

CRISTINA BESIO

ORGANISATIONALE DEVIANZ. SCHLEICHENDE VERÄNDERUNGEN DURCH WIEDERHOLUNG IN ORGANISATIONEN

Einleitung

Dieser Beitrag fokussiert das Phänomen der „organisationalen Devianz“¹ und versucht, es mithilfe der Begrifflichkeit der Automatismen² in seinen tiefliegenden Strukturen und Funktionsweisen zu erklären. Ausgehend von der systemtheoretischen Idee der Organisation als Entscheidungssystem, das formale Regelungen stark benötigt³, wird zudem gezeigt, dass gerade in solchen Systemen Automatismen zu erwarten sind.

Organisationale Devianz ist ein Begriff, der für negative Zustände von Organisationen steht, die von ihren formalen Regeln und Zielen abweichen. Die eingeführten Begriffe ermöglichen aber nicht nur diesen Aspekt, sondern erlauben es auch im Sinne einer „positiven Devianz“ solche Fälle zu beleuchten, wo deviantes Verhalten in seinen Effekten positiv ist. Durch Devianz werden wohlüberlegte organisationale Normen außer Kraft gesetzt und unkontrollierbare Prozesse freigelegt. Der Begriff des Automatismus zeigt, dass dadurch nicht Unordnung, sondern eine neue Ordnung entstehen kann. Anhand der Systemtheorie, d. h. einer Theorie der Gesellschaft, die in einer besonders ausgeprägten Art und Weise die Differenzierung der modernen Gesellschaft beschreibt, kann man zeigen, dass die Effekte organisationaler Devianz nicht immer und nicht für alle beteiligten Akteure negativ sein müssen.

Organisationale Devianz: eine Definition

Nach der Definition von Diane Vaughan beschreibt organisationale Devianz Prozesse, in denen bestehende Normen und Regeln außer Kraft gesetzt werden. Vaughan definiert sie als

¹ Diane Vaughan, *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture and Deviance at NASA*, Chicago, IL, London, 1996; dies, „The Dark Side of Organizations: Mistake, Misconduct, and Disaster“, in: *Annual Review of Sociology*, 25 (1999), S. 271-305.

² Für eine Einführung in die basalen Begriffe siehe: Hannelore Bublitz/Roman Marek/Christina L. Steinmann/Hartmut Winkler (Hg.), *Automatismen*, München, 2010.

³ Niklas Luhmann, *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, Berlin, 1964; ders., *Organisation und Entscheidung*, Opladen, Wiesbaden, 2000.

an event, activity, or circumstance, occurring in and/or produced by a formal organization, that deviates from both formal design goals and normative standards or expectations, either in the fact of its occurrence or in its consequences, and produces a suboptimal outcome as organizational deviance.⁴

Die normativen Standards, die verletzt werden, können dabei unterschiedlicher Art sein und umfassen interne Regelungen, Gesetze, soziale Erwartungen usw.

Der „suboptimal outcome“, der dabei entsteht, ist aus der Perspektive der Organisation zu sehen, die durch Strategie und Reflexion versucht, bestimmte Ziele festzulegen und die bemüht ist, die besten Lösungen für bestehende Probleme zu finden. Vaughan will erklären, dass sich Organisationen durch Devianz vom sogenannten Weberianischen Modell⁵ entfernen können. Dieses Modell sieht Organisationen als soziale Gebilde, die auf der Basis formaler Strukturen menschliche Tätigkeiten effizienter als andere soziale Gebilde koordinieren können. Anders als der allgemeinere Begriff der organisationalen Kultur⁶ betont der Begriff der Devianz, wie bereits angemerkt, dass Normen, und damit sind die formalen, sichtbaren, offiziellen Normen der Organisation gemeint, durch Devianz außer Kraft gesetzt werden. Während auch Kultur häufig auf informelle Prozesse bezogen wird, kann sie weitgehend als Zusatz oder Ergänzung zur formalen Struktur aufgefasst werden. Mit Devianz wird hingegen stark das sich Entfernen von Normen und somit der destruktive Charakter der Informalität hervorgehoben.

Organisationale Devianz kann auf unterschiedliche Arten und Weisen geschehen, etwa durch Fehler, Unfälle oder Missverhalten.⁷ So ist dieser Begriff geeignet, um die sogenannte ‚dunkle Seite‘ von Organisationen zu untersuchen.⁸ Zu betonen ist, dass organisationale Devianz keine Ausnahme und kein Zufall ist, sondern „a routine by-product of the characteristics of the system itself. Organizational deviance, in its generic form, can be understood as routine nonconformity: a predictable and recurring product of all socially organized systems“.⁹ Sie hängt mit strukturellen Eigenschaften von Organisationen und ihrer Umwelt zusammen und kann daher auch nicht durch unzulängliches Verhalten oder schlechte Absichten Einzelner erschöpfend erklärt werden.

Wichtig für diesen Beitrag ist, dass bei der organisationalen Devianz zwar absichtsvolle, vorsätzliche Strategien eine Rolle spielen können, organisatio-

⁴ Vaughan (1999), *The Dark Side of Organizations*, S. 173.

⁵ Vgl. Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, 1976 [1921], S. 122-130 und S. 551-556.

⁶ Vgl. u. a. Mats Alvesson, „On the Popularity of Organizational Culture“, in: *Acta Sociologica* 33, 1 (1990), S. 31-49; Sonja A. Sackmann, *Unternehmenskultur. Erkennen, entwickeln, verändern*, Neuwied, Kriftel, 2002; Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA, 1985.

⁷ Vgl. Vaughan (1999), *The Dark Side of Organizations*.

⁸ Vgl. Stephen Linstead/Garance Maréchal/Ricky W. Griffin, „Theorizing and Researching the Dark Side of Organization“, in: *Organization Studies* 35, 2 (2014), S. 165-188.

