

# **Funktion von Pausen in geregelter Interaktion**

Hausarbeit

Fakultät für Soziologie, Uni Bielefeld  
Seminar: „Interaktionen in Organisationen“ WS 07/08  
bei Prof. Dr. Dr. Stefan Kühl

Autor: Stefan Schulz  
*stefan@amazeman.com*  
Student (Diplomsoziologie)  
Fakultät für Soziologie  
Universität Bielefeld

**Inhalt**

1 Phänomen der Pause .....3

2 Soziologischer Blick auf die Pause und ihre konstitutiven Aspekte .....3

3 Interaktion in Organisation .....4

4 Das Problem von Interaktion in Organisation .....5

5 Pauseninteraktion .....5

6 Gesellige und geregelte Interaktion .....7

7 Organisation und ihre Reaktionen auf ihre Umwelt .....7

    7.1 Funktion von Pauseninteraktion .....9

8 Vorbereitende und entscheidende Interaktion in Organisation .....10

    8.1 Funktion von Pauseninteraktion .....11

9 Integration von Neulingen in Organisation .....12

    9.1 Funktion von Pauseninteraktion .....14

10 Fazit .....15

11 Literatur: .....16

## 1 Phänomen der Pause

„Pause!“ Schon in der ersten Organisation, in die man als Zögling hauptamtlich gesteckt wird, gehört dieser Ausspruch unbedingt zur Tagesordnung. In der Schule lernt man eben fürs Leben. Wenn es klingelt, ist Pause, bis es wieder klingelt. Und zwischen diesen Momenten des Ein- und Ausläutens der Pause ist von der Idealvorstellung Schule nicht mehr viel übrig. Klassenräume sind leer, jeder redet ungefragt und die Lehrer sind verschwunden. Mit Erziehung und Unterricht hat das auf den ersten Blick nichts zu tun. Die Gründe, warum Pausen unbedingt zum Schulalltag gehören, sind vielfältig. Vor allem fällt auf, dass Menschen die Art der Abwechslung, die in diesem Text im Mittelpunkt steht, einfach benötigen. Das Leben und Arbeiten im Kontext von Organisation muss zeitweise unterbrochen werden um sich auf sich ändernde Situationen, die ihre ganz eigenen Anforderungen mit sich bringen, vorzubereiten oder um einfach mal was anderes zu tun als das, was die ganze Zeit schon getan wurde. Pausen werden im Alltagsverständnis unter Entspannung, Abwechslung, Unterbrechung usw. eingeordnet. Dabei steht vor allem das Handeln und Erleben des Einzelnen im Mittelpunkt. Denn *er* entspannt sich, genießt die Abwechslung und nutzt die Unterbrechung um sich anderweitig und vor allem selbstbestimmt zu betätigen. Pausen können auch notwendig sein, um folgende geregelte Interaktionen vorzubereiten. In diesem Fall, um beim Beispiel Schule zu bleiben, wenn Räume vorbereitet oder Raumwechsel vollzogen werden oder alle Schüler auf den Lehrer warten, wird nicht auf Grund persönlicher Interessenlagen pausiert, sondern der Situation wegen. Situationen geregelter Interaktion müssen oft vorbereitet werden, damit sie unterbrechungsfrei vollzogen werden können. Wenn sich Situationen geregelter Interaktion in Folge jeweils so durchgreifend ändern wie in der Schule, wo Klassenverband, Lehrer und Raum von Stunde zu Stunde gewechselt werden müssen, benötigt man Pausen allein um die Gegebenheiten auf die Anforderungen der jeweils nächsten Stunde anzupassen.

## 2 Soziologischer Blick auf die Pause und ihre konstitutiven Aspekte

Schon vor dem ersten soziologischen Blick auf das Phänomen der Pause erkennt man eine Vielzahl von Funktionen und Folgen, die den Pausen zuzurechnen sind. Pausen sind aber auch soziologisch interessant, da sie, wenn man argumentiert, dass geregelte Interaktion ein Planungsprodukt ist, es sich bei Pauseninteraktion, die „nicht ohne jede Orientierung an der Organisation (...) aber andererseits auch nicht einfach (um) Vollzug eines schon Vorentschiedenen“ abläuft um ein „Abfallprodukt von Planung“ handelt, das „in der Regel ohne Folgen“ (Kieserling 1999, S. 367) ist. Das diese Folgenlosigkeit nur in der Regel zutrifft, ist Gegenstand dieses Textes.

Alle für diesen Text notwendigen Begriffe stammen aus der soziologischen Systemtheorie. Der wichtigste ist der der Interaktion, der hier im Rahmen von organisatorisch-geregelter Interaktion im Zentrum steht. Geregelte Interaktion ist Interaktion in Organisation, die damit „unter den Druck bestimmter Einschränkungen und Reduktionen“ gerät. (Kieserling 1999, S. 335) Geregelte Interaktion bedeutet daher, in Unterscheidung zu geselliger Interaktion, dass diese Interaktion im Kontext von Organisation stattfindet und sich in seiner Genese an den organisationsspezifischen Entscheidungsprämissen (Programm, Personal, Kommunikationsweg)<sup>1</sup> orientiert, und nicht bloß an der jeweiligen Situation, in der sie stattfindet.

---

1 Ausführlich zu Entscheidungsprämissen: Luhmann 2000, S. 222-239

### 3 Interaktion in Organisation

So wird unter anderem das Thema einer geregelten Interaktion in der Regel vom Organisationskontext vorgegeben und muss nicht erst, wie in geselliger Interaktion, gefunden und vereinbart werden. Dadurch ergibt sich in geregelter Interaktion ein „größeres Potenzial für Komplexität in spezifischer Hinsicht“. (Kieserling 1999, S. 335) Ermöglicht wird dies auch, weil in sachlicher Hinsicht auf die Organisationsebene referiert wird, die soziale Referenz jedoch auf die Interaktion selbst verweist. So kann man freundlich auftreten und schwierige Themen zumuten ohne dass der Eindruck der Inkonsistenz entsteht. (Kieserling 1999, S. 209) Die Schule ist ein Beispiel für eine Organisation in deren Kontext geregelte Interaktion abläuft, die in dieser Hinsicht bereits thematisch aber auch strukturell streng vorbestimmt ist. So unterscheidet sich schon der Unterricht entsprechend seiner thematischen Ausprägung des Faches stark untereinander. Zudem gibt es neben Unterricht Versammlungen des Lehrerkollegiums, Prüfungen und vieles Weiteres mehr.

Mit „Interaktion in Organisation“ begegnet sich in der Schule, aber auch in anderen Organisationskontexten in vielen alltäglichen Situationen ein Begriffspaar auf augenscheinlich simple Weise. Im Grunde handelt es sich jedoch um einen Ebenenunterschied, der sich weder theoretisch noch praktisch so einfach vereinbaren lässt. Interaktion ist Kommunikation unter der Bedingung von Anwesenheit. Interaktion ist damit Kommunikation, der Wahrnehmung nicht nur vorausgeht, sondern ständig 'beigemengt' wird. Für die Interaktion ist das Wechselspiel von Wahrnehmung und Kommunikation grundlegend. Wir sprechen von kommunikativen und präkommunikativen Aspekten der Sozialität, die sich gegenseitig bedingen.

