

BACHELORARBEIT

Strukturelle Kopplung und ihre Folgen

Eigenartiges in der Beziehung zwischen System
und Umwelt am Beispiel von Organisation und
Netzwerk

eingereicht von
Johannes Zück (1912670)
August-Bebel-Str. 2
33602 Bielefeld
Johannes.Zueck@uni-bielefeld.de
am
28.03.2012

UNIVERSITÄT BIELEFELD
FAKULTÄT FÜR SOZIOLOGIE
ERSTBETREUERIN: PROF. DR. VERONIKA TACKE
ZWEITBETREUER: DR. TOBIAS WERRON

Inhalt

1 Einleitung.....	3
2 Organisation und Netzwerk – strukturell gekoppelt.....	6
2.1 Organisation	7
2.2 Netzwerk	8
2.3 Strukturell gekoppelt.....	10
3 Folgen – in der Organisation	13
3.1 Erwartungstransformation.....	14
3.2 Folgen der Reziprozitätserwartung in der Organisation	18
3.3 Typen der Veränderung.....	21
4 Folgen – für das Verhältnis von Organisation und Netzwerk.....	25
5 Schluss	27
Literatur.....	30

1 Einleitung

Alle strukturellen Kopplungen sind einander ähnlich, aber die spezifischen Folgen sind auf ihre besondere Art unterschiedlich.¹ In Anlehnung an den ersten Satz Lew Tolstois „Anna Karenina“ wird in dieser Arbeit gefragt, wie das Eindringen von Netzwerken in Organisationen mit der Systemtheorie Niklas Luhmanns verstanden werden kann und welche Folgen sich aus einem solchen Ansatz für das Verhältnis von Organisation und Netzwerk ergeben. Mit der Betrachtung von „Netzwerken im Organisationskontext“ (Tacke 2000: 311) als Phänomen struktureller Kopplung sollen die unterschiedlichen Folgen der Organisation-Netzwerk-Relation – und damit das Eigenartige – für die Organisation deutlich werden.²

Aktuelle Forschung im Spannungsfeld zwischen Systemen und Netzwerken beschäftigt sich in erster Linie mit einer Analyse des Verhältnisses von Netzwerken und funktionaler Differenzierung. Mithin wird die Verknüpfung unterschiedlicher Sinnkontexte durch die reflexive Kombination von Adressen als Konvergenz von Netzwerk- und Differenzierungstheorien verstanden (vgl. Tacke 2000). Unter den Stichwörtern der Parasitierung (vgl. u.a. Schneider/Kusche 2011; Japp 2011) und Korruption (vgl. Nielsen 2003; Hiller 2005) werden die Verknüpfungen zwischen System und Netzwerk sowohl auf Ebene der Funktionssysteme, als auch der Organisation, spezieller beschrieben. So stellt beispielsweise Klaus Japp fest, dass Vertrauensnetzwerke zwar auf formale Organisationen angewiesen sind, diese jedoch korrumpieren und damit nachhaltig ihre Widerstandsfähigkeit gegen Integration in funktional differenzierte, operational geschlossene Systeme, unter Beweis stellen (vgl. Japp 2011: 281f.). Die Folgen einer solchen Korruption werden jedoch noch nicht systematisch auf die Organisationserwartungen bezogen.

Den Brückenschlag von Netzwerken zu Formen der Informalität nimmt Boris Holzer vor (vgl. Holzer 2006). Auch wenn Netzwerke in seinem Aufsatz nicht explizit genannt werden, findet er neben der „bekannten“ Informalität, die sich auf Erwartungen innerhalb von Organisationen bezieht, welche nicht an die Mitgliedschaftsfrage gebunden sind, eine weitere Form vor. Diese „wilde“ Form von Informalität stabilisiert sich quer zu den Grenzen von Organisationen und Funktionssystemen. Eine Erklärung hierfür liefert er mit Reziprozitätsnetzwerken, die neben der Vollinklusion in

¹ Im Original schreibt Tolstoi: „Alle glücklichen Familien sind einander ähnlich, aber jede unglückliche Familie ist auf ihre besondere Art unglücklich“ (Tolstoi 1952: 3; *Übers. d. Autors*).

² Diese Fragestellung impliziert gleichzeitig, dass in dieser Arbeit sowohl „Organisationsnetzwerke“ (Tacke 2000: 311), als auch die Folgen struktureller Kopplung für das Netzwerk nicht in gleichem Maße berücksichtigt werden.

Funktionssysteme eine alternative Inklusionsmöglichkeit zur Kompensation der Exklusion aus den Funktionssystemen bieten (vgl. Holzer 2007). Informalität wird von Holzer – angelehnt an Erving Goffman – als eine Art „Hinterbühne“ der Weltgesellschaft“ (vgl. Holzer 2006: 261) verstanden. Ich werde jedoch nicht ohne weiteres an den Beitrag Holzers anschließen können, da der vorgestellte Informalitätsbegriff nicht deckungsgleich mit dem luhmannschen Verständnis von Informalität ist. In dieser Arbeit wird unter Rückgriff auf die Terminologie Niklas Luhmanns Informalität als Gegenstück zur formalen Struktur verwendet, welche die Mitgliedschaftsbedingungen darstellt (vgl. Luhmann 1964[1990] und Luhmann 2000). Neben den korruptiven Folgen der Netzwerke im Allgemeinen und für Organisationen im Speziellen, befasst sich die systemtheoretische Netzwerkforschung mit der spezifischen Struktur von Netzwerken.

Auf theoretischer Ebene zeigt Veronika Tacke *Zusatzperspektiven*, die durch eine Verwendung des Netzwerkbegriffs in differenzierungstheoretischer Semantik ermöglicht werden (vgl. Tacke 2009). Einerseits lässt sich die *Netzwerkförmigkeit von Systemen* als schwache Form des Re-Entrys der Unterscheidung Differenzierung/Vernetzung auf Seiten der Differenzierungstheorie als Forschungsgegenstand finden (vgl. Tacke 2009: 248ff.). Als starker Typ des Wiedereintritts ergibt sich die Konsequenz *Netzwerke selbst als Differenzierungsphänomen* (vgl. Tacke 2009: 251ff.) zu verstehen. Dieser Ansatz wurde bereits 2006 von Michael Bommers und Veronika Tacke herausgearbeitet (vgl. Bommers/Tacke 2011). Die beiden Autoren beschreiben mit einem allgemeinen Netzwerkbegriff Netzwerke als Systeme und können so Netzwerkphänomene in Abgrenzung zu anderen Strukturbildungen in der Gesellschaft unterscheiden. Die aktuelle Forschung bietet darüber hinaus weitere Beispiele der Beschreibung von Netzwerkphänomenen im Zusammenhang mit anderen Systemen, wie Organisationen (vgl. nur den Sammelband Bommers/Tacke 2011 oder für Südamerika Neves 2012) und Funktionssystemen.³ Relevant für meine Fragestellung ist ferner vor allem die dargestellte Forschung zu Schnittpunkten von Organisation und Netzwerk (vgl. hierzu auch Kraft 2012).

Ziel dieser Arbeit ist die Eröffnung neuer Perspektiven auf die oben benannten Phänomene des Eindringens von Netzwerken in Organisationen über den Rückgriff auf Luhmanns Begriff der strukturellen Kopplung. Es wird gezeigt, nach welchen Kriterien eine personelle Überschneidung von Organisation und Netzwerk als strukturelle Kopplung bezeichnet werden kann und wie sich diese auf die Organisationsstruktur, speziell auf das Verhältnis zwischen *Formalität* und *Informalität* auswirkt. Hier wird auf zwei gegenläufige Prozesse hingewiesen: Einerseits führen Netzwerke zu einer

³ So weist Tobias Werron darauf hin, dass sich die spezifische Leistungsfähigkeit von Netzwerken auch aus der Differenz zur öffentlichen Operativität von Funktionssystemen definiert, was die Arkanität von Netzwerken begründet (vgl. Werron 2011).

Ausweitung der Informalität in Organisationen (vgl. Tacke 2011: 20), da über Netzwerke weitere Erwartungen an die Organisationsmitglieder herangetragen werden, die jedoch nicht zur Mitgliedschaftsbedingung erhoben werden. Andererseits können die Erwartungen des Netzwerks – neben dieser komplementären Beziehung zu Mitgliedschaftserwartungen – die formalen Erwartungen sukzessive *substituieren*. Es wird gezeigt, in welchen Fällen Mitglieder sich eher an Netzwerkerwartungen, als an Organisationserwartungen orientieren.⁴ Am Ende steht die Frage, ob das Verhältnis zwischen Organisation und Netzwerk durch die Verknüpfung von Formalität und Netzwerk als gegenseitige Abhängigkeit und damit Interpenetration beschreibbar ist.

Zunächst erfolgt eine systemtheoretische Beschreibung der Beziehung zwischen Organisationen und den Netzwerken, die Mitglieder mit Nichtmitgliedern verbinden (2).⁵ Hierbei werde ich auf den Begriff der *strukturellen Kopplung* zurückgreifen, der zeigt, dass einzelne Ereignisse und Kommunikationen – erzeugt durch Netzwerke – einen strukturellen Einfluss auf das System der Organisation ausüben. Im Weiteren werde ich diesen strukturellen Einfluss speziell auf das Verhältnis von Formalität und Informalität untersuchen (3). Hier interessiert, ob neben einer Ausweitung informaler Erwartungen auch gegenläufige Prozesse der zunehmenden Formalisierung in Reaktion auf den Einfluss der Netzwerke zu verzeichnen sind. Diese *Verschiebungsprozesse* werden auf einer theoretischen Ebene behandelt. Es soll also gezeigt werden, wie mit Luhmanns Definition von Formalität Netzwerkphänomene innerhalb der Organisation beschrieben werden können und unter welchen Voraussetzungen sich diese als exogen hervorgerufener Wandel von Mitgliedschaftsbedingungen äußern. Ziel ist die Feststellung von Typen der Veränderung in der Relation von Formalität und Informalität. Über eine solche Darstellung der Typen hinaus soll jedoch kein Bezug zur Gesellschaftsebene als Erklärungsansatz hergestellt werden; dies wäre Teil eines umfassenderen Projekts (vgl. Fußnote 5). Abschließend wird gezeigt, in welcher Form spezifische Verschiebungsprozesse die Beziehung zwischen Organisationen und Netzwerken verändern (4). Diese Veränderungen werden mit dem Begriff der *Interpenetration* verglichen und es wird untersucht, ob einzelne Typen resp. Muster der Veränderung zu einer gegenseitigen Abhängigkeit und Ko-Evolution von Organisation und Netzwerk führen können.

⁴ Natürlich ist keine Erwartungsstruktur in der Lage faktisches Verhalten vorherzubestimmen, sie ermöglichen aber den Erfolg von Kommunikation in vorgezeichneten und akzeptierten Bahnen (vgl. Luhmann 1964[1999]: 272).

⁵ Unter welchen Umständen es dazu kommt, Stichwort „Gradualisierung funktionaler Differenzierung“ (vgl. Japp 2007), und ob vergleichbare Phänomene auf gesellschaftlicher Ebene zu finden sind, Stichwort „Korruption“ (vgl. Hiller 2005), wird zu Gunsten der Fragestellung ausgeklammert.

2 Organisation und Netzwerk – strukturell gekoppelt

Nach Niklas Luhmann wird auf Grund der operativen Geschlossenheit jede vom System verwendete Einheit auch innerhalb des Systems selbst erzeugt (vgl. Luhmann 1997: 93f.). Der Begriff der strukturellen Kopplung beschreibt nun das Verhältnis eines Systems zu seiner Umwelt, welche die Bedingungen für eine Fortsetzung der Autopoiesis bereitstellen muss (vgl. Luhmann 1997: 100ff.). Die Umwelt kann nur über Irritationen die internen Prozesse des Systems beeinflussen, wobei Irritationen die Verarbeitung von Umwelteinflüssen durch das System selbst darstellen. In anderen Worten bedeutet dies, dass strukturelle Kopplung die Selbstdetermination des autonomen Systems innerhalb eines gegebenen Möglichkeitsraumes gewährt.

