

# Kollektiv und Organisation — Verortung des Kollektivitätsansatzes in den modernen Organisationswissenschaften

Stefanie Rathje

## 1. Problemstellung

Stellen wir uns eine typische Problemsituation aus dem Alltag internationaler Großkonzerne vor: Im Rahmen von Offshoring-Aktivitäten wird die Produktentwicklung eines produzierenden Unternehmens mit Stammsitz in Deutschland teilweise nach Indien verlagert. Diese Lösung scheint für alle Beteiligten nur Vorteile zu bieten: Das Unternehmen stellt sicher, dass kein deutscher Ingenieur seinen Arbeitsplatz verliert, in Indien kann man auf ein junges Team hervorragend ausgebildeter und hochmotivierter Mitarbeiter zurückgreifen, die sich um die passgenaue Entwicklung neuer Produkte für den asiatischen Markt kümmern sollen. Trotzdem funktioniert die nun notwendig gewordene Kooperation zwischen den deutschen und indischen Ingenieuren nicht, es kommt zu heftigen Konflikten zwischen den Teams, teilweise tritt völlige Funkstille zwischen Deutschland und Indien ein. Im deutschen Intranet des Unternehmens häufen sich rassistische Kommentare gegen die indischen Mitarbeiter, wenn von der Zusammenarbeit berichtet wird. Die Ergebnisse verzögern sich bzw. bleiben unbefriedigend.

Die geschilderte Situation kann als Beispiel für die allgemeine Herausforderung von Unternehmen dienen, innerhalb der Organisation mit Differenzen umzugehen, bzw. diese zu bewältigen. Während unsere Vorstellung von Organisationen lange Zeit durch Kohärenz- und Homogenitätsannahmen geprägt war, lässt sich die Diagnose zunehmender Differenzerfahrungen in heutigen Unternehmenswelten mit ihren unüberschaubaren Organisationsstrukturen, komplizierten Kooperations- und Wettbewerbsverhältnissen an über den Globus verteilten Standorten und Märkten nicht mehr von der Hand weisen.

Die klassischen modernen Organisationstheorien, deren Erkenntnisinteresse vor allem darin lag zu beschreiben, wie es Organisationen gelingt, funktionsfähige und einheitliche Strukturen zu schaffen, scheinen bei der Erklärung und Behandlung solcher Phänomene an ihre Grenzen zu kommen. Seit dem der sozialwissenschaftliche Cultural Turn in den 1980er Jahren mit dem Konzept der Unternehmenskultur und in den 1990er Jahren mit dem Ansatz des Interkulturellen Managements schrittweise auch in der Unternehmensführung ankam, wurde es

daher modern, kulturwissenschaftliche Erkenntnisse bei der Beschreibung organisationaler Phänomene punktuell miteinzubeziehen. Systematische Erschließungen des kulturwissenschaftlichen Potenzials für die zeitgenössischen Organisationswissenschaften sind jedoch noch selten.

## 2. Zielsetzung und Methode

Im Folgenden soll daher der in den Organisationswissenschaften noch relativ unbekannt Kollektivitätsansatz als Beispiel für moderne Kulturtheorie im Hinblick auf sein organisationswissenschaftliches Potenzial untersucht werden. Ziel der Analyse ist es, den Ansatz für die Organisationswissenschaften nutzbar zu machen und seine Potenziale und Grenzen für die Erklärung organisationaler Phänomene im Vergleich zu bekannten Organisationstheorien herauszuarbeiten. Den Kern dieses Ansatzes bilden Hansens Ausführungen zur Kollektivität (vgl. Hansen 2000, 2009a, 2011) mit ihren zentralen Konzepten der Unterscheidung von Kollektiv und Kultur, der Diagnose der Multikollektivität sowie der Virulenz unterschiedlicher Zugehörigkeiten. Darüber hinaus werden Weiterentwicklungen dieser Konzepte und ihre Übertragung auf organisationale Kontexte (vgl. Rathje, 2009, 2010, 2014a, 2014b) in die Überlegungen mit einbezogen.

Als Vorgehensweise bietet sich eine Verortung durch den Vergleich mit bereits etablierten Organisationstheorien an. Anhand der Kriterien Bekanntheit und Reichweite der Theorie werden hierfür mit der Systemtheorie und dem Neoinstitutionalismus zwei Hauptrichtungen der zeitgenössischen Organisationswissenschaften ausgewählt. Dabei konzentriert sich die Analyse zum einen auf die systemtheoretische Organisationsforschung mit Niklas Luhmann als wichtigem Vertreter (vgl. Luhmann 2006, 1997, 1991). Zum anderen wird die neoinstitutionalistische Theorie der Organisation in den Blick genommen (vgl. DiMaggio/Powell 1983, Scott 1995). Vernachlässigt werden dabei aktuelle organisationswissenschaftliche Strömungen wie beispielsweise die der Selbstorganisation, der Lernenden Organisation oder der organisationalen Transformation, da diese teilweise auf ähnlichen Basistheorien aufbauen und eher spezifische Anwendungs- und Problemfelder behandeln.

Um die Bedeutung des Kollektivitätsansatzes für die modernen Organisationswissenschaften herausarbeiten zu können, erfolgt im ersten Schritt ein Vergleich mit der systemorientierten und neoinstitutionalistischen Organisationstheorie anhand ihrer Grundprämissen, um den besonderen Ausgangspunkt des Kollektivitätsansatzes im Gegensatz zu den bekannten Organisationstheorien zu verdeutlichen. Auf dieser Basis werden zwei zentrale Fragestellungen der Organisationswissenschaften — die Frage nach den Bestandteilen der Organisation so-

wie nach der Bedeutung des Menschen — für den weiteren Vergleich der Theorien ausgewählt, da diese besonders ergiebig für eine Kontrastierung erscheinen. In einem zweiten Schritt wird das spezifische Erklärungspotenzial des Kollektivitätsansatzes für die Organisationswissenschaften in Bezug auf aktuelle Problemstellungen wie z.B. organisationale Grenzziehungen und die Bewältigung organisationaler Differenzen herausgearbeitet.

