

**„We have to do business as business is done!“**

**Zur Aneignung formaler Organisation  
in einem westafrikanischen Unternehmen**

**von Richard Rottenburg**

**1. Einleitung**

Am Ende der Kolonialzeit erfuhr eine alte Perspektive auf Afrika ihre letzte Zuspitzung. 1961 schrieb Frantz Fanon in seinem Bestseller „Die Verdammten dieser Erde“: „Und der Kolonialherr kann tatsächlich mit Recht behaupten, sie kennen. Er ist es, der den Kolonisierten geschaffen hat und noch fortfährt ihn schaffen.“<sup>1</sup> Allerdings erwartete Fanon zu jener Zeit noch, daß die koloniale Entfremdung in einem dialektischen Prozeß zur revolutionären Befreiung der ganzen Menschheit führen wird.

Diese Revolution fand nicht statt, und mittlerweile gilt auch die in verschiedenen Varianten vorgetragene Entfremdungsthese als überholt. Die bipolare Gegenüberstellung „autochtoner“, „traditionaler“ und „authentischer“ Momente von Kultur und Gesellschaft auf der einen Seite, und „moderner“, „importierter“ und damit „nicht authentischer“ Momente auf der anderen Seite hat sich als eurozentristische Fiktion erwiesen.

Heute nehmen wir an, daß afrikanische Gesellschaften weder homogener noch statischer sind als andere Gesellschaften. Sie bilden nicht weniger vielfältige Gemengelagen – und ihre sozialen und kosmologischen Vorstellungen, Begriffe und Kategorien sind nicht weniger historisch gewachsen als beispielsweise die europäischen. Eine wichtige Voraussetzung für die Etablierung dieser Sichtweise war die poststrukturalistische Wende, die den Blick für die Heterogenität von Kultur frei gemacht hat.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Frantz Fanon, *Die Verdammten dieser Erde* (EA 1961), Reinbeck 1969, 28.

<sup>2</sup> Jean-François Lyotard, *Das postmoderne Wissen* (EA 1979), Wien 1993; Hubert L. Dreyfus/Jean Rabinow, Michel Foucault. *Beyond structuralism and hermeneutics*, Chicago 1982; James Clifford, *The Predicament of culture. Twentieth-Century ethnography, literature, and art*, Cambridge, Mass. u. a. 1988.

Meine Veröffentlichungen zur Ethnographie der Lemwareng von Südkordofan (Sudan) sind im Rahmen des Paradigmas kultureller Heterogenität verfaßt. Ich habe zu diesem Zweck den Begriff der Akkretion eingeführt, der auf die frühe Beobachtung von A. L. Kroeber zurückgeht: „Every culture is an accretion.“ Allerdings habe ich versucht zu betonen, daß die Inkorporation neuer Ideen und Artefakte immer ein Übersetzungsprozeß unterliegt, der nur stattfinden kann, wenn es analog zur Grammatik der Sprache einen kulturellen Code gibt. Um die Wirkung und Transformation dieses Codes geht es mir auch in dem vorliegenden Aufsatz. Siehe Richard Rottenburg, *Ndemwareng. Wirtschaft und Gesellschaft in Morobergen*, München 1991; *Ders.*, „Sesam, öffne dich!“ Die Außenwelt in der Innenwelt bei den Mursi in Nuba von Lebu in Südkordofan/Sudan, in: *Anthropos* 84 (1989) 469–485.

Parallel und teilweise verbunden mit der Widerlegung der Entfremdungsthese veränderten sich die Definitionen von Macht und Herrschaft. Der Machtbegriff, der in benachbarten sozialwissenschaftlichen Diskursen hauptsächlich durch das Werk Michel Foucaults einflußreich wurde, fand auch in der Analyse afrikanischer Transformationsprozesse Resonanz. Heute gehen wir davon aus, daß Macht nicht nur ein Attribut ist, das jemand allein durch seine gesellschaftliche Position „besitzt“ oder eben „nicht besitzt“. Es handelt sich vielmehr um einen dialektischen Prozeß der Produktion und Kontrolle von Realitätsdefinitionen, an dessen Verlauf alle Betroffenen beteiligt sind, wenn auch mit gelegentlich extrem unterschiedlichen Möglichkeiten der Einflußnahme. Kleine, benachteiligte Akteure erscheinen unter dieser Prämisse nicht mehr als „Marionetten“, die passiv an den „Fäden“ von großen und mächtigen Akteuren hängen. Das Augenmerk richtet sich verstärkt auf die Möglichkeiten und die Praktiken kleiner Akteure, selbst an den „Fäden“ zu ziehen – diese Fäden selbst zu spinnen.

Es gelten folglich zwei grundlegende Prämissen: Erstens enthält jede Kultur unaufhebbare Divergenzen, die einen niemals abgeschlossenen Prozeß begünstigen, in dem Synthesen, Flickwerke und Gemengelagen hergestellt werden. Zweitens spielen alle, auch die schwächeren Akteure dieser „live debate“ (Mary Douglas) eine wirkungsvolle Rolle in den Aushandlungsprozessen der unvollständigen Synthesen. Die für den vorliegenden Text entscheidende Konsequenz daraus ist, daß sich die Transformation afrikanischer Gesellschaften nicht unter das „Paradigma des Jochs“ fassen läßt.<sup>3</sup>

Der nie endende Prozeß unvollständiger Synthesen wird hauptsächlich durch herumziehende Ideen, Artefakte und Modelle sozialer Organisation in Gang gehalten. Allerdings diffundieren diese Sachen nicht von sich aus. Sie machen sich nicht aus eigener Energie auf den Weg in andere Kulturen. Vielmehr werden sie von Akteuren getragen bzw. geholt und dabei transformiert, zumal sie unvermeidlich in deren verschiedene praktische Vorhaben eingespannt sind.

Wenn Afrikaner westliche Artefakte und Ideen aufgreifen oder aufgezungen bekommen, eignen sie sich diese Importe dadurch an, daß sie sie in ihren institutionellen Kontext übersetzen. Die meisten und folgenreichsten Übersetzungsprozesse finden in einer politischen Arena statt, durch deren Struktur sie ebenso beeinflußt werden, wie sie umgekehrt die Arena verändern. Es kommt zu Neuschöpfungen, die von den Akteuren genauso „authentisch“ – wenn der Ausdruck in diesem Sinn erlaubt ist – erlebt werden, wie ältere Elemente ihrer Kultur, deren gleichartige Entstehungsgeschichte vergessen ist und die deshalb „autochthon“ wirken.

Die Hervorhebung dieses Aspekts ist gleichbedeutend mit einer Verschiebung der Aufmerksamkeit von Trans-mission zu Trans-formation. Während die Dependenz- und die Modernisierungstheorien, aber auch der afrikanistische Ruf nach dem „authentischen Weg“ auf der Annahme beruhen, daß eine Transmission von Ideen und Artefakten möglich ist (die sie nur unterschiedlich bewerten), wird dies im Lichte der veränderten Perspektive auf Macht und kulturelle Heterogenität prinzipiell bestritten.

<sup>3</sup> Jean-François Bayart, *The state in Africa. The politics of the belly*, London u. a. 1993.

Im folgenden Text möchte ich anhand eines Beispiels zeigen, daß die kreative Verknüpfung von Artefakten und Ideen vielleicht aber doch mißverstanden wird, wenn man die Entfremdungsthese restlos streicht und wenn man mit der poststrukturalistischen Metapher des Flickwerks mehr oder weniger explizit unterstellt, daß „anything goes“. Auch unter der Annahme kultureller Heterogenität stellt sich die Frage, wieweit und unter welchen Bedingungen die friedliche Koexistenz divergenter Diskurse innerhalb einer Gesellschaft möglich ist.<sup>4</sup>

Empirisch gesehen behandelt der vorliegende Text das Organisieren von Arbeitsabläufen in einem staatseigenen Unternehmen eines westafrikanischen Landes, in dem ich 1992 zwei Monate Feldforschung machen konnte. Das Modell „formale Organisation“ erscheint zunächst insofern als „Aufpfropfung“, als es keinen lokalen Vorläufer gegeben hat und sämtliche Akteure explizit davon ausgehen, daß sie nicht nur die technische Ausstattung (Schiffe und Werkstätte), sondern auch die ganze Organisation als fertiges Produkt aus der Außenwelt in ihren Kontext hereingeht haben. Schließlich ist das Unternehmen von Europäern aufgebaut und nach wenigen Jahren von anderen Europäern restrukturiert worden.

Die konkrete Frage lautet demnach: Wie wird das Modell „formale Organisation“ transformiert, wenn es aus dem institutionellen Kontext seiner Entstehung<sup>5</sup> in einen anderen gerät, in dem eine andere Praxis vorherrscht. Oder anders formuliert: Was verbirgt sich hinter der Parole „We have to do business as business is done!“?

Neben den theoretischen Richtlinien, die mir die oben skizzierten Positionen an die Hand geben, orientiere ich mich wesentlich an zwei Ansätzen, die aus anderen Bereichen der Sozialwissenschaft kommen. Zum Thema Transformation greife ich auf die „Soziologie der Übersetzung“ von Michel Callon und Bruno Latour zurück, die hauptsächlich in der Wissenssoziologie arbeiten und das Werk von Michel Foucault fortführen.<sup>6</sup>

Sie empfehlen jenes vor allem seit Emile Durkheim beliebte Schema umzukehren: nicht die Gesellschaft hält die Menschen, sondern die Menschen halten die Gesellschaft zusammen. Alle Akteure werden heuristisch für „isomorph“ erklärt. Doch anders als bei Hobbes, von dem diese Herangehensweise übernommen ist, kann sich ein Leviathan nicht allein über den Kontrakt mit anderen Menschen herausbilden. Callon und Latour möchten zeigen, daß sich ein Akteur dadurch in

<sup>4</sup> Diese Fragestellung ergab sich in den Diskussionen der „Berliner Sudangruppe“ in Anbetracht dessen, daß sich die oft beschworene sudanese Toleranz kultureller Heterogenität vor unseren Augen auflöste. 1983 kam es zur Proklamation der islamischen Scharia und anschließend zum Ausbruch des zweiten postkolonialen Bürgerkriegs, der heute als Jihad weitergeführt wird. Siehe Fritz Kramer, Patchwork. Zwischen Struktur und Anomie, in: Ders./Bernhard Streck (Hg.), *Sudanese Marginalien*, München 1991, 7–16.

<sup>5</sup> Genau genommen müßte „Entstehung“ in Anführungszeichen gesetzt werden, weil die Möglichkeit eines „Originals“ in der hier gewählten Herangehensweise ausgeschlossen ist. Wir haben es stets mit Imitationen und Neuerfindungen von bereits Dagewesenem zu tun.

<sup>6</sup> Michel Callon, Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St. Brieuc Bay, in: John Law (Hg.), *Power, action and belief. A new sociology of knowledge?*, London 1986, 196–233; Michel Callon/Bruno Latour, *Unscrewing the big Leviathan: How actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so*, in: Karin Knorr-Cetina/A. V. Cicourel, *Advances in social theory and methodology. Toward an integration of micro- and macro-sociologies*, Boston u. a. 1981, 277–303.

einen „Makroakteur“ verwandelt, daß er den Willen von anderen Menschen, den „Mikroakteuren“, in einen einzigen Willen „übersetzt“. Diesen kollektiven Willen kann er solange legitim mit seiner Stimme vertreten, als die Mikroakteure seine Übersetzungsleistung anerkennen. Das bedeutet, daß Makroakteure aufhören zu bestehen oder zumindest ihre Legitimität einbüßen, sobald sie ihre Gefolgschaft von Mikroakteuren verlieren, weil sie deren Ideen nicht mehr richtig übersetzen und bündeln.<sup>7</sup> Meines Erachtens liefert die Soziologie der Übersetzung mit dieser Interpretationsfolie ein geeignetes theoretisches Fundament der bislang eher politisch und empirisch motivierten Kritik am „Paradigma des Jochs“.