Strukturelle Kopplung entsteht in einem Ereignis, wie beispielsweise einer Kommunikation, das zugleich Element mehrerer sozialer Systeme ist (vgl. Luhmann 1990: 30). So operiert die Bestechung von Politikern gleichermaßen im Politiksystem und im Wirtschaftssystem, ein Vertrag zwischen Universitäten orientiert sich ebenso an den Codes des Wissenschafts- wie des Rechtssystems und die Vergabe von Noten im Fach Kunst findet zugleich im Erziehungssystem und im Kunstsystem statt – wobei die Unterscheidung ästhetisch/unästhetisch als Teil der Basis des didaktisch orientierten Feedbacks zu verstehen ist (vgl. Peez 2004). Diese Beispiele für strukturelle Kopplung von Funktionssystemen auf Gesellschaftsebene lassen sich mühelos um weitere Differenzierungsebenen sozialer Systeme erweitern: Die Bestechung wird in einem Interaktionssystem kommuniziert, das Schließen des Vertrages operiert gleichzeitig in mehreren Organisationen und auch die Notenverteilung findet in einer Organisation des Bildungssystems statt. Somit stellt der Vertrag zwischen Forschungseinrichtungen nicht ausschließlich eine strukturelle Kopplung von Wissenschafts- und Rechtssystem dar, sondern auch zwischen den beteiligten Organisationen. In jedem der involvierten Systeme hat ein Ereignis unterschiedliche Folgen: „Die Anschlussfähigkeit ist intern vom System bestimmt, dessen Element es ist, und es ist auf jeden Fall das Ergebnis einer Selektion, die die Trennung der Systeme bestätigt und verarbeitet, die in dem betreffenden Ereignis konvergieren“ (Baraldi/Corsi/Esposito 1997: 188f.). Strukturell gekoppelte Systeme reproduzieren sich selbst also auch weiterhin operativ geschlossen, auf Ebene der *Strukturen* jedoch bietet *strukturelle* Kopplung – daher schließlich auch der Name – die Möglichkeit das jeweils andere System als hochkomplexe Umweltbedingung anzuschließen, ohne dessen Komplexität erarbeiten oder rekonstruieren zu müssen (vgl. Luhmann 1997: 107). Nun ist es nötig, die für uns relevanten Systeme als solche zu beschreiben. Erst dann kann das Besondere in der Organisation-Netzwerk-Beziehung unter dem Aspekt struktureller Kopplung sichtbar gemacht werden.

2.1 Organisation

Organisationen grenzen sich als spezifische Form sozialer Ordnungsbildung (vgl. Luhmann 1975) von anderen Ebenen der Systembildung, wie Funktions- oder Interaktionssystemen, ab. Unter Organisation soll im Folgenden die formale Organisation verstanden werden, die komplementär zur informalen Organisation ein Element des sozialen Systems der Organisation ist (vgl. Luhmann 1964[1990]: 30). Ich arbeite also mit der Differenz formal/informal, deren Seite „formal“ erst eine Referenz für die Beobachtung des Informalen bietet. Dies soll im folgenden Abschnitt deutlicher werden.

Als Ausgangspunkt für die Charakterisierung der formalen Organisation muss vorweg eine Konzeption der Formalität erfolgen. Definitionen der Formalität über einen gemeinsamen Zweck der Organisation oder Organisation als Mittel rationaler Herrschaft sind nicht in der Lage soziale Ordnungen, die der rationalen Organisationskonstruktion widersprechen, zu erklären (vgl. Luhmann 1964[1990]: 31ff.). Um solche „informalen“ Ordnungen und das Formale auf einen Nenner zurückführen zu können, wird der Begriff der Mitgliedschaft verwendet; Mitgliedschaft als „Symbol für eine besondere Rolle mit bestimmten Rechten und Pflichten“ (Luhmann 1964[1990]: 35) und damit als „abgesonderter Komplex von Verhaltenserwartungen, der unter Bedingungen gestellt werden kann“ (ebd.). Mitgliedschaft ist dann eine „entscheidungsfähige Angelegenheit“ (ebd.): Man kann also nicht „ein bisschen“ Mitglied sein, sondern bewegt sich entlang deutlicher Geltungskriterien für Mitgliedserwartungen. Aus diesem Verständnis von Mitgliedschaft als Rolle folgt eine Differenzierung der Verhaltenserwartungen im System, ein Teil der Erwartungen wird zum Bestandteil der Mitgliedsrolle, „ihre Anerkennung ist Mitgliedschaftsbedingung“ (Luhmann 1964[1990]: 36). Eine Erwartung wird folglich dann als formal verstanden, „wenn sie in einem sozialen System durch die Mitgliedschaftsregel gedeckt ist, d.h. wenn erkennbarer Konsens darüber besteht, dass die Nichtanerkennung oder Nichterfüllung dieser Erwartung mit der Fortsetzung der Mitgliedschaft unvereinbar ist“ (Luhmann 1964[1990]: 38). Das bedeutet natürlich nicht, dass formale Erwartungen Verhaltenseinheiten eindeutig bestimmen könnten, vielmehr stellen sie Richtlinien für die Auswahl sinnvollen Verhaltens dar (vgl. Luhmann 1964[1990]: 47, Fußnote 15). Damit beschreibt Formalität die Qualität bestimmter Verhaltenserwartungen, nicht die eines sozialen Systems als Ganzem. In Bezug auf das System beschreibt der Formalitätsbegriff das Ausmaß, in dem Erwartungen formalisiert – also zur Mitgliedschaftsbedingung erhoben – sind. Die übrigen Erwartungen werden als informale Erwartungen bezeichnet, da sie nicht mit der Mitgliedschaft verknüpft sind (vgl. Luhmann 1964[1990]: 38f.).

Formale Erwartungen sind, wenn man den Begriffen Luhmanns folgt, als personenunabhängige Strukturen zu verstehen. Strukturen werden von Luhmann als „Erwartungsstrukturen“ (Luhmann 1984: 398) beschrieben, bei denen es sich um Erwartungen an bestimmte Handlungsereignisse handelt (vgl. Luhmann 1984: 396ff.). Solche personenunabhängigen Strukturen, wie Zweck- und Konditionalprogramme oder Kommunikationswege (vgl. Luhmann 2000), können nur existieren, weil in der Organisation nicht die spezifische Person, sondern nur der für die Mitgliedschaft relevante Aspekt von Bedeutung ist. Bevor ich nun untersuche, inwiefern eine Person auf Grund ihrer Teilnahme an Netzwerken über die Mitgliedsrolle hinaus für die Organisation relevant werden kann, interessiert im weiteren Teil zunächst, wie Netzwerke die Teilnahme konditionieren.

2.2 Netzwerk

Im Gegensatz zu Organisationen ist die Teilnahme an Netzwerken nicht an die generalisierte Zustimmung zu den Systemerwartungen, sondern an individuelle Merkmale, wie räumliche Nähe, Freundschaft, den Besuch der gleichen Schule, etc., geknüpft. Wie können aber auf Grund solcher Merkmale sich selbst stabilisierende Netzwerke zu Stande kommen?

Veronika Tacke (2000) zeigt, dass sich Netzwerke über die Ansteuerung von Adressen bilden. Unter einer Adresse wird ein von der Kommunikation entworfener „Zurechnungspunkt“ aus Eigenschaften und Verhaltensweisen verstanden, mit dem Alter ausgestattet wird (vgl. Fuchs 1997). Dieses Zurechnungsartefakt beinhaltet Hinweise über die Erreichbarkeit und ein individuelles Profil der Inklusion und Exklusion aus Systemkontexten. Kommunikation kann daher nur über Adressen funktionieren, weil diese festlegen, ob Individuen für den Fortgang einer bestimmten Kommunikation für relevant (Inklusion) oder irrelevant (Exklusion) gehalten werden (vgl. Luhmann 1995a: 241). Ausgangspunkt der Netzwerkbildung ist dann die reflexive Kommunikation über Adressen, dass also Adressen unter bestimmten Optionen betrachtet werden (vgl. Bommers/Tacke 2011: 33). Diese Diversität möglicher Adresskombinationen führt auch zur hohen Unsicherheit beim Anlaufen von Netzwerken (vgl. Tacke 2000: 304f.): Der Zugang zu den kontextübergreifenden Möglichkeiten der Adressen ist nicht ohne weiteres sozial gedeckt und in der Ablehnung einer entsprechenden Zumutung liegt das Risiko der Kommunikation.⁶ Aus dieser Polykontextualität entwickelt sich schließlich eine „generalisierte Reziprozitätserwartung“ (Bommers/Tacke 2011: 35), welche die Grundlage des Netzwerks ausmacht: „Im Kern besteht ein Netzwerk aus nichts anderem als rekursiver reziproker Leistungskommunikation“ (Bommers/Tacke 2011: 45). Die Adressen dieser Leistungskommunikation sollen im Weiteren, in Abgrenzung zum Mitgliedschaftsbegriff der Organisation, als *Teilnehmer* des Netzwerks bezeichnet werden.

⁶ So kann beispielsweise der Postbote die Begleitung zu einem Konzertabend, der Nachbar die Teilnahme an einer Umfrage oder die Lehrerin einen Heiratsantrag ablehnen.

Die Reziprozitätsnorm selbst ist „vergleichsweise unbestimmt“ (Gouldner 1960: 175), was dazu führt, dass die Heterogenität der Adressen, durch fehlende sachliche und soziale Grenzen der Reziprozitätskommunikation, einen Expansionsmechanismus des Netzwerks bietet. Solange dieser Expansionsmechanismus jedoch keiner Stoppregel⁷ unterliegt, wenn also keine Kriterien für die Inklusion von Adressen bestehen, existiert die Gefahr einer „Überlastung“ der Netzwerke, so dass sich potentielle Teilnehmer den Expansionszumerkungen des Netzwerks verweigern. Die durch die Unbestimmtheit der Reziprozität erwirkten Expansionstendenzen in sachlicher – Unterbestimmung der tradierten Leistungen – und sozialer – beliebiger Kreis sozialer Adressen – Dimension können erst durch die Einschränkung entlang partikularistischer Kriterien stabilisiert werden: Qua sachlicher Begrenzung und sozialer Schließung liegen neben dem ermöglichten Wachstum des Netzwerks durch Sach- und Sozialdimension Potentiale einer „dynamischen Stabilisierung“ (Bommes/Tacke 2011: 39). Damit bieten Adressenmerkmale bestimmter Personen *soziale* und die darüber vermittelten Leistungen ermöglichen *sachliche* Festigung, die über die Reziprozitätsverhältnisse eine Stabilisierung in der *Zeit*dimension erfährt (vgl. Bommes/Tacke 2011: 40). Die Verknüpfung des Heterogenen durch Netzwerke findet mithin nur Halt in der Reziprozität und nicht in Status und Rollen oder der gesellschaftlichen Differenzierungsform (vgl. Bommes/Tacke 2011: 41). Diese Charakterisierung der Strukturbildung führt mit *Fluidität* und *Flexibilität* zu zwei weiteren Eigenschaften von Netzwerken (vgl. Bommes/Tacke 2011: 44f.): Fluidität ergibt sich aus dem Mangel an expliziten Festlegungen in der Kommunikation, weil dies die Funktionsweise der Reziprozität zerstören würde. Die Flexibilität resultiert aus der Verschränkung sachlicher, sozialer und zeitlicher Strukturen innerhalb des Netzwerks.