Organisation dagegen ist ein soziales System, dessen Struktur auf dem Element Entscheidung basiert.<sup>2</sup> Entscheidungen sind immer Kommunikation. Kommunikation sind jedoch nicht immer Entscheidungen (zumindest nicht im Sinne organisationsstrukturierender Entscheidung). Die für die Organisationsstruktur bedeutende Entscheidung benötigt keine Interaktion. Sie kann schriftlich, telefonisch oder anders vermittelt auftreten. Ob eine Entscheidung im Kontext von Organisation legitim ist, wird nicht in Interaktion entschieden sondern ist entlang der Organisationsstruktur festgelegt, vor allem den ihr vorangegangenen, sie konstituierenden Entscheidungsprämissen.

Interaktion *in* Organisation „gerät damit zunächst einmal unter den Druck von Erwartungen, die letztlich aus einer anderen Systemebene stammen und daher nur unter erheblichen Verzichten auf interaktionseigene Möglichkeiten der Handhabung von Sozialität realisiert werden können“. (Kieserling 1999, S. 340) Geregelte Interaktion nimmt eine Reduktion ihrer Möglichkeiten in Kauf, indem sie Vorgaben in Form von Erwartungen aus der Organisation in ihre eigene Struktur aufnimmt, um Funktionen für die Organisation zu übernehmen. Im Grunde handelt es sich bei geregelter Interaktion um ein unwahrscheinliches Szenario, das dadurch ermöglicht wird, dass Anwesenheit als Mitgliedschaftspflicht formalisiert wird, was zur Folge hat, dass ein jeder sich im Rahmen der Interaktion weniger am jeweils anderen als an den Vorzügen der Mitgliedschaft orientiert. (Kieserling 1999, S. 341)<sup>3</sup> Unter dieser Bedingung, ist die Interaktion<sup>3</sup> zwar möglich jedoch für die Mitglieder auch belastend. Schüler müssen im Geografieunterricht über den Schwarzwald sprechen und

---

2 „In der geselligen Interaktion kommt es gerade umgekehrt darauf an, offenen Entscheidungsdruck zu vermeiden“  
Kieserling 1999, S. 337

3 Hier muss jedoch die Ergänzung folgen, dass „tägliche Zusammenarbeit soziale Bindungen besonderer Art hervorbringt, die nicht unbedacht bleiben dürfen. (Luhmann 1965, S. 174)

können mit guten Noten belohnt werden. Professoren müssen auch vor sieben Studenten komplizierte Vorlesungen halten und genießen dafür das Innehaben einer angesehenen Stelle. Vorstandsvorsitzende müssen um die Welt zu Sitzungen fliegen und ihre Hand für Zukunftsprognosen ins Feuer legen, werden dafür jedoch mit viel Geld entlohnt. Verhalten in geregelter Interaktion ist auf Grund struktureller Vorgaben vorhersagbarer als in geselliger Interaktion, da der Organisationskontext, der die Interaktion mittels Programmen regelt, eher über Gebote wirkt, während der für gesellige Interaktion prägende gesellschaftliche Kontext der Interaktion eher über Verbote wirkt, wodurch ein viel größerer Spielraum für Verhaltensmöglichkeiten gegeben ist.

#### 4 Das Problem von Interaktion in Organisation

Fraglich ist, ob dieses Modell, der interaktionsexternen Anforderungen (Ziele, Vorgaben, Ausgaben) und Motivation (Gehalt, Lohn, Honorar) ausreicht, um Interaktion ausreichend zu regeln, oder ob nicht doch ein Eigenrecht der Situation zum Tragen kommt, das seinerseits Einfluss auf die Interaktionssituation gewinnt. Im gleichnamigen Text<sup>4</sup>, verweist Luhmann auf ein Eigenrecht von Interaktionssystemen, das sich durch „Schwächen oder (...) Widerborstigkeit der menschlichen Natur“ (Luhmann 1995, S. 296) erklären ließe. Was möglich und nicht möglich ist, was gesagt und getan werden darf und welche Verhaltensweisen kritische Bedeutung bekommen, „ist der Situation nicht allein durch die Umwelt zudiktiert, sondern ist zum Teil Ergebnis einer besonderen Informationsverarbeitung, die von den an der Situation Beteiligten geleistet wird.“ (Luhmann 1995, S. 297)<sup>5</sup> Es liegt nahe, dass, besonders in anspruchsvoller geregelter Interaktion, in der Interaktion selbst Gelegenheiten gegeben werden müssen, die Interaktion erträglich machen oder überhaupt erst ermöglichen. Luhmann nennt hier „elementare Verhaltensweisen“<sup>6</sup> wie Takt, Humor oder indirekte Kommunikation. Hierbei handelt es sich um Kommunikationsbeiträge, die in die Interaktion von Anwesenden eingebracht werden können, um Anspannungen zu lösen oder Anschlussfähigkeit zu erhöhen.<sup>7</sup>

Der systemtheoretischen Darstellung mangelt es nicht an Plausibilität. Es ist sehr wohl möglich und nachvollziehbar, dass mittels Humor, die noch so stupide Arbeit am Fließband erträglicher gemacht werden kann, dass taktvolles Verhalten das Zuhören und besonders das Vortragen von Präsentationen erleichtert und indirekte Kommunikation über kleine Schwierigkeiten einer mündlichen Prüfung hinweghilft. Es ist aber auch leicht vorstellbar, dass diese Instrumente des Verhaltens, die sich Thema und Struktur einer geregelten Interaktion anpassen an eine Grenze stoßen.

#### 5 Pauseninteraktion

An dieser Stelle kommt eine weitere Möglichkeit zum Tragen, geregelte Interaktion zu entlasten und dadurch ihr Gelingen wahrscheinlicher zu machen: ein struktureller und thematischer Bruch: eine Pause in geregelter Interaktion, die mit Pauseninteraktion gefüllt wird, die sich in noch verschärfterer Form selbst überlassen (ungeregelt) bleibt. Die Pause, und damit ist hier vor allem die Interaktion in der Pause gemeint, stellt eine Unterscheidung zur geregelten Interaktion her, ohne dass die Systemebene verlassen wird. Ob

---

4 Luhmann, Niklas 1995: „Eigenrecht der Situation“ in: Funktion und Folgen formaler Organisation, Berlin, S. 295-303

5 Siehe auch Kieserling 1999, S. 201: „Die Umwelt kann ihre Ansprüche an die Interaktion dann auf die Vorgabe von Themen zurücknehmen, alles andere dem Disponieren in der Interaktion selbst überlassend.“

6 In: Luhmann, Niklas 1995: Verfall und Überleben elementarer Verhaltensweisen in Funktion und Folgen formaler Organisation (4. Auflage) Berlin

7 Siehe auch „Zur Funktion von Themen“ in Kieserling 1999, speziell S. 180: „Auch solche Interaktionen, die nicht als Selbstzweck verstanden und praktiziert werden, sind selbstreferenziell konstituiert.“

die Pauseninteraktion, die bei Unterbrechung von geregelter Interaktion, gleich gesellige Interaktion ist, ist eine offene Frage. Das befristete Beenden von geregelter Interaktion lässt schließlich nicht gleich die Organisation verschwinden, die für die geregelte Interaktion so prägend ist. An dieser Stelle ist es nun notwendig, eine Definition von Pauseninteraktion zu finden. Es muss vor allem geklärt werden, ob (und dann: wie) sich die Pauseninteraktion einer Pause in geregelter Interaktion von der geregelten Interaktion, aber auch von der geselligen Interaktion unterscheidet.