⁹ Vaughan (1999), *The Dark Side of Organizations*, S. 274.

nale Regeln jedoch häufig weniger plötzlich und unmittelbar außer Kraft gesetzt, vielmehr im Laufe der Zeit und durch eine alltägliche, leicht abweichende Anwendung verändert oder sogar ausgehebelt werden. D. h., dass auch punktuelle Fehler oder Unfälle eine lange Geschichte haben, in der implizites Wissen, kulturelles Framing und informelle Prozesse eine wichtige Rolle spielen.¹⁰ Dabei findet eine Normalisierung der Devianz statt.¹¹

Dieser Prozess kann anhand der Studie von Vaughan zum Challenger-Desaster 1986 am besten erklärt werden. Bei diesem Desaster handelt es sich um die Explosion des Space Shuttle „Challenger“ kurz vor dem Start bei seinem ersten offiziellen Betriebseinsatz. Bei der Explosion kamen alle Mitglieder der Besatzung ums Leben. Das Challenger-Desaster war der bis dahin schwerste Unfall in der Raumfahrtgeschichte der USA und ein großer Misserfolg für die NASA. Ursache des Unfalls war, dass O-Dichtungsringe an der Feststoffträgerrakete bei einer Temperatur von zwei Grad Celsius erodierten. Die Raketen an beiden Seiten des Außentanks bestanden nämlich aus mehreren Abschnitten, die mit Dichtungsringen miteinander verbunden waren. Die Erosion der Dichtungsringe löste eine Kettenreaktion aus, die zur Explosion führte.

Die nachfolgenden Ermittlungen kamen zu dem Schluss, dass es sich um einen Managementfehler handelte, denn die Manager wollten den vorgesehenen Starttermin einhalten, obwohl die Außentemperatur zu niedrig war. Sie seien unter Planungs- und Zeitdruck gewesen, was dazu geführt habe, dass sie Sicherheitsstandards verletzten.¹² Vaughan gibt eine alternative Erklärung zu diesen Ereignissen und beschreibt die Katastrophe als Resultat von „routine nonconformity“. Für sie kann der Unfall nicht durch Missmanagement erklärt werden, sondern mit der Arbeitskultur einer Organisation, die über Jahre unter Budgetrestriktionen und Produktionsdruck arbeitet.

Vaughan stellt fest, dass Probleme an den O-Dichtungsringen bei Testflügen schon mehrfach beobachtet wurden. Die technische Schwachstelle sei also bekannt und einige Ingenieure hatten schon in den Jahren vor dem Unfall auf sie hingewiesen. Bei den ersten Feststellungen wurden die Probleme jedoch heruntergespielt und die Sicherheitsanforderungen reduziert. Das hat damit zu tun, dass man es in Kontexten, in denen man mit innovativen Technologien arbeitet, gewohnt ist, in den Entwicklungsphasen Fehler oder mögliche Risiken zu akzeptieren. Die NASA arbeitet mit komplexen und neuen Technologien und daher ist es dort üblich, mit Restrisiken zu rechnen. Leitende Prinzipien sind in dieser Organisation das des „acceptable risk“ sowie der Fehlerfreudigkeit.¹³ Entsprechend wird auch im Falle der O-Ringe festgelegt, dass ein bestimmter Grad der Erosion noch annehmbar sei.¹⁴

¹⁰ Vgl. ebd., S. 276-279.

¹¹ Vgl. Vaughan (1996), *The Challenger Launch Decision*.

¹² Vgl. Vaughan (1999), *The Dark Side of Organizations*, S. 68.

¹³ Vgl. ebd., S. 81 f.

¹⁴ Vgl. ebd., S. 61.

Die Normalisierung dieser Abweichung von Sicherheitsnormen findet als inkrementeller Prozess statt.¹⁵ Denn bei den darauffolgenden Feststellungen von Problemen können sich die Techniker auf die vorangegangenen Messungen beziehen und weitere Herabsetzungen der Sicherheitsstandards werden einfacher.¹⁶ Man muss nicht noch einmal vollständig prüfen, wie gravierend die technischen Schwächen sind, weil das schon einmal gemacht wurde. So erfolgt die Reduktion der Standards schrittweise. Probleme werden weiter festgestellt, jedoch ermöglichen Sondergenehmigungen die Weiterentwicklung der Raumfähre, ohne die Störungen zu beseitigen.¹⁷ Diese Methode der Sondergenehmigungen bei nicht perfekten Technologien ermöglicht der NASA, angesichts der Neuheit und Unsicherheit der zu entwickelnden Technologien überhaupt arbeiten zu können.

Resultat der Normalisierung von Devianz ist, dass Normbrüche nicht mehr als solche wahrgenommen werden.¹⁸ Das ist die Kultur der Arbeitsgruppe, die die technische Devianz normalisiert. Obwohl die Probleme an den O-Ringen bekannt sind und immer wieder auftreten, bleibt ihre Feststellung ohne schwerwiegende Folgen. Sie werden als ‚beseitigte Anomalie‘ klassifiziert: Die Beschäftigten kennen die Probleme, haben sich an sie gewöhnt und finden das Risiko akzeptabel. Die riskante Lage hat sich so normalisiert, dass es nicht mehr notwendig ist, weiter über die Details zu reden. Das würde nur die Entwicklungsarbeit verkomplizieren.

Organisationale Devianz als Automatismus

Im Prozess der Normalisierung organisationaler Devianz werden formale Sicherheitsnormen nach einer gewissen Zeit ausgeschaltet. In Fall der Challenger-Katastrophe werden Qualitätsanforderungen an den Dichtungsringen locker interpretiert und die Norm, dass bei empfindlichen Teilen Redundanz eingebaut werden soll, wird vernachlässigt. Dieser Prozess lässt sich mit der Begrifflichkeit der Automatismen gut beschreiben.

Erstens entwickeln sich Automatismen langsam und inkrementell. Sie sind durch eine Kumulation von Ereignissen gekennzeichnet, die zu einer langsamen Veränderung führen kann. Aus der Addition derselben können durch Selbstverstärkung neue Strukturen emergieren.¹⁹ Genau das geschieht auch, wenn Sicherheitsanforderungen schrittweise herabgesetzt werden. Die Normalisierung der Devianz findet als Folge langsamer, schleichender Abweichun-

¹⁵ Ebd., S. 67.

¹⁶ Vaughan (1996), *The Challenger Launch Decision*, S. 120-148.

¹⁷ Ebd., S. 57-58.

¹⁸ Ebd., S. 64-68.

