Grund auch „offene Systeme“. Von „Offenheit“ spricht er wegen der potenziellen Bedeutungsverschiebbarkeit von Semantiken. In offenen Systemen besteht seiner Meinung nach immer die Möglichkeit, dass Semantiken ihre Bedeutungen ändern und verschieben, sie sind nicht per se stabil, nur weil sie zu einem gewissen Zeitpunkt formal definiert wurden oder sich historisch eine bestimmte Bedeutung gewohnheitsmäßig herauskristallisiert hat. Das bedeutet, dass propositionales Wissen zwar vergangene Situationen und Erfahrungen generalisieren kann, nicht aber automatisch die Anweisung dafür mitliefert, wie in der Zukunft Regeln anzuwenden und zu gestalten sind (vgl. Tsoukas 2005, S. 76). Tsoukas beschreibt hier letztlich ein kommunikatives Geschehen der Bedeutungsgenese und Bedeutungsverschiebung, wobei die Offenheit der Organisation semantische Veränderbarkeit und Sinnverschiebungen meint. Das ist ein durchaus anderes Verständnis von Umweltoffenheit, als man es aus der Tradition der Organisationstheorie kennt, denn Offenheit wird in Tsoukas Ansatz als ein *Modus der Sinnproduktion* begriffen und nicht als Mechanismus, über den externe Elemente in eine Organisation importiert werden.

In Bezug auf die Relation von Organisation und Gesellschaft weist Tsoukas auf die hochgradig technisierte Kommunikation durch moderne Informations- und Kommunikationsmedien in der modernen Gesellschaft hin, wobei hier maßgeblich IuK-Technologien gemeint sind, die gleichzeitig sowohl zu einer Entbettung von Kommunikationssituationen und der Auflösung von Zentralperspektiven als auch zu einer starken Differenzierung lokaler Rationalitäten führen (vgl. Tsoukas 2005, S. 15). In dieser Kommunikationslandschaft wird die Erfahrung und Deutung der Gesellschaft als Informationsgesellschaft strukturell plausibel und die Bedeutung von Daten und Information als bestimmende Wirklichkeitseinheiten schnell hypostasiert. Information wird zum *epistemischen Leitbegriff* und der Begriff der Informationsgesellschaft zur dominanten Selbstbeschreibung (vgl. Tsoukas 2005, S. 15). Mit dieser Informationsdominanz – Castells (2001, S. 83 ff.) spricht hier etwa von „Informationalismus“ als Ideologie – vermittelt sich auch ein stark verbreiteter „informationsbasierter Wissensbegriff“ (vgl. Munro 2001), der Information mit Wissen gleichsetzt.

Tsoukas bezeichnet diesen Prozess als „Informationsreduktionismus“ („information reductionism“), in dem Phänomene als *informatisierbar* und *indizierbar* beschrieben werden. Diese informationszentrierte Wirklichkeitssicht wird durch ein röhren- und übertragungsmetaphorisches Kommunikationsverständnis getragen (vgl. Tsoukas 2005, S. 16). Es kommt darin zur Reduktion komplexer Sinnkonstitutionsprozesse, indem Wissen auf Informationen und Informationen auf Daten reduziert werden (vgl. Tsoukas 2005, S. 18). Tsoukas kritisiert diese Annahme sozialphänomenologisch und argumentiert, dass ein derartiger Informationsreduktionismus die *Phänomenalität sozialer Situationen* simplifiziert, indem diese mit ihren Substraten und Repräsentationen (Digitalisierungen und Materialisierungen) gleichgesetzt werden. Damit wird das Typische sozialer Situationen ausgeblendet, und zwar deren Kontingenz und Horizonthaftigkeit. Soziale Phänomene zeichnen sich in ihrer Sinnhaftigkeit durch die Gleichzeitigkeit von Aktualität und Potenzialität aus, und die Repräsentation bzw. Manifestation eines Phänomens ist nicht das Phänomen selbst. Hier gilt das Diktum von Korzybski, *dass die Karte nicht die Landschaft ist* (vgl. Korzybski 1994/1933; Bateson 1985, S. 245 ff., Weick 1985, S. 355 ff.):

The Information representing a phenomenon itself are not identical – the map is not the territory (Weick 1990). Any phenomenon is given in a mixture of presence and absence – what is and what might be – and is thus inherently richer than information, which focuses on presence by revealing what is or has been. Notice that if all knowledge is reduced to information, the distinction between presence and absence is lost (Tsoukas 2005, S. 19).

Wir können diese Analyse noch ergänzen, indem wir mit dem Selbstbeschreibungsbegriff darauf hinweisen, dass gesellschaftliche Selbstbeschreibungen typischerweise Einzelaspekte gesellschaftlicher Kommunikationsformen herausgreifen und dazu tendieren „spektakuläre Einzelphänomene für repräsentativ zu halten“ (Luhmann 1997, S. 1089). Ambivalenzen und Differenzherzeugung werden dabei unterschätzt (vgl. Luhmann 1997, S. 1088). Informationsgesellschaft kann in diesem Sinne als ein solcher Selbstbeschreibungsbegriff verstanden werden, der anhand des Informationsbegriffes den Aktualitäts-, Neuheits- und Überraschungswert von Kommunikation betont und Kommunikation damit auf ständige Überraschung und die Vorteilhaftigkeit des Neuen hin orientiert. Neuheit ist die positiv bewertete Leitformel, vermutlich deshalb, weil sie als Fortschrittssemantik die „Wertschätzung des Neuen“ (Luhmann 1997, S. 1000) betont. „Neues“ scheint deshalb zu gefallen, „weil man nur von Neuem Information und damit Antrieb für Kommunikation erwarten kann“ (Luhmann 1997, S. 1002). Luhmann zufolge stellt sich ab dem 18. Jahrhundert eine Gewöhnung

an diese Innovationsvorstellung ein. Ab diesem Zeitpunkt festigt sich die semantische Karriere des Neuen, und Fortschritt wird zur Normalerwartung: „Man kann spätestens für das 18. Jahrhundert von einer Gewöhnung an Innovation ausgehen, und findet das auch in der Verbreitung der Vorstellung, Fortschritt sei zu erwarten als Normaltrend der neueren Geschichte.“ (Luhmann 1997, S. 1004) Für Organisationen wird die Verbindung von Entscheidungs- und neuzeitlicher Zeitsemantik (vgl. Luhmann 1997, S. 997 ff.) zu einer plausiblen Argumentation und Situationsdeutung. Information, Neuheit und Innovation sind moderne Zeitbegriffe, und Entscheidung wird in der Moderne zu einem bzw. *dem* Aktivitätsmodus erklärt, Veränderung und damit Neues in die Welt zu bringen, vor dem Hintergrund kontingenter Sinn- und komplexer Systemverhältnisse. Neuzeit und neuzeitliches Weltbewusstsein bedeuten, dass Entscheidungen (auf kontingenter Basis) möglich, aber auch erwartbar werden. Der Weltverlauf ist nicht mehr vorgegeben, die Zukunft ist offen. Es kann und muss entschieden werden, dass und wie es weitergehen soll. Möglichkeitsräume eröffnen zugleich Entscheidungszwänge, die Moderne erlebt sich zusehends als „entscheidungsabhängig“ (vgl. Drepper 2003a, S. 80 ff.):

Die tradierten Zeitvorstellungen deformieren sich unter dem Druck der Notwendigkeit, dem massenhaft auftretendem Neuen und dem wachsenden Bedarf für Entscheidungen Rechnung zu tragen; es muß mehr Verschiedenartiges in der Zeit untergebracht werden. (...) Wenn Gegenwart als Differenz, also als Nichtübereinstimmung von Vergangenen und Künftigem begriffen wird, liegt es nahe, sie als Entscheidung zu markieren, gleichviel, wie und wem die Entscheidung dann zugeordnet wird. (...) Jede Entscheidung ist dann der Beginn einer neuen Geschichte und zugleich die Voraussetzung dafür, dass Prognosen möglich sind – unter dem Vorbehalt, dass unbekannt bleibt, wie künftig an Hand von Folgen der Entscheidung entschieden werden wird (Luhmann 1997, S. 997 f.; 1010).

Neue Verbreitungsmedien und digitale Datenverarbeitung erzeugen in der modernen Gesellschaft eine permanente Informationsverfügbarkeit, die verarbeitet werden muss:

Es wird immer mehr Arbeitszeit auf die Produktion von Information verwendet und immer mehr Arbeits- und Freizeit auf den Konsum von Informationen. Dabei wird eine fragwürdige Prämisse unbesehen akzeptiert, dass nämlich Information ein Wirtschaftsgut sei, das man produzieren, übertragen und konsumieren könne. Vom Begriff der Information her lässt sich jedoch die dabei vorausgesetzte Stabilität kaum rechtfertigen“ (Luhmann 1997, S. 1090).

Luhmann leitet daraus die Skepsis ab, dass die „meisten Informationen (...) also gar keine oder bestenfalls potentielle Informationen“ sind, „und entsprechend sind Produktionssteigerungen durch mehr und mehr Information gesamtwirtschaftlich nicht nachweisbar“ (Luhmann 1997, S. 1090).

Hinzu kommt, dass der Informationsbegriff als *Substanz*- und nicht als *Ereignis*- und damit *Differenzbegriff* gedacht wird. Flüchtigkeit und Ambivalenz werden dabei ausgeblendet. Informationen kann und muss man haben, und je mehr man hat, desto besser. Dass Information ein Differenz- und Selektionsphänomen und kein übertragbarer Partikel ist, wird dabei ausgeblendet. Information ist eine Ereignisqualität und damit ein Zerfallsprodukt, denn sie

verschwindet, wenn sie aktualisiert wird (...) Überdies kann eine Information nur einmal überraschen. Ist sie einmal bekannt, behält sie zwar ihren Sinn, verliert aber ihren Charakter als Information. (...) Information ist ein zutiefst ambivalenter Sachverhalt. Sie enthält gewissermaßen ihren eigenen Gegenbegriff. Sie reproduziert und dies von Moment zu Moment immer neu, Wissen und Nichtwissen (Luhmann 1997, S. 1090 ff.).

Bevor wir den Kommunikations- und den Semantikbegriff wieder aufgreifen und noch vertiefen werden, möchte ich zunächst zu Regeln zurückkommen, die in den praxistheoretischen Erörterungen bereits als Sinnstrukturen (Sinttypisierung und Sinngeneralisierung) thematisiert wurden. Im Folgenden geht es darum, dieser Sichtweise in neueren organisationswissenschaftlichen Studien noch weiter nachzugehen und dabei das operationstypisierende Fungieren von Regeln deutlich zu machen.

2.4 Regeln

Der Praxisbegriff hat uns bereits zum Regelbegriff geführt. Wir wollen das hier nun weiter vertiefen und dabei die sinntheoretische Perspektive schärfen. Um eine umfassende Analyse à la Ortmann (2003, 2004, 2008, 2012) oder Klatetzki (2012b) soll es hier nicht gehen, sondern um selektive Einsichten und Ergänzungen, die für eine sinntheoretisch-operative Perspektive von Relevanz sind. In diesem Zusammenhang stehen auch Weiterentwicklungen der Kognitionsperspektive der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie.

Der Regelbegriff ist eine hoch anschlussfähige Semantik. Das gilt sowohl für die wissenschaftliche als auch die nicht-wissenschaftliche Verwendung. In der alltäglichen Kommunikation ist der Regelbegriff hinlänglich allgemein genug,

um in verschiedenen sozialen Kontexten angewendet werden zu können, vor allen Dingen als Begriff, der auf Ordnung verweist. Wer von und über Regeln spricht, Regeln setzt und auf Regeleinhaltung pocht, kann auf einem allgemein zugänglichen Kollektivwissen aufbauen:

Rules and rule-based action are central features of all human societies of which we have knowledge. Human actions are organized around rules, and these rules fit together to create and maintain social systems. (...) Contemporary hierarchies, markets, and international relations are governed by institutions built around formal and informal rules. (...) In part, the centrality of rules stems from their position as symbolic artifacts of collective life. They are symbols of order, even where their effects on behaviour are limited. They are trophies of bargaining, recording the outcomes of conflicts. They are testaments to intentions and proclamations of virtue, serving in that way to juxtapose the morality of values with the compromises of situational action. They are the sacred texts of social order. Since the earliest recorded human history, systems of rules have been seen as fundamental to civilization (March et al. 2000, S. 7 f.).

