

**Kris Lehmann**

Modelle  
der Programmbildung

Ansätze zur Organisationstheorie  
des Verlages

## Kris Lehmann

wurde 1985 in Hagen geboren. Er studierte in Karlsruhe und Mainz Germanistik, Geschichte, Buchwissenschaft und Philosophie. Mit der Masterarbeit *Modelle der Programmbildung. Ansätze zu einer organisationstheoretischen Fassung des Verlags* schloss er 2017 das Studium der Buchwissenschaft ab. Erste Praxiserfahrungen in Fachbuchverlagen konnte er bereits während des Studiums sammeln. Derzeit befindet er sich in der Vorbereitung eines Promotionsprojekts.

© 2018 Mainzer Buchwissenschaft

Seit 2013 erscheinen in der Reihe *Initialen* herausragende Abschlussarbeiten der Mainzer Buchwissenschaft. Im *Verlagslabor* übernehmen Studierende des Bachelor-Studienganges *Buchwissenschaft* der Johannes Gutenberg-Universität Mainz die vielfältigen Aufgaben von Lektorat, Herstellung und Marketing.

<http://www.initialen.wordpress.com>

Band 36: Modelle der Programmbildung

Gesetzt aus Minion Pro und Myriad Pro  
in der Lehrdruckerei der Mainzer Buchwissenschaft  
von Elisabeth Buchholz & Milena Schwartz

*Lektorat:* Patricia Klug & Julia Sophie Roth

*Marketing:* Vivien Backof, Alexandra Heuwerth,  
Cara Küpper & Janine Müller

ISBN 978-3-945883-68-6

Auch als Print on Demand (ISBN 978-3-945883-66-2)  
und EPUB (ISBN 978-3-945883-67-9) erhältlich.

## INHALT

<b>Vorwort</b> .....	3
<b>1 Einleitung</b> .....	7
1.1 Der systemtheoretische Organisationsbegriff in der Buchwissenschaft ....	7
1.2 Eine allgemeine Systemtheorie in der Buchwissenschaft .....	13
1.3 Verlagsprogramm als Leitbegriff eines systemtheoretischen Ansatzes ....	15
<b>2 Das Systemtheoretische Organisationsmodell</b> .....	21
2.1 Theoretische Grundlagen .....	21
2.1.1 <i>Die allgemeine Systemtheorie</i> .....	21
2.1.2 <i>Die autopoietische Wende</i> .....	23
2.1.3 <i>Kommunikation als Operation geschlossener Systeme</i> .....	25
2.1.4 <i>Strukturelle Kopplung</i> .....	29
2.1.5 <i>Kontingenz und Medium/Form-Differenz</i> .....	31
2.2 Organisation und Entscheidung .....	34
2.2.1 <i>Merkmale des sozialen Systems Organisation</i> .....	34
2.2.2 <i>Das Paradox der Entscheidung</i> .....	36
2.2.3 <i>Unsicherheitsabsorption und Entscheidungsprämissen</i> .....	38
2.2.4 <i>Rationalität</i> .....	42

<b>3</b>	<b>Ansätze zur systemtheoretischen Analyse der Programmbildung</b>	46
3.1	Das Programm als Ergebnis organisationaler Strukturbildung	47
3.1.1	<i>Die Theorie der Pfadabhängigkeit</i>	48
3.1.2	<i>Organisationale Pfadabhängigkeit</i>	50
3.1.3	<i>Systemtheorie und Pfadabhängigkeit</i>	52
3.1.4	<i>Pfadanalyse von Verlag und Programm</i>	55
3.2	Das Programm als Ergebnis organisationaler Steuerung	58
3.2.1	<i>Der Steuerungsbegriff als Beschreibungskategorie</i>	58
3.2.2	<i>Konventionelle Modelle der Steuerung als Legitimation</i>	60
3.2.3	<i>Strategisches Management</i>	62
3.2.4	<i>Strategisches Management in deskriptiver Perspektive</i>	64
3.2.5	<i>Programmbildung und Steuerung</i>	67
3.3	Das Programm als Ergebnis der Organisationskommunikation	69
3.3.1	<i>Organisationskommunikation als Unsicherheitsabsorption</i>	69
3.3.2	<i>Systemidentität als Sinnkondensat</i>	70
3.3.3	<i>Systemidentität und Image als Medien der Kommunikationspolitik</i>	71
3.3.4	<i>Vertrauen und Erfolgsmedien in der Kommunikationspolitik</i>	73
3.3.5	<i>Programm und Kommunikationspolitik</i>	74
<b>4</b>	<b>Fazit</b>	76
	<b>Quellen- und Literaturverzeichnis</b>	82

