

Maren Lehmann

Mit Individualität rechnen

Karriere als Organisationsproblem

© Velbrück Wissenschaft 2011

Einleitung

Mit Individualität zu rechnen, heißt, mit der Organisation zu rechnen, der Strukturform der Schrift- und vor allem der Buchdruckgesellschaft. Um diese Komplikation geht es, wenn von Individualität die Rede ist: Individuum ist, wer mit sich rechnen lässt im Raum der bürokratisch beobachtenden, ihre Beobachtungen formalisiert registrierenden Organisation: in pädagogischen, wohltätigen, militärischen, polizeilichen Anstalten, in staatlichen Behörden und ökonomischen Betrieben. Sie alle betrachten den Menschen als auf dem Papier identifizierbare Einzelheit, die weiterer Nachfrage nicht bedarf, so sehr auch immer diese papierne Identifikation Nachfragen provozieren und auch forcieren kann: nach Seelen, Körpern, Psychen, nach dem Bewusstsein, der Persönlichkeit, den Motiven von Erleben und Handeln und vielem anderen. In der Beobachtung der Organisation – in ihrem Kalkül – wird jede Seele, jeder Körper, jedes Bewusstsein, jede Persönlichkeit, jedes Motiv zur nicht weiter zu differenzierenden, minimalkompakten Einzelheit, zu einem – im Wortsinne – *calculus*, einem Rechenstein: einem *individuum*. Jedem anderen Beobachter – nicht zuletzt dem Bewusstsein, mit dem hier gerechnet wird, vor allem aber einer Vielzahl kommunikativer Beobachter im sozialen Raum der Gesellschaft: in der vormodernen Gesellschaft vor allem den Ständen, in der modernen Gesellschaft dann vor allem den Familien – ist deutlich, dass diese Individualisierung ein Kalkül mit Verwechslungen ist. Denn die Organisation rechnet mit Individualität, als gäbe es sie wirklich, als käme es gar nicht an auf Geburt und Stand, Taufe und Bekenntnis, Verstand und Gefühl, als sei das alles hinreichend bezeichnet mit einem einzigen Terminus. Ihr Kalkül rechnet mit Konfusionen der Sozialordnung, er verunsichert jeden Status und jede Herkunft und jede Sicherheit und jede Selbstverständlichkeit. Kein Zufall also, dass er zunächst an Illegitimen, Elenden und Gescheiterten improvisiert wird. Kein Zufall auch, dass er bald schon als Möglichkeit in Betracht kommt, zu scheitern und trotzdem im Raum der Ordnung zu bleiben.

Das Individuum ist ein *calculus*, wenn und weil es im Kalkül mit der Seele, dem Bewusstsein, dem Körper, der Person identifiziert werden kann. Gelingt das, braucht im Kalkül nicht mehr nach Seele, Bewusstsein, Körper, Person gefragt zu werden; die Bezeichnung *Individuum* genügt, um all diese Referenzen wachzuhalten und zugleich zu

ignorieren. Folglich lässt sich überall (auch in der Organisation selbst) auf diese igno-
rante Verwechslung hinweisen, und folglich lassen sich an ihrer Stelle Unterscheidun-
gen einführen, die die Unverwechselbarkeit der Seele, des Körpers, des Bewusstseins,
der Persönlichkeit betonen, um Individualität statt dessen als Bezeichnung von Un-
verwechselbarkeit herausstellen zu können. Aber diese Auszeichnung des Individuums
im Medium der Kommunikation findet eben im formal-nüchternen Kalkül der Organi-
sation statt, in seinem Kontext, in einem sehr genau zu nehmenden Sinne also *an der
Stelle* der Verwechslung, mit der die Organisation unter dem Namen des Individuums
rechnet. Der folgende Text interessiert sich für nichts als diese Stelle. Nach der Unver-
wechselbarkeit des Individuums im Medium der Seele, des Bewusstseins und des Kör-
pers fragt er nicht, nach dem Menschen fragt er also ebenfalls nicht, und nach der Un-
verwechselbarkeit des Individuums im Medium der Kommunikation – nach Status,
Rolle, Person und Persönlichkeit – fragt er nur im Kontext der Organisation selbst. Die
Karriere ist jene Variante der Unverwechselbarkeit des Individuums, die die Organi-
sation errechnet, wenn und indem sie ihren Individualitätskalkül rekursiv wiederholt,
Verwechslung in Verwechslung webt. Die Karriere ist demnach nichts als eine Form
der rekursiven Verwechslung des Individuums mit sich selbst im Kontext der Organi-
sation. Sie ist eine Individualitätsform, die außerhalb dieses Kalküls völlig unverständ-
lich ist und ihre Attraktivität allenfalls aus dieser Unverständlichkeit selbst zieht. Es
gibt jenseits der Organisation eben nichts, womit die Karriere zu verwechseln wäre,
nichts als andere kommunikativ mögliche Individualitätsformen, und mit denen wird
sie dann tatsächlich verwechselt: mit besonderen Seelen, Bewusstseinen, Körpern, Per-
sönlichkeiten.

Die Versuchung ist deshalb groß, die Karriere als Kippfigur zwischen Hoch- und Ge-
ringschätzung von Personen angesichts der ihnen zugeschriebenen Erfolge und Mis-
serfolge im *survival of the fittest* diesseits der Grenzen hierarchisch-arbeitsteiliger
Ordnungen – im Beruf – zu schildern. Eine solche Beschreibung könnte sich plausibel
speisen aus einem Interesse an beispielhaften Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten
höchstpersönlicher Lebensläufe wie auch aus einem Interesse an Regeln und Rezepten
für den Umgang mit Erfolg und Misserfolg, und zahlreiche Schriften zur Karriere ver-
fahren so. Es wird sich dennoch in diesem Text kein Beispiel und kein Muster gelunge-
nen oder misslungenen Lebens finden – nicht einmal so sehr aus Gründen methodisch
sicherlich gebotener Vermeidung von generalisierenden Moralisierungen und analogi-
schen Kurzschlüssen als vielmehr aus Gründen der Unsicherheit und deshalb Vorsicht
dem zu beschreibenden Problem gegenüber. Die Verknüpfung von Integrität, Beruf
und Erfolg zur Karriere liegt zwar nahe. Sie ist aber gerade deswegen auch prekär;
denn sie ignoriert, dass Misserfolge viel stärker individualisieren als Erfolge, weil diese
vergemeinschaftet, jene aber externalisiert werden. Sie bleibt daher blind für die desin-
tegrativen Aspekte der Karriere und kann nicht würdigen, dass die variantenreichen
Formen individuellen Überlebens in sozialen Ordnungen von diesen Ordnungen selbst
nicht zwingend als achtbar angesehen werden – und dennoch als Erfolge zugerechnet
werden und zu Karrieren führen können, weil sie mit der Übernahme des Misserfolgs-

risikos einhergehen. Karrieren plausibilisieren viel eher die Verdrehung von Misserfolgen zu Erfolgen und von suspektem zu respektablem Verhalten als jene schlichte Aneinanderreihung von Erfolgen im Rahmen vorbildhafter Integration von Gewissenhaftigkeit, Gehorsam und Kompetenz, die im Begriff des Berufs immer zugleich gefeiert und verachtet wird. In jeder rigiden Ordnung, in Organisationen zumal, ist das Überleben der Ernst des Ertragens der Konfusionen, in die die Organisation jeden stürzt, den sie beobachtet; mit Erving Goffman: der Witz des ›Unterlebenden‹. Das heißt: Die Karriere ist die Ironie des Berufs.

Vorsicht ist auch angebracht gegenüber der vielleicht sogar noch näher liegenden Verknüpfung von Desintegrität und Projektmacherei mittels deren Übersetzung in Unruhe, Kreativität und Riskanz, um Erfolge und Misserfolge im *survival of the fittest* jenseits der Grenzen hierarchisch-arbeitsteiliger Ordnungen – ›am Markt‹ und ›in den Medien‹ – beschreiben zu können. Denn beides – Märkte wie Medien – sind Varianten der erwähnten Besetzung jener Stelle, mit der die Organisation rechnet, also Profite gerade der Beobachtungsform, von der sie sich abzusetzen versuchen. Das könnte der Grund dafür sein, dass Reputations- und Prominenzkarrieren in der Regel eher mit netzwerktheoretischen (z. B. im Rahmen der Unterscheidung von Markt und Hierarchie) als mit organisationstheoretischen Mitteln beschrieben werden. Eine normative Vorprägung des Individuums, also ein wörtlich zu nehmender Ordnungssinn, eine Sensibilität für das Mögliche – sei es im Rationalitätsvertrauen des *homo oeconomicus* einschließlich des Projektmakers und des Unternehmers oder des vernünftigen Subjekts, sei es im Rationalitätsmisstrauen, ja Wahnsinn des Genies – muss hier freilich sehr viel stärker vorausgesetzt werden, als dies im Konzept formaler Organisation erforderlich ist. In formalen Organisationen ist Ignoranz ein geringeres Problem als in der Gesellschaft, so sehr die Gesellschaft die Organisation intern und extern umgibt; auch von der Gesellschaft kann sich die Organisation durch Ignoranz gegenüber diesem kontextuellen Problem unterscheiden, durch Ignoranz gegenüber überall immer wieder auftretenden nichtignorablen Problemen. Es mag möglich sein, sich von dieser Ignoranz zu unterscheiden und daraus seine besondere individuelle Unverwechselbarkeit zu gewinnen. Aber der Aufwand ist enorm. Karrieren ergeben sich dann aus Selbstbehauptungen in einem fluiden Spiel der Kräfte freier Individuen (der um die Möglichkeit des Verschwindens und der Auflösung ringenden Seelen, der um Authentizität ringenden Bewusstseine, der um Gesundheit ringenden Körper, der um autonome Moralität ringenden Persönlichkeiten), dem die Organisation als rigider, hinderliche Integrationen inszenierender Gegner und als Versuchung (zur Resignation, zur Ruhe, zur Hingabe) vor Augen steht. Das passt zwar in eine Tradition, die die Organisation als Machtapparat und Aktenmaschinerie kritisiert, um nicht zuletzt staatliche Interventionen in unternehmerisches Handeln oder ökonomische Einschränkungen künstlerischen Handelns abzuweisen. Aber dieselbe Tradition missversteht im Zuge dessen die Organisation auch als bloßes Werkzeug zur Disziplinierung sowohl individueller Freiheit als auch unternehmerischen Handelns. Sie tendiert überdies dazu, dieser Organisation die aus dem fluiden Spiel Herausgefallenen einschließlich derer zu

überantworten, die der Aufwand in der Auseinandersetzung mit der Organisation verschlissen hat – die langweiligen Angestellten und tranquilen Alten ebenso wie die sich langweilenden Kinder oder die nie nüchternen Elenden. Schließlich produziert sie das Zerrbild, bei organisationalen Laufbahnen handele es sich um hospitalisierende Lebenslagen. Das ›Individuum am Platz‹ kann dann als unbeweglich diskreditiert und die *Festanstellung* doch zugleich als notwendiger Abstell- und Ruheraum der Unbeweglichen und Erschöpften geschätzt werden. Die Karriere aber wird zu einem nobilitierenden Etikett jener, die dies nicht nur überlebt, sondern sich ihm auch erfolgreich entzogen oder in Auseinandersetzung mit der Organisation obsiegt haben. Selten wird die Tatsache, dass Karrieren kalkulierte Konfusionen im Kontext der Organisation sind, so deutlich wie hier.