In der wissenschaftlichen Beschreibung formaler Organisationen werden Regeln oftmals als die prototypischen Mittel des Organisierens und der Ziel- bzw. Zweckerreichung gesehen. Organisationen scheinen hinlänglich durch ihre strukturierten und stabilen Muster kollektiven Verhaltens beschrieben werden zu können, die sich in Routinen (vgl. Becker 2008, Kremser 2016) und Konventionen (vgl. Knoll 2014) ausdrücken. Organisationstheorien sind nahezu immer auch Theorien über Regeln, Regelsetzung und Regelbefolgung (vgl. March et al. 2000, S. 8 f.). Die Rationalitäts- und Effizienzerwartung gegenüber formalen Organisationen beruht maßgeblich auf der Einschätzung, Erwartung oder Hoffnung (Brunsson 2006), dass Organisationen dazu in der Lage sind, Verhaltenscodes und -standards zu entwerfen, die Erfahrungs- und Problemlösungswissen festhalten und so Verhalten auf rationale und vernünftige Weise steuern. Das wird überwiegend durch *verschriftlichte Regeln* und durch die *Internalisierung der Regeln* durch die Mitglieder möglich (vgl. March et al. 2000, S. 9). In der Regeldiskussion innerhalb der Organisationstheorie der letzten Jahre finden sich neben der ordnungstheoretischen Tradition verstärkt auch kognitions- und sinntheoretische

Umbauten, die das dominante Ordnungsverständnis des Regelbegriffes relativieren, indem sie auf Lücken der formalen Regelungsdichte hinweisen.²² Das ist prominent sowohl bei Anthony Giddens als auch bei James March zu beobachten, und auch die Organisationsepistemologie von Tsoukas hat den Zusammenhang von Wissens- und Regelbegriff thematisiert und mit einer kognitionstheoretischen Erweiterung des Regelbegriffes argumentiert. In diesen Fällen begegnen uns Ideen zum Zusammenhang von Operativität und Typik, etwa wenn es um die Frage nach der *kommunikativen Genese* und *medialen Operativität* von Regeln geht. Ich werde der Diskussion zunächst eine sinntheoretische Heuristik des Regelbegriffes voranstellen, in der ich an die Unterscheidung der Sinndimensionalitäten (Sach-, Zeit-, Sozial- und Raumdimension) ansetze und die mediale Operativität von Regeln konzeptualisiere. Dabei kann ein kognitives Verständnis betont werden, dass das orientierende Fungieren von Regeln neben das ordnende stellt. Regeln lassen sich als Sinngeneralisierungen konzeptualisieren, die in den verschiedenen Sinndimensionen Sach-, Zeit-, Sozial- und Raumdimension erfolgen können, wobei Regelmäßigkeit als *Wiederholung von Ereignissen* und Regelmäßigkeit als *Typik von Ereignissen* verstanden werden kann (vgl. Nassehi 2008, S. 38 f.). Fragt man nach *Genesis* (Entstehung, Definition, Setzung, Konstitution) und *Geltung* (Geltungsgründe und Geltungsbegründer, Geltungsbezüge, Geltungsreichweite, Geltungszeiträume), lässt sich eine Heuristik von Regeln als Sinnstrukturen wie folgt skizzieren:

- *zeitlich*: Hier geht es um den Zeitbezug von Genesis und Geltung. *Wann* werden Regeln aufgestellt, wann gelten sie, und wann können/müssen/sollen sie angewendet werden? Auf welchen Zeitraum und Zeithorizont bezieht sich der Geltungsanspruch? *Wann* und *wie* lange soll die Regel gelten?
- *sozial*: *Wer* stellt die Regeln auf, und für *wen* und welche Personenkreise und Kontexte beanspruchen sie Geltung? *Wer* definiert die Situation und die dazu angemessene Regel?

²²Ausführlich dazu Ortmann (2003). Bei Friedberg (1995, S. 145) heißt es etwa:

Die Regulierung, die durch die Formalstruktur erreicht wird, ist außerdem nie vollständig. Sie ist ständig überrollt von Praktiken, die die in ihr enthaltenen Vorschriften nicht einhalten. Durch diese Praktiken versuchen die Beteiligten je nach ihrer Wahrnehmung der Zwänge wie der Ressourcen der Situation, die Prägnanz des formalen Rahmens nach und nach anzuknabbern und dessen Gültigkeit zu verschieben oder zu begrenzen, ja sogar die theoretischen Abläufe vollkommen auf den Kopf zu stellen. In diesem Sinne argumentieren auch Crozier und Friedberg (1993).

- *sachlich*: Um welche Tatbestände, Fälle, Sachen, Personen und Personenkreise (Versachlichung der Sozialdimension!), Aufgaben, Probleme geht es in der Regelsetzung und der Regelanwendung? *Was* ist das Thema und *wie* wird der Themenbezug verstanden und dargestellt?
- *räumlich*: *Wo* und an welchem *Ort* werden Regeln gesetzt und für welche *Stellen*, welche *Reichweite* und innerhalb welcher *Grenzen* beanspruchen Regeln ihre Geltung (z. B. lokal, regional, global)?

Eine weitere leitende Unterscheidung zur Bestimmung der Funktionsaspekte von Regeln ist die Unterscheidung von *kognitiv* und *normativ*, die sich wie folgt bestimmen lässt: *kognitiv* = Orientierung, Information, Koordination, Kooperation und *normativ* = Ordnung, Kontrolle, Regulierung, Leitung, Führung, Sanktionierung.²³ Diese Unterscheidung meint keine wechselseitige Ausschließung, insofern Regeln sowohl aufgestellt und eingesetzt werden, um sowohl Orientierungs- als auch Ordnungsfunktionen zu erfüllen. Je nach kausallogischer Ausrichtung des Begründungszusammenhangs wird entweder der eine oder der andere Aspekt betont, oder aber es werden Ableitungsverhältnisse formuliert: *Ordnung durch Orientierung* (kognitiver Determinismus) bzw. *Orientierung durch Ordnung* (normativer Determinismus). Gerade die Organisationstheorie hat lange, einer strukturtheoretisch dominanten Lesart der Weber'schen Bürokratiethorie folgend, über den Begriff der Formalität den normativen Aspekt von Regeln stark betont. Obwohl man mit Weber Regeln auch als typische soziale „Sinngestalten“ und Ordnungen als daraus aufgebaute „Regel- und Maximenkomplexe“ rekonstruieren kann (Martens 2006b, S. 290 ff. und 2010, S. 175 ff.), womit die Idee der sinnhaften Konstitution des Sozialen betont wird, hatte doch lange eher ein normatives Verständnis des Regelbegriffs die Deutungshoheit innerhalb der Analyse von Organisationsstrukturen übernommen, sodass sich die Ordnungsvorstellung von Organisation als Sozialgebilde und die Ordnungsvorstellung von Regeln als normative Regelungen semantisch ergänzen und das Bild von Organisationen als

²³Der Doppelaspekt des kognitiven und normativen Fundierens von Regeln kann in der historischen Semantik des Regelbegriffes rekonstruiert werden. Der Artikel „Regel“ von Karlfried Gründer und Gottfried Gabriel aus dem Historischen Wörterbuch der Philosophie (hrsg. Von Joachim Ritter, Bd. 8, S. 427–450) legt das nahe. Die ideengeschichtlichen Quellen zeigen das Doppelverständnis des Regelbegriffes (normativ und kognitiv) und weisen auf die verschiedenen Aspekte und Dimensionen der sinntheoretischen Bestimmungen (Genesis, Geltung, Generalisierung, Respezifizierung und Typisierung) hin (vgl. Drepper 2008c).

Zweckrationalität produzierende und von Zweckrationalität getragene soziale Gebilde bestimmen konnten.²⁴ Wenn man auf Basis dieses Strukturverständnisses die Frage stellt, wie Organisationen ihre Ordnungsleistung und Rationalitätsfunktion realisieren, dann findet man überwiegend den Verweis auf Regeln und Routinen. Die Argumentation liest sich wie folgt: Ein sorgfältig konzipiertes System abstrakter Regeln leitet und steuert Amtsentscheidungen und Amtshandlungen, wobei Regeln stabil, umfassend, erlernbar und verschriftlicht sind. Der Formalisierungsbegriff fasst das zusammen. Wie der Formalitäts- und Regelbegriff rekursiv aufeinander verweisen und die idealtypische Vorstellung formaler Organisation begründen, macht das klassische Zitat von Robert Merton deutlich. Es bleibt keine Frage offen:

Eine formale, rational organisierte Sozialstruktur enthält klar definierte Handlungsmuster, in denen im Idealfall jede Aktionsfolge funktionell auf die Ziele der Organisation bezogen ist. In solch einer Organisation ist eine Reihe von Ämtern, von hierarchisch geordnetem Status integriert, an die eine Anzahl von Verpflichtungen und Privilegien geknüpft sind, die jeweils durch eng begrenzte und spezifische Regeln genau definiert sind. Jedem dieser Ämter ist ein bestimmter Bereich von Kompetenz und Verantwortlichkeit zugemessen. Autorität, die Verfügungsgewalt, die sich von einem anerkannten Status herleitet, wohnt dem Amt inne und nicht der einzelnen Person, die die offizielle Rolle spielt. Offizielle Tätigkeit vollzieht sich normalerweise innerhalb des Rahmens schon bestehender *Regeln der Organisation* (Hervorhebung T. D.). Das System vorgegebener Beziehungen zwischen den verschiedenen Ämtern impliziert ein beträchtliches Maß an Formalität und klar definierte soziale Distanz zwischen den Inhabern dieser Positionen. Die Formalität manifestiert sich in einem mehr oder weniger komplizierten sozialen Ritual, das die Hackordnung der verschiedenen Ämter symbolisiert und erhält. Solche Formalität, die integriert ist mit der Autoritätsverteilung innerhalb des Systems, dient dazu, Reibungen auf ein Minimum zu reduzieren, indem sie die (offiziellen) Kontakte auf solche beschränkt, die bereits durch *Regeln der Organisation* (Hervorhebung T. D.). definiert sind. So werden leichte Kalkulierbarkeit des Verhaltens anderer und ein fester Satz wechselseitiger Erwartungen geschaffen. Zudem erleichtert Formalität den Inhabern der Ämter die Interaktion trotz ihrer privaten (möglicherweise feindlichen) Einstellungen zueinander. Auf diese Weise wird der Untergeordnete vor Willkürhandlungen seines Vorgesetzten geschützt, da die Handlungen beider von gemeinsam akzeptierten Regeln bestimmt werden. Spezifische Verfahrensweisungen festigen die Objektivität und verhindern eine rasche Umsetzung von Impulsen in Aktion (Merton 1971, S. 560).

²⁴Martens (2010, S. 77) weist in seiner Rekonstruktion der Schütz'schen Weberkritik aber auch auf die Grenzen der Weberschen Sinntheorie hin.

Wenn wir nun nach der Operativität von Regeln fragen, dann verschiebt sich die Perspektive in Richtung Setzung, Anwendung und Interpretation sowie Abweichung und Veränderung von Regeln, und nicht nur der formal begründeten.²⁵ Unter dem Aspekt der Operativität kann thematisiert werden, dass Regelgenese und Regelgeltung als Konstitutionsprozesse zu verstehen sind und auf soziale Praktiken zurückgehen. Genesis meint dabei die Konstruktion von Regeln in sozialen Prozessen und durch soziale Praktiken, die, je nach sozialtheoretischer Begründung, als Verhaltens-, Handlungs- oder Kommunikationspraktiken verstanden werden. Die Konstruktion von Regeln ist ein sozialer Prozess, „weil sie niemals einem Individuum zuzuschreiben ist“ (Ortmann 2003, S. 54). Geltung als sozialer Prozess meint: Die „Geltung von Regeln (...) ist Resultierende von handfesten Zuweisungs- und Anerkennungs- oder zumindest Akzeptanzpraktiken der beteiligten Akteure (...)“ (Ortmann 2003, S. 66). Die Frage nach der Operativität von Regeln verweist damit auf Setzungsakte, denn das Setzen ‚von etwas als etwas‘ basiert auf medial getragenen Sinnzuschreibungen. Die Rolle von Sprache und Schrift und die Funktion von Sprechakten (Searle 1971, 1982, 1997) für Regelsetzung und Regeldurchsetzung werden besonders im Rahmen des *linguistic turns* betont. Sprache wird als Medium der Sinnerzeugung und der Wirklichkeitsstiftung verstanden, und die Unterscheidung *performative Sprechakte/ konstante Sprechakte* gibt die wesentlichen Modi der Sinnsetzung und Sinn-durchsetzung an. Konstante Sprechakte werden als Sprechhandlungen verstanden, die etwas darüber aussagen, wie die Dinge sind, während performative Sprechakte als Sprechhandlungen bezeichnet werden, durch die Handlungsmotivation und Handlungsbeeinflussung hergestellt werden sollen. Sie sagen etwas darüber, wie die Dinge sein sollen und wie sie laufen sollen (vgl. Ortmann 2004, S. 47 ff.).²⁶ Die nun folgenden Rekonstruktionen des Regelbegriffes in zwei sehr einflussreichen Organisationstheorien, der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie und der strukturationstheoretischen Organisationstheorie

²⁵Hier lässt sich auf die Diskussion über Informalität und informale Regeln verweisen. Auch Arbeitsgruppen, Abteilungen und Teams bilden eigene, nicht in den formalen Entscheidungsprämissen festgelegte, Erwartungsstrukturen aus, z. B. Vorstellungen über angemessenes Arbeits- und Leistungsverhalten oder auch Loyalitätsnormen, so dass informaler Normbruch beobachtet und sanktioniert werden kann (vgl. Preisendörfer 2005, S. 119 f.).

²⁶Aus einer systemtheoretischen Perspektive verweist der Aspekt der Motivation zur Übernahme des Mitgeteilten (Performativität) auf Motivations- und Einflussmedien der Mitteilungskonditionierung (vgl. Luhmann 1997, S. 190 ff.) wie *Geld, Macht, Recht, Wahrheit* und möglicherweise auch *Popularität*, durch die die *Verwahrscheinlichung* von Regelbefolgung hergestellt wird. Darauf kommen wir später zurück.

nach Anthony Giddens, exemplifizieren und vertiefen diese Fragen. Ich beginne mit der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie.

