

**Zeitschrift:** Studies in Communication Sciences : journal of the Swiss Association of Communication and Media Research

**Herausgeber:** Swiss Association of Communication and Media Research; Università della Svizzera italiana, Faculty of Communication Sciences

**Band:** 2 (2002)

**Heft:** 1

**Artikel:** Kultur von Nationen : Kultur von Organisationen

**Autor:** Gaetano, Romano

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-790903>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

ROMANO GAETANO

## KULTUR VON NATIONEN – KULTUR VON ORGANISATIONEN

### *FACETTEN DES KULTURBEGRIFFS IN DER GLOBALEN WISSENSGESELLSCHAFT*

Following mainly Talcott Parsons, the concept of culture has been applied to organizations in a clearly instrumentalistic way. According to this approach, culture has been seen as an instrument of integration and control of organizations. This idea of culture is, though hidden, based on a value-centered modelling of the integration of societies, which has its foundations in 19th century cultural nationalism. This concept of culture is no longer adequate in explaining the dynamics of a modern and globalized knowledge society as well as those of organizational systems within a functionally differentiated world society. The following article will present a completely different concept of culture. Emphasizing intercultural comparison, it will refer not to control and integration, but to the management of contingency, reflexivity and the innovation of organizational knowledge.

*Keywords:* nation, culture, organization, innovation.

Seit etwa Mitte der 1970er Jahre beteiligt sich auch die Organisationsforschung an jener Hausse des Kulturbegriffs (Theis 1994), die spätestens in den 1960er Jahren mit der (Neu)Aufnahme wissenssoziologischer, phänomenologischer, sinnverstehender, ethnomethodologischer, symbolisch-interaktionistischer Ansätze innerhalb der Sozialwissenschaften eingesetzt hat.<sup>1</sup> Bei näherem Hinsehen ist dann aber doch erstaunlich, welchen Kulturbegriff die Organisationsforschung dabei privilegiert hat: jenen Kulturbegriff, der "Kultur" als Steuerungs- und Integrationsinstrument von Sozialsystemen behandelt. Getragen "wird die Hausse der Kulturansätze [in der Organisationsforschung; A.d.A.] durch die Vorstellung einer umfassenden, wenn auch indirekten Kontrolle eines weitgehend kohärenten Systems" (Theis 1994: 164). Dies wird nochmals erstaunlicher, wenn man bedenkt, dass gerade die Organisationsforschung seit längerem damit beschäftigt ist, die klassischen Modellierungen von Organisationsrationalität, von Steuerbarkeit und Planbarkeit von Organisationen zu dekonstruieren, also eine wachsende Skepsis in bezug auf allzu lineare Konzeptualisierungen der Steuerbarkeit von Organisationen voranträgt (March 1981, 1988; Simon 1982, 1985; Brunsson 1985; Brunsson/Olsen 1998; Weick 1985, 1985a) mit Gründen, die gut genug zu sein scheinen, um auch der Wiedereinführung klassischer Steuerungserwartungen im Rekurs auf einen doch eher instrumentalistisch gehaltenen Kulturbegriff weiterhin mit Skepsis begegnen zu dürfen.

Diese Skepsis lässt sich aber auch noch auf anderen Wegen nähren: indem daran erinnert wird, woher die Organisationsforschung diesen Kulturbegriff bezieht. Er entstammt, wie vermittelt auch immer, in erster Linie der strukturfunktionalistischen Durkheim-Parsons-Tradition - also jener Tradition, gegen die die "kulturalistische Wende" der 1960er Jahre sich doch in erster Linie profilieren wollte. Kulturellen Werten kommt, bei Parsons, die Rolle der zentralen Steuerungswerte des Handlungssystems zu (besonders deutlich Parsons 1966: 25) - kulturelle Werte steuern die Integration des Gesellschaftssystems (über ihre Verwirklichung in den Normen des Gesellschaftssystems). Damit ist eine, sehr nahe an Durkheim gehaltene (Tenbruck 1981), wertezentralistische Modellierung gesellschaftlicher Integration angewählt. Am Ende, und wiederum sehr na-

<sup>1</sup> Zur Erneuerung der Traditionen der "verstehenden Soziologie", der "soziologischen Phänomenologie", der "Wissenssoziologie", vor allem auch im angelsächsischen Raum, s. Berger/Luckmann (1980), Schütz/Luckmann (1979, 1984), Psathas (1973), Sprondel (1981). Zum symbolischen Interaktionismus den Überblick in Wagner (1981), zur Ethno-methodologie Mullins (1981).

he an Durkheim formuliert, wiederholt dann der Kulturbegriff (etwas verborgener bei Parsons selbst, um einiges deutlicher in seiner Rezeptionsgeschichte) kaum mehr als die klassische These des Kulturnationalismus, nach der Gesellschaften durch eine gemeinsame Kultur integriert werden - Gesellschaften dann verstanden als Wertegemeinschaften, also in erster Linie als nationale Gesellschaften (Tenbruck 1981) oder als regionale Aggregationen von nationalen Gesellschaften: die schweizerische oder französische Gesellschaft, allenfalls, aufsummierend, die europäische.

Es gibt inzwischen gute Gründe anzunehmen, dass die Gesellschaft keiner so verstandenen gemeinsamen Kultur zum Zwecke ihrer Integration bedarf - die Gesellschaft integriert sich selbst. Diese guten Gründe finden sich bereits bei Parsons (Habermas 1981, 2: 360ff.), wesentlich ausgebaut inzwischen im Rahmen der Luhmannschen Systemtheorie (Luhmann 1997: 602). Mit einer "Gesellschaft, die sich selbst integriert", ist nun aber eine ganz andere Gesellschaft gemeint, als mit jener "Gesellschaft, die über eine gemeinsame Kultur integriert wird". Die eine, "sich selbst integrierende Gesellschaft", ist ein Kommunikationssystem, das über Sozialevolution strukturelle Selbstrestriktionen aufbaut, die Kommunikation durch selektive Einschränkungen ermöglichen - *diese* Gesellschaft ist eine seit langem schon "globale", funktional differenzierte, Gesellschaft, die etwa über symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien dezentral und deterritorial integriert wird. Die andere, kulturell integrierte Gesellschaft, ist hingegen im wesentlichen die *nationale* Gesellschaft - also ein Begriff von Gesellschaft, der sich auf das Territorium und die (homogenen) kulturellen Werte der Nation, also auf ein Modell wertezentralistischer Integration festlegt (Romano 2000). Dieser Gesellschafts- und Kulturbegriff, der sich selbst der Ära des Kulturnationalismus zu verdanken scheint (Tenbruck), dürfte völlig ungeeignet sein, die Dynamiken einer funktional differenzierten, global wie dezentral operierenden Wissensgesellschaft zu beschreiben. Und aus demselben Grund dürfte ein so angelegter Begriff von Kultur genauso wenig geeignet sein, die Analyse des Sozialsystems Organisation entscheidend voranzubringen: er trägt an die Beobachtung eines hochmodernen Sozialsystems (die Organisation nämlich) Begrifflichkeiten heran, die an einer Semantik profiliert worden sind, die wohl doch eher in vormodernen, wertezentralistischen Begriffen auf die Dezentralität funktionaler Differenzierung der modernen Gesellschaft reagiert - die "Übergangssemantik" (Luhmann) der Nation. Die Organisation wird dann so behandelt, als



könnte man die Integration dieses Sozialsystems dem Modell von Sozialintegration nachkonstruieren, das die "kulturelle Wertegemeinschaft" meint - eine überschaubare und also kontrollierbare Gemeinschaft interagierender, moralisch verbundener Individuen. Diese Übertragung eines, wie immer auch verdeckt, der Nation nachgebauten Kulturbegriffs auf die Organisation restauriert so lediglich in etwas milderer, weil indirekterer, Form überzeichnete Steuerungserwartungen der klassischen Organisationsforschung: Organisationskultur als Instrument der Steuerung von Organisationen.

