



# Zwischen den Zeilen der Organisation

Zur Bedeutung postmodernen Denkens  
für Organisationstheorie und  
Organisationsberatung

*Jochen Koch, Berlin*

## 1. Einleitung

Die gesellschaftlichen wie fachdisziplinären Diskussionen, die seit den 1980er Jahren unter dem Schlagwort „Postmoderne“ geführt werden, haben insbesondere im internationalen Feld der Organisationsforschung einen nachhaltigen Eindruck hinterlassen (Cooper, Burrell 1988; Hassard, Parker 1993). Zentrale Konzepte wie eine postmodern verstandene Diskursanalyse (Grant et al. 1998) oder das dekonstruktive Verfahren (Cooper 1989) fielen hier ebenso auf einen fruchtbaren Rezeptionsboden wie die Vorstellung eines neuen, postmodernen Zeitalters, in dem die Flexibilitäts- und Humanisierungsansprüche an Organisationen nun endlich ihre Erfüllungen finden sollten (Clegg 1990). Sehr schnell hielten somit Begriffe wie „postmoderne Organisation“ und unterschiedliche Vorschläge zur Formulierung von postmodernen Organisationstheorien Einzug in der Organisationsforschung, ohne dass dabei allerdings immer und unmittelbar einsichtig gemacht werden konnte, was denn nun konkret gemeint sei, wenn von modern auf postmodern umgestellt werden sollte (Chia 1995). Insofern haftete diesen Vorstellungen zunächst auch etwas Modeartiges an (Alvesson 1995), und es wurde schnell deutlich, dass weitere Differenzierung und mehr Tiefenschärfe notwendig waren, um das wirklich Substanzvolle zum Tragen zu bringen (Calás, Smircich 1999).

Nachdem diese ersten Wellen von Ansätzen, die insbesondere das Neue und auch radikal Andere der Postmoderne zu betonen versuchten, moderateren Betrachtungen gewichen sind, konnten sich zunehmend auch differenziertere Positionen in Stellung bringen. Dabei spielen zwei wesentliche Einsichten eine Rolle (dazu ausführlich Koch 2003):

Erstens musste eingesehen werden, dass es im Kern der Postmoderne und des postmodernen Denkens nicht darum gehen kann, sich in einer radikalen Weise von allem Modernen abzuwenden, und dass die Postmoderne somit letztlich auch nicht als eine komplette Überwindung der Moderne und all ihrer Probleme zu begreifen ist. Übertragen auf die Organisationsforschung heißt dies, dass es bei der Postmoderne um ein Umdenken und die Entwicklung eines veränderten, aber eben nicht radikal neuen Verständnisses von Organisationen sowie ihre theoretischen Konzeptionalisierung geht. Mit dieser Einsicht mussten auch eine Reihe von gut gepflegten Schwarz-Weiß-Malereien (hier die neue, flexible und humane Postmoderne – dort die alte, starre und maschinen-

artige Moderne) verabschiedet werden. Das Verhältnis zwischen Postmoderne und Moderne ist wesentlich vielschichtiger, und zwar nicht zuletzt deshalb, weil bereits die moderne Organisationstheorie eben nicht nur aus der Bürokratietheorie, sondern auch aus einer vielfältigen Kritik an einer ausschließlich bürokratischen Verstehensweise von Organisationen besteht.

Zweitens wurde deutlich, dass das mit dem postmodernen Denken einhergehende Eintreten für Vielfalt und Pluralismus nicht sinnvoll in einer Weise verstanden werden konnte, dass damit der Beliebigkeit und dem viel zitierten „anything goes“ endgültig das Wort geredet war. Eines der größten und zugleich gut gepflegten Missverständnisse in der Rezeption postmodernen Denkens liegt sicherlich darin, aus der Idee des „Endes der großen Erzählungen“ eine Rechtfertigung jeglicher Positionen – Hauptsache sie geben sich als antimodern – abzuleiten. Auch hier mussten Erwartungen zurückgefahren werden, indem gezeigt wurde, dass die Postmoderne schlechterdings nicht als Antimoderne zu verstehen ist und dass das postmoderne Denken nicht jegliche Behauptung automatisch mit Geltung versieht, nur weil es keine einheitliche Metaerzählung mehr gibt.

Diese beiden Einsichten erweisen sich heute als zentral, wenn es darum geht, ein substanzielles Verständnis der Postmoderne für die Organisationsforschung zu entwickeln. In diesem Sinne versucht der Beitrag im Anschluss an eine kurze Ausführung zum Hintergrund des Postmoderne-Begriffs und der Erläuterung des hier zu Grunde gelegten Postmoderne-Verständnisses darzulegen, welche Bedeutung eine solche differenziertere Verstehensweise postmodernen Denkens auf Organisationen hat bzw. haben kann. Dies soll im Folgenden an einer prägnanten Anschlussstelle der Organisationsforschung exemplarisch aufgezeigt werden, nämlich am *Verhältnis von Formalität und Informalität*. Dieser Ansatzpunkt soll verdeutlichen, dass der zentrale Beitrag, den das postmoderne Denken für unsere Vorstellung von Organisationen hat, darin liegt, zentrale Organisationsprobleme, wie etwa das Verhältnis von formaler und informaler Struktur, in veränderter Weise zu begreifen und analytisch zu durchdringen. Abschließend werden die Konsequenzen skizziert, die eine solche postmoderne Verstehensweise von Organisationen für das Feld der Organisationsberatung diesbezüglich zeichnet.

## 2. Postmoderne: Hintergrund und Diskussionsarenen

Mit der Postmoderne werden zweifelsohne sehr unterschiedliche Sachverhalte in Verbindung gebracht (vgl. zu einem Überblick *Welsch* 1997). Allgemein betrachtet kommt mit dem Präfix post zunächst zum Ausdruck, dass es unabhängig von den jeweiligen Spielarten darum geht, eine Differenz zu dem, was als modern oder als die Moderne betrachtet wird, zu bilden. *Habermas* (1985b) spricht in diesem Zusammenhang – wenn auch mit deutlich kritischem Impetus – treffend von einem Abstandsbewusstsein der Postmoderne. Dieses Abstandsbewusstsein kann sich auf sehr unterschiedliche Weise formulieren, und das jeweils zum Ausdruck gebrachte Postmoderne-Verständnis ist in diesem Sinne – da es ja um eine Differenz zur Moderne geht – auch davon abhängig, von welcher Vorstellung von modern bzw. von der Moderne man sich absetzen möchte.

Für eine erste Klassifizierung lassen sich die unterschiedlichen Spielarten des Postmoderne-Verständnisses zunächst danach unterscheiden, ob sie sich stärker als zeitlicher Einschnitt verstehen lassen, d.h. die Postmoderne in einem epochalen Sinne als etwas begreifen, was nach der Moderne kommt, oder ob die Postmoderne stärker im Sinne eines neuen und veränderten Denkens zu verstehen ist (vgl. hierzu auch *Parker*

1992, der diese Unterscheidung jedoch für die Organisationsforschung veranschlagt wissen will).