Da meine Fragestellung nicht nur in den Bereich der Ethnologie fällt, die für die Übersetzung zwischen den Kulturen zuständig ist, sondern auch in den Kompetenzbereich der Organisationssoziologie, greife ich auch auf deren Erkenntnisstand zurück. Es bietet sich ein Modell aus der kritischen Debatte des Neo-Institutionalismus an, das an die übrigen Konzepte meiner Vorgehensweise anschließbar ist.<sup>8</sup>

Indem John W. Meyer und Brian Rowan die formale Struktur einer Organisation als „zeremonielle Fassade“ bezeichnen, heben sie zwei zentrale Aspekte hervor.<sup>9</sup> Der Begriff „Fassade“ weist darauf hin, daß die formale Struktur die organisationelle Praxis nicht determiniert. Sie schränkt den Handlungsspielraum zwar erheblich ein, doch das Verhältnis der beiden Ebenen bleibt lose verkoppelt.<sup>10</sup> Das Attribut „zeremoniell“ streicht hingegen eine weitere lose Verkopplung heraus: die formale Struktur muß bis zu einem gewissen Grad mit dem institutionellen Umfeld der Organisation korrespondieren, um die für ihr Überleben notwendige Legitimität zu erzielen.

Nun gibt es aber in jeder Organisationsumwelt mehrere gesellschaftliche Bereiche und verschiedene Diskurse, die divergente Sinnhorizonte, institutionalisierte Ordnungsmodelle und Logiken hervorbringen. Jede konkrete Handlung kann deshalb durch unterschiedliche und teils inkompatible Orientierungsmuster legitimiert werden. Dadurch eröffnet sich den Akteuren ein Spielraum voller Ambiguitäten, in dem sie Konflikte austragen und Machtpositionen verändern.

Es geht darum, wann „bestimmte Handlungen durch welche institutionellen Logiken geregelt werden und für welche Kategorien von Personen solche Regelungen gelten sollen.“<sup>11</sup> Zeremonielle Organisationsfassaden sind deshalb nicht nur rituelle Inszenierungen institutionalisierter Handlungsmuster der umgebenden Ge-

<sup>7</sup> Für Callon und Latour ist auch die Beobachtung wichtig, daß Gesellschaft nicht nur aus Menschen, sondern auch aus anderen Elementen besteht (etwa Werkzeuge, Maschinen, Gebäude, Akten usw.), die haltbarer sind als die symbolische Realität sozialer Beziehungen. Obschon im vorliegenden Fall die Schiffe und die sie umgebende Technologie, aber auch der Stausee mit schwankender Wasserhöhe und den sich deshalb ständig verändernden Anlegemöglichkeiten sicherlich ihr Eigenleben führen und die Bedingungen des Schiffsverkehrs wesentlich bestimmen, kann ich auf diesen Aspekt nicht näher eingehen.

<sup>8</sup> Walter W. Powell/Paul J. DiMaggio (Hg.) *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago u. a. 1991; Barbara Czarniawska/Bernward Joerges, *Winds of organizational change: How ideas translate into objects and actions*, in: Pasquale Gagliardi/Samuel Bacharach (Hg.), *European organization Research*, Greenwich, im Erscheinen.

<sup>9</sup> John W. Meyer/Brian Rowan, *Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony*, in: Powell/DiMaggio (Hg.), *The new institutionalism*, 41–62.

<sup>10</sup> Das hier zugrundeliegende Konzept „loosely coupled systems“ geht in der Organisationsforschung zurück auf Karl E. Weick, *The social psychology of organizing*, Reading 1969.

sellschaft, sondern gleichzeitig auch prekäre Balanceakte zwischen divergenten legitimierenden Logiken. Diese Balanceakte können indes – zumindest aus einer pragmatischen Perspektive gesehen – besser oder schlechter gelingen, und davon handelt mein Aufsatz.

Wenn die Fassade sich aus der Sicht ausreichend vieler und angemessen gewichtiger Akteure nicht mehr aus Symbolen des korrekten und sinnhaften Handelns zusammensetzt und damit ihren zeremoniellen Charakter eingebüßt hat, dann verliert sie auch den Bezug zur Praxis dieser Akteure. In manchen Fällen folgt daraus der Einsturz der Fassade und die Auflösung der damit verbundenen Praxis, die nun „nackt“, ohne Legitimation dasteht. Doch unter bestimmten Verhältnissen entwickeln sich deinstitutionalisierte Fassaden zu aufgesetzten Blendwerken und überdauern erstaunlich lange.<sup>12</sup> Um in der von Meyer und Rowan eingeführten Metapher zu bleiben, spreche ich hier von „Spiegelfassaden“. Der Versuch des Betrachters, das vor ihm stehende Gebäude anzuschauen, führt bei einer Spiegelfassade immer nur dazu, daß er sich selbst vor seinem Hintergrund erkennt.

Das politisch naheliegende Motiv für die Konstruktion von Spiegelfassaden besteht in dem hier diskutierten Feld heute darin, den Erwartungen globaler Akteure, wie Weltbank und Internationaler Währungsfond, entgegenzukommen. Vermutlich ist das Motiv meist weniger spezifisch und stellt sich nur selten wirklich intentional ein. Es gibt eine Entwicklungswelt, die ihre eigene Kosmologie hervorgebracht hat und in der ein afrikanisches Unternehmen ohne Spiegelfassade schlecht partizipieren könnte. Diese Seite der Problematik werde ich nicht näher analysieren, doch muß man sie im Auge behalten, um meinem Argument zu folgen.

Ich möchte anhand der Übersetzung des Modells „formale Organisation“ untersuchen, in welcher Weise sich das strategisch importierte Modell, die mikropolitische Arena und die institutionelle Gemengelage transformieren. Dabei kommt es mir darauf an, sowohl die Sackgasse der Entfremdungsthese als auch die Begrenztheit der entgegengesetzten Annahme einer beliebigen Heterogenität der Diskurse als postmodernes Flickwerk zu vermeiden.

## 2. Koalition versus Korporation

Während Status und Kontrakt in jeder Gesellschaft eine Rolle spielen, kann der Gültigkeitsbereich und die Ausprägung der beiden Vergesellschaftungsformen recht unterschiedlich sein.<sup>13</sup> Um den Strukturen der kolonialen und postkolonialen Gesellschaften Afrikas gerecht zu werden, erwies es sich als notwendig, dem riesigen Spektrum zwischen den beiden Mainschen Idealtypen einen eigenen Idealtyp zuzuweisen. Besonders seit Shmuel Eisenstadt spricht man von „komplexen Gesellschaften“, deren Charakteristikum darin besteht, weder die normativ dichte Integration

<sup>11</sup> Powell/DiMaggio, *The new institutionalism*, 30, eigene Übersetzung.

<sup>12</sup> Das historisch wohl bedeutendste Beispiel ist der real existierende Sozialismus.

<sup>13</sup> Meyer Fortes, *Kinship and the social order. The legacy of Lewis Henry Morgan*, London 1969, 220.

der Statusgesellschaft (sei es eine Stammes- oder eine Kastengesellschaft), noch die rechtliche Kodifizierung und Verbindlichkeit der Kontraktgesellschaft aufzuweisen.<sup>14</sup>

Der Prototyp sozialer Beziehungen ist hier eine besondere Koalition zwischen ungleichen Partnern, die in der Literatur meist Patronage oder Klientelismus genannt wird. Der entsprechende Legitimitätsdiskurs läßt sich als „sonderrechtlich“ (Mühlmann) dem „gleichrechtlichen“ (Weber) Legitimitätsdiskurs der modernen Bürgergesellschaft gegenüberstellen. Damit soll wohl gemerkt nicht gesagt sein, daß es in Gesellschaften des einen Typs tatsächlich nur den einen Legitimitätsdiskurs gibt. Jede Gesellschaft kennt eine Rhetorik der Gleichheit und eine Rhetorik der Anerkennung individueller und gruppenspezifischer Differenz. Doch es gibt diverse Arten, in der die zwei konträren Diskurse verknüpft werden, sie bekommen ungleiche Bedeutung zugewiesen und gelten in verschiedenen Kontexten.

In komplexen Gesellschaften dienen Patron-Klient-Beziehungen dazu, feindliche Außenbeziehungen und anonyme Marktverhältnisse zu enkultrieren und damit gleichzeitig politisch zu nutzen. Im Gegensatz zur Vergesellschaftung über Kontrakt und Status kann eine Vergesellschaftung allein über Koalition allerdings keine Körperschaften hervorbringen. Ihr entsprechendes Muster ist das Netzwerk, das sich aus personalen Beziehungen zusammensetzt, aus „Freunden von Freunden“ (Boissevain).<sup>15</sup>

Dagegen enthält der Idealtyp „formale Organisation“ die Quintessenz der Mainschen Kontraktgesellschaft. Ein Akteur definiert frei ein Organisationsziel, erarbeitet eine rechtlich gültige und verbindliche Satzung und schließt Verträge mit Mitarbeitern ab, die diese frei eingehen und wieder auflösen können. Der Vertrag bezieht sich ausschließlich auf die Rolle in der Körperschaft, und ein entsprechendes Regelwerk weist jedem Mitglied eine bestimmte Position in einer funktionalen Hierarchie und festgelegte Kompetenzen zu. Ein weiterer Kernpunkt der Spielregeln besteht darin, daß Rechtsgleichheit herrscht: jeder hat die gleichen Chancen, und die universalen Kriterien des Erfolgs sind allein aus dem Organisationsziel abgeleitet. Deshalb ist Leistung das legitime Statuskriterium *par excellence*. Die Tatsache, daß eine solche Organisation in Wirklichkeit nirgendwo existiert, ändert nichts an der prinzipiellen Legitimität des Modells in der westlichen Industriegesellschaft.

Wenn es in dem westafrikanischen Staatsunternehmen heißt, „We have to do business as business is done!“, erklärt sich der Sprecher mit der inneren Rationalität und der dahinter vermuteten Effektivität des Modells einverstanden. Er räumt aber zugleich ein, daß die Wirklichkeit anders aussieht. Soweit damit gemeint ist, daß die formale Struktur des Unternehmens die Praxis nicht fest im Griff hat, ist die Feststellung eigentlich trivial. Denn dies ist unvermeidlich überall der Fall.<sup>16</sup> Die

<sup>14</sup> Shmul N. Eisenstadt, *Anthropological studies of complex societies*, in: *Current Anthropology* 2/3 (1961), 201–222.

<sup>15</sup> Dieses Ergebnis einer inzwischen umfangreichen Klientelismusforschung findet sich, an einem ethnographischen Beispiel zusammengefaßt, in: Bernhard Streck, *Ethnisch heterogene Patronagen im Nilsudan*, in: Karl-Heinz Kohl u. a. (Hg.) *Die Vielfalt der Kulturen. Ethnologische Aspekte von Verwandtschaft, Kunst und Weltauffassung*. Ernst Wilhelm Müller zum 65. Geburtstag, Berlin 1990, 222–236.

Abweichungen vom Idealtyp sehen indes anders aus, als in der westlichen Industriegesellschaft. Der Grund für diese Differenz ist m. E. in dem unterschiedlichen institutionellen Kontext und in der anderen Praxis zu suchen, die sich nicht vollständig aus den Institutionen ableitet.