An dieser Stelle ist es geboten, kurz darzulegen, warum auch *Netzwerke* als autopoietisch operierende *Systeme* verstanden werden können. Die netzwerkspezifischen Reziprozitätserwartungen sind, wie bereits dargestellt, in der Sach- und Sozialdimension expansiv. Da sich Netzwerke jedoch trotz dieser Expansivität (Flexibilität) und der Abwesenheit expliziter Festlegungen (Fluidität) in ihrer Kommunikation stets durch feste Grenzen auszeichnen, können sie als sich selbst über Reziprozitätskommunikation reproduzierende Systeme verstanden werden (vgl. Bommes/Tacke 2011: 44ff.). Mit diesem Verständnis des Netzwerks als System wird die System/Umwelt-Unterscheidung in der Organisation-Netzwerk-Relation durch eine System-zu-System-Unterscheidung ergänzt (vgl. Luhmann 2000: 410).

⁷Eine solche Stoppregel kann in den partikularen Gelegenheiten der Netzwerkentstehung gewonnen werden (vgl. Bommes/Tacke 2011: 37). So werden Netzwerke oft mit Namen ausgestattet, die auf einen spezifischen Sachbezug aufmerksam machen: Verwandtschaftsnetzwerke, Nachbarschaftsnetzwerke, Forschungsnetzwerke seien hier nur beispielhaft genannt.

2.3 Strukturell gekoppelt

Wie stellt sich nun das Verhältnis von Organisationen und Netzwerken dar? Kann strukturelle Kopplung als Resultat der personalen Identität von einigen Organisationsmitgliedern, die gleichzeitig Adressen eines Netzwerks sind, einfach angenommen werden? So simpel ist der Zusammenhang zwischen beiden Formen sozialer Ordnungsbildung nicht, denn bloß weil beispielsweise ein Beamter in der Stadtverwaltung gleichzeitig Teilnehmer in einem Nachbarschaftsnetzwerk ist, müssen die Reziprozitätserwartungen der Nachbarn nicht zum Thema auf dem Amt werden. Wenn von struktureller Kopplung die Rede ist, muss der Nachweis erfolgen, dass ein Ereignis als Element sowohl dem Netzwerk, als auch der Organisation zugerechnet wird. Die notwendige Bedingung hierfür ist, dass mindestens ein Mitglied der Organisation auch Teilnehmer des Netzwerks resp. umgekehrt Netzwerkteilnehmer auch Organisationsmitglied ist (vgl. Abb. 1).

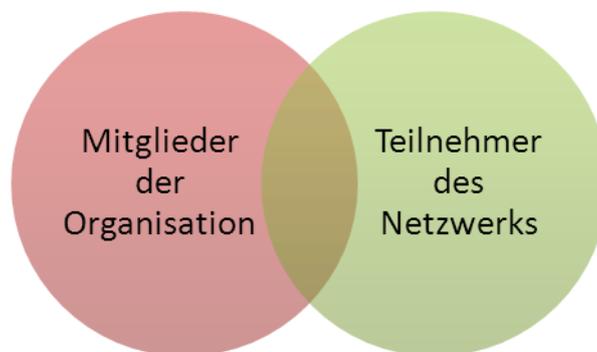


Abb. 1

Wie oben gezeigt, stellt dies allein jedoch noch keine strukturelle Kopplung beider Systeme dar. Hinreichend, um von einer strukturellen Kopplung sprechen zu können, ist, dass die Kommunikation oder eine Handlung innerhalb des einen Systems auch im anderen System stattfindet. Entscheidend für die Verortung einer Kommunikation sind die Erwartungen, an denen sich diese Kommunikation ausrichtet (vgl. Luhmann 1984: 60). Das bedeutet für das Verhältnis von Organisation und Netzwerk, dass sie strukturell gekoppelt sind, wenn Verhaltenserwartungen beider Systeme aktuell werden und die Abwägung beider Erwartungen in Form eines Ereignisses stattfindet.

Die Argumentation liefe hier ins Leere, wären beide Systeme gleichberechtigt nebeneinander gestellt. Für das Verhältnis von Organisation und Netzwerk soll im Weiteren die Seite der Organisation in den Mittelpunkt gerückt und der Einfluss des Netzwerks auf dieses System festgestellt werden. Aus dem Referenzrahmen „Organisation“ folgt in Bezug auf die Abwägung von Verhaltenserwartungen, dass eine Verbindung mit dem Netzwerk immer dann sichtbar wird, wenn in

der Organisation eine Kommunikation oder Handlung nicht den Erwartungen der Organisation⁸, sondern denen des Netzwerks genügt.⁹ Weil sich somit erst im konkreten Ereignis zeigt, ob die Erwartungen des einen Systems im anderen relevant werden, bietet sich der Begriff der strukturellen Kopplung an, um das Verhältnis dieser Systeme zu beschreiben. Abbildung 2 veranschaulicht das Primat der Netzwerkerwartungen gegenüber Erwartungen innerhalb der Organisation.

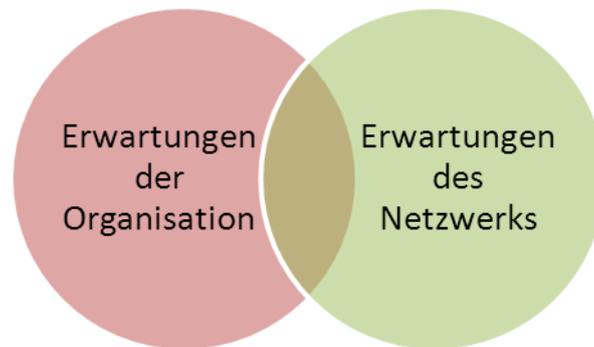


Abb. 2

Auch wenn sich die reziproken Leistungserwartungen des Netzwerks mit den Erwartungen innerhalb der Organisation überschneiden sollten und eine Deutung der Auswirkungen des Handelns im Sinn der Rolle stattfindet (vgl. Luhmann 1964[1990]: 51), darf von struktureller Kopplung gesprochen werden. Erst die Ablehnung der Erwartungen des „Fremdsystems“ bricht strukturelle Kopplung auf. Als Gegenprobe kann folgendes Gedankenexperiment dienen: Wären Netzwerkerwartungen sekundär und die Kommunikation allein an der formalen Ordnung orientiert, dann würden Ereignisse des Netzwerks für die Organisation folgenlos sein. Durch das Erfüllen von Netzwerkerwartungen durch die Mitglieder hingegen werden Operationen des Netzwerks für die Organisation relevant.¹⁰

Dass sich erst in einzelnen Ereignissen zeigt, ob eine solche Orientierung an Netzwerkerwartungen stattfindet, soll kurz an Hand von Beispielen – jeweils für den Konflikt zwischen den

⁸ Unter Organisationserwartungen verstehe ich an dieser Stelle sowohl formale, wie auch informale Erwartungen innerhalb der Organisation. Denn auch wenn Netzwerkerwartungen zunächst informal sind, schließt dies nicht aus, dass bestehende informale Erwartungen in der Organisation, unterlaufen werden. Im Rahmen einer Unterscheidung des Netzwerkeinflusses auf formale und informale Strukturen wird auch auf den Sonderfall, dass Netzwerkerwartungen sukzessive Organisationserwartungen ergänzen oder sogar substituieren können, detaillierter eingegangen.

⁹ Gleiches kann auch umgekehrt für Erwartungen der Organisation gelten, die im Netzwerk aktuell werden. Dies zeigt sich beispielsweise in der Vielzahl von „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“-Programmen (vgl. Bönisch 2008). Im Folgenden möchte ich mich aber auf das Phänomen der Netzwerkerwartungen in Organisationen beschränken.

¹⁰ Das Netzwerk kann in einer Kommunikation auch durch bereitgestellte Ressourcen relevant werden. Daher müssen die Erwartungen des Netzwerks nicht aktuell sein, damit das Netzwerk als relevant eingestuft werden kann. Jedoch zeigt sich eine solche Relevanz nicht in einem Ereignis, das zugleich Element mehrerer sozialer Systeme ist.

Reziprozitätserwartungen des Netzwerks mit *formalen* und mit *informalen* Erwartungen der Organisation – erläutert werden: Wenn der Lehrer für die Ankündigung eines Skatabends seines Freundesnetzwerks den Kopierer der Schule zur Vervielfältigung der Einladungen verwendet, ist dies ein Ereignis, das sowohl im System der Organisation – mit dem Kauf zusätzlichen Papiers für den Kopierer – als auch im Netzwerk – mit dem Erhalt der Einladungen durch die Freunde – Resonanz erzeugt und deutlich macht, dass die Reziprozitätserwartung des Netzwerks an dieser Stelle primär ist. Ob Erwartungen des anderen Systems aktuell werden, zeigt sich also in der spezifischen Handlung oder Kommunikation, die auf Konformität mit den formalen Erwartungen und den Netzwerkerwartungen geprüft werden kann. Deutlich wird dies auch am Beispiel eines Personalchefs, der nicht den Bewerber mit den besten Noten, sondern eine Person aus seinem Alumni-Netzwerk, auswählt.¹¹ Wiederum zeigt sich, dass ein Mitglied der Organisation, das gleichzeitig als Adresse eines Netzwerks fungiert, in einer für die Organisation relevanten Situation nicht zuerst den formalen Anforderungen der Organisation, sondern den Erwartungen des Netzwerks genügt. Stets wird die Überlagerung von Erwartungen in einem Ereignis sichtbar, das gleichzeitig Element beider Systeme ist.

Neben der Verletzung formaler Erwartungen durch Netzwerke ist auch der Fall netzwerkinduzierter Abweichung von *informalen* Erwartungen möglich, wenn auch empirisch seltener: Da sich Netzwerke über rekursive, reziproke Leistungskommunikation stabilisieren, wird die Organisation insbesondere unter dem Aspekt dessen relevant, was Netzwerkteilnehmer durch ihre Eigenschaft als Mitglied der Organisation anbieten können (vgl. Bommers/Tacke 2011: 31). Solche Leistungen setzen oftmals die Verletzung formaler Regeln – Beispiel nepotistische Stellenbesetzung – oder sogar Gesetzesbruch – Beispiel Diebstahl – voraus. Informale Erwartungen müssen nur dann übergangen werden, wenn sie den Zugang hierfür blockieren. Wird beispielsweise bei der bereits erwähnten Stellenbesetzung durch Teilnehmer von old-boy Netzwerken informal erwartet, dass freie Stellen einer Organisation intern besetzt werden, muss diese Erwartung enttäuscht werden, falls geeignete Adressen des Netzwerks nur außerhalb der Organisation zu finden sind. Solange also das Informale nicht die Zugriffsmöglichkeiten auf Leistungen der Organisation für das Netzwerk verringert, ist eine Konkurrenz zu Netzwerkerwartungen unwahrscheinlich.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Reziprozitätserwartungen des Netzwerks nur dann tatsächlich für die Organisation relevant werden, wenn als Folge der dargestellten Erwartungsüberlagerungen ein Ereignis gleichzeitig in beiden Systemen – Organisation und Netzwerk – auftritt: Es handelt sich um eine strukturelle Kopplung. Umgekehrt formuliert sind Organisation und

¹¹ Vgl. für „old-boy“-Netzwerke in der Schweiz Jann 2003.

Netzwerk dann strukturell gekoppelt, wenn sich in einem Ereignis das Primat der Erwartungen des jeweils anderen Systems manifestiert. Der Rekurs auf die unterschiedlichen Erwartungen in Organisation und Netzwerk bietet daher den Ausgangspunkt für die Analyse der Auswirkungen struktureller Kopplung auf die Struktur der Organisation.