(1) Die Pause in geregelter Interaktion wird zuallererst von der entsprechenden geregelten Interaktion gerahmt. Es finden jeweils direkte Übergänge statt. Die Übergänge selbst gehören zum Regelkatalog der geregelten Interaktion. Sie sind in ihr vorgesehen und werden in ihr praktiziert. Sei es durch das Läuten der Schulglocke, das Beantragen und Bewilligen von Unterbrechung vor Gericht, der spontanen Entscheidung zur Pause durch den Dozenten, usw. Falls der Grund zur Pause aus der Umwelt plötzlich und unvorhersehbar auftritt, etwa durch ein eintreffendes Telefonat für den Sitzungsvorsitzenden, der dann die geregelte Interaktion kurz verlassen muss, ohne den die geregelte Interaktion aber nicht ihrer Bestimmung nach fortgesetzt werden kann, muss sich erst innerhalb der geregelten Interaktion über dieses Phänomen von Außen verständigt und es als Unterbrechungsgrund anerkannt werden, bevor die dann dadurch verursachte Pause beginnt. Die Pause entsteht also nicht nach Belieben, sondern ist zeitlich fixiert. Auch wenn der Zeitpunkt des Endes der Pause nicht eingehalten wird, hat man sich darüber verständigt.

(2) Pausen sind Unterbrechungen und kein Abbruch der geregelten Interaktion. Zu ihr gehören ein Anfang und ein Ende. Selbst wenn das Ende variabel ist oder als solches erachtet wird. Nach der Pause geht die geregelte Interaktion weiter. Sie schließt thematisch und formal-strukturell an die Situation vor der Pause an. Dieser Punkt zieht nach praktischen Gesichtspunkten einen sehr engen Rahmen, der unter anderem die allgemeine Pause in der Schule als Pause in geregelter Interaktion ausschließt. Wenn in Schulen zur Pause geläutet wird, bedeutet das meist, dass Unterrichtsfach, Raum und Lehrer gewechselt werden. Dadurch beginnt eine „neue Stunde“ die sich bemüht an die „letzte Stunde“ mit diesem Lehrer, in diesem Fach, in diesem Raum anzuschließen. Der Begriff Pause trifft auf diese Art von Unterbrechung natürlich zu, jedoch bezieht er sich auf das Erleben und Handeln der Schüler und nicht auf die geregelte Interaktion.

(3) Die Übergänge von geregelter Interaktion zu Pauseninteraktion und zurück sind durch thematische Brüche gekennzeichnet. Das Thema der geregelten Interaktion steht der Pauseninteraktion nicht ohne weiteres zur Verfügung. Eher nimmt die geregelte Interaktion selbst die Form eines Gesprächsthemas an, da es als kleinster gemeinsamer Nenner allen, wie sonst das Wetter, lebhaft zur Verfügung steht.<sup>8</sup> Dennoch muss erst in der Pauseninteraktion selbst ermittelt werden, ob das Thema auf Gefallen oder Bedarf der Anwesenden stößt oder ob nicht doch eher ein anderes, gefälligeres, wichtigeres Thema gewählt wird.

(4) Die Pauseninteraktion ist in allen Konsequenzen ein eigenes Interaktionssystem. Das bedeutet vor allem, dass es sich strukturell erst selbst ausrichten muss. Die Struktur der Pauseninteraktion kann sich selbst entfalten, ohne auf Vorgaben Rücksicht zu nehmen. Das gilt insoweit, wie es auch für gesellige Interaktion gilt. Verbote bleiben verboten, das trifft im Falle von Pauseninteraktion auch auf Verbote durch den Organisationskontext zu, jedoch nicht in so strenger Form, als das jedes Tabu in geregelter Interaktion

---

8 Hier gilt der Hinweis, dass das Thema der Interaktion auch in die gesellige Interaktion übernommen werden kann, um das Wagnis des Themenwechsels hinauszuzögern. Dem Interaktionssystem der Pause gelingt es durch diese 'externe Themenhilfe' besser, sich auf den verbliebenen Sinn Dimensionen (sozial und zeitlich) zu asymmetrisieren. Erst wenn „genug an zeitlicher oder sozialer Asymmetrisierung aufgebaut ist“ können „die Chancen anderer Themen abgeschätzt“ werden. (Kieserling 1999, S. 195)

auch ein Tabu der Pauseninteraktion ist. Es handelt sich hier um unterschiedliche Thematisierungsschwellen.<sup>9</sup> Es wäre interessant empirisch zu überprüfen, ob die Hypothese zutrifft, dass, umso mehr die geregelte Interaktion formalisiert wird, etwa weil mehrere Hierarchiestufen anwesend sind, deren Vertretern man im Tagesgeschäft kaum begegnet, desto mehr Pauseninteraktion direkt dafür genutzt wird, um sich auf gleicher Hierarchiestufe informal zu verständigen.

(5) Es gibt keine Pflicht zur Pauseninteraktion. Das bedeutet, die Anwesenheitspflicht, die in der geregelten Interaktion zu einer der grundlegenden Maßgaben gehört hat in Pausen keine Geltung. Um der häufigen Passivität in der geregelten Interaktion zu entfliehen, können sich in Pausen mehrere Pauseninteraktionen bilden, sodass mehr Sprecher zugelassen sind als in der geregelten Interaktion.

(6) In Pauseninteraktion kann nicht organisationsbezogen entschieden werden. Der Vollzug von Organisation ist in Pausen außer Kraft gesetzt. Pausen bieten nur Gelegenheit die Themen der geregelten Interaktion zu reflektieren oder über sie zu spekulieren – die Funktion der geregelten Interaktion lässt sich in Pauseninteraktion jedoch nicht erfüllen. Es ließe sich allenfalls abmachen, wie nach der Pause entschieden werden soll.

(7) Pausen in geregelter Interaktion finden statt und alle wissen darüber bescheid. Während man im Vorfeld von geplanter geselliger Interaktion (Feier, Stammtisch, Besuch) selbst entscheiden kann, ob man ihr beiwohnt oder nicht, und dann auf Einladungen entsprechend reagiert, bei Ablehnung aber auf der Sachdimension seine Abwesenheit im Vorfeld erklären kann, ist man zu Beginn von Pauseninteraktion schon anwesend und muss damit rechnen physische Abwesenheit in Bezug auf die Pauseninteraktion zu begründen, auch wenn die Nachfrage nur informal, persönlichen Charakter hat.

## **6 Gesellige und geregelte Interaktion**

Neben der Unterscheidung von Interaktion und Organisation ist, wie angesprochen, die weitere Unterscheidung von geselliger und geregelter Interaktion von Belang. Die wichtige Unterscheidung zwischen geselliger und geregelter Interaktion ist, wie dargestellt, das Letztere nicht nach Belieben von statten geht. Geregelte Interaktion richtet sich nach Gegebenheiten ihrer Umwelt, die als Parameter auf sie wirken. Anfang, Ende, Inhalt und Ziele können so vorgegeben werden. Wenn an dieser Stelle von Pauseninteraktion gesprochen und die Nachfrage gestellt wird, inwieweit Pauseninteraktion Funktionen für geregelte Interaktion übernimmt, gilt, dass Pauseninteraktion „über Bande“ auch funktionellen Charakter für die Organisation gewinnt. Pauseninteraktion schwebt nicht völlig frei auf gesellschaftlicher Ebene. Sie ist „Planungsabfall“, also auf direktem Wege Ergebnis von Planung, was sich unter anderem darin zeigt, dass sie durch Umplanung ihrer Existenz beraubt werden kann.

Die auf Grundlage der Definition von Pausen in geregelter Interaktion diskutierten Funktionen beziehen sich jeweils auf die geregelte Interaktion. Die Pauseninteraktion kann auch funktionalen Charakter für die Anwesenden entwickeln. So kann die Gelegenheit genutzt werden, einen Chef oder Kollegen auf ganz andere Themen anzusprechen. Das ist jedoch nicht Inhalt dieses Textes.