¹⁹ Vgl. Hannelore Bublit/Roman Marek/Christina L. Steinmann/Hartmut Winkler, „Einleitung“, in: dies. (Hg.), *Automatismen*, München, 2010, S. 9-16: 12.

gen statt. Am Ende steht ein quasi-automatischer Umgang mit technischen Problemen, die nicht mehr als Warnsignale interpretiert werden.

Das untersuchte Phänomen weist auch die für Automatismen typische Verfestigung durch Wiederholung auf²⁰: Ein neuer Test bezieht sich auf die Ergebnisse eines alten Tests und bestätigt sie. Man hat eine Wiederholung mit gleichzeitiger Verschiebung, weil dieselbe Routine (Qualitätsstandards festlegen) nach und nach verändert wird (Qualitätsstandards werden herabgesetzt). Man baut auf die vergangenen Ergebnisse auf und daraus entsteht eine gewisse Pfadabhängigkeit. Das hängt damit zusammen, dass man schwerlich die vergangenen Entscheidungen anderer Ingenieure infrage stellen kann. Außerdem bedeutet dies eine gewisse, bei Automatismen schon festgestellte, Ökonomisierung von Prozessen.²¹ Denn die Bandbreite der Reaktionen bei der Feststellung von technischen Problemen wird deutlich eingeschränkt.

Vaughan betont auch, dass organisationale Devianz in dem Sinne unbeobachtet erfolgt, dass Manager und Ingenieure Normbrüche nach einer Weile nicht mehr wahrnehmen. Das hat damit zu tun, dass sich wegen der organisationalen Arbeitsteilungsstruktur nur wenig Personal mit der problematischen Technik beschäftigt und die Ingenieure, die an den Dichtungsringen arbeiten, nicht den Eindruck haben, dass sie etwas Falsches tun oder etwas Erzählenswertes weiterzugeben haben. Das hat aber auch damit zu tun, dass keiner der Beteiligten den Überblick über Prozesse, die verteilt stattfinden, behalten kann. Auch diese Beschreibung bestätigt den Charakter des beschriebenen Phänomens als Automatismus. Denn Automatismen erfolgen nicht nur schleichend, sondern weitgehend unbeobachtet und unbewusst.²² Dem einzelnen Ingenieur ist nicht bewusst, dass er mit seiner Handlung und Entscheidung technisch-organisationale Gefahren erhöht – handelt es sich doch immer nur um kleine Verschiebungen! Aus diesem Grund ist es schwer, Schuldige zu finden, wenn Prozesse der organisationalen Devianz im Gange sind.

²⁰ Vgl. Hartmut Winkler „Spuren, Bahnen ... Drei heterogene Modelle im Hintergrund der Frage nach den Automatismen“, in: Hannelore Bublitiz/Roman Marek/Christina L. Steinmann/Hartmut Winkler (Hg.), *Automatismen*, München, 2010, S. 39-59; ders., „These 13: Automatismen haben einen engen Bezug zur Wiederholung, zur Gewohnheit und zur Schemabildung“, in: Hannelore Bublitiz/Roman Marek/Christina L. Steinmann/Hartmut Winkler (Hg.), *Automatismen*, München, 2010, S. 234-236: 235.

²¹ Vgl. Hannelore Bublitiz, „These 2: Automatismen beinhalten einen qualitativen Sprung: Aus der wiederholten Einschleifung durch Übung entsteht – paradoxerweise – gerade das Neue: spielerisch-mühevolle Perfektion“, in: Hannelore Bublitiz/Roman Marek/Christina L. Steinmann/Hartmut Winkler (Hg.), *Automatismen*, München, 2010, S. 23-26.

²² Vgl. Hannelore Bublitiz/Irina Kaldrack/Theo Röhle/Hartmut Winkler, „Einleitung“, in: dies. (Hg.), *Unsichtbare Hände. Automatismen in Medien-, Technik- und Diskursgeschichte*, Paderborn, 2011, S. 9-18: 10 f.; Hartmut Winkler, „These 1: Automatismen stehen in Spannung zum freien Willen, zu Kontrolle und Selbstkontrolle und zum Bewusstsein“, in: Hannelore Bublitiz/Roman Marek/Christina L. Steinmann/Hartmut Winkler (Hg.), *Automatismen*, München, 2010, S. 17-22: 18.

Wie Automatismen entsteht organisationale Devianz *bottom up*, aus dem Zusammenspiel verschiedener Akteure ohne zentrale Lenkung.²³ Sie ist nicht Ergebnis von Entscheidungen des Managements, sondern verfestigt sich durch das praktische Handeln verschiedener Organisationsmitglieder. Daher erfolgt sie, wie Automatismen, ungeplant.²⁴ Es gibt keine Instanz innerhalb der Organisation, die sie steuern, beobachten und korrigieren kann. Das alles gilt bis zu dem Moment, in dem sie, etwa in Folge einer Katastrophe, reflexiv beobachtet wird.

Die beschriebenen schleichenden Prozesse können zu kriminellen Handlungen mit katastrophalen Folgen führen. Kriminell in dem Sinne, dass sie gegen organisationale Regeln verstoßen, die aber auch gesellschaftliche Normen und Gesetze widerspiegeln können. Organisationale Normen werden unterminiert und gleichzeitig bilden sich in einer emergenten Art und Weise neue Strukturmuster, Schemata und eine neue Ordnung²⁵, die durch informelle, ungeschriebene Regelungen gekennzeichnet sind. Man gerät nicht in eine chaotische Situation. Folglich kann gerade der Verweis auf Automatismen die schöpferische und ordnungsschaffende Kraft unbeabsichtigter Abweichungen hervorheben.

Normalität der organisationalen Devianz

Die Abweichung von Normen ist bei deren Anwendung normal, denn jede Anwendung einer Regel impliziert immer eine Interpretation, eine Anpassung oder eine Konkretisierung.²⁶ Strukturen beschränken und ermöglichen zwar Handlungen, aber determinieren diese nicht.²⁷ Sogar Routinen beinhalten eine Performance vonseiten der handelnden Akteure. Das Ergebnis dieser Perfor-

²³ Vgl. Bublitz/Marek/Steinmann/Winkler (2010), Einleitung, S. 11.