## VORWORT

Schon seit geraumer Zeit wird darüber räsoniert, inwieweit die doch etwas sperrige Systemtheorie der Buchwissenschaft Mittel an die Hand geben kann, mit deren Hilfe einige von deren Forschungsproblemen produktiv angegangen werden können. Kris Lehmann zeigt mit dieser Arbeit eindrucksvoll, dass das sehr wohl der Fall ist. Er analysiert dazu einen wichtigen Ausschnitt des verlegerischen Tuns, die Gestaltung des Programmes nämlich, und leistet – unter Überschreitung der Grenze zwischen Geistes- und Sozialwissenschaften – damit gleich noch einen höchst spannenden Brückenschlag zum betriebswirtschaftlichen Arbeitsgebiet des Strategischen Managements.

Der entscheidende Schritt der Argumentation dieser Arbeit ist, dass in einer vortheoretischen Betrachtung das Programm eines Verlages zwar plausibel als das Ergebnis einer Folge von (individuellen) Entscheidungen erscheint, das in der hier gewählten Perspektive aber genau nicht so gesehen wird – Kern der systemtheoretischen Analyse durch Kris Lehmann ist vielmehr Folgendes: »Entscheidungen können [...] in ihrer systemkonstituierenden Rolle nicht durch individuelles Handeln eines Entscheidungsträgers entstehen, sondern nur emergent in der sozialen Zuschreibung als solche« (S. 35). Das Programm eines Verlages ist damit etwas, was »[...] heterarchisch durch den emergenten Strukturaufbau im Systemgedächtnis [entsteht] und [...] je nach zugeschriebenem Erfolg/Misserfolg seiner Aktualisierungen in den Beobachtungen des Systems um- und neu aufgebaut [wird]« (S. 46).

Die erwähnte Verbindung zum Strategischen Management wird hergestellt über den – jüngst gelegentlich auch im Umfeld von Büchern aufgerufenen – Begriff der Pfadabhängigkeit, einer wirtschaftswissenschaftlichen

Beschreibungskategorie, mit der die anhaltenden Wirkungen zurückliegender Ereignisse, Entscheidungen, etc. gefasst werden. Systemtheoretisch kann diese Pfadabhängigkeit als ein Aspekt »der organisationalen Risikominde- rung und begrenzter Informationsverarbeitungskapazität angesichts der hohen Komplexitätshürden, die mit Umweltbeobachtung, Systemgedächtnis und Innovation assoziiert sind« (S. 54), analysiert werden. Die Pfadabhängigkeit eines Programmes – jetzt im Diskurs der Wirtschaftswissenschaften – wird dabei sehr prägnant durch Beobachtungen wie diese konstituiert: »Als entscheidbare Entscheidungsprämisse wird Personal um Programmschwerpunkte aufgebaut und beeinflusst dadurch die weitere Verfestigung dieser Schwerpunkte« (S. 56 f.). Dass in dieser Analyse mit Kris Lehmann Programm-Entscheidungen strukturgebunden sind und mit sozialen Erwartungen und den durch die kognitiven Routinen vorgegebenen Prozesse der Organisation in Verbindung stehen, »ohne von [...] ›Entscheidern‹ [...] vollumfänglich getroffen zu werden« (S. 78 f.), hat das auf der Basis der zur Pfadabhängigkeit hergestellten Beziehung doch recht steile Korrelat, dass dem Strategischen Management lediglich die Funktion als Narrativ der Legitimation, eines im Nachhinein konstruierten ›Sensemaking‹, zukommt. Dem wird sicher nicht jeder zustimmen können. Zurücktransferiert in die Betrachtung von Verlagen und deren Programmentscheidungen (»Auch Verlage beurteilen nach derartigen Kriterien und werden nach ihnen beurteilt« (S. 77)) heißt das: »Die Verbindung zwischen der Organisation und ihrer Operation soll einer nachvollziehbaren Rationalität entsprechen, aus der – unter anderem – ein nach dem gewählten Bezugshorizont ›sinnvolles‹ Programm aus den Entscheidungen des Verlages entsteht.« (S. 77).