An Argumenten, die gegen diese Neuauflage überzeichneter Steuerungserwartungen sprechen können, herrscht an sich kein Mangel: etwa die Kritik am klassischen Modell von Organisationsrationalität (Brunsson/Olsen 1998), oder (direkter) die Kritik am Versuch, den Parsonsianischen Kulturbegriff in der Organisationsforschung fruchtbar zu machen (Schmid 1989, Theis 1994). Man könnte denn also nun vermuten, die Hausse des Kulturbegriffs in der Organisationsforschung müsse wohl lediglich als vorübergehende akademische Modeerscheinung behandelt werden. Dafür könnte insbesondere auch der aktuelle Stand der Diskussion zur Organisationskultur sprechen: denn diese scheint bisher kaum mehr geleistet zu haben als eine Wiederholung der bekannten Probleme, die die Sozialwissenschaften mit dem Kulturbegriff seit jeher haben - nochmals expliziert am Thema der Organisation (Theis 1994, Szyszka 1999). Seit längerem schon häufen sich bekanntlich die Klagen ob "Unfassbarkeit" und "notorischer Unklarheit" (Saxer 1998) des Kulturbegriffs - aber trotzdem, geradezu kontrafaktisch gegen alle Evidenz notorischer Unklarheit, wird am Begriff festgehalten: "the notion of culture remains inordinately vague despite little dispute that it is indeed a core concept." (Archer 1988: 1) Aber warum an einem Begriff festhalten, von dem eigentlich vor allem bekannt zu sein scheint, dass er theorietechnisch kaum brauchbar ist?

Gewiss dürfte ein wissenschaftsinterner begriffstechnischer Fortschrittsoptimus dabei einer Rolle spielen. Aber der Grund könnte auch weniger im wissenschaftsinternen Diskurs verborgen sein, als vielmehr in der Gesellschaft selbst. Denn auffällig ist ja doch, wie *extensiv* der Kulturbegriff inzwischen nicht nur in professionellen, sondern auch in alltagsweltlichen Kontexten *operativ verwendet* wird. Ob Schichten oder Milieus, natürliche oder formalisierte Sprachen, archaische Stämme oder die moderne Gesellschaft, politische Systeme oder Ethnien, Massenmedien oder Trommeln, Artefakte jeder Art und jeder Zeit, egal ob Pfeilspitzen,

Computer oder Zahnbürsten: all dies und noch Vieles mehr lässt sich im Schema der Kultur und der Kulturdifferenz bezeichnen - und seit neuem eben auch IBM und Coca Cola, Guerillaorganisationen und NGO's, staatliche Bürokratien und Universitäten. Dass die Sozialwissenschaften durchaus Schwierigkeiten bekunden müssen, ihren Begriff von Kultur der offenbaren Flexibilität nachwachsen zu lassen, mit der der Begriff operativ, in der Gesellschaft, verwendet wird, leuchtet, so betrachtet, bald einmal ein - und es leuchtet dann auch recht schnell ein, dass den Sozialwissenschaften wohl nicht zugemutet werden kann, einen auf so viel gesellschaftliche, nicht zuletzt auch alltagssprachliche, Akzeptanz stossenden Begriff aus dem Repertoire der eigenen Konzepte umstandslos zu entlassen. Aber dann könnte man den Kulturbegriff vielleicht tatsächlich in die Freiheit der Umgangssprache entlassen und ihn zunächst auch genau dort analysieren: orientiert also nicht an binnenwissenschaftlichen Definitionsstrategien, sondern vielmehr an der faktischen Verwendung des Begriffs in der Gesellschaft selbst.

Dies liesse sich ohne weiteres tun, wenn man an der Vorstellung nicht länger festhalten will, die Gesellschaft bedürfe der Kultur, um die eigene Integration garantieren zu können. Versteht man, mit Luhmann, Gesellschaft als sich selbst integrierendes Kommunikationssystem, wird der Kulturbegriff freigestellt von der Aufgabe, für die Integration der Gesellschaft zuständig sein zu müssen - und gegengleich wird dann auch der Gesellschaftsbegriff von einem grundsätzlich segmentär gehaltenen Kulturbegriff befreit, der lange genug die Engführung von Gesellschaft auf die Nation motivieren konnte. Wie kann man aber dann noch - theorie-technisch brauchbar - den Kulturbegriff in einer Weltgesellschaft platzieren, die nicht durch "gemeinsame kulturelle Werte", sondern in erster Linie durch die Strukturen der eigenen funktionalen Differenzierung, durch die Operationslogik globaler Funktionssysteme, durch symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien "zusammengehalten" wird?

Man könnte "Kultur" als "historischen Begriff" (Luhmann 1994:31ff.) verstehen und nach der Funktion fragen, die er im Kontext der Selbstbeschreibung der modernen Gesellschaft einnimmt - und dadurch, von einer Festlegung auf "Integrationsfunktionen" wegführend, sehr viel näher auch an wissensoziologische Fragestellungen bringen. Kultur und Wissen, Organisationskultur und Organisationswissen im Kontext einer globalen Wissensgesellschaft: so ansetzend könnte vielleicht ein Kulturbegriff gewonnen werden, der sich auch für die Fragestellungen der Organisationsforschung fruchtbar machen liesse - also erklären könn-

te, weswegen die Organisationsforscher genauso sehr wie die Organisationspraktiker von der Vorstellung von "Organisationskultur" so ungebrochen fasziniert geblieben sind. Und dies ja trotz aller Probleme, die der Kulturbegriff den Organisationsforschern im besonderen, den Sozialwissenschaften im allgemeinen ungebrochen stellt. Ich möchte, bevor das Thema der Organisationskultur erneut aufgenommen werden soll, diesen alternativen Vorschlag zunächst in (lockerer) Auseinandersetzung mit einer anderen, immer noch gängigen und bisher nicht erwähnten, Definitionsstrategie von "Kultur" einführen: Kultur als Gegenstand, den man von anderen Gegenständen absetzen kann - Kultur und Natur.

## I

Wollte man sich an den Gegenstandsfeldern orientieren, die der Kulturbegriff operativ offenbar zu unterscheiden vermag, müsste man, nur schon die einleitend genannten Beispiele aufnehmend, genauso sehr Gegenstandsfelder wie Schichten und Milieus (Ober-, Mittel-, Unterschichtskultur; Eliten- und Populärkultur; Subkulturen allerlei Art), "natürliche" oder artifizielle Symbole (Sprachkultur), Gesellschaftsformationen (Kultur der Moderne, archaische Kulturen), Funktionssysteme (politische Kultur, Wissenschaftskultur, massenmediale Kultur), segmentäre Differenzierungen (nationale Kultur, Ethnokulturen), Organisationssysteme (Organisationskultur) bis hin zur Totalität menschlicher Artefakte (etwa: Alltagskultur) umspannen. Hier ansetzend, bliebe nur der Weg der Addition offen. Ein Weg, der (um zu einem allgemeinen Begriff von Kultur gelangen zu können) alles "spezifisch Menschliche" als *Kultur* zusammenfassen - und etwa der *Natur* gegenüberstellen müsste.<sup>2</sup> Wollte man also mit "Kultur" ein Gegenstandsfeld im Unterschied zu anderen

<sup>2</sup> So klassischerweise Rickert (1899). Die Erscheinungen konstituieren sich unter Kategorien des Verstandes und unter allgemeinen Gesetzen zu "Natur", während sich "Kultur" durch die Beziehung von Tatsachen auf Werte ergibt. Die Probleme dieser Unterscheidung und der Anschlussunterscheidungen (Tatsachen und Werte, empirisches Sein und transzendente Geltung, etc.), sind ausgiebig diskutiert und problematisiert worden. Der neuere Stand der Erkenntnis- bzw. Wissenschaftstheorie schließt jedenfalls nicht mehr an der neokantianischen Unterscheidung von Kultur und Natur (und gemeint: von Natur- und Geisteswissenschaften) an, sondern folgt, im Anschluss an die analytische Sprachphilosophie, eher der Linie, die von Popper, Kuhn, Lakatos einerseits hin zu den aktuellen Konstruktivismusdebatten andererseits führt. Dies allerdings ändert wenig daran, dass, wo von Kultur die Rede ist, trotzdem gerne auf Rickert zumindest verwiesen wird.