3 Folgen – in der Organisation

In diesem Kapitel werde ich auf die Folgen der dargestellten strukturellen Kopplung für die Organisation eingehen. Zunächst muss deutlich werden, wie das situative Primat reziproker Leistungserwartungen in der Organisation verarbeitet wird – durch die Transformation von Netzwerkerwartungen in Organisationserwartungen –, bevor ich im Unterkapitel 3.2 „Folgen der Reziprozitätserwartung in der Organisation“ die strukturellen Folgen dieser Erwartungen auf das Verhältnis von Formalität und Informalität in der Organisation untersuche. Hierbei vergleiche ich Organisations- und Netzwerkerwartungen und beobachte Ereignisse in beiden Systemen vor dem Hintergrund gegenläufiger Erwartungen. Es soll deutlich werden, wie diese unterschiedlichen Erwartungen erstens Mitgliedschaftsbedingungen verändern und dadurch zweitens eine Veränderung des Verhältnisses von Formalität und Informalität sichtbar machen.¹² In diesem Kapitel werde ich die These vertreten, dass Netzwerke neben dem Ausbau des Bereichs der Informalität in Organisationen (vgl. Tacke 2011: 20) eine Veränderung der Mitgliedschaftsbedingungen bewirken können. Das Formale wird als Mitgliedschaftsbedingung durch die expandierte informale Struktur nicht entwertet, sondern kann umgekehrt vormals informale Erwartungen übernehmen. Die Transformation informaler Erwartungen zu Mitgliedschaftsbedingungen stellt sich also als Formalisierung dar, die nicht eine Einschränkung, sondern vielmehr eine Ausweitung der formalen Struktur zur Folge hat. Abschließend stelle ich im Unterkapitel 3.3 „Typen der Veränderung“ einzelne Möglichkeiten der Veränderung des Verhältnisses von Formalität und Informalität fest. Ich zeige auf, in welchen Fällen Mitglieder sich eher an Netzwerkerwartungen, als an Organisationserwartungen orientieren.

Nach den Ergebnissen aus Kapitel 2 können Organisation und Netzwerk als strukturell gekoppelt bezeichnet werden, wenn sich in einem Systemereignis zeigt, dass die Erwartungen des jeweils

¹² Eigentlich ist über den Mitgliedschaftsbegriff hinaus ein Rekurs auf gesellschaftliche Strukturen notwendig, um die Ursache für Netzwerkerwartungen in der Organisation – und damit die Adressierbarkeit der Teilnehmer reziproker Leistungskommunikation – zu bestimmen: „Die politische, aber auch die rechtliche *Adressierbarkeit* von Mitgliedern wie Nichtmitgliedern [ergibt sich] nicht bereits aus deren *Organisationsmitgliedschaft*, sondern aus den Kommunikationsstrukturen der Funktionssysteme“ (Bora 2002: 77). Im Weiteren nehme ich reziproke Leistungskommunikation als Resultat struktureller Kopplung in der Organisation als gegeben an und lasse die Frage, welche gesellschaftlichen Strukturen eine Befolgung von Netzwerkerwartung in der Organisation erst ermöglichen, außen vor.

anderen Systems wichtiger sind. Mit diesem Wissen kann die Frage, wie sich die strukturelle Kopplung auf das Verhältnis von Formalität und Informalität in der Organisation auswirkt, umformuliert werden: Wie wirkt sich das Primat der reziproken Leistungserwartungen des Netzwerks auf das Verhältnis von Formalität und Informalität aus? Genau dies soll nun in den folgenden Unterkapiteln behandelt werden.

3.1 Erwartungstransformation

Kapitel 2 begründet, dass externe Erwartungen – konkret die reziproken Leistungserwartungen von Netzwerken – für die Organisation relevant werden, wenn sich in einem Ereignis das Primat der Erwartungen des jeweils anderen Systems manifestiert. Dieses Phänomen wurde mit dem Begriff der strukturellen Kopplung versehen. Netzwerkerwartungen aktualisieren sich also auch im System der Organisation; oder anders formuliert: Externe Erwartungen werden zu informalen Erwartungen in der Organisation. Weil die Reziprozitätserwartungen des Netzwerks für *Mitglieder der Organisation* in der *Kommunikation der Organisation* – also in Entscheidungen (vgl. Luhmann 2000: 9) – relevant werden, sind sie gleichzeitig als Erwartung in der Organisation zu verstehen. Eine solche Erwartung ist zwangsläufig informal, da sie (noch) keine Mitgliedschaftsbedingung darstellt.¹³

Weil folglich reziproke Leistungserwartungen gleichzeitig als Erwartungen in der Organisation kommuniziert werden können, stellt sich die Frage ob Organisation und Netzwerk überhaupt operational getrennt und damit je für sich geschlossen sind. Wäre dies nicht der Fall, macht auch eine Beschreibung des Verhältnisses beider Systeme zueinander als strukturell gekoppelt wenig Sinn: Eine Trennung auf der operativen Ebene muss hierfür vorausgesetzt werden (vgl. Luhmann 2000: 81). Nun stellt die Identität von Erwartungen in Organisation und Netzwerk allein noch kein Indiz für ein Verschmelzen beider Systeme dar, selbst wenn die Erwartungen in der Organisation aus Netzwerken resultieren bzw. in diesen ihren Ursprung finden. Das liegt daran, dass beide Systeme mit einer Entscheidung in Reaktion auf diese Erwartung unterschiedlich umgehen und damit auch jeweils geschlossen operieren.¹⁴ So folgt aus der Umsetzung einer neuen Gleichstellungsrichtlinie als Folge einer Erwartung, die erst durch ein Frauennetzwerk für die Universität aktuell wurde, in der Organisation künftig möglicherweise eine andere Praxis bei Personalentscheidungen, während das Netzwerk sich in seiner Arbeit bestätigt sieht und ähnliche Projekte weitertreibt.

¹³ Zur Zunahme informaler Erwartungen durch Netzwerke vgl. u.a. Tacke 2011; Holzer 2006; Bueger/Gadinger 2012: 4.

¹⁴ Ein gutes Beispiel für die Persistenz der Differenz von Organisation und Netzwerk trotz wechselseitiger Beeinflussung zeigen Sherrie E. Human und Keith G. Provan an Hand interorganisationaler Netzwerke (vgl. Human/Provan 2000).

Statt des Abschieds von der Idee einer strukturellen Kopplung bietet sich mit Bezug auf die autopoietische Geschlossenheit beider Systeme eine vielversprechendere Perspektive der gegenseitigen Beeinflussung. Wenn der Frage nachgegangen wird, wie sich das Primat der Erwartungen des jeweils anderen Systems tatsächlich darstellt, bietet sich ein „Re-Entry“ der Unterscheidung zweier Systeme in das durch sie selbst Unterschiedene an (vgl. Luhmann 1997: 45f. oder für Organisationen Luhmann 2000: 16ff.): Die Differenz Organisation-Netzwerk angewendet auf Seiten der Organisation ermöglicht innerhalb der Organisation die Perspektive auf Netzwerkerwartungen, die in Organisationserwartungen transformiert werden und dort in verschiedenen Formen Ausdruck finden.¹⁵ In der Organisation tritt also neben die Unterscheidung zwischen formalen und informalen Erwartungen die Differenz von Erwartungen, die der Organisation und Erwartungen, die dem Netzwerk entspringen. Erst durch die strukturelle Kopplung zweier operativ geschlossener Systeme wird die Berücksichtigung von reziproken Leistungserwartungen des Netzwerks in der Organisation möglich.

Die strukturelle Kopplung von Organisation und Netzwerk führt also zunächst zu einer Expansion informaler Strukturen in der Organisation; die informale Erwartungsstruktur der Organisation weitet sich durch netzwerkinduzierte informale Erwartungen aus.¹⁶ Wie sich diese „neue Informalität“ auf die „alten“ Erwartungen der Organisation auswirkt, kann über den Begriff der Mitgliedschaft nachvollzogen werden.¹⁷ Niklas Luhmann beobachtet die Mitgliedschaft unter dem Aspekt einer Rolle, die Mitglieder vor Nichtmitgliedern auszeichnet, und weist an dieser Stelle darauf hin, dass der Rollenbegriff nicht *sozial* (im Sinne „sozialer Integration“), sondern *sachlich* und *zeitlich* interpretiert werden muss (vgl. Luhmann 2000: 112). In der Sachdimension ermöglicht die Mitgliedsrolle eine *doppelte Rahmung*, nach außen zieht die Organisation entlang der Differenz Zugehörigkeit/Nichtzugehörigkeit eine Grenze zur Umwelt. Nach innen entsteht durch geringe Spezifikation der Mitgliedschaftsbedingungen ein Medium, das Formen benötigt, um Operationen erzeugen zu können. Die Zeitdimension wird relevant, weil Operationen – also Kommunikationen – der Organisation stets eine zeitliche Abfolge von Entscheidungen bilden (vgl. Luhmann 2000: 113).

Das Verhältnis von Mitgliedsrolle und Erwartungen des Netzwerks ist grundlegend für die Beobachtung Netzwerk verursachter Verschiebungen im Bereich formaler und informaler

¹⁵ Zum Wiedereintritt einer Form in sich selbst vgl. grundlegend Spencer Brown 1979: 56ff.

¹⁶ Bereits oben wurde angemerkt, dass dieses Phänomen einen prominenten Platz in der Literatur einnimmt.

¹⁷ Unter „alten“ Erwartungen verstehe ich alle Erwartungen in der Organisation, die vor den Reziprozitätserwartungen eines Netzwerks bestanden. Dazu können natürlich auch Reziprozitätserwartungen von anderen Netzwerken gehören resp. ältere Leistungserwartungen des gleichen Netzwerks. Die Rekursivität dieses Prozesses wird dadurch gelöst, dass stets die „neuen“ informalen Erwartungen mit den „alten“ verglichen werden.

Erwartungen der Organisation. Wenn strukturelle Kopplungen als ein Ereignis verstanden werden, in dem sich das Primat der Erwartungen des jeweils anderen Systems manifestiert, folgt gleichermaßen, dass ein Mitglied der Organisation die Erwartung des Netzwerks innerhalb der Organisation lokalisiert. Ausgangspunkt ist die Entscheidung der Netzwerkerwartung in der Organisation: Wenn ein Mitglied Netzwerkerwartungen zurückweist, macht es die Nichtzugehörigkeit dieser Erwartung zu der Organisation deutlich. Umgekehrt wird eine in der Organisation befolgte Erwartung des Netzwerks damit zur Erwartung in der Organisation. Diese Entscheidung bezieht sich auf den äußeren Teil der Rahmung, also die Unterscheidung von Zugehörigkeit/Nichtzugehörigkeit. Über die äußere Rahmung wird also festgelegt, ob Netzwerkerwartungen überhaupt in der Organisation kommuniziert werden.

Netzwerkerwartungen in der Organisation sind daher stets das Ergebnis einer Entscheidung entlang der Differenz Zugehörigkeit/Nichtzugehörigkeit.¹⁸ Wenn jetzt überprüft werden soll, wie sich diese „neuen“ Erwartungen auf bestehende Erwartungen auswirken, muss zwischen bestehenden informalen und formalen Erwartungen unterschieden werden. Für informale Erwartungen ist der Rekurs auf die Mitgliedschaft – über eine Verortung der Erwartungen in der Organisation durch die Entscheidung hinsichtlich des äußeren Rahmens hinaus – nicht sinnvoll, da solche Erwartungen nicht durch die Mitgliedschaftsregel gedeckt sind (vgl. Luhmann 1964[1990]: 38). Um das Verhältnis von Netzwerkerwartungen und bestehenden formalen Erwartungen untersuchen zu können, lohnt sich hingegen ein Blick auf die innere Rahmung. Bevor diese Folgen näher betrachtet werden, arbeite ich vorerst den Zusammenhang von informalen Erwartungen und Netzwerkerwartungen heraus und werde anschließend auf den Einfluss der inneren Rahmung auf die Verarbeitung von Netzwerkerwartungen in der Organisation eingehen.

Wie in Kapitel 2.3 erwähnt, ist auch ein Primat reziproker Leistungskommunikation des Netzwerks gegenüber bestehenden informalen Erwartungen möglich: „Neue“ informale Erwartungen treten bei Konformität einfach an die Seite der „alten“ Erwartungen und ergänzen diese. Selbst ein Widerspruch wirkt sich nicht auf die formale Seite¹⁹ aus. Wenn also für einzelne Organisationsmitglieder die Erwartungen ihrer Netzwerke zu einer Entwertung der informalen Erwartungen anderer Organisationsmitglieder in dem Sinne führen, dass diese nicht mehr erfüllt werden, ist dies aus Perspektive der formalen Organisation erst mal nicht von Interesse. Für die formale Organisation ist irrelevant, ob die informalen Erwartungen an Organisationsmitglieder von

¹⁸ Generell müssen *alle* informalen Erwartungen, nicht nur die reziproken Leistungserwartung des Netzwerks entlang der Unterscheidung zugehörig/nichtzugehörig entschieden werden. An dieser Stelle wird erneut der Unterschied informaler und formaler Erwartungen deutlich: Informale Erwartungen *dürfen* abgelehnt werden, formale Erwartungen hingegen *müssen* befolgt werden.