Im Sinne einer neuen Epoche oder eines neuen Zeitalters wird die Bezeichnung „postmodern“ dann entweder für gesamtgesellschaftliche Phänomene oder für Veränderungen in Teilbereichen der Gesellschaft herangezogen. So ist es durchaus nicht unüblich, im Bezug auf die Postmoderne von einer ganz neuen Ära zu sprechen, die im Wesentlichen – und dies im Unterschied zur funktional ausdifferenzierten modernen Gesellschaft – gekennzeichnet sei durch einen grundlegenden Prozess der Entdifferenzierung der Gesellschaft (*Lash* 1988). Auch Prozesse wie der der Globalisierung und das angenommene Ende der Sozialstaaten werden hier als Beschreibungsmerkmale zur Begründung einer postmodernen Gesellschaft herangezogen, in dem Sinne, dass die Moderne ganz wesentlich durch Nationalstaaten mit sozialstaatlicher Prägung bestimmt war, während nun der Zerfall dieser Strukturen als Signum eines postmodernen Zeitalters gesehen wird (*Gephart et al.* 1996). Damit wird zugleich deutlich, dass die Kennzeichnung postmodern keinesfalls grundsätzlich positiv konnotiert ist.

Auf der Ebene gesellschaftlicher Teilsysteme bzw. einer Veränderung innerhalb gesellschaftlicher Teilbereiche werden insbesondere die zunehmenden weltweiten Protestbewegungen und der damit in Rechnung zu stellende Strukturwandel mit einem neuen, postmodernen Zeitalter in Verbindung gebracht. All dies sind – so die These – nicht nur neue, gesellschaftlich relevante Erscheinungsformen, sondern eben auch solche, die auf einen grundlegenden Strukturwandel der modernen Gesellschaft verweisen, in dem Sinne, dass sich damit ein signifikanter Wandel ereignet, der eine nunmehr postmoderne Gesellschaft begründe. Unabhängig vom konkreten Fokus versuchen solche Überlegungen somit, im Rekurs auf neue gesellschaftliche Erscheinungen einen qualitativen Strukturwandel im Vergleich zur modernen Gesellschaft zu behaupten. In diesem Sinne geht dann auch mit dem Eintritt in die Postmoderne die moderne Verfasstheit der Gesellschaft bzw. die moderne Gesellschaft als solche zu Ende.

Wie viel Überzeugungskraft Überlegungen dieser Art letztlich für sich in Anspruch nehmen können und wie viel Plausibilität die Behauptung entfalten kann, dass wir nicht mehr in einer modernen, sondern nun in einer postmodernen Gesellschaft auf struktureller Ebene leben, ist indessen heftig umstritten geblieben. So merkt *Luhmann* (1997, 1145) beispielsweise in Bezug auf die These der Entdifferenzierung an: „Entdifferenzierung kann aber nicht heißen, dass man die Differenzierungen [der Moderne, jk] vergessen könnte, denn dann hätte auch das »Ent-« keinen Sinn.“ Betrachtet man den gesamten gesellschaftlichen Entwicklungsprozess innerhalb der Moderne, so ist es in der Tat fraglich, inwieweit heute wirklich ein Ende der modernen Gesellschaft begründet werden kann; und man muss nicht Systemtheoretiker sein, um hier den Überlegungen von *Luhmann* zu folgen.

Eine inhaltlich andere Begriffsbestimmung erfährt die Bezeichnung postmodern hingegen, wenn sie nicht auf gesellschaftsstrukturelle Aspekte bezogen wird, sondern auf veränderte Formen in der Art und Weise der – allgemein formuliert – gesellschaftlichen Selbstbeschreibung in Kunst und Wissenschaft. Dabei wird vorrangig auf Entwicklungen in der Literatur und Architektur einerseits sowie andererseits auf Entwicklungen in der Philosophie verwiesen. Während die Umorientierung in der Romankunst (*Fiedler* 1994) oder in der Baukunst (*Jencks* 1996) noch stark an einen epochalen Einschnitt denken lassen, da sie sich auf neue und in Abgrenzung zur Moderne postmoderne Formen von Kunst im Sinne einer neuen Stilepoche beziehen, stehen jedoch auch hier verstärkt konzeptionelle Ideen eines veränderten neuen Kunstverständnisses und

insbesondere Kunstrezeptionsverständnisses im Mittelpunkt (*Welsch* 1994). Insofern stellt die Postmoderne letztlich auch hier weniger eine zeitlich abgrenzbare Stilepoche als vielmehr eine neue und veränderte Denkweise dar (*Eco* 1987), wie es für die Philosophie maßgeblich ist.

Insgesamt lassen sich somit diese zwei unterschiedlichen Ansatzpunkte im Gegensatz zu einem epochalen Einschnitt als ein postmodernes Denken im weiteren Sinne zusammenfassen. Die Postmoderne in Literatur und Architektur zielt vorwiegend darauf ab, der Moderne, die als uniform, elitär und letztlich – was die Architektur betrifft – als menschenunwürdig betrachtet wird, eine vielfältige, nicht elitäre und lebenswerte Form entgegen zu stellen. Dahingegen geht es in der postmodernen Philosophie um ein neues Verständnis der diskursiven Verfasstheit der Gesellschaft. Dieser letzte Aspekt, der das postmoderne Denken im engeren Sinne verkörpert, soll nun im Folgenden in den Blick genommen werden.

### 3. Ein Grundriss postmodernen Denkens

Zur Konkretisierung eines philosophischen und auch wissenschaftstheoretischen Verständnisses der Postmoderne lässt sich zunächst auf eine Reihe von unterschiedlichen Autoren verweisen, zu denen im engeren Kreis insbesondere die französischen Philosophen *Jacques Derrida*, *Michel Foucault* und *Jean-François Lyotard* gezählt werden müssen. Insgesamt dürfte insbesondere *Lyotard* (1993; 1989) für ein grundlegendes Verständnis einer philosophisch verstandenen Postmoderne als der zentrale Autor zu betrachten sein, nicht nur weil er die Kennzeichnung postmodern explizit in die philosophische Debatte eingeführt hat. Das Schlagwort dieser Auseinandersetzung um Moderne und Postmoderne in der Philosophie lautet „Ende der großen Erzählungen“, und es zielt darauf ab, die moderne Vorstellung von diskursiver Einheit und Identität durch eine Vorstellung von Pluralität und Differenz der Diskurse zu ersetzen.

Diese These vom Ende der großen Erzählungen baut auf einem sprachphilosophischen Verständnis auf, das zunächst – gleichsam wie ein modernes Diskursverständnis – davon ausgeht, dass es unterschiedliche, nicht aufeinander reduzierbare Diskurse bzw. Diskursarten gibt, wie etwa die wissenschaftliche Diskursart, die ethische Diskursart usw. Während jedoch in einem modernen Verständnis dieser diskursiven Bedingungen davon ausgegangen wird, dass es trotz der grundsätzlichen Diversität der einzelnen Diskurse eine „Einheit in der Vielzahl dieser Stimmen“ (*Habermas* 1988) gibt, wie sie nicht zuletzt von *Habermas* (1981) im Rahmen einer Theorie des kommunikativen Handelns zu begründen versucht wird, wird die Möglichkeit einer solchen Einheit im Postmoderne-Konzept von *Lyotard* grundlegend bestritten.