Im Zentrum dieser Thematik steht die Aneignung des importierten Modells durch Übersetzung. Im Sinn von Callon und Latour handelt es sich immer um eine doppelte Übersetzung. Auf der einen Seite übersetzen die Akteure das Fremde in das Eigene. Sie versuchen anonyme Hierarchie- und Marktbeziehungen zu enkultrieren: in die komplexe Gesellschaft hereinzuholen und mit ihrem vorherrschenden sonderrechtlichen Legitimitätsdiskurs in Einklang zu bringen.

Gleichzeitig möchten die Akteure aber auch das Eigene in das Fremde übersetzen. Entweder versuchen sie mit Hilfe von Positionen und Ressourcen der formalen Organisation ihren Einfluß in den lokalen Koalitionsverhandlungen zu vergrößern. Oder sie möchten letztere tatsächlich im Hinblick auf einen gleichrechtlichen Diskurs überwinden. In beiden Fällen müssen sie den Willen und die Vorstellungen anderer Menschen so übersetzen und bündeln, daß sie als deren Sprachrohr auftreten können. Dies ist die andere Seite des Prozesses, auf der viele Partikularitäten in ein Ganzes übersetzt werden. Die beiden Seiten – die kulturelle und politische – sind untrennbar miteinander verbunden. Es handelt sich hier um jenen Bereich, den Foucault „*gouvernementalité*“ nennt.

Die Dynamik dieses zweiseitigen Übersetzungs- oder Transformationsprozesses möchte ich nun am Beispiel eines Schifffahrtsunternehmens illustrieren.

### 3. Zwei Versuche, Patronage auszuhebeln

1966 wurde der größte Fluß des westafrikanischen Landes unweit seiner Mündung in das Meer durch einen gewaltigen Damm zu einem vierhundert Kilometer langen See gestaut. Während die Gewinnung von Hydroenergie der wichtigste Zweck dieses gigantischen Projektes war, ergab sich die Notwendigkeit, die durch den See unterbrochenen Ost-West-Straßen durch Fähren wieder zu verbinden. Zudem bot es sich an, schwere Massengüter (wie Dünger, Zement, Treibstoff, Baumwollkerne usw.) zwischen dem Norden und dem Süden des Landes per Schiff zu transportieren, zumal weder stabile Straßen noch Eisenbahnlinien vorhanden waren.

1970 gründete die für das Wasserkraftwerk und die Entwicklung des Seegebiets zuständige „River Authority“ zusammen mit einer europäischen Privatfirma die „Lake Transport Company“. Schon 1976 zog sich der ausländische Partner zurück, weil staatliche Bestimmungen verschiedener Art ein einträgliches Geschäft verhinderten. Drei Jahre nach dem Ausstieg der europäischen Manager waren die Schiffe außer Betrieb und die Firma hing finanziell am Tropf. Die Muttergesellschaft sah sich 1979 genötigt, die Auflösung des Unternehmens und die Entlassung aller Angestellten in die Wege zu leiten.

<sup>16</sup> Für die Analyse dieser (weiter oben schon erwähnten) Abweichungen vom „stählernen Gehäuse“ hat sich besonders der Neo-Institutionalismus verdient gemacht. Beispiele dafür finden sich in Powell/DiMaggio, *The new institutionalism*.

Die Regierung bemühte sich um ausländische Hilfe und fand im letzten Moment einen Kreditgeber, der am Staudammprojekt nicht beteiligt war, so daß er hier eine Gelegenheit erkannte, seine Präsenz zu demonstrieren. 1980 wurde ein Rehabilitationsprojekt in Angriff genommen, das aus der Instandsetzung der alten Schiffe, der Bereitstellung neuer Schubschiffe und Leichter sowie aus der kompletten Reorganisation des Unternehmens durch europäische Experten bestand. Dazu gehörte auch die Zusammenlegung mit dem vormals unabhängigen Fährbetrieb des Sees und der Abteilung für Navigationssicherheit der Muttergesellschaft. Es gilt nun zu zeigen, daß die Neugestaltung der formalen Organisation von 1984 darauf hinauslief, die alten Patronagen des Unternehmens auszuhebeln.

Die für die Belegschaft und das Management teils massiven Veränderungen fanden während einer Zeit statt, in der die Wirtschaft des Landes durch ihre bislang tiefste Talsohle ging. Die Gehälter des formalen Sektors waren fast nichts mehr wert, und in den Läden gab es kaum noch etwas zu kaufen. Die Not hatte besonders in den Städten ungewöhnliche Ausmaße angenommen.

Die Kombination von Wirtschaftskrise, Betriebskrise, Zusammenlegung und extern gesteuerter Neuorganisation führte bei der „Lake Transport“ – wie das Unternehmen intern genannt wird – zu einer Reihe von Ereignissen, die die Skepsis der Betroffenen gegenüber der Legitimität formaler Organisation weiter schürte. Alles schien sich rapide zu ihren Ungunsten zu verändern. In der gängigen politischen Rhetorik des Unternehmens hieß es bald, daß trotz gegenteiliger offizieller Verlautbarungen weiterhin oder erst recht korrupte Seilschaften am Werk waren.

Das fing beispielsweise schon damit an, daß die Schiffsleute sich als Zentrum des Unternehmens empfanden, das durch zwei unwichtige Randgruppen ergänzt wurde. Die Hinzugekommenen hatten sich selbstverständlich in das bestehende Regime einzufügen. Statt einer funktional gegliederten Belegschaft – die freilich auch vorher in Koalitionen gespalten war –, hatte man nach der Zusammenlegung zusätzlich drei Blöcke, die sich als Gegner wahrnahmen: die Schiffs-, die Fähr- und die Navigationsleute.

Verständlicherweise erhielt die ohnehin chronische Unzufriedenheit mit der Entlohnung dadurch neuen Zündstoff, daß alle ihr Einkommen aus den Herkunftsbetrieben beibehielten. Nach der Zusammenlegung konnte folglich fast jeder einen Kollegen oder eine Kollegin benennen, der oder die für die gleiche Arbeit etwas mehr bekam. Im weiteren erhielten die Leute, die von den zwei 1984 aufgelösten Betrieben kamen, von ihren alten Arbeitgebern bestimmte Abfindungssummen ausbezahlt, die im öffentlichen Dienst des Landes üblich waren. Diese ungleiche Behandlung lieferte weiteren Stoff für den Verdacht, daß es wieder einmal nicht mit rechten Dingen zuring.

Besonders prekär bei der Zusammenlegung war, daß mit Hilfe der ausländischen Berater eine neue formale Hierarchie etabliert wurde. Damit hatten die eingespielten informellen Koalitionen ihre Bedeutung mindestens für eine Weile verloren. Das hieß beispielsweise, daß viele über Jahre gehegten Karriereaussichten über Nacht obsolet wurden. Aber nicht nur alte Hoffnungen mußten begraben werden, sondern auch solche, die sich gerade erst durch die Zusammenlegung entwickelt hatten.

Die heikelsten Situationen traten dort ein, wo jemand von außen geholt und alten Angestellten „vor die Nase“ gesetzt wurde. Bald nach der Zusammenlegung von

1984 entließ der Aufsichtsrat die beiden höchsten Angestellten der „Lake Transport“ in den vorgezogenen Ruhestand. Der neue Unternehmensleiter kam von der Muttergesellschaft, die im Aufsichtsrat das letzte Wort hat. Auf der zweiten Führungsebene existierten damals vier Managerpositionen, von denen keine mit einem alten Angestellten besetzt wurde: einer kam von der Muttergesellschaft, zwei von der Marine und einer von einem anderen Unternehmen. Der einzige alte Kandidat landete eine Hierarchiestufe weiter unten, weil der neue Bewerber Beziehungen zum politischen Apparat hatte, wie man heute hört.

Durch diese Eingriffe in das soziale Gefüge des Unternehmens verlor die Segmentation in die drei oben genannten Blöcke nach Herkunftsbetrieben bald ihre Bedeutung. Sie wurde von der Opposition „alt“ gegen „neu“ überlagert. Um die „Neuen“, die meist die Verantwortung trugen, samt ihren „Kollaborateuren“, die sich schnell gefunden hatten, zu diskreditieren, gingen die „Alten“ teilweise so weit, daß sie die Anlagen sabotierten. Es wurden Lappen in Motoren gestopft, elektrische Kabel an versteckten Stellen durchgetrennt, größere Aufgaben blieben über Wochen und Monate liegen, bis der „Neue“ auf Urlaub ging: dann erledigte man sie im Handumdrehen.

Hinzu kam, daß eine seit der Unternehmensgründung von 1970 irritierende Tatsache, an die man sich indes schon fast gewöhnt hatte, durch die Fremdbesetzung der Managerstellen neue Aktualität gewann. Die Leitung der „Lake Transport“ residierte im herrschaftlichen Gebäude der Muttergesellschaft in der fernen Hauptstadt. Aber auch der Teil der Verwaltung, der am südlichen Ende des Sees angesiedelt war, hatte die Büroräume nicht am Hafen, sondern im rund zehn Kilometer entfernten Ort. Das Management und die oberen Angestellten waren somit allein schon räumlich von den gewerblichen und den flußfahrenden Angestellten getrennt. Im Hafen und auf dem Fluß gab diese Topographie nach der Zusammenlegung und Neuorganisation Anlaß für weiteren Unmut.

Man unterstellte der Unternehmensführung Indifferenz, machte sie für die anhaltende Krise verantwortlich und schien mit zunehmender Entschlossenheit zur Selbsthilfe zu greifen. Die sich in diesem Kontext aufbauende Solidarität transformierte die Polarisierung „alt“ versus „neu“ in eine Gegenüberstellung von „unten“ und „oben“. Im dominanten Legitimitätsidiom der komplexen Gesellschaft gesprochen, waren die Patron-Klient-Beziehungen aus den Fugen geraten und mußten neu verhandelt werden.

Ende 1984 – Anfang 1985 schienen die Verhältnisse ihren Tiefpunkt zu erreichen. Zwischen der „Lake Transport“ und dem Krankenhaus der Stadt am südlichen Ende des Sees bestand seit längerem eine Vereinbarung, wonach das Krankenhaus alle Angestellten des Unternehmens nebst ihren Familienangehörigen frei behandelt, um die Rechnung nachträglich an die Firma zu schicken. Weil aber die „Lake Transport“ seit 1984 diese Rechnungen nicht mehr beglichen hat, sah sich das Krankenhaus auch nicht mehr an das Arrangement gebunden und kassierte fortan von den Mitgliedern der Schiffsahrtsgesellschaft im voraus. Zudem stellte die Firma zur gleichen Zeit die Überweisung des Arbeitgeberanteils an eine für alle geltende Rentenzusatzversicherung ein. Das führte Anfang 1985 zu einer empfindlichen Geldstrafe, die die immer noch marode Bilanz weiter belastete.

Beim nächsten Skandal stand die Unterschlagung von Betriebsressourcen durch



höher Angestellte deutlicher im Vordergrund – zumindest aus der Perspektive einer sich hintergangen fühlenden Klientel. Der Schatzmeister der Firma, bei dem die Schiffskapitäne das für Fahrkarten und Cargo kassierte Bargeld abgaben, soll sich mit einer unwahrscheinlich hohen Summe davongemacht haben.