Gegenstandsfeldern bezeichnen, also gewissermassen eine ontologische Weltregion (die Kultur) von einer anderen (die Natur) absetzen, würde man den Begriff auf ein Allgemeinheitsniveau zwingen, wo er letztlich zu viel Diskriminationsfähigkeit verliert - ihm also genau das genommen wird, was er offenbar durchaus zu leisten in der Lage ist: Unterschiede zu bezeichnen. Denn wenn alles, ausser der Natur, Kultur ist: was nützt dann diese Unterscheidung noch, ausser dass man nun weiss, dass die Natur etwas anderes als die Kultur ist?

Doch bemerkenswerterweise kann man den Begriff "Kultur" auch noch ganz anders verwenden. Man kann ihn nämlich ohne weiteres auf die (neokantianische) Unterscheidung von Kultur und Natur selbst wieder anwenden. Dies, indem etwa darauf hingewiesen wird: dass jede Naturbetrachtung doch wohl wiederum an einen kulturell bedingten Begriff von Natur gebunden ist, genauso wie die Betrachtung von Kultur wiederum auf einen "kulturbedingten Standpunkt" zurückbezogen werden kann - und schon löst sich die Unterscheidung von Kultur/Natur im Kulturbegriff selbst wieder auf, und zwar auf beiden Seiten der Unterscheidung. Das Resultat dieser Operation ist - zumindest auf den ersten Blick - *Relativismus*. Die relativistischen Implikationen dieser der Subjekt-Objekt-Philosophie verpflichteten Unterscheidung lassen sich nun entweder in Richtung auf Historisierung der "sozialwissenschaftlichen Begriffsapparate" verschieben (Max Weber)<sup>3</sup>, oder aber in das "transzendente Subjekt" zurückverlegen: in die "transzendentalen (inzwischen nur noch transzendentallogischen: Merz-Benz 2000) Bedingungen der Möglichkeit von Erkenntnis". Oder man geht den Weg, den die neuere Wissenschaftstheorie (Popper 1972, Lakatos 1978), an die Erträge der analytischen Sprachphilosophie anschliessend, vorgezeichnet und der sozialwissenschaftliche Konstruktivismus inzwischen weitergeführt hat: die Konstitution von "Objekten" wie "Subjekten" (und insbesondere: von "Intersubjektivität") findet - für Sozialsysteme - über *Kommunikation* statt. "Objekte" (also auch: "natürliche" Objekte) sind, *für Sozialsysteme, kommunikativ erzeugte* Objekte, und das "Erkennen" dieser Objekte ist nicht dem (allenfalls transzendentallogisch disziplinierten) Belieben der

<sup>3</sup> Etwa die bekannte Textstelle in Weber (1988:214): "Aber irgendwann wechselt die Farbe: die Bedeutung der unreflektiert verwerteten Gesichtspunkte wird unsicher, der Weg verliert sich in der Dämmerung. Das Licht der grossen Kulturprobleme ist weiter gezogen. Dann rüstet sich auch die Wissenschaft, ihren Standort und ihren Begriffsapparat zu wechseln und aus der Höhe des Gedankens auf den Strom des Geschehens zu blicken."



“Subjekte” überlassen, sondern referiert wiederum auf *kommunikativ* erzeugte *Begriffe*, die die Beobachtung *kommunikativ* erzeugter “Objekte” erlauben - in den Grenzen und den Möglichkeiten, die die Evolution von Sozialsystemen (also von Kommunikationssystemen) zur Verfügung stellt (Luhmann 1997). Diese, an die kommunikationstheoretische Wende der Sozialwissenschaften anschliessende, Auflösung des Relativismusproblems vermag *Konstruktivismus* mit einer *nicht-relativistischen* Modellierung von Sozialevolution zu vereinbaren: vermag also, kommunikationstheoretisch gewendet, die Probleme der Rickertschen, subjektphilosophischen Unterscheidung von Kultur/Natur aufzulösen. Dieser konstruktivistische Diskurs orientiert sich nun allerdings an einem *wissenschaftlichen* Duktus. Er stellt einen spezialistischen Begriffsapparat zur Verfügung, der aber nun zu beobachten erlaubt, wie die *moderne Gesellschaft ihrerseits* auf eine *analoge* Problemlage reagiert - zusammen mit den Sozialwissenschaften. Auf die Problemlage nämlich, dass sich im Kontext einer modernen Gesellschaft kein *absoluter* Bezugspunkt von Beobachtung mehr feststellen lässt: an die Stelle eines univoken, unangreifbaren Bezugspunktes tritt die *Pluralität von Beobachtungsperspektiven*, also Kontingenz - und das Risiko des Relativismus. Zur Thematisierung dieser Kontingenz von Beobachtungsperspektiven wie auch zur Bewältigung der implizierten Relativismusrisiken richtet - so die These - die moderne Gesellschaft selbst (gewissermassen operativ also, als *historischen* Begriff) das Schema der “Kultur” ein.

Tatsächlich scheint Kultur, nun auf die operative Verwendung achtend, keineswegs Gegenstandsfelder zu bezeichnen, also etwa die beobachtete “Natur”, oder die jeweils beobachtete “Kultur”. Er bezeichnet vielmehr die Art und Weise, *wie* die Betrachtung von Gegenstandsfeldern vonstatten geht, nämlich *kulturell bedingt* - also *wie* wird das, *was* beobachtet wird, beobachtet. Es geht, anders gesagt, nicht um Beobachtung erster Ordnung: was wird beobachtet (etwa die Natur), sondern es geht um Beobachtung zweiter Ordnung, um reflexive Beobachtung von Beobachtungen - *wie* wird das Gegenstandsfeld “Natur” beobachtet, oder das Gegenstandsfeld “Schichten”, oder “Gesellschaftsformationen”, oder “Organisationssysteme”, oder “Zahnbürsten”. Und dann werden Gegenstände nicht mehr als Gegenstände an sich, sondern als konstruierte, nämlich *kulturell konstruierte*, beobachtet.

Sollte dies zutreffen, dann hätten wir es tatsächlich mit einem ausgesprochen modernen Begriff zu tun: mit einem Begriff, der als höchst flexibler Reflexionsbegriff von Beobachtungen eingerichtet ist. Mit einem

Schema also, das als flexible Anweisung zur laufenden Konstruktion und Dekonstruktion von Beobachtungen, zur laufenden Konstruktion und Dekonstruktion von auf Gegenstandsfelder bezogenen "Identitäten" verstanden werden könnte.