*Lyotards* Argumentation kann man diesbezüglich folgendermaßen rekonstruieren: Sprache wird dabei als der einzige Zugang zum Sozialen betrachtet, doch Sprache als solche stellt keine Einheit dar, sondern ist ausdifferenziert in verschiedene Aussageformen mit unterschiedlichen Regelsystemen und Diskursarten. Jeder Satz selbst wird zunächst nach einer Gruppe von Regeln (Regelsystem) gebildet. Solche Regelsysteme von Sätzen sind beispielsweise Argumentieren, Erkennen, Beschreiben und Erzählen (*Lyotard* 1989). Diese Regelsysteme versteht *Lyotard* als vollkommen ungleichartig, denn Erkennen sei beispielsweise etwas grundlegend anderes als Argumentieren. Jedoch lassen sich Sätze unterschiedlicher Regelsysteme miteinander verbinden. Dies geschieht, so die Idee, durch die so genannten Diskursarten und die durch sie festgelegten Zwecke.

Folglich stellt eine Diskursart ebenfalls Regeln zur Verfügung, die die Verkettung heterogener Sätze ermöglicht.

Dabei besteht die Ordnung eines Diskurses bzw. einer Diskursart in eben dieser Regelung der Verkettungen, und diese Verkettung erfolgt hinsichtlich einer konkreten Zweckbestimmung. *Lyotard* zufolge kann es keinen Diskurs ohne Zweckbestimmung geben (*Lyotard* 1995). Mithin geht es innerhalb einer Diskursart darum, etwa Vergnügen zu bereiten, zu überreden, zu überzeugen oder auch ethische Wertungen vorzunehmen, d.h. die jeweils heterogenen Regelsysteme werden durch die Zweckbestimmung einer Diskursart miteinander verbunden. Auf diese Weise können dann je spezifische Ziele verfolgt werden, wie: Lehren, Rechthaben, Verführen, Rechtfertigen, Bewerten, Erschüttern, Kontrollieren etc. (*Lyotard* 1989). Es sind deshalb letztlich die einzelnen Diskursarten, die das jeweilige Wissen einer Gesellschaft hervorbringen, verändern und entwickeln.

Es ist nun entscheidend für das Verständnis der Argumentation von *Lyotard*, dass man zwei wichtige Sachverhalte analytisch trennt. Der eine Aspekt betrifft die Verbindung von Sätzen innerhalb einer Diskursart. Der zweite Aspekt betrifft die Verkettung zwischen verschiedenen Diskursarten. Während es also einmal um die Frage geht, wie die Diskursarten im „Inneren“ funktionieren, geht es zum anderen um die Frage, in welchem Verhältnis die verschiedenen Diskursarten zueinander stehen.

Um diese Argumentation *Lyotards* nachzuvollziehen, lassen sich zwei diskursive Probleme unterscheiden: zum einen das Legitimationsproblem, das sozusagen das Innenverhältnis der einzelnen Diskursarten (also etwa der Wissenschaft, der Ethik usw.) betrifft, und zum zweiten das Problem der Verbindung („Verkettung“) von unterschiedlichen Diskursarten (also das Verhältnis z.B. zwischen Wissenschaft und Ethik).

### 3.1 Das Legitimationsproblem

Im Anschluss an *Lyotard* (1993) lässt sich das Problem der Legitimation prägnant anhand der wissenschaftlichen Diskursart aufzeigen. Allgemein versteht man unter Legitimation einen Prozess, durch welchen ein Gesetzgeber autorisiert wird, ein Gesetz als Norm zu erlassen. In diesem Sinne muss eine Aussage, um als wissenschaftlich zu gelten und wissenschaftlich anschlussfähig zu sein, eine Reihe von Bedingungen erfüllen, zu denen unter anderem ihre innere Konsistenz und ihre experimentelle Verifikation zählen. Folglich autorisiert also der Prozess der Legitimation einen „wissenschaftlichen Gesetzgeber“, jene Bedingungen vorzuschreiben, die zu erfüllen sind, damit eine Aussage als wissenschaftlich in Betracht gezogen wird.

An dieser Stelle wird nun das Problem der Legitimation evident, nämlich immer genau dann, wenn man danach fragt, was den so genannten „wissenschaftlichen Gesetzgeber“ letztlich dazu befugt, den wissenschaftlichen Wert einer Aussage so und nicht anders zu bestimmen. Folglich lässt sich die wissenschaftliche Legitimationsfrage auch auf jene dem wissenschaftlichen Diskurs inhärenten Regeln anwenden. Mit anderen Worten: wenn es das Ziel der wissenschaftlichen Diskursart ist, zwischen wahren und unwahren Aussagegehalten zu differenzieren, was ist dann der Status dieses Zieles selbst? Ist die Unterscheidung zwischen wahr/unwahr selbst wahr oder unwahr?

Diese „einfache“ Frage führt den wissenschaftlichen Diskurs vor zunächst nicht lösbare Paradoxie-Probleme, denn die Reflexion eines Diskurses auf seine eigenen Regeln bzw. Zwecksetzungen (also die Frage, ob die Unterscheidung zwischen wahr/unwahr selbst wahr oder unwahr ist) kann nur mit zusätzlichen Regeln verhindert werden, die aber selbst wiederum der Frage, ob sie nun wahr sind oder nicht, unterworfen wer-

den können. Insofern lässt sich eine solche Reflexion nicht diskursimmanent unterbinden, es sei denn, man versucht, die autologische Verwendung von Aussagen insgesamt als falsch zu klassifizieren. Aber solche Versuche gelten heute als gescheitert (vgl. dazu auch *Luhmann* 1997, 365f.). Vielmehr handelt es sich bei diesem Problem um ein grundlegendes, welches sich laut *Lyotard* bereits bei *Nietzsche* findet, der gezeigt hat, dass der „europäische Nihilismus“ aus der Selbstanwendung des wissenschaftlichen Wahrheitsanspruches resultiert (*Lyotard* 1993). Der unterminierende Effekt ist letztlich unvermeidbar, und das Legitimationsproblem stellt sich immer wieder bzw. führt in einen infiniten Regress.

An dieser Stelle erhält nun die Lyotard'sche Idee des so genannten narrativen Wissens bzw. der Narration seine zentrale Bedeutung für die Funktionsweise von Diskursen. Während wissenschaftliche Aussagen und damit das Wissen, das sie enthalten, stets einem Prozess der Legitimation unterworfen sind, legitimiert sich das narrative Wissen – so die Idee – selbst, oder besser gesagt: es ist nicht jenen Kriterien der Legitimation unterworfen, die für das wissenschaftliche Wissen zutreffen und gelten. Indem nun jedoch das wissenschaftliche Wissen in einem Prozess der Selbstvergewisserung stets von etwas ausgehen muss, das nicht gleichzeitig wiederum selbst diesen Prozess durchlaufen kann, enthält es somit praktisch immer narrative, d.h. wissenschaftlich nicht legitimierte Bestandteile. Das wissenschaftliche Wissen bleibt somit auf das narrative Wissen angewiesen, auch wenn es dies ständig „zurückweist“, indem in einem Prozess der Selbstvergewisserung immer wieder wahres von unwahrem Wissen getrennt wird.