Freilich läßt sich leicht dagegenhalten, daß der Fall allein schon aus praktischen Gründen so nicht verlaufen sein kann, denn die Kasse wird regelmäßig zur Bank gebracht, eben damit sich keine größeren Summen anhäufen. Deshalb ist aus der Warte des Aufsichtsrates eine andere Version plausibler: Eine Koalition zwischen jenen, die mit den Bareinnahmen zu tun haben – insbesondere also Kassierer, Kontrolleure, Kapitäne und Angestellte der Finanzabteilung – habe über längere Zeit Einnahmen des Unternehmens unterschlagen. Weil der Aufbau neuer Strukturen im Finanzbereich irgendwann dazu führen mußte, daß der Schwindel auffliegt, habe man Anfang 1985 nur noch die Option gehabt, ein Mitglied der Koalition als Strohhalm flüchten zu lassen, um den ganzen Verlust ihm zuzuschreiben. Nach dieser Lesart wären diejenigen, die den Fall retrospektiv als weiteren Beleg für Management-Korruption deuten wollten, keine treuen, einfachen Angestellten, sondern taktisch handelnde Mitglieder der verdächtigten Koalition.

Um den weiteren Lauf der Dinge verständlich zu machen, ist ein organisations-externer Aspekt zu ergänzen. Die volkswirtschaftliche Krise des westafrikanischen Landes vom Ende der siebziger und Anfang der achtziger Jahre brachte einen Regierungswechsel mit sich. 1981 kam ein „Nationaler Verteidigungsrat“ durch einen Staatsstreich an die Macht und begann das Land sozialistisch zu restrukturieren. In den Fabriken und Organisationen bildeten sich militante Arbeiterräte, und anstelle der Aufsichtsräte der staatseigenen Unternehmen setzte man vorübergehend Leitungsgremien ein, in denen die unteren Gruppen prinzipiell die Stimmenmehrheit hatten. Vereinzelt kam es zu gewalttätigen Ausschreitungen gegen Vertreter der alten Elite, die beim Militär auch die spontane Hinrichtung von Offizieren durch die unteren Ränge einschloß.

Der revolutionäre, sozialistische Enthusiasmus hielt indes nicht lange an. Die neuen Machthaber ließen sich ab 1983 auf die Forderungen der Weltbank und des Internationalen Währungsfonds ein, um deren Unterstützung zu erlangen. Die sozialistischen Leitungsgremien der staatseigenen Unternehmen wurden 1983/84 wieder aufgelöst. Hingegen erhielten die Arbeiterräte den überparteilichen Namen „Revolutionskomitees“ und wurden in den Staatsapparat integriert. Jede Abteilung wählt – dies gilt bei der „Lake Transport“ theoretisch auch noch 1992 – aus ihren Reihen vier Vertrauensleute. Aus dieser Gruppe bestimmt man wiederum vier Vertreter für den ganzen Betrieb und einer davon wird als Vorsitzender des betrieblichen Revolutionskomitees eingesetzt. Anders als die Gewerkschaften vertreten die Revolutionskomitees das Gemeinwohl, oder, wie es ein Beteiligter formuliert hat, sie „helfen der Regierung“.

Retrospektiv und aus der Vogelperspektive läßt sich feststellen, daß die vor 1981 herrschende Elite den Ast, auf dem sie saß, abgesägt hatte. Sie war ihrer Rolle, den Industrialisierungsprozeß des Landes zu steuern, nicht gerecht geworden. Vor allem aber hatte sie ihre Aufgabe verfehlt, den angepeilten Wandel sozialer Beziehungen im Sinnhorizont der betroffenen Menschen als legitimes und wünschenswertes Vorhaben zu verankern. In der Terminologie von Callon und Latour hatte die Elite

den Willen ihrer Gefolgschaft nicht mehr übersetzt und verlor dadurch ihre Legitimität. Deshalb konnten die Kämpfer von 1981, die sich hauptsächlich aus den unteren Schichten besonders der urbanen Gesellschaft und der Jugend rekrutierten, die alte Elite relativ leicht aus der Rolle des Makroakteurs vertreiben.

Durch ihre Herkunftsperspektive und durch die Erwartungen ihrer Gefolgschaft waren die neuen Machthaber darauf sensibilisiert, daß nicht nur die Effektivität, sondern auch die politisch-gesellschaftliche und kulturelle Einbettung der öffentlichen Verwaltung und der Wirtschaft im argen lag. Sie sahen sich veranlaßt, ihre Rolle wenigstens in der Anfangsphase dadurch zu stabilisieren, daß sie die formale Organisation der Gesellschaft an die etablierten Institutionen anzuknüpfen versuchten. Oder anders formuliert: die Beziehung von Herrschaft und *gouvernementalité* trat wieder mehr in den Vordergrund. Dabei ging es insbesondere um die Gestaltung und Legitimation asymmetrischer Beziehungen, um die Art der Verbindung von Verdienst und Status mit Leistung.

In bezug auf das hier analysierte Handlungsfeld eines Betriebes resultierte diese Strategie allerdings darin, zwei neue Instanzen zu importieren. Die Revolutionskomitees und die (bald wieder abgeschafften) sozialistischen Leitungsgremien standen dem sonderrechtlichen Legitimitätsdiskurs kaum näher, als andere Formen formaler Organisation, die aus der Ideologie der Kontraktgesellschaft stammen. Patron-Klient-Beziehungen und Solidaritäten, die auf Primärbeziehungen zurückgehen, erscheinen im Licht einer sozialistisch gewendeten formalen Organisation der Gesellschaft ebenso illegitim wie im kapitalistischen Modell. Mit anderen Worten, die sozialistischen Gremien stellten noch vor der Restrukturierung von 1984 den ersten Versuch dar, bestehende Patronagen auszuhebeln.

#### 4. Die Betriebsbesetzung

Bei der „Lake Transport“ verschränkten sich diese allgemeinen politischen Tendenzen mit den betriebsinternen Ereignissen zwischen 1979 und 1986 zu einer besonderen Dynamik. Bedenkt man (1.) die finanziellen und technischen Schwierigkeiten der „Lake Transport“, (2.) die Komplikationen bei der Betriebszusammenlegung, (3.) die oben erwähnte Wirtschaftskrise im Land, die ein Ausweichen in andere Unternehmen unmöglich machte sowie (4.) die vom Revolutionskomitee propagierte Deutung dieser Krisen als Folge von Management-Korruption, so wird man nicht überrascht sein, daß die Belegschaft das Unternehmen besetzt und das Management ausgesperrt hat. Dies geschah im Mai 1985 unter der Führung des betrieblichen Revolutionskomitees, das die Verantwortung für das Gemeinwohl auf seiner Seite wußte. Die Regierung befürchtete, daß das bereits begonnene Rehabilitations- und Erweiterungsprojekt unterbrochen werden könnte, wenn der westliche Kreditgeber zuviel von der Revolte erfährt. Sie sorgte dafür, daß schnell wieder „geordnete Verhältnisse“ einkehrten.

Mit einer für afrikanische Verhältnisse erstaunlichen Geschwindigkeit und Entschlossenheit wurde im selben Monat eine Untersuchungskommission eingesetzt. Noch bevor die erarbeitete Lösung verkündet werden konnte, ereignete sich ein Unglück. Der Verwaltungsleiter starb auf dem Weg vom südlichen Hafen in die

Hauptstadt bei einem Autounfall, bei dem auch eines seiner Kinder umkam und die übrige Familie schwer verletzt ins Krankenhaus mußte. Für diesen Unfall gibt es heute im Unternehmen mehrere Erklärungen, die alle davon ausgehen, daß es kein Zufall gewesen sein kann. Unter Managern hört man öfters, daß die Arbeiter den Kollegen durch Magie oder psychischen Terror in den Tod getrieben hätten. Diejenigen, die mit den Betriebsbesetzern sympathisieren, berufen sich auf Gott, der für ausgleichende Gerechtigkeit gesorgt habe.

Von den vier Managern des Unternehmens war der Verstorbene am längsten bei der „Lake Transport“ und kannte die Verhältnisse am besten. Die Behauptung der ehemaligen Betriebsbesetzer, wonach er so manchen Geldsumme soll es unter anderem um den zweckentfremdeten Einsatz von Lastwagen gegangen sein, für die er verantwortlich war. Es liegt auf der Hand, daß sich die betriebsinterne Klientel dieses Mannes verraten fühlte, als das Gerücht kursierte, er habe vor dem Untersuchungsausschuß Unregelmäßigkeiten aufgedeckt, um von seiner eigenen Rolle abzulenken. Manche der alten Betriebsbesetzer räumen heute ein, daß sie den Verwaltungsleiter in den Wochen danach bedroht haben. Ihre Frauen haben seine Frau, die wie alle anderen auf dem Markt als Händlerin arbeitete, verunglimpft und bedrängt, und seine Kinder blieben in der Schule auch nicht unbehelligt.

Was aber im Legitimitätsidiom der Patronage als Verrat aussieht, stellt sich von der anderen Seite als objektivierende Zeugenaussage dar. Aus dem Bericht des anschließend verunglückten Managers sei klar geworden, worum es bei dem Versuch der revolutionären Erneuerung betrieblicher Ordnung eigentlich ging. Nämlich darum, eingespielte Koalitionen über die Neustrukturierung des Unternehmens hinwegzuzureiten und solche Fälle von Korruption, die durch die neue Hierarchie aufgedeckt wurden, den alten Patrons in die Schuhe zu schieben.

Meine Erklärung der skizzierten Dynamik lautet folgendermaßen: Die informellen Arrangements der Praxis, die sich seit der Gründung des Unternehmens im Jahre 1970 herausgebildet hatten, zielten vor allem darauf ab, das Modell „formale Organisation“ in den Sinnhorizont und in die politische Arena der Akteure zu übersetzen. Asymmetrische Beziehungen wurden als Patron-Klient-Beziehungen definiert und taktisch genutzt.

Die Krise des Unternehmens mit ihrem Höhepunkt von 1979 war zumindest teilweise eine Folge dieser Übersetzungsleistung. Zwischen 1979 und 1986 wurden von Seiten der Muttergesellschaft und des Staatsapparates zwei ideologisch gegenläufige, aber in ihrer Ferne zum dominanten Legitimitätsdiskurs sehr ähnliche Versuche unternommen, in diesen Prozeß steuernd einzugreifen.

Die von ausländischen Experten geleitete Neustrukturierung der „Lake Transport“ zielte primär darauf ab, die Aneignung des Modells zu verhindern. Die Praxis der Betroffenen sollte zukünftig durch die formale Struktur determiniert sein, um so den Betriebserfolg zu sichern. Es sollte Trans-mission und nicht Trans-formation stattfinden. Die Einführung von sozialistischen Leitungsgremien und Revolutionskomitees war am selben Ziel orientiert: die instrumentelle Rationalität formaler Organisation sollte sich unbehindert entfalten können.

Sofern diese einseitig am Effektivitätsprinzip orientierten Versuche geplanter Steuerung den Interessen und Vorstellungen der Betroffenen widersprachen, ent-

standen – wie es nicht anders zu erwarten war – neue Konflikte und alte eskalierten. Das für mein Thema interessante Problem setzt an dieser Stelle ein.

Die Betroffenen stellen ihre Konflikte öffentlich nicht so dar, wie sie sie erleben. Dadurch werden Meinungsverschiedenheiten und Interessenkonflikte nicht im faktisch geltenden Legitimitätsidiom und Sinnhorizont der komplexen Gesellschaft ausgetragen. Der offizielle Diskurs läßt nur die Kriterien der Kontraktgesellschaft zu, die als rational und überlegen vorgehalten wird. Die um Einfluß und Ressourcen miteinander ringenden Individuen und Koalitionen greifen diesen gleichrechtlichen Diskurs taktisch auf und konstruieren so eine Spiegelfassade. Die bedenklichste Folge davon ist eine Aushöhlung der Öffentlichkeit, die wiederum zu einer Habitualisierung von Mißtrauen führt. In den zwei letzten Abschnitten versuche ich diese nun enger gefaßte These zu belegen.

