

Ungelegenheiten

Athanasios Karafillidis

1. Gelegenheiten kommen meist ungelegen. Wie oft muss man sich sagen lassen, oder zu sich selbst sagen, dass irgendein Ereignis, das einem aus zeitlichen, thematischen oder persönlichen Gründen gar nicht passt, eigentlich eine gute Gelegenheit (für irgendetwas anderes) sein kann. Ich habe den Verdacht, dass dies nicht nur ein Sonderfall ist, sondern allgemein gilt. Gelegenheiten haben mit anderen Worten generell nur dann die Chance erkannt zu werden, wenn sie als Ungelegenheiten die Bühne betreten. Das fällt hingegen kaum auf, weil wir äußerst schnell darin sind, Ungelegenheiten positiv umzuwidmen, so dass sie als Gelegenheiten erscheinen können. Nicht alles, was ungelegen kommt, wird zu einer Gelegenheit. Aber nur wenn etwas ungelegen kommt, kann es dazu werden, weil es andernfalls nicht die nötige Aufmerksamkeit generieren könnte, die dafür notwendig ist. Dieser Ausgangspunkt passt freilich nicht zu dem, was wir scheinbar erleben, wenn Gelegenheiten anfallen. Er passt auch nicht gut zu der Art, wie das Wort ‚Gelegenheit‘ verwendet wird. Dennoch reicht es nicht aus, sich auf subjektives Erleben und Sprachverwendung zu verlassen. Das war soziologisch noch nie ratsam. Sonst wären unter anderem die vielfältigen Formen von Erwartungen unentdeckt geblieben, die uns meist unmerklich begleiten. Auch die unzähligen kleinen Enttäuschungen von Erwartungen werden nur selten bemerkt, geschweige denn thematisiert. Es ist diese Art von Subtilität, die auch für Ungelegenheiten charakteristisch ist.

2. Eine mögliche Motivation für diese häufig zu beobachtende Umwidmung des Ungelegenen in Gelegenheiten besteht darin, dass es goutiert wird, wenn sich Beteiligte, anstatt sich blockieren zu lassen, den weiteren Möglichkeiten zuwenden, die durch Unterbrechungen erzeugt werden. Es mag sein, dass einige auf Gelegenheiten warten und diesen bekannten Riecher für den richtigen Moment haben. Dann warten sie aber nur auf die Ungelegenheiten der anderen, die sie entsprechend ausbeuten können. Ob am Ende insgesamt eine Gelegenheit ergriffen oder vielmehr eine Verlegenheit vertuscht wurde, lässt sich immer erst feststellen, wenn der kontingent markierte Moment vorbei ist. Ärgerlich ist nur, dass an dieser Feststellung immer auch andere beteiligt sind und deshalb die Kontrolle von Gelegenheiten niemals in einer Hand liegt.

3. Die Ungelegenheit ist nur für Momente in eine Gelegenheit transformierbar. Verpasste Gelegenheiten sind also genauer verpasste Transformationsgelegenheiten. Verpasst werden Möglichkeiten der raschen Umwertung ungelegener Sätze, Begegnungen, Körperhaltungen, Gebäude, Zurufe, Liebesbekundungen, Vorwürfe, Entscheidungen, Marktkonstellationen oder Wetterlagen. Der entscheidende Moment liegt folglich unmittelbar bevor die Situation repariert wird.

Wenn die Reparatur der Ungelegenheit begonnen hat – und so schnell kann man nicht gucken, wie sie abgeschlossen ist –, ist es zu spät. Und die Gelegenheit, die eigentlich nur eine ungelegene Störung gewesen ist, gilt als verpasst.

4. In Gesprächen und Besprechungen nutzen einige Beteiligte allzu schnell jede Gelegenheit (genauer: machen alles mögliche zur Gelegenheit), ohne mögliche Reparaturen des Ensembles abzuwarten. Es fällt dann unangenehm auf, wenn zum Beispiel jede Gelegenheit für einen Scherz oder für ein Kompetenzdemonstrationsreferat genutzt wird. In diesen Fällen wird ausschließlich auf die Gelegenheit Rücksicht genommen und nicht auf die beteiligten Personen oder das Eigenrecht der Situation. Das geht mitunter auf Kosten des Takts. Solche Scherze/Referate kommen natürlich wiederum ungelegen und können daher mit anderen Ungelegenheiten (für andere) gekontert werden. Evolutionär bewährte Strukturen der Eindämmung von Erwiderungen, die in Interaktionen zu Ungelegenheitskaskaden führen können, sind Autorität und Hierarchie. Diese Form der Eindämmung oder sogar Vermeidung von Ungelegenheiten kann in Organisationen aber wiederum für Karrieregelegenheiten sorgen.

5. Ist gerade im professionellen Leben erst einmal eine Struktur der Gelegenheitserzeugung etabliert, so besteht eine ihrer wesentlichen Funktionen darin, regelmäßig zu signalisieren, dass rasch mit (nicht: auf) Gelegenheiten reagiert wird – also eine Empfänglichkeit für Ungelegenes besteht. Dann wird es schwer nicht auf Angebote einzugehen, ohne Enttäuschungen der Störungsanbieter zu riskieren. Also werden für gewöhnlich weiterhin Gelegenheiten produziert, die es zu nutzen gilt. Auf diese Weise verfestigt sich eine langfristige Trajektorie, eine Pfadabhängigkeit, aber natürlich auch eine bestimmte Kompetenz. Die Erzeugung von Gelegenheiten (aus Ungelegenheiten, aber das muss ich jetzt nicht immer dazu sagen) ist der sozio-kulturelle Mechanismus, auf dem Pfadabhängigkeiten und Abweichungsverstärkungen beruhen. Deshalb ist es eben doch eine hohe Kunst, Gelegenheiten zu suchen, zu finden und zu bedienen. Es macht uns überhaupt erst zu Akteuren, das heißt es erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass andere jemand/etwas als Urheber von voluntaristischen Handlungen beobachten.