In Weiterentwicklung der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie findet sich in den Arbeiten von James March und assoziierter Forschungsgruppen in den letzten Jahren verstärkt die Analyse von *Regeldynamiken*. Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie steht für eine Reihe von Grundideen, die sich seit etwa 1950 als Forschungsfeld zu Entscheidungsprozessen in Organisationen etabliert haben (vgl. March 1990). Diese Forschungsrichtung verstand sich zunächst als Kritik an der üblichen normativen Entscheidungstheorie, die bis zum Auftreten der verhaltenstheoretischen Entscheidungstheorie als Kanon der Wahltheorie gelten konnte. March bezeichnet die normative Wahltheorie als „Religion“ und „etablierte Kirche“ der Sozialwissenschaften (vgl. March 1990, S. 2) und das Verhältnis zur verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie als ein Verhältnis von Spannung und Verständigung (March 1990, S. 2). Folgende Punkte führt March (1990, S. 3) an.

- Betonung der Bedeutung von Aufmerksamkeit für den Entscheidungsprozess.
- Interessenskonflikte in Organisationen.
- *Handlungen folgen Regeln, die sich an Erfahrungen orientieren.*
- Betonung der Ambivalenz und Mehrdeutigkeit von Präferenzen, Technologien und Geschichten für den Entscheidungsprozess.

Der dritte Punkt ist für die Thematik der Sinnoperativität besonders relevant. Anpassungsregeln bedeuten, dass organisationales Verhalten überwiegend aus dem Befolgen von Regeln besteht und nur ein Teil frei kalkulierendes Wahlverhalten ist. Entscheidungsverhalten folgt einer „Logik der Angemessenheit“ und nicht einer Logik der bestmöglichen Alternativenauswahl (vgl. March 1990, S. 9). Regeln sind dabei codierte Erfahrungen und spiegeln die Lehren der Geschichte wieder. Geschichtsabhängige Entscheidungsprozesse sind durch Erfahrungen in der Vergangenheit fundiert, wobei geschichtsabhängige Selektions- und Lernprozesse nicht zwangsläufig zu optimalen Entscheidungen führen (vgl. March 1990, S. 10). Das ist die grundlegende Aussage für die folgenden Anschlüsse zu Regeldynamiken. Sie betont den Aspekt der Geschichtlichkeit von Organisationen, die einen Kognitionsmodus der Gedächtnisbildung ausbilden. Regeln sind die dafür aus der Erfahrung gewonnenen und für die Zukunft bereitgehaltenen Sinngeneralisierungen. March et al. (2000) unterscheiden verschiedene Regelvorstellungen, die in Theorien über Regeln in Organisationen nahezu immer zu finden sind. Diese Vorstellungen schließen sich nicht wechselseitig aus, führen je nach Gewichtung aber dennoch zu anderen Konsequenzen. Regeln sind ...

- rational und bewusst entworfene Mittel zur Zweckerreichung.
- sich selbst vermehrende, wuchernde Strukturen bzw. Mechanismen.
- Elemente der organisationalen Wirklichkeitskonstruktion.
- Codierungen organisationaler Vergangenheit.

ad 1) Regeln als rationale und bewusst entworfene Mittel zur Zweckerreichung:

Hierbei handelt es sich sicherlich um eine dominante Vorstellung zur Funktion von Regeln in organisationalen Kontexten, z. B. in Bezug auf das Funktionieren von Gruppen in Organisationen. Regeln ermöglichen es, Kommunikations- und Koordinationsprobleme zu lösen und steigern somit die Effizienz der Gruppe. Die idealtypisch positive Funktionsvorstellung von Regeln lässt sich wie folgt zusammenfassen: Regeln ermöglichen Dauerhaftigkeit, Verlässlichkeit und Vorhersagbarkeit organisationalen Verhaltens. Sie weisen über das einzelne Organisationsmitglied hinaus und versprechen durch diese Überpersönlichkeit Stabilität bei wechselnden Personenkonstellationen. Auch in organisationalen Situationen mit Macht- und Interessendivergenzen und -konflikten können Regeln ihre Funktion erfüllen (vgl. March et al. 2000, S. 11).

ad 2) Regeln als sich selbst vermehrende, wuchernde Strukturen bzw. Mechanismen

Diese Vorstellung begreift Regeln als selbstbezügliche und sich selbst vermehrende, endemische Strukturen. Das hat besonders die Bürokratieforschung deutlich gemacht: Bürokratien lieben Bürokratiewachstum, und Regeln bringen weitere Regeln hervor (vgl. March et al. 2000, S. 13).

ad 3) Regeln als Elemente der organisationalen Wirklichkeitskonstruktion

Dieses Verständnis begreift Regeln sowohl als Verhaltens- und Handlungsmuster als auch als symbolische Repräsentationen. In schriftlicher Form kommunizieren und repräsentieren Regeln Ansprüche, wie Dinge passieren oder passieren sollen. Über ein gewisses Bündel an Standardregeln gibt die Organisation darüber Auskunft, was für eine Organisation sie ist bzw. sein will. Regelbündel *typisieren* die Organisation bzw. die Organisation *typisiert sich* durch die Wahl bzw. das Setzen bestimmter Regel-Sets selbst (vgl. March et al. 2000, S. 15).

ad 4) Regeln als Codierung organisationaler Vergangenheit

Hier werden Regeln als wissenstragende Strukturen verstanden, die Lernerfahrungen festhalten. Als Erfahrungszusammenfassungen bilden Regeln das „Gedächtnis der Organisation“ (vgl. March et al. 2000, S. 16 f.). Dieser Generalisierungs- und Gedächtnisaspekt verweist auf die medialen Möglichkeitsbedingungen, durch die Sinn strukturell als Aktualisierungsmöglichkeit bereit

gehalten werden kann. Verschriftlichte Regeln sind das Signum moderner Organisationen und die wesentliche Legitimationsquelle gegenüber ihren relevanten sozialen Umwelten (vgl. March et al. 2000, S. 18), selbst wenn viele wesentliche Regeln in Organisationen gerade nicht verschriftlicht und dennoch bekannt sind. Dieser Punkt verweist auf das Verhältnis von Sprache und Schrift und auf die Unterscheidungen schriftlich/nichtschriftlich, schriftlich/mündlich, mündlich/unausgesprochen, denn es wäre verkürzt, würde man davon ausgehen, dass die wichtigsten Regeln in Organisationen immer formal und verschriftlicht sind. An dieser Argumentationsstelle wird der Übersetzungsbegriff von March et al. in die theoretischen Begründung einbezogen, um einen aktiven Transformationsmodus für den Zusammenhang zwischen Regeln und Handeln beschreiben zu können. Regelgenese verläuft über Übersetzungsstufen: Handlungen werden in Geschichte übersetzt – Geschichte wird in Regeln übersetzt – Regeln werden in Handlungen übersetzt. Die Relationen zwischen Regeln, Handlung und Geschichte werden als Übersetzungsprozesse bezeichnet, die aber nicht per se reibungslos ablaufen, sondern Mehrdeutigkeiten und Ambiguitäten („Implementierungsambiguitäten“, „Geschichtsambiguitäten“, „Adaptionsambiguität“ vgl. March et al. 2000, S. 23 f.). hervorbringen können. Wir werden den Übersetzungsbegriff im nächsten Kapitel unter dem Titel der „Kommunikabilien“ ausführlich weiter diskutieren. Ich komme nun zur *Strukturierungstheorie* nach Anthony Giddens, in der der Regelbegriff ebenfalls prominent gestellt und sinntheoretisch fundiert wird.

Anthony Giddens hat dem Regelbegriff in seiner Strukturierungstheorie eine wichtige Stelle eingeräumt, dabei explizit den sozialphänomenologischen Typenbegriff verwendet und eine zeittheoretische Konzeptionierung der Ereignishaftigkeit des Sozialen entwickelt. Insgesamt lässt sich deshalb bei Giddens das sinntheoretisch relevante Dreigespann aus Operations-, Form- und Typenbegriff diskutieren. Zur Grundierung dieser These ist es sinnvoll, zunächst einige Hauptargumente der Giddenschen Strukturierungstheorie zu rekonstruieren. Als eigenen Theoriestandpunkt markiert Giddens die Reformulierung und Rekonzeptualisierung wesentlicher sozialtheoretischer Dualismen. Diese antagonistische Positionen möchte er in dem Theorem der „Dualität von Struktur“ miteinander versöhnen und als ein wechselseitiges Konstitutionsverhältnis begreifen (vgl. Giddens 1992, S. 215). Giddens entwickelt seine Konzeption demgemäß in der Auseinandersetzung mit soziologischen und philosophischen Schulen sowohl des

interpretativen als auch des strukturalistisch-funktionalistischen Paradigmas.²⁷ Den Begriff der „Typisierung“ entlehnt Giddens der phänomenologischen Soziologie von Alfred Schütz (1971). Unter „Typisierungen“ – bei Schütz (1982, S. 90 ff.) auch „Typen“ und „Typizität“ – versteht Giddens kognitive Schemata der Sinninterpretation. Als weitere wesentliche Schütz'sche Vorlage greift Giddens die Unterscheidung von Handeln und Handlung auf, wobei Handeln den sich je gegenwärtig vollziehenden Prozess meint und Handlung den, in der reflexiven Zuwendung auf das Handeln ex post entstehenden, Struktureffekt bezeichnet. Daneben ist für Giddens das methodologische Theorem der „Konstruktion zweiten Grades“ entscheidend. Im Schütz'schen Sinne rekonstruieren Sozialwissenschaftler die, von den Gesellschaftsmitgliedern bereits angefertigten, Sinnentwürfe und Interpretationen über die Welt. Sozialwissenschaftliche Konstruktionen sind immer schon Konstruktionen von Konstruktionen und damit auf der Ebene zweiter Ordnung zu betrachten (vgl. Giddens 1984, S. 35 f.). Aus der Ethnomethodologie Garfinkels kommt dann noch das Konzept der „Alltagswelt“ hinzu. Gesellschaftliche Praktiken sind Handlungen, anhand derer Gesellschaftsmitglieder ihre Alltagsangelegenheiten steuern (vgl. Giddens 1984, S. 43). Der Regelbegriff kommt durch die Wittgensteinsche Philosophie und deren sozialwissenschaftliche Interpretation nach Winch hinzu. Demnach ist sinnhaftes Handeln als regelgeleitetes Handeln zu verstehen. Jedes Handeln ist regelgeleitetes Handeln, und das Verhältnis von Regel und Handlung impliziert immer den Aspekt der Interpretation der Regel durch das handelnde Subjekt. In der Giddens'schen Auslegung dieses Regelbegriffes reproduzieren Akteure diese Regeln, indem sie sich auf sie beziehen.

Giddens widmet sich besonders dem rekursiven Verhältnis von Handlung und Struktur. Darauf wollen wir uns im Weiteren vornehmlich konzentrieren, denn hier werden sowohl der Ereignisbegriff als auch das Typisierungskonzept relevant. Die leitende Unterscheidung ist die von Handeln und Handlung. Während Handeln auf den je gegenwärtigen Handlungsstrom als Ereignisprozess verweist („durée“), meint Handlung die Ex-post-Typisierung bzw. Klassifizierung des bereits vollzogenen Handelns als Handlung (vgl. Giddens 1992, S. 90).

²⁷Als wesentliche Referenzpublikationen dienen hier Giddens (1984, 1992), in denen die Anlehnungen an die einzelnen Paradigmen grundständig erarbeitet werden. Hier sind vornehmlich die Schütz'sche Sozialtheorie, der an Wittgenstein orientierte Entwurf von Winch, die ordinary language philosophy von Austin sowie die, in Auseinandersetzung mit der klassischen Hermeneutik, entwickelten Bedeutungstheorien von Apel und Habermas zu nennen. Hinzu kommt in Giddens (1992) noch die Auseinandersetzung mit Foucaults Machttheorie und Zeitgeografie.

Der Handlungsbegriff wird durch den *Praxisbegriff* konturiert, in dem Sinne, dass Handlungen „menschliche Praktiken als eine fortlaufende Reihe ‚praktischer Tätigkeiten‘“ (Giddens 1992, S. 90) sind. Durch diese Praktiken bringt der Mensch die soziale Welt hervor, produziert und reproduziert er Gesellschaft. Giddens unterscheidet drei wesentliche Dimensionen der „Produktion von Interaktion“ und „Sinnhaftigkeit von Kommunikation“. Es geht hierbei um 1) die interaktive Konstitution von Sinn und Bedeutung (Ebene/Sphäre der „Signifikation“), 2) die Konstitution einer moralischen Ordnung (Ebene/Sphäre der „Legitimation“) und 3) die Konstitution von Macht (Ebene/Sphäre der „Herrschaft“) (vgl. Giddens 1984, S. 126 ff.).

ad 1) Bei der Sinnkonstitution läuft die wesentliche Verständigungsleistung über implizites, handlungspraktisches Wissen, „mutual knowledge“ im Schütz'schen Sinne:

Gegenseitiges Wissen wird in Form von *Interpretationsschemata* angewendet, durch die Kommunikationskontexte aufrechterhalten werden. Solche Interpretationsschemata (‚Typisierungen‘) können jeweils als eine Reihe generativer Regeln für das Verständnis der illokutionären Kräfte sprachlicher Äußerungen angesehen werden. Gegenseitiges Wissen ist einerseits ‚Hintergrundwissen‘ in dem Sinne, daß es für selbstverständlich angesehen wird und meistens unausgesprochen bleibt, andererseits gehört es nicht zum ‚Hintergrund‘, da es durch die Gesellschaftsmitglieder während ihrer Interaktion andauernd entfaltet, aktualisiert und modifiziert wird (Giddens 1984, S. 130).

ad 2) Die moralische Ordnung von Interaktion läuft über Normen, die sowohl Ermöglichungsbedingung als auch Beschränkung darstellen. Giddens betont, dass Normen nicht nur Zwang darstellen, sondern auch handlungsermöglichend wirken (vgl. Giddens 1984, S. 131).

ad 3) Machtbeziehungen in Interaktionen werden durch den immanenten Zusammenhang von Handeln und Macht bestimmt: „Macht im Sinne transformativer Fähigkeit menschlichen Handelns ist die Fähigkeit des Handelnden, in Ereignisse einzugreifen, um ihren Gang zu verändern“ (Giddens 1984, S. 134 f.). Das Verhältnis von Macht und Interaktion stellt sich Giddens so vor, dass die Teilnehmer an einer Interaktion Ressourcen in eine „Interaktion einbringen und als Elemente ihrer Produktion heranziehen, um den Verlauf der Interaktion zu lenken. Es sind daher die Fertigkeiten eingeschlossen, durch die Interaktion als sinnhaft konstituiert wird, aber auch (...) jede andere Ressource, die ein Teilnehmer einbringen kann, um das Verhalten von anderen, die an der Interaktion teilnehmen, beeinflussen und kontrollieren zu können“ (Giddens 1984, S. 136).

