

---

# GRUPPENVERHÄLTNISSE IN UNTERNEHMEN


Welche Funktionen erfüllen Cliques in Arbeitsorganisationen?

---

Hausarbeit an der Universität Bielefeld

Fakultät für Soziologie

Greta Herzogenrath

 [herzogenrath@uni-bielefeld.de](mailto:herzogenrath@uni-bielefeld.de)

## Inhaltsverzeichnis

1. Untersuchungsgegenstand und Forschungsfrage der Arbeit	1
2. Unternehmen als Organisationen	3
2.1. Begründung der Theorieauswahl	3
2.2. Unternehmen als soziale Systeme	4
2.3. Unternehmen als Arbeitsorganisationen	6
2.3.1. Formalisierung von Erwartungen	7
2.3.2. Grenzen der Formalisierung	10
2.3.3. Entscheidungsprogramme	13
3. Die faktische Kontaktstruktur eines Unternehmens	14
3.1. Cliquesbildung in Unternehmen	17
4. Funktion der Clique für das Unternehmen	18
5. Funktion der Clique für die Interaktionsteilnehmer	21
6. Fazit	26
7. Literatur	28

## 1. Untersuchungsgegenstand und Forschungsfrage der Arbeit

Ob in der industriellen Produktion, der Verwaltung oder dem Unternehmen – im Rahmen der Erwerbsarbeit findet außerhalb der formal gesetzten Struktur und Mitarbeiterhierarchie Kommunikation zwischen den Mitgliedern der jeweiligen Organisation statt. Fest angestellte Mitarbeiter wissen genau, welcher Vorgesetzte eher den frühen Feierabend bewilligt, welcher Kollege gerne bei Zeitdruck hilft und an wen man unbeliebte Aufgaben abgeben kann. Mitunter finden zwischen Mitarbeitern auch Gespräche über persönliche Themen statt. Wie ist dieser Kommunikationstypus im Arbeitskontext einzuordnen?

Thema der Hausarbeit ist die Entstehung informaler Gruppen oder Cliques im Arbeitskontext von Unternehmen als Arbeitsorganisationen. Organisationssoziologisch lässt sich das Unternehmen als Organisation fassen, welche ihre Mitglieder unter bestimmten Bedingungen einstellt. Diese Rahmenbedingungen des Arbeitsverhältnisses sind die sachlich generalisierten Verhaltenserwartungen, die in der Rolle des Organisationsmitgliedes zusammenlaufen. Das Phänomen der persönlichen Kommunikation zwischen Mitarbeitern ist genau deshalb interessant, weil die Berufsrolle ebendiese ausklammert und somit die Organisation indifferent gegenüber Rücksichtnahme auf individuellen Anliegen und Interessen macht. Trotzdem findet sich Informalität immer im Kontext formalisierter Strukturen wieder. Beide Strukturationsprinzipien sind wechselseitig miteinander verbunden und interdependent (vgl. Gukenbiel 1980: 93f.)

Aus diesen Beobachtungen leitet sich die Forschungsfrage der Hausarbeit ab: *Welche formalen Strukturen einer Arbeitsorganisation bedingen persönliche Kommunikation zwischen Systemmitgliedern und welche Funktionen hat die Entstehung informaler Gruppenverhältnisse für Mitarbeiter und Unternehmen?*

Im ersten theoretischen Teil der Arbeit wird in Anlehnung an Kette und Luhmann hergeleitet, dass es sich bei Unternehmen um Organisationen handelt. Hier wird die Entstehung der Mitgliedsrolle in Unternehmen beleuchtet. Die Kopplung von Erwartungen an die Mitgliedschaft als Prozess der Formalisierung ist hierbei Ausgangspunkt für eine detaillierte Beschreibung der flexiblen und festen Anteile der Mitgliedsrolle sowie für die Folgen der Formalisierung. Darauf aufbauend wird im zweiten Teil der Arbeit die wechselseitige Abhängigkeit formaler und informaler Strukturen für den speziellen Fall des Unternehmens als Organisation untersucht. Hauptaugenmerk liegt hier auf der Notwendigkeit der Informalität für den Systemerhalt. Für die Anwendung der umrissenen Begriffe auf den Untersuchungs-

gegenstand der informalen Gruppenverhältnisse im Arbeitskontext liefert eine Trennung der zwei untersuchten Dimensionen Arbeitsteam und Clique sowie eine möglichst genau und zielführende Begriffsbestimmung der informalen Clique die Grundlage.

Der analytische Teil der Arbeit dient einerseits der Darstellung der Funktionen ebendieser Cliquen im Arbeitskontext für das Individuum als Systemmitglied. Hier wird herausgearbeitet, welche Formalstrukturen einen Darstellungsüberschuss in der Interaktion im Arbeitskontext produzieren und wie die mangelnden Darstellungsmöglichkeiten in Form der Berufsrolle durch ein Ausweichen auf Informalität kompensiert werden. Dieser Argumentation folgend erfüllt die informale Clique im Unternehmen für das Individuum die Funktion der Stabilisierung des Ichs. Durch die Auslegung des Konzepts der Gruppe nach Neidhardt wird hier deutlich, mit welcher Einschränkung diese These vertreten werden kann. Andererseits wird hier die Bildung der Cliquen aus der Perspektive der Organisation beleuchtet und die Funktion der Informalität speziell auf informale Gruppenbildung bezogen. Demnach tragen informale Cliquen zur Stabilität des Systems bei, indem sie als Kommunikationsraum dienen, in welchem informale Erwartungen produziert und reproduziert werden. Diese Erwartungen können nur durch solche Cliquen aufrechterhalten werden, da sie nicht formalisierbar sind.

These der Arbeit ist, dass in Unternehmen als Organisationen formale und informale Strukturbildungsprinzipien vorzufinden sind, da diese in Wechselbeziehung zueinander stehen. Die generalisierten Verhaltenserwartungen in Form der Berufsrolle klammern persönliche Kommunikation aus den Mitgliedschaftsbedingungen aus und machen das System ihnen gegenüber indifferent. Die Engführung der Berufsrolle führt zu einem Darstellungsüberschuss in der Interaktion zwischen Systemmitgliedern, welcher der Person an sich zugerechnet wird. Die wechselseitige Abhängigkeit und das Zusammenspiel der formalen und informalen Verhaltenserwartungen wird besonders daran deutlich, dass dieser Darstellungsüberschuss nicht entstünde, wenn persönliche Kommunikation als Mitgliedschaftsbedingung formalisiert würde. Informale Gruppenverhältnisse im Arbeitskontext entstehen also genau deshalb, weil sie nicht erwartet werden dürfen. Es können zwei Funktionen der informalen Cliquenbildung festgestellt werden. Zum einen hat Freundschaft eine stabilisierende Funktion für das Organisationsmitglied im Sinne der Stabilisierung des Ichs. Zum anderen ist die Ausbildung informaler Erwartungen essentiell für die formale Organisation, weil sie den Teil der Handlungserwartungen abdecken, der nicht mit der Mitgliedsrolle

erfasst werden kann und somit zum Systemerhalt beiträgt. Darüber hinaus können Organisationen durch Cliquenbildung die Negierung ihrer Norm durch Mitglieder kompensieren, indem diese Ablehnung verdeckt bleibt und keinen Austritt aus der Arbeitsorganisation notwendig macht.

## 2. Unternehmen als Organisationen

Da die Forschungsfrage auf persönliche Kommunikation im Arbeitsumfeld abzielt, ist vorab eine Erfassung dieses Kontextes notwendig. Dazu erfolgt in diesem Kapitel eine Beschreibung von Unternehmen als Arbeitsorganisationen. Diese Einordnung erfolgt auf systemtheoretischer Grundlage, deren Auswahl zuvor kurz begründet werden soll. Nach diesen Ausführungen wird mit Rekurs auf die Forschungsfrage herausgearbeitet, welche Strukturen einer Arbeitsorganisation<sup>1</sup> hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Bildung informaler Cliquen untersucht werden.

### 2.1. Begründung der Theorieauswahl

Zur Untersuchung der Forschungsfrage wird in dieser Arbeit eine systemtheoretische Perspektive in Anlehnung an Niklas Luhmann eingenommen. Ein Vorteil dieser Sichtweise für das vorliegende Thema ist, dass nicht die faktisch zugeschriebene Macht und Weisungsbefugnis der Organisation untersucht wird. Luhmann zeigt auf, welche Folgen die Formalisierung von Erwartungen für die Strukturbildung in einer Organisation haben. Die Systemtheorie erlaubt hier einen Blick auf die Wechselbeziehung zwischen formalen und informalen Strukturen der Organisationen, welche hier im Fokus stehen. Denn neben dem Organisationszweck orientiert sich das Unternehmen auch an seinem Fortbestand. Die funktionale Systemtheorie ist nach Luhmann ein Werkzeug, mit Hilfe dessen die Probleme der Bestandserhaltung dargestellt werden können (vgl. ebd. 1964: 55). Der Zweck eines Unternehmens sowie die Herrschafts- und Machtverhältnisse, wie sie die formale Struktur vorschreibt, sind hier keine Leitbilder. Als Bündel formalisierter Erwartungen ist die Rolle des Mitglieds einer Arbeitsorganisation ein ausschlaggebender Faktor für die daraus resultieren-

---

<sup>1</sup> In dieser Arbeit werden nur (Wirtschafts)Unternehmen als Arbeitsorganisationen betrachtet. Der Definition nach fallen unter diesen Begriff andererseits auch Non-Profit-Organisationen, Verwaltungen, etc. Die Engführung ist hier interessengeleitet. Ergebnisse können mit Rückgriff auf den Organisationbegriff auch auf ihre Gültigkeit hinsichtlich anderer Organisationformen untersucht werden.

den Leerräume, welche durch informale Erwartungen gefüllt werden. Im Laufe der Arbeit wird detaillierter herausgestellt, wie sich Kollegialität und Cliquenbildung als informale Phänomene zu der Formalstruktur eines Unternehmens verhalten. Die funktionale Analyse geht in dieser Arbeit vorrangig der Frage nach, welche Funktion diese Phänomene für das Individuum aber auch auf die Organisation haben. Vor allem letzteres lässt sich aus systemtheoretischer Perspektive gut erfassen, da in dieser Hausarbeit nicht die gesamtgesellschaftliche Relevanz der Organisation, sondern ihre interne Struktur im Vordergrund steht (vgl. Kette 2012: 22).