Bei der Analyse ist zu berücksichtigen, dass im Gegensatz zu den beiden Großtheorien der Systemtheorie und des Neoinstitutionalismus der neuere Kollektivitätsansatz ursprünglich nicht primär auf die Beschreibung organisationaler Phänomene ausgerichtet war, so dass teilweise noch kein organisationspezifisches Begriffsinstrumentarium vorliegt.

### 3. Organisation als System, Institution oder Kollektiv

#### 3.1. Prämissen

Ein Blick auf die grundlegenden Prämissen der gewählten Vergleichstheorien offenbart weit auseinander liegende Ausgangspositionen.

Alleinigen Bezugspunkt der systemorientierten Organisationstheorie bildet natürlicherweise das System, bzw. die System/Umwelt-Differenz. Sämtliche Ausführungen Luhmanns „gehen davon aus, daß es Systeme gibt“ (Luhmann „Soziale Systeme“ 1987: 30), und auch das Phänomen der Organisation wird unter dieser Perspektive betrachtet: „Die moderne Systemtheorie behandelt Organisationen als autopoietische soziale Systeme“ (Aderhold 2003: 154). Wie für andere soziale Systeme auch, besteht die Leistung der Organisation in der Reduktion von Komplexität. Baecker verweist hier auf die „Ermöglichung von Anschlußentscheidungen ohne Infragestellen vorheriger Entscheidungen“ (Baecker 1995: 221). Damit steht die Systemtheorie als sozialwissenschaftliche Theorie in deutlichem Gegensatz zu beispielsweise der instrumentellen Sichtweise der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, die als Zweck einer Organisation die Erreichung der Unternehmensziele setzt.

Auch der Neoinstitutionalismus stellt diese auf rationale Ziele ausgerichtete Sichtweise in Frage:

[...] wir sind davon ausgegangen, daß ökonomische Effizienz und Rationalität Ziele sind, zu denen formale Strukturen von Organisationen zumindest von der Intention her beitragen sollen. Institutionalistische Ansätze stellen nun diese üblicherweise für so selbstverständlich erachtete Grundannahme in Frage. (Wilkens/Lang/Winkler 2003: 190)

Organisationen werden auf dieser Basis als Strukturen beschrieben, die weniger wirklicher ökonomischer Effizienz als deren reiner Vorgabe unterliegen. Dem Neoinstitutionalismus geht es dabei besonders um die Identifikation der gesellschaftlichen Einflussfaktoren, die eine Herausbildung organisationaler Strukturen befördern.

Dabei wird deutlich, daß Strukturen oftmals keinen ökonomisch-funktionalen Zweck erfüllen, sondern einen gesellschaftlich-legitimatorischen. (Wilkens/Lang/Winkler 2003: 190)

Im Gegensatz zur Komplexitätsreduktion der Systemtheorie wird für die Neoinstitutionalisten also Legitimation zur zentralen Funktion einer Organisation. Die Organisation ist entsprechend darauf ausgerichtet, ständig den Anschein von Rationalität zu erzeugen (Rationalitätsmythos), um ihre Legitimität nicht zu gefährden.

Aufgrund seiner kulturwissenschaftlichen Herkunft wird im Kollektivitätsansatz die Zweckrationalität der Betriebswirtschaft und ihre Kritik durch die Systemtheorie und den Neoinstitutionalismus nicht reflektiert. Den Ausgangspunkt bildet hier vielmehr die Betrachtung ganz unterschiedlicher menschlicher Formationen und ihrer Ausdrucksformen. Zentrale Besonderheit des Kollektivitätsansatzes in Vergleich zu anderen kulturwissenschaftlichen Zugängen ist dabei die analytische Trennung von Kollektiv als Kulturträger und Kultur als Gewohnheiten eines Kollektivs. Diese Trennung wird zum einen vorgenommen, um auf den Umstand hinzuweisen, dass bisher vor allem ethnische Kollektive oder Länder im Fokus kulturwissenschaftlicher Untersuchungen standen (Hansen 2009: 10ff). Auf diese Weise erweitert sie den Blick auf die Vielfalt unterschiedlichster Kollektivzusammenhänge vom Fanclub über das Großunternehmen bis hin zu Staaten. Zum anderen erlaubt die Unterscheidung von Kollektiv und Kultur auch die getrennte Beschreibung einer kulturellen Ebene (Phänomene der Gewohnheiten) und einer kollektiven Ebene (Phänomene der Mitgliedschaft und Zugehörigkeit) (Rathje 2009: 87f), die in der Vergangenheit oft gleichgesetzt wurden, jedoch nicht notwendigerweise miteinander korrelieren (Rathje 2009: 88f). Der Kollektivitätsansatz nimmt damit originär eine doppelte Beschreibungsperspektive ein.

Übertragen auf die Organisationswissenschaften bedeutet dies, dass Organisationen einerseits strukturell als Kollektive aufgefasst werden können, die menschliche Zugehörigkeiten regeln, und andererseits inhaltlich als Kulturen, die von den Mitgliedern der Organisation fortlaufend produziert und tradiert werden.

### 3.2. Bestandteile

Ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal organisationssoziologischer Theorien bildet die Frage nach den eigentlichen Bestandteilen einer Organisation: Woraus besteht die Organisation, was sind ihre Elemente, woraus setzt sie sich zusammen?

Für die Systemtheorie ist bekanntermaßen kennzeichnend, soziale Systeme nicht als Sammlung der beteiligten psychischen Systeme (Menschen) aufzufassen. Stattdessen werden Operationen (Kommunikation) als konstituierend für die Herstellung von Differenz zwischen dem System und seiner Umwelt angesehen (Aderhold/Jutzi 2003: 130). Für den Systemtypus der Organisation wird die Entscheidung zur grundlegenden Operation: „Die Elemente bzw. die elementaren Operationen, aus denen eine Organisation sich zusammensetzt, sind Entscheidungen“ (Aderhold 2003: 154).