Als Anspruch an eine gesellschaftstheoretisch orientierte Sozialtheorie fordert Giddens, Handeln als rational erklärbares Verhalten zu betrachten, „das von den Handelnden reflexiv organisiert wird; die Bedeutung der Sprache als Medium, wodurch dies erst möglich gemacht wird, ist dabei zu berücksichtigen“ (Giddens 1984, S. 8). Bei dieser Form der Reflexivität handelt es sich maßgeblich um sprachlich vermittelte Selbstreflexivität (vgl. Giddens 1984, S. 8). Gerade zur Erläuterung des Theorems der Dualität von Struktur orientiert sich Giddens am Paradigma der natürlichen Sprache. Giddens versteht Sprache als ein „Medium praktischer gesellschaftlicher Tätigkeit“, das zentrale Funktion für die Konstitution des Sozialen übernimmt, denn „die Produktion von Sinn in kommunikativen Handlungen ist (wie die Produktion von Gesellschaft, die darauf aufbaut) eine auf Fertigkeit beruhende Leistung der Handelnden – eine Leistung, die zwar als selbstverständlich vorausgesetzt ist, jedoch nur vollbracht wird, weil sie nie als vollständig selbstverständlich angesehen wird“ (Giddens 1984, S. 22). Nach eigenen Aussagen ist es gerade die sprachtheoretische Wende der *ordinary language philosophy*, die für die sozialwissenschaftliche Analyse auf eine Verbindung von Sprechen und Handeln verweist und einen kommunikationstheoretisch erweiterten Praxisbegriff nahelegt (vgl. Giddens 1992, S. 35 f.). Giddens integrativer Anspruch wird an seinem Strukturbegriff ersichtlich, denn hier wird die Sinnkonstitutionsperspektive mit einem materialistischen Verständnis verbunden, indem der Strukturbegriff in zwei Komponenten geteilt wird. Unter Strukturen versteht Giddens „Regeln“ und „Ressourcen“, „die an der sozialen Reproduktion rekursiv mitwirken“ (Giddens 1992, S. 45). Regeln, unter denen Giddens routinisierte Techniken oder verallgemeinerbare Verfahren des praktischen Bewusstseins versteht, die zur Ausführung und Reproduktion sozialer Praktiken dienen²⁸, unterteilt er in „normative Elemente“ und „Signifikationscodes“, während Ressourcen in „autoritative“ (entspringen der Koordination menschlichen Handelns) und „allokative“ (entspringen der Kontrolle über die materielle Welt) zu trennen sind (vgl. Giddens 1992, S. 45). Giddens legt des Weiteren einen starken Fokus auf eine zeit- und raumtheoretische Grundierung der Sozialtheorie. Mit Bezug auf die Institutionen der Moderne interessiert ihn hierbei besonders die Entwicklung der „time-space-distanciation“, der Entkopplung von Zeit und Raum in sozialen Praktiken, sowie die These der räumlichen Entbettung, des *disembedding*

²⁸Interessant ist hier die Unterscheidung zwischen „alltäglichen Regeln“ und „formulierten Regeln“, die so etwas wie kodifizierte Interpretationsregeln darstellen und in Form von Gesetzen, Spielregeln Verwaltungsanordnungen vorkommen. Für den späteren Übertrag auf die Organisationstheorie ist das von Interesse, da gerade *Formalisierung* ein Definitionskriterium – neben „reflexiver Strukturation“ – für die organisationstheoretische Variante der Strukturationstheorie ist.

sozialer Institutionen, die er als spezifische Entwicklungen der modernen Gesellschaft begreift (vgl. hierzu ausführlich Giddens 1995). Struktur wird in diesem zeittheoretischen Zusammenhang als *Differenzbegriff* verstanden, als „Schnittpunkt von Gegenwärtigem und Abwesendem“ als „intersection of presence and absence“ (Giddens 1992, S. 68). Hierbei geht es darum, den Übergang von sozialen Situationen der „Kopräsenz“ (Interaktion) zu institutionalisierten Praktiken der Raum-Zeit-Ausdehnung sozialer Systeme zu erklären. Interaktionen, in denen die Kopräsenz und die Anwesenheit der Akteure Zeit und Raum bindet, gilt es in Beziehung zu solchen sozialen Mechanismen zu setzen, die über Zeit- und Raumgrenzen hinausweisen (vgl. Giddens 1992, S. 235). Der Übergang von flüchtigen Interaktionen auf Basis körperlicher Kopräsenz zu gesellschaftlichen Praktiken, die dauern, Institutionen also, ist im Wesentlichen ein Effekt der Zeitlichkeit sozialen Handelns. Giddens unterscheidet deshalb die Zeit der alltäglichen Erfahrung, die „durée“, von der Zeit der Institutionen, der „longue durée“ (vgl. Giddens 1992, S. 89).

Diese Darstellungen zum sinn- und ereignistheoretischen Potenzial der Giddensschen Sozialtheorie lassen sich für die Organisationstheorie spezifizieren. Hier wird die Frage nach kollektiver Formhaftigkeit sozialer Gebilde virulent, denn Organisationen werden als „rekursive Handlungs-Struktur-Formen“ konzeptualisiert, die sich über das Handeln kompetenter Akteure, der „knowledgeable agents“ reproduzieren. Die kompetenten Akteure beziehen sich in ihren Interaktionen auf Strukturen sowie auf weitere Strukturmerkmale des Handlungsfeldes, die durch das strukturierte Handeln hervorgebracht werden (vgl. Ortmann et al. 1997c, S. 317). Der Organisationsbegriff, den Ortmann et al. hier aus dem Giddens'schen Strukturtheorem herleiten, will organisationale Wirklichkeit nicht auf formale Strukturen reduzieren, sondern begreift Organisationen als immer wiederkehrende soziale Praktiken (vgl. Ortmann et al. 1997c, S. 317). Das Theorem der Dualität von Struktur ermöglicht dabei eine grundlegende Fassung des üblichen Doppelverständnisses von Organisation als Prozess des „Organisierens“ und als Resultat bzw. Erzeugnis, als „Organisiertheit“ (Ortmann et al. 1997c, S. 315). Organisation wird als reflexive Strukturierung begriffen, als Formalisierung von reflexiv etablierten Regeln und Ressourcen im Sinne formalisierter Entscheidungsregeln, Entscheidungswege und Stellenbeschreibungen (vgl. Ortmann et al. 1997c, S. 322). Auch organisiertes Handeln bezieht sich auf die drei Dimensionen des Sozialen (Signifikation, Legitimation, Herrschaft) und spielt sich in diesen zugleich ab. Jedes Handeln in Organisationen bezieht sich auf die symbolhafte kognitive Ebene der Signifikation, die normative Ordnung der Regelbezüge sowie die Herrschaftsordnung, die sich in der Organisationsstruktur und den Kommunikationswegen manifestiert (Ortmann et al. 1997c, S. 324).

Kommen wir vom Regelbegriff in der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie und der Strukturationstheorie nun zu allgemeineren Aussagen zurück. Die vorausgehenden Darstellungen konnten operative Momente, sinntheoretische Aspekte und kommunikationstheoretische Desiderate des Regelbegriffes vor Augen führen. Das konnte durch die Erweiterung des konventionellen Ordnungsverständnisses hin zu einem kognitionsorientierten Regelverständnis gezeigt werden. Der operative Grundbegriff in den diskutierten Ansätzen ist überwiegend, wie wir bei Tsoukas und auch bei Giddens exemplarisch gesehen haben, der Handlungsbegriff, durch den der Praxisbegriff bestimmt wird, der von sich aus spezifikationsbedürftig ist. Soziale Praktiken sind Handlungspraktiken. Der Praxisbegriff steht nicht selbstständig und ersetzt Handlung nicht als soziologischen bzw. sozialtheoretischen Grundbegriff, möchte ihm aber eine besondere zeit- und kreativitätslogische Erweiterung hinzufügen, um diesen von funktionalistischen Struktur determinismen fernzuhalten. Kommunikation wird ebenfalls nicht als eigenständiger Begriff entwickelt, sondern im Stile des Habermasschen Verständnisses kommunikativen Handelns als ein besonderer Handlungstypus der symbolvermittelten Koordination begriffen. Wie wir im Eingangskapitel mit den Definitionsroutinen *Subsumtion* und *Supplementation* dargelegt haben, wird Kommunikation in den bisher besprochenen Ansätzen und Theorien dem Verhaltens-, Handlungs- und Interaktionsbegriff untergeordnet und zur *aspekthaften Anreicherung* des Hauptbegriffes herangezogen. Kommunikation kommt immer dann ins Spiel, wenn es um die sprachliche und schriftliche Medialität von Verhaltens- oder Handlungspraktiken geht. Oder anders: Wie kommen die Medialität und das Symbolische an und ins Verhalten, die Handlung, Praktik oder Interaktion? Über Kommunikation. Das haben die regel- und praxisorientierten Analysen zu Medien der Sinnbewegung (Sprache und Schrift) und deren Formungen zu typischen Strukturen thematisiert. Wie wird medial mobilisierter Sinn strukturell typisiert und damit orientierend und ordnend? Diese Frage nach Sinntransitionen und -transformationen mündet in die Diskussion um den Übersetzungsbegriff, der in den Organisationswissenschaften der letzten Jahre eine große Rolle spielt und den wir bereits in den Analysen von James March angesprochen haben. Festhalten möchte ich an dieser Stelle, dass die Relevanz von Kommunikation und Kommunikationsprozessen thematisch erfasst wird, es aber nicht zur Elaboration eines eigenständigen Kommunikationsbegriffes kommt. Wir werden dieser Frage nun weiter nachgehen und mit der soziologischen Systemtheorie eine Theorie hinzuziehen, die einen eigenständigen Kommunikationsbegriff auf Basis einer „allgemeinen Theorie rekursiver Operationen“ (vgl. Luhmann 1997, S. 1124) entwickelt. Dieser Kommunikationsbegriff wird uns in den weiteren Diskussionen orientieren, zusammen mit dem Semantikbegriff, der sinngeneralisierende und sinntypisierende Strukturen der Kommunikation bezeichnet.

2.5 Kommunikation

Die soziologische Systemtheorie bestimmt Kommunikation als operatives Sinnereignis, das durch strukturierte Wiederholung zum Aufbau von typischen Systemformen führen kann (vgl. Luhmann 1990, S. 73; Luhmann 1997, S. 127). Kommunikation ist eine „three-term-structure“ (Stichweh 2000b, S. 10), ein Mehrkomponentenereignis, das

aufgrund einer ganz spezifischen Unterscheidung möglich ist, und zwar aufgrund der Unterscheidung von Information, Mitteilung und Verstehen. (...) Wenn nicht auf diese Weise unterschieden wird, findet keine Kommunikation statt; die Anwesenden nehmen einander nur wahr. Die Emergenz von Kommunikation in Situationen, in denen bewußt Beteiligte vieles andere sonst noch wahrnehmen, grenzt an eine hochspezifische Art von Operation gegen anderes ab, und zwar dadurch, daß verstanden wird, wie Information und Mitteilung aufeinander bezogen sind (Luhmann 1990, S. 116).

Für die Bildung sozialer Systeme steht „nur Kommunikation als basale Operation zur Verfügung. Und während Organismen nur auf Irritationen ihrer Außenflächen reagieren können (...), steigern Kommunikationssysteme ihre Irritierbarkeit, indem sie räumliche Grenzen durch sinnhafte Unterscheidungen ersetzen“ (Luhmann 1997, S. 124 ff.). Sinnsysteme sind Ereignissysteme, die

ihre Letztelemente als Ereignisse produzieren, die zeitpunktbezogen entstehen und sofort wieder zerfallen, die keine Dauer haben können und jeweils zum ersten und zum letzten Male vorkommen. Es handelt sich um temporalisierte Systeme, die Stabilität nur als dynamische Stabilität, nur durch laufende Ersetzung von vergehenden Elementen durch neue, andere Elemente gewinnen können. Ihre Strukturen müssen darauf eingestellt werden (Luhmann 1997, S. 52).