Es mag ungewöhnlich scheinen, das Thema "der Begriff von Kultur" auf diese Weise anpacken zu wollen. Denn es impliziert, den Begriff "Kultur" aus dem Operationsbereich von Beobachtungen erster Ordnung, wo es um die Ordnung der Welt in Gegenstandsfelder, in unterscheidbare Identitäten geht (also: es *gibt* Kultur), in den Operationsbereich der Beobachtungen zweiter Ordnung umzulegen: wo es um Beobachtung von Beobachtern, also um Reflexion der Beobachtung erster Ordnung geht (also: Kultur als Beobachtungsschema).<sup>4</sup> So ungewöhnlich der Vorschlag auf den ersten Blick erscheinen mag: er würde zumindest erklären helfen, weswegen es bisher den Sozialwissenschaften so schwer gefallen ist, sich auf einen theorietechnisch brauchbaren Kulturbegriff im allgemeinen, einen gegenstandsbezogenen Begriff von Kultur im besonderen zu einigen. Dies könnte daran liegen, dass der Begriff selbst sich gegen gegenstandsbezogene Definitionsstrategien sperrt: denn er kann, nahezu umstandslos, gleich wieder eingesetzt werden, um solche Definitionsstrategien reflexiv - als kulturell bedingt zu beobachten.

Es lassen sich allerdings noch eine Reihe weiterer Indizien anführen, die dieser Herangehensweise an den Begriff Kultur weitere Plausibilität zuführen könnten. *Erstens* handelt es sich beim Kulturbegriff tatsächlich um einen spezifisch modernen Begriff: begriffshistorisch erhält er seine uns inzwischen vertrauten Bedeutungen in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts (Fisch 1992: 669ff.). Er scheint damit eine genuin moderne Erfahrung auf den Begriff zu bringen. Und man könnte vermuten, dass mit dieser genuin modernen Erfahrung nichts anderes gemeint ist denn die Umstellung weg vom mittelalterlichen Essenzenkosmos, die Umstellung weg vom Interesse an hierarchischer, klassifikatorischer Ordnung der Gegenstandswelt hin zur Beobachtung der *Kontingenz* der Wahl der Standpunkte, von denen aus die Welt beobachtet wird. Eine Umstellung, die sich in einer ganzen Reihe weiterer Begriffe dieser Zeit ankündigt: etwa im Begriff der Historisierung und der auch hier implizierten Relativismusdebatten. Und es ist dies nicht zuletzt auch der Kern der aktuellen Debatten zu Postmodernität und Multikulturalität - wieder inklusive Relativismusrisiko.

<sup>4</sup> Dies, einem Vorschlag von Niklas Luhmann folgend. Vgl. Luhmann (1994: 31ff.).

Diese Vermutung wird nochmals plausibler, wenn man, *zweitens*, berücksichtigt, wie der Begriff "Kultur" operativ verwendet wird. Er wird tatsächlich nicht verwendet, um die Gegenstandswelt zu klassifizieren, vielmehr um sie gewissermassen zu *verdoppeln* (Luhmann 1994:31ff.). Alles, was ist, also jede die Gegenstandswelt strukturierende Identität, lässt sich noch ein zweites Mal im Schema der Kultur betrachten. Eine Zahnbürste ist zunächst einmal eine Zahnbürste, so wie die Entscheidung einer Organisation zunächst einmal die Entscheidung einer Organisation ist. Doch sowohl die Zahnbürste wie auch die Entscheidung lässt sich verdoppeln, indem alles ein zweites Mal im Schema der Kultur beobachtet wird: nun als Kulturphänomen, als Ausdruck einer spezifischen Alltagskultur, als Ausdruck einer spezifischen Organisationskultur. Dass es sich um eine interessante Verdoppelung der Identitäten der Gegenstandswelt handelt, ist leicht daran zu ersehen, dass durch die Verdoppelung zum Kulturausdruck der Gebrauchswert der im Kulturschema beobachteten Identitäten keineswegs eingeschränkt wird: man kann eine Zahnbürste weiterhin einfach brauchen, man kann Entscheidungen in einer Organisation weiterhin einfach treffen. Man kann sie lediglich nun auch ein zweites Mal, im Doppel, als Kulturprodukt beobachten: sich also der Frage aussetzen, wie dieser Gegenstand gewissermassen zustandekommt, *wie* die beobachtete Identität jeweils, eben kulturell bedingt, konstruiert wird. Kultur wäre demnach also wieder: ein Reflexionsschema zweiter Ordnung, das lediglich dazu auffordert, zu beobachten, wie beobachtet wird, wie also die Identitäten der Gegenstandswelt zustandekommen. Im Kulturdoppel erscheinen Identitäten als konstruierte Identitäten, und werden damit auch: dekonstruierbar. Allerdings ohne, dass dem Kulturschema auch gleich zu entnehmen wäre, *wie* genau und *ob* überhaupt sie dekonstruiert werden sollten. Kultur problematisiert Identitäten, ohne anzugeben, wie die Problematisierung aufgelöst werden soll: es geht um *Relativierung probetalber* - probetalber, weil nicht verlangt wird, sich den *Risiken* der Relativierung gleich auch noch *tatsächlich* aussetzen zu müssen. Relativität wird thematisierbar, ohne dass sich die Operationen der Gesellschaft selbst damit auch schon in grenzenlosen Relativismus auflösen müssten.

Dieser Problematisierungseffekt des Kulturbegriffs, als gewissermassen ungerichtete Aufforderung zur Dekonstruktion von Konstruktionen, ergibt sich allerdings nicht allein durch Verdoppelung von Identitäten zu Kulturprodukten. Es kommt noch ein weiteres Merkmal des modernen Kulturbegriffs hinzu, das diesen Problematisierungseffekt erst nachhaltig



umsetzt. Denn *drittens* führt die Beobachtung von Beobachtungen im Schema der Kultur immer auch auf den Kulturvergleich. Der Kulturbegriff ist ein *Vergleichsschema*: ob implizit oder explizit, verweist die Rede von einer Kultur immer darauf, dass eine Kultur spezifisch ist - nur im Vergleich mit einer anderen Kultur. Kultur wäre demnach ein Reflexionsschema, das nicht nur die Identitäten der Gegenstandswelt verdoppelt und dadurch als konstruierte problematisiert: der Kulturbegriff setzt die problematisierten Identitäten zugleich auch dem Vergleich aus - und problematisiert sie dadurch erst recht. Im Vergleich mit anderen Konstruktionen wird die Dekonstruktion aller Phänomene ermöglicht - aber ungerichtet, also mit jeweils völlig offenen Rekonstruktionshorizonten. Der Kulturbegriff würde sich demnach gerade nicht sonderlich dazu eignen, Identitäten festzuschreiben - er eignet wesentlich besser dazu, Identitäten zu problematisieren und in Richtung auf zunehmende Abstraktion, also in Richtung auf "Universalismus" zu zwingen.

Dies ist an sich keineswegs ein erstaunlicher Befund. Er passt auch gut zu einer Feststellung von Jörg Fisch, der in seiner Geschichte des Kulturbegriffs etwa zum Resultat gelangt, historisch (also als historischer Begriff) habe sich der moderne "Kulturbegriff" letztlich immer in Richtung auf die Betonung von Pluralismus, Relativismus und Universalismus hinbewegt (Fisch 1992: 679ff.) - also genau in die Gegenrichtung einer *Fixierung* von (etwa nationalen) Identitäten. Kultur ist offenbar ein Problematisierungsschema (Pluralismus, Relativismus) von Identität, das als Vergleichsschema zum "Universalismus" drängt. Und letzteres wird durchaus erwartbar, wenn man bedenkt, dass der Vergleich eine dreistellige Operation ist. Sie setzt nicht nur die Unterscheidung des Verglichenen voraus. Es muss "auch noch ein Vergleichsgesichtspunkt gewählt werden..., der die Selbigkeit des Verschiedenen, also Ähnlichkeit trotz Differenz garantiert." Und dieser Vergleichsgesichtspunkt erinnert daran, dass in der Verschiedenheit etwas Dasselbe sein muss - auf einem höheren Abstraktionsniveau. Der Vergleich regt eben "zur Reflexion an, sodann, wenn man darin geübt ist, zur immer weitergehenden Abstraktion und schliesslich zur Anerkennung der unvermeidbaren Kontingenz der Vergleichsgesichtspunkte" (Luhmann 1994: 38). So betrachtet, könnte klar werden, weswegen der Befund von Fisch die universalistischen, aber auch die pluralistischen und relativistischen Konnotationen des modernen Kulturbegriffs als die dominierenden heraushebt. Der Kulturbegriff ist ein Reflexionsschema zweiter Ordnung. Er zieht gewissermassen in die moderne Gesellschaft eine ganz besondere Kommunikationsebene ein,