Auch der Neoinstitutionalismus überwindet die Betrachtung der Individuen als Bestandteile einer Organisation. Ausgehend vom Postulat der Rationalitätsmythen als Ausfluss von Legitimationsbemühungen bilden sich in der Organisation sogenannte „rational anerkannte Handlungsmuster“ (Wilkins/Lang/Winkler 2003: 191) heraus, die als Elemente der Organisation betrachtet werden.

Der Kollektivitätsansatz setzt sich in sofern von diesen beiden Theorien ab, als er in einem geradezu altmodischen Rückgriff wieder den Menschen als Bestandteil des Kollektivs setzt. Hansen bezeichnet in diesem Zusammenhang Individuen als „Bauteile der Kollektive“ (Hansen 2011: 158). Man könnte dem Kollektivitätsansatz hier Ignoranz der philosophischen Großtheorien des 20. Jh. vom Konstruktivismus bis hin zur Postmoderne unterstellen, wäre da nicht die zweite Ebene der Kultur. Kulturen bestehen aus Sicht des Kollektivitätsansatzes eben gerade nicht aus Menschen, sondern aus überindividuellen Gewohnheiten, bzw. „Standardisierungen“ (Hansen 2011: 29). Diese können Aspekte der sprachlichen Interaktion umfassen, aber auch andere Handlungen oder kognitive Prozesse. An dieser Stelle schließt der Kollektivitätsansatz also die Kommunikationsperspektive der Systemtheoretiker, sowie die Handlungsperspektive der Neoinstitutionalisten wieder mit ein.

Für das Kollektiv Organisation bedeutet dies, dass diese sich auf kollektiver Ebene aus den Organisationsmitgliedern, also den Mitarbeitern, zusammensetzt, auf kultureller Ebene aus den Gewohnheiten der Organisationsmitglieder.

### 3.3. Bedeutung des Menschen

Der für moderne Organisationstheoretiker vielleicht antiquiert erscheinende Wiedereinbezug des Individuums durch den Kollektivitätsansatz legt nahe, die Frage nach der Bedeutung des Menschen im Rahmen der zu vergleichenden Theorien zu vertiefen.

Die Systemtheorie untersucht Organisationen, wie gezeigt wurde, vor allem unter dem Aspekt ihrer Kommunikations- und Interaktionsprozesse. Kennzeichnend dafür ist der „Verzicht auf das Subjekt im Zentrum des Geschehens“ (Baekker 1993: 208). Der Mensch als individuell denkendes und handelndes Individuum wird aus der Betrachtung radikal ausgespart, indem er zur Umwelt des Systems erklärt wird: „Die psychischen Operationen der Menschen [...] werden zur Umwelt sozialer Operationen“ (Aderhold 2003: 177). Dies wird notwendig, da das psychische System Mensch „als letztlich unbegreifbarer Komplex“ (Aderhold 2003: 178) eingestuft wird, der kaum beschreibbar erscheint. Der Mensch tritt daher nur als Teilnehmer einer Kommunikation, als sogenannte „Person“ wieder in Erscheinung:

Daraus ergibt sich die überraschende Feststellung, dass Personen gar keine Menschen, keine Systeme sind, [...], sondern vielmehr als Identifikationen in bestimmten Sinnzusammenhängen vorkommen. Der Mensch erscheint in sozialen Zusammenhängen immer in sozial „reduzierter“ Form. Soziale Prozesse sind gar nicht in der Lage, den Menschen in seiner Vielfalt und Komplexität angemessen zu berücksichtigen. (Aderhold 2003: 178)

Aufgrund seiner Ausrichtung an Handlungsmustern gilt der Blick der institutionensoziologischen Ansätze in Bezug auf den Menschen demgegenüber weniger der „Person“ als Kommunikationsteilnehmerin als dem Handlungsträger oder Akteur. Dieser tritt jedoch nicht in frei gestaltender Weise in Aktion, sondern unterliegt dem Druck der Institution bei der Erzeugung von Strukturgleichheit (Isomorphismen):

Institutions consist of cognitive, normative, and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behaviour. [...] Although constructed and maintained by individual action, institutions assume the guise of an impersonal and objective reality. (Scott 1995: 33f)

Dabei schränken vor allem Mechanismen der Normierung, der Nachahmung und des Zwangs die Handlungsautonomie des Einzelnen ein (DiMaggio/Powell 1983: 150ff): „Akteure der modernen Gesellschaft gelten als das Ergebnis einer kulturellen Konstruktion sozialer Agentschaft [...]“ (Schmidt/Hasse 2010:144).

Im Vergleich zum vorsichtigen Personenkonzept der Systemtheorie und zur Fremdbestimmung des neoinstitutionalistischen Akteurs geht der Kollektivitätsansatz mit der Black-Box Mensch unbefangener um. Dem Individuum kommt dabei eine Doppelfunktion zu: Einerseits konstituiert es das Kollektiv, andererseits perpetuiert es seine Gewohnheiten. Zentrale Ideen bilden dabei die Konzepte der Multikollektivität (Hansen 2000: 197) und der Virulenz (Hansen 2000: 195).

Als ausschlaggebend für das Verständnis des Kollektivitätsansatzes erweist sich dabei zum einen die einfache, aber folgenreiche Erkenntnis, dass jeder Mensch in modernen Gesellschaften Teil zahlreicher Kollektive gleichzeitig ist (Multikollektivität). Niemand geht daher in einer bestimmten Kollektivzugehörigkeit vollständig auf: Die Marketing-Leiterin eines Großkonzerns ist gleichzeitig Mitglied in einer Bürgerbewegung und gehört einer Familie mit Landwirtschaftstradition an, der Vertriebsbeauftragte eines mittelständischen Schraubenherstellers ist Vater, singt in einem Kirchenchor und besitzt Vorfahren in Argentinien. Aufgrund dieses „individuellen Überschusses“ (Hansen 2009b: 6, unter Bezugnahme auf Simmel), der von einem Kollektiv nie vollkommen vereinnahmt werden kann, tragen die Individuen permanent Differentes in das Kollektiv hinein und hinaus. Hier liegt eine besondere Relevanz für Organisationen: Aufgrund der Multikollektivität seiner Mitarbeiter können Gewohnheiten des Kollektivs — die Unternehmenskultur — entsprechend nicht an den Grenzen des Kollektivs enden. Da das Kollektiv Organisation keinen exklusiven Anspruch auf seine Elemente besitzt, erweist sich auch Kultur als Organisationsprodukt als nicht exklusiv.