Kommunikation ist als Sinnoperation ein zeitpunktgebundenes Ereignis. Temporalität und Flüchtigkeit gelten auch für die drei Komponenten der Kommunikation, Information, Mitteilung und Verstehen. Die Information kann nur einmal überraschen, die Mitteilung ist als Handlung an einen Zeitpunkt gebunden und das Verstehen kann nicht wiederholt werden (vgl. Luhmann 1997, S. 71). In diesem Zusammenhang wird der Informationsbegriff differenzlogisch begriffen. Information ist kein zu übertragender Partikel und Kommunikation keine Sinn-, Informations- oder Bedeutungsübertragung. In Kommunikation wird nichts „weggegeben“ (vgl. Luhmann 2002, S. 289):

Wenn man Kommunikation als Einheit begreift, die aus den drei Komponenten Information, Mitteilung und Verstehen besteht, die durch die Kommunikation erst erzeugt werden, schließt das die Möglichkeit aus, einer dieser Komponenten einen ontologischen Primat zuzusprechen. Weder kann man davon ausgehen, dass es zunächst eine Sachwelt gibt, über die dann noch gesprochen werden kann; noch liegt der Ursprung der Kommunikation in der „subjektiv“ sinnstiftenden Handlung des Mitteilens; noch existiert zunächst eine Gesellschaft, die über kulturelle Institutionen vor schreibt, wie etwas als Kommunikation zu verstehen sei. Die Einheit der kommunikativen Ereignisse ist weder objektiv, noch subjektiv, noch sozial ableitbar, und eben deshalb schafft die Kommunikation sich das Medium Sinn, in dem sie dann laufend darüber disponieren kann, ob die weitere Kommunikation ihr Problem in der Information, in der Mitteilung oder im Verstehen sucht. Die Komponenten der Kommunikation setzen einander wechselseitig voraus; sie sind zirkulär verknüpft. Sie können daher ihre Externalisierungen nicht mehr als Eigenschaften der Welt ontologisch fixieren, sondern müssen sie im Übergang von einer Kommunikation zur anderen jeweils suchen. (...) Kommunikation ist also eine bestimmte Art, Welt zu beobachten an Hand der spezifischen Unterscheidung von Information und Mitteilung. Sie ist eine der Möglichkeiten, auf Grund von Spezifikation Universalität zu gewinnen. Sie ist keine ‚Übertragung‘ von Sinn (...) (Luhmann 1997, S. 71 ff.).²⁹

Kommen wir an dieser Stelle nun genauer zum Sinnbegriff. Die phänomenologische Definition des Sinnbegriffes beruht auf der Unterscheidung von *Aktualität* und *Potenzialität* und begreift Sinn als einen Verweisungsüberschuss:

Man kann Sinn phänomenologisch beschreiben als Verweisungsüberschuss, der von aktuell gegebenem Sinn aus zugänglich ist. Sinn ist danach (...) ein endloser, also unbestimmbarer Verweisungszusammenhang, der aber in bestimmter Weise zugänglich gemacht und reproduziert werden kann. Man kann die Form von Sinn bezeichnen als Differenz von Aktualität und Möglichkeit und kann damit zugleich behaupten, dass diese und keine andere Unterscheidung Sinn konstituiert (Luhmann 1997, S. 50).

²⁹Auch Maturana votiert gegen das Übertragungsmodell der Kommunikation und geht von einer „Superkoordination der Koordination von Organismen“ (Luhmann 2002, S. 289) aus. Schon G. H. Mead sah den „Social Act“ als komplexen Koordinationsprozess mehrerer Komponenten. Der lateinischen Wortbedeutung „componere“ gemäß, bedeutet die Komponente ein zusammengefügtes Bestandteil: „Im Weiteren heißt dies nun, dass diese Einheit, diese Komponenten Information, Mitteilung und Verstehen, nicht isoliert vorkommen können, sondern immer Aspekte einer operativ zustande gebrachten Einheit sind, jedoch nicht als Bausteine, Atome oder sonst wie vorhandenen Zustände, die man nur noch zusammenbaut“ (Luhmann 1992, S. 283).

Die spätere Luhmannsche Theorie ergänzt diesen Sinnbegriff und betont dabei besonders das operative Moment von Sinnprozessen. Diese operative Wendung des Sinnbegriffes lässt sich durch das folgende gesellschaftstheoretische Diktum plakativ greifen: „Denn ohne von Sinn Gebrauch zu machen, kann keine gesellschaftliche Operation anlaufen.“ (Luhmann 1997, S. 44) das heißt, dass ohne von Sinn Gebrauch zu machen, keine kommunikative Operation anlaufen kann. Sinn wird hier als Medium kommunikativer Operationen verstanden und das Verhältnis von Operation und Medium dabei zirkulär-rekursiv begründet: ohne Operation kein Medium und ohne Medium keine Operation (vgl. Luhmann 1997, S. 44). Die erkenntnistheoretische Konsequenz dieses Rekursivitätsverhältnisses liegt darin, dass *sinnhafte Identitäten* nur rekursiv erzeugt werden können und „dass nicht mehr von Objekten die Rede ist, sondern von Unterscheidungen und ferner: dass Unterscheidungen nicht als vorhandene Sachverhalte (Unterschiede) begriffen werden, sondern dass sie auf eine Aufforderung zurückgehen, sie zu vollziehen (...)“ (Luhmann 1997, S. 60). Luhmann macht an dieser Argumentationsstelle den erkenntnistheoretischen Bezug zum linguistic turn deutlich:

So versteht man auch den ‚linguistic turn‘ der Philosophie als Korrelat einer gesellschaftlichen Entwicklung, die der Substanzontologie und ihrem transzendentalen Refugium die Plausibilität entzieht. Das impliziert zugleich einen Übergang von Was-Fragen zu Wie-Fragen, die Problematisierung der Übersetzbarkeit von Sprachen und allgemein die seit Saussure gesehene Notwendigkeit, Identitäten durch Differenzen zu ersetzen (Luhmann 1997, S. 48, Fn. 50).

Dass Sinn als Medium für ein unterscheidungsabhängiges Beobachten fungiert, bedeutet, dass Formbildungen als Systemoperationen vollzogen werden müssen „– sei es als Dirigierung bewusster Aufmerksamkeit, sei es als Kommunikation. Im Falle sprachlicher Kommunikation sind das Worte, die unter Beachtung grammatikalischer Regeln und nach Erfordernissen der Sinnbildung zu Sätzen gekoppelt werden“ (Luhmann 1997, S. 59). Das führt uns zum *Formbegriff*, der als Differenzbegriff bestimmt wird. Formen sind keine Objekte, sondern Unterscheidungen und damit

nicht länger als (mehr oder weniger schöne) Gestalten zu sehen, sondern als Grenzlinien, als Markierungen einer Differenz, die dazu zwingt, klarzustellen, welche Seite man bezeichnet, das heißt: auf welcher Seite der Form man sich befindet und wo man dementsprechend für weitere Optionen anzusetzen hat. (...) Jede Bestimmung, jede Bezeichnung, alles Erkennen, alles Handeln vollzieht als Operation das Etablieren einer solchen Form (...). Der Formbegriff unterscheidet sich damit nicht mehr nur vom Begriff des Inhalts; aber auch nicht nur vom Begriff des Kontextes. Eine Form kann im Unterschied von etwas zu allem anderen liegen, ebenso

auch im Unterschied von etwas zu seinem Kontext (etwa eines Bauwerkes zu seiner städtischen oder landschaftlichen Umgebung), aber auch im Unterschied eines Wertes zu seinem Gegenwert unter Ausschluss dritter Möglichkeiten (Luhmann 1997, S. 60 ff.).

Ich komme damit zum Sprachbegriff innerhalb der Luhmann'schen Kommunikationstheorie, dem Verhältnis von Sprache und Kommunikation und zur Bedeutung von Sprache als Kommunikationsmedium, das Bewusstsein und Kommunikation sinnhaft aneinander koppelt. In Luhmanns Theorie wird Kommunikation nicht auf Sprache und Sprachverwendung reduziert, denn Kommunikation kann nicht „als eine Art Vollzug einer sprachlichen Struktur aufgefasst werden“ (Nassehi 2009, S. 261). Sprache wird bei Luhmann nicht als ein (Zeichen-)System, sondern als ein Kommunikationsmedium verstanden, das nicht ohne und unabhängig von den es verwendenden operativen Einheiten funktionieren kann, denn

Sprache hat keine eigene Operationsweise, sie muß entweder als Denken oder als Kommunizieren vollzogen werden; und folglich bildet Sprache auch kein eigenes System. Sie ist und bleibt darauf angewiesen, dass Bewußtseinssysteme auf der einen und das Kommunikationssystem der Gesellschaft auf der anderen Seite ihre eigene Autopoiesis mit völlig geschlossenen eigenen Operationen fortsetzen. Wenn dies nicht geschähe, würde sofort jedes Sprechen und bald darauf auch nicht mehr sprachlich gedacht werden können (Luhmann 1997, S. 112).

An dieser Stelle und auf Basis der bisher eingeführten Begriffe lässt sich nun eine Verbindung zwischen dem Sprachbegriff, dem kognitionstheoretischen Schema-konzept (Abschn. 2.2) und dem Begriff der Sinntypik herstellen. Hinzukommt an dieser Stelle noch der Semantikbegriff. Luhmann geht davon aus, dass Sprache den „Aufbau hochkomplexer Kommunikationsstrukturen“ erlaubt,

also einerseits das Komplexwerden und Wiederabschleifen sprachlicher Regeln selbst und andererseits den Aufbau sozialer Semantiken für die situative Reaktivierung wichtiger Kommunikationsmöglichkeiten. Dasselbe gilt, mutatis mutandis, für die vom akustischen Medium ins optische Medium übertragene Sprache, also für Schrift. (...) Während Sprache als Struktur relativ zeitbeständig fixiert sein muss, gibt es einen zweiten Kopplungsmechanismus, der labil und gleichsam lernfähig eingerichtet ist. Wir nennen ihn unter Übernahme eines Begriffs aus der kognitiven Psychologie ‚Schemata‘. (...) Beispiele wären standardisierte Formen der Bestimmung von etwas als etwas (...), Attributionsschemata, die die Ursachen und Wirkungen verknüpfen und eventuell mit Handlungsaufforderungen oder Schuldzuweisungen ausstatten. (In diesen Fällen spricht man von Skripts). Aber auch Zeitschemata, insbesondere Vergangenheit/Zukunft oder Präferenzcodes wie gut/

schlecht, wahr/unwahr, Eigentum/Nichteigentum, erfüllen die Schematisierungsfunktion. Bei der Verwendung von Schemata setzt die Kommunikation voraus, dass jedes beteiligte Bewusstsein versteht, was gemeint ist, wie die Bewusstseinssysteme mit dem Schema umgehen, und erst recht nicht: welche Anschlusskommunikationen sich aus der Verwendung von Schemata ergeben. Die Schemata können konkretisiert und jedem Bedarf angepasst werden. (...) Auf alle Fälle können sie als Extraktionen aus dem Gedächtnis nicht schematisch angewandt werden. Sie dienen als Reduktionen struktureller Komplexität dem Aufbau operativer Komplexität und damit der laufenden Anpassung der strukturellen Kopplung psychischer und sozialer Systeme an sich verändernde Vorgaben (Luhmann 1997, S. 110 f.).

Ein weiteres relevantes systemtheoretisches Argument ist, dass Sprache kein auf ein bestimmtes soziales System in der Gesellschaft beschränktes Kommunikationsmedium ist, sondern als basales Sinnmedium menschlicher Kommunikation fungiert, das die Wahrscheinlichkeit von Kommunikation zu erhöhen vermag. Sprache ist kein spezifisches und auf Sonderprobleme hin orientiertes Kommunikationsmedium, sondern hinreichend neutral, um für verschiedenste Sinnanschlüsse als Medium fungieren zu können. Die Verwendung einzelner Worte ist nicht a priori vorgeschrieben (vgl. Luhmann 1984, S. 224, 1997, S. 49; Stäheli 2000, S. 135): „Sprache stellt also in erster Linie einen Modus der Wiederholbarkeit her, der von verschiedenen Systemen benutzt werden kann und der Systeme davor bewahrt, jeweils eine neue Sprache erfinden zu müssen.“ (Stäheli 2000, S. 136) Somit lässt sich von einem *multisystemischen Einsatz* von Sprache sprechen, denn Sprache ist nicht an bestimmte Systemgrenzen gebunden. Genau hierin liegt der Unterschied zu symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien (vgl. Luhmann 1997, S. 316 ff.). Während symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien die Einheit eines Kommunikationssystems durch die *Ähnlichkeit von Elementen*, also durch *Typik* herstellen, ist Sprache neutral, weil sie als Medium überall eingesetzt werden kann. Das Verhältnis von Sprache zu symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien liegt somit in der Differenz von unspezifisch zu spezifisch bzw. von nicht-typisiert zu typisiert. Um gesellschaftlich als typische Kommunikation fungieren zu können, muss Sprache mit spezifischem Sinn angereichert, ergänzt, supplementiert werden (vgl. Stäheli 2000, S. 154). Genau diese Differenz zwischen Sprache, die als neutrales, multipel und polyvalent anschlussfähiges Medium fungiert, und symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien als sonderproblembezogenen und damit spezifischen Medien ist das hier wesentliche Theorieargument.