Es ist nun zentral zu sehen, dass die „legitimierende“ Funktion des Narrativen in der Beziehung zum Diskurs weder direkt offensichtlich ist, noch überhaupt und unmittelbar explizit gemacht werden kann, ohne durch diese Explikation seine Legitimationsfunktion zu verlieren. Insofern kann eine Diskursart, um sein Legitimationsproblem zu lösen, auch nicht explizit auf eine Narration verweisen. „Eine Wissenschaft, die ihre Legitimität nicht gefunden hat, ist keine wirkliche Wissenschaft, sie fällt auf die unterste Stufe, jene der Ideologie oder des Machtinstrumentes, wenn der Diskurs, der sie legitimieren sollte, selbst, wie eine gewöhnliche Erzählung, von einem vorwissenschaftlichen Wissen abhängig erscheint“ (*Lyotard* 1993, S. 114).

Damit ist die erste zentrale Grundstruktur, die sich auf die innere Funktionsweise und die Legitimation von Diskursen bezieht, dargelegt. Der zweite zentrale Aspekt, den man dem Lyotard'schen Postmoderne-Konzept entnehmen kann, rekurriert nun auf das Verhältnis zwischen den verschiedenen Diskursarten.

### 3.2 Das Verkettungsproblem

Während das oben dargestellte Legitimationsproblem aufgrund der komplexen Beziehung zum Narrativen als ein den unterschiedlichen Diskursarten implizites begriffen werden muss, ist das Problem der Verkettung von Diskursen als ein zwischen den Diskursarten explizites zu begreifen. Das Verkettungsproblem verkörpert nach *Lyotard* das Problem der Verbindung von unterschiedlichen Diskursarten (bzw. der ihnen jeweils zuzurechnenden Aussagen oder Wissensbehauptungen). Während unterschiedliche Aussagen bzw. Wissensbehauptungen innerhalb einer Diskursart entsprechend dieser zu eigenen Regeln miteinander verknüpft werden können, gibt es – so die zentrale These – für die Verbindung unterschiedlicher Diskursarten keine Verbindungsregeln. Insofern begreift *Lyotard* das Verhältnis zwischen den Diskursarten als ein antagonistisches. „Mit ihrer Regel liefert eine Diskursart einen Komplex möglicher Sätze, und jeder von

ihnen gehört einem Satzregelsystem an. Eine andere Diskursart aber liefert einen Komplex anderer möglicher Sätze. Aufgrund ihrer Ungleichartigkeit besteht ein Widerstreit zwischen diesen Komplexen (oder zwischen den Diskursarten, von denen sie ins Spiel gebracht werden)“ (Lyotard 1989, 10f.).

Dieses Problem der Verbindung oder, wie Lyotard sagt, der Verkettung zwischen den unterschiedlichen Diskursarten wird als fundamental angenommen und ist – so Lyotards These – jeglicher Diskursart und der von dieser verfolgten Zielsetzung inhärent. So verfolgt beispielsweise die Diskursart der Wissenschaft mit der Unterscheidung wahr/unwahr ein gänzlich anderes Ziel und folgt gänzlich anderen Regeln als beispielsweise die Diskursart der Ethik, bei der es um die Unterscheidung zwischen gut/schlecht gehen mag und die wiederum ihrem eigenen, zu allen anderen Diskursarten inkommensurablen Regelsystem folgt. Der Konflikt zwischen unterschiedlichen Diskursarten ist deshalb – so Lyotard – unvermeidlich, und er bezeichnet diesen Konflikt, um ihn von anderen (regelbaren) Konflikten zu unterscheiden, als einen „Widerstreit“. In diesem Sinne gibt es keine einheitlichen und gemeinsamen Regeln, die sowohl der einen als auch der anderen Diskursart gerecht werden können, sofern eine Widerstreitsituation zwischen Diskursarten vorliegt. Widerstreite (etwa zwischen der wissenschaftlichen und der ethischen Diskursart) entziehen sich somit grundsätzlich einer generellen Lösung, und insofern steht jede Behauptung einer grundsätzlichen Lösung dieser Verkettungsprobleme vielmehr im Verdacht, potenzielle Widerstreitsituationen zu unterdrücken.

Das heißt jedoch nicht, dass es grundsätzlich keine Lösung von Widerstreitsituationen – so wie Lyotard sie begreift – geben kann. Diese gibt es, jedoch eben nicht in einer generellen Form, denn diese müsste dann immer auf etwas referieren, was es nach Lyotard nicht mehr geben kann: eine große Erzählung.

### 3.3 Das Problem der großen Erzählung

Lyotard (1993) hat im Wesentlichen zwei unterschiedliche Ausprägungen einer großen Erzählung für die Moderne identifiziert. Beide Ausprägungen verweisen auf das Konzept der Aufklärung bzw. sind in der Idee der Aufklärung präsent. Ein solches Metanarrativ ist im Sinne Lyotards beispielsweise die Hegelsche Dialektik, aber insbesondere die Idee der Aufklärung, wie sie von Habermas (1985a) vertreten wird. Im Sinne einer solchen großen Erzählung sind alle Diskursarten in sich legitimiert durch ihr „Mitwirken“ an der Verwirklichung der Idee der Aufklärung, und jegliches Problem der Verkettung wäre dahingehend aufzulösen, dass immer so entschieden würde, wie es dem Zweck der Aufklärung und der damit in Verbindung gedachten Emanzipation des Menschen am dienlichsten ist. Zugleich würde damit ein solches Metanarrativ auch die Lösung des Legitimationsproblems darstellen, da es beispielsweise die wissenschaftliche Argumentation gegen die autologische Verwendung ihrer Unterscheidungen absichert. Der Begriff der großen Erzählung erscheint dabei aus der Sicht Lyotards aus zwei Gründen treffend: Groß ist diese Erzählung, weil ein solches Narrativ die Funktion hat, sämtliche Diskursarten, also nicht etwa nur die Wissenschaft, einheitlich auszurichten; als Erzählung erscheint dieses Narrativ, weil es selbst nicht auf vollständig legitimiertem Wissen beruht (vgl. Abb 1.).