Denn gerade ein solches Vorgehen zieht zwar jeden Verdacht, mit ihm aber auch jede genuine Handlungschance (obwohl doch gerade die zugestanden werden soll!) vom Individuum ab und legt ihn auf die Organisation; es privilegiert die Karriere in locker integrierten gegenüber jener in rigide integrierten sozialen Ordnungen (oder auch den Lebenslauf gegenüber der Laufbahn) und ergibt doch nichts als deren Spiegelbild. Es kann einerseits die wahrscheinliche Möglichkeit nicht würdigen, dass erfolgreiche Selbstbehauptung in Märkten und Medien Anlass und stabilisierendes Moment von Organisationsbildungen wird. Immerhin könnte es annehmen, dass Karrieren fortgesetzte Distanzierungen von den eigenen Erfolgen voraussetzen, weil es darauf ankäme, die organisationale Hospitalisierung zu vermeiden, was schließlich auch für die Karriere im Kontext des Berufs unabdingbar ist, dort aber im Rahmen der Organisationen geleistet wird. Es setzt andererseits auf Professionalität, Reputation und Flexibilität, berücksichtigt aber kaum, dass das erste ein Äquivalent ist der Gewissenhaftigkeit (mithin nicht nur der Regelkenntnis, sondern auch der Regeltreue, verknüpft im traditionellen Sinn von Kompetenz), das zweite ein Äquivalent der Integrität (mithin des erwähnten Ordnungssinns, der Sensibilität für das Mögliche, nobilitiert im Medium der Anerkennung) und das dritte ein Äquivalent des Gehorsams (denn Flexibilität ist erwartungskonforme Beweglichkeit, getragen von Duldungsbereitschaft). Vielleicht lässt sich immerhin sagen: Dieses emphatisch-individualisierende, bürokratiekritische Vorgehen spielt Intelligenz (deren Raum die Gesellschaft ist) gegen Arbeit (deren Raum die Organisation ist) aus. Insoweit wird hier suspekt, was in Organisationen respektabel ist, und respektabel, was in Organisationen suspekt ist. Am *Begriff* der Karriere ändert sich durch diesen Seitenwechsel nichts. Tatsächlich – also: an der *Empirie* der Karriere – ändert sich jedoch alles. Denn mit der Rigidität der Ordnung und ihren Disziplinierungen schwindet die Chance auf Subversivität. Die Überlebensstrategien in fest gefügten Ordnungen verlieren außerhalb dieser Ordnungen ihren Witz – das zeigen sowohl die Debatten um die modernen Eliten als auch die Debatten um die modernen Elenden, deren beider Karriereproblem in einem Überleben ohne Unterleben zu bestehen scheint. Das freie Spiel der Kräfte wird so zu einer Konkurrenz um die Rückgewinnung der Subversionschance (und diese Konkurrenz findet unter verschärften Bedingungen statt, wenn mit einem Hospitalisierungsrisiko gerechnet wird). Die Prekari-

tät solcher Lebensführung wird im Begriff des Unternehmers, des *self-made man* oder des Künstlers als den Erben des Projektmakers und des Genies und der eruptiven Energie der *industriellen Armee* des Proletariats als dem Erben der so gesichtslosen wie flüchtigen Rekruten- und Zöglingseelen wiederum so sehr gefeiert, wie die Borniertheit des Angestellten und die Trägheit des Insassen als den Erben der Standespersonen verachtet wird.

Schon diese beiden komplementären Vorbehalte gegenüber der Interpretation der Karriere als personalisierte Erfolgsgeschichte im Beruf einerseits oder als Nobilitierung einer brauchbaren Undiszipliniertheit andererseits können vielleicht zeigen, warum in der Eingangsthese behauptet wird, die Individualität des Individuums sei eine Komplikation, die sich aus dem Kalkül der Organisation mit einer Verwechslung ergibt, und warum darüber hinaus behauptet wird, Karrieren seien Versuche, diese Komplikation zur Chance auf Unverwechselbarkeit zu verdrehen. Ich versuche auf diese Weise, einen Begriffsentwurf zu finden, der mir die Arbeit am Begriff erlaubt, ohne die deduktive oder induktive Exerzierung eines bestimmten schon festgelegten Begriffs an einer Reihe von Beispielen oder Belegen zu verlangen. Die Stelle, mit der der organisationale Kalkül rechnet, indem er sie als Individuum bezeichnet und in ignorante, nämlich eigene und eigensinnige Unterscheidungen übersetzt, muss auch die Stelle sein, aus der sich der gesuchte Begriff errechnet. Auch der gesuchte Begriff könnte seine Klarheit aus einer Konfusion beziehen, und der Sinn dieses Textes ist vielleicht einfach der, diese Konfusion so genau – und das heißt einerseits: so offen, es heißt aber andererseits auch: so exklusiv – wie möglich zu definieren. Die geschilderten Vorbehalte gegenüber einer Begriffsbestimmung im Horizont des Berufserfolgs einerseits und im Horizont der unternehmerischen Selbstbehauptung andererseits machen deutlich, dass es nicht einfach nur um die Suche nach einer beantwortbaren Frage geht, sondern um die Suche nach einem auf Seiten der Theorie und auf Seiten ihres Gegenstandes reproduzierbaren Problem. Es ist nicht kokett, wenn Heinz von Foerster die Qualität eines Konzeptes danach zu bemessen vorschlägt, wie der Raum möglicher Fragen dadurch eingeschränkt und ob er durch diese Einschränkung zugleich auch ausgedehnt wird, und wenn er diesen Vorschlag ungewöhnlich ernsthaft, ja pathetisch als »ethischen Imperativ« bezeichnet. Der Organisation wird in den beiden geschilderten Varianten jeweils sowohl zu viel als auch zu wenig zugetraut, sie wird beide Male zugleich überschätzt und unterschätzt, und beide Male im Kontext der Problematisierung keineswegs der Karriere und schon gar nicht des Rechnens mit Individualität, sondern im Kontext einer Selbstverständlichkeit namens Individualität. Überraschend ist die weitgehende Blindheit dafür, dass der normativ hochgeschätzte Wert der Gleichheit (und nicht der Ungleichheit) im Medium der Individualität durch nichts anderes als das formale Rechnen der Organisation gewährleistet wird: Als *calculi* sind Individuen perfekt gleich. Nicht zuletzt das legt den Versuch nahe, die Frage nach der Form der Individualität im Kalkül der Organisation zu suchen und davon auszugehen, dass die kalkulierte Verwechselbarkeit des Individuums die Voraussetzung seiner Unverwechselbarkeit ist.

Mit dieser Formulierung des Problems als rekursives Rechnen eines Beobachters – der Organisation – mit seinen Beobachtungen ist die Differenz angezeigt, in der sich die Arbeit am Begriff theoretisch zu behaupten haben wird: die Differenz der Theorie sozialer, das heißt sich selbst unterscheidender Systeme (hier vertreten durch Niklas Luhmann) und der Theorie sozialer, das heißt sich selbst kontrollierender Netzwerke (hier vertreten durch Harrison C. White), zu der als deren Drittes die Kybernetik zweiter Ordnung als Theorie rechnender Formen (hier vertreten durch Heinz von Foerster, Gotthard Günther und George Spencer Brown) kommen muss. Denn nur letztere hat bisher das Problem ernst nehmen können, dass ein Kalkül, der rechnet, eben nicht mit seinen Beobachtern rechnet, sondern mit seinen Beobachtungen: mit Unterscheidungen, die er selbst trifft und die er selbst – hier: als Individuum – indiziert.

Die Theorie sozialer Systeme vermag ebenso wie die Netzwerktheorie die Frage nach der Beobachtung als einem Kalkül soziologisch zu operationalisieren (als Kommunikation bzw. als Handlung). Beide erlauben es, diese Operationalisierung indifferent zu halten gegenüber der Unterscheidung von Identifikation und Verwechslung, denn beide sind selbst – auf je eigene Weise – Kalküle mit dem Nichtwissen, der bestimmbaren Unbestimmtheit des Individuums. Allerdings fordern auch beide dazu auf, in dieser Unterscheidung eine Präferenz für die Identifikation zu pflegen – sei es, im Falle der Systemtheorie, für die Identifikation im Medium von Differenzen, sei es, im Falle der Netzwerktheorie, im Medium von Beziehungen. Das macht beide, wie angedeutet, individualitätstheoretisch interessant. Aber es verfehlt oder verdeckt zumindest auch, wonach – der gegebenen These nach – zu suchen ist: die jeder Identifikation zugrundeliegende und für den Kalkül mit Identifikationen deshalb konstitutive Verwechslung der identifizierenden Differenz mit ihrer indizierten Einheit. Diese Verwechslung ist der *calculus*. System- und Netzwerktheorie rechnen mit dem Individuum, als läge ihm nicht eine Unterscheidung zugrunde, die es in Form seiner Bezeichnung zwar verkörpert und anschlussfähig darstellt (es ist in praktisch allen gegebenen Gesellschaftstheorien erstaunlich fraglos klar, was gemeint ist, wenn vom Individuum die Rede ist), die aber weder im System noch im Netz darzustellen oder unterzubringen ist und die dennoch – darauf kommt es hier an – als indizierte Unterscheidung eine Beobachtung des Systems und des Netzes ist. Das Individuum ist nicht *Teil* des Systems (und nicht Teil seiner Umwelt), es ist auch nicht Teil des Netzwerks, aber es ist doch definitiv *Form* des Systems und des Netzes. Am ehesten trifft vielleicht Nietzsches Bemerkung das Problem, »in der Moral behandel[e] sich der Mensch nicht als *individuum*, sondern als *dividuum*« – denn ›in der Morak‹ ist er als Seele, Bewusstsein, Körper, Person angesprochen, als anerkennungsfähige, -bedürftige, -pflichtige Besonderheit. Das *dividuum* ist so unverwechselbar, wie das *individuum* verwechselbar ist, weil das *dividuum* eine Form des Sozialen (mag diese als Ordnung oder als Unordnung aufgefasst und den Varianten des *dividuums* – wieder: Seele, Bewusstsein, Körper, Person – Ruhe oder Unruhe zugestanden werden), das *individuum* aber eine Form der Kommunikation ist. Dieses Problem ist soziologisch bisher nicht beschreibbar. Die Suchbewegung, die dieser Text unternimmt und vorstellt, geht deshalb aus auf historische *preadaptive advan-*

ces des organisationalen Rechnens einerseits und theoretisch-soziologische *preadaptive advances* des Unterscheidens von Ordnung und Operation oder von Gesellschaft (einschließlich Organisation) und Kommunikation andererseits.