Ein weiteres wichtiges Argument aus dem Luhmann-Zitat betrifft die Verbindung von Schemabegriff und soziologischer Sinntypentheorie. Schemata und Skripte werden soziologisch als *erwartungsförmige Sinntypen* begriffen:

Wir hatten von Schemata oder, wenn Handlungen involviert sind, von Skripts gesprochen. Das schließt die Bezeichnung von ‚etwas als etwas‘ ebenso ein wie stark verkürzende Kausalattributionen und wie eine pointierende Zuschreibung auf Intentionen, die dazu verhelfen, Verhalten als Handlung zu beschreiben und gegebenenfalls politisch oder moralisch zu bewerten. Solche Schemata lassen mehr oder weniger offen, wie man sich zu den Informationen einstellt, was man erinnert bzw. vergisst und ob man Reaktionen für angebracht hält oder nicht; und ‚man‘ heißt in diesem Falle: Individuen und soziale Systeme jeder Art. (...) Es geht, könnte man im Anschluß an eine von Max Weber bis Alfred Schütz reichende soziologische Tradition sagen, um die Reproduktion von Typen (stereotypisierten Erwartungsmustern), die für das Verstehen von Handlungen bzw. Kommunikationen unabdingbar sind und nicht allein schon durch richtige Anwendung von Worten oder grammatischen Regeln, also nicht schon durch die Sprache selbst, gewährleistet sind (Luhmann 1997, S. 1106).

Diese Theorieargumentationen können wir nun in die Analyse des Wissensbegriffes einfließen lassen, was uns zusammen mit dem Semantikbegriff zum systemtheoretischen Verständnis von Sinnstrukturen bringt. Wissen wird als eine Sinnstruktur begriffen, als durch Kommunikation typisierter und sedimentierter Sinn, der als Kommunikationsstruktur fungiert: „Wissen ist (...) in einem extrem allgemeinen (und nicht kulturspezifischen) Sinne kondensiertes Beobachten und in einem spezielleren Sinne, der evoluiertes Unterscheidungsvermögen voraussetzt, eine als kognitives Erleben stilisierte Erwartungshaltung.“ (Luhmann 1990, S. 146) Der Strukturbegriff führt in der soziologischen Systemtheorie sowohl zum Erwartungsbegriff als auch zum Konzept der Erwartungsenttäuschungsmodulierung (vgl. Luhmann 1984, S. 448). Luhmann unterscheidet einen „kognitiven“ und einen „normativen“ Umgang mit enttäuschten Erwartungen. Der kognitive Umgang mit enttäuschten Erwartungen rechnet internal zu, sucht also die Änderung der Erwartung beim eigenen System, während die normative Haltung external zurechnet und bei den ursprünglichen Erwartungen verbleibt. Der kognitive und der normative Umgang mit enttäuschten Erwartungen basiert auf *modalisierenden Metaregeln*, die als Selbstregulationsmodi fungieren. Für den Umgang mit Irritationen gibt es dann zwei Metaregeln: „Die eine lautet: ändere die Struktur, so daß die Irritation als strukturkonform erscheinen kann. Die andere lautet: halte die Struktur fest und externalisiere deine Enttäuschung; rechne sie einem System der Umwelt zu, das sich anders verhalten sollte. Im ersten Fall wird die Erwartung kognitiv modalisiert, im zweiten Fall normativ.“ (Luhmann 1990, S. 138 f.) Diese Unterscheidung zieht Luhmann heran, um Wissen und Normen als Strukturen sozialer Systeme begreifen zu können. Wissen wird als *kognitiv stilisierter Sinn* verstanden, während *normativ stilisierter Sinn* als Recht festgehalten wird (vgl. Luhmann 1990, S. 138 f.).

Eine weitere entscheidende Einsicht des operationalen Systemansatzes liegt in der Verlagerung des Wissensphänomens in die Zeitdimension, denn Wissen „betrifft stets eine aktuelle Operation, die, indem sie abläuft, schon wieder verschwindet. (...) Es gibt keine zeitfreie Erkenntnis. (...) Wissen erscheint verobjektiviert, um als dauerhaft erscheinen zu können; aber soweit es gewußt werden soll, muß es immer wieder neu vollzogen werden. (...)“ (Luhmann 1990, S. 129). Wissen hat durch die Operationsabhängigkeit einen Aktualitäts- und Temporalitätsaspekt, denn

Wissen ist, nimmt man dies ernst, immer aktuelles Wissen und immer nur im Beobachten von Beobachtern gegeben. Es ist eben deshalb immer auch synchronisiertes Wissen, nämlich synchronisiert mit der Gleichzeitigkeit dessen, was je aktuelle Gegenwart ist. (...) Folgt man dieser radikalen Verzeitlichung dessen, was beobachten ist und tut, dann müssen nicht nur alle Objektkonstanzen und alle Aufzeichnungen daraufhin relativiert werden, dann verliert auch Wissen die Eigenschaft von etwas, das man ‚haben‘ und ‚behalten‘ kann, und an die Stelle solcher Bestandsvorstellungen tritt die Frage, wer was wann und unter welchen Bedingungen aktualisiert. Und damit tritt an die Stelle der Frage ‚was ist?‘ die Frage ‚wie wird seligiert?‘ Was beobachtet wird, wird natürlich fast vollständig wieder vergessen. Nur wenig wird aufgezeichnet, und zwar im Wesentlichen das, was man als wiederholbar konstruieren kann (Luhmann 1990, S. 106 f.).

Dirk Baecker spezifiziert diesen Luhmann’schen Wissensbegriff explizit für Organisationen. Er versteht Wissen ebenfalls als eine kommunikative Sinnstruktur, wobei er besonders die differenz- und unterscheidungstheoretischen Implikationen des Begriffs pointiert. Organisationales Wissen ist nicht das Wissen in den Köpfen der Individuen, sondern ein Wissen, das in den sozialen Verhältnissen steckt, und das „wichtigste Qualitätsmerkmal dieses Wissens ist, daß es kommuniziert werden muss, um wirksam zu werden, und daß die Art und Weise, wie es wirksam wird, davon abhängt, wie es in der Kommunikation ausgewertet wird“ (Baecker 1999, S. 78). Wissen kann nicht behältermetaphorisch als ein Bestand verstanden werden, der in einem Speicher aufgehoben und bei Bedarf abgerufen werden kann, sondern als ein differenzielles Operationskorrelat und -kondensat. Wissen ist eine Struktur, die die Informationsverarbeitung eines Sinnsystems orientiert und *Irritationen* in *Informationen* umzuwandeln und zu übersetzen ermöglicht. Hier haben wir es mit einer zirkulären Ereignis-Struktur-Logik zu tun, denn Wissen als Sinnstruktur ermöglicht die *Um-Formung* einer Irritation in eine Information (vgl. Baecker 2003, S. 168). Der Strukturwert organisationalen Wissens liegt darin, dass es die Anschlussfähigkeit von Entscheidungen generiert und Ablehnungswahrscheinlichkeiten reduziert. Dabei geht es nicht

um die Wahrheitsfähigkeit des Wissens, sondern um Anschlussfähigkeit mit der Funktion, Unsicherheit zu reduzieren:

Das Wissen, auf das jede Entscheidung zurückgreift, ist selbst ein Signal, das die Annahmewahrscheinlichkeit der Entscheidung erhöht. Es hat dieselbe Funktion wie die Fußnote in einem wissenschaftlichen Text: Man weiß nicht, was dahinter steckt, aber man ist beeindruckt und akzeptiert. Das Wissen, auf das jede Entscheidung zurückgreift, dient nicht dazu, die Anschlussentscheidung oder gar vorherige Entscheidungen zu belehren. Sondern es dient dazu, die Brauchbarkeit jeder Entscheidung abzusichern (Baecker 1999, S. 94).

Aus einem solchen operativ-temporalisierten Wissensbegriff folgt, dass Materialisierungen der Kommunikation wie z. B. Texte nicht selbst schon Wissen darstellen, sondern Artefakte sind, die die prinzipielle Möglichkeitsbedingung der Sinnaktualisierung und des sinnhaften Anschließens bereithalten (vgl. Luhmann 1990, S. 154). Die Iteration von sinnhaften Operationen, seien es Kommunikationen oder Bewusstseinsakte, führt zur „Konstruktion von Objektpermanenzen“ und damit zu Sinnidentitäten. Aus diesem Grunde ist *Wiederholung* (Regelmäßigkeit) und *Wiederholbarkeit* (Regelhaftigkeit) auch eine unerlässliche Komponente für das Verständnis eines operativen Wissensbegriffes. Das Entscheidende an Wiederholung besteht darin, dass sie zu verschiedenen Zeitpunkten und in verschiedenen Situationen erfolgt. Das erzeugt Luhmann zufolge den Doppeleffekt der „Kondensierung“ und „Konfirmierung“. „Kondensierung“ meint die Reduktion auf Identisches, meint Sinnbestätigung,

die erst nötig wird, wenn man aus der Fülle des gleichzeitig Aktuellen etwas Bestimmtes zur wiederholten Bezeichnung herauszieht. Die Bedingungen der Wiederholbarkeit müssen als Bedingungen der Selbigkeit, als Bedingungen der Wiedererkennbarkeit und Wiederverwendbarkeit Desselben spezifiziert werden. Das geschieht bereits auf sehr einfachen Stufen des Lebens und natürlich erst recht auf der Ebene des bewußten Wahrnehmens. Im Falle von Kommunikationssystemen erfordert es Worte, also Sprache (Luhmann 1990, S. 108).

„Konfirmierung“ bezeichnet darüber hinaus den Aspekt der Sinnanreicherung. Generalisierende Konfirmierung ist der Operationseffekt, durch den im Vollzug der Wiederholung neue Sinnbezüge aufgenommen werden. Das Identische bewährt sich auch in anderen Situationen und dadurch, dass „es auf Selbigkeit reduziert ist, kann es Bedeutungsfülle gewinnen“ (Luhmann 1990, S. 108). Es geht um Sinnbestätigung und Sinnanreicherung in und durch wiederholbare und wiederholte Kommunikationen. Semantiken sind „orientierungsrelevantes Kulturgut“ (Luhmann 1997, S. 894):

Wiederholbar ist nicht etwa der Gegenstand, der die Wiederholbarkeit gleichsam erklärt. Wiederholbar ist nur die Operation selbst, und dies nur dank einer rekursiven Vernetzung mit anderen Operationen. (...) Nichts anderes ist gemeint, wenn wir gelegentlich von Semantik sprechen. Wir geben an diesem Begriff (zugegeben: wortsinnwidrig) alle semiologischen Konnotationen auf und stellen nur auf die Auszeichnung ab, die Beobachtungen erfahren, wenn sie als Beschreibungen fixiert, also als bewahrenswert anerkannt und für Wiederholung bereitgehalten werden“ (Luhmann 1990, S. 108).

Damit kommen wir zum Semantikbegriff.

2.6 Semantiken

Der Semantikbegriff verbindet die Wissensperspektive der Organisation mit dem Sinn- und Kommunikationsbegriff und ermöglicht die Frage nach dem Verhältnis zwischen gesellschaftlicher und organisationaler Kommunikation. Hierbei handelt es sich um ein bislang nicht besonders weit erschlossenes Forschungsfeld, denn es „fehlt der Einbezug von Organisationen im Hinblick auf die Korrelationsthese von gesellschaftlicher Struktur und semantischer Tradition“ (Göbel 2001, S. 358). Zur Unterbelichtung dieser Relation stellt Wil Martens (2001, S. 358) ebenfalls „das Fehlen des Versuches einer systematischen Zusammenführung der semantischen Muster einerseits und der sozialen Strukturen moderner Organisationen andererseits“ fest.³⁰ Anregungen und Anschlussmöglichkeiten für eine Wissenssoziologie der Organisation finden sich besonders in Niklas Luhmanns Gesellschafts- und Organisationstheorie (Luhmann 2000a), in der neben der Sinn- und Kommunikationstheorie auch die Beobachtungs- und Unterscheidungstheorie mit einbezogen wird, die wir im letzten Unterkapitel dargestellt haben. Eine organisationskritische Perspektive muss damit nicht zwingend aufgegeben werden – ein üblicher Vorwurf der systemtheoretischen Gesellschafts- und Organisationstheorie gegenüber –, sondern diese wird beobachtungs- und unterscheidungstheoretisch grundiert. Kritisch kann dann, „dem ursprünglichen Wortsinne näher kommend bedeuten, dass die

³⁰Ausnahmen im deutschsprachigen Kontext bilden die Arbeiten von Hiller (2005) und von Deutschmann (vgl. Deutschmann 1997, 2002; Deutschmann und Faust 1995). Auch Türk (1995, 1997, 1999) hat wiederholt zum Verhältnis von Sozialstruktur und Semantik von Organisationen in der modernen Gesellschaft geforscht. Vgl. Starbuck (2003) zum Steigerungszusammenhang von gesellschaftlicher Organisationsubiquität, Reflexionsmultiplikation und Wissensvermehrung. In der breiteren organisations- und managementwissenschaftlichen Debatte ist es z. B. Martin Parker, der den kritischen Blick für die Ideen-, Diskurs-, Kommunikations- und Semantikrelevanz des Managementthemas schärft. Diesem Thema werden wir im nächsten Kapitel nachgehen.