## 5. Das unvermeidliche Nachwachsen von Patronage

Die Besetzung des Betriebs wurde von staatlicher Seite dadurch beendet, daß man die Beschwerden der Belegschaft über die Korruption des Managements wörtlich nahm und eine neue und kompetente Führung in Aussicht stellte. Die politischen Akteure taten damit auf der Oberfläche so, als wüßten sie nichts von der Existenz und Wirkungsweise klientelistischer Koalitionen sowie von deren selbstverständlicher Legitimität.

Als Reaktion auf diesen Beschluß, vermutlich aber auch unter dem Eindruck des Todes des Verwaltungsleiters ging der zweite Manager zurück zu der Muttergesellschaft, der dritte kündigte und der vierte, ein ehemaliger Militär von der Marine, wurde auf einen Sonderposten versetzt. Er war vielen Angestellten besonders der untersten Ebenen aus ähnlichen Gründen wie der verunglückte Verwaltungsleiter ein Dorn im Auge.

In der Logik der formalen Struktur argumentierend, war Ende 1985 ein „Neuanfang“ möglich und alle taten so, als sei es immer schon ihr Ziel gewesen, auf diese Weise „saubere Verhältnisse“ zu schaffen. Als erstes kam im Januar 1986 ein neuer Unternehmensleiter, der von der Muttergesellschaft und den politisch Mächtigen des Landes danach ausgesucht wurde, inwiefern man ihm das diplomatische Geschick zutrauen konnte, eine antagonisierte Belegschaft für den Zweck des Unternehmens zu gewinnen. Unter seiner Regie besetzte man die vier vakanten sowie zwei neu geschaffene Posten der zweiten Ebene mit Managern, die auch diesmal von außerhalb des Unternehmens geholt wurden.

Mit der Rückendeckung der Muttergesellschaft, des zuständigen Transportministeriums und des nationalen Revolutionskomitees bemühte sich der Unternehmensleiter in den folgenden Jahren beharrlich um eine Politik der Integration aller Kräfte in den Entscheidungsapparat des Unternehmens nach den Regeln der formalen Struktur. Es ging ihm aber bewußt auch um eine positive Anknüpfung der formalen Struktur an den Sinnhorizont und besonders an die Legitimitätsvorstellungen der Betroffenen. Er setzte sich somit als professioneller Agent der Moderne ein, der ein Rationalisierungsprogramm im Sinne einer Verknüpfung von Herrschaft und gouvernementalität verfolgte. Vielleicht ließ er sich deshalb, wie es in der an-

gelsächsischen Managementwelt üblich ist, gerne „MD“ (Managing Director) nennen.

Konkret lief seine Politik zunächst darauf hinaus, daß er das Revolutionskomitee und den Betriebsrat an einen Tisch mit dem Management brachte. Die vom Zweck des Unternehmens ablenkenden Potentiale sollten nicht ausgegrenzt, sondern durch Beteiligung in konstruktives Engagement verwandelt werden. Zwischen 1986 und 1991 gab es regelmäßige Sitzungen, in denen man wichtige Entscheidungen gemeinsam diskutierte. Bei der Wahl des Revolutionskomitees von 1990 setzten sich zum ersten Mal Mitarbeiter durch, für die die sozialistische Orientierung der Instanz ein Fehler der Vergangenheit war.

Den Bemühungen des Unternehmensleiters war indes wenig Erfolg beschieden. Während am runden Tisch die Rhetorik der Verbundenheit mit dem Betrieb gepflegt und die Begründung von Verdienst durch Leistung als einzig legitime Lösung gepriesen wurde, mußte die alltägliche Praxis weitergehen. Die Akteure fuhren dabei fort, Hierarchie in Patron-Klient-Beziehungen zu transformieren, dies aber gleichzeitig zu verbergen.

Anhand einer konkreten Gegenmaßnahme läßt sich zeigen, worin eine erste Schwierigkeit besteht, diese Art der Übersetzung umzulenken. Die offensichtlichste Mißachtung betrieblicher Spielregeln ist gegeben, wenn Mitglieder Ressourcen abzweigen. Der krudeste Fall liegt freilich dann vor, wenn Geld und andere wertvolle Sachen, etwa Treibstoff und Ersatzteile, verschwinden. Hierfür hat sich im Betriebsjargon der „Lake Transport“ der euphemistische Begriff „leakage“ durchgesetzt. Um die Anzahl und Größe der so verursachten Verluste zu reduzieren, die nach der Revolte von 1985 keineswegs gesunken sind, wurde 1986 ein „Überwachungsteam“ gegründet. Der Gefahr, daß auch dieses Kontrollinstrument durch Koalitionen umfunktioniert wird, versuchte der „MD“ durch die Einführung eines rotierenden Vorsitzes zu begegnen. Um gleichzeitig zu verhindern, daß sich Betriebsmitglieder, die aus ihrer Sicht zu kurz gekommen waren, mit Klagen an die politischen Instanzen des Landes wenden, beteiligte er das Revolutionskomitee und den Betriebsrat am „Überwachungsteam“. Gleichzeitig gehörte diese Maßnahme auch zum Rationalisierungsprogramm, wegen dem der professionell geschulte „MD“ überhaupt zu der „Lake Transport“ geholt wurde.

Das so konstituierte Team führte vor allem in der Verkehrsabteilung Stichkontrollen durch, da es hier die meisten Verluste gab. Eines Tages aber fühlte sich der zuständige Manager dupiert, weil ausgerechnet in seinen Kompetenzbereich so häufig eingegriffen wurde. Auch soll der damalige Vorsitzende des Teams kein Hehl aus seiner eigentlichen Intention gemacht haben. Es ging ihm weniger um die Ressourcen des Unternehmens, als darum, mit dem zuständigen Manager eine alte Rechnung zu begleichen. Die auf diese Weise mißbrauchten Machtbefugnisse des Teams wurden daraufhin von dem „MD“ wieder aufgehoben. Der Manager der Verkehrsabteilung bekam die Verluste allerdings nicht in den Griff, und seine baldige Kündigung gab Anlaß, über seine wirkliche Rolle zu spekulieren. Dies verschaffte wiederum seinem alten Kontrahenten Genugtuung.

Das Problem schwelte in den folgenden Jahren weiter vor sich hin und eskalierte periodisch. 1992, während der Zeit meines Aufenthaltes bei der „Lake Transport“, hatten die Verluste solche Ausmaße angenommen, daß auch die wohlmeinenden

Mitglieder des Aufsichtsrates nicht mehr schwiegen. Man begann über den Einsatz des eingeschlafenen „Überwachungsteams“ neu zu verhandeln. Doch inzwischen bestanden sehr unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie sich das Team eigentlich zusammensetzen und wer es in welcher Weise aktivieren oder wer den Vorsitz einnehmen sollte. Zurückgeblieben war eine plumpe Geste strafender Macht, die der modern orientierte „MD“ gerade vermeiden wollte.

Aus der Perspektive der einfachen Beschäftigten sah es so aus, daß jeder, der nur hoch genug in der Hierarchie angesiedelt war, irgendwelche Kontrollen durchführen konnte. Es wurde unterstellt, daß ein selbsternannter Kontrolleur stets darauf achtet, die Regelbrecher außerhalb seines eigenen Verantwortungsbereiches zu finden. Manche meinten, daß es überhaupt nur darum ging, von den Verlusten im eigenen Revier abzulenken und den Verdacht auf andere Koalitionen zu richten. Damit war dieser Versuch der Rationalisierung durch die funktionale Ausrichtung aller Kräfte am Betriebsziel wohl endgültig mißlungen.

Das Scheitern hängt vor allen Dingen mit folgender Übersetzung zusammen: Während im Diskurs der formalen Organisation davon ausgegangen wird, daß sowohl Leistung durch Hierarchie kontrolliert, als auch umgekehrt Hierarchie durch Leistung legitimiert wird, fallen diese beiden Dimensionen in der Praxis der „Lake Transport“ auseinander. Wenn von Kontrolle die Rede ist, denken die Manager unwillkürlich an die Überwachung des Ressourcengebrauchs der unteren Ränge. Sie stellen sich Kontrolle so vor: ein Manager geht wie zufällig über das Betriebsgelände und ertappt hier einen Fahrkartenverkäufer bei einer kleinen Mogelei, dort einige Gabelstapelfahrer beim Kartenspielen im Schatten eines Baumes und drüben einen Mechaniker unter dem Lastwagen schlafend.

Dagegen erschiene es innerhalb der Unternehmensspitze extrem unpassend, wollte jemand gleichgestellte oder nachgeordnete Kollegen im engen Sinn des Wortes systematisch anleiten und ihre Ergebnisse kontrollieren. Höflichkeit und Respekt vor der Ehre eines annähernd Gleichgestellten verbieten es, ihn wie einen unmündigen oder prinzipiell verdächtigen Menschen zu behandeln. Auch die sich hier anbietende Möglichkeit, Kontrollinstrumente so einzusetzen, daß sie den Anwender quasi beiläufig beschatten, wird aus diesem Grund ausgeblendet.

Praktisch läuft diese Etikette darauf hinaus, daß jeder Vorgesetzte die ihm direkt nachgeordneten Mitarbeiter, für deren Tun er verantwortlich ist, nicht im Sinn der formalen Struktur kontrollieren kann. Dadurch ist er aber auch nicht in der Lage, seine eigene Leistung unter Beweis zu stellen, zumal wenn diese weitgehend aus Supervision besteht. Um Kollegen für ein Ziel zu gewinnen, läßt man sich in einer solchen Situation am besten, je nach sozialer Distanz, auf symmetrische Reziprozitäts- oder asymmetrische Patron-Klient-Beziehungen ein. Indem die Manager der „Lake Transport“ so vorgehen, unterlaufen sie den gleichrechtlichen Legitimitätsanspruch ihrer eigenen gehobenen Position sowie den der formalen Struktur überhaupt. Um so weniger wird es möglich, irgendjemanden im Unternehmen davon zu überzeugen, daß Verdienst und Statusverbesserungen eigentlich Folgen hervorragender Leistungen sein sollten.

Eine zweite Ursache für die Transformation von Hierarchie in Patronage geht von den unteren Angestellten aus. Um die Plausibilität des Arguments zu erhöhen, unterstelle ich, daß die Anfang 1986 eingestellten Manager, ähnlich wie der „MD“



nicht von Anbeginn die Absicht hatten, ihre Position im formalen System dafür zu nutzen, im informellen System Klienten zu gewinnen. Den neuen Abteilungsleitern begegnete in der Praxis indes nicht jene erwartungsvolle Hoffnung, die man in der Rhetorik des Neuanfangs allseits angekündigt hatte. Sie wurden wie schon ihre Vorgänger bei der Zusammenlegung der drei Betriebe im Jahre 1984 mit einem massiven Mißtrauen konfrontiert. Die alte Belegschaft warf den „Eindringlingen“ alle möglichen Steine in den Weg und versuchte, sie durch taktisch lancierte Gerüchte in Mißkredit zu bringen. Durch diese Anfeindungen sahen sich die neuen Mitspieler dazu genötigt, überall und besonders auch weiter unten in der Hierarchie Verbündete zu suchen, denn anders – so mußte es sich ihnen darstellen – konnten sie bei der „Lake Transport“ nichts erreichen.