die es der modernen Gesellschaft erlaubt, über sich selbst und die Welt im reflexiven Modus zweiter Ordnung zu kommunizieren (Luhmann 1994: 42): auf einer Ebene also, auf der die Identitäten der Gegenstandswelt als konstruiert erscheinen, im Vergleich problematisiert, und dadurch dekonstruierbar und rekonstruierbar werden. Und dies mit genügend offenen Konstruktions- und Dekonstruktionshorizonten, um die Kontingenzerfahrungen dieses Kommunikationsmodus zweiter Ordnung laufend erneuern zu können: Pluralismus, Historisierung, Relativismus, Universalismus wären dann Umschreibungen der Leistungen dieses Kommunikationsmodus "Kultur". Ein Kommunikationsmodus zweiter Ordnung, der zugleich nichts daran ändert, dass man auch im Kommunikationsmodus erster Ordnung weiter kommunizieren kann: man kann weiter operieren, als ob nichts wäre - also weiterhin Zahnbürsten brauchen oder Entscheidungen treffen, ohne dies als kulturell bedingt reflektieren zu müssen, also ohne den mitgesetzten Relativismus zwingend ernst nehmen zu müssen. Es genügt offenbar, wenn die moderne Gesellschaft nun *zusätzlich* die Möglichkeit bereitstellt, auch im Modus zweiter Ordnung zu kommunizieren - im Kulturschema.

Nimmt man die aufgelisteten Indizien zusammen, so lässt sich doch eine gewisse Plausibilität für die auf den ersten Blick ungewöhnliche Entscheidung, den Begriff "Kultur" aus dem Operationsbereich von Beobachtungen erster Ordnung in den Operationsbereich der Beobachtungen zweiter Ordnung umzulegen, gewinnen: also dafür, nicht den Weg über eine gegenstandsbezogene Definition zu gehen (es *gibt* Kultur), sondern im Kulturbegriff ein spezifisch modernes Reflexionsschema zweiter Ordnung zu sehen. Man müsste nun aber auch zeigen können, *was* genau durch das Kulturschema hindurch auf das *Wie* seines Zustandekommens beobachtbar wird. Die These lautet hier: im Schema der Kultur werden jene Semantiken beobachtet, die die sozialstrukturelle Umstellung von Stratifikation auf funktionale Differenzierung der modernen Gesellschaft begleitet haben: beobachtet werden in erster Linie die Semantiken, die an die Strukturen einer funktional differenzierten, globalen Wissensgesellschaft anzuschliessen vermögen.

## II

Semantiken lassen sich als das *soziale Gedächtnis* von Kommunikationssystemen begreifen: sie identifizieren bewahrenswerten Sinn, den man

dann als *Wissen* weiterbehandeln, festhalten, erinnern oder wieder dem Vergessen überlassen kann. *Semantiken* dienen zugleich der Beobachtung und Beschreibung der Strukturen von Kommunikationssystemen<sup>5</sup>: also etwa die Strukturierung der Sozialsysteme in Gesellschaftssystem, Organisationssysteme, Interaktionssysteme; die Strukturen funktionaler Differenzierung des Gesellschaftssystems selbst - die Funktionssysteme Ökonomie, Politik (inklusive seiner territorialen Segmentierung), Massenmedien, Kunst, Religion, Recht, Familie, Wissenschaft, etc. Das Kulturschema dient nun nicht dazu, unmittelbar Sozialstrukturen, sondern eben Semantiken, das soziale Gedächtnis von Sozialsystemen also, im Modus zweiter Ordnung zu beobachten. Kultur ist insofern nicht das soziale Gedächtnis selbst, sondern es ist ein offenes *Reflexionsschema* zweiter Ordnung *des* sozialen Gedächtnisses von Sozialsystemen. Wieso diese etwas komplexe Staffelung der Argumentation?

Semantiken, also Wissensformen, von Sozialsystemen werden normalerweise *operativ* eingesetzt, versehen gewissermassen mit einem automatischen Realitätsindex. Anders gesagt: Semantiken werden normalerweise nicht als *Beschreibungen* der Welt, also etwa von Sozialstrukturen, verstanden, sondern sie *sind* die Welt. Empirisch lässt sich entsprechend leicht zeigen, wie sich immer wieder charakteristische Divergenzen zwischen sozialstruktureller und semantischer Evolution einstellen. Am Beispiel der frühmodernen Gesellschaft: diese hat sich teilweise bis ins späte 18. Jahrhundert hinein noch als geburtsständische Gesellschaft, also als stratifizierte Gesellschaft beschrieben - und diese Beschreibung in die Form bestimmbarer Semantiken gebracht. Semantiken, die sich keineswegs als *Beschreibungen* der Gesellschaft selbst beobachtet haben, sondern schlicht als *die* Gesellschaft operativ wirksam waren. Von der Sozialstruktur her betrachtet (also von einem Beobachter, der sich der Unterscheidung von Sozialstruktur und Semantik bedient), hatte die Gesellschaft aber längst begonnen, sich von Stratifikation auf funktionale Differenzierung umzustellen: Ökonomie, Massenmedien, Politik, Kunst, Wissenschaft, etc. Dass angesichts dieser sozialstrukturellen Evolution eine geburtsständische Beschreibung der Gesellschaft immer

<sup>5</sup> Und natürlich der Umwelt von Kommunikationssystemen, also "Natur", psychische Systeme, etc. Ich lasse diese Möglichkeiten einfachheitshalber beiseite: denn auch die Beobachtung der Umwelt von Kommunikationssystemen erfolgt auf der Basis von Semantiken der Kommunikationssysteme - sofern man (wie hier) genau diese Systemreferenz unterstellt. Zur Unterscheidung von Sozialstruktur und Semantik vgl. Luhmann (1993:9ff.).