## **7 Organisation und ihre Reaktionen auf ihre Umwelt**

Wenn man der Luhmannschen Systemtheorie folgt, erkennt man einen Mechanismus, der sich vor allem in Organisationen als erfolgreich durchgesetzt hat: Auf unvorhersehbare Phänomene wird vorhersehbar

---

9 Zum Begriff „Thematisierungsschwelle“: Kieserling 1999, S. 205

reagiert. Wenn im Kontext von Organisationen von Problemen gesprochen wird, handelt es sich überwiegend um Ereignisse in der Umwelt der Organisation, die als für die Organisation relevant eingeschätzt werden, denen also einer Reaktion bedarf. Die Reaktion der Organisation wird an dieser Stelle als vorhersehbar bezeichnet, da sie in den überwiegenden Fällen schon vor dem Ereignis feststeht, oder sogar niedergeschrieben ist, und auf Grund des Ereignisses nur noch gewählt werden muss. In konkreten Fällen bedeutet das: Wenn in Asien eine neue Gummimischung entwickelt wird, wissen europäische Firmen, dass sie ihre eigene Forschungsabteilung in die Aufholjagd schicken müssen. Wenn Marktsegmente einbrechen, werden die Marktforscher aktiviert. Wenn ein Skandal die eigenen Fundamente erschüttert ist dass ein Fall für die Presseabteilung. Organisationen halten für eine unendliche Zahl von Ereignissen eine endliche Zahl von Reaktionen bereit. Zum allgemeinen Repertoire können Programme, Personen und auch geregelte Interaktionen unterschiedlicher Formen gehören. Wenn soziale Systeme solche Reaktionen bereithalten und sie mittels Semantik bezeichnen („Vorstandssitzung“, „Unterricht“, „Strafrechtsprozess“, „Messeauftritt“) und so die Selektion dieser Strukturen noch beschleunigen, muss sich nicht mehr groß über den Typ der Reaktion selbst unterhalten werden. Der Sinn der Selektion von angemessenen Reaktionstypen im Gegensatz zur Ausdifferenzierung komplexer Struktur (die dann jedoch sicherlich besser zum Problem „passen“) ist, dass schnell auf die inhaltliche Ebene gewechselt werden kann. Dieser Mechanismus hat seine Vorteile, aber auch Nachteile. Es kann sein, dass man sich für eine Vorstandssitzung Montagmorgen 8 Uhr mit allen Vorständen entscheidet, obwohl sich im Nachhinein herausstellt, dass drei Vorstände besser Freitag 16 Uhr in der Produktkontrolle Nachfragen hätten stellen sollen. Es kann sein, dass man sich entschied, alle Lehrer zur Konferenz zu rufen, anstatt zur rechten Zeit die Polizei zu kontaktieren. Wenn Organisationen Ereignisse in ihrer Umwelt kategorisieren, um ihnen mit den Kategorien zugeordneten Reaktionen zu begegnen, treffen sie Entscheidungen über die Struktur ihrer Reaktion. Man weiß, wann Gerichtsprozesse, Konferenzen, Versammlungen, Verhandlungen, Streiks nötig sind und man weiß, was in ihnen möglich und unmöglich ist. Man scheint dies aus praktischer Sicht zumindest zu glauben. Sobald Organisationen entscheiden Interaktion als Instrument zu nutzen, können sie zwar in ihrem Sinne über Ziele, Anforderungen und Aufgaben disponieren, Strukturhoheit geben sie dadurch jedoch aus der Hand.<sup>10</sup> Am Beispiel Unterricht ist dies systemtheoretisch gut dokumentiert. Die Struktur von Unterricht beispielsweise, lässt sich kaum über die Semantik „Unterricht“ ausreichend bezeichnen und vorgeben. Wer Unterricht sagt, meint damit immer ein Phänomen in dem „das, was hier möglich ist und geschieht, nur hier möglich ist und geschieht im Zusammenhang mit einer von Moment zu Moment sich ändernden Situation“. (Luhmann 2004, S. 17) Daher liegt es nahe, sich auch bei etwas unklaren Vorhaben und Anforderungen auf bekannte Strukturen zu beziehen und diese zu wählen. So hält zum Beispiel eine Schule für alles was sonst nirgendwo behandelt werden kann, jedoch behandelt werden muss eine „Lehrerkonferenz“ bereit. In dieser wird dann *rücksichtslos* abgestimmt. Auch wenn das bedeutet, dass ein gutes Ergebnis kein zielführendes Ergebnis ist, sondern lediglich ein zustandegekommenes Ergebnis bedeutet. Geregelte Interaktion wird in diesem Mechanismus als Trivialmaschine behandelt, der über Input- und/oder Outcomeparameter gesteuert werden soll.<sup>11</sup>

---

10 Zudem besteht die Gefahr, dass aufkommende Probleme nicht der Struktur der Situation sondern den Anwesenden angelastet werden. Siehe Kieserling 1999, S. 201: „Das Ausbleiben passender oder die Häufung unpassender Beiträge wird nicht als Lernanlass erlebt, der dazu auffordert, das Thema zu überprüfen, sondern auf mangelnde oder fehlerhafte Motivation der Beteiligten zugerechnet.“

11 Siehe dazu: Luhmann, Niklas 2004: „Erziehender Unterricht als Interaktionssystem“ Schriften zur Pädagogik, Dieter Lenzen (Hrsg.), Suhrkamp, S. 11 - 22

### **7.1 Funktion von Pauseninteraktion**

Pauseninteraktion kann strukturelle Mängel geregelter Interaktion ausgleichen, indem sie sich mit eigener, formbarer Struktur symbiotisch an geregelte Interaktion anhängt, und die strukturellen Mängel der geregelten Interaktion im Sinne der Organisation versucht zu komplettieren. Es sind zu Beginn dieses Textes etliche Argumente für Pausen angesprochen wurden, die darauf hinweisen, dass Pausen Zeitfenster öffnen, die Anwesende ohne Rücksicht auf die Organisation für sich nutzen. Hier gilt jedoch der schon genannte Hinweis: Die Organisation verschwindet in der Pause nicht. Die Vorteile einer Mitgliedschaft, die Zielvorgaben und Sinnzusammenhänge der Organisation bleiben auch in der Pause ohne „Vollzugspflicht“ als Referenzmöglichkeit vorhanden.

So kann ein Lehrer in der Pause auf einen Schüler zugehen, den er während des Unterrichts nicht erreichen konnte. Vielleicht weil die Konzentration auf Einen unweigerlich die Vernachlässigung der Anderen bedeutet hätte. In der Pause erhält ein Lehrer die Möglichkeit, (fast) alles in einer eigenen Interaktionsstruktur mit dem Zögling zu thematisieren. Das Thema dieser Pauseninteraktion kann dasselbe wie das der geregelten Interaktion sein, jedoch vollzieht es sich unter anderen Vorzeichen. So ist dieses Interaktionssystem zum Beispiel nicht auf die Weise durchformalisiert wie der Unterricht selbst. Es wäre zwar falsch, eine gesellige Interaktion zu erwarten, jedoch ist der in der Schule notwendige Universalismus in solchen Situationen nicht unbedingt gegeben. Ein geschickter Lehrer verzichtet im richtigen Moment auf die gewohnte Rollenverteilung und setzt den Zögling dadurch, für ihn erkennbar, nicht auf den „Status eines jedermann“. (Luhmann 1995, S. 292) Neben der sozialen Dimension kann auch die sachliche strukturiert werden. Eine generalisierte aber vertrauensvolle Frage nach Problemen, die die Konzentration des Zöglings heute stören, ist in Pauseninteraktion nicht undenkbar, im Unterricht selbst jedoch ausgeschlossen.