²⁴ Vgl. Andreas Böhm, „These 3: Für die ungeplante Strukturentstehung in der Gesellschaft stellt Adam Smiths ‚unsichtbare Hand‘ die wahrscheinlich einflussreichste Denkfigur dar. An ihr lassen sich grundsätzliche Problematiken sozialer Automatismen zeigen“, in: Hannelore Bublitz/Roman Marek/Christina L. Steinmann/Hartmut Winkler (Hg.), *Automatismen*, München, 2010, S. 26-30; Bublitz/Kaldrack/Röhle/Winkler (2011), Einleitung; Renate Wieser, „Die unsichtbare Hand schütteln – Tausch und Zirkulation in ungeplanten Strukturen“, in: Maik Bierwirth/Oliver Leistert/Renate Wieser (Hg.), *Ungeplante Strukturen. Tausch und Zirkulation*, München, 2010, S. 19-30.

²⁵ Vgl. Bublitz/Marek/Steinmann/Winkler (2010), Einleitung, S. 11; Bublitz (2010), These 2, S. 23 f.; Florian Muhle, „These 10: Die Auseinandersetzung mit Emergenz-Konzepten kann wesentlich dazu beitragen, den Begriff der Automatismen zu schärfen“, in: Hannelore Bublitz/Roman Marek/Christina L. Steinmann/Hartmut Winkler (Hg.), *Automatismen*, München, 2010, S. 117-120; Wieser (2010), Die unsichtbare Hand schütteln, S. 23.

²⁶ Vgl. Günther Ortman, *Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung*, Frankfurt/M., 2003, S. 33-37.

²⁷ Vgl. Anthony Giddens, *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Berkeley, Los Angeles, CA, 1984, S. 25-28.

mance kann die Kreation, die Weiterführung oder aber die Änderung der Regeln mit sich bringen.²⁸

Dieser Sachverhalt lässt sich auch in Organisationen wiederfinden, obwohl sie Kontexte sind, in denen es die Möglichkeit gibt, über Regeln zu reflektieren, formale Prozeduren zu planen und deren Implementierung zu kontrollieren. Für Diane Vaughan gibt es sogar eine enge Verbindung zwischen den für Organisationen typischen formalen Regeln und der Devianz. Sie gehören zusammen. Mit Niklas Luhmann kann man genauer erklären, dass dies mit den Eigenschaften der formalen Regeln zu tun hat, d. h. der Regeln, über die die Organisation eine Entscheidung getroffen hat.²⁹ Formale Regeln sind von oben entschiedene Regeln, sie sind offiziell, sichtbar und schriftlich fixiert. Sie sind zentraler Bestandteil von Organisationen als Systeme, weil sie als Entscheidungsprämissen wirken und die Entscheidungsfindung wesentlich erleichtern.³⁰ Man kann kaum an Organisationen denken, ohne formale Strukturen zu berücksichtigen.

Jedoch haben formale Strukturen Eigenschaften, die ihre Fähigkeit, Handeln zu steuern, stark mindern. Sachlich müssen sie für viele Fälle gelten und aus diesem Grund können sie nicht alle möglichen Situationen berücksichtigen, sondern müssen allgemein und unbestimmt bleiben.³¹ In der Folge sind etwa Pläne eine unzureichende Richtschnur für Handlungen.³² Die Ungewissheit, die formale Strukturen enthalten, hängt auch damit zusammen, dass sie Regeln für eine unbekannte Zukunft fixieren müssen.³³ Das ist auch ein Problem, weil solche Regeln nur langsam zu verändern sind. Denn um eine formale Struktur zu modifizieren, ist Reflexion, Verhandlung, Arbeit und somit Zeit notwendig. Das ist nicht nur für die Organisation langwierig, sondern hat zur Folge, dass schnelle gesellschaftliche Veränderungen nicht berücksichtigt werden können. Hinzu kommt, dass formale Strukturen in der Tendenz sozial umkämpft sind. Da sie Ergebnis von Entscheidungen sind, kann man immer nach Verantwortlichen suchen, die auch anders hätten entscheiden können. Ihre Sichtbarkeit eröffnet die Möglichkeit, sie infrage zu stellen und macht sie fragil.³⁴

Diese Eigenschaften lassen einen enormen Spielraum für performative Interpretationen, die sich dann durch Wiederholung zu Automatismen verfestigen können. Zu betonen ist, dass die Handlung, die Performance, die eine Abweichung von Normen beinhaltet, Ergebnis der reflexiven Praktiken von

²⁸ Vgl. ebd.

²⁹ Vgl. Luhmann (2000), *Organisation und Entscheidung*, S. 222-235.

³⁰ Vgl. ebd., S. 237-239.

³¹ Vgl. Luhmann (1964), *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, S. 64 f.

³² Vgl. Karl E. Weick, „Educational Organizations as Loosely Coupled Systems“, in: *Administrative Science Quarterly* 21, 1 (1976), S. 1-19: 4.

³³ Luhmann (2000), *Organisation und Entscheidung*, S. 165-172.

³⁴ Göran Ahrne/Nils Brunsson/David Seidl, „Resurrecting Organization by Going beyond Organizations“, in: *European Management Journal*, 34 (2016), S. 93-101.

Akteuren sein kann; gerade Vaughan zeigt aber, dass sie auch unbewusst bzw. halbbewusst erfolgen kann.

Der Vorteil von Handlungen ist, dass sie in konkreten Situationen stattfinden: Sie erfolgen situiert. Außerdem ist Handlung flexibel in der Zeit und offen für Kompromisse. Der performative Aspekt impliziert, dass spezifische Handlungen von spezifischen Personen, an spezifischen Orten und zu spezifischen Zeiten vollzogen werden.³⁵ Das führt zu einer Diskrepanz zwischen Plänen im Sinne von Modellen für Handlungen und konkreten Handlungen.³⁶ Gerade in Situationen hoher Unsicherheit und schnellen Wandels ist diese Diskrepanz zu erwarten.