Unter Virulenz wird zum anderen das Phänomen verstanden, dass Individuen zwischen ihren Kollektivzugehörigkeiten und den damit verbundenen kulturellen Reservoirs situativ hin und her wechseln können, je nachdem, welche Kollektivzugehörigkeit sich in einer gegebenen Situation als akut oder relevant erweist (Rathje 2014a: 44). So kann für die Marketing-Leiterin die Zugehörigkeit zur Marketing-Abteilung das Meeting mit dem Vertriebsleiter bestimmen und zu Konflikten in Bezug auf neue Verkaufsförderungsmaßnahmen führen, die aus Marketing-Sicht die Marke erodieren. Im darauffolgenden Treffen mit der Produktentwicklung kann es jedoch zu einer Allianz mit dem Vertrieb kommen, wenn aufgrund haarsträubender Produktideen die beidseitige Zugehörigkeit zum Kollektiv derjenigen aktiviert wird, „die in diesem Unternehmen die Einzigen sind, die verstehen, was der Kunde will“.

Die Konzepte der Multikollektivität und der damit verbundenen Virulenz unterschiedlicher Zugehörigkeiten bieten eine elegante Erklärung für die Gleich-

zeitigkeit von Selbst- und Fremdbestimmung des Einzelnen in der Organisation. Das Individuum kann seine Zugehörigkeit zur Organisation aktualisieren und in Fraglosigkeit gegenüber den vertrauten Gewohnheiten verharren. Gleichzeitig kann es sich aber auch als eigensinniger Gestalter erweisen, wenn situativ andere Zugehörigkeiten mit ihren kulturellen Bedeutungs- und Handlungsvorräten aktiviert werden.

Aufgrund der individuell verschiedenen Kombinationen aus Kollektivzugehörigkeiten verleiht der Kollektivitätsansatz dem Einzelnen das Potenzial hoher Autonomie auf kognitiver, affektiver und auch handlungsbezogener Ebene: Obwohl eine Mitarbeiterin einer Organisation mit den Gegebenheiten vertraut ist, also Teil der Organisationskultur ist, kann sie diese für falsch halten, sich mit ihnen unwohl fühlen und diese sogar unterlaufen. So lässt sich erklären, warum ein eigentlich konservativer Geschäftsführer aufgrund der privaten Erfahrungen als Vater einer Tochter in seinem Unternehmen plötzlich eine Frauenquote einführt oder eine Mitarbeiterin als Whistleblowerin gesetzwidriges Verhalten ihrer eigenen Organisation anzeigt.

#### 4. Potenziale des Kollektivitätsansatzes für die Organisationswissenschaften

Nachdem der Kollektivitätsansatz mit den organisationswissenschaftlichen Basistheorien des Systems und der Institution anhand zentraler Merkmale verglichen wurde, können im Folgenden seine Potenziale für die modernen Organisationswissenschaften freigelegt werden. Dabei wird die Hypothese aufgestellt, dass der Kollektivitätsansatz aufgrund seiner konsequenten Doppelperspektive von Kollektiv und Kultur und seiner Berücksichtigung des Menschen als multikollektives Individuum, in der Lage sein könnte, aktuelle Problemstellungen in Organisationen, die sich — wie das Eingangsbeispiel zeigte — häufig aus nicht-trivialen Konstellationen der Zugehörigkeit und Zusammenarbeit ergeben, besonders treffsicher analysieren zu können.

Als exemplarische Anwendungsfälle werden daher die Frage nach organisatorischen Grenzziehungen („Wer gehört warum dazu und wer nicht?“) sowie nach der Bewältigung von Differenzen („Wie kann Koordination und Zusammenarbeit erreicht und gesichert werden?“) herangezogen.

##### 4.1. Organisatorische Grenzziehungen

Bei der Frage nach organisatorischen Grenzziehungen soll im Folgenden der Vergleich mit den systemorientierten Organisationstheorien im Vordergrund stehen, da der Neoinstitutionalismus in diesem Bereich Leerstellen aufzuweisen



scheint. So bildet zwar der Gedanke der Eingebettetheit der Organisation in seine gesellschaftliche Umwelt (embeddedness) einen zentralen Ausgangspunkt der Theorie:

Organisationen existieren nicht im luftleeren Raum. Sie sind vielmehr immer in ein bestimmtes gesellschaftliches Umfeld eingebunden, [...]. (Wilkens/Lang/Winkler 2003: 191)

Die Frage der genauen Grenzziehung über die Regelung von Mitgliedschaften bildete bisher jedoch noch kein eigenes Forschungsfeld. So konstatiert beispielsweise eine aktuelle Arbeit, dass der Neoinstitutionalismus „seine anfängliche Perspektive auf Organisation und Umwelt inzwischen dezidiert um das Verhältnis von Organisation und Individuum erweitert [hat] [...]. Mitgliedschaft steht jedoch nicht im Fokus“ (Pätzold/Schemmann 2013: 103).

Im Gegensatz dazu stellt die Frage der Mitgliedschaft für die Systemtheorie einen wichtigen Interessenschwerpunkt dar. Die Trennung zwischen dem, was zur Organisation gehört und was nicht, ist dabei niemals als eine räumliche zu verstehen. Die Unterscheidung in System und Umwelt stellt das System Organisation selbst her:

Organisationen bilden sich, sobald der Unterschied von Mitgliedschaft und Nichtmitgliedschaft in einem sozialen System verhaltensrelevant wird. (Aderhold 2003: 155)

Die Inklusion eines Mitglieds erfolgt dabei über die zentrale Operation der Entscheidung, die von Seiten des Mitglieds und der Organisation getroffen werden muss:

Die Teilhabe an der Organisation wird durch Entscheidung geregelt. Die Entscheidung trifft nicht die Organisation allein. Auch das Mitglied hat sich entschieden bzw. kann sich immer wieder neu entscheiden, in der Organisation zu bleiben oder auszutreten. (Aderhold 2003: 155)

