

Schriftenreihe der Hochschule Speyer

Band 20

**Funktionen und Folgen** <sup>BA</sup>  
**formaler Organisation**

Mit einem Epilog 1994

Von

Niklas Luhmann

Vierte Auflage



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Luhmann, Niklas:**

Funktionen und Folgen formaler Organisation ; mit einem  
Epilog 1994 / von Niklas Luhmann. – 4. Aufl. – Berlin :  
Duncker und Humblot, 1995

(Schriftenreihe der Hochschule Speyer ; Bd. 20)

ISBN 3-428-08341-5

NE: Hochschule für Verwaltungswissenschaften (Speyer): Schriftenreihe  
der Hochschule . . .

1. Auflage 1964
2. Auflage 1972
3. Auflage 1976
4. Auflage 1995

Alle Rechte vorbehalten

© 1995 Duncker & Humblot GmbH, Berlin  
Druck: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin  
Printed in Germany

ISSN 0561-6271  
ISBN 3-428-08341-5

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ∞

WT 7016

Univ.-Bibl.  
Bamberg

## Vorwort

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2. Kapitel

### Formale Organisation

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

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

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

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

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

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

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

<sup>3</sup> Eine gute Darstellung der wissenschaftlichen Entwicklung gibt Burns 1962 besonders S. 195 ff.

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

<sup>5</sup> Vgl. Dahrendorf 1959 S. 37 f.; Presthus 1958 S. 49 f.; W. F. Whyte 1951.

<sup>6</sup> So ausdrücklich Bakke 1950 S. 191 ff.; Mayntz 1958 b S. 2, 13.

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

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

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

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

<sup>9</sup> Sehr frühzeitig hat Bendix 1947 darauf hingewiesen, wie wenig die einfache Kontrastierung von formaler und informaler Organisation für die Bürokratieforschung brauchbar sei.

<sup>10</sup> Dazu E. Gross 1961 S. 276 f.; Daheim 1957 insb. S. 16 f., 211 ff.

<sup>11</sup> Dies vermutet Sayles 1957 S. 135. Ähnlich Argyris 1960 S. 143 ff. Gegenteilige Feststellungen finden sich bei Daheim 1957 S. 16 f., 89.

<sup>12</sup> Dazu vgl. Landsberger 1961 S. 234 ff. mit dem Hinweis, daß Parsons' Organisationstheorie so weiträumig angelegt sei, daß sie auch für die Formalstruktur selbst einen Platz vorsieht. Aber es fehlt die Ausarbeitung.

<sup>13</sup> Vgl. die berechtigte Kritik von Irlé 1963 S. 20 f., 73.

<sup>14</sup> So Parsons 1960 b S. 63; Mayntz 1958 b S. 12; Blau/Scott 1962 S. 5; Sills 1957 S. 11; Heintz 1962 S. 173 ff.

<sup>15</sup> So Barnard 1938 S. 65 ff., ähnlich Gardner/Moore 1957 S. 29.

<sup>16</sup> So Weber 1956 S. 122 ff., 541 ff.

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

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

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

<sup>17</sup> So Selznick 1948 S. 25; Merton 1957 S. 202 ff.

<sup>18</sup> So Bakke 1950 S. 192; Pfiffner/Sherwood 1960 S. 53; Johnson 1960 S. 280.

<sup>19</sup> So Allen 1958 S. 60; Parsons 1951 S. 279; Griffiths 1958 S. 126; Dahrendorf 1959 S. 16 und 1962 S. 72.

<sup>20</sup> Vgl. Kelsen 1928 S. 83.

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

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

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

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

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

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

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

<sup>23</sup> Hierzu z. B. Mayntz 1958 b S. 59 ff.; Dalton 1959 S. 18 ff.; Crozier 1960 S. 72 ff.

<sup>24</sup> Dieses Problem sehen z. B. Turner 1947 und Bakke 1950 S. 192.

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

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

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

mentaren Ordnungsformen menschlichen Zusammenlebens deutlich macht.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>29</sup> Einige Bemerkungen in dieser Richtung finden sich bei Barnard 1938 S. 171, ohne daß Barnard jedoch deren theoretische Bedeutung voll ausbeutet.

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

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

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

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

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

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

<sup>32</sup> So L. A. Coser 1956 S. 101.

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

### 3. Kapitel

## Mitgliedschaft als Rolle

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

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> Vgl. die Ausarbeitung dieser Unterscheidung Husserls bei Gurwitsch 1957.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>5</sup> Vgl. S. 54 ff.

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

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

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

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

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

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

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

<sup>8</sup> Zur „Beweislast“ als Kriterium der Abgrenzung von funktional-spezifischer und diffuser Orientierung in sozialen Systemen vgl. Parsons/Shils 1951 S. 87 f.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>14</sup> Zum Zusammenhang von Formalisierung und Differenzierung vgl. Teil II Kapitel 6.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>17</sup> Vgl. dazu die Feststellungen bei Daheim 1957 insb. S. 16 f. 89 f.

<sup>18</sup> So Mayntz 1958 b S. 76 f.

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

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

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

Dazu treten entsprechend selektive Prozesse im Bereiche der kausalen Zurechnung<sup>22</sup>. Sie entnehmen der Fülle von mitwirkenden Ur-

<sup>19</sup> Einen Überblick über die Bedeutung der Forschungen auf dem Gebiete der Wahrnehmungspsychologie für die Verwaltungswissenschaft geben Zal-kind/Costello 1962. Als Einzelfalluntersuchung vgl. Dearborn/Simon 1958.

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

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

<sup>22</sup> Vgl. Heider 1944; Jones u. a. 1961.

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

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

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

<sup>24</sup> Siehe dazu Turner 1962 S. 28, wo sich auch gute allgemeine Ausführungen zu unserem Thema finden.

len<sup>25</sup>. So kann die formale Rolle als konsistent erscheinen, weil die durch sie ausgelösten Proteste anderswo absorbiert werden.

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

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

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

<sup>26</sup> Siehe vor allem Merton 1957 S. 19 ff. und für formale Rollen besonders Gouldner 1957/58.

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

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