Die emergente Ordnung, die aus der Wiederholung von Handlungen entstehen kann, entfernt sich von den formalen Regelungen und berücksichtigt zumindest zu Anfang lokale und kontingente Gegebenheiten. Eine emergente Ordnung bleibt nicht bestehen, weil das Management darüber entschieden hat, sondern weil sie sich in der Praxis bewährt hat. Aus diesem Grund kann man auf keine Entscheidung und dementsprechend auf keine Verantwortlichen Bezug nehmen. Diese Ordnung ist weitgehend unbewusst und unsichtbar, folglich kann sie schwerlich infrage gestellt werden. Eine solche emergente und in der Folge „Taken for granted“-Ordnung steht nicht zur Disposition.³⁷

Man kann die Rolle emergenter Strukturen in Organisationen besser verstehen, wenn man diese als Systeme erfasst, in denen verschiedene Teile interdependent und zusammenhängend verbunden sind. Die Organisationssoziologie Luhmanns eignet sich für diesen Zweck besonders gut. Für ihn sind Organisationen Systeme, die auf Entscheidungen basieren und ein Netzwerk von Entscheidungen reproduzieren.³⁸ Ihre Entscheidungsdynamik bestimmt die Organisation als Einheit und nicht ihre formalen Strukturen. Das ist ein wesentlicher Unterschied zu den klassischen Theorien der Organisation, die sie mit Hierarchie, Prozeduren, formalisierten Sanktionen usw. identifizieren. Nach Luhmann reicht es, dass ein Netzwerk von Entscheidungen aufrechterhalten wird, das bringt bereits eine Organisation hervor. Entscheidungen können dabei unterschiedlich zustande kommen. Es können formale Strukturen, aber auch die Kultur der Organisation beitragen³⁹: Anweisungen des Chefs oder die Einhaltung von Prozeduren können Entscheidungen stark beeinflussen, aber auch informelle Routinen können wirken. Als solche sind einige Aspekte der emergenten Ordnung, die Vaughan für die NASA beschrieben hat, aufzufassen. So etwa die Gewohnheit, Sondergenehmigungen zu erteilen oder eine lockere Einstellung zu Risiken.

³⁵ Martha S. Feldman/Brian T. Pentland, „Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change“, in: *Administrative Science Quarterly* 48, 1 (2003), S. 94-118: 95.

³⁶ Vgl. Lucy Suchman, *Plans and Situated Actions*, Cambridge, 1987.

³⁷ Vgl. Ahrne/Brunsson/Seidl (2016), *Resurrecting Organization*.

³⁸ Vgl. Luhmann (2000), *Organisation und Entscheidung*, S. 61-69.

³⁹ Vgl. ebd., S. 222-249.

Angesichts der beschriebenen Grenzen formaler Strukturen scheinen informelle Regelungen, die weitgehend zu Automatismen werden und von der Formalität abweichen können, notwendig, um die Entscheidungsfähigkeit von Organisationen zu sichern.

Positive und negative Folgen organisationaler Devianz

Devianz ist gruppenbezogen und immer eine soziale Konstruktion – dies gilt auch für die Devianz in und von Organisationen.⁴⁰ Dasselbe betrifft auch die Konsequenzen der Devianz, die von verschiedenen Akteuren und Gruppen als positiv oder negativ gedeutet werden können. So lässt sich zwischen Devianz mit negativen Folgen und einer „positiven Devianz“⁴¹ unterscheiden, die zumindest in den Augen einer Gruppe als positiv bewertet wird.

Wenn Organisationen als Entscheidungssysteme aufgefasst werden, kann man zeigen, dass Devianz für sie von Vorteil sein kann. Organisationale Devianz kann die Entscheidungsdynamik einer Organisation für eine gewisse Zeit unterstützen. Sie kann sich aber später als gefährlich erweisen und etwa Unfälle und Skandale auslösen. Nach einer Weile kann die Kumulation von Ereignissen schwerwiegende Folgen haben, obwohl einzelne Ereignisse harmlos sind. Devianz kann aber unter Umständen für Organisationen von Vorteil sein, während sie gleichzeitig gesellschaftlich negativ wirkt. So etwa, wenn die Verletzung von Umweltstandards mehr Profit bringt, aber die Umweltverschmutzung vorantreibt. In einer dritten Konstellation kann sich die Verletzung organisationaler Normen jedoch als gesellschaftlich positiv auswirken. Es gibt Fälle, in denen es nicht die formalen Strukturen sind, die gesellschaftliche Werte widerspiegeln, sondern organisationale Automatismen. Das geschieht etwa in Krankenhäusern, wenn das Personal nicht die vom Management vorgegebenen engen Zeitkalkulationen einhält und die Patienten möglichst sorgsam pflegt.⁴²

Die Forschung zur organisationalen Devianz fokussiert vor allem die negativen Folgen der Devianz, um Katastrophen im Nachhinein zu erklären.⁴³ Paradebeispiel ist der Challenger-Unfall, es gibt aber eine ganze Reihe weiterer

⁴⁰ Vgl. Melanie Bryant/Vaughan Higgins, „Self-Confessed Troublemakers: An Interactionist View of Deviance during Organizational Change“, in: *Human Relations* 63, 2 (2010), S. 249-277.

⁴¹ Vgl. Willem Mertens/Jan Recker/Thomas Kohlborn/Tyge-F. Kummer, „A Framework for the Study of Positive Deviance in Organizations“, in: *Deviant Behavior* 37, 11 (2016), S. 1288-1307; Gretchen M. Spreitzer/Scott Sonenshein, „Toward the Construct Definition of Positive Deviance“, in: *American Behavioral Scientist* 47, 6 (2004), S. 828-847.

⁴² Vgl. Ingo Bode, „Der Zweck heil(ig)t die Mittel? Ökonomisierung und Organisationsdynamik im Krankenhaussektor“, in: Martin Endreß/Thomas Matys (Hg.), *Die Ökonomie der Organisation – die Organisation der Ökonomie*, Wiesbaden, 2010, S. 63-92.

⁴³ Vgl. Linstead/Maréchal/Griffin (2014), *Theorizing and Researching the Dark Side of Organization*.