Unter solchen Verhältnissen stellt sich aber unvermeidlich folgender Teufelskreis ein: Indem ein Manager – aus welchen Gründen auch immer – auf informelle Kollaborateure zurückgreift, trägt er dazu bei, daß sich neue und weitere Klientelbeziehungen herausbilden. Deren größte Wirkung besteht dann nicht in der eventuell wirklich intendierten Lösung des vermeintlichen Klientelismusproblems, sondern umgekehrt darin, daß das Mißtrauen immer weiteren Nährstoff bekommt und sich habitualisiert. Für die Praxis ist es am Ende ziemlich belanglos, aus welchen Motiven Patron-Klient-Beziehungen aufgebaut werden. Ob dies aus „guter Absicht“ geschieht, um die formale Hierarchie zu stärken, oder eher deshalb, um diese auszuhöhlen – was ja aus anderer Perspektive eine „gute Absicht“ ist –, läßt sich irgendwann nicht mehr unterscheiden. Zurück bleibt nur die Tatsache, daß die involvierten Akteure nahezu jedes beliebige Ereignis als Beleg für die Wirkung von Koalitionen deuten können, die die Interessen der Korporation unterlaufen.

Um ein hier vielleicht naheliegenderes Mißverständnis zu vermeiden: Das Besondere der „Lake Transport“ liegt keineswegs darin, daß die Hierarchie das praktische Handeln nicht determiniert. Dies ist überall und immer so und kann gar nicht anders sein, wie ich schon wiederholt betont habe. Aus der hier gewählten Perspektive geht es deshalb nicht darum, Handeln durch das Konstrukt Hierarchie erklären zu wollen, sondern umgekehrt darum, wieso die Akteure absichtlich eine Hierarchie konstruieren und am Leben erhalten. Der springende Punkt ist deshalb die Differenz zwischen einer Hierarchie als zeremonieller und einer Hierarchie als Spiegelfassade.

Um dies zu verdeutlichen, nähere ich mich dem Prozeß von einer anderen Seite. Von dort wird eine dritte Ursache für die besondere Transformation formaler Organisation sichtbar.

## 6. Taktisches Handeln hinter Spiegelfassaden

Auf das bei der „Lake Transport“ herrschende Mißtrauen reagieren Betroffene, die aus ihrer Sicht am kürzeren Hebel sitzen, mit zwei Gegenmitteln. Diese kommen in verschiedenen Varianten vermutlich in jedem Betrieb vor, können sich in dem westafrikanischen Staatsunternehmen aber in besonderer Weise entwickeln.

Das eine Mittel besteht darin, sämtliche Aspekte der Personalpolitik in einer Art Katalog festlegen zu wollen, so daß im konkreten Einzelfall der entscheidende Manager nur noch nachzuschlagen braucht, um korrekt zu handeln. In diesen Kon-

text gehören hauptsächlich Fragen der Beförderung und der Entlohnung. Jedes Mitglied der „Lake Transport“ scheint mit angespannter Aufmerksamkeit zu verfolgen, wessen Karriere sich schneller entwickelt als die eigene. Wenn beispielsweise jemand ursprünglich eine Stufe unterhalb eines bestimmten Kollegen arbeitet, später aber in einer anderen Abteilung so aufrückt, daß er seinen ersten Kollegen überholt, besteht für diesen Anlaß, sich zu beschweren. Es wird ein verbindlicher und eindeutiger Kriterienkatalog gefordert, der solche Unregelmäßigkeiten ausschließt. Besonders kritisch sind in diesem Kontext Fragen der außergewöhnlichen Belohnung, die nach offizieller Lesart für hervorragende Leistungen erteilt werden.

Anfang des Jahres 1988 verbreitete sich die Nachricht, daß die Unternehmensführung einem Mann der vierten Hierarchieebene neue Möbel für seine Wohnung geschenkt hat. Manche Kollegen entrüsteten sich über diese Nachricht und setzten es durch, daß das Management eine Sondersitzung einberief. Es folgte ein langes und verwickelter Hin und Her, das in konsequenter Befolgung des bürokratischen Modells ausführlich in Aktenordnern dokumentiert wurde (die ich dann studieren konnte). Nach Monaten stellte sich heraus, daß es sich um ein Gerücht handelte, das Leute in die Welt gesetzt hatten, die sich seit den Ereignissen von 1985 benachteiligt fühlten.

Gerade weil die Geschichte auf einer Erfindung beruht, belegt sie die taktische Konstruktion und Wirkung der formalen Struktur als Spiegelfassade besonders gut: Den protestierenden Angestellten ging es vermutlich darum, eine andere, aus ihrer Sicht erfolgreichere Koalition durch das Gerücht in Verlegenheit zu bringen. Um dies zu bewerkstelligen, griffen sie auf Argumente aus dem Idiom der gleichrechtlichen Struktur zurück. Wenn überhaupt, so lautete ihr Vorwurf, dann hat derjenige Möbel zu erhalten, der am längsten gedient hat. Andernfalls muß es erst zu einer betrieblichen Vereinbarung kommen, in der sich der Betriebsrat, das Revolutionskomitee und das Management darauf einigen, nach welchen anderen Kriterien Möbel vergeben werden. Im vorliegenden Fall sind indes keine nach dieser Logik definierten Vorschriften eingehalten worden, woraus man entnehmen könne, daß es sich wieder einmal um Schwindel handle.

In dieser Geschichte wird in einer aufschlußreichen Umkehrung der sonst geschätzten und praktisch meist befolgten Patron-Klient-Etikette das Privileg des Patrons, einen Klienten durch eine größere Zuwendung stärker an sich zu binden, als Günstlingswirtschaft kategorisiert. Diese Kategorie liegt im sonderrechtlichen Legitimitätsdiskurs der komplexen Gesellschaft nicht auf der Hand. Die Akteure greifen sie sich taktisch aus dem Legitimitätsdiskurs der Kontraktgesellschaft heraus, um damit ihre praktischen Ziele zu erreichen. Es wird vordergründig so getan, als wolle man keine Patrons, sondern korrekte Manager, eigentlich eher Bürokraten, die nur das Prinzip der Kohärenz leidenschaftlich befolgen sollten.<sup>17</sup> In diesem doppelbödigen Sinn läßt sich sagen, daß die Parole „We have to do business as business is done!“ von allen Mitarbeitern der „Lake Transport“ getragen wird.

<sup>17</sup> Zum Verhältnis von Leidenschaft und Sachlichkeit in formalen Organisationen vgl. *Martin Albrow*, *Sine ira et studio – or Do organizations have feelings?*, in: *Organization Studies* 13/3 (1992), 313–329.

Eine zusätzliche Erläuterung scheint mir an dieser Stelle notwendig. In jeder Gesellschaft und insbesondere in jeder formalen Organisation verfolgen Menschen häufig andere Ziele, als sie angeben. Dies soll hier weder als Besonderheit der „Lake Transport“, noch als etwas Verwerfliches dargestellt werden; vielmehr scheint es eine grundlegende Voraussetzung für Freiheit und Autonomie zu sein.<sup>18</sup> Das Spezifische des diskutierten Beispiels liegt darin, daß die instrumentell eingesetzte Rhetorik kaum öffentlichen Aushandlungsprozessen ausgesetzt ist. Sie wird durch ein Legitimitätskonzept sanktioniert, das seine Wurzeln außerhalb des Sinnhorizontes der Akteure hat. Diese Gemengelage führt schließlich dazu, daß die Rhetorik sich zu einem aufgesetzten Blendwerk entwickelt. In dem noch verbleibenden Teil des Aufsatzes soll dieser Punkt noch deutlicher herausgearbeitet werden.

Das zweite der vorhin erwähnten Gegenmittel, das einfache Angestellte einsetzen, um mit dem herrschenden Mißtrauen fertig zu werden, besteht darin, außerbetriebliche Instanzen in versteckte Auseinandersetzungen zwischen Koalitionen einzuspannen. Die meist schriftliche Anklage an den Bezirks- oder gleich an den Staatssekretär des Revolutionskomitees folgt stets dem gleichen Muster. Das Handeln eines Managers sei selbstprivilegierend und willkürlich, durch kein faires Kriterium wie Leistung, Loyalität oder Anciennität legitimiert. Die außerbetrieblichen Revolutionskomitees, am Ende oft das nationale Zentrum im „Schloß“ (wie der Sitz der Parteizentrale und Regierung sogar in der linientreuen Presse heißt), weisen nur selten ein Anliegen mit der Auflage zurück, es vorerst intern mit den vorhandenen Schlichtungsmechanismen anzugehen. In der Regel wird das Management aufgefordert, sich schriftlich zu erklären oder zu einer Besprechung in das „Schloß“ zu kommen.

Häufig bleibt das Management gedemütigt und in seinem legalen Wirkungsradius beschnitten zurück. Dagegen läßt sich die Belegschaft durch solche Erfahrungen dazu verleiten, die Revolutionskomitees zweckentfremdet zu gebrauchen. Sie spannt diese Instanz formaler Organisation besonders für Ziele ein, die sich aus dem Ringen der Koalitionen um Einfluß oder auch aus persönlichen Motiven ergeben. Im offiziellen Licht der Instanz, an die appelliert wird, sind die versteckten Ziele auf jeden Fall illegitim.

Der Leiter einer nordöstlichen Anlegestelle der „Lake Transport“ meldete im Juni 1989 der lokalen Polizei, daß einige Gegenstände aus dem Ersatzteillager fehlten. Er beschuldigte einen Techniker, der inzwischen in die Hauptwerkstatt der Firma am südlichen Hafen zurückgekehrt war. Die Polizei bestellte den Mann zu einem Verhör und reichte den Fall an das Gericht weiter. Nach einigen Wochen schlug das „Schloß“, offenbar auf Betreiben des Beschuldigten, dem „MD“ vor, die Anklage zurückzuziehen und den Fall wohlwollend beizulegen. Diesmal jedoch hielt die Unternehmensleitung dem Druck stand. Sie verwies darauf, daß sie das Verfahren in diesem Stadium nicht mehr unterbrechen möchte, um nicht den Eindruck zu erwecken, daß die „Lake Transport“ den Instanzen der Rechtsfindung mißtraue. Nach

<sup>18</sup> Im symbolischen Interaktionismus ist die Möglichkeit sich zu verstellen auf den Begriff der Rollendistanz gebracht worden, ohne der das Individuum keine Identität entwickeln kann.

einem guten halben Jahr kam das Gericht zu dem Ergebnis, daß der Angeklagte unschuldig sei.

Damit war der Fall erwartungsgemäß nicht erledigt. Nun behauptete der ehemals Angeklagte in einem weiteren Brief an das „Schloß“, daß es sich von Anbeginn um eine Intrige gegen ihn gehandelt und ein bestimmter Kollege auch noch versucht habe, das Gericht zu bestechen, um ihn so aus dem Weg zu räumen. Auch forderte er eine beträchtliche Summe dafür ein, daß er durch die wiederholten Reisen zum Gericht Sonderausgaben hatte. Das Unternehmen hingegen versuchte nachzuweisen, daß ein Teil der angegebenen Ausgaben fiktiv war. Beispielsweise stimmten die Termine der vorgelegten Hotelrechnungen nicht mit den Terminen der Gerichtsverhandlungen überein. So wurde der Mann erneut beschuldigt, in betrügerischer Absicht gehandelt zu haben. Und so geht die Geschichte immer weiter, bis sich eine neue findet. Durch das Einbeziehen des Gerichts wird deutlich, daß die Situation bodenlos ist. Die Akteure erwarten von keiner Seite einen festen Halt, auf den sie sich verlassen können, sie fühlen sich in einen Dschungel trüber Machenschaften verstrickt.

Schließlich wurde auch das Geschlechterverhältnis am Arbeitsplatz zur politischen Affäre – so als ginge es in einem Akt der Selbstironisierung darum, der Spiegelfassade den letzten westlichen Schliff zu geben. Im November 1988 schickte ein – wohlgerneht männlicher – Angestellter einen anonymen Brief zum „Schloß“, in dem er einige Manager namentlich beschuldigte, ihre Macht dafür einzusetzen, die Sekretärinnen des Unternehmens zu verführen.