Wenn man etwas ›auszoomt‹ auf Führungshandeln allgemein, lässt sich die wesentlich abweichende Auffassung der Systemtheorie folgendermaßen fassen: »Die Systemtheorie betrachtet Steuerung oder Führung nicht als obsolet, sie verschiebt jedoch die Perspektive von einem direkten Durchgriff eines Individuums auf einen wie auch immer kalkulierbaren Mechanismus [...] zu einem heterarchischen und emergenten Prozess, dessen Ergebnis auf den komplexen Zuständen eines sozialen Systems beruht.« (S. 60). Damit kann man sagen, dass wahrscheinlich das Programm eines Verlages zwar nicht einfach als soziales Konstrukt beschrieben werden kann, die positivistische Auffassung eines solchen Programmes als das Ergebnis konsistenter rationaler Entscheidungen damit betrauter Personen und Gremien über die Zeit aber der Komplexität auch nicht hinreichend gerecht wird.

Man darf gespannt sein, inwieweit die schlüssigen Ergebnisse von Kris Lehmann andere Forscher dazu ermutigen, auf dem hier angeschlagenen Niveau die Systemtheorie zur Fassung weiterer essentieller Bestimmungsgrößen der verlegerischen Tätigkeit – und möglicherweise mehr – heran zu ziehen.

*Christoph Bläsi  
im Januar 2018*





# 1

## EINLEITUNG

### 1.1 Der systemtheoretische Organisationsbegriff in der Buchwissenschaft

Der Begriff der Organisation weist in erster Annäherung drei Bedeutungsebenen auf, die für die folgende Diskussion eines theoretischen Modells der Organisation eine einleitende Bestimmung des relevanten Bedeutungshorizonts erlauben. Als Bezeichnung eines aktiv-ordnenden Prozesses enthält Organisation die Konnotation eines zeitlichen Übergangs von einem unbestimmten – bzw. ungeordneten – Ausgangszustand hin zu einem geordneten, nach spezifischen Kriterien komplexitätsreduzierten Endzustand. Die zweite Ebene des Begriffes bezieht sich auf ein, seiner Funktion nach jenen Komplexitätsparametern folgendes, Kollektiv. Hier ist Organisation also ein in den Mustern sozialer Interaktion strukturierter Funktionszusammenhang mehrerer Individuen, die selbst- oder fremdverordnet nach mehr oder minder festgelegten Vorgaben interagieren. Die letzte Bedeutungsebene korreliert in ihrem Sinnaufruf in besonderem Maße mit den vorangegangenen, veranschaulicht jedoch in ihrer wertenden Dimension das Verhältnis zwischen der prozessualen Zuschreibung der ersten und der sachlich-sozialen Zuschreibung der zweiten Ebene. Als Gegenbegriff zu Chaos ist Organisation eine Zustandsqualifikation der ›Entropie‹, welche es erlaubt zeitliche oder sachliche Unterscheidungen, wie sie den ersten beiden Denotationen von Organisation zugrunde liegen, zu unterscheiden.

Die in den sozial- oder wirtschaftswissenschaftlichen Beschreibungen der Organisation gebräuchlichen Ansätze lassen sich, lose an den ersten beiden Bedeutungsebenen orientiert, in Konzepte der Organisation als instrumentelle oder institutionelle Struktur trennen. Instrumentelle Auffassungen der Organisation betrachten diese als strukturelle Regelung und Führungs-