Der Lehrer muss seine Offerte rechtfertigen („Ich will dir helfen“), der Zögling hat die Möglichkeit ohne Publikum mit dem Lehrer in Vertrautheit zu sprechen, für die Unterrichtssituation ist das nicht denkbar. Die Pauseninteraktion hat keine strukturbedingende Zielvorgabe, es kann jedoch in ihr eine vereinbart werden („Lass uns doch mal ergründen, weshalb du heute so unaufmerksam bist“). Die Pauseninteraktion ist keine selbstverständliche Fortsetzung des Unterrichts, kann sich jedoch mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit auf den Unterricht beziehen.

In Unterrichtspausen sind auch andere Funktionen von Pauseninteraktion denkbar. Pausen können die Stunde der Schleimer sein. Während Unterricht als Interaktionsform vor allem durch seinen hohen Grad an Formalisierung auffällt (Wortbeiträge müssen durch Melden angekündigt werden, auf Fragen muss geantwortet werden, es muss konzentriert zugehört werden), was besonders Strebern entgegenkommt, da sie durch Hochleistungsorientierung an diesen Formalvorgaben beweisen können, dass sie das Geforderte leisten können, ist die Pause die Zeit in denen Schleimer glänzen können. In Pausen gelten keine formalen Vorgaben der Organisation (ausgenommen die Hausordnung, die eher den Charakter gesellschaftlicher Konventionen hat). Aber auch wenn keine Formalstruktur zur Verfügung steht, weiß doch jeder, was einem Lehrer gefällt. Kleine Gefälligkeiten wie das unaufgeforderte Tafelwischen, Klassenbuch betreuen oder Lehrer unterhalten hat positive Auswirkungen auf die geregelte Interaktion des Unterrichts, da man darauf hoffen kann, dass sich das Lehrergedächtnis nicht den professionellen Anforderungen unterordnet. Während dem Streber egal ist, welchen Lehrer er gerade erfreut und welchen Klassenverband er nervt, orientiert sich der Schleimer gerade an der Persönlichkeit des Lehrers und möchte ihm am liebsten nahebringen, das ihm

seine Rolle gerade total egal ist.

Wer schleimt, sich also besonders auf der informalen Ebene bewegt, hofft insgeheim auf Vorteile, die auf der formalen Seite der Organisation ausgezahlt werden (gute Noten, Übersehen von Schwänzerei oder dass wegen diesem und jenem ein Auge zugedrückt wird). Das hat funktionalen Charakter für die geregelte Interaktion. Wer durch informale Schleimerei auffällt, gibt damit zu erkennen, dass er die formale Struktur respektiert, ihr aber (im Moment) nicht gewachsen ist.

Ergänzend der Hinweis auf Goffman, dessen Studien zu Interaktion auf viele kleine, entlastende Interaktionsaspekte hinweisen. Rollendistanz, Ehrerbietung, Entfremdung von der Interaktion sowie auch die Vorder- und Hinterbühnenmetapher<sup>12</sup> – in Pauseninteraktionen ist dafür Platz. Wenn man weiß, dass man sich in der Pause für ein harsches Wort entschuldigen kann, benutzt man es in der geregelten Interaktion eher, wenn es im Sinne der Organisation funktional ist. Die Pauseninteraktion ist das Auffangbecken der personellen Rücksichtslosigkeit von sachzentrierter Interaktion in Organisation. Mittels Pauseninteraktion wird es möglich, Berücksichtigung von unvorhersehbaren, weil interaktionseigenen Notwendigkeiten zu leisten, die die geregelte Interaktion nicht vorsieht.

## **8 Vorbereitende und entscheidende Interaktion in Organisation**

Ein funktionales Äquivalent einer Pauseninteraktion ist in einigen Aspekten ein Lehrer. Er ist nicht bloß ein agierender Akteur, der Handlungspläne der Schule umsetzt, er ist neben seiner formalen Rolle als Themenforcierer vor allem auch „Reagierer“. Er muss viel mehr unvorhersehbares (soziales) Berücksichtigen als geplantes (sachliches) Umsetzen. Unterricht ist damit eine besondere Form von geregelter Interaktion, die solch eine Funktion sozial ausdifferenziert hat. (Ein Richter oder Vorgesetzte übernimmt diese Funktion beispielsweise im jeweiligen Interaktionssystem nicht.) Vor allem in großen Organisationen greift bei Konflikten, also dann, wenn Struktur nicht in der Lage ist, auf alle aufkommenden Bedürfnisse und Notwendigkeiten, vor allem die soziale Ebene betreffend, angemessen zu reagieren die Hierarchie, indem der nächsthöhere Vorgesetzte entscheidet (statt vermittelt).<sup>13</sup> Dieses Prinzip hat sich erfolgreich durchgesetzt, stößt jedoch auch an Grenzen, zum Beispiel an der Spitze, wenn kein nächsthöherer Entscheider mehr zur Verfügung der Konfliktpartei steht.

Wenn sich der Vorstand eines Unternehmens trifft, um über die Planung für das nächste Geschäftsquartal zu entscheiden, stehen kaum Hilfsmittel zur Verfügung, die diese Entscheidungen erleichtern. Strukturell bietet es sich an, dass alle gemeinsam zusammenkommen und entscheiden. Für eine Sitzung unter diesen Vorzeichen gibt es kein Patentrezept. Das Einzige was zur Verfügung steht ist der Interaktionstyp einer Vorstandssitzung, der dann im Einzelnen vorsehen kann, dass Experten gehört werden, Vergangenes resümiert wird oder Ähnliches. Jeder hat Stimmrecht und muss im Nachhinein seine Entscheidung rechtfertigen können. Wenn solch eine Sitzung gut vorbereitet ist, hat sie nicht mit außerordentlich viel Komplexität zu tun, ist jedoch für jeden Einzelnen sehr riskant.

---

12 „Rollendistanz“ siehe: Goffman 1973, S. 107 – 149; „Ehrerbietung“ siehe: Goffman 1999, S. 54 – 105; „Entfremdung von der Interaktion“ siehe: Goffman 1986, S. 124 – 150; „Vorder- und Hinterbühne“ siehe: Goffman 2003, S. 99 - 129

13 Umkehrschluss: „Die Weisung des höchsten gemeinsamen Vorgesetzten wird durch die Einigung aller zu beteiligenden Untergebenen entbehrlich.“ (Luhmann 1971, S. 98)

An dieser Stelle spielt Vorbereitung einer geregelten Interaktion eine Rolle. Grundsätzlich darf eine Organisation nicht auf das Niveau einer face-to-face-society degradiert werden. Kieserling weist darauf hin, dass „die Einheit des Ortes, der Zeit und der Handlung (...) durch die Organisation aufgelöst worden (ist), und Interaktion (...) sie nicht restaurieren (kann).“ (Kieserling 1999, S. 381) Es ist vor allem die Beobachtung wichtig, dass es unterschiedliche geregelte Interaktionstypen gibt. Dass Ausschüsse, Gremien und Arbeitsgruppen Situationen, in denen entschieden wird, vorbereiten, also Zulieferleistungen erbringen, bzw. dass Entscheidungen selbst in diese Systeme abwandern und soweit außerhalb des eigentlichen Entscheidungsorgans behandelt werden, dass in der eigentlichen Entscheidungssituation nur noch über Ablehnung oder Zustimmung vorbereiteter Modelle entschieden wird, ist immer häufiger zu beobachten. Es ist daher wichtig, neben der Entscheidungsinteraktion, auch die Vorbereitungsinteraktion, die ebenfalls geregelte Interaktion ist, zu beobachten. Vorbereitungsinteraktion ist nicht von grundsätzlich anderem Charakter als letztendliche Entscheidungsinteraktion. Auch sie ist strukturell vorbestimmt, wenn auch nicht so rigide, dass sie über kaum noch Sensibilität für Unvorhersehbares verfügt.