¹⁹ Vgl. für die Unterscheidung von formaler, informaler und Schauseite Kühl 2011.

anderen Organisationsmitgliedern oder von Netzwerken ausgehen.²⁰ Das Phänomen der Substitution früherer informaler Erwartungen durch neue, netzwerkgestützte, kann sich zunächst auf einzelne Personen innerhalb der Organisation beschränken. Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit, dass wesentliche Bereiche der informalen Organisation von Netzwerken bestimmt werden. Die Überschneidung von Organisation und Netzwerk auf informaler Ebene kann damit zwar sukzessive frühere Erwartungen verändern und auch als „Vorstufe“ des Unterlaufens formaler Erwartungen dienen, einstweilen werden aber noch keine für die Mitgliedschaft relevanten Strukturen verändert.

Bezüglich der Frage, wie sich der sachliche Rahmen der Mitgliedsrolle – gewissermaßen reflexiv – auf formale Erwartungen auswirkt, ist vor allem der interne Teil der Rahmung von Interesse, mithin welche Formen resp. Unterscheidungen festgelegt werden, um weitere Operationen zu ermöglichen. Wenn die Entscheidung über den sachlichen Rahmen durch einzelne Mitglieder auch Reziprozitätserwartungen des Netzwerks zulässt, dann werden diese – wie oben beschrieben – zum Teil der Organisationserwartungen. Da folglich der Einfluss von Reziprozitätserwartungen des Netzwerks auf die formale Organisation mit dem Entscheidungsrahmen eines einzelnen Mitglieds über den internen sachlichen Rahmen – und damit über die Legitimität von Erwartungen innerhalb der Organisation – verknüpft ist, wird nun untersucht, von welchen Faktoren dieser Entscheidungsrahmen abhängt.

Eine formale Erwartung muss erst als solche kommuniziert werden, damit sie relevant werden kann. Wenn dies mit mehreren Erwartungen geschieht, an die der Verbleib in der Organisation, also der Status als Mitglied geknüpft ist, dann entsteht eine formale Struktur der Organisation (vgl. Luhmann 1964[1990]: 29ff.). Nun können drei Fälle eintreten, die einem Mitglied die Möglichkeit geben, über den sachlichen Rahmen der Mitgliedsrolle zu disponieren: Wenn *erstens* das „Netz“ formaler Erwartungen noch nicht engmaschig genug ist, besteht dadurch an verschiedenen Stellen die Möglichkeit sachliche Grenzen nach eigenem Ermessen auszulegen und reziproke Leistungserwartungen eines Netzwerks so in die Organisation einspeisen zu können. *Zweitens* steigert die Unklarheit darüber, ob eine Erwartung durch die Mitgliedschaftsregel gedeckt ist, den Freiheitsgrad der Mitglieder: „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“ (Luhmann 1964[1990]: 43). Die *dritte* Möglichkeit besteht darin, dass die formale Struktur nur als solche erscheint, tatsächlich jedoch überhaupt nicht für den Verbleib in der Organisation von Bedeutung ist.

²⁰ Dies ist zumindest so lange der Fall, bis die formale Ordnung durch eine netzwerkbedingte Ausweitung der Informalität gefährdet wird.

Die vermeintliche formale Struktur stellt in diesen Fällen lediglich eine Schauseite der Organisation dar, um sich gegenüber der Umwelt spezifisch darzustellen; beispielsweise als eine nach westlichen Standards funktionierende Verwaltung eines Landes, das von Krediten und finanziellen Zuschüssen eben westlicher Organisationen und Staaten abhängig ist (vgl. u.a. Holzer 2006, Kühl 2005: 13f.). Wichtig ist, dass an dieser Stelle das Missverständnis ausgeräumt wird, schriftlich fixierte Erwartungen seien bloß durch ihre Schriftlichkeit formale Erwartungen im Sinne Luhmanns, also Erwartungen, für die Konsens darüber besteht, dass die Nichtanerkennung oder Nichterfüllung dieser Erwartung mit der Fortsetzung der Mitgliedschaft unvereinbar ist (Luhmann 1964[1990]: 38). Sollten daher formale Regeln entweder gar nicht, nicht deutlich genug oder nur für die Umwelt dargestellt, existieren, kann das einzelne Mitglied die sachliche Grenze der Mitgliedsrolle in der Zeitdimension verschieben.²¹ Um diesen Zusammenhang zu gradualisieren, ließe sich der innere Entscheidungsrahmen in der Sachdimension als umso größer beschreiben, je abwesender, uneindeutiger oder vorgetäuschter die formalen Erwartungen sind.

3.2 Folgen der Reziprozitätserwartung in der Organisation

Interessant ist nun die Frage, welche Folgen reziproke Leistungskommunikation des Netzwerks in Abhängigkeit dieser individuellen Dispositionsmöglichkeiten für die Erwartungen der Organisation hat. Gerade bei undeutlichen formalen Erwartungen funktioniert die Befolgung von Netzwerkerwartungen nach dem Prinzip „Versuch und Irrtum“ (vgl. Levitt/March 1988: 321ff.). Der innere sachliche Rahmen wird individuell so weit ausgedehnt, bis durch Vorgesetzte oder Kollegen auf die formal festgelegten Grenzen hingewiesen werden kann. Bis zu der Grenze an der diese Stoppregel greift, werden reziproke Leistungserwartungen in der Organisation relevant. Die neu gezogenen sachlichen Grenzen der Mitgliedsrolle ermöglichen mithin auch die sichtbare Existenz von Reziprozitätserwartungen in der Organisation, Ämter werden so zu „profit maximizing units“ (vgl. Wimmer 2000: 141).²² Da diese Netzwerkerwartungen sich aber nun innerhalb der sachlichen Grenzen der Mitgliedsrolle befinden, werden sie Teil der „Rechte und Pflichten“ (Luhmann 1964[1990]: 35), die durch die Mitgliedschaft symbolisiert werden.²³ Erwartungen des Netzwerks werden also zu Mitgliedschaftsbedingungen und damit zu formalen Erwartungen: Die für die

²¹ Der Sonderfall, dass eine formale Struktur generell nur eine Darstellungsfunktion hat, sich dennoch zumindest gelegentlich Entscheidungen der Organisation auf eben diese Erwartungen beziehen, ist dann vergleichbar mit undeutlichen formalen Regeln, wenn die Mitglieder selbst nicht wissen, wovon der Rekurs auf diese „Formalität“ abhängt. Sollte es aber eingespielte Routinen geben, einem Publikum – vorzugsweise ausländischer Experten – solchen Formalismus zu inszenieren (vgl. Holzer 2006: 267), dann ist die „formale“ Struktur nur Schauseite der Organisation und damit im Organisationsalltag nicht mit der Mitgliedschaft verknüpft.

²² Das Gegenteil der sichtbaren Reziprozitätserwartungen bilden versteckte Netzwerke (vgl. Werron 2011).

²³ Entsprechende Netzwerkerwartungen müssen nicht mehr entlang der Unterscheidung zugehörig/nichtzugehörig (vgl. Luhmann 2000: 112) entschieden werden. Es ist stets klar, dass sie sich auf Seite der Zugehörigkeit befinden.

Organisation relevant gewordenen Netzwerkerwartungen können bestehende Lücken der formalen Erwartungen füllen und sich sukzessive selbst zu formalen Erwartungen entwickeln.²⁴ Solche formalen Erwartungen befriedigen in hohem Maße die Interessen der Mitglieder, da erst durch die individuelle Disposition der sachlichen Grenze durch die Mitglieder die Netzwerkerwartungen formal werden konnten. Aus eben dieser Begünstigung der Mitglieder durch die „neue“ formale Struktur resultiert die hier offensichtlich schwache Trennung von formalen und informalen Verhaltensweisen (vgl. Luhmann 1964[1990]: 284).

Nachdem deutlich wurde, warum die Disposition des inneren Rahmens der Mitgliedsrolle zu einer Formalisierung von Erwartungen führt, muss nun geklärt werden, wer in der Organisation sich überhaupt an diese formalen Erwartungen halten muss. Gelten diese Erwartungen nur für das einzelne Mitglied, das über den sachlichen Rahmen entschieden hat, oder sind auch weitere Teile der Organisation betroffen? Darüber hinaus stellt sich die Frage, wovon abhängt, welche Kreise diese „neuen“ formalen Erwartungen ziehen. Da Mitgliedschaften entlang einer Differenzierung von Arbeitsrollen in Organisationen nicht mit einheitlichen Möglichkeiten des Zugangs zu Entscheidungen des Systems verbunden sind (vgl. Tacke 2008: 270), können die neuen Erwartungen zunächst nur im näheren Umfeld der Arbeitsrolle gelten. Weitere Einflüsse auf die Stabilisierung und Ausweitung einmal durchgesetzter Netzwerkerwartungen müssen erst empirisch beobachtet werden. Die Entscheidung über die innere Rahmung der Mitgliedsrolle kann also sukzessive zu einer Ergänzung oder Substitution der formalen Organisationsstruktur durch Netzwerkerwartungen führen.²⁵

Nun muss die Frage nach weiteren Einflüssen, welche die Folgen eines situativen Primats von reziproken Leistungserwartungen in der Organisation konditionieren, beantwortet werden. Dass die Deutlichkeit formaler Erwartungen alleine nicht Auskunft über diese Folgen geben kann, macht das Beispiel von Großorganisationen deutlich, in denen trotz ähnlich detaillierter Verhaltensvorschriften Netzwerke gänzlich anderen Einfluss nehmen können.²⁶ So zeigt das japanische Prinzip des *Amakudari*, des Überwechsels hoher Staatsangestellter nach ihrer Pensionierung in hochdotierte Posten der Privatwirtschaft, dass neben dem Entscheidungsrahmen einzelner Mitglieder mindestens

²⁴ Wovon ein solcher Prozess im Einzelnen abhängt wird in Kapitel 3.3 beschrieben.

²⁵ Obwohl über einzelne Ereignisse angestoßen (vgl. Kapitel 2), erfordert ein solcher Prozess Zeit und ist daher ohne Rekurs auf die Zeitdimension nicht beobachtbar. Wovon das Ergebnis (Ergänzung oder Substitution) abhängt, wird in Kapitel 3.3 erläutert.