Der Nutzen, den ein einzelner Mitarbeiter oder eine einzelne Mitarbeiterin aus der tatsächlichen Kontaktstruktur des Unternehmens ziehen kann, wird mit Rückgriff auf das Konzept der Freundschaft nach Tenbruck beleuchtet. Diese Beschreibung erfolgt zusammen mit dem Vergleich der zu beobachtenden informalen Phänomene mit dem Begriff der Gruppe nach Neidhardt. Hier sind nicht alle Aspekte des vorliegenden Konzeptes anwendbar, sodass einige Einschnitte vorgenommen werden müssen. Im Vordergrund der Analyse steht nicht die Klassifizierung der Kommunikation in Cliquen, sondern die Strukturen, welche zu ihrer Entstehung beitragen und die Funktion, welche sie für die Interaktionsteilnehmer erfüllen.

Die in dieser Arbeit skizzierten Aspekte der theoretischen Grundlagen erheben keineswegs den Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sind nach ihrem Beitrag zur Antwort auf die Forschungsfrage ausgewählt.

## 2.2. Unternehmen als soziale Systeme

Um auf systemtheoretischer Grundlage darzustellen, inwiefern Unternehmen als Organisationen zu verstehen sind, ist die Ausführung einiger Grundannahmen der Systemtheorie nach Luhmann notwendig. Die folgenden Unterkapitel dienen der Klärung des Begriffes des sozialen Systems, dessen besonderen Typus die Organisation darstellt. Die grundlegenden Strukturbildungsprozesse werden hier allgemein dargestellt und anschließend auf Organisationen bezogen.

Nach Luhmann (vgl. ebd. 1964: 24ff.) besteht jedes System aus Handlungszusammenhängen, die sich auch aus der Sicht der Systemumwelt sichtbar abgrenzen lassen. Diese Handlungen sind also sinnhaft aufeinander bezogen, sie sind „sinnhaft aufeinander verwei-

sende Elemente“ (vgl. Drepper. 2003: 44). Die sich so bildende Struktur des Systems verleiht ihm eine zeitliche Dauer und eine Invarianz gegenüber seiner Umwelt. Soziale Systeme können also dann identifiziert werden, wenn eine klare Unterscheidung von Innen und Außen auf das System sowohl wissenschaftlich als auch alltagsweltlich angewendet werden kann. Die so sichtbar werdende Grenze, die das System von seiner Umwelt trennt und beide Seiten gleichermaßen miteinander verbindet, produziert und reproduziert das System immerwährend selbst. Diese Grenze ist relativ indifferent gegenüber Veränderungen in der Systemumwelt. Ausschlaggebender Mechanismus dafür ist die Generalisierung von Erwartungen (vgl. Luhmann 1964: 54ff.), welche in Kapitel 2.3.1 detaillierter aufgegriffen wird.

Folgt man dieser Bedingung des wechselseitigen sinnhaften Bezugs für die Zurechnung einer Handlung zu einem System, beschreibt sie die Grenze des Sozialsystems aus einer anderen Sicht. Alle Handlungen, die nicht sinnhaft an die systeminternen Elemente anknüpfen können, werden diesem nicht zugerechnet und vom System auch nicht als solche erkannt. Sozialsysteme sind folglich Handlungssysteme (vgl. ebd. 1964: 23f.). Sie sind zu unterscheiden von Personalsystemen<sup>2</sup>. Dieser Begriff beschreibt Individuen, welche zwar in ein Handlungssystem eingeflochten sein können, jedoch nicht als vollständige Person. In ein soziales System sind immer nur Handlungen der Personalsysteme eingebettet. Die Handlung einer Person kann dabei auch in mehrere Systeme einfließen. Obwohl es die gleiche Handlung bleibt, wird sie verschieden bearbeitet (vgl. ebd. 1964: 59). Durch die systeminterne Bearbeitung variiert die Zurechnung der Handlung. Diese lässt sich nun dem Handlungssystem und nicht mehr dem Personalsystem zuschreiben. Welche Handlungen eines Personalsystems in das Handlungssystem fließen, kann über die Generalisierung von Erwartungen beeinflusst werden. Die so erfolgende Ordnung der Handlungserwartungen verleiht dem System eine „innere Verbundenheit“ und eine „äußere Bestandsfähigkeit“ (ebd. 1964: 25) indem die Grenze des Systems reproduziert und stabilisiert wird. So erhält das System selbst die Innen-Außenunterscheidung und sorgt selbst für den Bestand und den Erhalt der inneren Ordnung. Dieser Prozess enthält bestimmte Probleme, die in der funktionalen Analyse sozialer Systeme zum Ausdruck kommen. Nach Luhmann ist deshalb jedes Systemproblem auf ein Problem der Erwartungsstabilisierung zurückzuführen (vgl. ebd. 1964: 27). Die Stabilisierung von Erwartungen und die Grenzziehung durch Zugehörigkeit

---

<sup>2</sup> Gebräuchlich ist in späteren Ausführungen auch der Begriff des psychischen Systems.

sind besonders auffällige Merkmale des Systemtypus der Organisation. Im Folgenden wird beleuchtet, welche Bedeutung diesen Mechanismen bei der Strukturbildung zukommt.

### 2.3. Unternehmen als Arbeitsorganisationen

Die Skizzierung von Unternehmen als ein Typ der Arbeitsorganisationen erfolgt in Anlehnung an Kette (vgl. ebd. 2012: 21.ff) und Luhmann (vgl. ebd. 2005: 9ff.). Sie geht zwei Fragen nach. Zum einen stellt sich die Frage, inwiefern Unternehmen als Organisationen zu betrachten sind, also welche Merkmale sie von anderen Systemtypen unterscheiden (Kapitel 2.3.1). Zum anderen ist herauszuarbeiten, wie sich Unternehmen als Arbeitsorganisationen von anderen Organisationen unterscheiden (Kapitel 2.3.2). Zusammengefasst dargestellt wird in diesem Kapitel die Klassifizierung von Unternehmen als Organisationen von anderen sozialen Systemen abgegrenzt und in sich differenziert dargestellt.

Die oben bereits erläuterte differenztheoretische Sichtweise auf soziale Systeme hebt die Bedeutung der Identifizierung und Reproduktion der systemeigenen Grenzen hervor. Dies gilt nach Luhmann für alle sozialen Systeme auf allen Ebenen. Die Selektionsprinzipien und Grenzziehungsmechanismen sind jedoch verschiedene. Auf der Ebene des Gesellschafts-systems wird die Grenze anhand der Erreichbarkeit durch Kommunikation gezogen. Interaktionssysteme auf der unteren Ebene dieses Modells ziehen ihre Grenze durch Anwesenheit. Zwischen diesen beiden Typen von sozialen Systemen finden sich Organisationen. Dieser Systemtypus zieht die Grenze zwischen sich und der Systemumwelt durch die frei wählbare Mitgliedschaft. Im Verlauf der Arbeit wird sich zeigen, dass durch diesen Mechanismus die Notwendigkeit von Anwesenheit umgangen und die Verarbeitung von Kommunikation aus der Umwelt selektiert wird.

Kette hält zusammenfassend fest, dass sich die Reproduktion der Organisation innerhalb ihrer eigenen Grenzen darüber vollzieht, dass sich Entscheidungen an Entscheidungen anschließen. Entscheidungsprämissen legen hierbei fest, wie der Kommunikationsanschluss strukturiert ist. Der Autor unterscheidet in Anlehnung an Luhmann zwischen drei Arten der Entscheidungsprämissen in Arbeitsorganisationen, auf welche anschließend in umgekehrter Reihenfolge detaillierter eingegangen wird. Erstens regeln Entscheidungsprogramme, welche Entscheidungen in einer Organisation als normkonform und somit nicht hinterfragungswürdig gelten. Zweitens wirken Kommunikationswege in einer Organisation



beschränkend auf die Entscheidungsmöglichkeiten und drittens wird die Verantwortung für eine Entscheidung einem konkreten Entscheider zugeschrieben, womit das Personal ebenfalls als Entscheidungsprämisse gilt.

Um der Forschungsfrage der Arbeit nachzugehen liegt der Fokus auf dem Personal. Diesbezüglich steht die Frage nach den Besonderheiten einer Mitgliedschaft in einer Arbeitsorganisation im Vordergrund. Dazu wird der soziale Prozess der Formalisierung von Erwartungen genauer beleuchtet. Die daraus resultierenden Erkenntnisse über die Mitgliedschaft werden anschließend in Beziehung zu dem Aspekt der Kommunikationswege gesetzt. Leitfrage für dieses Unterkapitel sind: Welche Kommunikationswege gibt eine Organisation vor? Gibt es Abweichungen zwischen diesen Vorgaben und der realen Kommunikationsstruktur und wie entstehen diese? Anschließend wird sowohl die faktische als auch die formale Kontaktstruktur der Arbeitsorganisation mit Hinblick auf ihren Einfluss auf die Entscheidungsproduktion untersucht. Ziel ist es, durch diese theoretischen Vorüberlegungen Strukturen zu identifizieren, die die Bildung von informalen Gruppenverhältnissen in Arbeitsorganisationen begünstigen oder hemmen (Kapitel 3). Ebenfalls kann auf dieser Grundlage eine genaue Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands der Clique gegen die formal strukturierten Arbeitsteams einer Organisation vorgenommen werden (Kapitel 4).