Entscheidungssituationen, etwa von der Qualität, dass über Entscheidungsprämissen entschieden wird, zeichnen sich dadurch aus, dass sie rigide vorstrukturiert sind. In einer Berufungskommission wird nicht mehr über jedes mögliche Personal, sondern über eine vorausgewählte Anzahl entschieden. Bei der Entscheidung über neue Stellen, und der notwendigen Umstrukturierung, die diese neuen Stellen sinnvoll in die Organisation integriert, wird ebenfalls über vorbereitete Modelle entschieden. Sowie bei programmatischen Entscheidungen, über Programmmodelle entschieden wird, die anderswo ausgearbeitet wurden. Die Vorbereitung von Entscheidungssituationen hat für die Entscheidung selbst viel Gewicht. Ihre Leistung ist die Entlastung der eigentlichen Entscheidungssituation. Organisationen haben es im Grundsatz mit zwei ineinandergreifenden Problemen zu tun. Sie müssen (1) entscheiden und (2) wissen, was für sie wichtig ist. Beide Anforderungen können nur schwerlich in einem Interaktionssystem erfüllt werden. Diese Unterscheidung ist für viele Typen geregelter Interaktion maßgeblich. Im Parlament wird entschieden, in den Fraktionen, Ausschüssen und Gremien wird beraten und debattiert. Im Management wird entschieden, in den Forschungsabteilungen beraten und debattiert. Umso größer eine Organisation ist umso mehr muss sie Wert auf diese Trennung legen. Allenfalls in Schulen, kleinen Vereinen oder Ähnlichem ist es noch möglich jeden inhaltlichen Beitrag in der entscheidenden Interaktion selbst einzubringen, ohne dass dadurch eine unzumutbare Länge der Interaktion erwirkt wird.<sup>14</sup> Es ist ein Unterschied ob Entscheidung vorbereitet (Informationen gesammelt, diskutiert, verknüpft, geranked) oder vollzogen (Auswahl von Alternativen) wird. Beides sind eigenständige, differenzierte Aufgaben innerhalb von Organisation, die nur unter strukturell unterschiedlichen Gegebenheiten erbracht werden können.

### **8.1 Funktion von Pauseninteraktion**

Mittels Pausen in geregelter Interaktion lassen sich diese beiden Ebenen vereinen oder zumindest ineinander integrieren. Jede Interaktion, sei sie eine vorbereitende, entscheidende oder gesellige, funktioniert nach ihren eigenen Gesetzmäßigkeiten. Im Falle von geregelter Interaktion handelt es sich um Interaktion, die in Aspekten vonseiten der Organisation, also aus einer anderen Systemebene, fremdgesteuert wird, darauf wurde bereits eingegangen. Die „Entscheider“ können von den „Vorbereitern“

---

<sup>14</sup> Zu dem Problem, in einem Interaktionssystem auf Einigung hinarbeiten aber auch Abstimmen zu können: Kieserling 1999, S. 376

und umgekehrt lernen. Dazu müssen sie jedoch das System der jeweils anderen kennen. Es ist nicht unüblich, dass während Entscheider im großen Kreis sitzen und Vorschläge debattieren, Vorbereiter, von denen die Vorschläge kommen, als Experten passiv in der zweiten Reihe sitzen. Es macht einen Unterschied, ob ein Experte (sachlich) vorbereitend instruiert und dabei auf die Organisationsebene referiert, oder ob er in einer Pauseninteraktion den Entscheider berät, und sich dabei auf die Interaktionsebene, die er (sachlich, zeitlich und sozial) miterlebte, bezieht.<sup>15</sup>

Ein Protokoll, Bericht oder eine Schilderung ist immer unvollständig, da dadurch, wenn überhaupt, nur der Prozess einer Interaktion, die auf ein Minimum reduzierte Komplexität, der als Geschichte bleibt, festgehalten wird. (Luhmann 2000b, S. 155) Sie bleiben Beobachtungen 2. Ordnung und schildern Gegebenheiten die abgeschlossen sind, auf die kein direkter Einfluss mehr genommen werden kann. Die Vorbereitung einer Interaktion ist abgeschlossen, wenn die vorbereitete Interaktion beginnt, was auch immer dann passiert. Vorbereiten und Resümieren hat keinen direkten Einfluss auf das, worauf es sich bezieht. Die Weisheit von Carl von Clausewitz, dass Kriegsplanung dann hinfällig wird, wenn der Krieg beginnt<sup>16</sup>, ist in Ansätzen auch auf andere soziale Systeme als den Krieg anwendbar.

## 9 Integration von Neulingen in Organisation

Eine weitere wichtige Funktion, die von Pauseninteraktion übernommen werden kann, ist die Unterstützung der Integration neuer Mitglieder in Organisation. Um diese These darzustellen, muss die Aufmerksamkeit wieder auf die Organisationsstruktur gelenkt werden. Die Systemtheorie kennt die schon dargestellte analytische Trennung von Organisationsstruktur in die drei Arten von Entscheidungsprämissen: Programm, Personal und Kommunikationsweg. Hierbei handelt es sich um die entscheidbaren Entscheidungsprämissen, die die formale Organisation abbilden, welche so unter anderem auch zur Darstellung nach innen und außen zur Verfügung steht. „Die Formalstruktur ist funktional-spezifisch auf die Erfüllung der offiziellen Organisationszwecke ausgerichtet, dient also primär der Anpassung des Systems an eine ausgesuchte Umwelt von Nichtmitgliedern“. (Luhmann 1995, S. 284) Das Zitat geht weiter: „Die Mitgliederinteressen werden nicht in gleicher Weise durch die formale Organisation befriedigt, sondern nach ausreichender genereller Motivation sich selbst überlassen“. (Luhmann 1995, S. 284) Das der Kunde König ist, lässt sich formalisieren. Den Mitgliedern gegenüber ist die Situation eine andere.

Neben der Formalstruktur einer Organisation gibt es die informale Organisation. Auch sie wird analytisch von Entscheidungsprämissen abgeleitet, steht jedoch unter dem Titel „nichtentscheidbar“. Unter den nichtentscheidbaren Entscheidungsprämissen versammeln sich all jene strukturselektierenden, erwartungsbeeinflussenden Entscheidungen, die nicht auf eine spezifische Entscheidung und erst recht nicht auf einen Entscheider zurechenbar sind. Eher handelt es sich um eingelebte Erwartungen,

---

15 Auf systemtheoretisch/abstrahierter Diskussionsebene kann hier das von der Selektion unterschiedene Element Variation eingebracht werden. „Die Variation kann in einer ungewöhnlichen Mitteilung liegen, aber auch, und vermutlich häufiger, im unerwarteten Nichtakzeptieren einer Mitteilung angesichts einer Situation, die dies als möglich oder als aussichtsreich motiviert. Sie muss aber auf jeden Fall sprachlich verständlich sein – und dies nicht nur im Hinblick auf den Sinn, der direkt negiert wird, sondern auch im Hinblick auf ein Wieso, Wozu, Was dann?“ (Luhmann 1997, S. 459) Die Pauseninteraktion kann eine hier gemeinte „mögliche Situation“ sein, in der der „unmarked state“ bezeichnet werden kann. Geregelter Interaktion kann sich dagegen verwehren, indem formalisiert nur Ablehnung/Zustimmung zur Verfügung gestellt wird.