mehr an Plausibilität einzubüssen beginnen musste, wurde allerdings erst gesehen, als klar wurde, dass Semantik und Sozialstruktur durchaus asynchron laufen können - was dann heisst, dass Semantiken nicht mehr widerstandslos funktionieren, und deswegen auch als obsolet geworden auffallen können. Doch erst wenn sie nicht mehr funktionieren, erst am *Widerstand* werden sie als obsolete Beschreibung *der*, und nicht als *die* Gesellschaft sichtbar - oft reichlich spät, wenn man etwa an die französische Revolution denkt. Dort wird bruchartig semantisch nachvollzogen, was sich sozialstrukturell längst angebahnt hatte. Aber solange Semantiken funktionieren, also plausibel sind, kann man sie zwar kritisieren anhand anderer Semantiken, anderer Unterscheidungen - aber die, aus welchen Gründen auch immer, funktionierenden Semantiken behalten den Realitätsindex für sich, und noch so "gute" Ideen, etwa Gleichheit und Menschenrechte usw., setzen sich nicht durch - sind sozialstrukturell nicht anschlussfähig, zumindest nicht, bis ihre Zeit kommt, wenn sie denn kommt. Semantiken sind, kurz gesagt, durchaus zäh - vermeiden es also, so lange es eben geht, sich als grundsätzlich kontingente Konstruktionen zum Thema zu machen, haben mithin die Form *operativen* Wissens, mit mitlaufendem Realitätsindex. Und genau dieser Realitätsindex wird im Beobachtungsschema zweiter Ordnung "Kultur" ausser kraft gesetzt. Aber auf ganz besondere Weise: nämlich praktisch, d. h. genauer: operativ (zunächst wenigstens), folgenlos. Im Kulturschema werden Semantiken (das Alltagswissen, wie man eine Zahnbürste braucht, oder das Organisationswissen, wie man strategieorientierte Entscheidungen fällt) verdoppelt und damit als *konstruiertes*, eben kulturell bedingtes, Wissen markiert: Alltagskultur, Organisationskultur. Diese Verdoppelung operativ verfügbarer Semantiken zum Kulturausdruck erfolgt wiederum ohne, dass dies die Operativität der Semantiken beeinträchtigen müsste - die Relativierung durch Kulturalisierung ist risikolos. Denn das Kulturschema ist ein offenes, ungerichtetes Reflexionsschema: es problematisiert nicht direkt, also durch Bezeichnung konkreter Alternativen. Es stellt also die Operativität der Semantik nicht dadurch in Frage, dass es *unmittelbar* Alternativen aufdrängen würde - es bereitet lediglich das Feld vor für die *Möglichkeit* von alternativen Semantiken. Doch solange nicht konkrete Alternativen mitbezeichnet werden, bleibt es bei der Möglichkeit. Der Kulturbegriff verdoppelt die Semantik, lässt sie dadurch als kulturell konstruiert erscheinen, und setzt sie dem Vergleich aus - und präsentiert sie im Vergleich nochmals deutlicher als konstruiert, weil offensichtlich kontingent, potentiell auch an-



ders möglich. Aber auch der Vergleich selbst ist offen: denn der Kulturbegriff gibt wiederum keine konkreten Anweisungen, wie und mit welchen Folgen verglichen werden soll. Verdoppelung und Vergleich im Kulturschema markieren lediglich Konstruiertheit, Kontingenz und Relativität, motivieren zu Abstraktion und Dekonstruktion mit völlig offenen Rekonstruktionshorizonten - und dies alles *risikolos*, ohne die Operativität von Semantiken durch relativistische Bedenken zwingenderweise mit einschränken zu müssen. Alles kann so weitergehen wie zuvor. Man gewinnt den Eindruck, als sei das Kulturschema nicht mehr, aber auch nicht weniger, als ein Reflexionsschema, das das soziale Gedächtnis moderner Sozialsysteme *probehalber flexibilisiert*, gewissermassen zu *experimenteller Vorschusskreativität* anregt, ohne seine Operativität zu beeinträchtigen - um es fit zu halten für den Fall, dass sich dann doch eine Veränderung aufdrängen würde, im Falle der Obsoleszenz von Semantiken und entsprechendem Bedarf für Alternativen.

Sollte dem so sein, dann wäre der Kulturbegriff tatsächlich ein überaus moderner Begriff: ein Begriff, der der modernen Gesellschaft die Möglichkeit gibt, in der Form eines offenen Kommunikationsmodus zweiter Ordnung über sich selbst und die Welt in der Form von Konstruiertheit und Kontingenz kommunizieren zu können, ohne sich immer auch noch mit der Frage beschäftigen zu müssen, was dann konkret anders gemacht werden müsste - er erlaubt, auf eine knappe Formel gebracht, *Relativität und Stabilität* der funktional differenzierten Gesellschaft *gleichzeitig* zu steigern. Das Raffinement dieser Lösung wäre dann geradezu beeindruckend: die moderne Gesellschaft kann sich so auf immens mehr *Kontingenz* und mehr *Relativität* einlassen als jede Gesellschaft zuvor - und genau dadurch die *Kontinuierbarkeit* ihrer Operationen steigern. Denn es wird ein Überschuss an Alternativen laufend produziert - die bereitstehen für den Fall, dass Bedarf für Alternativen tatsächlich besteht. Und Bedarf meint: dass verfügbare Alternativen operativ realisiert werden können, weil sie strukturell anschlussfähig geworden sind. Aber ist dieser Begriff von Kultur nun auch wissenschaftsintern anschlussfähig?

Zunächst ist sicherlich klar, dass kein Anschluss stattfinden kann an einen Kulturbegriff, der Kultur als Integrations- und Steuerungsinstrument von Sozialsystemen behandelt - und die Gesellschaft wie auch ihre Organisationen im Kern nach dem Muster der Wertegemeinschaft zu modellieren zwingt. Hingegen ist die vorgeschlagene Fassung des Kulturbegriffs durchaus anschlussfähig an wissenschaftssoziologische, phänomenolo-

gische oder symbolisch-interaktionistische Ansätze, und jedenfalls auch an jene Ansätze, die Kultur mit sozialem Gedächtnis in Zusammenhang bringen.<sup>6</sup> Aber vor allem hätte diese Fassung des Kulturbegriffs den Vorteil, kompatibel zu sein mit der Komplexität der Verwendung des Kulturbegriffs in der modernen Gesellschaft. Denn jedes Sozialsystem, von Interaktionssystemen über Organisationssysteme hin zum Gesellschaftssystem und seinen Funktionssystemen, bringt operativ nutzbare Unterscheidungen in die Form bewahrenswerten Wissens, also von Semantiken - die dann im Kulturschema weiterbehandelt werden können.

Man kann so auf Stratifikation verweisendes Distinktionswissen im Schema des Vergleichs von Eliten- und Populärkultur beobachten, und, mit dem Abbau von Stratifikation im Zuge der Umstellung auf funktionale Differenzierung, die Dekonstruktion des Schemas hin zu lifestyles und Milieus, also Subkulturen, begleiten (Saxer 1998, Ganz-Blättler 1998).

Man kann die moderne Gesellschaft selbst als spezifische Kulturform beobachten und etwa mit exotisch-archaischen Kulturen vergleichen. Und aus dem Vergleich lassen sich gar kulturkritische Impulse gegen die Kultur der modernen Gesellschaft gewinnen, indem etwa die unverkrampfte Natürlichkeit archaischer Gesellschaften wohltuend von der dauergestressten Selbstkontrolle des modernen Lebens absetzbar wird - ohne gleich aber deswegen gezwungen zu werden, wieder mit Pfeil und Bogen auf die Jagd gehen zu müssen (Luhmann 1994:31ff.).

Man kann aber auch die Semantiken der Nation und der Ethnizität im Schema der Kultur beobachten und am Argument des Multikulturalismus gleich wieder dekonstruieren. Sogar der Konflikt zwischen Nationen erhält einen besonderen Zuschnitt, wenn er als Kulturkonflikt beobachtet wird. Denn während man keine Mühe bekundet, sich den Kampf zwischen verschiedenen Nationen vorzustellen (dafür sind Nationen ja da), impliziert die Rede vom Kulturkonflikt immer mehr Respekt vor gleichberechtigter Verschiedenheit, als nationale oder ethnische Semanti-

<sup>6</sup> Zu den Anschlussstellen zwischen Wissenssoziologie und systemtheoretischem Konstruktivismus vgl. etwa Luhmann 1994:151ff.; zu Kultur und sozialem Gedächtnis etwa Assmann und Hölscher 1988. Eine wichtige Differenz ist hingegen mit der Umstellung weg von der Subjekt-Objekt-Philosophie hin zu einem konstruktivistischen Kommunikationsbegriff markiert. Allerdings schliesst Luhmann diesen Begriff von Kommunikation nicht zuletzt an George Herbert Mead an (Luhmann 1997:29), während zugleich auch Schütz dem subjektphilosophischen und phänomenologischen Ausgangspunkt seiner Arbeiten, an die dann Berger und Luckmann anschliessen werden, kaum mehr denn eine historische Reverenz erweist. S. etwa Schütz (1981), Schütz (1957), aber auch Berger und Luckmann (1980), Schütz und Luckmann (1979, 1984).

ken à la longue vielleicht verkraften könnten. Und dies dürfte mit den universalistischen Konnotationen des Kulturbegriffs zu tun haben, die wiederum ein Effekt sind der Offenheit des Vergleichsschema.