²⁶ Zur stärkeren Trennung formaler und informaler Verhaltensweisen durch detaillierte Verhaltensvorschriften in Großorganisationen vgl. Mayntz 1958 und Luhmann 1964[1990]: 49.

eine weitere Dimension die Folgen struktureller Kopplung von Organisation und Netzwerk differenziert.²⁷

Es liegt nahe, dass auch das Verhältnis zwischen bestehenden (formalen) Erwartungen in der Organisation und neuen netzwerkinduzierten, informalen Erwartungen die Folge letztgenannter für die Organisation beeinflusst.²⁸ Wenn neue Erwartungen mit den alten im Widerspruch stehen, dann ist das erst einmal Mal ein Problem: Netzwerkinduzierte Reziprozitätserwartungen lassen Organisationsmitglieder im Einzelfall formale Erwartungen der Organisation ignorieren und stellen damit den Einfluss der Organisation generell in Frage. Solange dies nur in Einzelfällen auftritt, kann die Organisation durch Verweis auf die Kontingenz der Mitgliedschaft ihre Mitglieder disziplinieren und das Primat formaler Erwartungen gegenüber Netzwerkerwartungen wiederherstellen. Sollten sich Mechanismen des Unterlaufens von formalen Erwartungen allerdings in der Zeitdimension stabilisieren, wird ein Eingriff durch die Organisation zunehmend schwieriger. Entweder bleibt die Arkanität der entsprechenden Netzwerke unter dem Radar der Organisation und wird auf der formalen Seite nicht wahrgenommen (vgl. Werron 2011; für Korruption in Peru vgl. Moreno Ocampo 2002) oder einem offenen Konflikt von Netzwerk und Organisation folgt das Verdrängen des Netzwerks aus der Organisation resp. eine Anpassung der formalen Strukturen gemäß der „Normativen Kraft des Faktischen“ (Georg Jellinek). Wenn als Folge des Widerspruchs zwischen Netzwerk- und Organisationserwartungen die Reziprozitätserwartungen nicht konsequent aus der Organisation gedrängt werden, bestehen diese im Verborgenen weiter oder verdrängen sukzessive bestehende formale Erwartungen.²⁹

Mit dem Entscheidungsrahmen einzelner Mitglieder über die sachliche Grenze der Mitgliedsrolle, sowie dem Verhältnis zwischen netzwerkinduzierten und bisher gültigen Organisationserwartungen, wurden zwei Dimensionen festgestellt, mit denen die Folgen von Netzwerkerwartungen für die Organisation systematisiert werden können. Weitere Dimensionen, wie beispielsweise eine „Effektivität“ formaler Erwartungen (vgl. Helmke/Levitsky 2004: 728), dürfen als sekundär eingeschätzt werden oder gehen in den beiden genannten Kategorien auf. Das soll kurz am Beispiel

²⁷ Amakudari sollte ursprünglich die Norm lebenslanger Beschäftigung vor dem zweiten Weltkrieg mit der strikten Dienstalterregelung nach dem Krieg in Einklang bringen (vgl. Colignon/Usui 2003: 38). Inzwischen hat sich Amakudari jedoch durch *gakubatsu* – sehr starke Alumni-Netzwerke japanischer Eliteuniversitäten – zu einer Verknüpfung von Adressen aus Spitzenpersonal im Politik- und Wirtschaftssystem geführt, deren Folge Elitenbildung und öffentliches Misstrauen gegenüber hohen Verwaltungspositionen ist (vgl. Colignon/Usui 2003: 16f., 204).

²⁸ Zumindest lässt dies ein Vergleich von „Tempelgruppen“ in China (mehr dazu unter 3.3) und Dopingnetzwerken vermuten: Trotz jeweils geringem Entscheidungsrahmen über die innere Rahmung ergeben sich mit der Sichtbarkeit im Fall der Tempelgruppen und der Arkanität im Fall des Dopings unterschiedliche Ergebnisse.

²⁹ Deutlicher wird dies in Kapitel 3.3 dargestellt.

des von Helmke/Levitsky vorgeschlagenen Effektivitätsbegriffs dargestellt werden. Häufig wird unter Effektivität lediglich verstanden, in welchem Maße niedergeschriebene Regeln tatsächlich relevant werden.³⁰ Daher kann dieser Begriff in seiner traditionellen Form nicht angewandt werden, sondern muss in seine – messbaren – Bestandteile aufgeteilt werden. Wovon hängt Effektivität also ab? Zunächst vom Ermessensspielraum einzelner Mitglieder über sachliche Grenzen der Mitgliedsrolle: Je größer dieser ist, desto weniger effektiv sind bestehende formale Erwartungen.³¹ Darüber hinaus gradualisiert auch die Möglichkeit formalen Erwartungen zu widersprechen die Effektivität: Je offener Widerspruch kommuniziert werden kann, desto weniger effektiv sind formale Erwartungen.

In diesem Kapitel wurde gezeigt, dass Netzwerke neben dem Ausbau des Bereichs der Informalität in Organisationen (vgl. Tacke 2011: 20) eine Veränderung der Mitgliedschaftsbedingungen bewirken können: Eine Veränderung und sogar Substitution bestehender formaler Erwartungen durch die expandierte informale Struktur ist möglich. Wenn Reziprozitätserwartungen zur Mitgliedschaftsbedingung werden, findet mithin eine Formalisierung statt, die nicht eine Einschränkung, sondern vielmehr eine Ausweitung der formalen Struktur zur Folge hat. Im nächsten Abschnitt muss nun das Verhältnis zwischen den neuen, netzwerkinduzierten, informalen Erwartungen zu den bestehenden informalen und formalen Erwartungen der Organisation systematisiert werden. In welchen Formen finden also Netzwerkerwartungen in der Organisation Ausdruck und wie können sich diese Formen in der Zeitdimension verändern?

3.3 Typen der Veränderung

Helmke/Levitsky (2004) unterscheiden in einem akteurstheoretischen Ansatz komplementäre, entgegenkommende, konkurrierende und substituierende informale „Institutionen“. Natürlich kann dieser Ansatz nicht vorbehaltlos auf die strukturelle Kopplung zwischen Organisation und Netzwerk übertragen werden, eine nähere Betrachtung lohnt sich dennoch. Informale Institutionen sind definiert „as socially shared rules, usually unwritten, that are created, communicated, and enforced outside of officially sanctioned channels“ (Helmke/Levitsky 2004: 727) und hierbei nicht mit schwachen oder fehlenden Institutionen zu verwechseln. Die bereits erwähnten Typen informaler Institutionen werden in einer Funktionalitätsdimension entlang zweier Kategorien geordnet. So gibt es auf der einen Seite funktionale Informalität, die Probleme sozialer Interaktion löst (komplementär) und auf der anderen Seite dysfunktionale Informalität, welche die Leistungsfähigkeit sozialer Systeme mindert (konkurrierend) (vgl. Helmke/Levitsky 2004: 728). Hierfür wird unterschieden, ob das Ergebnis informaler Regeln dem der formalen Regeln ähnelt, oder nicht. Da diese Klassifizierung

³⁰ So beschreiben Helmke und Levitsky Effektivität als „extent to which rules and procedures that exist on paper are enforced and complied with in practice“ (Helmke/Levitsky 2004: 728).

³¹ Außer natürlich die bestehenden formalen Erwartungen fordern einen großen Ermessensspielraum.

unzureichend ist, wird in einer Effizienzdimension außerdem zwischen effektiven und ineffektiven formalen Institutionen unterschieden, die für die Informalität relevant werden (vgl. ebd.). Die vier Typen informaler Institutionen können entsprechend dargestellt werden:

Outcomes	Effective formal institutions	Ineffective formal institutions
Convergent	Complementary	Substitutive
Divergent	Accommodating	Competing

Abb. 3 (vgl. Helmke/Levitsky 2004: 728)

Im Einzelnen ist unter diesen Typen folgendes zu verstehen: Komplementäre Institutionen verhelfen den formalen Regeln zu mehr Effektivität. Entgegenkommende Institutionen schaffen Anreize, sich anders als formal festgeschrieben zu verhalten, ohne dabei die formalen Regeln zu verletzen. Die Ergebnisse der Handlung sind dennoch andere, als wenn entsprechend der formalen Institutionen gehandelt worden wäre. Konkurrierende Institutionen verletzen die formalen Regeln, wodurch das Handeln zu anderen Ergebnissen führt. Bekannteste Beispiele sind Klientelismus, Nepotismus oder „clan-Politik“. Substituierende Institutionen schließlich gewährleisten das, was formale Regeln eigentlich erreichen sollten, auf Grund ihrer Schwäche jedoch nicht zu erreichen in der Lage sind.

Interessant ist nun, wie dieser Ansatz aus der Akteurstheorie auf das Phänomen struktureller Kopplung angewandt werden kann. Wie bereits dargestellt, werden die Leistungserwartungen des Netzwerks auch zu informalen Organisationserwartungen. Die oben dargestellten Folgen dieser Transformation lassen sich – und an dieser Stelle greife ich die Typologie von Helmke und Levitsky auf – mit zwei Dimensionen systematisieren: Dem Entscheidungsrahmen einzelner Mitglieder über die sachliche Grenze der Mitgliedsrolle und dem Verhältnis zwischen netzwerkinduzierten und bisher gültigen Organisationserwartungen. Dies soll im Folgenden näher behandelt werden.

Ein großer Entscheidungsrahmen über die sachliche Grenze der Mitgliedsrolle führt zu unterschiedlichen Folgen, abhängig davon, ob sich die Erwartungen von Organisation und Netzwerk widersprechen oder konform sind. Ebenso ergeben sich aus eingeschränkten Dispositionsmöglichkeiten über die sachliche Grenze unterschiedliche Folgen, wieder abhängig von dem Verhältnis der Netzwerk und Organisationserwartungen (vgl. Abb. 4).

Folgen	Kleiner Entscheidungsrahmen	Großer Entscheidungsrahmen
Konformität	?	?
Widerspruch	?	?

Abb. 4

Bevor die Kästchen aber nun leichtfertig mit dem Material empirischer Studien gefüllt werden, um die Plausibilität dieser Tabelle zu unterstreichen, darf nicht vergessen werden, dass zumindest die Dimension des Entscheidungsrahmens in hohem Maße graduell ist. In Abbildung 4 sind nur die beiden Extreme eines Kontinuums zu finden, weshalb eine derart vereinfachte Darstellung nicht in der Lage ist, die tatsächliche Komplexität der Folgen strukturell gekoppelter Organisations- und Netzwerksysteme einzufangen. Um jedoch nicht gänzlich von dem Vorhaben einer Systematisierung dieser Folgen abzuweichen, wird eine Beschränkung auf die Beschreibung von Tendenzen notwendig. Nach dem Muster „bei Konformität der Erwartungen führt ein größerer Entscheidungsrahmen zu x, wohingegen aus kleineren Dispositionsmöglichkeiten über sachliche Grenzen y folgt“ sind Aussagen über die Folgen der beobachteten strukturellen Kopplung im Organisationssystem möglich.

Zunächst soll der Einfluss des Entscheidungsrahmens bei konformen Erwartungen untersucht werden. Wie bereits beschrieben, werden die reziproken Leistungserwartungen bei struktureller Kopplung von Netzwerk und Organisation in Form informaler Erwartungen in der Organisation relevant. Je weniger nun einzelne Mitglieder über die sachliche Grenze der Mitgliedsrolle disponieren können, desto eher werden die informalen Erwartungen als informale Erwartungen in der Organisation bestehen bleiben und nicht zum Teil der Formalstruktur. Verschiedene Beispiele zeigen das Zunehmen von informalen Erwartungen, die jedoch nicht im Widerspruch zur formalen Organisation stehen und daher nicht durch diese bekämpft werden: In Singapur unterstützen informale Normen der Meritokratie und Disziplin formale Erwartungen sogar (vgl. Hamilton-Hart: 2000), in chinesischen Dörfern wird die formale Erwartung der Bereitstellung öffentlicher Güter durch die kommunale Verwaltung mittels Reziprozitätsnetzwerken von „Tempelgruppen“ unterstützt (vgl. Tsai 2002). Möglich ist ein Widerspruch dieser informalen Erwartungen zu anderen Teilen der Informalität. Diese Disparitäten müssen im Einzelfall entweder durch Trennung der Einflussbereiche, Verdrängung einer Seite oder Kompromissfindung ausgehandelt werden.