Beispiele. Um nur eine weitere Studie zu nennen, die die ‚dunkle Seite‘ der Devianz aufdeckt und ganz präzise Automatismen entlarvt, möchte ich auf eine neuere Untersuchung verweisen, die das Unglück der Costa Concordia in den Fokus nimmt.⁴⁴ Dieses Unglück fand am 13. Januar 2012 statt, als das Kreuzfahrtschiff Costa Concordia vor der Insel Giglio im Mittelmeer mit einem Felsen kollidierte, der seinen Rumpf aufriss. Der Unfall forderte 32 Todesopfer.

Die Analyse der Ereignisse zeigte, dass der Unfall Folge einer ‚Verneigung‘ war, d. h. einer Annäherung an die Küste mit dem Ziel, das Land zu ‚grüßen‘. Bekannt wurde außerdem, dass eine solche Praxis vor dem Unfall weit verbreitet war. Das bedeutet, dass die Praxis, sich gegen die Vorschriften und abweichend von der formell festgelegten Route an die Küste anzunähern, etabliertes Verhalten war. Diese Praxis war auch von der Reederei, d. h. vom Management, informell geduldet.⁴⁵ Die Erklärung für diesen Sachverhalt ist, dass die ‚Verneigung‘ sich positiv auf die Ziele der Organisation ausgewirkt hat. Dieses gefährliche Manöver hatte kommerzielle Gründe. In einem Feld, in dem hoher Wettbewerb herrscht, war es ein attraktives Angebot, um Kunden anzulocken. Die Reederei muss jedoch auch dem Ziel nachkommen, internationale Sicherheitsstandards einzuhalten. Während diesem Ziel anhand formeller, sichtbarer Strukturen entsprochen wird, kann die Organisation informell zwar verbotene, aber attraktive Unterhaltungsprogramme anbieten.⁴⁶

Normen zu brechen, kann aber auch positive Effekte haben. Denn formale Normen drücken nicht immer die Vorstellungen des Wünschenswerten einer Gesellschaft oder aller Gruppen einer Gesellschaft aus. Das Weberianische Organisationsmodell ist nicht immer Träger von Tugenden. Dies wird evident etwa bei *Whistleblowern*, d. h. bei Menschen, die illegales Handeln oder Missstände, die sie in ihrer Organisation beobachten, nicht länger verschweigen, sondern aufdecken und publik machen. Sie brechen dabei organisationale Normen und insbesondere die Norm der Loyalität gegenüber dem eigenen Arbeitgeber, um gesellschaftlichen Wertvorstellungen gerecht zu werden. Dieses Verhalten kann auf absichtsvolle Handlungen von Einzelnen zurückgeführt werden. Jedoch kann man in Organisationen auch Routinen des Guten beobachten. Organisationale Devianz mit negativen Folgen kann als Teufelskreis beschrieben werden. Wenn aber Verhalten wie Fairness oder Achtsamkeit erst einmal initiiert wird, können in der Folge informelle Prozesse der Selbstverstärkung positiven Verhaltens beobachtet werden, die man „Engelskreise“⁴⁷ nennen kann. Teufelskreise können zur Verdrängung moralischer Erwägungen führen. Bei Engelskreisen wird hingegen moralische Kommuni-

⁴⁴ Vgl. Anna Culjak, *Organisation und Devianz. Eine empirische Fallrekonstruktion der Havarie der Costa Concordia*, Wiesbaden, 2015.

⁴⁵ Vgl. ebd., S. 158-163.

⁴⁶ Vgl. ebd., S. 165-168.

⁴⁷ Vgl. Günther Ortman, *Organisation und Moral. Die dunkle Seite*, Weilerswist, 2010, S. 152-154.

kation (die zumindest von einer Gruppe als solche angesehen werden kann) immer stärker. Auch moralische Gesichtspunkte können sich nämlich durch Prozesse der Selbstorganisation stabilisieren, weil auch sie als entlastende Strukturen wirken. Einmal formell eingeführte Werte stehen zur Verfügung und werden gegebenenfalls auch benutzt.⁴⁸ Einmal eingeführte Standards erleichtern die Anwendung weiterer Standards. Informelle Ethiken verstärken CSR-Instrumente und diese motivieren wiederum den Einsatz professioneller Normen.

Schlussfolgerungen

In diesem Beitrag wurde gezeigt, dass organisationale Devianz ein Phänomen ist, das als Automatismus als Normalfall vorkommt und als Pendant von formalen Regeln verstanden werden kann. Für die Automatismen-Forschung kann der Begriff der organisationalen Devianz einerseits von Interesse sein, weil er auf die Präsenz von Automatismen in Organisationen verweist, d. h. in Systemen, die in der Tendenz als reflexiv, hell und geplant definiert werden. Andererseits macht der Begriff zugleich auf die destruktive und konstruktive Kraft von Automatismen aufmerksam. Der Bezug auf die Automatismen-Forschung kann wiederum für die Untersuchung organisationaler Devianz von Relevanz sein, weil Aspekte wie Unsichtbarkeit, Pfadabhängigkeit, Emergenz von Strukturen usw. deutlicher herausgearbeitet werden können. Der Zusammenhang von formalen Strukturen und Automatismen kann systemtheoretisch untersucht werden.

Wie die genannten Studien zeigen, hat der Begriff ein großes Erklärungspotenzial, weil er hilft, Prozesse zu entlarven, die aufgrund ihrer Natur als Automatismen schwer zu beobachten sind und nur mit Mühe Objekt der Reflexion werden können. Eine weitere Folge dieses Begriffs ist aber, dass es schwierig wird, die Frage der Verantwortung für Missstände zu klären. Der Begriff der organisationalen Devianz macht die Suche nach Verantwortlichen schwer, weil er besagt, dass Verantwortung diffus ist. Ich will dies kurz am Fall des VW-Abgasskandals illustrieren, der im September 2015 ausbrach, als bekannt wurde, dass die Volkswagen AG eine illegale Abschalteinrichtung bei ihren Diesel-Fahrzeugen verwendete. Diese ermöglichte es, die strengen US-amerikanischen Abgasnormen zu umgehen.