16 Carl von Clausewitz wird der Satz zugeschrieben: "Kein Kriegsplan überlebt den ersten Zusammenstoß mit dem Feind." Quelle: Wikiquote (Internet), URL: [http://de.wikiquote.org/wiki/Carl\\_von\\_Clausewitz](http://de.wikiquote.org/wiki/Carl_von_Clausewitz)

Gewohnheitsrechte und Organisationskultur. Sich als Neuling über die Formalstruktur (s)einer Organisation zu informieren fällt daher nicht schwer. Man muss nur der Selbstbeschreibung der Organisation oder der Fremdbeschreibung, etwa von Kunden oder Mitarbeitern folgen. Es ist zudem anzunehmen, dass sich Formalstrukturen von Organisationen gleichen Typs kaum unterscheiden. Was unter anderem daran liegt, dass sich Organisationen einem gewissen Zwang zur Isomorphie aus ihrer gesellschaftlichen Umwelt beugen müssen. Viel wichtiger für Neulinge ist die Einsicht in die informale Struktur einer Organisation. Eben auf jene Struktur, die wie schon gesagt, „sich selbst überlassen“ wird. Wenn Mitglieder informal agieren, negieren sie damit bewusst die formale Struktur. „Informale Verhaltensweisen (bleiben) stets auf die formale Struktur als Grund des Zusammenseins rückbezogen“. (Luhmann 1995, S. 285) Jedoch wird in diesem Moment die, aus der Formalstruktur abgeleitete, funktional-spezifische Rollenverteilung außer Kraft gesetzt. Dies geschieht nicht ohne das Wissen aller beteiligten, das dies jederzeit rückgängig zu machen wäre. Trotz systemnotwendigen Unpersönlichkeit können so persönliche Beziehung entstehen. Beim Lesen systemtheoretischer Literatur, vor allem Luhmann, ist oft von Formalisierung von Situationen die Rede, nie von Informalisierung.<sup>17</sup> Das legt nahe, dass Situationen, auch in Organisationen, von sich aus dem Charakter von Informalität entsprechen und die Formalisierung der Situation nur als Möglichkeit präsent bleibt. „Im elementaren sozialen Zusammenleben orientiert man sich zunächst an Personen und setzt dabei alle ihre Eigenschaften und Beziehungen voraus.“ (Luhmann 1995, S. 287) Die Erwartungen, die die Situation unter Kollegen strukturieren, kann man daher nicht in Satzungen nachlesen, da sie nicht niedergeschrieben sind. Als Neuling, muss man sie erfahren und sie bekommen erst dann einen Wert, wenn man auf ihrer Basis agiert.

Sich nach einer Formalstruktur zu richten, ist ein einseitiges Verhalten. Informalität zu praktizieren setzt wechselseitiges Einverständnis voraus. Wenn sich nicht alle Beteiligten einig darüber sind, die Formalstruktur auf gleiche Weise zu negieren, bleibt die Formalstruktur maßgeblich. Was zur Folge haben kann, dass derjenige, der aus der Perspektive der anderen unnötig formalisierte, schnell zum Opfer informaler Sanktionen wird. Ihm gegenüber praktiziertes Abschneiden von Informationen, Streikprogramm oder Mobbing gehört dann zur Tagesordnung der informalen Struktur.<sup>18</sup> Wer sich mehrmals informale Offerten verschließt, kann nicht mehr auf Teilhabe an den Vorzügen der Informalität hoffen. Dieses Szenario, das auf die Wichtigkeit der Wechselseitigkeit von Informalität und auf die Gefahr einer unnötigen Formalisierung hinweist, legt nahe, wie wichtig es ist, neben der Formalstruktur auch die informale Organisation kennen zu lernen. Neulinge werden erst auf „Vertrauenswürdigkeit und Kooperationsbereitschaft hin überprüft“ (Kieserling 1999, S. 363) bevor sie vollständig ins System inkludiert werden. Dies geschieht nur im System selbst. Kein Coach und kein externer Berater kann Neulinge davon entlasten, dem Eigenrecht der Situation in ihr selbst Tribut zu zollen. „Die Situation ist ein Drama unter Anwesenden, die ihre Selbstdarstellung koordiniert haben“ (Luhmann 1995, S. 300) und die „die Orientierung an der formalen Rolle teilweise vorläufig aussetzen“. (Luhmann 1995, S. 301) Für Neulinge ist es kaum einschätzbar, wo eine Linie zwischen Formalität und Informalität gezogen wird. Luhmann schreibt: „Eben weil die formale Organisation die informale ignoriert, gibt es keine legale Möglichkeit, formales Auftreten zu verhindern.“ (Luhmann 1995, S. 294) Es kann also jede Situation eine formale sein. Die Annahme, das eine Situation informal ist, birgt immer ein Risiko in sich.

---

<sup>17</sup> In systemtheoretischer Sekundärliteratur ist dieser Begriff jedoch bekannt.

<sup>18</sup> Siehe auch Kieserling 1999, S. 192: „Wer sich ungesellig oder monologisch verhält, für den muss eine besondere Behandlung vorgesehen und im System durchsetzbar sein.“

### **9.1 Funktion von Pauseninteraktion**

An dieser Stelle soll nun jedoch der Hinweis folgen, dass eine Pause in Interaktion im Organisationskontext ein Zeitfenster öffnet, das gerade die Funktion und gegenüber der geregelten Interaktion auch die Leistung erfüllt, nicht formalisiert zu sein. Weshalb sonst sollte man eine Pause machen? In Pausen können informale Spielregeln einer Organisation erlernt und getestet und Vertrauenswürdigkeit und Kooperationsbereitschaft eines Neulings überprüft werden, wodurch geregelte Interaktion von dieser Notwendigkeit ein Stück weit entlastet wird. Pauseninteraktionen sind Katalysatoren der Integration neuer Mitglieder in Organisation.

Das Formalisierungsrisiko jeglicher Situation im Organisationskontext wird im Übergang zur Pause so weit aufgehoben, dass man nicht mal mehr auf Anwesenheit verpflichtet ist. Dadurch kann bei Anwesenheit eine Freiwilligkeit unterstellt werden, die einige Vorzeichen, was die Zusammenkunft betrifft, umkehrt. Es bedarf besonderer Kniffe, sich in Anwesenheit abwesend zu zeigen. Möglich ist dies u. a. indem man beim Essen in der gemeinsamen Mensa ein offenes Buch vor sich liegen hat und so signalisiert, dass die eigene Aufmerksamkeit bereits anderweitig gebannt ist oder indem man für Geselligkeit unattraktive Zonen aufsucht, um die Pause zu verbringen. Wenn man in Pausen zur Verfügung steht, sich also nicht für Aktivität erfordernde Abwesenheit entschieden hat, kann man einem Gegenüber, das freiwillig anwesend ist, nicht mehr mit Bezug auf Organisationsrollen begegnen, ohne dass sich die Notwendigkeit einer Erklärung, warum man es doch tut, von selbst versteht. Ein Chef ist nur dann auch in der Pause ein Chef, wenn man ihn als Chef anspricht und dies direkt oder indirekt begründet. Über die Themen einer Pauseninteraktion muss man sich erst in diesem Interaktionssystem verständigen, wenn man als Thema die geregelte Interaktion oder das Thema der geregelten Interaktion wählt, muss man darauf aktiv referieren und im Zuge dessen den Versuch starten auch die Rollenverteilung zu reaktivieren. Gelingen muss dies aber nicht. In der Pause hat jeder das Recht sich kurz zu entschuldigen und einen anderen Ort aufzusuchen. Der Chef, der merkt, dass es brenzlich wird, kann die Pauseninteraktion nicht formalisieren, dafür steht ihm jedoch die Option der eigenen Abwesenheit zur Verfügung.