Als Form der Kommunikation kann das Rechnen mit Individualität nur mittels theoretischer Konzepte verstanden werden, die mit selbstreferentiellen Begriffen arbeiten und für die Selbstreferenz sogar der grundlegende Begriff ist. Das bringt die *2nd order cybernetics* ins Spiel. Denn Selbstreferenz bringt das Problem der Verwechslung und mit ihm das Problem der Form und das Problem des Kalküls auf den Begriff. Die Form ist ein *selbstreferentieller* Kalkül; nur deshalb kann er mit Unterscheidungen als Verwechslungen rechnen und ist nicht angewiesen auf Unterscheidungen als Identifikationen. Er bezieht sich, worauf auch immer er sich bezieht, was auch immer er beobachtet, wen auch immer er bezeichnet, operativ auf sich selbst. Er nimmt, was er beobachtet und wen er bezeichnet, als Variante seiner selbst hin – unzweifelhaft eine Verwechslung – und rechnet auf diese Weise damit. (Heinz von Foerster nennt solches Rechnen daher »[Eigen-]Verhalten«; in Abwandlung der soziologisch vertrauten Überlegung Max Webers heißt das: Handeln kann nur dann sinnhaft auf das Handeln anderer – zu denen der Handelnde selbst gehören mag – bezogen und deshalb sozial definiert sein, wenn es zugleich Sich-Verhalten im Medium des Sinns – Eigensinn – und deshalb kommunikativ definiert ist.) Diese Überlegung führt Niklas Luhmann zur Umstellung des Strukturfunktionalismus Parsons' – der als Präferenz für das Soziale vor dem Kommunikativen bzw. als Präferenz für das Bestimmt-Unverwechselbare gegenüber dem Unbestimmt-Verwechselbaren verstanden werden kann – auf eine funktionale Kommunikationstheorie, die diese Präferenzen dreht. Die Funktion bezeichnet bei Luhmann nichts anderes als einen Kalkül mit Unbestimmtheit, und er begründet das einerseits über die Phänomenologie des Sinns bei Edmund Husserl, andererseits über die Ontologie der Negativität (daher: die »cybernetic ontology«) bei Gotthard Günther. Später kommen ergänzend Warren McCullochs Begriff der Heterarchie, Heinz von Foersters Begriff der Rekursivität und George Spencer Browns Begriff der Form hinzu, und vermutlich hat Luhmann auch Maturanas Begriff der Autopoiesis und Heiders Begriff des Mediums in dieser Absicht auf eine funktionale Theorie der Kommunikation hinzugezogen. Mit diesem Kontext wird sich daher dieser Text in verschiedenen Hinsichten beschäftigen. Aber er wird den Unbestimmtheitskalkül der Kommunikation unter dem Begriff der Form und nicht des Systems zu beschreiben versuchen (und dabei nicht zuletzt daran erinnern, dass gerade der Begriff der Organisation auf der Seite der Form mindestens ebenso sehr zu suchen ist wie auf der Seite des Systems, wofür – um dies vorwegzunehmen – historische Indizien übrigens eher sprechen als theoretische Vorschläge), um nicht unversehens in die Parsonssche Agilität zurückzugeraten. Es geht, darin liegt sicherlich die hauptsächliche Schwierigkeit dieses Vorhabens, nicht um Personalität, sondern um Individualität, und es geht um Organisation als Form kommunikativen Rechnens, nicht nur als (Mitgliedschafts-)Form der Sozialordnung. Das Individuum ist nichts als das, womit es kommunikativ verwechselt wird.

Zu beschreiben und vielleicht in einigen Andeutungen sogar zu erklären ist, wie sich daraus unverwechselbare Bestimmungen errechnen.

Dabei kann hingenommen werden, dass die soziologische Literatur weithin von drei gleichzeitigen Beobachtern ausgeht und alle drei zwar sozial positiv bestimmt, die Frage nach der Unbestimmtheit dieser Bestimmung – im Text ist vielfach von ihrer Negativität die Rede – und damit die Frage nach ihrer kommunikativen Form aber nicht stellt: Das Individuum wird zumeist über Zurechnung definiert, also immer personalisiert dargestellt; die Gesellschaft wird als soziale Ordnung definiert, also als positionaler Raum aufgefasst; und die Organisation wird entweder instrumentell (Bürokratie, Zielerreichung, Rationalisierung) oder strukturell (Hierarchie, Arbeitsteilung, Mitgliedschaft, Exklusivität) als Zweitentwurf dieser Ordnung in der Ordnung verstanden. Die Kybernetik zumindest in ihren genannten Varianten vermag die Gleichzeitigkeit dieser drei Beobachter als formale Gleichrangigkeit zu definieren, d. h. die Positionenordnung auf eine zirkuläre Stellenordnung zurückzunehmen und auf der Grundlage dieser Zurücknahme einen Kalkül zu entwickeln, in dem *jede* der drei Stellen zum variierenden Joker der Differenz der jeweils anderen beiden Stellen werden kann – nicht nur der klarsichtige *homo oeconomicus*, nicht nur die nüchtern ihre Programme exerzierende Organisation und nicht nur die jeden Irrsinn normalisierende Gesellschaft. In Form dieser Gleichrangigkeit und Gleichzeitigkeit von Jokerpositionen (Stellen) nimmt diese Kybernetik auch das Unverwechselbarkeits- auf ein Verwechselbarkeitsproblem zurück. Michel Serres, der das sehr hellsichtig anhand einer Vielzahl kulturgeschichtlicher Materialien beschrieben hat, definiert schon die Position des Jokers als Verwechslung: Es sei nämlich stets unentscheidbar, ob ein Beobachter, den man als in sich bedeutungslosen und deshalb externalisierbaren Joker in Anspruch genommen hatte (als Dealer, als Vermittler, als Berater, als ›Banker‹), nicht unbemerkterweise ein Mitbewohner sei, ein Parasit. In jeder Position, die zur Stelle abgekühlt wird, ist die Differenz von Joker und Parasit als Unentscheidbarkeit präsent. Die Karriere semantik zeigt in ihrer immer zwischen Hochschätzung und Geringschätzung oszillierenden Form sehr deutlich, was damit gemeint ist: Das Individuum ist immer verdächtig, weil mit ihm als einem Beobachter gerechnet wird, der Mitbewohner und trotzdem nicht festzulegen ist. Derselbe Verdacht kann, wie beschrieben, auf die Organisation als einem Beobachter gelegt werden, der die vermeintlich selbstverständliche Bindung von Individuum und Gesellschaft mit Unwahrscheinlichkeiten durchsetzt und das Individuum wie die Gesellschaft durch die Chancen korrumpiert, die er anbietet. Schließlich kann auch die Gesellschaft als selbstkonservierende Ordnung unter Verdacht gestellt werden, die mit dem Verweis auf Sicherheiten und Gemeinsamkeiten die Beweglichkeit von Individuen im Umgang mit Organisationen lähmt.

Das Problem der Karriere im Kontext organisationalen Rechnens mit Individualität könnte gerade in dieser gleichrangigen Chance auf eine Joker- und Parasitenrolle bestehen. Das rettet die Arbeit am Begriff – zumindest wäre das zu hoffen – vom sofortigen Sturz in die Fallen der Moral, weil es davon entlastet, jeweils nur einen der drei Beobachter einem exklusiven Verdacht auszusetzen (also z. B. das Individuum als hin-

tersinnigen Vagabunden zu diskreditieren, die Organisation als tumbe Bürokratie abzukanzeln, die Gesellschaft als kalte Abwesenheit von Gemeinschaft zu beklagen). Weder Rahmung noch Besetzung der drei Stellen brauchen überdeterminiert zu werden; die Stellen können unbestimmt bleiben, solange nur jede der drei in der Dreistelligkeit ihrer selbst definiert werden kann. Die soziologische Annahme dreier sozial bestimmter (und nicht unbestimmter) Beobachter ist dadurch immer noch bestätigt, aber deren Bestimmungen ergeben sich aus der Dreistelligkeit selbst (und nicht: die Dreistelligkeit aus der Bestimmtheit ihrer drei Komponenten, denn dann ergäbe sich ein nicht-selbstreferentieller Strukturbegriff). Sie wird zirkulär formuliert, als Selbstreferenz eines dreistelligen Kalküls. Folglich kann angenommen werden: Wenn die drei Stellen dieses Kalküls als x , y , z bezeichnet werden und jedes dadurch beschrieben ist, dass es als Drittes der Differenz der beiden jeweils anderen fungiert ($x = x [y, z]$; $y = y [x, z]$; $z = z [x, y]$), dann kommt in diesem Kalkül jede Stelle in der Definition ihrer je anderen Stellen vor und kann folglich im Kalkül auch mit jeder dieser anderen Stellen verwechselt werden – obwohl doch jede von ihren jeweiligen Anderen für sich denkbar und sichtbar deutlich unterschieden ist; in ein und derselben Rechnung sind demnach drei Varianten desselben Jokers aktiv. Auf solchen momentanen Verwechslungschancen fußt die Beweglichkeit von Individuen, die im Karrierebegriff beschrieben wird: Ein Aspekt, eine Idee, eine Möglichkeit meiner selbst kommt in meiner Nachbarschaft vor, und an der Stelle dieses Vorkommens kann ich mich folglich ebenso einzurichten versuchen wie an meinem gegenwärtigen Platz, der ja auch nur einen Aspekt, eine Idee, eine Möglichkeit meiner selbst erfasst. In einem solchen Rechenprozess kann keine Individuum-Stelle-Identifikation über den Moment hinaus stabil bleiben. Läuft der Kalkül, kostet er (mit Harrison C. White) alle Beteiligten die Sicherheit ihrer Identität und bringt zugleich allen Beteiligten die Chance des Spiels mit ihrer Identität; oder (mit Talcott Parsons): Erfolge sind nur durch Einschränkung von Freiheitsgraden möglich, was jede Form sozialer Anpassung zu einem Problem kommunikativer Latenzen macht – auch Integration ist ein Kalkül mit Verwechslungen, weswegen der normativ interessierte Parsons sowohl ihn als auch die Lagen, die er errechnet, als *commitments* bezeichnet, oder, vielleicht noch treffender im hier gesuchten Sinne: als *institutions*, als Einrichtung von Verknüpfungen von »a social system and its relation to its situation – including the rest of society«. Tatsächlich wird (mit Niklas Luhmann) »alles [] kontingent, wenn das, was beobachtet wird, davon abhängt, wer beobachtet wird.« Denn wer beobachtet wird, wird verwechselt und kann in diesen Verwechslungen als den Möglichkeitsräumen seiner selbst spielen – dafür gibt es eine Vielzahl reizvoller historischer Beispiele, das schönste vielleicht die *Narrensynoden* Peters des Großen, das dramatischste vielleicht Lenins *Partei ohne Mitglieder*. Wer nicht verwechselt wird, dem stellt sich auch die Frage nach seiner Identität (wir hatten aufgezählt: nach Seele, Bewusstsein, Körper, Persönlichkeit) nicht. Die soziale Lage des Individuums wird durch diesen Kalkül zu einer Unentscheidbarkeit, die es selbst entscheiden kann, die es aber dem Kalkül nicht entziehen kann und auch nicht entziehen will, weil es

eben mit dem Gewinn des Spiels, der Identität als Chance, zu rechnen lernt. Darin – in der Form der Kommunikation – liegt die disziplinierende Kraft des Kalküls.