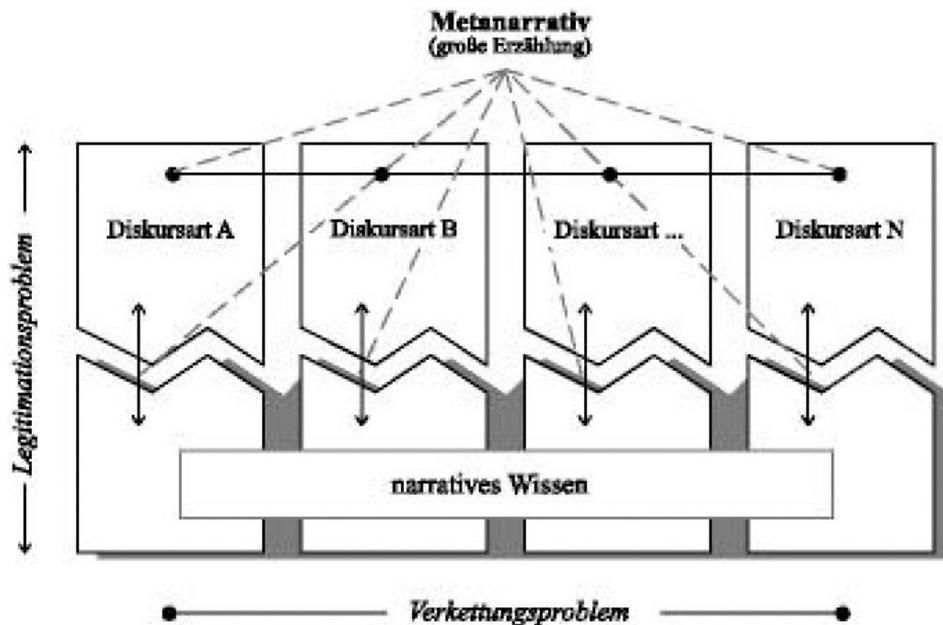


Abbildung 1: Metanarrativ, Verkettings- und Legitimationsproblem

*Lyotard* argumentiert somit vor dem doppelten Hintergrund des hier explizierten Zusammenhangs zwischen Legitimations- und Verkettingsproblem, um zu zeigen, dass die Existenz eines Metanarrativs weder angenommen werden kann noch wünschenswert ist. Die Annahme der Existenz eines Metanarrativs erscheint sowohl aus der Perspektive der Verkettung als auch aus der Perspektive der Legitimation gerade auf der Basis rationaler Argumentation nicht haltbar. In diesem Sinne versucht *Lyotard* zu zeigen, dass die (moderne) Behauptung, es gebe ein Metanarrativ, ebenso wie die (modernde) Norm, es müsse ein Metanarrativ geben, nicht auf den rationalen Strukturen, sondern vielmehr auf die verdeckten, invisibilisierten und machtdurchdrungenen Strukturen der Moderne beruht.

Dies – so könnte man sagen – ist der Dreh- und Angelpunkt für fast alle Formen postmoderner Kritik an der Moderne und deren diskursivem Selbstverständnis, mit welchem die Idee einer großen Erzählung nach wie vor hoch gehalten wird. Im postmodernen Sinne geht es jedoch darum zu zeigen, dass die Idee oder die Vorstellung eines Metanarrativs nichts anderes ist als seine Pseudo-Lösung für die beiden oben skizzierten Probleme der diskursiven Legitimation und der Verkettung von unterschiedlichen Diskursarten. Die Postmoderne setzt genau in diesem Sinne nicht auf Einheit, sondern auf Differenz. Deshalb wird die Behauptung eines Metanarrativs aus postmoderner Perspektive, so wie es die Moderne mit der Idee der Aufklärung behauptet, immer auch zu einem Problem der impliziten, unsichtbaren und unbewussten Strukturen gesellschaftlicher Wissensproduktion und unterhält deshalb immer auch eine Beziehung zur Macht und zu den gesellschaftlichen Machtstrukturen. Denn wenn die Idee eines Metanarrativs sich argumentativ – so wie *Lyotard* dies zeigt – als eine bloße Fiktion demaskieren lässt, dann wird das Aufrechterhalten einer solchen großen Erzählung zu einer Glaubenssache, die sich nicht mehr auf die rationalen Strukturen der Moderne berufen kann. Das bedeutet umgekehrt aber nun nicht, dass die „Diskurslandschaft“ in sich zerfällt

und die Beliebigkeit Einzug erhält. Vielmehr muss man sehen, dass die Fiktion eines Metanarrativs und die Behauptung der Notwendigkeit einer metadiskursiven Einheit mit dem Argument, anderenfalls würde alles in sich zusammenbrechen, Teil der modernen Argumentationsstrategie sind, gegen die sich das postmoderne Denken gerade wendet. „Das sind keine guten Einwände“ – so *Liotard*. Und weiter: „Wenn es keine Regeln zum Verketteten gibt, fallen wir der Schizophrenie anheim!“ – das enthält einen zwei- oder dreifachen Widerspruch [...]. [Denn] es gibt Diskursarten, die, zumindest programmatisch, vorgefertigte Verkettungen enthalten. [...]. Und doch gibt es die Leere. Die Regeln der Diskursarten sollten diese Leere nicht verbergen, und sie sollten uns nicht vergessen lassen, dass es eine Kontingenz in der Verkettung gibt“ (*Liotard* 1995, 47).

Der hier dargelegte Grundriss postmodernen Denkens ist sicherlich auf einem theoretisch relativ abstrakten Niveau angesiedelt, und dies deutet bereits an, dass eine Übertragung und Anwendung auf einzelwissenschaftlicher Ebene zunächst schwierig ist. Eine Reihe von Anwendungsversuchen postmodernen Denkens auf die Organisationsforschung greifen genau an dieser Stelle zu kurz, sodass etwa aus dem Ende der Metaerzählungen von *Liotard* eine Rechtfertigung einer Theorieninkommensurabilität in der Organisationsforschung bzw. deren Behauptung (*Jackson, Carter* 1991; *Thompson* 1993) abgeleitet wird. Dies lässt sich aus dem hier dargelegten Grundriss postmodernen Denkens jedoch gerade nicht deduzieren (vgl. dazu ausführlich *Koch* 2003). Es zeigt sich deshalb, dass an dieser Stelle ohne einen gewissen Abstraktionsaufwand eine sinnvolle Umsetzung des postmodernen Denkens nicht möglich ist.

In diesem Sinne erscheint es sinnvoll, genau an jenem – zunächst abstrakten – Punkt anzusetzen, den das postmoderne Denken in den Mittelpunkt stellt, nämlich ein spezifisches Verständnis von Differenz, wie es oben einerseits mit dem Legitimationsproblem, andererseits mit dem Verkettungsproblem zum Ausdruck gekommen ist. Sucht man in diesem Sinne nach Entsprechungen innerhalb der Organisationsforschung, so lässt sich die Organisationstheorie in einer Mehrzahl von grundlegenden Differenzen rekonstruieren (vgl. dazu auch *Schreyögg, Koch* 1999).

Was das postmoderne Denken an dieser Stelle nun leisten kann, liegt nicht darin, eine Überwindung dieser modernen Differenzen zu versprechen, sondern ein neues und verändertes Verständnis ihrer Beschreibung und der Analyse ihres Zusammenspiels zu entwickeln. Dies soll nun im Folgenden anhand eines grundlegenden Aspekts der Organisationsforschung dargelegt werden, nämlich anhand des Verhältnisses bzw. der Differenz von Formalität und Informalität in Organisationen.