### *2.3.1. Formalisierung von Erwartungen*

Ausgangspunkt der Überlegungen zu der Bildung von Systemen ist bei Luhmann das „fundamentale Gesetz menschlicher Gruppenbildung“ (ebd. 1964: 34). Diese Formulierung beschreibt die Beobachtung, dass wechselseitige Verhaltenserwartungen in einem gewissen Rahmen zuverlässig erfüllt und so zu normativen Erwartungen werden. Hier verortet Luhmann den „gemeinsamen Nenner“ (ebd. 1964: 34) der formalen sowie der informalen Strukturen sozialer Systeme. Dieser Prozess ist also nicht exklusiv für Organisationen, sondern vollzieht sich auch in locker gebundenen, nicht organisierten Systemen. Als normativ gelten Verhaltenserwartungen in solchen Sozialsystemen, wenn die Mitglieder in ihnen übereinstimmen. Kriterium für die Identifikation eines Systems als Organisation ist, dass die Anerkennung dieser normativen Verhaltenserwartungen Voraussetzung für die Mitgliedschaft ist. Diese Erwartungen sind formalisiert. Die Formalisierung beschreibt also den sozialen Prozess, in dem Verhaltenserwartungen an die Mitgliedschaft in der Organisation gekoppelt werden. Gemäß der Beschreibung der Ebenendifferenzierung nach Luhmann in

Kapitel 2.3 ist die Mitgliedschaft der Mechanismus, welcher die Grenz des Systems Organisation zieht. Es kann nur die Person Mitglied der Organisation werden, die die formalisierten Erwartungen anerkennt. Eine offene Ablehnung der formalen Erwartungen ist nicht möglich, ohne daraus die Konsequenz des Austritts zu ziehen. Nach Luhmann gelten Erwartungen also dann als formalisiert, wenn sie *„in einem sozialen System durch diese Mitgliedschaftsregel gedeckt sind, d.h. wenn erkennbar Konsens darüber besteht, daß die Nichterfüllung dieser Erwartungen mit der Mitgliedschaft unvereinbar ist.“* (ebd. 1964: 38, Hervorhebung durch den Verfasser). Demnach fallen alle weiteren, an die Mitglieder gerichteten aber nicht an die Mitgliedschaft gekoppelten Erwartungen aus den Bedingungen für einen Organisationseintritt heraus. Durch diese Formung einer Mitgliedsrolle wird die Grenze der Organisation mit Hilfe der Unterscheidung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern gezogen. Die Erwartungen an eingeflochtene Personalsysteme, die formale Geltung beanspruchen, bestimmen die Organisiertheit eines Systems, welche somit als graduelles Charakteristikum gesehen werden kann. Kein System ist vollständig formalisiert, im Sinne der vollständigen Formalisierung von Handlungserwartungen. Oder auch: Nicht alle für das System notwendigen Handlungserwartungen können an die Mitgliedschaft gebunden werden. Der Prozess der Formalisierung wird vielmehr dadurch getragen, dass einige spezielle Erwartungen ausgesondert und als Mitgliedschaftsbedingungen geltend gemacht werden (vgl. ebd. 1964: 38f.) In diesem Punkt unterscheidet sich die Organisation vom Gesellschaftssystem und von Interaktionssystemen.

Durch diesen Vorgang werden zwei relevante Probleme bearbeitet. Zum einen muss eine Organisation die Anerkennung bestimmter Verhaltensweisen durchsetzen. Wie Organisationen auch solche Erwartungen durchsetzen, welche nicht an die Mitgliedschaft gekoppelt sind und wie informales Verhalten doch durch die Formalstruktur beeinflusst wird, ist Teil des Kapitels 3. Zum anderen muss sie die eigenen Systemgrenzen identifizieren. Die Formalisierung ist der soziale Prozess, der das Problem der Beziehung und des Wechselspiels dieser zwei zu erbringenden Systemleistungen löst (vgl. Kieserling 2012: 131).

Das Phänomen der Bündelung von Verhaltenserwartungen in einer Organisation zu einer Mitgliedsrolle hat drei Effekte auf die Zugehörigkeit zu ebendieser. Erstens steht die Annahme der Mitgliedschaft zu einer Organisation symbolisch für eine Rolle, die im System eingenommen wird. Sie kann als ein *„abgesonderter Komplex an Verhaltenserwartungen“* (Luhmann 1964: 35) beschrieben werden. In Kapitel 2.3.2 wird vertiefend betrachtet, welche Verhaltenserwartungen nicht zu diesem Komplex zählen dürfen und können. Zweitens ist die

Mitgliedschaft eine „entscheidungsfähige Angelegenheit“ (ebd. 1964: 35), das heißt über sie kann bei Vorhandensein einer internen Führungsstruktur entschieden werden. Drittens ist die persönliche Anwesenheit der Mitglieder und ihre face-to-face Interaktion nicht mehr notwendig, um zu erkennen, welche Personen in das System eingeflochten sind. Die Zugehörigkeit muss nicht durch persönliches Erscheinen bekräftigt oder bestätigt werden. Somit agiert nicht jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin außerhalb der Büroräume als solcher oder solche, beendet aber auch die Mitgliedschaft nicht bei räumlicher Entfernung zum Arbeitsplatz.

Nun ist nicht jedes Mitglied der Organisation einfach nur Mitglied im Allgemeinen, sondern hat eine bestimmte Rollenkombination inne. Sowohl der Sachbearbeiter als auch der Manager sind Mitglied, müssen aber auch spezielle Erwartungen erfüllen. Die Spezifikation von Erwartungen bei gleichzeitiger Einhaltung der Mitgliedschaftsbedingungen, die für alle systemzugehörigen Personen gelten, wird in Organisationen durch verschiedene Anteile der Mitgliedschaftsrolle erreicht (vgl. ebd. 1964: 46ff.). Ausgangspunkt dieser Überlegungen ist, dass im Zuge der Formalisierung Verhaltenserwartungen an die Mitgliedschaft geknüpft werden, die für alle Mitarbeiter einer Arbeitsorganisation gelten. Dieser konstante Teil der Mitgliedsrolle umfasst auch die kommunikative Unterstützung der Erwartungen, die im Unternehmen formale Geltung beanspruchen. Diese Verhaltenserwartungen, die an die Mitgliedschaft geknüpft sind, dürfen nicht offen kommunikativ abgelehnt werden. Dies gilt für jedes Mitglied. Dazu gehört auch die Anerkennung der vorgezeichneten Hierarchie und der Weisungsbefugnis des Vorgesetzten. Diese Aspekte zeichnen die Bedingungen vor, unter denen sich der flexible Teil der Mitgliedsrolle, die Sonderrolle, ausbildet. Sie sind abhängig vom gegebenen Rahmen. Die Anerkennung des Vorgesetzten bewirkt, dass auch dessen Erwartungen anerkannt und möglichst erfüllt werden. Ein offener Ausspruch der Missbilligung von Weisungen kann nicht konfliktlos mit der Anerkennung der organisationalen Hierarchie einhergehen. An dieser Stelle soll nochmals betont werden, dass die formalisierten Erwartungen in Form der Mitgliedschaftsrolle nur einen Teil der Struktur der Organisation darstellen.

Die Mitgliedsrolle ist „Prämisse für Ein- und Austrittsentscheidungen“ (ebd. 1964: 39). Die Vor- und Nachteile einer Mitgliedschaft können abgewogen werden, da anhand der Mitgliedsrolle und der damit einhergehenden Identifikation von Innen und Außen Vor- und Nachteile der Zugehörigkeit zum System erkennbar werden. Darüber hinaus ist die Mit-

gliedsrolle als generalisierter intermediärer Mechanismus zu verstehen (vgl. ebd. 1964: 43). Anhand der formalisierten Erwartungen kann nicht nur die Grenze des Systems identifiziert werden, sondern auch die Grenze der Mitgliedschaft. Jede systemzugehörige Person kann bei Betrachtung der Mitgliedsrolle beantworten, was zu der Mitgliedschaft gehört und was in der Organisation von Personen erwartet wird. Im Umkehrschluss ist es auch möglich, Erwartungen zu identifizieren, die nicht formalisiert sind und somit zu erkennen, welche Verhaltensweisen von der Organisation nicht erwartet werden dürfen. Diese Grenze der Formalisierung wird im folgenden Unterkapitel genauer betrachtet.

Die Bündelung der formalisierten Erwartungen in der Mitgliedsrolle ist ein Mechanismus, der dazu beiträgt, dass die normativen Erwartungen (wie sie auch in lose gekoppelten sozialen Systemen vorkommen können) nicht nur für den Einzelnen eine Funktion erfüllen, sondern auch für das System, in dem sie gelten. Anders gesagt: Die zeitliche Generalisierung von Erwartungen in Form der Zuschreibung von Normqualität sorgt dafür, dass diese Erwartungen kontrafaktisch stabilisiert sind. Die Zusammenführung normativer Erwartungen in einer Mitgliedsrolle ist als Generalisierung in der sachlichen Dimension zu verstehen. Dies führt dazu, dass die Rolle als zusammenhängend und widerspruchsfrei erlebt wird. Hinzu kommt die Generalisierung in der sozialen Dimension. Die Rolle wird in eine Institution, in das Unternehmen eingebunden. So entsteht Konsens innerhalb einer Gruppe – hier: in der Gruppe der Mitglieder – über die Rolle. Diese Generalisierung von Verhaltenserwartungen (vgl. ebd. 1964: 55ff.) ist ausgenommen wichtig für den Systembestand, denn nur so kann eine Organisation relative Invarianz gegenüber ihrer Umwelt und somit gegenüber externen Einflüssen gewinnen. Damit ist diese Konsolidierung von Verhaltenserwartungen der Mechanismus, der aus einem Handlungszusammenhang ein soziales System entstehen lässt.

### *2.3.2. Grenzen der Formalisierung*

Um die Mitgliedschaft in einer Arbeitsorganisation beizubehalten ist also die Erfüllung bestimmter Erwartungen notwendig. So muss sowohl der feste als auch der flexible Anteil der Mitgliedsrolle ausgeführt werden. Bei der praktischen Betrachtung eines Arbeitsalltages drängt sich jedoch schnell der Eindruck auf, dass ein Großteil des Verhaltens der Mitglieder nicht formalisiert ist. Nicht jeder Teilschritt der Arbeit, nicht jeder Kontakt zwischen Mitarbeitern kann mit Bindung an die Mitgliedschaft erwartet werden. Warum es

Verhaltensweise gibt, die zwar notwendig sind aber nicht formal erwartet werden, wird bei Betrachtung der Grenzen der Formalisierung verständlich.