Hier wirft der systemorientierte Zugang Probleme auf. Zum einen erscheint die Inklusion von Mitgliedern im Hinblick auf die Prämisse, dass psychische Systeme als Systemumwelten betrachtet werden, nicht ganz widerspruchsfrei. Zum anderen stellt sich die Frage, ob eine beidseitige Entscheidung allein wirklich hinreichend für die Inklusion in das System der Organisation sein kann. Die Systemtheorie fügt entsprechend weitere Bedingungen an, die über die bloße Entscheidung hinausgehen:

Im formalisierten System Organisation ist die Anerkennung bestimmter Verhaltenserwartungen als Mitgliedschaftsbedingung vorausgesetzt. (Aderhold 2003: 155)

Die „einfache“ Mitgliedschaft über eine beidseitige Entscheidung wird auf diese Weise nur als Ausgangspunkt für weitere Prozesse der Inklusion oder Exklusion gesetzt.

Die Differenz von Mitgliedschaft und Nichtmitgliedschaft bildet die Voraussetzung für weitere Grenzziehungsprozesse. Es gibt folglich neben der ersten Ebene der Inklusions-/Exklusionsentscheidung eine zweite Ebene, in der es um die Spezifikation zugelassener Beiträge geht. (Aderhold 2003: 181)

Bei der Beschreibung der Erwartungen der Organisation an ihre Mitarbeiter wird von der Systemtheorie besonderes Augenmerk auf den Umstand gelegt, dass die Organisation nur auf bestimmte Anteile der Individuen zugreifen kann.

[...] es sind nur die von dem Mitglied in Aussicht gestellten Verhaltensbeiträge ansprechbar. Moralische oder religiöse Fragen, Aspekte der Intimität gehören in der Regel nicht zu dem Bereich, auf den die Organisation zugreifen darf, ohne daß die Persönlichkeit, also die Gesamtperson tangiert wird. [...] die Organisation [nimmt] nur auf bestimmte Aspekte des Erlebens und Handelns ihrer Mitglieder Bezug [...]. (Aderhold 2003: 182)

Oder, wie Luhmann es formuliert: „Als Mitglied muss man es vermeiden, sich durch sich selbst stören zu lassen“ (Luhmann 2006: 85).

Diese systemtheoretische Diagnose der partiellen Zugriffsmöglichkeit der Organisation erscheint auch vor dem Hintergrund der Idee des individuellen Überschusses im Rahmen des Kollektivitätsansatzes einerseits plausibel. Andererseits blendet sie aus, dass Mitglieder von Organisationen als psychische Systeme üblicherweise umfassender Einflussnahme durch die Organisation unterliegen. Beispiele hierfür wären Eingriffe in das Privatleben der Mitarbeiter durch die Erwartung ständiger Erreichbarkeit, Verbote von Liebesbeziehungen am Arbeitsplatz, Mobbing- und Diskriminierungsphänomene, die auf für die Organisation irrelevanten Merkmalen des Individuums basieren (z.B. Aussehen, soziale Herkunft) oder auch alltägliche ethische Dilemmata bei der Vereinbarkeit von organisationalen Vorgaben und persönlichen Moralvorstellungen. Systemtheoretische Ansätze, die sich hier auf die eingeschränkte Zugriffsmöglichkeit des Systems zurückziehen, unterschätzen die untrennbare Verwobenheit von Privatem und Organisationalem, von Außen und Innen in ihrer konstitutiven Wichtigkeit und Brisanz für ein modernes Verständnis von Organisationen.

Der Kollektivitätsansatz bietet aufgrund seiner Unterscheidung von Kollektiv und Kultur an dieser Stelle ein erweitertes Interpretationsinstrumentarium. Da von Menschen als Elementen des Kollektivs Organisation ausgegangen wird, erfolgt die kollektive Grenzziehung der Organisation entsprechend eindeutig anhand der Mitglieder, bzw. der Mitarbeiterinnen. Dabei identifiziert der Kollektivitätsansatz harte Kriterien als Zugangsvoraussetzungen für die Aufnahme (Rathje 2009: 97f). Unter dem Begriff der Grenzkohärenz wird dabei der Umstand beschrieben, dass formalisierte Kollektive dazu neigen, ihren Zugang eindeutig zu regeln, so dass Individuen zumeist sehr genau darüber Bescheid wissen, wer in einer gegebenen Situation „dazu gehört“ und wer nicht (Rathje 2009: 97f). Die Offenheit der Kollektivdefinition sensibilisiert darüber hinaus für die Existenz weiterer Kollektive mit ihren jeweils eigenen Zugangsbedingungen innerhalb des Dachkollektivs der Organisation. So sichert ein beidseitig unterschriebener Arbeitsvertrag zwar die Zugehörigkeit zum Großkonzern als Mitarbeiter, bietet aber noch keine hinreichende Voraussetzung für die Akzeptanz innerhalb eines Abteilungskollektivs.

Als von kollektiver Zugehörigkeit analytisch unabhängig erweist sich demgegenüber die Frage nach der Grenze von Organisationen als Kulturen. Hier baut der Kollektivitätsansatz auf Ergebnissen früherer kulturwissenschaftlicher Forschung wie den Cultural oder Postcolonial Studies auf, wenn er eine „wechselseitige Einflussnahme und Durchdringung menschlicher Gewohnheiten über und durch Kollektivgrenzen hindurch“ (Rathje 2009: 94) konstatiert:

Menschliche Gewohnheiten sind nicht an bestimmte Kollektive als Träger gebunden, sie verzweigen sich, fransen aus, hybridisieren und bleiben permanent in Bewegung. Sie machen alles Mögliche, nur nicht Halt an Kollektivgrenzen. (Rathje 2009: 94)

Für die Teilhabe an einer Kultur erweist sich daher im Gegensatz zu Kollektivzugehörigkeiten für das Individuum die reine Vertrautheit mit den entsprechenden Gewohnheiten als ausreichend (Rathje 2009: 98).