⁴⁸ Vgl. Raimund Hasse/Klaus Peter Japp, „Dynamik symbolischer Organisationspolitik. Umwelt- und Selbstanpassung als Folgewirkung Ökologischer Leistungserwartungen“, in: Martin Birke/Carlo Burschel/Michael Schwarz (Hg.), *Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung – Organisationswandel – Mikropolitik*, München, Wien, 1997, S. 134-162; Sean Valentine/Gary Fleischman, „Professional Ethical Standards, Corporate Social Responsibility, and the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility“, in: *Journal of Business Ethics* 82, 3 (2007), S. 657-666.

In der Öffentlichkeit suchte man prompt nach Verantwortlichen. Aber organisationale Devianz in Organisationen bildet sich selten durch Entscheidungen eines Top-Managers oder eines Gremiums aus. Sie schleicht sich langsam ein. Die soziologische Analyse der Ereignisse zeigt, dass möglicherweise eine Normalisierung von Devianz stattgefunden hat. In der Vergangenheit sind schon mehrere Autokonzerne wegen ähnlicher Tricks aufgefallen.⁴⁹ Manipulationen sind in der Automobilbranche gang und gäbe. Das hängt damit zusammen, dass die organisationale Zielvorgabe für Ingenieure besagt, dass bei Tests die zulässigen Abgashöchstwerte unterschritten werden sollen. Die Folge ist, dass Entwickler und Prüfer verschiedene Mittel einsetzen, um möglichst gute Ergebnisse zu erzielen. So werden zum Beispiel leichtere Testfahrzeuge ohne Spezialausstattung eingesetzt, Tests bei optimalen Temperaturen durchgeführt, Türschlitze abgeklebt usw. Die Nutzung einer Software, die bei Tests den Motor so einstellt, dass optimierte Abgaswerte entstehen, ist nur ein kleiner, zusätzlicher Schritt in dieser Reihe.⁵⁰ Möglicherweise gab es bei VW keine zentrale Entscheidung, illegal zu handeln, sondern die Devianz von Gesetzesvorgaben hat sich in der Organisation langsam und inkrementell aufgebaut.⁵¹ Zu betonen ist auch, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich mit ihren Handlungen abweichend verhalten, dies häufig nicht tun, um sich zu bereichern oder sonstige persönliche Interessen zu befriedigen. Sie sind oft der Organisation gegenüber loyal und versuchen im Sinne der organisationalen Zwecke zu handeln, selbst wenn dies für sie persönlich Probleme verursachen kann.⁵²

Einerseits macht die Forschung zu organisationaler Devianz deutlich, dass Verantwortungszuschreibungen angesichts der Komplexität der modernen Welt schwer sind und häufig die Suche nach Verantwortlichen in eine Suche nach Sündenböcken mündet, die zudem die verhängnisvolle Folge hat, den Blick für die Aufdeckung struktureller Schwierigkeiten zu verbauen.⁵³ Andererseits soll das Kriterium der Verantwortung nicht allzu schnell verabschiedet werden. Die Regelabweichungen sind für die Organisation in der Tendenz von Vorteil – das ist im Fall VW mehr als deutlich. Daher werden sie geduldet. Ohne Beteiligung und ohne die informelle Duldung der Führungskräfte ist es

⁴⁹ Markus Pohlmann, „Mitgefangen, mitgehangen? VW und Audi: Warum Unternehmen tricksen und manipulieren“, auf: Corporate Crime Stories, online unter: <https://www.soz.uni-heidelberg.de/?p=3410>, zuletzt aufgerufen am 24.05.2018.

⁵⁰ Stefan Kühl, „Volkswagen ist überall. Die alltägliche Normalität der Regelabweichung“, Working Paper 7/2015, Bielefeld.

⁵¹ Stefan Kühl, „Die Störung des Selbstbetrugs. Wie Gesetzesverstöße von Unternehmen entstehen“, Working Paper 7/2016, Bielefeld.

⁵² Vgl. Markus Pohlmann/Hristina Markova, *Soziologie der Organisation. Eine Einführung*, Konstanz, München, 2011, S. 163-167.

⁵³ Vgl. Cristina Besio, „Uncertainty and Attribution of Personal Responsibility in Organizations“, in: *Soziale Systeme*, 19 (2013/2014), S. 307-326; Anna Henkel/Niels Å. Andersen, „Introduction: The Necessity of a New Understanding of Responsibility for Modern Society“, in: *Soziale Systeme* 19, 2 (2016), S. 221-232.

undenkbar, dass eine ausgedehnte organisationale Devianz lange halten kann.⁵⁴ In diesem Sinne kann eine Reflexion über Verantwortung starten.

Literatur

- Ahrne, Göran/Brunsson, Nils/Seidl, David, „Resurrecting Organization by Going beyond Organizations“, in: *European Management Journal*, 34 (2016), S. 93-101.
- Alvesson, Mats, „On the Popularity of Organizational Culture“, in: *Acta Sociologica* 33, 1 (1990), S. 31-49.
- Besio, Cristina, „Uncertainty and Attribution of Personal Responsibility in Organizations“, in: *Soziale Systeme*, 19 (2013/2014), S. 307-326.
- Bode, Ingo, „Der Zweck heil(ig)t die Mittel? Ökonomisierung und Organisationsdynamik im Krankenhaussektor“, in: Martin Endreß/Thomas Matys (Hg.), *Die Ökonomie der Organisation – die Organisation der Ökonomie*, Wiesbaden, 2010, S. 63-92.
- Böhm, Andreas, „These 3: Für die ungeplante Strukturentstehung in der Gesellschaft stellt Adam Smiths ‚unsichtbare Hand‘ die wahrscheinlich einflussreichste Denkfiktion dar. An ihr lassen sich grundsätzliche Problematiken sozialer Automatismen zeigen“, in: Hannelore Bublitx/Roman Marek/Christina L. Steinmann/Hartmut Winkler (Hg.), *Automatismen*, München, 2010, S. 26-30.
- Bryant, Melanie/Higgins, Vaughan, „Self-Confessed Troublemakers: An Interactionist View of Deviance during Organizational Change“, in: *Human Relations* 63, 2 (2010), S. 249-277.
- Bublitx, Hannelore, „These 2: Automatismen beinhalten einen qualitativen Sprung: Aus der wiederholten Einschleifung durch Übung entsteht – paradoxerweise – gerade das Neue: spielerisch-mühevolle Perfektion“, in: Hannelore Bublitx/Roman Marek/Christina L. Steinmann/Hartmut Winkler (Hg.), *Automatismen*, München, 2010, S. 23-26.
- Dies./Marek, Roman/Steinmann, Christina L./Winkler, Hartmut (Hg.), *Automatismen*, München, 2010.
- Dies., „Einleitung“, in: dies. (Hg.), *Automatismen*, München, 2010, S. 9-16.
- Bublitx, Hannelore/Kaldrack, Irina/Röhle, Theo/Winkler, Hartmut, „Einleitung“, in: dies. (Hg.), *Unsichtbare Hände. Automatismen in Medien-, Technik- und Diskursgeschichte*, Paderborn, 2011, S. 9-18.
- Culjak, Anna, *Organisation und Devianz. Eine empirische Fallrekonstruktion der Havarie der Costa Concordia*, Wiesbaden, 2015.
- Feldman, Martha S./Pentland, Brian T., „Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change“, in: *Administrative Science Quarterly* 48, 1 (2003), S. 94-118.
- Giddens, Anthony, *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Berkeley, Los Angeles, CA, 1984.
- Hasse, Raimund/Japp, Klaus Peter, „Dynamik symbolischer Organisationspolitik. Umwelt- und Selbstanpassung als Folgewirkung Ökologischer Leistungserwartungen“,