Kieserling (vgl. ebd. 2012: 131ff.) beschreibt Formalisierung als strukturell selektiven Mechanismus. Das bedeutet, dass nur jene Erwartungen formalisiert werden können, welche bestimmte Kriterien erfüllen. Die Erwartungen müssen zunächst vollständig expliziert sein. Somit ist die verständliche und genaue Ausführung notwendig um die Erwartung als Mitgliedschaftsbedingung voraussetzen zu können. Als zweites Kriterium führt Kieserling auf, dass die Erwartungen untereinander nicht inkonsistent sein dürfen. Das dritte Kriterium ist, dass die Erwartungen gesellschaftlich legal sind. Der Nachteil formalisierter Erwartungen – also von Erwartungen, die alle drei Kriterien erfüllen – ist nach Kieserling, dass sie das Fassungsvermögen und den Handlungsspielraum der Organisation eingrenzen. Er hält fest, dass „Konformität mit den formalen Strukturen offenbar nicht alle Probleme löst“ (ebd. 2012: 132). Dabei ist die inhaltliche Ausgestaltung der formalen Erwartungen unerheblich. Das Folgeproblem ergibt sich aus dem Prozess der Formalisierung an sich, nicht aus der einzelnen Erwartung. Jede Organisation ist also darauf angewiesen, dass Erwartungen erfüllt werden, die sie aber nicht an die Mitgliedschaft knüpfen kann. Somit wird deutlich, dass im Arbeitsalltag auch Erwartungen erfüllt werden müssen, deren Nichtbeachtung nicht mit Beendigung des Mitgliedschaftsverhältnisses sanktioniert werden können. Diese Erwartungen liegen außerhalb des Komplexes, der in der Mitgliedrolle gebündelt wird. Ersten zählt Kieserling (vgl. ebd. 2012: 132) dazu Erwartungen, die nicht publiziert werden können, weil sie nicht konform mit den Codes des Funktionssystems sind, an welchen sich die Programme der Organisation orientieren. Zweitens sortiert er hier auch Erwartungen ein, die der ausgewählten und nicht wahrheitsgemäßen Systemdarstellung dienen. Und drittens nennt er Erwartungen, die entgegen der organisationsinternen Hierarchie stehen.

In einer Organisation liegt die „Beweislast“ (Luhmann 1964: 44) der Legitimität von Erwartungen immer beim Erwartenden. Die Organisation muss also für jede Verhaltenserwartung darlegen, dass sie zu den formalisierten Erwartungen gehört. Diese Notwendigkeit führt dazu, dass diese mitgliedschaftsrelevanten Erwartungen formuliert werden. Die Formuliertheit von Erwartungen bezeichnet Luhmann als Symptom der Formalisierung. Ausgeschriebene Mitgliedschaftsregeln sind also ein Zeichen dafür, dass die also Bedingung für die Mitgliedschaft gelten. Arbeitsorganisationen wie Unternehmen haben geringe Hemmschwellen für den Ein- und Austritt eingerichtet. Deshalb können sie viele Er-

wartungen formalisieren. Trotzdem wird anhand der Grenze der Formalisierung deutlich, dass auch eine hohe Quantität formalisierter Erwartungen keine absolute Formalisiertheit erzeugen kann. Ebendiese Auswechselbarkeit aufgrund geringer Ein- und Austrittsschwellen ist das Kriterium, welches Arbeitsorganisationen von anderen Organisationen unterscheidet.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Erfüllung der „Systembedürfnisse, die im Rahmen der formalen Struktur nicht anerkannt werden können“ (ebd. 1964: 285) in die informalen Strukturen der Organisation verlagert werden müssen. Informale Erwartungen sind folglich nicht an die Mitgliedschaft in der Organisation gekoppelt, trotzdem aber dem System und nicht etwa seiner Umwelt – zu der auch die Mitglieder zählen – zurechenbar. Mit Erarbeitung der Phänomene, welche informale Verhaltensweisen tragen wird diese Zurechnung deutlich. Kieserling betont, dass jede Organisation auf Informalität angewiesen ist. Auch Luhmann statuiert, dass die Formalstruktur eines Systems nur ein Teil der benötigten Verhaltenserwartungen abbildet, während der Rest von dieser nicht erfasst werden kann. Außerdem führt die Generalisierung von Erwartungen in der sachlichen Dimension in Form der Bündelung normativer Erwartungen zu einer Mitgliedrolle dazu, dass Konflikte zwischen dieser Rolle und anderen Rollen sowie Probleme des Rollenwechsels entstehen.

Als Grundlage für die Ausarbeitung der Sphären, in denen sich informales Handeln vollzieht, soll dieser Begriff zunächst näher erläutert werden. Drepper (vgl. ebd. 2003: 103) beschreibt informales Verhalten - also das Verhalten, das auf die Erfüllung informaler Erwartungen ausgelegt ist - als „personen- und kleingruppenbezogenes Agieren in informalen Ordnungen“. Es handelt sich dem Autor nach um Kommunikation mit sozialverbindlichem Ordnungscharakter, die spontan zustande kommt. Verhalten, welches gegen die formalen Erwartungen praktiziert wird, ist als illegal zu betrachten. Informales Handeln, welches durchaus nützlich für die Organisation aber nicht mit ihren Normen vereinbar ist, nennt Luhmann brauchbare Illegalität (vgl. ebd. 1964: 304ff.). Diese brauchbare Illegalität entsteht, weil jede Organisation darauf angewiesen ist, dass von den vorgegebenen und formalisierten Normen faktisch abgewichen wird. Ein Grund dafür ist die kontrafaktische Stabilität der Norm, welche durch den Normbruch betont wird. Luhmann macht zwei weitere Funktionen illegalen Verhaltens aus, die er als positive Funktionen bezeichnet. Zum einen begünstigt die durch Formalisierung bedingte Informalität den Zweck der formalen Organisation. Zum anderen geben informale und illegale Verhaltensweisen Raum für die Umweltpassung einer

Organisation. Anhand von Cliquenbildung wird in Kapitel 3 diese Funktion der Informalität vertieft.

### 2.3.3. Entscheidungsprogramme

Die dynamische Anpassung einer Organisation geschieht nach Süssenguth (vgl. ebd. 2012:71ff.) über Zusatzsemantiken, die eine Ordnungsfunktion erfüllen. Diese sogenannten Programme stellen den beteiligten Personen Routinen, Suchstrategien und Schemata zur Klassifikation von Handlungen zur Verfügung. Durch diese Einordnung kann brauchbares von unbrauchbarem Verhalten unterschieden und Kommunikation selektiert werden. Passt ein Verhalten nicht in das Programm der Organisation, so kann diese nicht daran anknüpfen, es kann keine Kette von Kommunikation daran angehängt werden. Hier wird deutlich, welche Bedeutung dem Zusammenhang von Personal und durch die Organisation produzierten Entscheidungen zukommt. Programme sind zeitlich flexibel. Das bedeutet, dass eine Änderung des Programms nicht die Existenz der Organisation berührt, welche es stabilisiert. Bei Luhmann findet sich eine Unterscheidung zwischen Konditional- und Zweckprogrammen, welche Süssenguth (vgl. ebd. 2012: 72f.) wie folgt zusammenfasst. Konditionalprogramme sind ergebnisoffen. Das heißt, dass sie zwar festlegen auf welche Rahmenbedingungen welches Verfahren folgen muss, aber nicht das daraus folgende Ergebnis definieren. Zweckprogramme hingegen geben das Ziel vor, welches im Ergebnis erreicht werden soll. Die angewandten Mittel und Verfahren, an dem sich der Systemprozesse orientieren sollen, sind durch dieses Programm jedoch nicht definiert. Die Zweckprogrammierung in Arbeitsorganisationen ist ausschlaggebendes Kriterium für die Bedeutung von Cliquen in Unternehmen (Kapitel 4).

Die Programmierung von Entscheidungen erfolgt durch die Beobachtung eines Funktionssystems durch die Organisation (vgl. Bora 2011: 170ff.) Organisationen sind also auf eine einzige Referenz festgelegt, sondern orientieren sich an mehreren Funktionssystemen. Der Schwerpunkt dieser Orientierung kann sich verschieben. Während die Verwaltung sich beispielsweise an den Funktionssystemen Recht und Politik orientiert, richten Unternehmen ihre Programme danach aus, wirtschaftlich rationale Entscheidungen zu produzieren. Welche Aspekte in einen solchen Entscheidungsprozess einfließen, regeln zum einen formale Programme, zum anderen informale Strukturen, welche im folgenden Kapitel beleuchtet werden.

### 3. Die faktische Kontaktstruktur eines Unternehmens

In Folge der Formalisierung, welche Organisationen als Systeme auszeichnet, stellen sich mehrere Fragen. Zum einen erscheint es aufgrund der Grenze der Formalisierung notwendig, informale Erwartungen in der Organisation durchzusetzen. Welche Prozesse dazu beitragen können, wurde jedoch noch nicht geklärt. Zum anderen erscheint es bei Betrachtung eines Arbeitsalltags fragwürdig, ob die Hierarchie als Thema der Formalisierung die tatsächlichen Kommunikationswege widerspiegelt. Spricht jeder wirklich nur mit formal zuständigen Kollegen über Arbeitsthemen? Sind diese Themen die einzigen Inhalte der Kommunikation zwischen Organisationsmitgliedern? Um genau erfassen zu können, welche Kommunikation dem formalen oder dem informalen Strukturbildungsprinzip zuzuordnen ist und welche Auswirkungen dies a) auf das Organisationsmitglied und b) auf den Systemerhalt hat, soll als Vorarbeit dazu dargestellt werden, welche Formen von faktischem Verhalten in Organisation auftreten. Luhmann (vgl. ebd. 1964: 268ff.) zeigt hier Verhaltensweisen auf, die nicht direkt die Formalstruktur einer Organisation widerspiegeln, jedoch nur in diesen Systemen auftreten. Dazu zählt die Kollegialität sowie die Cliquenbildung. Beide Phänomene dienen der Lösung des oft betonten Problems: Die formalen Erwartungen einer Organisation sind nur als Ausschnitt ihrer Erwartungsstruktur anzustehen. Die Formalstruktur erfüllt nur einen Teil der für den Systemerhalt notwendigen Funktionen. Die Bestandssicherung einer Organisation kann nur erfolgen, wenn es Strukturen außerhalb der formalen Ordnung gibt, die die Einhaltung von Verhaltenserwartungen flexibel gestalten und gewährleisten.