Diese dezidierte Herausstellung der Inkongruenz zwischen Kollektiv und Kultur lässt sich als besondere Leistung des Kollektivitätsansatzes für die Organisationswissenschaften nutzbar machen, da auf diese Weise beispielsweise aktuelle Problemfelder multipler Zugehörigkeiten (vgl. Rathje 2014b) bearbeitbar werden. So kann ein Individuum gleichzeitig Mitglied der Gesamtorganisation sein (kollektive Ebene), sich als Teil der Unternehmenskultur im bayerischen Stammhaus fühlen, aber mit den Gewohnheiten im französischen Tochterunternehmen in Toulouse nicht vertraut sein (kulturelle Ebene). Es kann von der eigenen Abteilung als zugehörig akzeptiert werden, weil es fleissig der Arbeitsplatzbeschrei-

bung nachkommt (kollektive Ebene), und gleichzeitig, obwohl ihm die speziellen Gepflogenheiten vertraut sind (kulturelle Ebene), von einem Projektteam ausgeschlossen werden, weil es nicht bereit ist, den Machtanspruch einzelner Teammitglieder zu unterstützen (kollektive Ebene). Die analytische Trennung von Kollektiv und Kultur macht auf diese Weise Problemsymptome der kollektiven Ebene wie Rivalität und Diskriminierung unterscheidbar von Problemsymptomen der kulturellen Ebene wie Fremdheit und Stigmatisierung.

#### 4.2. Bewältigung von Differenzen

Die zweite Fragestellung zur Untersuchung der organisationswissenschaftlichen Potenziale des Kollektivitätsansatzes zielt auf die Bewältigung von Differenzen innerhalb der Organisation.

Soziale Systeme unterliegen nach Luhmann einem evolutionären Dreitakt aus Variation, Selektion und Restabilisierung als selbstreferentiellen Prozess (Luhmann 1997: 498 ff). Kennzeichnend im Hinblick auf die Fragestellung erscheint hierbei der Gedanke, dass Differenzen als Irritationen des Systems und damit gedanklich eher als Ausnahme- denn als Regelfall bearbeitet werden. Für die Organisation als soziales System verwendet Luhmann dafür den Begriff der Unsicherheitsabsorption.

Mit dem Begriff der Unsicherheitsabsorption werden Organisationen als soziale Systeme beschrieben, die in einer für sie intransparenten Welt Unsicherheit in Sicherheit transformieren. (Luhmann 2006: 215f)

Auch wenn mit der Erzeugung von Sicherheit nicht unbedingt Homogenität und Gleichförmigkeit gemeint sein muss, scheint auffällig, dass der systemtheoretische Zugang bei der Verarbeitung von Differenzen prozessual — von Irritation zu Stabilisierung, von Unsicherheit zu Sicherheit — in eine Richtung strebt. Damit kann er der modernen Diagnose einer unauf löslichen Gleichzeitigkeit von Differenz und Konsens, Heterogenität und Einheitlichkeit, Chaos und Ordnung, Unsicherheit und Sicherheit, etc. in Organisationen nur unvollkommen gerecht werden.

Der Neoinstitutionalismus legt hinsichtlich der Verarbeitung von Differenzen in Organisationen eine noch eindeutiger Prozessperspektive zugrunde. Aufgrund seines Interesses an einer Erklärung der Gleichförmigkeit von Organisationen betrachtet er vor allem organisationale Homogenisierungsprozesse, die mit dem Begriff der Institutionalisierung belegt werden.

Den Prozeß der Durchdringung der Organisationen, Strukturen und Handlungspraktiken in einer Gesellschaft mit solchen übergreifenden, gesellschaftli-

chen Regeln nennt man Institutionalisierung. (Wilkens/Lang/Winkler 2003: 191)

Die institutionalisierte Umwelt bewirkt, daß Organisationen im Zeitverlauf isomorph, d.h. strukturgleich mit ihrer Umwelt werden. (Wilkens/Lang/Winkler 2003: 212)

Eine bekannte Kritik an diesem Ansatz besteht daher in der mangelnden Erklärung von organisatorischem Wandel und organisatorischen Innovationen, die vor dem Hintergrund homogenisierender Institutionalisierungsprozesse nur als Unfälle der Organisation interpretiert werden können.

Während systemtheoretische und institutionensoziologische Zugänge zur Organisation also vor allem die Entschärfung von Differenzen als Prozess beschreiben, der einerseits die Überlebensfähigkeit des Systems andererseits den legitimatorischen Fortbestand der Institution sichert, dreht der Kollektivitätsansatz diese Betrachtungsweise um. Auf kultureller Ebene ergibt sich dabei für die Organisation Differenz als einzig stabile Diagnose, die auf kollektiver Ebene direkt aus der Multikollektivität ihrer Mitglieder folgt. So trägt jedes Organisationsmitglied aufgrund seiner vielfältigen Zugehörigkeiten notwendigerweise zu jedem Zeitpunkt ein radikal individuelles Reservoir an kulturellen Möglichkeiten mit sich in der Organisation herum. Differenz wird auf diese Weise nicht zum besonderen Ereignis deklariert, dem sich ein irritationsverarbeitender Prozess anschließen muss, sondern wird als *conditio sine qua non* zum situativ aktualisierbaren Potenzial verewigt.

Wenn in dieser Weise verstandene Differenz jederzeit über die Aktivierung unterschiedlicher Zugehörigkeiten virulent werden und sich dadurch als nicht verarbeitbar erweist, stellt sich die Frage, woher Organisationen dann ihre Stabilität beziehen. Hier kann der Kollektivitätsansatz auf kollektiver und kultureller Ebene mit zwei unterschiedlichen Dynamiken operieren.

Aus kollektiver Perspektive entschärft die Mehrfachverortung der Mitarbeiter in unterschiedlichen Kollektiven innerhalb der Organisation kollektive Abgrenzungsmechanismen — ein Umstand der mit Begriffen wie „Linking Pin“ oder „Vernetzung“ bereits populäre Bezeichnungen erhalten hat. Der Kollektivitätsansatz würde auf dieser Basis postulieren, dass beispielsweise Unternehmenszusammenschlüsse, denen es nicht gelingt, diese Mehrfachverortung in der neuen Mitarbeitergruppe umzusetzen, einem erhöhten Risiko des Scheiterns, bzw. des Zerbrechens der Kooperation unterliegen.