Eine solche unentscheidbare Frage, die ein Dritter mit allem Mut zur Rigidität entscheiden kann, solange er die Intelligenz aufbringt, ihre prinzipielle Unentscheidbarkeit hinzunehmen, betrifft die klassische soziologische Frage nach dem Verhältnis von Individuum und Gesellschaft. Die Organisation war immer als ausgeschlossener, nicht als eingeschlossener Dritter dieser Unterscheidung betrachtet worden, der diese Unentscheidbarkeit für sich entscheidet und damit die Position des Individuums wie die Ordnung der Gesellschaft laufend und unwiederbringlich verändert. Sie in den Rang eines Gleichen (also formal Verwechselbaren, prinzipiell jedoch weder Privilegierten noch Diskreditierten, weder Respektablen noch Suspekten) neben Individuum und Gesellschaft gehoben, die mittlerweile ebenfalls klassische erwähnte Dreistelligkeit etabliert, sowohl den Begriff des Individuums als auch den Begriff der Gesellschaft dadurch bis auf die Temperatur der Formalität abgekühlt und (das ist vielleicht das Wichtigste, wiewohl es das am seltenste Bemerkte ist) der Organisation damit in aller Deutlichkeit ihre Grenzen gewiesen zu haben, ist das Verdienst Niklas Luhmanns. Er war es auch, der – die Bemühungen der Chicago-School um einen sozialisations- und damit gesellschaftstheoretischen Karrierebegriff aufgreifend – die Karriere zum Problem einer Organisationstheorie gemacht hat, die sich selbst als Gesellschaftstheorie versteht. Den Begriffsvorschlägen, die in diesem Zusammenhang entstanden sind, ist die vorliegende Arbeit verpflichtet, denn sie arbeiten nicht nur mit der Differenz von Organisation und Gesellschaft als einer Form kommunikativen Rechnens, sondern nehmen auch das Individuum als das Dritte dieser Differenz und damit als eine Form der Kommunikation ernst, ohne jedoch zu behaupten (und ohne angesichts dieser Konstruktion behaupten zu können), dass das Individuum deswegen auch Kompositum oder Partikel der Gesellschaft oder der Organisation sei.

Daraus ergibt sich nicht nur das taktvollste und respektvollste Individualitätskonzept, das die Soziologie überhaupt zu bieten hat, sondern auch die schärfste Organisationskritik (so sehr auch immer es mit Max Webers Bürokratiekritik, in dieser Hinsicht seinem großen Vorläufer, das Missgeschick teilt, für eine Apologie gehalten zu werden). Selbst mit den materialreichen Studien Michel Foucaults, mit dessen Philosophie die Theorie Luhmanns im Übrigen kaum zu verrechnen ist, verbindet Luhmanns Organisationstheorie die Überlegung, Individualität sei ein Produkt des Versuchs, den Menschen als Individuum zu deklarieren, um ihn in Sozialräume einschließen, ihm aber zugleich den Einfluss auf deren Gestalt entziehen zu können – ein ordnungspolitischer, disziplinarischer Trick eines allmählich »mit Organisationen durchsetzten Zeitalter[s]«. Luhmanns Theorie verliert nur angesichts des Umstands, dass die Disziplinierung der Eingeschlossenen ein Grenzmanagement erfordert, das unablässig an die Möglichkeit der Nichtdisziplinierbarkeit dieser Eingeschlossenen erinnert und diese Möglichkeit zudem als Arbeitsgrundlage seiner selbst notorisch reproduziert, jeden Fatalismus und gewinnt eine Ironie, von der nicht zuletzt sein Karrierebegriff profitiert. Die Organisation wird auf diese Weise zu einer Form der Verwaltung des Wahn-

sinns, die schon Erving Goffman veranlasst hatte, von »socially crazy places« zu sprechen. Auch Goffman entwickelt daraus einen ironischen Karrierebegriff, dessen Pointe die Beschreibung eines Netzes von »any social strand« ist, da schließlich jedes Verweilen an solchen Orten eine Einsozialisation in einen Wahnsinn bedeute, dem nur durch laufendes Verrücken der eigenen Position zu entkommen ist. Dieser Wahnsinn ist – wie Luhmann nachweisen konnte – der Wahnsinn einer spezifischen kommunikativen Form, eben der Dreistelligkeit von Individuum, Organisation und Gesellschaft oder (näher noch am Konzept der vorliegenden Arbeit, wenn auch weiter entfernt von einem spezifisch soziologischen, auf soziale Identifikation von Unverwechselbarkeit ausgehenden Konzept) des Rechnens mit Individualität im Rahmen eines Kalküls mit Verwechslungen. Eine solche Form, ein solcher Kalkül führt ganz unvermeidlich zum ständigen Verrücktwerden jeder Festlegung.

Für die quasihistorischen Skizzen, mit denen diese Arbeit beginnt, gilt deshalb die Annahme: Wenn die drei Stellen des Individuums, der Organisation und der Gesellschaft identifiziert werden können – ganz gleich zunächst, wie diese dann im Einzelnen besetzt und untersetzt sind, ganz gleich also auch, ob beispielsweise die Position der Organisation auch bereits als »Organisation« bezeichnet ist –, dann dreht sich die fragliche Kommunikation um Individualität, und dann ist davon auszugehen, dass jede dieser Identifikationen auf Verwechslungen beruht. Zu fragen ist, welche Unterscheidungen dem zugrunde liegen, und zu fragen ist, wie diese Unterscheidungen als Unterscheidungen fruchtbar werden für die Errechnung von Unverwechselbarkeit im Medium der Verwechslung, für die Errechnung von Identität im Medium der Differenz. Diese Studien haben den Zweck herauszufinden, ob neben der formalen Gleichrangigkeit der drei Positionen im Individualitätskalkül auch von einer empirischen Gleichwahrscheinlichkeit dieser drei ausgegangen werden kann – oder ob (und wenn ja, wie) sich einer der drei gegenüber den anderen durchsetzt und sich als dominanter Joker des Kalküls etabliert. Der Titel, den ich dem Text schließlich gegeben habe, nimmt das Ergebnis dieser Studien vorweg, wenn er das Problem des Rechnens mit Individualität ein Organisationsproblem nennt (und gibt der klassischen Soziologie insoweit recht, auch der systemtheoretischen Soziologie, die die Dominanz der Organisation begründet über ein Entscheidungsprivileg, das die funktionalen Unentscheidbarkeiten der Gesellschaft handhabbar macht, und über ein Adressabilitätsprivileg, das die Organisation mit dem Individuum teilt). Dennoch nennt er es nur im Untertitel. Denn die im ersten Satz formulierte Behauptung, das Individuum der Gesellschaft sei ein Individuum der Organisation, nimmt die Organisation als Form der Gesellschaft und ihren rechnenden Kalkül als Form der Kommunikation ernst. Es muss möglich sein, die Dreistelligkeit von jeder ihrer Positionen aus zu beschreiben, so wenig diese Arbeit dies selbst über mitlaufende Reflexionen hinaus leisten kann. Die These der Gleichrangigkeit dreier Joker bzw. die These der Selbstreferenz des Individualitätskalküls wäre sonst falsch. Die Titelformulierung hat nebenher also auch den Zweck, die Arbitrarität des gewählten Weges zu markieren und sich selbst als Fall jener Ignoranz auszuweisen, die das organisationale Rechnen wie jedes Rechnen kennzeichnet. Die

Organisation fragt nicht nach Seele, Bewusstsein, Körper, Persönlichkeit, und dieser Text fragt auch nicht danach. Beide provozieren dadurch allerdings nichts als genau diese Fragen. Gerade deshalb kann kein Vorrang gegenüber Studien behauptet werden, deren Systemreferenz nicht primär die Organisation, sondern die Gesellschaft ist. Aber behauptet wird doch, dass sich jede Studie zum Problem der Individualität im Kontext der Gesellschaft um die Frage nach der Form der Kommunikation drehen muss. Behauptet wird auch kein Vorrang gegenüber Studien, die sich mit dem Individuum selbst als alles veränderndem Joker beschäftigen und dazu die psychische Systemreferenz berücksichtigen. Aber behauptet wird doch, dass auch dieses Vorgehen Individualität als soziale Form und also wiederum: als Kommunikationskalkül respektieren muss.

Unter dem Titel **Improvisationen** sucht das erste Kapitel nach Formen des Individualitätskalküls, die noch nicht die heutige überdeterminierte Selbstverständlichkeit der Begriffe Individuum, Individualität, Karriere aufweisen, jedoch die drei Stellen Individuum, Organisation, Gesellschaft deutlich – ganz gleich, zunächst, wie – unterscheidend bezeichnen. Es genügt nicht, dass sich ein individuell zurechenbarer Einwand gegen die jeweils etablierte Sozialordnung identifizieren ließ, wenn sich kein Dritter fand, der diesen Einwand in Differenz zur Ordnung ernst nahm und mit der Differenz auf eine Weise zu rechnen begann, die diesen Dritten selbst in die Differenz einschloss. Aus diesem Grund beginnen die Skizzen nicht mit einer Diskussion der Reformation, was nahe gelegen hätte. Denn das provokante Ereignis der Reformation ist der Einwand des Gewissens gegen den sozialen Stand mit der Pointe, das Gewissen zugleich im Medium der Moral integrativ und im Medium des Glaubens desintegrativ auszuzeichnen und den sozialen Stand damit zugleich zu bestätigen und zu unterlaufen. Aber der dies entscheidende Beobachter wird externalisiert, so dass die entstehende neue Konfession seine Position aus dem Kalkül ausschließt (und sie zum Beispiel nicht als unbesetzte Position intern pflegt). Das führt zur Diskreditierung jedes Kandidaten für die Besetzung dieser Stelle, insbesondere der selbstgewissen, sich Erfolge zurechnenden Person und der Organisation; das Individuum kann Gerechtigkeit, also kommunikative Anerkennung, nur im Glauben und nur durch Gnade, nicht durch Rang und nicht durch Leistung erfahren, und die Kommunikation von Glauben und Gnade und damit das soziale Zugeständnis von Individualität kann nur im Rahmen einer unsichtbaren Kirche Raum greifen. Es handelt sich um ein Programm zur Vermeidung von Organisationsbildung, was das Individualitätskalkül zugleich forciert und lähmt (wie vor allem Max Weber bemerkt und am Begriff des Berufs beschrieben hat), weil sich das Individuum der ausgeschlossenen Stelle des Dritten fortgesetzt opfert. Immerhin hat Martin Luther selbst die Paradoxien dieses Programms deutlich gesehen; zumindest lässt sein Konzept des Pfarramtes als bürgerlich-häusliche Ökonomie darauf schließen. Er entwirft einen quasiklerikalen Stand, dem es exklusiv überlassen wird, dieses Opfer der Individualität zu bringen und im genauen Sinne einen Lebenslauf des Auf-der-Stelle-Tretens zu inszenieren. Das hatte, neben der sprichwörtlichen Übellaunigkeit, zwei Effekte: ein kompensatorisches Selbstverständnis als Quasiadel

(dessen immergleiche Stelle als unverlierbar hoher Status aufgefasst und so erträglich werden kann) und einen fortgesetzt scheiternden Versuch, die Angehörigen des Hauses in dieses Opfer einzubeziehen (und alle übrigen Protestanten stillschweigend davon zu entlasten). Dieser Aspekt findet in die dargestellten »Improvisationen« Eingang, jedoch erst an chronologisch vergleichsweise später Stelle, weil er überraschenderweise erst in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts bemerkt und dann eher ideologisch proklamiert als diskutiert wird.