#### **4. Anschlussstelle an die Organisationsforschung: Zwischen Formalität und Informalität**

Während insbesondere für die betriebswirtschaftliche Organisationsforschung lange Zeit fast ausschließlich die formale Struktur von Organisationen Gegenstand der Betrachtung war, hat die Auseinandersetzung mit dem informalen Bereich von Organisationen erst nach und nach an Bedeutung gewonnen. Für das Verständnis einer postmodernen Perspektive auf dieses Thema ist es wichtig, sich diese Entwicklung kurz vor Augen zu führen.

Im Blick der klassischen Bürokratietheorie von *Max Weber* (1921) werden Organisationen zunächst ausschließlich aus rein formalen Gesichtspunkten betrachtet, und die formale Struktur verkörpert in diesem Sinne den Kern einer Organisation. Spätestens

jedoch seit der Durchführung der berühmten Hawthorne-Experimente (Roethlisberger, Dickson 1939) ließ sich die Relevanz des Informalen für den Leistungserstellungsprozess in Organisationen eigentlich nicht mehr wegdiskutieren. Diese Einsicht in die Bedeutung von Informalität an sich ist jedoch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive lange Zeit ignoriert bzw. beiseite geschoben worden. Paradigmatisch für eine solche Nicht-Thematisierung ist sicherlich die Position von Gutenberg (1983), der dem Informalen zwar nicht die Existenz in Organisationen abgesprochen hat, diesen Bereich jedoch als grundsätzlich nicht steuerbar und damit für die Unternehmensführung auch als nicht relevanten Bereich ausgewiesen hat.

Eine grundlegende Umorientierung trat dann im Grunde erst Anfang der 1980er Jahre ein mit der bis heute ausgesprochen bedeutsamen Unternehmenskulturdebatte. Hier waren es insbesondere die Studien von Deal & Kennedy (1982) sowie von Peters & Waterman (1984), die – was das Verhältnis von Formalität und Informalität betrifft – praktisch zu einer radikalen Wende aufgerufen haben, indem sie das Informale in Form der Unternehmenskultur als den letztlich entscheidenden Teil für den Erfolg eines Unternehmens ausdeuteten. Diese anfänglich damit einhergehende überschwängliche Hervorhebung des Informalen wurde jedoch dann – und zwar mit guten Gründen – von einer moderateren Position abgelöst, die zwar nicht die hohe Bedeutung des Informalen wieder rückgängig gemacht hat, jedoch ihre ausschließlich positive Wirkung für den Erfolg eines Unternehmens deutlich relativierte (Schreyögg 1989). Mit dieser kritischen Diskussion konnte ins Bewusstsein treten, dass informale Prozesse in Organisationen auch eine Schattenseite haben. Eine Einsicht, für die man im Übrigen auch an wertvolle Erkenntnisse aus der Organisationsentwicklung und der Erforschung von Widerständen gegen Wandel anschließen können. Mit dieser Relativierung rückte schließlich zunehmend eine Fragestellung in den Mittelpunkt, die sich auf das Verhältnis und insbesondere auf das wechselseitige Zusammenspiel zwischen formaler und informaler Struktur in Organisationen bezieht.

An dieser Stelle lässt sich nun der Beitrag postmodernen Denkens aufzeigen, zu dem eine differenztheoretische Analyse des Verhältnisses von Formalität und Informalität wichtige Erkenntnisse beisteuern kann. Anschließen lässt sich diesbezüglich zunächst an eine frühe Einsicht von Luhmann (1995, zuerst 1964), die dieser unter der Bezeichnung „brauchbare Illegalität“ thematisiert hat und bei der es um die Abweichung vom formalen Regelsystem einer Organisation geht. „Illegal wollen wir ein Verhalten nennen, das formale Erwartungen verletzt. Ein solches Verhalten kann gleichwohl brauchbar sein“ (Luhmann 1995, 304). Damit wird zugleich deutlich, dass, wenn es brauchbare Illegalität gibt, es auch unbrauchbare Illegalität im Sinne einer Regelverletzung geben muss, die letztlich nicht geeignet ist, das Ziel der Bestandserhaltung einer Organisation (besser) zu erreichen (vgl. dazu Schreyögg 2003, 420f.).

Für eine analytische Beschreibung dieses Verhältnisses von formaler Erwartung und Devianz bzw. von formaler Regel und Regelabweichung hat Ortmann (1999) die Idee eines *eingeschlossenen Ausgeschlossenen* vorgeschlagen und damit eine Denkfigur im Anschluss an Derrida entwickelt, die analog zu dem oben beschriebenen Verhältnis zwischen diskursivem und narrativem Wissen im Rahmen des Legitimationsproblems zu verstehen ist. Das formale Regelsystem muss Regelverletzungen einerseits ausschließen, denn sonst könnte es als Regelsystem nicht funktionieren, es muss jedoch zugleich Regelverletzungen einschließen, wenn dies den Zielen einer Organisation (für die ja auch das formale Regelsystem nur ein Mittel ist) unter Umständen besser dienlich sein soll. Das bedeutet, dass Regel und Regelabweichung nicht wie zwei Kategorien

wechselseitigen Ausschlusses gegenüberstehen, sondern in einem komplexeren Verhältnis der Supplementarität zueinander stehen (Ortmann 2003). Für Ortmann (1999) haben sich hieraus drei wesentliche Konsequenzen ergeben:

- Erstens kann diesem Phänomen des Einschlusses von Ausgeschlossenem nicht durch zusätzliche Regeln begegnet werden, denn dies führt nur zu einem infiniten Regress. So führt der Versuch, auch Regelabweichungen etwa durch Ausnahmeregeln zu regeln, nur dazu, dass man auch zu den Ausnahmeregeln weitere Abweichungsregeln formulieren müsste usw.
- Zweitens kann alles, was in Organisationen geschieht, nur zu einem Teil als durch Regeln bestimmt begriffen werden.
- Drittens kann der Erhalt und die Funktionalität von Organisationen nicht ausschließlich der Einhaltung ihres Regelwerkes zugeschrieben werden, sondern auch der Verletzung des Regelwerkes.

Das Problem für die Organisationsgestaltung liegt nun darin, dass man diesen Bereich der Regelabweichung nicht nur nicht direkt steuern und beeinflussen kann, sondern dass man ihn *gleichzeitig fördern und unterbinden* muss. Fördern muss man jenen Teil der Regelabweichung, der sich als brauchbar erweist und der wichtig ist für die Bestandserhaltung einer Organisation. Unterbinden muss man jedoch nicht nur jenen Teil unbrauchbarer Abweichung, sondern auch die unbeabsichtigten Nebenfolgen brauchbarer Abweichung, denn auch eine brauchbare Regelverletzung ist eine Regelverletzung und unterminiert damit potenziell zukünftige (und ebenfalls notwendige) Regeleinhalten (vgl. hierzu das instruktive Beispiel in Schreyögg 2003, 423). Damit wird die grundlegende Paradoxie dieses Steuerungsproblems erkennbar und eröffnet zugleich den Blick für ein neues, substanzielleres Verständnis der Funktionsweise von Organisationen.