Dabei muß man wissen, daß außereheliche Beziehungen in den Herkunftsgesellschaften der beteiligten Menschen eher alltägliche Ereignisse sind, die nur flüchtig verborgen werden. Auf keinen Fall aber sind die Frauen, die eine bemerkenswerte Autonomie genießen, darauf angewiesen, von Männern vor anderen Männern geschützt zu werden. So gesehen, wirkt der Beitrag des Briefeschreibers zur Konstruktion der Spiegelfassade unfreiwillig selbstentlarvend.

Obschon das „Schloß“ in diesem Fall nicht eingriff, beschäftigte der Brief noch über Monate die männlichen Geister. Wie es bei der „Lake Transport“ kaum anders kommen konnte, verdächtigten die angegriffenen Manager bald einen ehemaligen Betriebsbesetzer. Dieser Schachzug klang für die Mitglieder mancher Koalitionen besonders deshalb plausibel, weil der vermeintliche Briefeschreiber nach 1985 schon eine ganze Reihe anderer Versuche gestartet hatte, seine Beförderung dadurch zu erzwingen, daß er seine Vorgesetzten diskreditierte. Der Verdächtige beschwerte sich freilich wieder bei dem Revolutionskomitee, und der „MD“ mußte sich am Ende doch noch vor der versammelten Belegschaft bei ihm entschuldigen. In Wirklichkeit verbeugte er sich vor der Spiegelfassade, an deren Aufbau er eifrig beteiligt war.

Entgegen der erklärten Absicht, gleichrechtliche Verhältnisse schaffen zu wollen, reduzieren die zwei dargelegten Taktiken der einfachen Angestellten die Wirksamkeit und Legitimität formaler Strukturen. Weil sie in Wirklichkeit sonderrechtliche Ziele verfolgen, dies aber öffentlich nicht zeigen können und wollen, tragen sie dazu bei, die formale Struktur in eine Spiegelfassade zu verwandeln, hinter der das Mißtrauen erst richtig gedeihen kann.

## 7. Schlußfolgerungen

Formale Organisation ist ein Modell der Übersetzung vieler kleiner, partikularer Ideen und Handlungen in eine gemeinsame, größere Idee und Handlung. Wird dieses Modell in einen anderen institutionellen Kontext übertragen, liegt insofern ein besonderer Fall interkultureller Übersetzung vor, als es um die Übersetzung eines politischen Übersetzungsmodells geht.

In dem oben diskutierten Beispiel bestand die Übersetzung hauptsächlich darin, die gleichrechtliche formale Struktur in sonderrechtlichen Aushandlungsprozessen zu nutzen. Konkret ging es meist um die Transformation von Hierarchie in Patronage. Die Unvermeidlichkeit, mit der sich bei der „Lake Transport Company“ Patron-Klient-Beziehungen einstellen, ist darauf zurückzuführen, daß die formale Struktur den Akteuren als illegitim entgegentritt. Eine der Hauptursachen des Legitimitätsdefizits ist die sich aus der Logik der formalen Struktur ableitende Begründung von Status und Verdienst durch Leistung. Diese Verknüpfung erscheint aus dem Sinnhorizont der Akteure nicht annehmbar.

Für sie ist der Status eines Menschen eine weitgehend zugeschriebene Dimension, die sich aus der Logik der Gemeinschaftlichkeit ableitet und der kühlen Logik wirtschaftlicher Effektivität nicht unmittelbar unterworfen werden darf. Wenn es im lokalen Legitimitätsdiskurs auch möglich und erstrebenswert erscheint, Status durch Leistung zu verbessern, so geht gehobener Status vor allem auf redistributive Großzügigkeit zurück. Aus diesem Grund übersetzen die Akteure die Hierarchie des Unternehmens in personale Reziprozitätsverpflichtungen und eignen sie sich darüber an.

Dieser Transformationsprozeß hat indes auch eine instrumentelle Dimension. Die meisten Akteure weisen in der Öffentlichkeit nur solchen Regeln Ansehen und Legitimität zu, die der Logik der formalen Struktur entsprechen. Viele trachten danach, die formale Struktur als Spiegelfassade zu errichten, um in ihrem Schatten die bewährten und legitimen Patron-Klient-Beziehungen zu pflegen. Diese Strategie läuft auf eine Aushöhlung von Öffentlichkeit hinaus, die eine besondere Dynamik einleitet. Das Scheitern der trotz alledem von wenigen anderen lokalen Akteuren gelegentlich gestarteten Versuche, formale Struktur als zeremonielle Fassade einzurichten, ist auf diese Dynamik zurückzuführen.

Da es mir hauptsächlich um diesen Prozeß ging, komme ich zum Abschluß noch einmal darauf zurück. Würde sich die durch Übersetzung neu geschaffene Figur des Patron-Managers weitgehend an personengebundene Loyalitäten halten und sich von der Klientel mit diesem Maßstab öffentlich kontrollieren lassen, hätten wir es mit einem leicht gewandelten Patron zu tun. Sein Handeln wäre in erster Linie von dem sonderrechtlichen Legitimitätsdiskurs der komplexen Gesellschaft sanktioniert, der sich in öffentlichen Aushandlungsprozessen ständig ein wenig verschöbe.

Doch der Patron-Manager, den wir angetroffen haben, versteckt seine Rolle als Patron unter dem Nadelstreifenanzug des westlichen Managers. Er bezieht sein Tun auf der sichtbaren Oberfläche auf den gleichrechtlichen Legitimitätsdiskurs der Kontraktgesellschaft. Auf diese Weise kann er seine Position verbessern, indem er die Ziele eines Patrons mit den Mitteln eines Managers verfolgt und umgekehrt. Beispielsweise ist es ihm möglich, das Leistungsprinzip als Verdienstkriterium

gegenüber der Klientel geltend zu machen. Damit verletzt der Patron seine Schutz- und Sorgspflicht ungestraft und transformiert erfolgreich generalisierte in negative Reziprozität.

Diese Asymmetrie ist allerdings nur insofern durchsetzbar, als sich die von einer solchen Taktik betroffenen Menschen selbst aktiv an der Konstruktion der Spiegelfassade beteiligen. Klienten treten öffentlich nur als Angestellte auf, die keine Argumente aus dem sonderrechtlichen Legitimitätsdiskurs in die Debatte werfen. Aus der so gewählten Position erscheint es unklug, etwa die Sorgpflicht des Patrons öffentlich einzuklagen und auf die eigene Loyalität als Klient zu verweisen. Damit würde man sich nur selbst diskreditieren.

Stattdessen können Klienten – analog den Patron-Managern – Argumente aus dem Kontext der formalen Struktur herausgreifen, um ihre Chancen zu verteidigen und zu verbessern. Wenn ein Patron-Manager das Leistungsprinzip im Sinn der formalen Organisation in den Vordergrund stellt, hat der Klient-Angestellte die Möglichkeit, im Gegenzug auf das Prinzip der Kohärenz zu verweisen. Danach sind alle gleichen Fälle gleich zu behandeln, und deshalb darf es im Prinzip keine Leistungssanktionen ohne bürokratisches Regelwerk geben. Wie die Beispiele gezeigt haben, wird dieses Regelwerk vor allen Dingen eingesetzt als Waffe in dem Ringen der einzelnen Akteure und Koalitionen um sonderrechtliche Interessen.

Soweit entspricht die vorgeführte Analyse dem zweiseitigen Übersetzungsmodell von Callon und Latour. Auf der einen Seite übersetzen die Akteure die fremde, „unzivilisierte“ Idee, wonach Verdienst ausschließlich auf Leistung bezogen und Status von redistributiver Großzügigkeit abgetrennt ist, in ihren institutionellen Kontext. Auf der anderen Seite transformieren sie durch diese Übersetzung die Zuweisungsregeln von Verdienst und Status, die sich aus dem System der Patronage ableiten.

Hinter dem Rücken der Akteure kommt es bei diesen Übersetzungsprozessen indes zu einer Erosion des Vertrauens durch die Aushöhlung betrieblicher Öffentlichkeit. Deshalb werden auch ernstgemeinte Versuche, sich an die Regeln der formalen Struktur zu halten, nicht anerkannt, sondern erscheinen sogar suspekt. Umgekehrt schlagen aber auch Versuche, sich heimlich weiterhin am System von Patronage und Klientelismus zu orientieren, immer wieder fehl.

Die Mitglieder der „Lake Transport“ erkennen die Rationalität und Legitimität des importierten Modells theoretisch und taktisch an und tun damit so, als bräuchten sie es für ihren institutionellen Kontext gar nicht zu transformieren. Zu dieser Einstellung werden sie durch den globalen Entwicklungsdiskurs ermutigt. Für alle Akteure scheint zu gelten: „We have to do business as business is done!“.

Doch in der Praxis übersetzen sie kleine, einzelne Handlungen zu größeren, gemeinsamen Handlungen weiterhin nach dem Rekrutierungsmodell der Patronage. Vor allen Dingen aber nutzen viele Akteure die formale Organisation für Ziele des sonderrechtlichen Diskurses, den sie geflissentlich verbergen. Auf diese Weise kommt es zu einer Aushöhlung von Öffentlichkeit, die die Bedingungen der politischen Übersetzung auch für die anderen Akteure grundlegend verändert.

Mit anderen Worten, die Bedingungen dafür, den Willen und die Vorstellungen einzelner, kleiner Akteure zu übersetzen und zu einem gemeinsamen Vorhaben zu bündeln, sind bei der „Lake Transport“ problematisch. Die Ursache liegt darin, daß

der eine Aspekt der stets zweiseitigen Übersetzung den anderen Aspekt beeinträchtigt: Die interkulturelle Übersetzung des Fremden in das Eigene erschwert die lokale, politische Übersetzung der Mikroakteure zu einem Makroakteur.

Ohne bei der einleitend erwähnten Entfremdungsthese und der ihr zugrundeliegenden Annahme einer homogenen Ganzheit zu landen, habe ich versucht zu zeigen, daß das Paradigma einer „karnevalesken Arena der Vielfältigkeit“ auch seine Grenzen hat. Wenn die Ethnologie heute zurecht die Mannigfaltigkeit der Diskurse hervorhebt, wenn sie Kultur treffend als niemals abgeschlossenen, schöpferischen Dialog zwischen Subkulturen, Insidern und Outsidern sowie verschiedenen Fraktionen auffaßt,<sup>19</sup> dann dürfen wir darüber nicht vergessen, daß es für diesen Dialog bessere und schlechtere Bedingungen gibt.

<sup>19</sup> James Clifford, Über ethnographische Autorität, in: Eberhard Berg/Martin Fuchs (Hg.), Kultur, soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation, Frankfurt am Main 1993, 200–239.