Die Skizzen zu den möglichen Anfängen des Individualitätskalküls beginnen stattdessen mit einer Studie über eine der erfolgreichsten pietistischen Anstaltsgründungen: das Hallesche Waisenhaus und seinen Gründer August Hermann Francke, der in den 1690er Jahren beginnt, die Kinder der Vorstadt von den Straßen zu holen und sie als unbeschriebene Blätter zu registrieren. Das geht einher mit einer trotz aller Strenge ironischen (und vielleicht der bis heute einzig plausiblen) Idee des Managements des protestantischen Individualitätsoffens: die individuell nicht zu bewirkende und daher jedermann zumutbare, zugleich aber individuell unverwechselbar zurechenbare und daher exklusive Unterscheidungen ermöglichende Bekehrung. Die Registratur wird zum Äquivalent dieser Bekehrung, indem sie die Kinder erstens zählt (also jedem eine, aber jedem eine eigene und unverlierbare Nummer zuweist) und diese Zählung zweitens als Eröffnung eines Zeitraums versteht, den zu nutzen heißt: sich bekehren zu lassen. Die Bekehrung der Zöglinge ist eine Wiedergeburt im Medium der Tabelle, der Anstaltstafel. Francke nennt dies *Kindheit* (assoziiert folglich Kindheit und formale Mitgliedschaft und gibt damit einen wichtigen Hinweis auf die Gründe für die Diskreditierung des Alters und Alterns in jedem modernen Individualitätskalkül, zumal der Karriere). Die individuelle Zahl wird als individuelle Chance interpretiert, und diese Chance lässt sich der (Stände-)Gesellschaft akquisitorisch unterstellen, weil die Absolventen der Anstalt attraktiv sind als Repräsentanten der Möglichkeit, die soziale Ordnung im Modus ihrer Bestätigung – nämlich im Modus der Umschrift der Ordnung in variable Register – neu zu erfinden.

Ein zeitlich paralleler Versuch der Nutzung der Registratur zur Schaffung von Spielräumen durch Umschrift der sozialen Ordnung in ein tabellarisches Arrangement ist die Regierungszeit Peters I. von Russland. Das unbeschriebene Blatt ist hier nicht das Individuum, sondern der Staat, der sich als Tafel einrichten und besetzen lässt, was einer höfischen Platzordnung ebenso plausibel ist wie einer militärischen Schlachtordnung und sich zudem – in Russland seit jeher ein drängendes Problem – mit Landkarten verknüpfen lässt, die politische Macht als lückenhaftes Netz auszuweisen imstande sind. Diese drei Aspekte verknüpft Peter I. zu einer komplexen sozialen Topographie, die ihre Lücken als Repräsentanten ihrer Beweglichkeit interessant und akzeptabel zu machen sucht. Schon diese Verdrehung der Macht von einem ständischen Repräsentanzproblem zu einem Problem der Gewinnung und Nutzung von Spielräumen (und dessen Folgeproblem, der disziplinarischen Kontrolle) ist von erstaunlicher Modernität. Hinzu kommt aber noch, dass Peter I. die Tafel in Medienbegriffen beobachtet, so dass er sie zugleich als Schiff und als Meer auffassen kann, was die ganze Konstruktion

in Bewegung übersetzt. Im Medium der Leerstellen und Lücken wird die Sozialordnung zu einem Chancenpool, in dem sich Individuen behaupten, die sich als Elemente dieser Ordnung beobachten lassen; für Peter heißt das: die *Lust zum Dienst* haben. Dieser Versuch der Verknüpfung von Beweglichkeit und Indienstnahme provoziert eine Vielzahl administrativer Maßnahmen mit dem Ziel, Chancen und Elemente zu integrieren, ohne Beweglichkeit einzubüßen; und obwohl diese Maßnahmen fast ausnahmslos scheitern, kann doch Peters Regierungsprogramm als früher Entwurf eines Ressourcenbegriffs von Individualität gelten, der modern ist bis in die Verästelungen der Maßnahmen zur Behebung des durch diese Maßnahmen laufend reproduzierten Leutemangels hinein.

Das Problem der Unruhe stabilisiert sich als Komplement des Problems des Dienstes. Wiederum zeitlich parallel veröffentlicht zunächst Daniel Defoe seinen »Essay upon Projects«, dessen Gegenstand unmittelbar das Überleben ohne sicheren Status in einer Sozialordnung ist, die nur sichere Status anerkennt. Das Angebot der Projektmacher an diese Ordnung ist die Chance auf Externalisierung von Misserfolgen. Die Bereitschaft zu scheitern assoziieren die Projektmacher mit individueller Ehrbarkeit – ein Äquivalent der Lust zum Dienst, aber anders als dieser nichts versprechend als eine immer neue Verknüpfung von Akquisitionserfolgen und Umsetzungsmisserfolgen – eine Karriere, aber keine Laufbahn. Die Individualität, die auf diese Weise errechnet werden kann, ist eine »hypothesierte« Individualität, die mit ihrer eigenen »Unverwechselbarkeit« dealt: exzentrisch, prekär, aber integer im Modus der Kreditwürde. Das Problem der Vermarktung des Ingeniums, dieses Tricks zur Ummünzung von Verwechselbarkeit in Unverwechselbarkeit und Misserfolg in Erfolgchance, vererben die Projektmacher den modernen Ingenieuren und Unternehmern. Sie bieten darüber hinaus der Gesellschaft die Chance, das (prinzipiell also: jedes) Individuum auf dem Wege seiner Exklusion sozial in Anspruch zu nehmen. Damit lassen sich, die Projektmacher zeigen es, Geschäfte machen, die zwar nicht den Status, aber doch den Lebensunterhalt sichern (»pro rata«, wie Georg Simmel konstatierte). Das lässt sich auch ohne jeden Reinklusionsversuch und ohne unterhaltssichernde Inanspruchnahme bewundern, etwa im Begriff des Genies, einem Säkularisat des protestantischen Gewissensbegriffs gerade in Hinblick auf die Zumutung des Aufstiegs in nichtweltliche Hierarchien ohne Statusgewinn in sozialen Ordnungen. Das *Auffahren* oder *Auffliegen* – die Metaphorik des Contenanceverlusts bzw. des Misserfolgs ist für heutige Ohren unüberhörbar –, das Francke von der Bekehrung erwartet, kennzeichnet jedenfalls auch das Genie. Nicht nur in der Metaphorik der Luft, auch in der des Meeres lässt sich das formulieren; »wer sich in seiner Lebensführung den Bedingungen kapitalistischen Erfolges nicht anpaßt«, stellt z. B. Max Weber fest, »geht unter oder kommt nicht hoch.«

Komplementär zu dieser prekären Unruhe richtet sich die soziale Ordnung in einem Doppelleben von Dienst bzw. Amt und Häuslichkeit bzw. personalisierter, intimisierter Privatheit ein, dessen Ruheversprechen heute noch unter dem Stichwort der *work/life-balance* diskutiert wird. Die Komplementarität von Ruhe und Unruhe selbst

wird zum Problem des bürgerlichen Hauses, was sich beispielhaft am schon erwähnten evangelischen Pfarrhaus zeigen lässt. Auffällig scheint mir daran vor allem, dass im Laufe des 18. Jahrhunderts die Karriere von einer Überlebensmöglichkeit der nichtintegrierbaren Unruhigen (einem *survival of the unfittest*, gewissermaßen) zu einem Geschick der integrierten Unruhigen wird: derer, die die Balance von Dienst und Privatheit oder später von Beruf und Familie und schließlich von Kompetenz und Begabung auf Seiten des Dienstes, in ihren öffentlichen Positionen, ins Ungleichgewicht bringen, sie aber nicht unterbrechen und ihr auch nicht indifferent gegenüber stehen. Darin liegt neben der bürokratischen Registratur der zweite Hinweis auf den Joker Organisation: Er bietet Integrationschancen an, mit denen sich jonglieren lässt.

Neben der exzeptionellen Individualität der Genies etabliert sich, nicht unbemerkt, aber lange fassungslos beobachtet, eine jeder besonderen Wertschätzung unzugängliche allgemeine Individualität, die das Feld zwischen Öffentlichkeit (Leben im Dienst) und Privatheit (Leben in Familie) zu besetzen scheint, ohne jedoch in diesem geordneten sozialen Raum disziplinierbar zu sein: eine elementare, in Hinblick auf die Zuschreibungen von Genie und bürgerlicher Subjektivität bis zur Leere ernüchterte Individualität. Immerhin bezeichnet auch Elementarität eine Form des Einschlusses in die Sozialordnung, eines Einschlusses auf der Ebene der bezeichneten Leere jedoch und damit vorderhand ohne jede Chance auf Integrität. Auch diese *Massen* bieten der sozialen Ordnung eine Externalisierungschance an: Unruhe und Unordnung der Gesellschaft können in der Gesellschaft von der Gesellschaft ausgeschlossen, aber von ihr in Anspruch genommen werden (die *Massen* sind rekrutierte und rekrutierbare *Heere*). Mit Individualität kann (und muss) gerechnet werden, wenn sie solcherart als Substrat massenhafter elementar leerer Individuen auftritt. Dieses vielleicht erste seinerseits gänzlich nüchterne Individualitätskalkül entwirft die Differenz von Arbeit und Kapital und die Einheit dieser Differenz, Industrie, und es entwirft sie so, dass es die Frage nach dem (Er-, Be-)Rechner dieses Kalküls provoziert. Die Differenz etabliert ihren Joker, die Organisation, der seine Form auf beiden Seiten der Differenz variantenreich einzurichten beginnt, und das stabilisiert ihn so zuverlässig, dass er gegen eine ältere Variante seiner selbst in Stellung gebracht werden kann: gegen den Staat und seine Kanzleiregister.