Die Beobachtung der Differenz zwischen Verlauf, Thematiken und Kontaktaufnahmen im Arbeitsalltag und der formalen Erwartungen ist nach Luhmann die Grundlage für die Annahme, dass die generalisierte Erwartungsstruktur komplementär zur tatsächlichen Kontaktstruktur liegt, für diese jedoch von „grundlegender Bedeutung“ (ebd. 1964: 272) ist. Formale Erwartungen sind in Arbeitsorganisationen als Rahmenregelungen angelegt, die Grenzfälle vorstrukturieren. Sie wirken nicht in jeder Situation direkt auf das faktische Verhalten der Mitglieder, sondern wirken durch ihre bloße Präsenz. Da jeder Mitarbeiter einer Arbeitsorganisation auch Kontakte außerhalb der Formalstruktur hat, sind die formalen Erwartungen wichtig, aber nicht allein ausschlaggebend für Verhaltensweisen im Unternehmen. Die Einordnung der formalisierten Erwartungen als ein Teil der gesamten Erwartungsstruktur lässt die Schlussfolgerung zu, dass auch informale – ja sogar teilweise



illegale – Kontakte für die Lösung von Systemproblemen herangezogen werden. So muss für den Fortbestand der Organisation auch eine „nicht legitimierbare aber bestandsnotwendige“ (ebd. 1964: 315) Verhaltensordnung geleistet werden. Parallel zu informalen Erwartungen entwickeln sich im Unternehmen so informale Rollen. Diese Trennung von der formalen Mitgliedsrolle ist ein „wesentliches Merkmal aller formalisierten Systeme“ (ebd. 1964: 284) und korreliert positiv mit dem Grad der Formalisiertheit des sozialen Systems. Ein Unternehmen ist eine zweckmäßig rationalisierte Arbeitsorganisation, weshalb die „Einseitigkeit des Formalisierungsprinzips“ (ebd. 1964: 285) kompensiert werden muss. Das in sich konsistente System der Mitgliedsrollen zieht einen Ausschluss aller abweichenden Erwartungen mit sich. Diese stehen im Widerspruch zur Formalstruktur. So entstehen informale Rollen. Sie sind geordnet durch die Negation der formalen Verbindlichkeiten. Das bedeutet, dass die formalen Erwartungen in informale Rolle negative Beachtung finden und so als Orientierung dienen.

Der Wechsel zwischen der formalen und informalen Rolle sowie das Zusammenspiel formaler und informaler Erwartungen ist ein sensibles Phänomen, welches nur durch die Einrichtung einer sozialen Institution gestützt werden kann. Der Widerspruch zwischen den beiden strukturbildenden Elementen wird aufgelöst, indem eine „Zeitfolge verschiedener Situationen“ (ebd. 1964: 285) eingeführt wird. Diese Trennung von formalen und informalen Situationen beschreibt Luhmann als dynamische Koordination der Erfüllung der Systembedürfnisse – jener, welche in der Formalstruktur Anerkennung finden und jener, welche hier keinen Platz haben. Je widersprüchlicher formale und informale Erwartungen in einer Organisation sind, desto mehr Situationen werden aneinandergereiht werden müssen, desto öfter findet ein Wechsel zwischen den Rollen statt. Den Konsens und die soziale Sicherheit hierfür bietet die Institution der Kollegialität (vgl. ebd. 1964: 314ff.). Mit Hilfe dieses Phänomens ist eine Verständigung über die Schwenkungen zwischen formalen und informalen Situationen möglich. Luhmann beschreibt Kollegialität als „soziales Verhältnis, das sich von allen Formen gefühlsstarker sozialer Verbundenheit durch diese Einordnung in eine formale Organisation unterscheidet“ (ebd. 1964: 315). Demzufolge ist die Kollegialität nicht mit persönlicher Zuneigung der Mitarbeiter zueinander oder gar Freundschaft zu verwechseln. In der Kollegialität kommt der Druck zur Darstellungsdisziplin im Unternehmen zum Ausdruck, welche der Aufrechterhaltung der Organisation inklusive der formalen Hierarchie dient. Sie existiert nur im Zusammenhang mit der formalen Organisation und erfüllt ohne deren Exis-

tenz keine Funktion mehr, da kein Bedarf der Außendarstellung eine solche formalgerechte Darstellung erfordert. Luhmann ordnet Kollegialität als „systembedingte Gebärde“ (ebd. 1964: 318) ein. Kollegiale Gespräche ermöglichen demzufolge einen Wechsel aus der formalen Verhaltensweise hin zu informalen Situationen, in denen dann bei extremen Druck Entscheidungen außerhalb der formalen Wege getroffen werden können. Jedoch sind diese Situationen, die die Kollegialität erlaubt, nicht als zeitweises Austreten aus allen Mitgliedschaftsverpflichtungen und zwangloses Geplauder einzustufen. Auch informale Situationen sind geprägt von einem gewissen „Stilzwang“ (ebd. 1964: 318), sodass auch in eben solchen Gesprächen Erwartungen erfüllt werden müssen und die Situation durch diese diszipliniert ist. Dies geschieht, indem die formale Organisation auf der Ebene der Erwartungen miteinbezogen wird, jedoch ohne als direkte Handlungsgrundlage zu dienen. Kollegialität wahrt die Achtung der vertikalen und horizontalen Hierarchie der Organisation, weswegen fremde Leistungen ohne Verlust der Selbstachtung anerkannt werden können. Darüber hinaus bieten kollegiale Gespräche die Möglichkeit einer Erholungssituation außerhalb des formalen Moments. Insgesamt statuiert Luhmann von diesen Annahmen ausgehend zwei Funktionen der Kollegialität. Erstens stützt sie die Formalstruktur des Unternehmens und zweitens dient sie dem Erhalt der Selbstachtung der Mitglieder.

Wichtig ist an dieser Stelle, dass die Kollegialität nach Luhmann nicht mit einer Intimbeziehung gleichzusetzen ist. Das verbindende Moment zwischen Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen ist nicht als gefühlbasierte Wertschätzung zu verstehen, sondern fußt auf ihrem „Wissen um die Kehrseite der Organisation und die Notwendigkeit nichtlegitimierbarer Leistungen“ (ebd. 1964: 323). Kollegialität als „linientreue[s] öffentliche[s] Verhalten“ ist durch die Mitgliedsrolle gedeckt und widerspricht somit nicht den Normen der Organisation, sondern ermöglicht einen Wechsel zwischen legitimen und nicht legitimierbaren Verhaltensweisen. Dieser Mechanismus regelt Schwierigkeiten an den Grenzen der formalen Organisation und regelt die Beziehung zwischen den Beteiligten der jeweiligen Situation. Kollegialität achtet die Formalstruktur. Um den Wechsel in informale Situationen zu ermöglichen, ist die Organisation auf Kollegialität angewiesen. Um illegale, die Formalstruktur unterlaufende Erwartungen durchzusetzen, bedarf es einem weiteren Mechanismus, welcher im Folgenden auf seine Funktion für die Organisation (Kapitel 4) und für die Interaktionsteilnehmer (Kapitel 5) untersucht werden soll.

### 3.1. Cliquenbildung in Unternehmen

Bei Cliquen in Arbeitsorganisationen handelt es sich um informale Verhältnisse, deren Mitglieder nicht zwangsweise mit den Mitgliedern der formalen Arbeitsteams oder Abteilungen deckungsgleich sind. Wie oben bereits aufgegriffen wurde, ist die tatsächliche Kontaktstruktur der Mitarbeiter nicht durch die formale Hierarchie und Ordnung abgebildet. Querliegend zur Formalität entwickeln sich informale Strukturen, welche die Funktion der Durchsetzung nicht legitimierbarer Verhaltenserwartungen erfüllen. Die Notwendigkeit und Angewiesenheit der Arbeitsorganisation auf diese Erwartungen wurde ebenfalls bereits erörtert. Um herauszuarbeiten, wie diese Funktion im Detail erfüllt wird und welche Prozesse durch Cliquen in einer Organisation angestoßen werden, erfolgt an dieser Stelle eine Beschreibung des Phänomens in Anlehnung an Luhmann (vgl. ebd. 1964: 324ff.).

Im Gegensatz zur Kollegialität, welche die Beziehung zwischen den Beteiligten einer Situation strukturiert, ist die Clique als Gruppenverhältnis zu beschreiben. Neben dieser Unterscheidung ist eine weitere wichtige Differenz zu betonen. Während die Kollegialität die Formalstruktur eines Unternehmens achtet und disziplinierte Darstellung fördert, werden formalisierte Verhaltenserwartungen in der Interaktion zwischen den Mitgliedern einer Clique unterlaufen. Luhmann unterscheidet zwischen zwei Arten der Clique.

Zum einen beschreibt er die Konversationsclique (vgl. ebd. 1965: 325ff.). Sie besteht vor allem aus Mitarbeitern, welche die Leistungsnormen der Organisation nicht erfüllen können. Das ständige Scheitern und Versagen im Unternehmen und das Nichterreichen einer höheren Hierarchiestufe führt nach Luhmann dazu, dass die Organisationsmitglieder trotz einer guten Sachkenntnis über die Struktur des Unternehmens seine Normen strikt ablehnen. Diese Negierung der generalisierten Erwartungen fußt darauf, dass ihnen die Schuld am eigenen Versagen zugeschrieben wird. Eingeschliffene Strukturen, nicht legale Kommunikationswege und ungerechte Behandlung durch Vorgesetzte werden dafür verantwortlich gemacht, selber keine Erfolge vorweisen zu können. So wird durch die Clique eine „akzeptable Erklärung für den unbefriedigenden eigenen Status erarbeitet“ (ebd. 1964: 325). Die Gemeinsamkeit der Ablehnung der in der Organisation vorherrschenden normativen Erwartungen führt im Austausch zwischen den Mitarbeitern zu einem in der Clique vertretenen Konsens. In Form eines „Doppelspiel[s]“ (ebd. 1964: 326) wird diese Ablehnung nach innen offen kommuniziert und nach außen zurückgehalten.