Aber genausogut kann man nun Interaktionsrituale, also Interaktionssemantiken, als kulturell bedingt beobachten, und zugleich werden auch die vielen Artefakte menschlichen Daseins etwa im Schema der Alltagskultur zugänglich und vergleichbar. Man kann gar historische Gesellschaften, die sich selber nie im Schema des modernen Kulturbegriffs beobachtet haben (Fisch 1992), nun als Kulturen beobachten - die griechische etwa; oder statt historischer gleich regionale Vergleiche anstellen, und die europäische Kultur der asiatischen gegenüberstellen. Oder das territorial segmentierte Funktionssystem Politik entlang seiner territorialen Segmentierung auf den Vergleich politischer Kulturen bringen.<sup>7</sup> Und schliesslich, aber gewiss nicht zuletzt, lassen sich auch Organisationssysteme im Schema der Kultur und der Kulturdifferenz beobachten. Mit welchen Folgen?

### III

Auf jeden Fall mit der Folge, dass ein so modellierter Begriff von Organisationskultur sich nicht mit Steuerungserwartungen belasten muss, die die Organisationsforschung selbst längst dekonstruiert hat. Und auch nicht mit einem Kulturbegriff, der ein wertezentralistisches Modell gesellschaftlicher Integration vorschlägt, das im Kern, und wie auch immer tief in den Grundbegriffen verborgen, der längst vergangenen Kleinräumigkeit territorial hochintegrierter Wertegemeinschaften nachgebildet ist - also in den Grundzügen dasselbe Integrationsmodell vorschlägt, das die Interaktionsgemeinschaft der Nation in die moderne, funktional differenzierte, dezentral operierende, territorial zunehmend desintegrierte Weltgesellschaft lediglich noch als strukturell nicht anschlussfähige, insofern illusorische (was nicht meint: folgenlose) Semantik einbringen kann. Dieses Modell von Integration auf die Organisation anwenden zu wollen, hiesse an der Pointe dieses hochmodernen Sozialsystems vorbeizukonzepualisieren: denn die Ausdifferenzierung des Sozialsystems Organisation reagiert in erster Linie auf die zunehmende räumliche Desintegration der modernen Gesellschaft - also auf die zunehmende Akzentuierung der

<sup>7</sup> Mit Bezug auf Massenmedien: Jarren et al. 1998.



Differenz von Interaktion und Gesellschaft. Organisationen synchronisieren selektiv Gesellschaft und Interaktion (Luhmann 1997:826ff.), machen die hochselektive Abstimmung von Interaktion auf (insbesondere, aber nicht nur) Funktionssysteme hin möglich: ermöglichen mithin zielorientiertes "kollektives Handeln" unter modernen, durch funktionale Differenzierung, räumlicher Desintegration von Kommunikation und wachsender Akzentuierung der Differenz von Gesellschaft und Interaktion gegebenen Bedingungen (Luhmann 1997:813ff.). Organisationen erfüllen operativ in der modernen Gesellschaft also genau jene Funktion, die die Semantik der Nation lediglich noch imaginieren kann: Gesellschaft und Interaktion zu synchronisieren und dadurch "kollektives Handeln" zu ermöglichen.<sup>8</sup>

Folgt man hingegen dem vorgeschlagenen Konzeptualisierungsvorschlag von Kultur, ändert sich die Perspektive grundlegend - gerade wenn man durch diesen Kulturbegriff hindurch nun sowohl die Semantik der Nation wie auch das Wissen von Organisationen beobachtet und dabei auf die sehr unterschiedlichen Konsequenzen dieser Beobachtung achtet. Denn während die Beobachtung der Nation im Schema der Kultur in der Tendenz die partikularistischen Implikationen der Semantik der Nation unterminiert, auf Universalismus hin orientiert und also im Kulturvergleich ("Multikulturalismus", "Interkulturalismus", usw.) semantisch nachholen hilft, was sich sozialstrukturell längst abgezeichnet hatte - die Entstehung einer Weltgesellschaft nämlich - hilft der Begriff der Kultur, auf die Organisation bezogen, eine der zentralen Operationen dieses sehr modernen Sozialsystems zu bezeichnen: die Optimierung von Eigen- und Umweltbeobachtung im Kontext einer modernen, globalen Wissensgesellschaft - zwecks Optimierung der Innovations- und Anpassungsfähigkeit von Organisationen in einem zunehmend komplexer werdenden Umfeld. Denn die (Selbst)Beobachtung der Organisation im Kulturschema dirigiert den Vergleich mit anderen 'Kulturen' (anderen Organisationen, und zwar zunehmend unterschiedlichster 'Art'), expliziert selektiv und bei Bedarf implizites Wissen, indem es in einer offenen Form des Vergleichs behandelbar gestaltet wird: gebracht in die Form der Organisationskultur und *im Vergleich* auf Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Effizienz hin orientiert. Organisationswissen wird probenhalber flexibilisiert, im Vergleich zu "experimenteller Überschusskreativität" angeregt:

<sup>8</sup> Ein Aspekt, den Anderson (1991) im bekannten Wort (und Buchtitel) von den "imagined communities" auf den Punkt gebracht hat.

ohne aber die "Handlungsfähigkeit" von Organisationen durch Wiedereinführung unmittelbar auch operativ relevanter Unsicherheit beeinträchtigen zu müssen - man hält sich lediglich gewissermassen fit für den Fall, dass sich dann doch eine Veränderung aufdrängen würde, im Falle der Obsoleszenz von Organisationswissen und entsprechendem Bedarf für Alternativen. Die Beobachtung der Organisation im Schema der Kultur könnte sich so als zentrales Motiv einer an Innovativität (zwecks Erhaltung der Anpassungsfähigkeit in einer komplexen Umwelt) orientierten, modernen Organisation präsentieren.

So modelliert, würde der Kulturbegriff zu einem analytischen Instrument werden, um eine "Wissenssoziologie" der Organisation unterstützen zu können, die sich befreit von jenen längst als problematisch ausgewiesenen instrumentalistischen Bezügen, die die Organisationskulturansätze ausgezeichnet haben und weiterhin auszeichnen (Theis 1994:162ff.). An die Stelle der Festlegung von Kultur auf Steuerung, Integration und interne Kohäsion, die Kultur als möglichst zähflüssigen "Werteim" (oder "symbolischen Leim") von Organisationen behandeln will, könnte eine Modellierung treten, die Kultur mit Flexibilisierung und Variabilität von Organisationswissen in Zusammenhang bringt: und also auch mit dem Thema der Optimierung von Lern- und Innovationsfähigkeit angesichts offener und entsprechend unsicherer Entscheidungshorizonte (March und Olsen 1976). Innovationsfähigkeit dann verstanden als eine Form der Optimierung von Selbst- und Umweltbeobachtung, die sich in erster Linie am Schema des Vergleichs orientiert. Im intraorganisationellen Vergleich aktueller Entscheidungssituationen mit dem Gedächtnis der Organisation sowie im Vergleich mit Organisationen und Funktionssystemen in der Umwelt der Organisation lässt sich laufend genügend Kontingenz in die Organisation wiedereinführen (Baecker 1993), um die Chancen von Variation als Voraussetzung für Innovation zu erhöhen; und zugleich erlaubt diese Beobachtungsform, die Differenz von Variation und Selektion in der Organisation selbst zu simulieren, um dadurch, gewissermassen experimentell, Anhaltspunkte für erfolgreiche Innovation zu gewinnen, also für Variationen, die den Selektionstest durch Funktionssysteme zu bestehen vermögen. Die Planbarkeit des Unplanbaren, nämlich Innovation, wäre demnach als Optimierung dieser Selbst- und Umweltbeobachtungsstrategie zu verstehen. Und nicht zuletzt hier könnte der Begriff der Organisationskultur seine Funktionsstelle finden: als Schema, das in offenen Vergleichshorizonten Reflexivität und Kontingenzerfahrung motiviert und damit den ihm eigenen Beitrag an die Erhaltung der Innovationsfähigkeit