In der Regie dieses Jokers, so die Überlegung Lenins an der Wende zum 20. Jahrhundert, wird Individualität zu einer Ressource, die nicht nur flüchtig und flüchtig ist, sondern auch intrigant; sie läuft dem Staat nicht weg, sondern unterläuft ihn, um an seinen Positionen wieder aufzutauchen und sich dort möglichst perfekt so zu integrieren, dass die besetzte Position zur Bruchstelle der Staatstafelordnung gedreht wird. Elementarität und Integrität werden so zu zwei Seiten des Individuums verknüpft mit der Folge, dass Individualität in die Differenz zuverlässiger und unzuverlässiger Elementarität übersetzt wird. Diese Übersetzung macht die Organisation zum Komplement des Individuums und die Gleichzeitigkeit dieser beiden zur Form der Gesellschaft. Der petrinische Entwurf der Sozialordnung als Ressourcenpool wird dadurch in extremer Nüchternheit abgekühlt zu einer nichts als sich selbst enthaltenden Form: der Diffe-

renz von prinzipiell leeren, weil immer neu besetzbaren Stellen und prinzipiell elementaren, weil immer neu einsetzbaren Individuen. Diese im Medium der leeren Stelle disziplinierten und daher stets nur im Moment zuverlässigen Individuen bezeichnet Lenin in einer bis heute vielleicht unerreichten Ironie des *survival of the fittest* als *Berufsrevolutionäre*. Für sie ist die Karriere die einzige Form sozialen Überlebens, weil für sie das Problem der sozialen Ordnung ein Problem der Organisation ist; ein Kalkül der Organisation mit Unzuverlässigkeit, Elementarität, Ereignishaftigkeit, Leere der Gesellschaft: mit Individualität.

Das zweite Kapitel beschäftigt sich unter dem Titel **Interpretationen** mit soziologischen Begriffen des Rechnens mit Individualität und sucht im Umfeld dieser Begriffe nach Beschreibungen dessen, was *Karriere* soziologisch heißen könnte. Auch hier sind nur Skizzen möglich, auch hier kann es nicht darum gehen, einen der Vollständigkeit nahe kommenden Überblick über die dazu vorliegenden Arbeiten zu geben. Auf den ersten Blick ist das fragliche Feld zwar übersichtlich, weil die Einschränkung auf das Problem des Individualitätskalküls fast nichts übriglässt aus einer unüberschaubar weiten Literatur zum Problem der Individualität. Wenigstens Arbeiten zu Begriffen wie Lebenslauf und Biographie oder zu Mobilität müssten einbezogen werden; die Fülle an qualitativen Studien zu Ersteren und an quantitativen Studien zu Letzterem ist jedoch ebenfalls längst nicht mehr überschaubar. Ohne weiteres könnte schließlich die gesamte überhaupt vorliegende soziologische Literatur als relevant angesehen werden, wenn das Forschungsproblem der Karriere in der Weise, die ich hier entwerfen werde, als rekursive Dreistelligkeit von Individuum, Organisation und Gesellschaft beschrieben wird. Auf Herbert Spencers fatale Darwin-Paraphrase des *survival of the fittest* habe ich metaphorisch schon verwiesen; gelänge es, zu Darwin zurückzukehren, käme sie für die Beschreibung des Individualitätskalküls unbedingt in Frage. Dasselbe gilt für die Arbeitsteilungstheorien Adam Smiths und die Integrationsforschungen Emile Durkheims, die Industriekritik Karl Marx', die Bürokratiekritik Max Webers und erst recht für die Differenzierungstheorie Georg Simmels; es gilt für Talcott Parsons und seine Handlungstheorie sozialer Systeme und für Niklas Luhmann und seine Kommunikationstheorie sozialer Systeme; es gilt für die Sozialisationstheorie George Herbert Meads und die jüngere Chicago School, für die Zivilisationssoziologie Norbert Elias', die Disziplinierungskritik Michel Foucaults, die Ungleichheitsforschungen Pierre Bourdieus und die schließlich explizit als Individualisierungstheorie auftretenden Sozialstaatsanalysen Ulrich Becks, es gilt für die Kulturtheorie Bruno Latours und Harrison C. Whites Handlungstheorie sozialer Netzwerke – und bei allen kommt eine Fülle an Arbeiten hinzu, deren viele ihrerseits bereits klassischen Status erlangt haben. Die organisationale Referenz käme als leistungsfähiger Filter in Frage; nimmt man jedoch die Form der Organisation als Form der Gesellschaft ernst (wie das z. B. die Berufssoziologie Durkheims und die Bürokratiekritik Webers genauso tun wie der Panoptismus-Begriff Foucaults), dann leistet dieser Filter nichts mehr. Bloßes ›Stellenlesen‹ in Hinblick auf explizite Verweise auf Karriereprobleme hilft aus diesem Grunde

ebenfalls nicht weiter (obwohl es mir geholfen hat, Erörterungen des Problems in soziologieferner Literatur zu finden).

Dennoch ist es die Dreistelligkeit selbst, die zur rigiden Einschränkung dieser Fülle in Anspruch genommen werden kann; und sie ist genuin soziologisch, während kommunikations- und damit formtheoretisch eine Einschränkung (und also eine Festlegung) auf Berücksichtigung von Selbstreferenz und Rekursivität erforderlich ist, um dann auch auf die positionale Dreistelligkeit noch verzichten und nur auf das Rechnen mit Ereignissen indizierter Konfusionen achten zu können. Selbst die Soziologie des Individualitätsproblems schließt folglich, streng genommen, jede mit der Prämisse des *Tertium non datur* verfasste Arbeit aus und lässt nur Arbeiten zu, die zumindest einen der drei Beteiligten als intervenierenden, die Form des Kalküls in sich selbst gegen sich selbst einwendenden Beobachter ernst nehmen – damit würde die Joker/Parasit-Verwechslung eingeführt, aber damit würde auch die soziologiehistorisch unverzichtbare formale Gleichheit der Individuen eingeführt, die ja erst das Medium für die unter dem Begriff der Karriere registrierten Ungleichheiten bildet. Dabei handelt es sich stets um Forschungen, die soziale Formen als (in der Regel:) kommunikative Operationen beobachten. Bereits die Chicago-School führt schon in ihren stadtsoziologischen Untersuchungen (keineswegs erst in ihren unmittelbar der Karriereforschung gewidmeten Arbeiten) die Variable Kommunikation – in der Regel dargestellt anhand der Interaktion unter Anwesenden – ein, um die Instabilität der sozialen Ordnung als deren Stabilitätsbedingung erklären zu können. Daran schließen Netzwerktheorien an, darauf bauen aber auch Forschungen zum Problem des Entscheidens angesichts einer Vielzahl von verfügbaren Rationalitäten auf. Hier finden sich schließlich auch die soziologischen Ankerpunkte für systemtheoretische Arbeiten, die zwar mit zweistelligen Differenzen arbeiten, diese jedoch nicht nur als stabile Asymmetrien betrachten, sondern auch als prekäre Symmetrien, als Ambiguitäten, Indifferenzen oder Medien, und die die Symmetrie der Differenz als Drittes ihrer beiden asymmetrischen Seiten in den Begriff der Differenz einbeziehen. Damit – und das gelingt bereits Parsons' Struktur-funktionalismus – wäre dem gesuchten Selbstreferenzargument soziologisch bereits Geltung verschafft, das die neuere, kybernetisch informierte Systemtheorie im Begriff der Form auszubauen versucht.

Damit ist der Rahmen bezeichnet, in dem sich das zweite Kapitel bewegen wird. Es wird nur drei Schritte gehen, aber versuchen, mit jedem dieser Schritte einen Platz zu markieren, der sich als soziologischer Möglichkeitsraum erwiesen hat (sonst wäre das Kapitel nicht mit »Interpretationen« zu betiteln gewesen), und die zusätzliche Bedingung ist (in diesem Kapitel), dass die in Anspruch genommenen Arbeiten explizit als Karriereforschungen ausgewiesen sind. Ohne Umwege auf Seitenpfade – insbesondere die Berufssoziologie, die Lebenslaufforschung, die Ungleichheitsforschung – wird dieser Weg nicht zu gehen sein, weil keiner der drei Schritte ohne soziologische Einbettung möglich wäre; und wie immer werden die Seitenpfade den Weg selbst erst erträglich machen. Ziel der Darstellung sind sie nicht. Der Text bewegt sich daher nur von Everett C. Hughes, Erving Goffman und Anselm H. Strauss (der Chicago School) weiter

zur Theorie sozialer Systeme mit Talcott Parsons und Niklas Luhmann – dem einzigen Soziologen, der einen explizit organisationstheoretischen und zugleich kommunikationstheoretischen Karrierebegriff entwickelt hat – und schließlich zur Theorie der Kommunikation als eines Spiel- (Karl E. Weick), eines Kontroll- oder Netzwerk- (Harrison C. White) und eines Rechenproblems (Dirk Baecker). Die Karrierebegriffe sowohl der Systemtheorie als auch der Netzwerktheorie verweisen auf die Chicago School zurück. Denn die Verrechnung von *occupations* zu *occasions* und von *steps* zu *passages*, von letzterer entworfen, findet sich sowohl in der Systemtheorie als auch in der Netzwerktheorie wieder, was auch der Grund dafür ist, gerade diese drei Theoriebausteine hier so prominent zu referieren: Alle drei kühlen das Karriereproblem ab auf die Frage nach Ereignissen der aktuellen Integration von Individuum und Sozialordnung, die sich sowohl für das Individuum als auch für die Sozialordnung als Spielräume des Rechnens mit potentiellen Integrationen interpretieren lassen. Alle drei nehmen an, dass die Sozialordnung selbst jener Rechner (jener Beobachter) ist, der mit Aktualität und Potentialität so spielt, dass sich das Individuum als Form dieser Ordnung in dieser Ordnung wiederfindet, und alle drei nehmen ernst, dass damit keine sichere, stabile Identität aufgebaut und behauptet werden kann, sondern nur eine immer unsichere, immer prekäre, immer liquide Individualität. Das Rechnen mit Individualität entwirft Formen, nicht Bestandteile.

Unter dem Titel **Rekursionen** konzentriert sich das dritte Kapitel auf die Frage nach der Verknüpfung von Form- und Systemtheorie, weil damit das Thema dieses Textes im Rahmen der Theorie rechnender Formen wieder als Problem zu sich kommt. Das Matrikelbuch Franckes zum Beispiel ist für ein Individualitätskalkül interessant, weil es nicht nur unterschiedslos jedes aufgenommene Kind, sondern ebenso unterschiedslos auch jedes austretende Kind zählt, ganz gleich, ob dieses Flüchtling oder Absolvent ist, und weil es den Raum, den diese Zählung entwirft, als Ordnung entwirft, die das gezählte Individuum zum Kind macht. Ähnlich bietet Peter I. denen, die sich zählen lassen (im genauen Sinne: denen, die sich erfassen lassen), eine Position in einem durch das Kalkül mit der Möglichkeit solchen Zählens entworfenen Staatsarrangement an. Beides erscheint als Parallele des Algorithmus, den George Spencer-Brown entwickelt hat, um der Möglichkeit des Verlorengehens von Eisenbahnwaggons in Tunnels den Beigeschmack des Fatalen nehmen zu können (den es nicht bekommt, wenn der Eisenbahngesellschaft Waggons fehlen, sondern den es bekommt, wenn kein Rangierer und kein Insasse entgegenkommender oder nachfolgender Züge weiß, ob in dem Tunnel, den er betritt bzw. in den er einfährt, die Gleise frei sind oder nicht). Spencer-Brown rechnet mit Ungewissheit, indem er Grenzübertritte zählt, und zwar trotz der Privilegierung der Innenseite der Grenze (dem Raum des Nichtwissens) ohne Privilegierung einer Bewegungsrichtung. Schon das macht die *Laws of Form* für Untersuchungen von Karrieren interessant: Sie erlauben es, die Organisation zu beschreiben als jenen Tunnel, in den Individuen ein- und aus dem sie ausreisen, ohne zuverlässige Erwartungen darüber bilden zu können, was sie drinnen zu gewinnen und zu verlieren haben würden.