Mit zunehmendem Entscheidungsrahmen über die sachlichen Grenzen steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass die – mit der formalen Struktur konformen – Netzwerkerwartungen Teil dieser Struktur werden. Wenn die sachlichen Grenzen entlang dieser neuen Erwartungen gezogen werden können, wovon hängt dann ab, dass dies tatsächlich geschieht? Aus einem großen Ermessensspielraum hinsichtlich der Mitgliedschaftserwartungen allein folgt nicht, dass jede

informale Erwartung zur formalen Erwartung transformiert werden würde. Hier ist also besonders die Frage zu beachten, wann Mitglieder von dieser Möglichkeit Gebrauch machen: Die Teilnahme des einzelnen Organisationsmitglieds im fraglichen Netzwerk ist verantwortlich für eine Entscheidung zu Gunsten der Netzwerkerwartungen. Wenn diese Erwartungen in der Organisation befolgt werden und eine dauerhafte Berücksichtigung ihrer auch durch andere Organisationsmitglieder im Interesse des Mitglieds liegt, dann liegt eine Verschiebung der sachlichen Grenze auf der Hand. Dies zeigt sich beispielsweise in einer Studie von Jack Knight und Lee Epstein zur Entscheidungsfindung des Supreme Court in den USA (vgl. Knight/Epstein 1997). Die Autoren stellen dar, die Entscheidungen des Gerichts wesentlich an Netzwerken aus Gerichtsmitgliedern, Kongressabgeordneten und dem Präsidenten orientiert sind. Solche Netzwerke verletzen bestehende formale Erwartungen nicht, sondern ergänzen diese. In der Organisation sind durch die Formalisierung des Informalen im Sinne der Mitglieder mit der zunehmenden Formalität und größerem Abstimmungsbedarf (mit anderen Netzwerkteilnehmern) letztlich auch unbeabsichtigte Nebenfolgen zu verzeichnen.

Wenn wir in dem vorgestellten Schema nun weiter voranschreiten, gelangen wir zur Prüfung der Folgen reziproker Leistungskommunikation, die sich im Widerspruch zu bestehenden formalen Erwartungen befindet. Ein geringer Entscheidungsrahmen der inneren Rahmung verhindert eine sichtbare Kommunikation der Netzwerkerwartungen in der Organisation. Vielmehr sind Reziprozitätserwartungen auf Arkanität angewiesen, um einen offenen Konflikt mit den formalen Erwartungen – und damit die Gefahr einer Verdrängung aus der Organisation – auszuweichen. Möglicherweise zeigen besonders Dopingnetzwerke im Spitzensport, dass gegenläufige Netzwerkerwartungen durch das Vermeiden offener Kommunikation eine hohe Persistenz aufweisen können (vgl. für die charakteristischen Strukturen des modernen Sports Werron 2009; speziell zum Doping auch Bette/Schimank 1995).

Die Kommunikation solch konträrer Netzwerkerwartungen gestaltet sich einfacher und legitimer, je eher die innere Rahmung der Mitgliedschaft individuell disponiert werden kann und Organisationsmitglieder als Adressen des Netzwerks so in der Lage sind, einen Raum für die reziproken Leistungserwartungen in der Organisation zu öffnen. Wie die Beispiele ukrainischer Machteliten (vgl. Zimmer 2006: 29ff.), *blat*-Korruption in Russland (vgl. Ledeneva 1998) und *Guanxi*-Netzwerken in China (vgl. Yang 1994) zeigen, findet sich eine solche Situation häufiger vor, als zunächst angenommen.³² Ursächlich mag ein Verkennen des hohen Freiheitsgrades der Entscheidung über die sachliche Grenze der Mitgliedschaft sein, welches dazu führt, dass Organisationen, in denen

³² Ganz aktuell konnte Henning Günter die Kontinuität russischer *blat*-Netzwerk trotz allgemeiner Bekanntheit der Korruptionsausmaße feststellen (vgl. Günter 2012: 34).

offen wahrnehmbare und den Organisationserwartungen widersprechende Reziprozitätserwartungen beobachtbar sind, fälschlicherweise mit starken formalen Regeln assoziiert werden (vgl. Helmke/Levitsky 2004: 729).³³ Zumindest im Bereich aktuell werdender Netzwerkerwartungen können formale Regeln nicht als „stark“ bezeichnet werden. Die genannten Beispiele verdeutlichen, dass eine offene Kommunikation reziproker Leistungserwartungen in der Substitution bestehender formaler Erwartungen resultiert, sollten die Reziprozitätskommunikation in der Zeitdimension perpetuiert werden.

Folgen	Kleiner Entscheidungsrahmen	Großer Entscheidungsrahmen
	←-----→	
Konformität	Ausweitung der Informalität	Zunehmende Formalität
Widerspruch	Arkanität der Netzwerkerwartungen	Substitution formaler Erwartungen

Abb. 5

Nach der Systematisierung der Folgen struktureller Kopplung für die Organisation als Extrempunkte zweier Kontinuen stellt sich die Frage, welche Folgen struktureller Kopplung reflexiv für das Verhältnis von Organisation und Netzwerk zu erwarten sind. Entlang der nun entworfenen Typologie sollen im folgenden Kapitel diese Wirkungen untersucht und beschrieben werden.

4 Folgen – für das Verhältnis von Organisation und Netzwerk

An dieser Stelle werden die Auswirkungen der im vorherigen Abschnitt ausgearbeiteten „Typen der Veränderung“ auf die strukturelle Kopplung zwischen Organisation und Netzwerk untersucht. Ich gehe davon aus, dass in bestimmten Fällen eine qualitative Veränderung der Beziehung von Organisation und Netzwerk in der Zeitdimension erkennbar ist, die auf ein Verhältnis gegenseitiger Abhängigkeit hinausläuft. Dies legt den Begriff der *Interpenetration* für die Beschreibung spezifischer Organisation-Netzwerk-Relationen nahe.

Wie in Kapitel 2 dargestellt, ist eine notwendige Bedingung für die strukturelle Kopplung von Organisation und Netzwerk, dass mindestens ein Mitglied der Organisation auch Teilnehmer des Netzwerks ist resp. umgekehrt Netzwerkteilnehmer auch Organisationsmitglied ist. Aus dieser personellen Überschneidung zeigt sich die strukturelle Kopplung durch das Primat der Erwartungen des jeweils anderen Systems in einem Ereignis des Ausgangssystems. In welcher Form dieses spezifische Verhältnis von Organisation und Netzwerk nun durch die Folgen des Verhältnisses verändert wird, hängt wesentlich von den Auswirkungen der strukturellen Kopplung in der

³³ Hier liegt oft das bereits angesprochene Missverständnis formaler Erwartungen als niedergeschriebene Regeln zu Grunde.

Organisation ab. Daher soll die folgende Analyse durch die im vorigen Kapitel skizzierte Typologie strukturiert werden.

Sollte sich die Informalität in der Organisation durch den Einfluss reziproker Leistungskommunikation ausweiten, steigt die Frequenz von Ereignissen, in denen die strukturelle Kopplung sichtbar wird. Diese quantitative Zunahme an Ereignissen ist jedoch nicht zwingend Ausgangspunkt der qualitativen Veränderung der Organisation-Netzwerk-Relation. Die in Kapitel 3.3 dargestellten Beispiele für diese Folge struktureller Kopplung in der Organisation machen darüber hinaus deutlich, dass der Wandel der Beziehung von Organisation und Netzwerk in diesem Fall hoher Kontingenz unterliegt.³⁴ So ist die kommunale Verwaltung im Fall der Tempelgruppen nicht auf diese Netzwerke angewiesen, die Darstellung meritokratischer Prinzipien ist jedoch unabdingbar für Organisationen in Singapur.

Wenn wir in der Typologie voranschreiten und den nächsten Fall – den der Ausweitung formaler Erwartungen durch Reziprozitätserwartungen – betrachten, ist evident, dass eine Ergänzung der Formalstruktur um Netzwerkerwartungen eine zunehmende Abhängigkeit beider Systeme nicht ausreichend begründet. Natürlich können auf Seiten des Netzwerks Ansprüche an die Organisation gestellt werden, deren Erfüllung von dieser gewährleistet werden muss. Allerdings besteht für die Organisation durch den Rekurs auf die nicht-netzwerkinduzierten formalen Erwartungen die Möglichkeit auf das Netzwerk zu verzichten. Dass eine solche Trennung – ebenso wie im vorherigen Fall – nicht einfach ist, wird durch die koordinativen und legitimierenden Leistungen von Netzwerken für die Organisation deutlich (vgl. Kraft 2012).

Sollten die Netzwerkerwartungen allerdings nur verdeckt kommuniziert werden können, darf zumindest die Möglichkeit einer gegenseitigen Abhängigkeit auf Seiten der Organisation ausgeschlossen werden. Denn selbst wenn die arkanen Netzwerke von der Organisation abhängen, kann diese in ihrer formalen Struktur nicht eingeschränkt werden. Das oben genannte Dopingbeispiel macht deutlich, dass zwar das Erfüllen verschiedener Organisationszwecke durch eine Auflösung der strukturellen Kopplung erschwert werden kann, wobei mir kein empirisches Beispiel bekannt ist, dass die Organisation selbst *hierdurch* gefährdet würde. Die arkanen Netzwerke stellen bloß insofern eine Gefahr für die Organisation dar, als dass bei Beleuchtung dieser spezifischen Organisation-Netzwerk-Beziehung erstere durch ihre Umwelt in Frage gestellt werden kann und dann unter Druck aufgelöst werden muss.³⁵ Dieser Fall ist jedoch kein Beispiel gegenseitiger Abhängigkeit, da die Organisation in

³⁴ Dies ist also auch ein gutes Beispiel dafür, dass nicht jede soziale Entwicklung kausal determiniert ist.

³⁵ Dies macht das Beispiel des „Team Telekom“ im Radsport deutlich. Durch die Verknüpfung mehrerer Teammitglieder mit Dopingvorwürfen zieht sich der Hauptsponsor aus der Finanzierung zurück (vgl. Litter 2008).

ihrer Existenz nicht von den arkanen Netzwerken abhängt, sondern davon, ob diese durch Dritte sichtbar gemacht werden.

Wie oben bereits angedeutet, liefert jedoch der letzte Fall eine hohe Wahrscheinlichkeit für gegenseitige Abhängigkeit von Organisation und Netzwerk. Sollte ein Netzwerk tatsächlich die formalen Erwartungen einer Organisation sukzessive substituieren, so kann diese zunehmend weniger auf nicht-netzwerkinduzierte formale Erwartungen rekurrieren und gerät somit schrittweise in eine Abhängigkeit von diesem Netzwerk. Nur weil sich umgekehrt Netzwerke unter dem Gesichtspunkt der über Adressen zugänglich werdenden Optionen und Möglichkeiten konstituieren (vgl. Bommers/Tacke 2011: 31), und damit durch die Ausstattung der Adressen des Netzwerks mit Ressourcen der Organisation letztere für das Netzwerk wichtig sind, ist umgekehrt eine Abhängigkeit des Netzwerks von der Organisation aber nicht unvermeidlich. Dieser Fall zeigt jedoch, dass zumindest von Seiten der Organisation eine Veränderung der Qualität in der Organisation-Netzwerk-Relation unumgänglich ist. Wenn nun auch das Netzwerk von der Organisation abhängen sollte, wie es in Kapitel 3.3 unter anderem in den Beispielen von blat und Guanxi deutlich wird, läuft die strukturelle Kopplung von Organisation und Netzwerk in der Zeitdimension auf ein Verhältnis gegenseitiger Abhängigkeit hinaus. Nach Luhmann lässt sich eine derartige strukturelle Kopplung als Interpenetration beschreiben (vgl. Luhmann 1977).

Dieses Kapitel hat gezeigt, dass die Folgen der strukturellen Kopplung für das Verhältnis von Organisation und Netzwerk äußerst kontingent sind und diese Kontingenz auch durch eine Analyse entsprechend der in 3.3 aufgestellten Typologie kaum reduziert werden kann. Lediglich in den letzten beiden Fällen ist sichtbar, dass unter bestimmten Bedingungen gegenseitige Abhängigkeit gar nicht erst entstehen kann bzw. eine äußerst wahrscheinliche Folge ist. Außerdem wurde sichtbar, dass spezifische Organisation-Netzwerk-Relationen mit dem systemtheoretischen Begriff der Interpenetration erklärt und beschrieben werden können.

5 Schluss

Was ist nun das Eigenartige in der Beziehung von System und Umwelt? In dieser Arbeit habe ich durch die Beschreibung des Verhältnisses von Organisation und Netzwerk als strukturell gekoppelt zeigen können, mit welchen Folgen die Umwelt der Organisation innerhalb des Systems verarbeitet wird. Aber was ist daran nun eigenartig?