⁵⁴ Vgl. Kühl (2015), Volkswagen ist überall; Pohlmann (2016), Mitgefangen, mitgegangen?

- in: Martin Birke/Carlo Burschel/Michael Schwarz (Hg.), *Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung – Organisationswandel – Mikropolitik*, München, Wien, 1997, S. 134-162.
- Henkel, Anna/Andersen, Niels Å., „Introduction: The Necessity of a New Understanding of Responsibility for Modern Society“, in: *Soziale Systeme* 19, 2 (2016), S. 221-232.
- Kühl, Stefan, „Volkswagen ist überall. Die alltägliche Normalität der Regelabweichung“, Working Paper 7/2015, Bielefeld.
- Ders., „Die Störung des Selbstbetrugs. Wie Gesetzesverstöße von Unternehmen entstehen“, Working Paper 7/2016, Bielefeld.
- Linstead, Stephen/Maréchal, Garance/Griffin, Ricky W., „Theorizing and Researching the Dark Side of Organization“, in: *Organization Studies* 35, 2 (2014), S. 165-188.
- Luhmann, Niklas, *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, Berlin, 1964.
- Ders., *Organisation und Entscheidung*, Opladen, Wiesbaden, 2000.
- Mertens, Willem/Recker, Jan/Kohlborn, Thomas/Kummer, Tyge-F., „A Framework for the Study of Positive Deviance in Organizations“, in: *Deviant Behavior* 37, 11 (2016), S. 1288-1307.
- Muhle, Florian, „These 10: Die Auseinandersetzung mit Emergenz-Konzepten kann wesentlich dazu beitragen, den Begriff der Automatismen zu schärfen“, in: Hannelore Bublit/Roman Marek/Christina L. Steinmann/Hartmut Winkler (Hg.), *Automatismen*, München, 2010, S. 117-120.
- Ortmann, Günther, *Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung*, Frankfurt/M., 2003.
- Ders., *Organisation und Moral. Die dunkle Seite*, Weilerswist, 2010.
- Pohlmann, Markus, „Mitgefangen, mitgegangen? VW und Audi: Warum Unternehmen tricksen und manipulieren“, auf: Corporate Crime Stories, online unter: <https://www.soz.uni-heidelberg.de/?p=3410>, zuletzt aufgerufen am 24.05.2018.
- Pohlmann, Markus/Markova, Hristina, *Soziologie der Organisation. Eine Einführung*, Konstanz, München, 2011.
- Sackmann, Sonja A., *Unternehmenskultur. Erkennen, entwickeln, verändern*, Neuwied, Kriftel, 2002.
- Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA, 1985.
- Spreitzer, Gretchen M./Sonenshein, Scott, „Toward the Construct Definition of Positive Deviance“, in: *American Behavioral Scientist* 47, 6 (2004), S. 828-847.
- Suchman, Lucy, *Plans and Situated Actions*, Cambridge, 1987.
- Valentine, Sean/Fleishman, Gary, „Professional Ethical Standards, Corporate Social Responsibility, and the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility“, in: *Journal of Business Ethics* 82, 3 (2007), S. 657-666.
- Vaughan, Diane, *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture and Deviance at NASA*, Chicago, IL, London, 1996.
- Dies., „The Dark Side of Organizations: Mistake, Misconduct, and Disaster“, in: *Annual Review of Sociology*, 25 (1999), S. 271-305.
- Weber, Max, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, 1976 [1921].
- Weick, Karl E., „Educational Organizations as Loosely Coupled Systems“, in: *Administrative Science Quarterly* 21, 1 (1976), S. 1-19.
- Wieser, Renate, „Die unsichtbare Hand schütteln – Tausch und Zirkulation in ungeplanten Strukturen“, in: Maik Bierwirth/Oliver Leistert/Renate Wieser (Hg.), *Ungeplante Strukturen. Tausch und Zirkulation*, München, 2010, S. 19-30.
- Winkler, Hartmut, „Spuren, Bahnen ...Drei heterogene Modelle im Hintergrund der Frage nach den Automatismen“, in: Hannelore Bublit/Roman Marek/Christina L. Steinmann/Hartmut Winkler (Hg.), *Automatismen*, München, 2010, S. 39-59.

Ders., „These 1: Automatismen stehen in Spannung zum freien Willen, zu Kontrolle und Selbstkontrolle und zum Bewusstsein“, in: Hannelore Bublitx/Roman Marek/Christina L. Steinmann/Hartmut Winkler (Hg.), *Automatismen*, München, 2010, S. 17-22.

Ders., „These 13: Automatismen haben einen engen Bezug zur Wiederholung, zur Gewohnheit und zur Schemabildung“, in: Hannelore Bublitx/Roman Marek/Christina L. Steinmann/Hartmut Winkler (Hg.), *Automatismen*, München, 2010, S. 234-236.