## Forum

### Literaturberichte

#### Wissenschaftliche Theorien – rituelle Praxis

##### Annäherungen an die populäre Magie der Frühen Neuzeit im Kontext der „Magie- und Aberglaubensforschung“

von Eva Labouvie

In gewisser Weise hat die Ambivalenz des „Magischen“<sup>1</sup> die sich seit dem 19. Jahrhundert innerhalb und außerhalb Europas etablierende „Aberglaubens- und Magieforschung“ mitgeprägt: Hexenforschung<sup>2</sup>, geistes- und ideengeschichtliche Superstitionsforschung, die Untersuchung außereuropäischer „Magiegesellschaften“, der antiken bis neuzeitlichen Gelehrtenmagie oder mitteleuropäischer Ketzeri- und Zaubereiprozesse sind derzeit die bekanntesten Forschungsfelder. Im Hinblick auf ihre Interessen und Parameter können vor allem Untersuchungen zur europäischen Magie- und Aberglaubensdiskussion zurecht als polarisierend einerseits und als vergleichend andererseits gekennzeichnet werden. Entweder betrachten sie die schwarzmagischen Ausnahmen der Hexerei, Ketzerei und Zauberei oder aber die Besonderheiten der Gelehrtenmagie und der Superstitionsliteratur.<sup>3</sup> Als bipolare Vergleichsmatrix findet sich schließlich die in der ethnologischen Magieforschung äl-

terer Prägung vieldiskutierte Dichotomie Magie/Religion, welche vor allem jüngere Arbeiten zur Volksreligiosität aufzuweichen versuchten, ohne sie allerdings völlig aufzugeben.<sup>4</sup> Wenig erfährt man indes über den weit größeren Bereich der volkstümlichen unspektakulären „Alltagsmagie“, für den die Möglichkeit einer Analyse vor allem ihrer Praxis, ja ihre Existenz schlechthin angezweifelt werden.<sup>5</sup>

Der folgende Beitrag will und kann vor diesem Hintergrund nicht nur ein Literaturbericht sein, der Positionen erörtert. Vielmehr verfolgt er einmal die komplexe Forschungsgeschichte des Diskursfeldes Magie/Aberglauben von den Anfängen im 19. Jahrhundert bis zum heutigen Forschungsstand; zum anderen versucht er in einem zweiten Teil, Möglichkeiten einer neuen Erarbeitung der frühneuzeitlichen europäischen Magiepraxis aufzuzeigen. Im Kontext historisch-anthropologischer Fragestellungen und Perspektiven werde ich deshalb im Anschluß an den Literatur-

<sup>1</sup> Begriffe wie „das Magische“ oder „die Magie“ und die „Magieforschung“ werden hier als rein wissenschaftliche Arbeitsbegriffe und Unterscheidungstermini verwandt; einfach vom Religiösen oder von Riten zu reden, wie dies mittlerweile vielfach in Ethnologie und Anthropologie der Fall ist, würde die Rezeption dieses Beitrages stark verkomplizieren.

<sup>2</sup> Ich verzichte an dieser Stelle auf eine eingehende Darlegung der Forschungsergebnisse der Hexenforschung, wenn es sich um Bücher ausschließlich zu diesem Thema handelt. Dies bedarf einer getrennten Darstellung.

<sup>3</sup> Zur Hexenforschung vgl. Anm. 54 und Wolfgang Behringer, Hexenverfolgung in Bayern. Volksmagie, Glaubenseifer und Staatsräson in der Frühen Neuzeit, München 1987; Eva Labouvie, Zauberei und Hexenwerk. Ländlicher Hexenglaube in der frühen Neuzeit, Frankfurt a. M. 1993<sup>2</sup>; zur Gelehrtenmagie vgl. Anm. 49–52.

<sup>4</sup> Vgl. Anm. 40.

<sup>5</sup> Vgl. v. a. die Ausführungen in Christoph Daxelmüller, Zaubersprachen. Eine Ideengeschichte der Magie, Zürich 1993, 40 f.

RICHARD ROTTENBU

→ PRIVAT ←

# HISTORISCHE ANTHROPOLOGIE

## Kultur • Gesellschaft • Alltag

2. Jahrgang 1994  
Heft 2

Herausgegeben von  
Richard van Dülmen, Egon Flaig und Heide Wunder



BÖHLAU VERLAG KÖLN WEIMAR WIEN



# HISTORISCHE ANTHROPOLOGIE

Kultur • Gesellschaft • Alltag

2. Jahrgang 1994

## Herausgegeben von:

Richard van Dülmen (Saarbrücken), Egon Flaig (Göttingen), Utz Jeggle (Tübingen), Ludolf Kuchenbuch (Hagen), Rolf Lindner (Berlin), Alf Lüdtkke (Göttingen), Ute Luig (Berlin), Hans Medick (Göttingen), Michael Mitterauer (Wien), Jan Peters (Potsdam), Edith Saurer (Wien), Martin Schaffner (Basel), Norbert Schindler (Konstanz), Heide Wunder (Kassel)

## Geschäftsführende Herausgeber:

Richard van Dülmen, Alf Lüdtkke, Hans Medick, Michael Mitterauer

## Redaktionsadresse:

Prof. Dr. Richard van Dülmen  
Historisches Institut der  
Universität des Saarlandes  
Postfach 151150  
D-66041 Saarbrücken

## Wissenschaftlicher Beirat:

Gadi Algazi (Tel Aviv), Angiolina Arru (Rom), Natalie Zemon Davis (Princeton), Hubert Christian Ehalt (Wien), Carlo Ginzburg (Bologna/Los Angeles), Michael Harbsmeier (Kopenhagen), Karin Hausen (Berlin), Rhys Isaac (Melbourne), Wolfgang Jacobeit (Fürstenberg a.d.H.), Don Kalb (Utrecht), Wolfgang Kaschuba (Berlin), Gabor Klaniczay (Budapest), Giovanni Levi (Venedig), Gudula Linck (Kiel), Carola Lipp (Göttingen), Jochen Martin (Freiburg), Harald Motzki (Nijmegen), Akiko Mori-Karakita (Osaka), August Nitschke (Stuttgart), Eva Österberg (Lund), Jacques Revel (Paris), Lyndal Roper (London), David Sabeau (Los Angeles), Rudolf Schenda (Zürich), Gerald Sider (New York), Pieter Spierenburg (Rotterdam), Gerhard Strohmeier (Wien), Patrice Veit (Göttingen)

## Verlag:

Böhlau Verlag GmbH & Cie, Theodor-Heuss-Straße 76, D-51149 Köln

Die Zeitschrift HISTORISCHE ANTHROPOLOGIE erscheint dreimal jährlich mit einem Heftumfang von ca. 160 Seiten. Der Preis für das Einzelheft beträgt DM 34,80, für den Jahrgang DM 78,- (für Studierende: DM 68,-). Ein Abonnement verlängert sich automatisch um 1 Jahr, wenn die Kündigung nicht zum 1. Dezember erfolgt ist. Zuschriften, die Anzeigen und Vertrieb betreffen, werden an den Verlag erbeten.

Copyright © 1994 by Böhlau Verlag GmbH & Cie, Köln

Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: Stephanie Jancke

Umschlagabb.: Madernertal 1938 (Kanton Uri, Schweiz). Mit freundlicher Genehmigung der Familie Loretz-Indergand

Satz: SATZPUNKT Ursula Ewert, Braunschweig

Druck: Danuvia Druckhaus Neuburg GmbH

ISSN: 09 42-87 04

## Inhalt

### Aufsätze

Norbert Schindler:

Die Ramingsteiner Bettlerhochzeit 1688/89.

Armut, Sexualität und Hexenpolitik in einem Salzburger Bergwerk

des 17. Jahrhunderts. .... 16

Hans Medick:

Eine Kultur des Ansehens.

Kleider und Kleiderfarben in Laichingen 1750–1820. .... 19

Edwin Dillmann:

Schule als Lebenserfahrung.

Innenansichten einer Institution im 18. und frühen 19. Jahrhundert ..... 21

Joachim Eibach:

Gerüchte im Vormärz und März 1848 in Baden. .... 24

Richard Rottenburg:

„We have to do business as business is done!“.

Zur Aneignung formaler Organisation in einem westafrikanischen

Unternehmen. .... 26

### Forum

#### Literaturberichte

Eva Labouvie:

Wissenschaftliche Theorien – rituelle Praxis.

Annäherungen an die populäre Magie der frühen Neuzeit im Kontext

der Magie- und Aberglaubensforschung. .... 28

Jan Peters:

Mikrohistorie ökonomisch?

Bemerkungen zu Rainer Beck „Unterfinning.“

Ländliche Welt vor Anbruch der Moderne“. .... 30

## Film

*Irmgard Wilharm:*

„Volksschädling“ Wrobel und „Hitlerjunge Salomon“.

Das nationalsozialistische Deutschland im Film aus der Perspektive  
von Opfern. .... 313

## Ausstellung

*Thomas Schwark:*

Dinge als Quelle des Lebens.

Kulturgeschichtliche Überreste zwischen Zeugnischarakter  
und Attrappenfunktion. .... 322

## Aufsätze

### Die Ramingsteiner Bettlerhochzeit von 1688/89

Armut, Sexualität und Hexenpolitik in einem Salzburger  
Bergwerksort des 17. Jahrhunderts\*

von Norbert Schindler

„Wan ains khain Gelt nit hat,  
muß ains entrathen.“  
Margarethe Trattnerin

Es muß im Winter, vielleicht sogar im Fasching 1687/88 gewesen sein, als im Salzburger Bergwerksort Ramingstein eine Gruppe von Jugendlichen und dörflichen Außenseitern eine Scherzhochzeit abzuhalten beschloß<sup>1</sup>. Der Vater der 20jährigen Maria Trattnerin war verweist, und so war die Gelegenheit günstig, im Haus der Bergknappentochter das Fest stattfinden zu lassen. Selbstverständlich gebührte der Gastgeberin die Hauptrolle der Braut. Die „Praunmaidl“, die wie die meisten ihrer Gäste vom Betteln ihren kärglichen Lebensunterhalt bestritt, wurde in einer den offiziellen Verheiratsriten bis ins Detail nachempfundenen feierlichen Zeremonie, begleitet von einem üppigen Festmahl, Tanz und Geigenklängen, dem in bäuerlichen Diensten stehenden Joachim Grädenegger angetraut. Er war ein verarmtes, ins Bettlermilieu abgerutschtes Bergmannskind wie sie – gleich und gleich gesellt sich eben gern, und er war drei bis vier Jahre jünger als sie – Scherzheiraten spielten gerne mit solchen in der patriarchalen Kultur als grotesk empfundenen Diskrepanzen, damit die Teilnehmer etwas zum Lachen haben. Aber das Lachen über die offiziellen Riten sollte ihnen im Halse steckenbleiben. Zwei Jahre später war von ihnen – etwa ein Dutzend Festgäste mögen es gewesen sein – fast niemand mehr am Leben. Hingerichtet auf höchsttrichterlichen Befehl; am selben Tag, nämlich am 16. Dezember 1688 beugten die Spottbraut und der Bräutigam ihre Häupter unter das Fallbeil der Inquisition, und fast alle Hochzeitsgäste folgten ihnen<sup>2</sup>, wegen ihrer „so abscheulichen und erschrecklichen Missethaten der Khopf durch das Fallpeill abgeschlagen, hernach der Körper zu Staub und Aschen verprent und undter das

\* Für Hinweise und Kritik danke ich Rainer Beck, Helmut Bräuer, Ulrike Gleixner, Eva Labouvie, Michael Mitterauer und Helfried Valentinitz.

<sup>1</sup> Faschingshochzeiten erfreuten sich seit dem 17. und 18. Jahrhundert einer steigenden Popularität (Hans Moser, Die Geschichte der Fasnacht im Spiegel von Archivforschungen, in: Hermann Bausinger (Hg.), Fasnacht. Beiträge des Tübinger Arbeitskreises für Fasnachtsforschung, Tübingen 1964, 33 f.; Anton Dörrer, Tiroler Fasnacht innerhalb der alpenländischen Winter- und Vorfrühlingsbräuche, Wien 1949, 54; Hans Schuhladen, Faschingshochzeiten als Spielformen, in: Bayerisches Jahrbuch f. Volkskunde 1991, 61–101).

<sup>2</sup> Salzburger Landesarchiv (SLA), Malefizakten Pflege Moosham, Tamsweg Fach XXXIII, Akt 142, 28 u. 40. Der aus 75 Einzelstücken bestehende Akt 142 (im folgenden zitiert als: MA 142) enthält die gesamten, etwa 150 Folioseiten umfassenden Verhörprotokolle der Ramingsteiner Prozesse.