Zum anderen findet sich bei Luhmann die Beschreibung der strategischen Clique (vgl. ebd. 1964: 327ff.). Als Vorteil der Mitgliedschaft und Motivation der Mitarbeiter für den Eintritt in eine solche Clique wird hier vor allem die Verfolgung von Karriereinteressen genannt. Die strategische Clique stellt eine Kooperationsform dar, wie sie formal in Arbeitsorganisationen nicht vorgesehen ist. Luhmann statuiert, dass die Resultate aus Arbeitsprozessen dieser Clique jedoch formalisiert werden können. Bezeichnend für eine strategische Clique ist, dass sie verhandlungsfähig und aktiv erfolgssuchend ist. Die Clique ist von außen identifizierbar und intern strukturiert. Das bedeutet, dass innerhalb der Clique Statusunterschiede der Mitglieder und der Ansatz einer Führungsordnung feststellbar sind. Die Beziehungen zwischen den Mitgliedern einer strategischen Clique beschreibt Luhmann als „tauschartige Leistungsverbindungen“ (ebd. 1964: 328), wobei die getauschten Güter hier Informationen sind, die so parallel zu den formalen Kommunikationswegen durch das Unternehmen geleitet werden. Diese Bahnen werden vor allem für solche Informationen genutzt, welche zu heikel und brisant für formale und somit für mehr Mitglieder zugängliche Kanäle sind. Nur Mitglieder der Clique haben Zugang zu diesen Informationen und können sie vorteilbringend verwenden.

#### **4. Funktion der Clique für das Unternehmen**

Als ein Phänomen, welches durch das informale Strukturbildungsprinzip einer Organisation zustande kommt, sind Cliques nach Luhmann als Gruppenverhältnisse anzusehen, welche Unterstützung bei risikoreichen Abweichungen vom formalen Moment bieten (vgl. Luhmann 1964: 324). Zur Darstellung der Funktion der informalen Gruppen für die Arbeitsorganisation wird wieder auf die Unterscheidung zwischen Konversationscliques und strategischen Cliques zurückgegriffen. Beiden Typen ist ein Unterlaufen der Formalstruktur gemein.

Die Funktion der Konversationsclique für eine Arbeitsorganisation lässt sich nicht direkt aus der oben vorgenommenen Beschreibung ableiten. Um einen Zusammenhang herauszuarbeiten, wird an dieser Stelle Bezug auf die Mitgliedsrolle und den damit verbundenen Ein- und Austrittsprozessen genommen. Den Mitgliedern einer Konversationsclique ist die Ablehnung der Organisationsnorm gemein. Diese Ablehnung kann Cliquenmitgliedern gegenüber offen kommuniziert werden und ist gleichzeitig Voraussetzung dafür, Mitglied in der Clique zu sein. Ein kommuniziertes *Ja* zu den im Unternehmen vorherrschenden normativen Erwartungen, eine offene Unterstützung der Formalstruktur würde implizit

ausdrücken, die Schuld für das Versagen und die Verfehlungen einzelner Mitarbeiter läge eben nicht auf der Seite der Organisation, sondern sei bei ihnen selbst zu suchen. Somit sind erfolgreiche und damit normunterstützende Mitarbeiter keine potenziellen Mitglieder einer Konversationsclique. Die Aufrechterhaltung der „akzeptablen[n] Erklärung für den unbefriedigenden eigenen Status“ (ebd. 1964: 326) kann von einem Mitarbeiter allein nicht geleistet werden. Sie bedarf der Resonanz und Fürsprache im Austausch mit anderen, ebenfalls gescheiterten Kollegen. Nur in der Interaktion und durch ständige Unterfütterung dieses Konstrukts mit internen Informationen über die Handhabung formaler Strukturen in der Organisation und mit Geschichten über das unverschuldete Misslingen anderer kann diese Erklärung weitergeführt und immer wieder herangezogen werden. Die Funktion der Konversationsclique für den Systemerhalt ist es demnach, zu den Systemnormen widersprüchliche Erwartungen nach innen, in abgeschottete Kreise zu leiten. Die Ablehnung der Systemnormen wird durch diesen Mechanismus möglich, ohne die Konsequenz des Organisationsaustritts ziehen zu müssen. Der Ausspruch der Ablehnung der formalisierten Erwartungen außerhalb der Konversationsclique ist nicht ohne die Beendigung der Mitgliedschaft möglich. Um die Zugehörigkeit zum System trotz Scheitern legitimieren zu können, ist die Missbilligung jedoch notwendig. Die Existenz von Konversationscliquen erlaubt also verdeckten Normwiderspruch und verhindert so Mitgliedsaustritte. Aufgrund der geringen Hemmschwellen für Ein- und Austritte aus Arbeitsorganisationen wäre eine Neubesetzung der freien Stelle zwar möglich. Ohne die strategische Clique würde jedoch eine hohe Fluktuation zu verzeichnen sein, denn je größer die Arbeitsorganisation ist, desto schwieriger gestaltet sich die Besetzung der gesamten Belegschaft mit absolut normunterstützenden Mitgliedern. Dazu kommt, dass eine hohe Fluktuation der Mitarbeiter vor allem mit steigender Zweckprogrammierung immer schwerer zu bearbeiten ist, da die Kompetenz des Personals an Bedeutung gewinnt (vgl. Kette 2012: 34) und schwerer wiegt als die Normkonformität.

Die Funktionen, die sich aus der Beschreibung der strategischen Clique bei Luhmann für eine Arbeitsorganisation ergeben, sind an dieser Stelle an die bereits genutzte Aufteilung (Kapitel 2) angelehnt. Demnach werden aus der erfolgten Beschreibung Schlussfolgerungen bezüglich des Einflusses der strategischen Clique auf Kommunikationswege und auf Entscheidungsprogramme gezogen. Ersteres wurde in der Beschreibung bereits angerissen. Durch den Tausch von Informationen in einer strategischen Clique werden diese in Bahnen

gelenkt, die parallel zur Formalstruktur liegen. Nach Luhmann entsteht so ein „informales Kommunikationsnetz“ (ebd. 1964: 328), welches als Ergänzung zur Formalstruktur zu bezeichnen ist. Hier werden Informationen verbreitet und getauscht, welche nicht konform mit den Unternehmensnormen sind. Sie sind zu heikel und zu brisant und würden sich somit ungünstig auf die Außendarstellung der Organisation auswirken. Die strategische Clique nutzt diese Informationen um Einfluss auf formale Entscheidungsprozesse zu nehmen. Durch das Einschleusen gewonnener Informationen in die Entscheidungsprogramme der Organisation kann also die Produktion von Entscheidungen beeinflusst werden. Die durch die Clique entstandenen Kommunikationswege decken sich nicht mit der Formalstruktur der Organisation, müssen also auch nicht öffentlich legitimiert werden.

Insgesamt lässt sich für beide Arten von Cliques eine Interdependenz mit der Arbeitsorganisation statuieren (vgl. ebd. 1964: 329ff.). Sowohl die Konversations- als auch die strategische Clique distanzieren sich von der Organisation, indem sie informale Erwartungen durchsetzen, die gegen die Organisationsnorm stehen. Diese Unterstützung informaler Erwartungen ist jedoch nicht ohne die Orientierung an der Formalstruktur und deren Umsetzung in Grenzfällen möglich. Somit erfüllen beide Cliques eine gemeinsame Funktion für die Arbeitsorganisation. Auch die Negativorientierung an normativen Verhaltenserwartungen betont ebendiese. Auf der anderen Seite sind Cliques an Arbeitsorganisationen gebunden, denn diese stellen die Mitglieder zur Verfügung. Personen, welche nicht Mitglieder des Unternehmens sind, können nicht zur Clique gehören. Sie könnten weder zur Aufrechterhaltung des Konstrukts zur ungerechten Behandlung noch zum Informationsfluss in informalen Kommunikationsnetzten beitragen. Cliques verfügen somit über keine „selbstständige Beweglichkeit“ (ebd. 1964: 330), zeigen jedoch die Grenze der formalen Organisation auf. Obwohl die Arbeitsorganisation Ausgangspunkt und Rahmenbedingung für die Entstehung von Cliques ist, ist sie zeitgleich auch begrenzendes Moment. Denn die Organisation hindert die Cliques daran, sich zu formalisieren. Sie würden aus der Informalität treten. Dieser Argumentation folgend lässt sich festhalten, dass Cliques als Kehrseite und Grenze der Formalstruktur in Arbeitsorganisationen entstehen und essentiell wichtig für den Systembestand sind, da sie informale Verhaltenserwartungen durchsetzen. Die intendierte Einrichtung solcher Gruppen ist somit nicht möglich. Jede Organisation ist auf dieses Phänomen angewiesen, kann und darf es aber nicht formalisieren. Somit kann weder

Kollegialität noch die Zugehörigkeit zu einer Clique zur Mitgliedschaftsbedingung gemacht werden.