Zunächst ist eine Beobachtung der Organisation-Netzwerk-Relation als strukturell gekoppelt ungewöhnlich. Diese Perspektive auf ein häufig in der Literatur behandeltes Phänomen treibt die systemtheoretische Beschreibung von Netzwerken als Systeme auf die Spitze – mit eigenartigen

Nebeneffekten. Über den Rekurs auf Erwartungen und die Unterscheidung von Organisationserwartungen und Reziprozitätserwartungen des Netzwerks konnte gezeigt werden, dass Organisation und Netzwerk dann strukturell gekoppelt sind, wenn sich in einem Ereignis das Primat der Erwartungen des jeweils anderen Systems manifestiert. Mithin wird auch in der Organisation die reziproke Leistungskommunikation der Netzwerke aktuell – und das trotz operativer Geschlossenheit beider Systeme.

Mit dem Entscheidungsrahmen der Organisationsmitglieder über die innere Rahmung ihrer Rolle und dem Verhältnis von Organisations- zu Netzwerkerwartungen, wurden zwei Dimensionen identifiziert, welche die Folgen der Reziprozitätskommunikation in der Organisation systematisieren und unterscheiden. Auch hier manifestiert sich erst in der sukzessiven Formalisierung von Netzwerkerwartungen oder der Substitution bestehender Formalität das Eigenartige in der Beziehung von Organisation und Netzwerk. Erwartungsgemäß wurde zudem die Ausweitung informaler Erwartungen in der Organisation, als Modus der Behandlung von Netzwerkerwartungen, die jedoch nicht zur Mitgliedschaftsbedingung erhoben werden, bestätigt. Auch die Arkanität von Reziprozitätserwartungen innerhalb der Organisation wurde unter dem Aspekt devianter Erwartungen, verknüpft mit geringer Varianz formaler Strukturen, beleuchtet. Ferner zeigen die Folgen struktureller Kopplung für die Beziehung von Organisation und Netzwerk, dass sogar gegenseitige Abhängigkeit in Form von Interpenetration möglich ist: Die Systemtheorie eröffnet dergestalt eine Perspektive auf dieses eigenartige Phänomen.

Hier ist jedoch zugleich augenfällig, welch großen Forschungsbedarf die Organisation-Netzwerk-Relation auch künftig noch beanspruchen wird. Ausgehend von der strukturellen Kopplung muss ein Zusammenhang mit den gesellschaftlichen Strukturen hergestellt werden: Eine Antwort auf die Frage, welche gesellschaftlichen Strukturen eine Befolgung von Netzwerkerwartung in der Organisation – und damit die strukturelle Kopplung beider Systeme – begünstigen, steht ebenso aus, wie eine Analyse des Zusammenhangs zwischen der Größe des Entscheidungsrahmens über die innere Rahmung einerseits und der gesellschaftlichen Differenzierungsform resp. der Durchsetzung funktionaler Differenzierung andererseits. Variierende Bedingungen des gesellschaftlichen Kontexts insgesamt müssen mit der Forschung zu Organisation-Netzwerk-Beziehungen verknüpft werden, um auch aus weltgesellschaftlicher Perspektive Erklärungen für Phänomene regionaler Korruption und Nepotismus zu finden.³⁶ Selbst ohne auf die Weltgesellschaft rekurrieren zu müssen, steht eine detaillierte Beschreibung der Folgen struktureller Kopplung für das Netzwerk noch aus. Zugleich bieten sich mit der Beschreibung spezifischer Organisation-Netzwerk-Relationen unter dem Topos

³⁶ Vgl. für das klassische Beispiel im Mezzogiorno Luhmann 1995b.

der Interpenetration fruchtbare Zusatzperspektiven für die systemtheoretische Organisations- und Netzwerkforschung.

Literatur

- Baraldi, C., G. Corsi & E. Esposito, 1998: GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bommes, M. & V. Tacke, 2011: Das Allgemeine und das Besondere des Netzwerkes. S. 25–50 in: M. Bommes & V. Tacke (Hrsg.), Netzwerke in der funktional differenzierten Gesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bönisch, J., 2008: Kopfgeld für Kollegen. <http://www.sueddeutsche.de/karriere/mitarbeiter-werben-mitarbeiter-kopfgeld-fuer-kollegen-1.588368>. Zuletzt geprüft am 27.03.2012.
- Bora, A., 2002: "Wer gehört dazu?" Überlegungen zur Theorie der Inklusion. S. 60–84 in: K.-U. Hellmann & R. Schmalz-Bruns (Hrsg.), Theorie der Politik. Niklas Luhmanns politische Soziologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bueger, C. & F. Gadinger, 2012: Die Formalisierung der Informalität: Praxistheoretische Überlegungen. http://bueger.info/documents/Bueger_and_Gadinger_2012_Informality.pdf. Zuletzt geprüft am 27.03.2012.
- Colignon, R.A. & C. Usui, 2003: Amakudari. The hidden fabric of Japan's economy. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- Epstein, L. & J. Knight, 1998: The choices justices make. Washington, D.C.: CQ Press.
- Gouldner, A.W., 1960: The Norm of Reciprocity. A Preliminary Statement. American Sociological Review 25: 171–178.
- Günter, H., 2012: Im Spannungsfeld von Netzwerken und funktionaler Differenzierung. Das blat-Vermächtnis in seinen heutigen Auswirkungen auf das russische Erziehungssystem betrachtet. Unveröffentlichte Bachelorarbeit. Bielefeld.
- Hamilton-Hart, N., 2000: The Singapore state revisited. The Pacific Review 13: 195–216.
- Helmke, G. & S. Levitsky, 2004: Informal Institutions and Comparative Politics: A Research Agenda. In: Perspectives on Politics 2: S. 725–740.
- Hiller, P., 2005: Korruption und Netzwerke. Konfusionen im Schema von Organisation und Gesellschaft. Zeitschrift für Rechtssoziologie 26: 57–77.
- Holzer, B., 2006: Spielräume der Weltgesellschaft: Formale Strukturen und Zonen der Informalität. S. 259–279 in: T. Schwinn (Hrsg.), Die Vielfalt und Einheit der Moderne. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Holzer, B., 2007: Wie »modern« ist die Weltgesellschaft? Funktionale Differenzierung und ihre Alternativen. Soziale Systeme 13: 357–368.

- Human, S.E. & K.G. Provan, 2000: Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. *Administrative Science Quarterly* 45: 327.
- Jann, B., 2003: Old Boy Network: Militärdienst und ziviler Berufserfolg in der Schweiz. *Zeitschrift für Soziologie* 32: 139–155.
- Japp, K., 2007: Regionen und Differenzierung. *Soziale Systeme* 13: 185–195.
- Japp, K., 2011: Zur Bedeutung von Vertrauensnetzwerken für die Ausdifferenzierung politischer Kommunikation. S. 261–286 in: M. Bommers & V. Tacke (Hrsg.), *Netzwerke in der funktional differenzierten Gesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kraft, D., 2012: Netzwerkorganisation. S. 359–380 in: M. Apelt & V. Tacke (Hrsg.), *Organisationstypen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühl, S., 2005: Organisationen in der Weltgesellschaft. http://www.unibielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/pdf/Paper2.2005.-Organisationen-in-der-Weltgesellschaft.pdf.
- Kühl, S., 2011: Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ledeneva, A.V., 1998: Russia's economy of favours. Blat, networking and informal exchange. Cambridge: Cambridge University Press.
- Levitt, B. & J.G. March, 1988: Organizational Learning. *Annual Review of Sociology* 14: 319–338.
- Litter, J.-F., 2008: Das T-Mobile Team. S. 185–198 in: L. Nuschke (Hrsg.), *Quo vadis Radsport? Die "Skandalsportart" zwischen Doping und Sponsoren*. Göttingen: Sierke.
- Luhmann, N., 1995a: Inklusion und Exklusion. S. 237–264 in: N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch*. Opladen [u.a.]: Westdt. Verl.
- Luhmann, N., 1995b: Kausalität im Süden. *Soziale Systeme* 1: 7–28.
- Luhmann, N., 1964[1999]: *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N., 1977: Interpenetration - Zum Verhältnis personaler und sozialer Systeme. *Zeitschrift für Soziologie* 6: 62–76.
- Luhmann, N., 1984: *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N., 1990: *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N., 2000: *Organisation und Entscheidung*. Opladen [u.a.]: Westdt. Verl.
- Mayntz, R., 1958: *Die soziale Organisation des Industriebetriebes*. Stuttgart: Enke.
- Moreno Ocampo, L., 2002: Corruption and democracy: The Peruvian case of Montesinos. *ReVista*: 26–29.

- Neves, M., 2012: Komplexitätssteigerung unter mangelhafter funktionaler Differenzierung: Das Paradox der sozialen Entwicklung Lateinamerikas. S. 17–27 in: P. Birle, M. Dewey & A. Mascareño (Hrsg.), *Durch Luhmanns Brille*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nielsen, R.P., 2003: Corruption Networks and Implications for Ethical Corruption Reform. *Journal of Business Ethics* 42: 125–149.
- Peez, G., 2004: Beurteilen und Bewerten im Kunstunterricht. *Kunst + Unterricht*: 4–11.
- Spencer Brown, G., 1979: *Laws of Form*. New York: Dutton.
- Tacke, V., 2000: Netzwerk und Adresse. *Soziale Systeme* 6: 291–320.
- Tacke, V., 2008: Neutralisierung, Aktualisierung, Invisibilisierung. Zur Relevanz von Geschlecht in Systemen und Netzwerken. S. 253–289 in: S.M. Wilz (Hrsg.), *Geschlechterdifferenzen — Geschlechterdifferenzierungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Tacke, V., 2011: Systeme und Netzwerke - oder: Was man an sozialen Netzwerken zu sehen bekommt, wenn man sie systemtheoretisch beschreibt. *Netzwerke, Systemtheorie und Soziale Arbeit. Journal der dgssa* 2: 6–24.
- Tolstoi, L.N., 1952: *Anna Karenina*. Moskau: Gos.Izd.Chud.Lit.
- Tsai, L.L., 2002: Cadres, Temple and Lineage Institutions, and Governance in Rural China. *The China Journal* 48: 1–27.
- Werron, T., 2009: *Der Weltsport und sein Publikum. Zur Autonomie und Entstehung des modernen Sports*. Weilerswist: Velbrück Wiss.
- Werron, T., 2011: Versteckte Netze. Netzwerke im Licht der Unterscheidung öffentlich/geheim. S. 213–240 in: M. Bommers & V. Tacke (Hrsg.), *Netzwerke in der funktional differenzierten Gesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wimmer, H., 2000: *Die Modernisierung politischer Systeme. Staat, Parteien, Öffentlichkeit*. Wien: Böhlau.
- Yang, M.M.-h., 1994: *Gifts, favors, and banquets. The art of social relationships in China*. Ithaca [u.a.]: Cornell Univ. Press.
- Zimmer, K., 2006: *Machteliten im ukrainischen Donbass. Bedingungen und Konsequenzen der Transformation einer alten Industrieregion*. Münster: LIT.

Erklärung zur Eigenständigkeit der Arbeit

Der Unterzeichnende versichert, dass er die vorliegende schriftliche Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die von ihm angegebenen Hilfsmittel benutzt hat. Die Stellen der Arbeit, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinne nach entnommen sind, wurden in jedem Fall unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht. Dies gilt auch für beigegebene Zeichnungen, bildliche Darstellungen, Skizzen und dergleichen. Dem Unterzeichnenden ist bewusst, dass jedes Zuwiderhandeln (Einreichen einer Arbeit, die wörtlich oder nahezu wörtlich, ganz oder zu Teilen aus einer Arbeit oder mehreren Arbeiten [publiziert im Internet, in Zeitschriften, Monographien etc.] anderer übernommen ist) als Täuschungsversuch (siehe § 18 BPO) gelten kann, der die Bewertung der Arbeit mit „nicht ausreichend“ zur Folge hat.

Ort, Datum

Unterschrift