Denkt man in diesem Sinne das Zusammenspiel von Formalität und Informalität, wird deutlich, dass es sich hier um eine wesentlich komplexere Interdependenz handelt, als dies mit der modernen Gegenüberstellung von formalen und informalen Strukturen gezeigt werden kann. Für ein postmodernes Verständnis dieses Zusammenspiels zwischen Formalität und Informalität geht es deshalb darum, nicht mehr das Formale und das Informale jeweils für sich einer Betrachtung zu unterziehen, sondern das Zusammenwirken beider Aspekte in den Mittelpunkt zu stellen und in diesem Sinne eben „zwischen den Zeilen“ zu lesen.

## 5. Zwischen den Zeilen: Organisationsberatung in postmoderner Perspektive

Das hier in Kürze skizzierte Anwendungsfeld postmodernen Denkens sollte die Bedeutung des zugrunde liegenden differenztheoretischen Denkens und die Art seiner Applikation für die Organisationsforschung beispielhaft verdeutlichen. Im Grundsatz lassen sich die vorgestellten Überlegungen auch für einige weitere organisationstheoretische Differenzen und für die Analyse ihrer wechselseitigen Bezugnahme fruchtbar machen, so etwa anhand des Problems von Struktur und Prozess und die damit zusammenhängende grundsätzliche Wandelproblematik von Organisationen (vgl. dazu Schreyögg, Koch 1999; Koch 2003). In Bezug auf die hier vorgestellten Überlegungen hinsichtlich des Verhältnisses von Formalität und Informalität bleibt jedoch mit dem Blick auf die Konsequenzen für die Organisationsberatung zunächst festzuhalten:

(1) Es geht bei der Umsetzung postmodernen Denkens auf die Organisationstheorie nicht darum, von moderner Formalität (=Bürokratie) auf postmoderne Informalität (=Anti-Bürokratie) umzustellen. Auch der These, dass das Informale immer bedeutender würde und die formale Struktur in ihrer Bedeutung abnehmen würde, kann hier nicht gefolgt werden. Organisationen sind zunächst einmal regelbasierte Systeme, die jedoch – und das ist die entscheidende Einsicht – sowohl auf Regeleinhaltung als auch auf Regelabweichung und somit Regelverletzung basieren.

(2) Es kann deshalb auch nicht darum gehen, den so häufig geforderten „Fit“ zwischen formaler und informaler Seite einer Organisation herzustellen, in dem Sinne, dass Organisationsstruktur und Organisationskultur perfekt zueinander passen sollten. Wenn formale und informale Struktur gleichgerichtet sind und sich wechselseitig verstärken, kommt es letztlich nur zu regelgeleitetem Verhalten, nicht jedoch zu brauchbaren Regelabweichungen; letztere können nur dann in einer Organisation auf struktureller Basis „erzeugt“ werden, wenn die formale und die informale Seite Reibungspunkte eröffnen und Widersprüche induzieren, wenn es also keine einheitliche Orientierung, sondern – in diesem Sinne – Differenz gibt.

(3) Die Funktionalität einer Organisation liegt deshalb weder allein in der formalen Struktur noch im informalen Bereich (also der Organisationskultur) eines Unternehmens, sondern sie liegt zu einem ganz entscheidenden Teil in diesem spezifischen Bereich des „Dazwischen“ von Formalität und Informalität und der Ermöglichung und gleichzeitigen Einschränkung von Regelabweichungen.

Damit werden die Aufgaben der Organisationsberatung keineswegs einfacher, sondern vielmehr komplizierter. Die Anforderungen, die an eine Organisation gestellt werden, lassen sich heute immer weniger in klare und eindeutig Strukturen gießen, und das gilt – auch das ist eine entscheidende Einsicht – sowohl für die formale als auch für die informale Struktur. Situative Anpassung, Kreativität und Innovation, als nur drei zentrale organisationale Kompetenzen, lassen sich weder auf der Basis eines perfekt funktionierenden Regelsystems noch auf der Basis einer einheitlichen und starken Unternehmenskultur denken. Nicht ein eindeutiges Orientierungssystem, ob nun stärker formal oder informal verankert, sondern *Devianz- und Ambiguitätstoleranz* werden deshalb zu immer wichtigeren organisationalen Basiskompetenzen.

Die Überlegungen zu einem postmodernen Verständnis dieses Verhältnisses von Formalität und Informalität verdeutlichen, dass man als Organisationsberater nicht nur auf beiden Seiten, d.h. sowohl auf der formalen wie der informalen, „zu Hause“ sein muss, sondern dass man insbesondere zwischen diesen Seiten einer Organisation – wie man in Anlehnung an die Sprache der Fußballreportage sagen könnte – zu lesen verstehen muss. Für die Gestaltung von Organisationen bedeutet dies, dass man sowohl das formal gesetzte Regelsystem auf seine Möglichkeiten hin begreift, inwieweit es informale Abweichungen sowohl ein- als auch ausschließt, sowie umgekehrt, in welcher Art und Weise eine sich entwickelnde oder entwickelte informale Struktur die formale Seite in diesem Sinne zu supplementieren versteht.

Das organisationale Handwerkszeug, sowohl was die formalen Gestaltungs- als auch die informalen Analyseinstrumente betrifft, wird man diesbezüglich nach wie vor beherrschen müssen. Insofern ist für das hier Vorgetragene die Bezeichnung postmodern auch in einem weiteren Sinne sehr passend, denn es geht nicht darum, die modernen Instrumente abzulegen, sondern im Gegenteil für ein neues Verständnis ihres Zusammenwirkens zu werben. Während man jedoch in einer modernen Perspektive davon ausgehen würde, dass die *„Zeilen einer Organisation“* den formalen Bereich verkörpern und *zwischen den Zeilen*

der informale Bereich einer Organisation liegt, wird man in postmoderner Perspektive hingegen sagen können, dass es ganz wesentlich um das *Zwischenspiel von Formalität und Informalität* geht: Dort findet sozusagen das „Spiel“ statt, das es zu lesen gilt.

Dies hat im organisationalen Alltag sehr viel mit expliziten und impliziten Erwartungen und letztlich mit dem produktiven Umgang mit Erwartungs-Paradoxien (wie etwa double binds, Intra-Sender-Konflikten usw.) zu tun. Die Organisationsberatung kann hier zweifelsohne Anschluss an eine Vielzahl von Instrumenten der Organisationsentwicklung nehmen. Auch wenn die Einschätzungen über die Zukunft der Organisationsentwicklung in letzter Zeit mitunter eher pessimistisch ausgefallen sind (Trebesch 2004), dürften sich hier neue, wichtige Anwendungsfelder erschließen lassen. Das postmoderne Denken könnte insbesondere jenen Instrumenten, die sich mit dem Verhältnis und der Analyse von expliziten und impliziten Erwartungen und ihrer Kommunikation beschäftigen, zu einer Renaissance verhelfen.