## 5. Funktion der Clique für die Interaktionsteilnehmer

Aus den Beschreibungen des Phänomens der Clique sowie aufgrund der Prozesse, welche sie in einem Unternehmen anstoßen können ergeben sich Folgefragen. In diesem Kapitel steht die Frage nach der Funktion ebendieser Gruppenbildung für den einzelnen Mitarbeiter im Vordergrund. Neben dem Fortbestand des Organisationssystems wird die Kommunikation in Cliques auch auf die Folgen für die Interaktionsteilnehmer untersucht. Angestoßen wird diese Überlegung von der Frage nach den Vorteilen einer Cliquemitgliedschaft neben der Verfolgung eigener Karriereinteressen und der Äußerung von Missmut. Handelt es sich bei Cliques nicht auch um ein freundschaftliches Gruppenverhältnis? Macht die Mitgliedschaft in einer Clique das Arbeitsleben angenehmer und werden aus Kollegen somit nicht Verbündete, die mir als Mitarbeiter eine Stütze im Arbeitsleben sein können? Die Forschungsfrage dieses Unterkapitels zielt folglich auf die Funktion persönlicher Kommunikation in Cliques für das einzelne Mitglied ab. Dazu wird zunächst die These Tenbrucks dargelegt, nach der Freundschaft aus Desorganisation entsteht und zu Stabilisierung der eigenen Daseinsform dient. Anschließend erfolgt eine Schilderung der Gruppe, wie sie Neidhardt auffasst. Ziel ist es, Freundesgruppen mit Cliques in Beziehung zu setzen und so herauszuarbeiten, ob die Cliquemitgliedschaft nach Luhmann eine stabilisierende Funktion für das einzelne Mitglied erfüllt. Einen kurzen Abschnitt zu dieser Frage findet sich bei Luhmann selbst. Im Zuge der Beschreibung der Kollegialität geht der Autor kurz auf Probleme ein, welche sich für die Selbstachtung der Mitglieder von Organisationen berufsmäßiger Arbeit ergeben.

„Es leuchtet aber ohne weiteres ein, daß die Arbeit in Organisationen, also laufendes Handeln, das weder in sich selbst befriedigt, noch im Zusammenspiel mit anderen unmittelbar entgolten wird, noch als Ausdruck der eigenen Persönlichkeit und ihrer Werte dargestellt werden kann, das Selbstverständnis des Menschen vor erhebliche Probleme stellt. Trotzdem wird von jedermann sichtbarer Selbstrespekt verlangt; er würde als unzuverlässig erscheinen und Anstoß erregen, wollte er darauf verzichten.“  
(ebd. 1964: 322)

Neben der Lösung des Problems in Form der Aufspaltung einer Person in einen Organisationsmenschen und einen Freizeitmenschen - wobei der Organisationsmensch durch den Freizeitmenschen stabilisiert und motiviert wird - trägt nach Luhmann auch die Kollegialität dazu bei, die Selbstachtung der Mitarbeiter einer Arbeitsorganisation zu festigen und „Aspekte einer Erholungssituation“ (ebd. 1964: 328) zu bieten. Über „Aufführungsschwierigkeiten“ (ebd. 1964: 324) hinaus hilft die Clique im Gegenzug zur Kollegialität auch bei der Abweichung von formalisierten Verhaltenserwartungen. Luhmann schreibt Cliquen zu, sie seien „Gruppen besonderen Vertrauens“, sie würden in „mehr oder minder deutlicher Prägung Züge von kleinen Gruppen“ aufzeigen (ebd. 1964: 324). In Anlehnung an diese Ausführungen Luhmanns ist die These dieses Kapitels, dass Cliquen in Arbeitsorganisationen als „Fortsetzung und Verdichtung kollegialer Beziehungen“ (ebd. 1964: 324) die Funktion der Stabilisierung des Berufs-Ichs dienen. Dieses Berufs-Ich entsteht in Folge der Formalisierung, welche die Absonderung eines Komplexes an Verhaltenserwartungen und dessen Kopplung an die Organisationsmitgliedschaft umfasst. In Folge der faktischen Kontaktstruktur eines Unternehmens, welche von der Formalstruktur abweicht, reichen die in der Hierarchie vorgezeichneten Kommunikationswege und Wechselbeziehlichkeiten zu anderen Rollen der Organisation nicht mehr aus, um die Selbstachtung des Mitglieds zu stützen. Diese Überlegungen werden im Folgenden genauer ausgeführt.

Tenbruck (vgl. ebd. 1964: 431ff.) vertritt in seinem Beitrag zur einer Soziologie der persönlichen Beziehungen die These der Entstehung der Freundschaft als neuen Modus von Sozialbeziehungen. Demnach ist das Problem, zu dessen Lösung die Freundschaft beiträgt, die aus der Individualisierung entstandene Unsicherheit und Desorganisation. Ausgangspunkt ist die Differenzierung der Lebensformen, deren Beginn Tenbruck ca. auf das Jahr 1750 festlegt. Freundschaft als Beziehungsform ermöglicht ähnlich der Ehe und Partnerschaft die Stabilisierung der eigenen Daseinsform, indem die verlorengegangene Orientierung an vorgegebenen soziale Beziehungen durch Interaktion in persönlichen Beziehungen substituiert wird. Dadurch, dass „im Freunde ein Ich entdeckt“ wird (vgl. ebd. 1964: 440), werden eigene Ansichten, Meinungen und Auffassungen der sozialen Welt stabilisiert. Voraussetzung für diesen Prozess ist die Ausdifferenzierung sozialer Strukturen.

Neidhardt (vgl. ebd. 1980: 135ff.) fügt die Gruppe als soziales System, in dem Freundschaft als Beziehungsmodus vorherrscht, in die von Luhmann vorgezeichnete Ebenendifferenzierung zwischen Interaktion und Organisation ein. Die Grenze zwischen sich



und der Umwelt zieht das soziale System Gruppe durch die relative Dauerhaftigkeit ihrer Mitgliedschaftsbeziehungen. Gruppen zeichnen sich durch eine Diffusität ihrer Beziehungen, dem Einbezug der ganzen Person in das System aus.<sup>3</sup> Face-to-face Interaktion ist notwendig, um den Erhalt der Gruppe zu sichern. Dieser Art der Interaktion ermöglicht den Aufbau von Beziehungen, erhöht jedoch auch die Komplexität innerhalb der Gruppe ungemein. Zwar werden auch in Gruppen den jeweiligen Mitgliedern trotz Einbezug der ganzen Person gewisse Rollenstereotypen beigemessen. Die stattfindende Interaktion überschreitet jedoch das Maß der Kommunikation, welche diesen Rollen zugewiesen werden kann. So entsteht ein Selbstdarstellungsüberschuss.

Im Gegenzug zu Organisationen ist es Gruppen jedoch nicht möglich, Unpersönlichkeit zu institutionalisieren. Denn die Ausklammerung persönlicher Kommunikation kann nur funktionieren, wenn nicht die Person im Ganzen in das System eingeflochten ist. Die Absonderung eines gewissen ausgewählten Komplexes an Verhaltenserwartungen und dessen Kopplung an die Mitgliedschaft in einer Arbeitsorganisation stellt genau diesen Prozess dar, welcher dazu führt, dass persönliche Kommunikation für die formale Organisation unberücksichtigt bleibt. Die Annahme einer Mitgliedsrolle in einem Unternehmen steht also dafür, dass eben nicht Personen in das System Organisation eingeflochten sind, sondern nur ihre Handlungen. Arbeitsorganisationen sorgen so dafür, dass die Komplexität im System reduziert wird, da die formale Struktur von persönlichen Belangen der Organisationsmitglieder befreit ist. Von der Annahme ausgehend, dass selbst eine weit geschnittene Rolle wie die des Gruppenmitglieds einen Darstellungsüberschuss erzeugt, lässt sich genau dieser Prozess auch für die Berufsrolle vermuten. Die Gesamtheit der Kommunikation am Arbeitsplatz ist eben nicht ausschließlich auf Berufsthemen bezogen. Die Abkehr von formal strukturierten Gesprächen erlaubt schon die Kollegialität. Der Einbezug des Darstellungsüberschusses nach Neidhardt erklärt hier die Entstehung von Cliques, welche als gruppenartig bezeichnet werden können. Die Berufsrolle lässt nur die Zurechnung von berufsbezogener Kommunikation und kollegialen Gesprächen zu. Jegliche Kommunikation, welche diese Themen nicht berührt, erscheint als Überschuss und wird der Person selbst zugerechnet. Der Anteil der persönlichen Kommunikation steigt mit der Dauer der Interaktion. Somit können in Arbeitsorganisationen Gruppenverhältnisse entstehen, welche von der Mitgliedsrolle ausgehend auch weitere Facetten der Person miteinbeziehen, von relativer Dauerhaftigkeit sind und

---

<sup>3</sup> Zur weiten Ausführung der Selektions- und Grenzziehungsmechanismen in Neidhardts Argumentation siehe Tyrell 1983

größtenteils auf der Interaktion zwischen Anwesenden beruhen. Von einer Diffusität der Beziehungen zu sprechen erscheint zu weit gegriffen, da andere Rollen jenseits der Mitgliedsrolle zwar zum Thema der Interaktion gemacht werden können, jedoch noch nicht einmal bekannt gemacht werden müssen. Dennoch scheint es logisch, dass sowohl in Konversationscliquen als auch in strategischen Cliques in Interaktion mit anderen Mitgliedern, welche ähnliche Ansichten vertreten, eine Stabilisierung des Ichs stattfindet, wie sie Tenbruck beschreibt. Eingrenzend muss hier gesagt werden, dass nicht die ganze Person nach Stabilisierung ihrer Daseinsform sucht, sondern in Ausführung ihrer Mitgliedsrolle die Identitätsbildung des Berufsichs außerhalb der formal geregelten Beziehungen stattfindet. Angestoßen wird dieser Prozess also durch die Institutionalisierung von Unpersönlichkeit in Form der Formalisierung von Verhaltenserwartungen. Je unspezifischer die Berufsrolle geschnitten ist, desto größer sind die informalen Räume, in denen sich ein Organisationsmitglied zurechtfinden muss. Diese Orientierung erfolgt mit Hilfe der Clique. Die Größe des durch die Formalisierung ausgesonderten Verhaltenskomplexes korreliert negativ mit dem Bedarf der Stabilisierung des Berufs-Ichs.