Für den Neuling bedeutet das, dass das Risiko einer Formalisierung in Pausen nicht besteht, er also erst einmal jedes Thema anschneiden und einwerfen darf. Diejenigen, die sich dabei unwohl fühlen, können sich an dieser Stelle nicht in Formalität zurückziehen, die Möglichkeit der Formalisierung ist ausser Kraft gesetzt. Entweder sie verlassen die Situationen oder erkämpfen sich die Themenhoheit zurück. Die hohe Anforderung, dass sich alle Anwesenden eine Situation auf ein Niveau von Informalität einigen müssen, ist in solch einer Pauseninteraktion nicht gegeben, da diejenigen die sich nicht einverstanden erklären nicht alle anderen in die Formalität zwingen können, eher ist mit einer Spaltung des Interaktionssystems zu rechnen, indem sich diejenigen die sich unwohl fühlen in ein eigenes Interaktionssystem abmelden. Im Rahmen einer Pauseninteraktion kann man sich zuzwinkernd darüber verständigen, Turteltäubchen sich selbst zu überlassen. Man kann sich vom Streit zurückziehen, „die über den Chef lästern lassen“ oder sich über den Neuen verständigen. Wer nicht mitmachen will, kann nicht einfach zur Ordnung rufen, sich jedoch zurückziehen. Verschärft lässt sich sogar beobachten, dass gerade dann, wenn ein Vorgesetzter (Lehrer, Chef, Professor) zur Ordnung ruft, obwohl dafür gerade keine formale Grundlage existiert Öl ins Feuer der informalen Tuschelei gegossen wird. Gesteigert wird das nur noch, wenn normale Mitglieder versuchen im falschen Augenblick zu formalisieren. Wenn etwa Studenten in der Mensa um Ruhe bitten oder Werksarbeiter auf ein pünktliches Beenden der Pause drängen und das mit Referenz auf die Organisation

begründen. Im Rahmen der Pause ist jeder der Informalität ausgeliefert, sofern er sich nicht für Abwesenheit entscheidet. Dadurch werden in Pauseninteraktion zwangsläufig informale Strukturen geschaffen, die auch in der geregelten Interaktion gelten, mit der wichtigen Leistung, dass diese Bedingungen nicht erst in der geregelten Interaktion selbst geschaffen oder austariert werden müssen.<sup>19</sup> Für die Organisation zählt nur die Entscheidung, weitere Kommunikation ist der Umwelt der Mitglieder oder Nichtmitglieder zuzurechnen. Jedoch ist auch ein entscheidungsfreies „Gespräch unentbehrliches Verwaltungsmittel. Die Lebendigkeit und Produktivität eines Gesprächs hängen aber nicht nur von dem Informationsbesitz, der Intelligenz und der Ausdrucksgewandtheit der Partner ab; sie sind darüber hinaus auf gewisse soziale Bedingungen, vor allem auf Vertrauen und auf einen spontan eingelebten Verhaltenskodex angewiesen“ (Luhmann 1965, S. 180) der vor allem in ungeregelter Interaktion geschaffen wird. Wenn man den Rahmen einer Pauseninteraktion für die Beobachtung dieses Phänomens überschreitet, plausibilisiert sich das Argument an Beispielen wie Wandertagen, Betriebsausflügen, Firmenfeiern – die allesamt die Funktion erfüllen, dass sich Mitarbeiter, Mitschüler und Kammeraden in einem freien Rahmen kennenlernen und austesten können, damit das Zusammenspiel in späterer geregelter Interaktion nicht im völlig unbekanntem Rahmen abläuft, was Unsicherheit und Zurückhaltung zur Folge hat, wodurch geregelte Interaktion im Sinne der Organisation nicht so gelingt wie sie gelingen könnte.

## 10 Fazit

Pausen- und Zufallsinteraktion im Rahmen von Organisationen können nicht einfach als folgenloser Planungsabfall abgetan werden. Gerade diese Situationen, die von jedem einzelnen gemeistert werden müssen, sind von besonderer Bedeutung, da in ihnen ausgerechnet die unerwarteten Dinge passieren die zudem nicht vergessen werden. Nicht ohne Grund gelten und galten ungeschriebene Gesetze, die regelten, wie mit Unsicherheit bei Zufallskontakten umzugehen ist. Nächsthöher Gestellte haben Vorrang, Frauen wird die Tür geöffnet, höheren Dienstgraden gegenüber wird salutiert, Begrüßungen in fremden Territorien werden nur erwidert, die Queen darf nicht angesprochen werden, usw. All dies sollte verhindern, dass Zufälligkeiten das informale Klima vergiften. Im Zuge dessen, und das ist der Umkehrschluss der dargestellten Funktionen, kann Zufallsinteraktion ebenso dysfunktional für geregelte Interaktion und damit für Organisation sein. Zufallsinteraktion ist riskanter Planungsabfall.

---

<sup>19</sup> Dieser Fakt lässt sich auch negativ (mit Bezug auf Themen) umschreiben. Siehe Kieserling 1999, S. 204: Man „kann (...) in der Interaktion davon ausgehen, dass nicht alles, was zu einem bestimmten Thema gesagt wird, mit dem Ende der Interaktion wieder verschwindet – so sehr man sich dies angesichts von Darstellungsfehlern oder sonstigen Missgriffen auch wünschen mag.“

## 11 Literatur:

Goffman, Ervin 1973: Interaktion. Spaß am Spiel-Rollendistanz. München

Goffman, Ervin 1986: Interaktionsrituale, Suhrkamp, Frankfurt a.M.

Goffman, Ervin 1999: Interaktionsrituale, Suhrkamp, Frankfurt a.M.

Goffman, Ervin 2003: Wir alle spielen Theater, Piper-Verlag, München

Luhmann, Niklas 1965: Spontane Ordnungsbildung, in: Fritz Morstein Marx (Hg.), Verwaltung: Eine einführende Darstellung, Berlin 1965, S. 163 – 183.

Luhmann, Niklas 1971: Zweck-Herrschaft-System - Grundbegriffe und Prämissen Max Webers. In: Mayntz, Renate (Hrsg.): Bürokratische Organisation. Kiepenheuer&Witsch: Köln, Berlin

Luhmann, Niklas 1997: Die Gesellschaft der Gesellschaft, Suhrkamp

Luhmann, Niklas 1995: Funktion und Folgen formaler Organisation, (4. Auflage) Berlin

Luhmann, Niklas 2000: Entscheidungsprämissen. In: Organisation und Entscheidung, Opladen WDV, S. 222-239

Luhmann, Niklas 2000b: Soziologische Aufklärung 1, VS Verlag für Sozialwissenschaften (Auflage 6)

Luhmann, Niklas 2004: Schriften zur Pädagogik, Dieter Lenzen (Hrsg.), Suhrkamp

Kieserling, Andre 1999: Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme, Suhrkamp