#### *Zusammenfassung*

Der Beitrag zeigt im Anschluss an die Darstellung des postmodernen Diskurskonzepts von Jean-François Lyotard, welche Bedeutung ein in differenztheoretischer Weise verstandenes postmodernes Denken für die Organisationstheorie und die Organisationsberatung hat. Dabei stellen grundlegende organisationstheoretische Differenzen, wie etwa das Verhältnis von Formalität und Informalität, die zentrale Anschlussstelle dar. Anhand dieser Unterscheidung wird exemplarisch gezeigt, dass die Bedeutung postmodernen Denkens für unsere Vorstellung von Organisationen darin liegt, grundlegende organisationale Differenzen in veränderter Weise zu begreifen und analytisch zu durchdringen. Abschließend werden die Konsequenzen skizziert, die eine solche postmoderne Verstehensweise von Organisationen für das Feld der Organisationsberatung zeichnet.

*Schlüsselbegriffe:* Postmoderne; postmodernes Denken; Diskurstheorie; Differenztheorie; formale und informale Organisation.

*Abstract:* Between the lines of an organization. On postmodern thinking and its impact on organization theory and consultancy

Following the discursive concept of postmodernism introduced by Jean-François Lyotard, this paper focuses on the impact of postmodern thinking (understood as a theory of difference) for organization theory and consultancy. Crucial for an application are basic organizational differences, like the relationship between formal and informal organization. By drawing on this difference this paper exemplifies that the main interest of postmodern thinking for our conceptual idea of organizations lies in a modified understanding and analysis of such fundamental organizational distinctions. Finally the implications of this postmodern understanding of organizations are outlined for the field of organization consultancy.

*Key words:* postmodernism; postmodern thinking; theory of discourse; theory of difference; formal and informal organization.

#### **Literatur**

- Alvesson, M. (1995): The meaning and meaninglessness of postmodernism: Some ironic remarks. *Organization Studies* 16, 1047-1075.
- Calás, M.B., Smircich, L. (1999): Past postmodernism? Reflections and tentative directions. *Academy of Management Review* 24, 649-671.
- Chia, R. (1995): From modern to postmodern organizational analysis. *Organization Studies* 16, 579-604.
- Clegg, S.R. (1990): Modern organizations. *Organization studies in the postmodern world*. London et al.: Sage.

- Cooper, R. (1989): Modernism, postmodernism and organizational analysis 3: The contribution of Jacques Derrida. *Organization Studies* 10, 479-502.
- Cooper, R., Burrell, G. (1988): Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction. *Organization Studies* 9, 91-112.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1982): Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Eco, U. (1987): Der Name der Rose. Große, erweiterte Ausgabe mit der Nachschrift von Umberto Eco. München et al.: Hanser.
- Fiedler, L.A. (1994): Überquert die Grenze, schließt den Graben! Über die Postmoderne (Original: Cross the border – close the gap, *Playboy*, Dez. 1969). In: Welsch, W. (Hg.): Wege aus der Moderne. Schlüsseltexte der Postmoderne-Diskussion. 2. Aufl. Berlin: Akademie Verlag, S. 57-74.
- Gephart, R.P., Boje, D.M., Thatchenkery, T.J. (1996): Postmodern Management and the coming crises of organizational analysis. In: Boje, D.M., Gephart, R.P., Thatchenkery, T.J. (Hg.): Postmodern management and organization theory. Bd. 1-18. Thousand Oaks et al.: Sage.
- Grant, D., Keenoy, T., Oswick, C. (1998): Introduction: Organizational discourse. Of diversity, dichotomy and multi-disciplinarity. In: Dies. (Hg.): Discourse and Organization. London et al.: Sage, S. 1-13.
- Gutenberg, E. (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Die Produktion. 24. Aufl. Berlin et al.: Springer.
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bde. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- (1985a): Der philosophische Diskurs der Moderne. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- (1985b): Moderne und postmoderne Architektur. In: Habermas, J. (Hg.): Die neue Unübersichtlichkeit. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 11-29.
- (1988): Die Einheit der Vernunft in der Vielfalt ihrer Stimmen. In: Habermas, J. (Hg.): Nachmetaphysisches Denken. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 153-186.
- Hassard, J., Parker, M. (Hg.) (1993): Postmodernism and organizations. London et al.: Sage.
- Jackson, N., Carter, P. (1991): In defence of paradigm incommensurability. *Organization Studies* 12, 109-127.
- Jencks, C. (1996): What is post-modernism? 4. Aufl. London: Academy Editions.
- Koch, J. (2003): Organisation und Differenz. Kritik des organisationstheoretischen Diskurses der Postmoderne. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Lash, S. (1988): Discourse or figure: Postmodernism as a „regime of signification“. *Theory, Culture and Society* 5, 311-336.
- Luhmann, N. (1995): Funktionen und Folgen formaler Organisation. 4. Aufl. Berlin: Duncker & Humblot.
- (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Lyotard, J.-F. (1989): Der Widerstreit. 2. Aufl. München: Fink.
- (1993): Das postmoderne Wissen. Ein Bericht. 2. Aufl. Wien: Passagen Verlag.
- (1995): L'ange qui nage: Jean-François Lyotard im tacho-Gespräch mit Thomas Bedorf und Peter Keicher. *tacho – Zeitschrift für Perspektivenwechsel* 5, 3-87.
- Ortmann, G. (1999): Organisation und Dekonstruktion. In: Schreyögg, G. (Hg.): Organisation und Postmoderne. Grundfragen – Analysen – Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, S. 157-196.
- (2003): Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Parker, M. (1992): Post-modern organizations or postmodern theory? *Organization Studies* 13, 1-17.
- Peters, T.J., Waterman, R.H.j. (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. 6. Aufl. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J. (1939): Management and the worker: An account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago et al. Cambridge, Mass. et al.: Harvard University Press.
- Schreyögg, G. (1989): Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 41, 94-113.

- (2003): Organisation: Grundlagen einer modernen Organisationsgestaltung. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G., Koch, J. (1999): Organisation und Postmoderne – eine Einführung. In: Schreyögg, G. (Hg.): Organisation und Postmoderne. Grundfragen – Analysen – Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, S. 3-28.
- Thompson, P. (1993): Postmodernism: Fatal distraction. In: Hassard, J., Parker, M. (Hg.): Postmodernism and organizations. London et al.: Sage, S. 183-203.
- Trebesch, K. (2004): Organisationsentwicklung. In: Schreyögg, G., Werder, A.v. (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschel, S. 988-997.
- Weber, M. (1921): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen: Mohr, 5. Aufl. 1976.
- Welsch, W. (1994): Einleitung. In: Welsch, W. (Hg.): Wege aus der Moderne. Schlüsseltexte der Postmoderne-Diskussion. 2. Aufl. Berlin: Akademie Verlag., S. 1-43.
- (1997): Unsere postmoderne Moderne. 5. Aufl. Berlin: Akademie Verlag.

*Der Autor:* Dr. Jochen Koch, Diplom-Kaufmann, Tätigkeit als Unternehmensberater, Wissenschaftlicher Hochschulassistent am Institut für Management der Freien Universität Berlin, Promotion zum Thema postmoderne Organisationsforschung 2002. Forschungsschwerpunkte auf den Gebieten der postmodernen Organisationsforschung, der Steuerungstheorie, der Theorien der Führung sowie der Pfadtheorie des Managements. *Anschrift:* Freie Universität Berlin, Institut für Management, Garystr. 21, D-14195 Berlin; E-mail: koch@wiwiss.fu-berlin.de