Soziologie in der Lage sein muß, zu unterscheiden und den Gebrauch von Unterscheidungen zu reflektieren“ (Luhmann 1997, S. 22). Und kritisch kann in Zeiten polykontexturaler Gesellschaftsverhältnisse, in denen ein exklusiver und kontextunabhängiger Beobachtungs- und Beschreibungsstandpunkt nicht mehr eingenommen werden kann, eben nicht mehr entlarven, aufdecken und besser wissen bedeuten. Luhmann formuliert die Aufgabe der Wissenssoziologie dementsprechend: „Die Soziologie weiß (...) dass es in der Realität keine Beliebigkeit gibt. Und die Aufgabe einer Wissenssoziologie könnte es dann sein, die Bedingungen zu erforschen, unter denen bestimmte Unterscheidungen mehr einleuchten als andere.“ (Luhmann 1995b, S. 176) Genau dieser Aspekt des „Einleuchtens“ lässt sich als *sozialstrukturelle Plausibilität* von Semantiken bezeichnen. Der Semantikbegriff beschreibt die Wiederholung von generalisierten Sinnmustern, die, für die kommunikative Wiederholungsfunktion zur Verfügung stehenden, typisierten (Sinn-)Formen in einer Gesellschaft (vgl. Luhmann 1980a, S. 19). Diese Semantik ist ein Vorrat an „bereitgehaltenen Sinnverarbeitungsregeln“ (ebd.), ein „höherstufig generalisierter, relativ situationsunabhängig“ (ebd.) verfügbarer Sinn, der Kommunikationen orientiert und ordnet. Semantiken versorgen Kommunikationen mit typischem Sinn. Auch Berger und Luckmann (1980, S. 42 ff.) sprechen in Bezug auf Sinntypisierungen von „semantischen Feldern“, denn unter Semantiken werden nicht einfach nur Worte verstanden, sondern Begriffe mit einer größeren Bedeutungstragfähigkeit, ein Sinnhaushalt. Semantisch weitreichende und anschlussfähige Begriffe übernehmen eine wesentliche wirklichkeitskonstituierende Funktion, denn sie vereinigen „eine Vielzahl von Bedeutungen (Kondensation), wodurch Unbestimmtheit und Vieldeutigkeit erzeugt werden“ (Stäheli 2000, S. 188). Der strukturierende Aspekt von Semantiken liegt darin, dass jeder symbolisch hoch bewertete Begriff kommunikative Wiederholbarkeit und Anschlussfähigkeit ermöglicht, „singuläre Erfahrungen zu generalisieren“ (Stäheli 2000, S. 192).

Für die Organisationsforschung ist die wissenssoziologische Fragestellung nach semantischen Feldern, Sinnhaushalten und der sozialstrukturellen Plausibilität und sinnstimmigen Passung von Semantiken von Relevanz, denn so lassen sich die Strukturierungseffekte etablierter und gepflegter Semantiken der Organisationskommunikation analysieren, womit eingelebte und eingeschliffene Beschreibungs- und Selbstbeschreibungsbegriffe als Wiedergebrauchsmuster in der organisationalen Kommunikation gemeint sind. Zu denken ist hier etwa an Begriffe wie Zweck, Ziel, Hierarchie, Arbeit, Stelle, Karriere, Management, Leistung, Erfolg, Ressource und mittlerweile auch Projekt, Prozess, Performance und Netzwerk. Im Falle von Organisationen misst sich die sozialstrukturelle Plausibilität von Semantiken an deren Rückbeziehbarkeit auf die *organisationale Phänotypik*. Semantiken müssen sich an den Problem- und Themenstellungen von „Entscheidung und Unsicherheit“ bzw. von „Entscheidung und Kontingenz“

bewähren. All jene gesellschaftlichen Semantiken sind organisational deshalb besonders anschlussfähig und sozialstrukturell plausibel („einleuchtend“), die in besonderer Weise die Relation von „Entscheidung und Kontingenz“ sinnfällig machen, in denen es um Zeit-, Sach-, Sozial- und Raumfragen in Entscheidungssituationen unter Kontingenzbedingungen geht, immer dann, wenn es um entscheidungssemantische Chiffren für Kontingenz wie Unsicherheit, Ungewissheit und Risiko geht. Man könnte im Falle der sozialstrukturellen Plausibilität auch von einer semantischen „Logik der Angemessenheit“ (March) sprechen. In diesem Punkt geht es um organisationstypische Strukturmerkmale, die spezifische „Ausgangslagen für Semantik-Bedürfnisse“ begründen (Luhmann 1980a, S. 29). Organisationen formen und reproduzieren sich in einer Gesellschaft, die „immer schon eine Wirklichkeitskonstruktion erzeugt hat und fortschreibt. (...) Innerhalb dieser allgemeinen gesellschaftlichen Weltkonstruktion (...) erzeugen Organisationen jedoch besondere Operationskorrelate, besondere Semantiken, besondere Unterscheidungen, mit deren Hilfe sie die Welt beobachten“ (Luhmann 2000a, S. 216). Wil Martens bringt diese unterscheidungs-basierte organisationale Formkonstitution in dem folgenden Zitat plakativ auf den Punkt:

For Luhmann, organization means in the first place processing a specific complex of distinctions (...) In fact, he focuses on the distinctions used in the production of the manifold ‚structures‘ of organizations. So the most important organizational phenomena he describes have a semantic nature, or in my words are cultural forms. In Organization and Decision, Luhmann is looking for the logic of the distinctions that are processed in the basic operations of organizations and in the descriptions they make of themselves. The use of these distinctions is constitutive of the existence of modern organizations. The distinctions are the means of dealing with the typically modern problem of an abundance of alternatives through the choice of temporary self-descriptions. With the help of which distinctions does an organization produce decision premises (decision programmes, communicative relations, personell) in such a way that the resulting restrictions are clearly temporal in character? (Martens 2006a, S. 90).

Dieses Zitat von Martens macht nun sehr konkret und anschaulich, was wir hier nicht nur mit Rekurs auf Luhmann, sondern auch im Anschluss an die vorherigen Darstellungen zu einem operativen Organisationsbegriff und die, innerhalb der organisationstheoretischen Epistemologie angesprochene, Funktion von formbildenden Unterscheidungen formulieren können: Organisationen lassen sich als ein *typischer Sinnkomplex formbildender Unterscheidungen* verstehen. Welche Unterscheidungen werden verwendet, um Organisation als spezifische soziale Form zu typisieren und dieser Typik gemäß die Organisationsstrukturen zu

entwerfen und zu gestalten? Martens rekonstruiert den unterscheidungsformigen Aufbau von Entscheidungsprämissen dementsprechend:

(...) Entscheidungsprogramme (basieren, TD) allgemein u.a. auf den Unterscheidungen Aufgabe/Ausführung, falsch/richtig (...). Die Konditionalprogramme basieren auf den Unterscheidungen: Bedingung/Konsequenz, Regel/Ausnahme; Anwendung/Nichtanwendung; und die Zweckprogramme auf den Distinktionen: Zweck/Mittel; Ursache/Wirkung; Hauptzweck/Nebenzweck; Kosten/Risiken. Grundlegend für den Personaleinsatz sind die Unterscheidungen Individuum/Person, Stelle/Person, Charakter/Motivation, kompetent/nichtkompetent, Mitglied/Nichtmitglied; rekrutieren/versetzen; Stelle/Karriere. Bei der Gestaltung der Kommunikationswege sind die relevanten Unterscheidungen: Adresse/keine Adresse; verantwortlich/nichtverantwortlich; groß/klein; verschiedenartig/nicht verschiedenartig, fachliche Kompetenz/hierarchische Kompetenz, horizontale Verknüpfung/vertikale Verknüpfung (Martens 2001, S. 357).

Wenn wir in das Kompaktzitat von Martens eintauchen, dann finden wir die Unterscheidung „Regel/Ausnahme“. Damit ist angezeigt, an welcher Theoriestelle der Regelbegriff in der Luhmann'schen Organisationstheorie diskutiert wird, und zwar im Rahmen des Programmbegriffes. Entscheidungsregeln werden in Entscheidungsprogrammen formuliert und generalisiert. Eingeschlossen sind damit alle „Regeln (einschließlich der Regeln über Änderung der Regeln, über Interpretation von Regeln, über Kompetenzen und fallweise zu gebende Weisungen), nach denen Mitglieder sich verhalten sollen. Auch diese Regeln sind kontingent. Sie werden durch Entscheidungen begründet. Sie gelten positiv. Ihre Änderbarkeit wird daher mitimpliziert und oft mitgeregelt“ (Luhmann 1975b, S. 40). Programme bündeln Regeln für konformes und abweichendes Verhalten. Sie sind dabei im System konstruierte Unterscheidungen, wobei Konditionalprogramme als vergangenheitsbezogene „wenn-dann“-Routinen Bedingungen und Konsequenzen von Entscheidungen unterscheiden, während Zweckprogramme zwischen zu erfüllenden Zwecken bzw. zu erreichenden Zielen und dafür angemessenen Mitteln unterscheiden. Beide Strukturtypen halten Unterscheidungen für weiteren Gebrauch bereit, einmal mit Vergangenheits- und einmal mit Zukunftsbezug (vgl. Luhmann 2000a, S. 262, Drepper 2003, S. 147 ff.).

Selbstbeschreibungen sind eine weitere Möglichkeit, das Verhältnis von gesellschaftlichen Semantiken und organisationaler Kommunikation zu analysieren, denn Selbstbeschreibungsformeln sind mit spezifischen gesellschaftlichen Erwartungsstrukturen verbunden. Es geht um Fragen und Bestimmungen, woher die leitenden Ideen, Vorstellungen und Modelle stammen, durch die sich Organisationen identifizieren. Das ist keineswegs trivial, denn die gesellschaftliche Einbettung in Differenzierungsarrangements der modernen Gesellschaft bedeutet für

Organisationen eine Vielzahl an unterschiedlichen Systembezügen und darauf basierenden Erwartungskonstellationen.³¹ Selbstbeschreibungen lassen sich in diesem Sinne als *Selbstverortungs-* und *Positionierungskommunikation* verstehen. Das lässt sich an den Begriffen „Feld“ und „Performance“ beispielhaft verdeutlichen. Unter dem Selbstverortungsaspekt werfen Selbstbeschreibungen Fragen auf wie: Wer sind wir? Wo sind wir? Wo stehen wir? Was machen wir? Was sollen wir tun? Wie sollen wir es tun? Das Corporate Design und Leitbilder von Organisationen machen die Relevanz von (Ver-)Ortungskommunikationen deutlich: Wie ist die Organisation am Markt platziert und im Feld der Marktkonkurrenz positioniert? Ist sie ein „global player“ und spielt bzw. performt in der „ersten Liga“ oder ist sie nur eine regionale oder lokale Größe? Anhand dieser raum- und feldsemantischen Unterscheidungen (global/regional, global/lokal, regional/lokal) können sich die Organisationen beobachten und auch beobachtet werden, z. B. von anderen Marktteilnehmern und Kunden. Dabei sind diese Unterscheidungen generalisierte Kompaktbegriffe, die in der Vergleichskommunikation eine Vielzahl weiterer Unterscheidungen bündeln und abkürzen. Wer sich als global player beschreibt und so beschrieben werden will, weiß auch, welche Strategien, Performance-Kennzahlen und Benchmarks aufzubieten sind, das heißt welche Folgerwartungen einzukalkulieren und einzuhalten sind. All das findet im Rahmen der Feldsemantik statt, die als Raum- und Ortungssemantik die Frage nach Positionen, Positionierungen und Konstellationen von Stellen und Aufstellungen im Feld ermöglicht und an die Performance-Semantik gekoppelt wird, denn das Feld ist auch eine Bühne, auf der die *Aufstellung* und *Herstellung* als *Darstellung* vor Mitstreitern, Mitbewerbern und Publikum beobachtet wird.³² Der Performance-Begriff ist doppelsinnig und verweist auf zwei Bedeutungsaspekte von Tätigkeiten, Aktivitäten und Operationen: erstens auf Leistungen und Aktivi-

³¹Das wird mit dem Begriff der „Multireferenz“ (Wehrsig und Tacke 1992) beschrieben.