Ein weiterer, an Tenbruck angelehnter Aspekt, welcher die Cliquesbildung in Arbeitsorganisationen fördert, kann die durch die Trennung der Berufsrolle von anderen Lebensbereichen entstehende Desorganisation sein. Das Verhältnis zu Kollegen muss demnach vor allem deshalb ausgelotet werden und jeder Mitarbeiter muss sich vorsichtig daran herantasten, wem er seiner Auffassung präsentieren kann, weil andere Rollen nicht mehr in die Berufsrolle hineinspielen. Die Abstammung beispielsweise strukturiert weder die formalen noch die informalen Hierarchien einer Arbeitsorganisation. Der so entstehenden Unsicherheit bezüglich informaler Erwartungen und Regelungen wird entgegengewirkt, indem Konsens über informale Kommunikationswege innerhalb einer Clique geschaffen wird.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Mitgliedschaft in einer Clique zur Stabilisierung des Ichs ausgehend von der Mitgliedsrolle beiträgt. Cliques nach Luhmann weisen insofern Gemeinsamkeiten mit dem Konzept der Gruppe nach Neidhardt auf, als dass ihre Mitglieder in face-to-face Interaktion miteinander agieren und ihre Beziehung von relativer Dauerhaftigkeit ist. Somit erschwert hohe Fluktuation in der Belegschaft die Bildung Cliques. Dieser Aspekt fügt sich ein in die Funktion der Cliques für die Arbeitsorganisation. Die Hemmschwellen für einen Austritt sind zwar gering, die Beendigung der Mitgliedschaft jedoch erstens unerwünscht und zweitens kontraproduktiv, da sie Cliquesbildung verhindern kann.

Im Gegensatz zu der von Neidhardt beschriebenen Gruppe sind die Mitglieder einer Clique nach Luhmann nicht als ganze Person, sondern als Mitarbeiter des Unternehmens involviert. Die Clique in einer Arbeitsorganisation entsteht auch aufgrund persönlicher Kommunikation, die die Berufsrolle als Ausgangs- und Fixpunkt hat. Informale Gruppen in Arbeitsorganisationen sind also nicht gleichzusetzen mit (Freundes-)gruppen, ähneln ihnen jedoch stark in der Form ihrer Entstehung. Wichtigste Differenz zwischen beiden Phänomenen ist, dass Cliques um die Berufsrolle entstehen und von der Mitgliedschaft in der Arbeitsorganisation abhängig sind. Die Mitgliedschaft in der Clique hängt an der Mitgliedschaft in der Organisation. Ein Austritt aus dem Unternehmen beendet auch die Mitgliedschaft in der Clique, da der gemeinsame Nenner genommen wird. Denkbar ist es, dass mit der Dauer der Interaktion auch die persönliche Kommunikation in derartiger Weise ansteigt, dass sie als wichtiger, ausschlaggebender und bestimmender für die Beziehung aufgefasst wird und das Verhältnis zwischen Kollegen den Austritt eines Beteiligten aus der Organisation ‚überlebt‘. Dieser Prozess scheint vorstellbar, aber unwahrscheinlich. Erstens ist für die Funktion der Stabilisierung des Berufs-Ichs keine Überschreitung dieser Grenze notwendig. Zweitens bedarf es dem Erreichen dieser Schwelle sehr intimer Kommunikation, welche ebenfalls nicht notwendig ist, oder sehr viel Kommunikation außerhalb beruflicher Themen, welche im Arbeitsalltag ab einer gewissen Grenze nicht mehr angebracht werden kann. Drittens muss die Mitgliedschaftsbeziehung nicht nur im Vergleich zu anderen beruflichen Beziehungen relative Dauerhaftigkeit aufweisen, sondern auch im Vergleich zu außerberuflichen Beziehungen. Diese spezielle berufliche Beziehung aus dem Arbeitskontext zu heben, ist demzufolge ein unwahrscheinlicher Prozess.

## 6. Fazit

Abschließend soll die Argumentationsstruktur der Arbeit kurz zusammengefasst und eine Antwort auf die eingangs gestellte Forschungsfrage formuliert werde, welche lautet:

*Welche formalen Strukturen einer Arbeitsorganisation bedingen persönliche Kommunikation zwischen Systemmitgliedern und welche Funktionen hat die Entstehung informaler Gruppenverhältnisse für Mitarbeiter und Unternehmen?*

Im ersten Teil der Arbeit wurde auf systemtheoretischer Grundlage herausgearbeitet, inwiefern es sich bei Unternehmen um soziale Systeme handelt. Hier sind die Prozesse der Grenzziehung und der Kommunikationsselektion zu nennen. In der Umsetzung dieser Mechanismen unterscheiden sich Organisationen vom Gesellschaftssystem und von Interaktionssystemen. Sie ziehen die Grenze zwischen sich und ihrer Systemumwelt durch die frei wählbare Mitgliedschaft und unterscheiden anhand von Programmen zwischen brauchbarer und unbrauchbarer Kommunikation. Unternehmen sind aus systemtheoretischer Perspektive als Organisationen einzuordnen. Im Gegenzug zu anderen organisierten Systemen weisen sie Besonderheiten auf, welche sie als Arbeitsorganisation klassifiziert. Erstens sind sie zweckmäßig durchrationalisiert und zweitens finden sich in Unternehmen vergleichsweise niedrige Hemmschwellen für Systemeintritte und -austritte.

Im Prozess der Formalisierung werden bestimmte Verhaltenserwartungen zum Komplex der Mitgliedsrolle gebündelt und somit zur Voraussetzung für die Zugehörigkeit zum System gemacht. Durch das Aufzeigen der Grenzen der Formalisierung wurde deutlich, dass diese Verhaltenserwartungen nicht die Gesamtheit aller im Unternehmen herrschenden Erwartungen abbilden. Jede Organisation ist darauf angewiesen, dass entgegenstehende und nicht formalisierbare Erwartungen im System durchgesetzt werden. Diese informalen Erwartungen werden durch Cliques vertreten. Die Bildung dieser Gruppen ist aus zwei Gründen wichtig für eine Arbeitsorganisation. Zum einen ermöglichen Konversationscliques die Ablehnung der Unternehmensnorm ohne die Konsequenz des Austritts aus dem System. Dieser Mechanismus verhindert hohe Fluktuation der Belegschaft, welche sich vor allem bei Zweckprogrammierung in Arbeitsorganisationen nachteilhaft auswirkt. Zum anderen bilden strategische Cliques informale Kommunikationsnetze, welche parallel zur Formalstruktur des Unternehmens verlaufen und für die Einschleusung brisanter, nicht öffentlich vertretbarer Informationen in Entscheidungsprozesse sorgen.

Die Mitgliedschaft in einer Clique bietet auch den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Vorteile. Mit der Einschränkung, dass in Cliquen nicht die ganze Person einbezogen wird, übernehmen diese Gruppenverhältnisse die Stabilisierung der eigenen Daseinsform im Arbeitskontext. Der Bedarf, das eigene Berufs-Ich zu stabilisieren, sich durch die soziale Konstruktion von Konsens in informalen Strukturen einer Organisation zurechtzufinden, ist umso höher, je weniger Verhaltenserwartungen formalisiert sind.

These der Arbeit ist, dass der Prozess der Formalisierung und die Übernahme einer Mitgliedsrolle in einem Unternehmen einen Darstellungsüberschuss in der Kommunikation mit anderen Organisationsmitgliedern entstehen lässt. Diese persönliche Kommunikation ist durch die Institutionalisierung der Unpersönlichkeit aus der Formalstruktur ausgeklammert. Die Zurechnung jeglicher nicht arbeitsbezogenen Kommunikation zu der Person führt zur Entstehung von informalen Gruppenverhältnissen. Diese erfüllen eine den Freundesgruppen ähnliche Funktion und zeigen in ihrer Entstehung Parallelen zu ihnen auf. Die Mitgliedsrolle als Anker dieser informalen Cliquen bedingt die Einschränkung auf das Berufs-Ich.

## 7. Literatur

- Bora, Alfons. 2001. *Öffentliche Verwaltung zwischen Recht und Politik. Zur Multireferentialität der Programmierung organisatorischer Kommunikationen.*  
In: Tacke, Veronika (Hrsg.) *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung.* Wiesbaden: Westdeutscher Verlag: Seite 170-191.
- Drepper, Thomas. 2003. *Organisationen der Gesellschaft. Gesellschaft und Organisation in der Systemtheorie Niklas Luhmanns.* Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Gukenbiel, Hermann L. 1980. *Formelle und informelle Gruppen als Grundformen sozialer Strukturbildungen.* In: Bernhard Schäfers (Hrsg.) *Einführung in die Gruppensoziologie. Geschichte – Theorien – Analysen.* Wiesbaden: Quelle und Meyer Verlag. Seite 80-96.
- Kette, Sven. 2012. *Das Unternehmen als Organisation.* In: Apelt, Maja und Veronika Tacke. *Handbuch Organisationstypen.* Wiesbaden: Springer VS. Seite 21-42.
- Kieserling, André. 2012. *Funktionen und Folgen formaler Organisation (1964).* In: Jahrhaus et al (Hrsg.) *Luhmann-Handbuch.* Stuttgart/Weimar: Verlag J.B. Metzler. Seite 129-134.
- Luhmann, Niklas. 2005. *Soziologische Aufklärung 2.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Luhmann, Niklas. 1964. *Funktionen und Folgen formaler Organisation.* Berlin: Duncker und Humblot.
- Neidhardt, Friedhelm. 1980. *Innere Prozesse und Außenweltbedingungen sozialer Gruppen.*  
In: Bernhard Schäfers (Hrsg.) *Einführung in die Gruppensoziologie. Geschichte – Theorien - Analysen.* Wiesbaden: Quelle und Meyer Verlag. Seite 135-156.
- Süssenguth, Florian. 2012. *Code/Programm.* In: Jahrhaus et al (Hrsg.) *Luhmann Handbuch.* Stuttgart/Weimar: Verlag J.B. Metzler. Seite 71-73.

- Tenbruck, Friedrich H. 1964. *Freundschaft. Ein Beitrag zu einer Soziologie der persönlichen Beziehungen*. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 16. Jg. 1964. Opladen: Westdeutscher Verlag. Seite 431-456.
- Tyrell, Hartmann. 1983. *Zwischen Interaktion und Organisation. Gruppe als Systemtyp*. In: Neidhardt, Friedhelm (Hrsg.) Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. Sonderheft 5 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen: Westdeutscher Verlag. Seite 75-87.