von Organisationen leistet. Als Schema, das "reflexive Rationalisierung" (Baecker 1993:17ff.) voranbringt - und Reflexivität (also Kontingenzerfahrung, Unsicherheit und "lose Kopplung") wie Kontinuierbarkeit (also Unsicherheitsabsorption und "feste Kopplung") gleichzeitig steigert. Damit würde der Siegeszug des Begriffs der Organisationskultur, weniger mit Blick auf die Organisationsforschung als vielmehr mit Blick auf die faktische Verwendung in der Organisationspraxis selbst, zum besten Indikator dafür werden, dass auch die Organisation das gleiche Schicksal erteilt hat, das die Moderne seit längerem schon an sich selbst im Rückgriff auf den historischen Reflexionsbegriff "Kultur" zum Thema gemacht haben dürfte: Wege finden zu müssen, sich auf immens mehr Kontingenz einzulassen, ohne dadurch die Kontinuierbarkeit der eigenen Operationen zu riskieren - ja vielmehr Kontinuierbarkeit und Kontingenzerfahrung in einem steigern zu können.

## References

- ANDERSON, B. (1991) *Imagined Communities*, London/N.Y.
- ARCHER, M. (1988) *Culture and Agency. The Place of Culture in Social Theory*, Cambridge.
- ASSMANN, J. und HÖLSCHER, T. (1988) *Kultur und Gedächtnis*, Frankfurt/M.
- BAECKER, D. (1993) *Die Form des Unternehmens*, Frankfurt/M.
- BERGER, P. und LUCKMANN, Th. (1980) *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*, Frankfurt/M.
- BRUNSSON, N. (1985) *The irrational organization: irrationality as a basis for organizational action and change*, Chichester.
- BRUNSSON, N. and OLSEN J. P. (1998) *Organization Theory: Thirty Years of Dismantling, and Then?...*, in BRUNSSON, N., J. P. OLSEN (eds.) *Organizing Organizations*, Bergen:13-43.
- FISCH, J. (1992) Art. Zivilisation, Kultur, in *Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland*, hg. v. O. BRUNNER, W. CONZE, R. KOSELLECK, Bd. 7, Stuttgart: 679ff.
- GANZ-BLÄTTLER, U. (1998) Schichten, Lagen, Webmuster. Überlegungen zur Stratifikation von Kultur, in: SAXER, U. (Hrsg.) *Medien-Kulturkommunikation, Sonderheft Publizistik*, 2:175ff.

- JARREN, O., U. SARCINELLI, U. und SAXER, U. (1998) (Hrsg.) Politische Kommunikation. Ein Handbuch, Opladen.
- LAKATOS, I. (1978) The Methodology of Scientific Research Programmes. Philosophical Papers, voll. I-II, Cambridge.
- LUHMANN, N. (1993) Gesellschaftsstruktur und Semantik, Bd. 1, Frankfurt/M.
- LUHMANN, N. (1994) Gesellschaftsstruktur und Semantik, Bd. 4, Frankfurt/M.
- LUHMANN, N. (1997) Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt/M.
- MARCH, J. G. (1981) Footnotes to Organizational change, in Administrative Science Quarterly, 4, 26:563-577.
- MARCH, J. G. (1988) Decisions and Organizations, Oxford.
- MARCH, J. G. und OLSEN, J. P. (1976) Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen.
- MERZ-BENZ, P.-U. (2000) Die Bedingung der Möglichkeit von Differenz. Das transzendentallogische Missverständnis in der Systemtheorie Niklas Luhmanns, in MERZ-BENZ, P.-U. und G. Wagner (Hg.) Die Logik der Systeme. Zur Kritik der systemtheoretischen Soziologie Niklas Luhmanns, Konstanz.
- MULLINS, N. C. (1981) Ethnomethodologie: Das Spezialgebiet, das aus der Kälte kam, in LEPENIES, W., Geschichte der Soziologie, 4 Bde, Bd. 2, Frankfurt/M.:97ff.
- PARSONS, T. (1966) Societies. Evolutionary and Comparative Perspectives, Englewood Cliffs/N.J.
- POPPER, K. R. (1972) Logik der Forschung, Tübingen.
- PSATHAS, G. (1973) (ed.) Phenomenological Sociology, New York.
- RICKERT, H. (1899) Kulturwissenschaft und Naturwissenschaft, Freiburg i. B.
- RICKERT, H. (1915) Der Gegenstand der Erkenntnis, Tübingen.
- ROMANO, G. (2000) Braucht die Gesellschaft eine gemeinsame Kultur? Zur Kritik des Kulturbegriffs der Migrationsforschung, in HOFFMANN-NOWOTNY, H.-J. (Hrsg.) Das Fremde in der Schweiz. Ergebnisse soziologischer Forschung, Zürich.
- SAXER, U. (1998) Zur Theorie von Medien-Kulturkommunikation, in: SAXER, U., (Hrsg.), Medien-Kulturkommunikation, Sonderheft Publizistik, 2.
- SAXER, U. (1999) Organisationskommunikation aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. Eine Standortbestimmung, in SZYSZKA, P.

- (Hrsg.) Öffentlichkeit. Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation, Opladen.
- SCHMID, M. (1989) Sozialtheorie und soziales System. Versuche über Talcott Parsons, München.
- SCHÜTZ, A. (1957) Das Problem der transzendentalen Intersubjektivität bei Husserl, Philosophische Rundschau, H. 2: 81-107.
- SCHÜTZ, A. (1981) Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt, Frankfurt/M.
- SCHÜTZ, A. und. LUCKMANN, Th. (1979 u. 1984) Strukturen der Lebenswelt, 2 Bde., Frankfurt/M.
- SIMON, H. A. (1982) Models of Bounded Rationality, Cambridge (Mass.).
- SIMON, H. A. (1985) Causalità, razionalità, organizzazione, Bologna.
- SPRONDEL, W. M. (1981) Erzwungene Diffusion. Die "University in Exile" und Aspekte ihrer Wirkung, in LEPENIES, W., Geschichte der Soziologie, 4 Bde, Bd. 4, Frankfurt/M.:176ff.
- SZYSZKA, P. (1999) (Hrsg.) Öffentlichkeit. Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation, Opladen.
- TENBRUCK, F. H. (1981) Emile Durkheim oder die Geburt der Gesellschaft aus dem Geist der Soziologie, Zeitschrift für Soziologie, Jg. 10, H. 4.
- THEIS, A. M. (1994) Organisationskommunikation: theoretische Grundlagen und empirische Forschungen, Opladen.
- WAGNER, H. R. (1981) Der Einfluss der deutschen Phänomenologie auf die amerikanische Soziologie, in LEPENIES, W., Geschichte der Soziologie, 4 Bde, Bd. 4, Frankfurt/M. 202ff.
- WEBER, M. (1988) Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, hg. v. J. Winckelmann, Tübingen.
- WEICK, K. E. (1985), Der Prozess des Organisierens, Frankfurt/M.
- WEICK, K. E. (1985a) The significance of corporate culture, in FROST, P. J. et al. (eds.) Organizational culture, Beverly Hills:381-389.