³²Die Betonung von *Mitstreitern* ist hier wichtig, weil sie den Aspekt der Wirkung der Aufführung nach innen betont. Im Sinne G. H. Meads (1938, 1969, 1988) hört man sich beim Sprechen selber reden und kann sich so selbst manipulieren, überzeugen und konditionieren (Selbstkonditionierung als Konditionierung des *Selbst*!). Im Organisations- und Managementalltag findet man das heute unter Motivations- und Commitmentaspekten. Der Auftritt des begeisterten und begeisternden (oder entgeisterten und entgeisternden?) CEOs auf der Bühne der Multifunktionsarena, die Ansprache des Mittelständlers beim Weihnachtessen oder der extra komponierte Firmen- oder Abteilungssong, der ein gewünschtes Image und eine spezifische Identität kreieren, vermitteln und unterstützen soll und den alle zusammen im Chor(ps!) mitsingen, weisen in die Richtung einer kommunikativen, visuellen und auditiven Selbstmanipulation und Selbstsuggestion der Organisation durch „Organizational Sounds“.

täten als Herstellung und Ausführung von Aufgaben, Aufträgen, Diensten, Prozessen und Produkten; und zweitens auf den von externen Beobachtern und Publika beobachteten Darstellungs- und Aufführungsaspekt dieser Leistungen und Aktivitäten.³³ Der Feldbegriff verweist historisch-semanticisch zunächst auf militärische und sportliche Kontexte, Ereignisse und Situationen, auf Kampf und Wettkampf, auf Schlacht- und Spielfelder. Es geht dabei um Handeln in turbulenten Feldern unter Bedingungen von Kontingenz, Unsicherheit und Ungewissheit, in denen praktische Bewältigungsstrategien gefragt sind: „Es geht wiederum um die Bezwingung, Beherrschung eines unbezwingbaren, unbeherrschbaren Feldes, in dem der Zufall sein Spiel spielt.“ (Fuchs 2005, S. 197) Hier können wir noch hinzufügen, dass Schlacht- und Spielfelder bereits als Bühnen fungieren und als solche konnotiert werden. Es geht nicht nur um Siege und Niederlagen und Gewinne und Verluste, sondern immer auch um die Haltung, das *Wie* des Kampfes und des Wettkampfes, das beobachtet, bewertet und weitererzählt wird. Der Performance-Begriff ist ein Begriff, der die verschiedenen Anspruchsgruppen in der Umwelt von Organisationen mit in den Blick nimmt. Performance ist immer auch *Performanz*, denn das Normative an der Gleichzeitigkeit von Ausführung und Aufführung ist, dass es um die Erfüllung von Leistungserwartungen zur Ermöglichung und Durchführung von *Leistungsvergleichen* geht. In diesem Doppelsinne meint Performance die Ausführung von Erwartungen und die Aufführung der Ausführung von Erwartungen. Der Leistungsbegriff ist darüber hinaus ein *Wertbegriff*, denn Leistung ist eine gesellschaftliche Wertsemantik (als unterscheidungs-basierte Sinnform), bei der die Präferenz des binären Schematismus Leisten/Nicht-Leisten eindeutig auf der Leistungsseite der Unterscheidung liegt. Leisten ist natürlich besser als Nicht-Leisten und Leistungserbringung wünschenswerter als Scheitern und Versagen. Und wenn alles für den Moment in

³³Themen wie *Inszenierung* und *Theatralisierung* von Management und Organisation im Sinne Erving Goffmans werden an dieser Stelle ersichtlich, denn Organisations- und Managementleben erscheint mitunter als Performance auf „Schau-Plätzen“ (Günter 1994, S. 212ff.) der Vorder- und Hinterbühnen, worauf man eingestellt und vorbereitet sein muss, entweder durch Habitus, Ausbildung und/oder jobbezogenes Training, Coaching und Mentoring.

Ordnung ist, dann heißt es: „Gut aufgestellt und gute Performance – Gute Aufstellung, gute Leistung“!³⁴

2.7 Zwischenbetrachtung

In diesem Kapitel ging es um die Sichtung der Ansatzpunkte und Fragestellungen einer operativ-sinntheoretischen Organisationsforschung. Die Darstellungslogik führte dabei vom thematischen Aufhänger „Organisation und Wissen“ zu den unterschiedlichen theoretischen Perspektiven. Die thematische Diskussion konnte dazu dienen, relevante Fragestellungen, Begriffe und theoretische Desiderate einer sinntheoretischen Organisationsanalyse zu identifizieren und zu adressieren, in denen es um operative Modi der Sinnbewegung und typisierende Strukturen der Sinnfestlegung geht. Als begriffliche Vorschläge, die Ereignis-Struktur-Relation zu bestimmen, haben wir das Verhältnis von Kognition und Schema, sozialen Kognitionen und Kultur, Handlungspraxis und Regel sowie von Kommunikation und Semantik aufgezeigt. Ich fasse hier noch einmal einige wesentliche Erträge der Diskussion zusammen, die uns im Folgenden weiter beschäftigen werden.

Im Diskursfeld „Organisation und Wissen“ wird Wissen als ein *soziales Phänomen* bestimmt, das zwar auf individuelle bzw. psychische Möglichkeitsbedingungen angewiesen ist – das Konzeptualisieren die skizzierten Theorien und Ansätze z. T. unterschiedlich –, nicht aber darauf reduziert werden kann. Wissen

³⁴Es geht nicht nur darum, *dass man(n)* sich schlägt, sondern auch darum, *wie man(n)* sich schlägt, etwa als würdiger Sieger oder guter Verlierer. Auf diesen Feldern werden Heroen gekürt oder straucheln Herausforderer. Und hier werden aus Heldengeschichten Männlichkeitsmythen. Unter einer Gender-Perspektive ist es evident, wie Feldsemantik, militärische Rhetorik, Management- und Führungslehren und Sportsemantiken durch männliche Identitäts- und Leistungswerte interdiskursiv miteinander verwoben sind. Vgl. Neuberger (2001, S. 109ff.) zu „männlichen Archetypen“ in der Führungslehre und Mronga 2013 zu Männlichkeitskonstruktionen im Management. Vgl. Luhmann (2000a, S. 344) zur „Methodologie der Leistungsverbesserung“ als „gemeinsamer Sprache“ von Sport und Wirtschaft. Dass eine gemeinsame Sprache gesprochen wird (werden soll!) und dass man deshalb wechselseitig besonders gut voneinander lernen kann, zeigen die mittlerweile selbstverständlich gewordenen Engagements und Auftritte von überwiegend männlichen Sporttrainern bei Führungs- und Managementkongressen und -seminaren. Gleichzeitig tauchen im Sport immer mehr neue teambezogene Management-, Motivations- und Coachingmoden auf, die aus dem Bereich des unternehmensbezogenen Human Resource Managements stammen und die Teams zum Kochen, Klettern, Segeln, Singen und meditativen Schweigen schicken. Vgl. Sprenger (2008) als Beispiel aus dem Genre der Managementberatsungsliteratur zur Relation von Sport und Management.

wird als *operationales Phänomen* bestimmt, das in Relation zu und in Abhängigkeit von einem operativen Akt steht. Sei es nun Kognition, Handlungspraxis oder Kommunikation, immer geht es darum, Wissen nicht als Speicherphänomen zu betrachten, sondern an ein je aktuelles Sinngeschehen zu koppeln. Damit wird die *Temporalität* und *Ereignishaftigkeit* des Wissensphänomens betont. Entlang der phänomenologischen Sinndefinition wird Wissen als *Sinnstruktur* verstanden, die Ereignisanschlüsse ermöglicht (kognitiver Aspekt) und gleichzeitig auch in bestimmten vorgeschriebenen Grenzen (normativer Aspekt) hält. Mit Oralität (Sprache), Literalität (Schrift) und darauf basierenden medialen Artefakten (z. B. Texte) wurden in der Diskussion zwei mediale Möglichkeitsbedingungen der Genese sozialen Wissens analysiert. Mit den neuesten Informations- und Kommunikationstechnologien muss digitale Informationsprozessierung hier mit hinzugenommen werden. Der *Gesellschaftsbezug des Wissensphänomens* führte zu der Frage nach der gesellschaftlichen Einbettung und Kontextierung von Organisationen. Das haben die Konzepte der *kulturell-kognitiven, praxisförmigen Einbettung* und der *gesellschaftlichen Ausdifferenzierung* deutlich gemacht.

Des Weiteren werden im Wissensdiskurs der Organisation wesentliche organisationstheoretische Topoi reformuliert und entlang einer operativen Perspektive neu konturiert. Das betrifft die organisationstheoretisch zentralen Thematiken der Organisationsstrukturen und Umweltbeziehungen sowie die Frage nach der Form bzw. Gebildehaftigkeit von Organisationen als genuine soziale Entitäten. Im Einzelnen:

Organisationale Strukturkomponenten – seit Simon und March in der Organisationstheorie als „standard operating procedures“ und „decision premises“ (Entscheidungsprämissen) diskutiert –, werden im Wissensdiskurs als spezifische Wissensformen konzeptualisiert. Die Ablaufform der Konditionalprogrammierung – „wenn ..., dann ...“-Routinen – wird z. B. als propositionales Routinewissen bezeichnet (vgl. Tsoukas 2005, S. 70 ff.) und der organisationale Wissenshaushalt in Rezeptwissen (Routine-Ablaufprogramme, standardisierte Prozeduren) und soziale Typisierungen (geteilte Wahrnehmungsmuster, Bedeutungen und Überzeugungen), die durch Sozialisation und Interaktion innerhalb der Organisation erworben werden, unterteilt (vgl. Sparrow 1998, S. 46). Die operativ-wissenssemantische Rekonstruktion von Entscheidungsprämissen und deren Interdependenzen lautet dementsprechend: Gewusst wie?! Wie können und sollen Konditionen mit Wirkungen verknüpft werden? Wie können und sollen Mittel Zwecke und Ziele erreichbar machen? Wie können und sollen Kommunikationswege strukturiert werden? Wie kann und soll das Personal in Programme und Kommunikationswege eingebunden werden? Wie können und sollen Programme und Kommunikationswege an das Personal angepasst werden?

Ein weiteres Beispiel für die wissenssemantische Reformulierung organisationstheoretischer Topoi ist die Frage nach *System-Umwelt-Bezügen* von Organisationen und damit korrelierenden organisationalen Binnendifferenzierungen. Verschiedene gesellschaftliche Umweltreferenzen von Organisationen, auf die sich Organisationen durch interne Differenzierungen in Form von Erwartungsstrukturen oder Subsystembildung beziehen (vgl. Drepper 2003a, S. 106 ff.), werden als Wissensbezüge und Wissensquellen verstanden. Die organisationale Binnendifferenzierung – Abteilungen als segmentäre Subsysteme oder Rollen als aufgaben- und themenbezogene Strukturen –, wird als Wissensdifferenzierung konzeptualisiert. Die Multireferenz von Organisationen (vgl. Wehrsig und Tacke 1992) in rechtlicher, wirtschaftlicher, politischer, wissenschaftlicher, erzieherischer, künstlerischer, medizinischer, technologischer und religiöser Hinsicht wird als Wissensfelddifferenzierung aufgefasst.

Eine weitere operative Neuausrichtung organisationstheoretischer Topoi im Rahmen der Wissenssemantik findet sich hinsichtlich der Bestimmung der Rollen, die Organisationen in übergreifenden gesellschaftlichen Prozessen spielen und diese zu *kommunikativen Adressen* und *Adressaten* machen. Organisationen werden als Wissenskonsumenten, als Wissensproduzenten, als Wissensdistributoren und Wissensselektoren verstanden, wobei sie in Bezug auf zu Wissen kondensierte Themen als Adressen (Verbreitung und Selektion) und Adressaten (Erwartungsstabilisierung durch Adressenbildung) der Kommunikation (vgl. Fuchs 1997; Tacke 2000; Drepper 2003a, S. 273 ff.) fungieren. Das lässt sich noch einmal wie folgt auffächern:

Wissenskonsum/Kommunikationsadressat: Organisationen als Wissenskonsumenten zu bezeichnen, beschreibt die Abhängigkeit von Organisationen von gesellschaftlichen Sinn- und Wissenshaushalten. Die Ausdifferenzierung bzw. Bildung von Organisationen setzt diachron (Ausdifferenzierung von Organisationssystemen im Kontext sozio-kultureller Evolution) wie synchron gesellschaftliche Strukturbedingungen voraus, an die Organisationen mit ihren Entscheidungsstrukturen und ihrer Entscheidungsproduktion anschließen (vgl. Drepper 2003a, S. 29ff.). Organisationsgenese ist immer Systembildung innerhalb von Gesellschaft, sei sie nun an deutlich konturierten, generalisieren und typisierten Kommunikationszusammenhängen (Wirtschaft, Politik, Recht, Wissenschaft, Erziehung etc.) oder aber an strukturell weniger verdichteten Kommunikationen (z. B. Interaktionen, Netzwerke, soziale Bewegungen) orientiert. Alles in allem drückt die Adressatenrolle die Einbindung von Organisationen in gesellschaftliche Strukturen und die Teilhabe von Organisationen an gesellschaftlichen Kommunikationszusammenhängen aus.

Wissensproduktion/Kommunikationsadresse: Die Funktion der Wissensproduktion beschreibt die aktive Rolle von Organisationen in gesellschaftlicher Kommunikation. Die Vorstellung ist die, dass Organisationen als Adressen der Kommunikation sowohl an der Verbreitung als auch der Selektivität von Kommunikationsthemen mitwirken. Bestimmte Themen werden von Organisationen gesetzt und besetzt und unter deren Namen verbreitet. Organisationen kommunizieren auf diese Weise eine spezifische Selektivität, die die Interpretation, das Verstehen und damit eine spezifische Anschlussförmigkeit eines Themas konditionieren bzw. prädisponieren soll (Agenda-Setting). Wirtschaftsorganisationen können z. B. auf der Ebene von Technologie- und Produktionswissen oder auf der Ebene von Dienstleistungswissen kommunikativ aktiv werden und als Wissensproduzenten auftreten. Viele Unternehmen, und vor allen Dingen Beratungsunternehmen, sind heute damit beschäftigt, Wissen so zu produzieren und zu kommunizieren, dass es als spezielles Markenwissen exklusiv auf das Unternehmen zugerechnet werden kann und so die Reputation der Organisation als spezifische Adresse im Markt gesteigert wird (vgl. Sandhu 2009). Die Verbreitung findet über Publikationen, Konferenzen, Seminare, Trainings und heute auch über die Teilnahme an digitalen Kontaktnetzwerken statt. Die Verstärkung der Selektionsvorschläge zur Erhöhung der Annahmewahrscheinlichkeit läuft über den Verweis auf effiziente Betriebsergebnisse und Bilanzen (Erfolg), (Wissenschafts-) Expertise und deren Reputation und massenmediale Präsenz und Popularität. Diese Zusammenhänge werden wir im folgenden Kapitel entlang des Begriffes der „Kommunikabilien“ weiter vertiefen.

Operativität und Typik

Sinn- und kommunikationstheoretische Studien zur
Organisationsforschung

Drepper, Th.

2017, VII, 192 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-17648-8