Hinzu kommt aber (und aus meiner Sicht oder jedenfalls für die hier beabsichtigte Argumentation ist das wichtiger, obwohl es die Anschaulichkeit und damit am Ende gar die Anschlussfähigkeit des Textes selbst vielleicht nicht steigern kann), dass die *Laws of Form* die Möglichkeit bieten, den Individualitätskalkül als Rechnung mit Zahlen und Zufällen, *numbers* and *chances*, zu beschreiben. Jede aus solchen Zählungen bestehende bzw. entstehende Ordnung ist ein Arrangement von Chancen. Im Moment können Zahl und Zufall nur im Modus der Identifikation, das heißt der Verwechslung, unterschieden werden (*number = chance*, was Franckes Matrikel als Tabelle vor Augen stellt), deshalb muss in einem solchen Moment die Unterscheidung, die den Moment ausmacht, als Bezeichnung einer ihrer Seiten getroffen werden, was zu ihrer Asymmetrisierung führt und damit das Auf-der-Stelle-Treten verhindert. Gelingt die Asymmetrisierung, wird die Stelle zur Gelegenheit – entweder für interne oder für externe Anschlüsse. Die *Laws of Form* liefern damit zum Beispiel eine Erklärung für Goffmans Vermutung, Zufälle erwiesen sich unweigerlich als Wechselfälle, sobald sie beobachtet würden; oder auch eine Erklärung für Whites Vermutung, Vakanzen seien nicht Lücken (Löcher) in Stellennetzen (Matrizen, Organigrammen), sondern Möglichkeiten von Netzwerken (sozialen Systemen, Organisationen). Wenn ein Zufall, der einen Unterschied macht, ein Wechselfall ist, dann ist, von Spencer-Browns Formkalkül aus betrachtet, jede Beobachtung eine Gelegenheit, und folglich kann (Lenins Revolutionsbegriff etwa ist so gebaut) jede Kommunikation, auch jede Entscheidung, Variable des Individualitätskalküls bzw. Ereignis einer Karriere sein. »In the form«, wie Spencer-Brown bündig feststellt, sind Zahl und Zufall, *number* und *chance*, folglich auch Stelle und Gelegenheit, Individuum und Karriere »identical«. Und sie sind *in* der Form identisch, weil sie nur *durch* die Form in der Form unterscheidbar sind. Dem widmen sich zwei Abschnitte über das Problem der Negation einerseits (das betrifft die Frage, ob sich überhaupt – und wenn ja: wie – im Medium von Stellen und nicht im Medium von Positionen, mit Verwechslungen und nicht Unverwechselbarkeiten rechnen lässt) und zum Problem der Asymmetrisierung andererseits (das betrifft die Möglichkeit, Asymmetrisierungen von Unterscheidungen als – mit einem Begriff Eric M. Leifers – »ambiguity failures« der Kommunikation anzusehen, buchstäblich als prekäre Chancen).

Außerdem kommt hinzu: Die Interpretation einer Zahl als Chance rechnet mit einer Zeit, die die Zahl nicht braucht, mit einer Sachlichkeit, von der die Zahl abstrahiert, und mit einer Sozialität, die die Zahl unterbricht. Der Individualitätskalkül der Gesellschaft kann mit dieser Ignoranz rechnen, er braucht keinerlei Tiefenstruktur. Für den Individualitätskalkül der Organisation gilt das nicht, zumindest insofern nicht, als jede Organisation immer eine Hauswirtschaft ist, eine Anstalt, eine Hierarchie, eine Mitgliedschaftsordnung, ein Komplementärrollenarrangement. Die Organisation rechnet mit Fristen, Themen, Integritäten. Wenn dies stimmt, dann errechnet der Individualitätskalkül der Gesellschaft nichts als ereignishaftes Individualität (der Projektmacher zeigt das ebenso wie das Genie), der Individualitätskalkül der Organisation dagegen errechnet Karrieren, obwohl und weil beide mit derselben Differenz rechnen. Die Or-

ganisation muss, anders als die Gesellschaft, Leute identifizieren und sie eine Zeitlang aneinander und an bestimmte Aufgaben binden bzw. sowohl Fristen als auch Identitäten und Integritäten als auch Themen verknüpfen können. Gerade zur Beschreibung dieses Einräumens von Dimensionalität oder von Variabilität durch nichts als zählendes Verknüpfen von Ereignissen eignen sich die *Laws of Form*. Zu fragen ist aber dann, ob dieser Kalkül für das hier anstehende Thema als Kalkül mit Leerstellen zu interpretieren ist, und ob sich also die Einschränkungen und Erweiterungen des Möglichkeitsraumes, die er bietet, anhand der Beispiele des ersten Kapitels zeigen lassen. Ist es möglich, die Improvisationen der Organisationsgeschichte im Kalkül der Form skizzenhaft zu reformulieren?

Der Möglichkeitsraum, den der Individualitätskalkül errechnet, ist zum Beispiel für Francke in erster Linie ein Zeitraum, in dem sich die Individualität des Kindes durch Beteiligung an den Kommunikationen der Anstaltsordnung allmählich zur Identität bekehrt (einer Identität, die dann nichts als die Fähigkeit zur Bekehrung als identifizierendes Merkmal aufzuweisen braucht). Der Möglichkeitsraum, den die Rangtabelle Peter I. beschreibt, ist dagegen in erster Linie ein Sozialraum (eine Standesordnung), dessen einzelne Plätze sachlich indifferent bleiben können und in den an prinzipiell jeder Stelle eingestiegen werden kann, der also auch kein Zeitregime vorsieht. Der »Fachmensch« des bürgerlichen Berufs wiederum kann sich in der Ämterordnung von Behörden und Firmen auf zertifizierte Sachlichkeit verlassen und in deren Schatten sowohl gegenüber zeitlichem als auch sozialem *stress* indifferent verhalten. Lenin versucht sich die Organisation in jeder Hinsicht als Möglichkeitsraum auf eine Weise nutzbar zu machen, die diesen *stress* sowohl sachlich, zeitlich als auch sozial extrem steigert, um schließlich (eine Bekehrung des Individuums ist unter diesen Umständen ausgeschlossen) die Gesellschaft anstelle des Individuums durch diese quasi stellvertretend auf das Rechnen mit Ereignissen festgelegte Organisation zu wenden.

Die Beschreibung des Individualitätskalküls muss darüber hinaus die Unentscheidbarkeit von Gleichheit und Ungleichheit, Allgemeinheit und Besonderheit, Verwechselbarkeit und Unverwechselbarkeit des Individuums im Rahmen des Kalküls erfassen können. Die einzelne Stellenbesetzung mag eine Frage des *survival of the actual fittest* sein, und sie mag den je Einzelnen dann auch als aktuell Besonderen auszeichnen; aber gerade das riskiert seine *fitness* für den (wahrscheinlichen) Fall des Weiterrechnens des Kalküls und also einer sich laufend selbst im Fluss haltenden Stellenordnung. Karrieren sind daher Errechnungen von *potential fitness* aus *actual fitness*. Weder die Masse an verfügbaren oder erreichbaren Individuen allein noch die Masse an verfügbaren oder installierbaren Stellen allein sind folglich die Ressource von Karrieren, sondern ausschließlich beider Verknüpfung. Im Rahmen des Individualitätskalküls besteht eine Karriere nicht aus ereignishafter Besonderheit (zum Beispiel nicht aus Höchstpersönlichkeit), sondern aus ereignishafter Variabilität. Die eingangs behauptete Komplikation der rekursiven Verknüpfung von Gesellschaft und Organisation ist damit die Ressource der Karriere: der Individualitätskalkül errechnet aus dieser Komplikation die *requisite variety* der Karriere. Weder die Dimension up/down noch die Al-

ternative in/out, wohl aber die Differenz Organisation/Gesellschaft kann einen solchen Spielraum entwerfen (so dass es z. B. möglich wird, mit der up/out-Differenz zu kalkulieren – mit dem Joker Organisation selbst, der dazu nur als kommunikativer Joker verstanden werden muss). Für diese Varianz finden sich nicht nur in der soziologischen und der mathematischen Kommunikationstheorie Entsprechungen, sondern auch in deren organisationstheoretischen Verzweigungen, insbesondere in der Entscheidungstheorie. Diese Entsprechungen – für Luhmann bildet m. E. der Begriff der Entscheidung als Form der Organisation selbst eine solche Entsprechung, ein Begriff immerhin, der komplementär in der Risikosoziologie Ulrich Becks als Inbegriff moderner Individualität fungiert – kann die Theorie der Individualität (und damit der Karriere) vielleicht im Begriff der Intelligenz des Individuums – die eine Form der Kommunikation ist, so wie das Individuum eine Form der Organisation ist – reformulieren.

Nach all dem kann eine Darstellung der Form der Karriere als Form des Rechnens der Organisation mit Individualität versucht werden. Ich gehe dazu wieder drei Schritte, wobei es darauf ankommt, diese drei Schritte als Variablen des Individualitätskalküls darzustellen. Gemeint sind Unterscheidungen, die im Kalkül verknüpft und ineinander verwickelt werden. Das Individualitätskalkül der Organisation, so die Überlegung, lässt sich auf diese Weise als Geschichte des Ineinanderverrechnens dieser Unterscheidungen darstellen, was vor allem heißt: nicht als Abfolge und Einanderablösen von Formen, sondern als Gleichzeitigkeit von Formen in einer Form, dem Individualitätskalkül, und das wiederum heißt eben: als Variabilität dieser Form. Selbst der Versuch, die Unterscheidung Organisation/Gesellschaft als solche stabil zu halten, um zu sehen zu bekommen, welche Individualitätsvarianten und damit welche Karrierechancen im Rahmen dieser Unterscheidung möglich sind, geht daher im Grunde fehl.