Aus kultureller Perspektive erweist sich demgegenüber die Dynamik der Normalitätserzeugung als ausschlaggebend für organisationalen Zusammenhalt

(Kohäsion). Allein die Bekanntheit und Vertrautheit mit dem spezifischen Reservoir an Differenzen innerhalb einer Organisation, bzw. Organisationseinheit kann für Normalität sorgen und damit wiederum die Bereitschaft der Beteiligten Individuen erhöhen, eigene differente Positionen situativ nicht virulent werden zu lassen. So kann beispielsweise allmähliche Vertrautheit mit den Eigenheiten der neuen Geschäftsführung zu einem nachlassenden Impuls der Auflehnung führen, während das Versäumnis, die spezifischen Arbeitsprozesse des Kooperationspartners am anderen Standort kennen- und verstehen zu lernen, wiederholt kulturelle Fremdheitsgefühle aufflackern lassen und auf kollektiver Ebene entsprechend harte Grenzziehungen („mit denen arbeiten wir nicht mehr zusammen“) hervorrufen kann.

Organisatorischer Zusammenhalt lässt sich mit Hilfe des Kollektivitätsansatzes auf diese Weise zwingend aus dem Vorhandensein von Differenzen und nicht aus dem prozessualen Bemühen um ihre Vereinheitlichung erklären.

## 5. Schlussfolgerungen

Kommen wir abschließend zurück auf das eingangs beschriebene Fallbeispiel der Auslagerung von Teilen der Produktentwicklung nach Asien. Aus Sicht der Systemtheorie würde sich die Integration der neuen indischen Geschäftseinheit als organisatorischer Prozess der Inklusion präsentieren. Die indischen Mitarbeiter werden über beidseitige Entscheidung zu Mitgliedern der Organisation und müssten eigentlich, da sie auch den damit einhergehenden Verhaltenserwartungen motiviert nachkommen, weitere Inklusionsentscheidungen bestehen. Die Schwierigkeiten bei der Etablierung gemeinsamer Arbeitsprozesse könnten vor dem Hintergrund der Systemtheorie als evolutionärer Prozess aus Variation und Selektion interpretiert werden, der über kurz oder lang zur Restabilisierung führen wird. Obwohl die Systemtheorie also, sofern das Unternehmen nicht an diesem Integrationsversuch zerbricht, irgendwann recht behalten wird, bietet sie wenig hilfreichen Erklärungen für die Zeit dazwischen an. Warum akzeptieren die deutschen Ingenieure die indischen Ingenieure nicht als Kollegen? Warum werden zwar gemeinsame Prozesse definiert aber nicht umgesetzt? Warum haben die Entscheidungen, die vom System getroffen werden, keine handlungsleitende Bedeutung? Auf diese Fragen lassen sich mit Hilfe der Systemtheorie nur schwer unmittelbar Antworten finden.

Aus Sicht des neoinstitutionalistischen Ansatzes würde sich die Entscheidung des Offshoring der Produktentwicklung als Anwendung von als rational anerkannten Handlungsmustern der „Effizienz“ und der „Internationalisierung“ interpretieren lassen, die das Unternehmen aufgrund seiner Eingebettetheit zur

Legitimation beispielsweise in Bezug auf die Financial Community nachweisen muss. Auf diese Weise tritt die Organisation jedoch in Widerspruch zu anderen Stakeholdern, die beispielsweise um die Zukunft der Arbeitsplätze der deutschen Belegschaft fürchten oder regionale Länderinteressen der Standortsicherung vertreten. Man könnte auf dieser Basis die Kommunikation des Unternehmens in den Intranet-Artikeln als gescheiterte Legitimationsversuche und das Verhalten der deutschen Ingenieure als neoinstitutionalistische Verhaltensstrategien der Vermeidung, des Widerstands oder der Manipulation deuten. Damit erhält man zwar plausible Erklärungen für die beobachtbaren Phänomene aber keine Handlungsalternativen, da der unablässige Versuch der Erfüllung des Rationalitätsmythos durch die Organisation aus Sicht des Neoinstitutionalismus nicht vermeidbar erscheint.

Interpretiert man die Situation mit Hilfe des Kollektivitätsansatzes, so könnte sich die Problematik zusätzlich als Verknüpfung unterschiedlicher kollektiver und kultureller Ebenen darstellen: So werden die indischen Mitarbeiter zwar per Arbeitsvertrag Teil des Unternehmenskollektivs, werden aber von den deutschen Entwicklern aufgrund von Kollektivrivalität nicht als Teil des eigenen Teams wahrgenommen. Aufgrund der räumlichen Trennung erhalten die indischen Mitarbeiter darüber hinaus keinen Zugang zur Unternehmenskultur des deutschen Stammhauses, was die Ausbildung von Normalität verhindert, den Ausnahmezustand perpetuiert und interkollektive In/Outgroup-Phänomene verstärkt. Als Folge kommt es auf der kulturellen Ebene zu weiterer Verschärfung der Situation durch Stigmatisierungen (rassistische Äußerungen).

Aus der Interpretation des Kollektivitätsansatzes lassen sich mehrere Verhaltensstrategien ableiten, die zwar nicht die Entstehungsproblematik lösen, aber situativ Entlastung bringen können:

Zur Überwindung der Kollektivrivalitäten könnte im deutsch-indischen Entwicklerteam die Multikollektivität der Beteiligten durch quer verlaufende Zugehörigkeiten aktiviert werden (z.B. junge Mitarbeiter versus erfahrene Mitarbeiter, gemeinsames Kollektiv der Ingenieure). Nach der Entschärfung der Rivalitätsphänomene kann versucht werden, über die gemeinsame Definition von Zugangsbedingungen ein neues Kollektiv (das Entwicklerteam) zu konstruieren. Auf dieser Basis kann sich dann kollektivspezifische Kulturproduktion durch die Entwicklung von Identifikationssymbolen, Routinen und gemeinsame Erlebnisse anschließen. Stellt sich in der Folge eine gegenseitige Vertrautheit ein, ist die Entstehung von Kohäsion und damit die Möglichkeit zur Zusammenarbeit gegeben. Maßnahmen dieser Art können von der Organisation selbst initiiert werden,

aber auch von den beteiligten Individuum, die auf diese Weise auch in belastenden Situationen Selbstwirksamkeit erfahren können.

Insgesamt bietet der Kollektivitätsansatzes für organisationswissenschaftliche Anwendungen also eine Reihe von Vorteilen:

- Er bietet methodische Anschlussfähigkeit, da aufgrund der Verknüpfung der kollektiven mit der kulturellen Perspektive die Betrachtung von Kommunikations- und Interaktionsprozessen eingeschlossen wird.
- Er bietet Erklärungen für aktuelle organisationale Phänomene der Grenzziehung und Bewältigung von Differenzen. Dabei weicht er dem herkömmlichen Ansatz aus, Differenzen prozessual zu nivellieren und begreift Differenz als situative Möglichkeit, die grundsätzlich nicht auflösbar ist.
- Er liefert Ansatzpunkte zur Ableitung wirksamer Handlungsstrategien, die für den Bereich der Organisationsentwicklung und der Führungstheorie Relevanz besitzen.

Da das Individuum als Subjekt in den Überlegungen einen wichtigen Platz einnimmt, kann man dem Kollektivitätsansatz auch eine humanistische Alltagsnähe attestieren, die den Großtheorien der Organisationswissenschaften bisweilen fehlt. So stellt sich der tägliche Kampf und das Bemühen des Einzelnen innerhalb von Organisationen — vom Kleinunternehmen bis hin zum Großkonzern — aus Sicht der Systemtheorie mit ihrem Staunen über das Zustandekommen des maximal Unwahrscheinlichen als *irrelevant*, aus Sicht des Neoinstitutionalismus mit seinem Postulat permanenter organisationaler Irrationalität als *hoffnungslos* dar. Der Kollektivitätsansatz traut dem Individuum aufgrund der Einzigartigkeit seiner Zugehörigkeiten demgegenüber Gestaltungskräfte und Freiheitsgrade zu, deren weitere Erforschung sich lohnen könnte.

## 6. Literatur

- Aderhold, Jens: Organisation als soziales System. In: Weik, Elke/Lang, Rainhart (Hgg.): *Moderne Organisationstheorien 2. Strukturorientierte Ansätze*. Wiesbaden 2003, S. 153-188.
- Aderhold, Jens/Jutzi, Katrin: Theorie sozialer Systeme. In: Weik, Elke/Lang, Rainhart (Hgg.): *Moderne Organisationstheorien 2. Strukturorientierte Ansätze*. Wiesbaden 2003, S. 121-151.
- Baecker, Dirk: Durch diesen schönen Fehler mit sich selbst bekannt gemacht. Das Experiment der Organisation. In: Heitger, Barbara/Schmitz, Christof/Gerster, Peter W. (Hgg.): *Managerie. 3. Jahrbuch. Systemisches Denken und Handeln im Management*. Heidelberg 1993.



- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W.: The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review*. Volume 48, Issue 2, 1983, S. 147-160.
- Hansen, Klaus P.: *Kultur, Kollektiv, Nation*. Passau 2009a.
- Hansen, Klaus P.: Die Problematik des Pauschalurteils. In: *Interculture Journal*. Heft 10, 2009b, S. 5-17.
- Hansen, Klaus P.: *Kultur und Kulturwissenschaften*. Tübingen <sup>2</sup>2000.
- Hansen, Klaus P.: *Kultur und Kulturwissenschaften*. Tübingen <sup>4</sup>2011.
- Luhmann, Niklas: *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden 2006.
- Luhmann, Niklas: *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main 1997.
- Luhmann, Niklas: *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt 1991.
- Pätzold, Henning/Schemmann, Michael: Partizipation und Mitgliedschaft aus organisationstheoretischer Sicht. Eine Analyse aus der Perspektive des Neo-Institutionalismus und der Akteur-Netzwerk-Theorie. In: Weber, Susanne M. et al. (Hgg.): *Organisation und Partizipation*. Wiesbaden 2013.
- Rathje, Stefanie: Der Kulturbegriff. Ein anwendungsorientierter Vorschlag zur Generalüberholung. In: Moosmüller, Alois (Hg.): *Konzepte kultureller Differenz. Münchener Beiträge zur interkulturellen Kommunikation*. München 2009, S. 83-106.
- Rathje, Stefanie: Gestaltung von Organisationskultur. Ein Paradigmenwechsel. In: Barmayer, Christoph/Bolten, Jürgen: *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle*. Sternenfels 2010, S. 15-30.
- Rathje, Stefanie: Multikollektivität. Schlüsselbegriff der modernen Kulturwissenschaften. In: Wolting, Steffen (Hg.): *Kultur und Kollektiv – Festschrift für Klaus P. Hansen*. Berlin 2014a, S. 39-59.
- Rathje, Stefanie: Dilemmata multipler Zugehörigkeiten in Unternehmenskooperationen. Erscheint in: Boltres-Streeck, Klaus/Rathje, Stefanie (Hgg.): *Die Grenzen des Unternehmens*. Berlin 2014b.
- Schmidt, Lucia/Hasse, Raimund: Kulturelle Zurechnung und Vokabular der Problemkonstruktion. In: *Soziale Probleme*. Jahrgang 21, Heft 2, 2010, S. 143-166.
- Scott, W.R.: *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks 1995.
- Weik, Elke/Lang, Rainhart (Hgg.): *Moderne Organisationstheorien 2. Strukturorientierte Ansätze*. Wiesbaden 2003.
- Wilkens, Uta/Lang, Rainhart/Winkler, Ingo: Institutionensoziologische Ansätze. In: Weik, Elke/Lang, Rainhart (Hgg.): *Moderne Organisationstheorien 2. Strukturorientierte Ansätze*. Wiesbaden 2003, S. 189-242.