Ich werde mich auf diesen Fehler einlassen und mir, wiederum im Rahmen der geschilderten Improvisationen, Interpretationen, Rekursionen bleibend, die Frage nach den Varianten des Individualitätskalküls nur für eine bestimmte »Epoche« der Organisation stellen, nämlich der auf die Disziplinierung von Unruhe abstellenden modernen Organisation. Aber ich gehe davon aus, dass die Klammer, die die Epoche als solche markiert, bereits von der »nächsten« Organisation gesetzt wird, nämlich der auf das Management von Unruhe abstellenden Netzwerkorganisation. (Auch Begriffskarrieren sind Individualkarrieren, die sich nur retrospektiv erzählen lassen.) Die moderne Organisation wird dadurch seitens der nächsten Organisation als eine Improvisation ihrer selbst in Rechnung gestellt, was die Form dieser Rechnung bestätigt und ändert zugleich. Beide rechnen mit Individualität, beide tun das mittels der Differenz von Organisation und Gesellschaft, beide errechnen sich die Elemente ihres Kalküls durch Identifikation und Verwechslung von sachlich, zeitlich und sozial leerem Individuum und sachlich, zeitlich und sozial leerer Stelle, und beide errechnen aus dieser Ambiguität zweier Leerformen sachlich, zeitlich und sozial vernetzbare Chancen, die schließlich von beiden rekursiv mit Individualität identifiziert (und erneut verwechselt) werden. Beide errechnen also Karrieren.

Das kann, ganz ähnlich den Improvisationen des ersten Kapitels, anhand moderner Formen von Erziehung, Personalentwicklung und Management nachvollzogen werden. Erziehung, so die Vermutung, sozialisiert Individuen in Rollen ein, mit dem Versprechen auf personale Besonderheit. Personalentwicklung nüchtert diesen Ertrag aus zu einem Kalkül mit Brauchbarkeiten im Medium von Positionen, sozialisiert das Individuum aber dadurch auch in subversive Techniken der Interpretation von Positionen, an die man gebunden ist, als Stellen, die man wechseln kann. Das Management schließlich nimmt die Dimensionalität der Organisation als Form der Gesellschaft ernst, kultiviert den Individualitätskalkül aber zu einer Form des Rechnens mit deren Grenze; diese Grenze selbst wird zur (Schnitt-)Stelle und damit zum Raum des Nichtwissens, zum Spencer-Brownschen Tunnel, der Zeit, Sachlichkeit und Integrität einräumt. Der Manager ist es daher auch, der in einer auf kurze Fristen, wechselnde Themen, entscheidbare Integrationen setzenden Gesellschaft zum Inbegriff der Möglichkeit wird, organisationale Zählungen in Karrierechancen umzusetzen. Aber keiner ist dadurch auch so blind wie er für das Problem der Intelligenz kommunikativer Konfusion.

Abschließend soll schließlich doch versucht werden, die Karriere als Form des organisationalen Kalküls mit Individualität darzustellen. Eine erste Variable dieses Kalküls errechnet sich aus der Beobachtung des Individuums als Person. Kommunikation wird dabei als Handlung verstanden und zugerechnet, einschließlich der Möglichkeit, jede Handlung an ihre kommunikative Form zu erinnern, um ihr auf diese Weise Reversibilität und Variabilität einzuräumen. Individualität wird dadurch als soziale *Rolle* entworfen und organisational als *Position* zweitbeschrieben. Dem Individuum wird im Kalkül ein sowohl spezifizierter als auch generalisierter, stabiler Wert zugewiesen, der eher ausgebaut als gewechselt werden kann – das ergibt eine Karriere im Sinne des traditionellen *curriculum vitae*. Die Identität, die der Kalkül dem Individuum auf diese Weise errechnet, erweist sich – wiederum im Kalkül – einerseits als Verhaltensspielraum der Person, der eine zirkuläre Laufbahn zugestanden wird, die mit wenigen Schritten auskommen, aber prinzipiell unendlich viele Schritte einschließen kann. Andererseits bildet jeder dieser Schritte eine Verzweigungsmöglichkeit, eine aktuelle Chance, die Identität und mit ihr die Laufbahn zu forcieren und anzureichern, und dies ohne aus der sozialen Ordnung heraus zu fallen und zur Unperson zu werden. Je mehr Schritte bzw. Lebenslaufereignisse eine Laufbahn zulässt, desto wahrscheinlicher wird sie von einer Inszenierung der ordentlichen Laufbahn zu einer Inszenierung von Verzweigungschancen. Aber im Rahmen dieses Kalküls mit nur einer Variable, die allenfalls dupliziert darstellbar ist, verweisen diese buchstäblichen einzeln-individuellen Möglichkeiten zurück in das *curriculum*. Die Organisation ermöglicht das, unterläuft es aber auch. Ihr kommunikativer Trick der formalen Registratur dreht die Beobachtung des Individuums als Person zur Beobachtung der Person als Individuum (das ist der Moment der Zählung) und reinszeniert dann Personalität im Medium des Registers bzw. der Formalität (das ist jener Raum der Ordnung, den Luhmann als formale Mitgliedschaft bezeichnet). Dieser Trick kann an jeder Stelle der traditionellen Statuslauf-

bahnen greifen und aus zirkulären Laufbahnen exzentrische Karrieren errechnen; er ironisiert die Laufbahn, zerstört sie aber nicht, sondern bestätigt sie sogar. Eine komplex differenzierte Gesellschaft wird diesen Trick nutzen, um sich Ordnung zu errechnen, ohne sich die Möglichkeit der Unordnung zu nehmen; sie wird sich daher mit formalen Registraturen bzw. »mit Organisationen durchsetzen«, und sie wird zwar Laufbahnen privilegieren, aber immer nur Karrieren errechnen können.

Eine zweite Variable ergibt sich deshalb unvermeidlich, wenn der Kalkül den Registrartrick der Organisation und die durch ihn ermöglichte Verzweigungschance nicht mehr zu disziplinieren vermag, sondern nutzt, um die Person als Individuum funktionalisieren zu können. »Personen lassen sich«, so Luhmann, zwar »nicht funktionalisieren« – aber Individuen schon, nur nicht im Raum der Organisation, sondern im Raum der Gesellschaft. Die Organisation, die ihr Personal funktionalisiert, spielt mit ihren Grenzen. Deshalb beobachtet der Individualitätskalkül der Organisation Individuen nicht nur als Personen in Rollen, er beobachtet diese *personae* auch nicht mehr nur als Möglichkeiten, Laufbahnen zu inszenieren bzw. Identitäten festzulegen – das ergibt dann eine konventionelle, das *curriculum vitae* genau kopierende organisationsinterne Karriere, eine Laufbahn –, sondern auf dieser Grundlage jetzt auch als Ereignisse, die sich als Verzweigungschance ins Offene, Ungewisse nutzen lassen. Er zählt Individuen in Form von Verzweigungen, er zählt die Differenz von Organisation und Gesellschaft bzw. jetzt erstmals die Differenz von Laufbahn und Karriere. Der Trick besteht in der Negation jeder Position, und er gelingt, weil eben nicht die Position als besetzte oder unbesetzte Lücke gezählt wird, sondern das Verzweigungsereignis selbst als »a difference which makes a difference«, als Stelle, weshalb diese zur »elementary unit« des Kalküls werden kann. Individualität wird in dieser Variante organisationalen Rechnens als *controlled identity* entworfen, als Sinnform der Kommunikation. Dem Individuum wird kein spezifischer Wert zugewiesen, sondern ein unspezifischer Mehr-Wert; deshalb kommt es als *human resource* oder als *human capital* in den Kalkülen der Organisation vor, und deshalb werden ihm (im Vergleich zur ersten Kalkülvariante) eine Vielzahl an Unentscheidbarkeiten und konfusen Möglichkeiten zugestanden – Talente zum Beispiel, vor allem aber – in direkter Entsprechung der organisationalen Rationalitätsunterstellung – Intelligenz. In der Theorie sozialer Systeme findet sich dieser Kalkül mit nunmehr zwei Variablen (Person bzw. Position, Ereignis bzw. Stelle) einerseits beschrieben als das Inklusionsproblem funktionaler Differenzierung: als Gleichzeitigkeit einer prinzipiell gleichen und allgemeinen Chance auf Berücksichtigung in funktional differenzierten Kommunikationen und einer Pragmatisierung dieses Inklusionsimperativs durch organisationale Exklusivität. Andererseits wird er beschrieben als das Entscheidungsproblem funktional differenzierter Kommunikation: Die Leitdifferenzen der Funktionssysteme sind in sich unentscheidbar, sie differenzieren daher Kommunikationsmedien aus und bieten Platz für den Joker Organisation, der in diesen Medien anschlussfähig asymmetrisierte Formen identifiziert, indem er Entscheidungen trifft. In der Theorie sozialer Netzwerke lässt sich dasselbe reformulieren als Versuch der Organisation, aktuelle *ambiguity failures* als Ansatzpunkte für Disziplinierungen und

Identitätskonstruktionen auszunutzen, ohne jedoch verhindern zu können, dass Identitäten durch aktuell *failed disciplines* wieder in Ambiguitäten rückübersetzt werden und anderen Beobachtern Eingriffschancen bieten. Im Effekt wird jede organisational eingeräumte Position von anderen Möglichkeiten ihrer selbst – Negationen ihrer selbst – unterspült, weil jede Form der Organisation eine Form der Gesellschaft und jede Entscheidung eine Kommunikation ist. In diesem Sinne wendet der Individualitätskalkül gegen jede Person, jede Rolle und jede Position deren eigene Differenz ein; er errechnet die Karriere als Negativerzählung der positional-personalen Identität.

Von Individualität zu sprechen, heißt aber nicht nur zu sprechen von dem Wunsch (und dem Anspruch), im Spiel zu bleiben und mit sich rechnen zu lassen, sondern auch von dem Wunsch, zu gewinnen und selber mitzurechnen. In einem dritten und letzten Schritt soll deshalb gefragt werden, ob und wie der Individualitätskalkül der Organisation aus den Variablen Position und Stelle (also aus zwei Formen seiner selbst) auch Gelegenheiten errechnen kann, die offen lassen, welcher Joker sich ihrer bemächtigt. Gelingt das, dann wird Individualität als *Chance* entworfen, und damit holt die Organisation sich ihre eigenen Konkurrenten ins Haus, sie gibt ihre konstitutive Ignoranz auf, sie rechnet sich selbst aus ihrem eigenen Kalkül heraus. Sie macht sich selbst neben dem Individuum und wie das Individuum zum Ereignis und damit zur Variable ihrer selbst, und sie weist ihm wie sich selbst einen Null-Wert zu, die Leere einer Ziffer, um *sich selbst* mit ihm identifizieren und mit ihm verwechseln zu können (sich selbst, nicht mehr: Seele, Bewusstsein, Körper, Persönlichkeit). Sie zählt sich also endlich selbst. Diese »nächste« Organisation greift, wenn das richtig ist, als Negation der »modernen« Organisation in dieser Organisation Raum. Die Herausforderung besteht dann darin, sich in die neue Lage der Unsicherheit der eigenen Position einzugewöhnen und diese Unsicherheit nicht mehr nur den Individuen qua Positionen und Stellen zuzumuten; und die Herausforderung besteht dann sicherlich auch darin, damit zurechtzukommen, den schärfsten Konkurrenten der Organisation selbst trainiert zu haben: das Individuum, diese intelligente Kommunikationsform.