6. Kann man die Finger gar nicht von Gelegenheiten lassen, können sie zu einem Fall von Prokrastination werden. Wenn Beobachter jede Gelegenheit ergreifen, die sie kriegen können, dann ist das ein guter Indikator dafür, dass Vorhaben oder Aufgaben existieren, die in diesem Moment, ganz gleich aus welchem Grund, für sie ungelegen kommen. Prokrastination passiert, wenn der Transformationsmechanismus heiß läuft und eine Ungelegenheit laufend in weitere Gelegenheiten umgewandelt wird, die alle beim Schopfe gepackt werden müssen – dass sie ergriffen werden müssen, haben Gelegenheiten so an sich. Das müssen nicht Aufgaben aus einer anderen Domäne sein, die gegen die ungelegene Aufgabe ausgespielt werden (zum Beispiel: Aufräumen statt Schreiben). Es kann auch sein, dass es „Wohnung aufräumen anstatt Keller aufräumen“ ist; oder dass etwas

zu diesem Thema geschrieben wird anstatt zu dem anderen. Die Umwidmung von Ungelegenheiten in Gelegenheiten erfolgt meist entlang von etablierten und bekannten Aktionen, die als weniger riskant gelten und deshalb leichter fallen. Gelegenheiten zu ergreifen kann innovativ sein, aber es ist eben viel häufiger als angenommen eine äußerst konservative Angelegenheit. Es reproduziert gern das Bewährte.

7. Gelegenheitserzeugung wird Opportunismus genannt, wenn Beobachter meinen, dass andere Beobachter Gelegenheiten der Situation anpassen und auf diese Weise gegen bestimmte Prinzipien oder Überzeugungen verstoßen, von denen man erwartet hatte, dass sie ihr Handeln leiten. Dann wird das opportunistische Handeln als ein Handeln erlebt, das an einem Vorteilsgewinn orientiert ist, weil es sich nicht mit gewissen erwarteten Prinzipien deckt oder immer wieder mit anderen Prinzipien in Verbindung gebracht werden muss, um verstanden werden zu können. Selten wird auch gesehen, dass ein solches Handeln nicht zwangsläufig an Vorteilen orientiert ist, sondern womöglich genauso an der Vermeidung von Konflikten. In diesem Fall werden die Gelegenheiten, mit denen auf Ungelegenes reagiert wird, durch Konsenserwartungen eingeschränkt – was natürlich auch von Vorteil sein kann, aber die Sichtbarkeit als Akteur beeinträchtigt: den Unterschied macht dann jemand anders, während Opportunisten nur mitlaufen.

8. Die Situationen, in denen wir immer irgendwie stecken, in die wir geworfen sind, fordern bestimmte Verhaltensweisen und Handlungsformen heraus, die sich nicht immer konsistent mit unserer Person und den an ihr kondensierenden Verhaltenserwartungen in Deckung bringen lassen. Opportunistisches Handeln ist unvermeidlich. Diese Reibung erst ermöglicht überhaupt einen Aufbau von Identität. Dennoch ist der Glaube weit verbreitet, dass moralische Integrität vornehmlich über starrköpfige Prinzipientreue zu erreichen sei, wenn doch zugleich auch die Anforderungen der Situation – das Situationspotenzial – Verhalten hervorrufen können, das nicht auf vergangene Prinzipien Rücksicht nehmen muss und dennoch angemessen und integer sein kann. Niemand mag Opportunisten und das zu Recht. Kaum jemand würde sich ernsthaft (das heißt: jenseits irgendwelcher biographisch-ironischer Selbstdarstellungsrituale) freiwillig als solchen bezeichnen. Aber es bleibt ein Kampfbegriff. Opportunisten – das sind die anderen. Das muss stutzig machen und sollte unseren Sinn für subtile Differenzen schärfen. Die Verwendung des Begriffs ignoriert mögliche Lernfähigkeit und ist fixiert auf Gedächtnis und Vergangenheit. Manchmal ist es unangenehm an seine Prinzipien erinnert zu werden, die man vor 20 Jahren noch selbstbewusst vertreten hat. In unserer digital vernetzten Gegenwart werden Opportunisten multipliziert, weil sie das Vergessen so leicht macht und mit ihm ein erratisch-selektives Erinnern von vergangenen Aussagen und Handlungen außerordentlich erleichtert. So ist es heute mithin schon unangenehm, an unsere Aussagen von gestern erinnert zu werden.

9. Es gibt etablierte gesellschaftsstrukturelle Arrangements für die Erzeugung von Gelegenheiten aus

Ungelegenheiten. Das wahrscheinlich bekannteste ist die Marktwirtschaft. Sie ist die dominante gesellschaftliche Form der Identifikation und Ausbeutung von Gelegenheiten. Die Teilnahme am wirtschaftlichen Leben motiviert zwangsläufig dazu, sich auf derart generierte Gelegenheiten einzulassen und zu ihrer Erzeugung beizutragen. Das ist riskant. Doch das Risiko wird durch Märkte verteilt und durch Unternehmen lokalisierbar. Diese beiden Substrukturen der Wirtschaft verdienen wiederum eine gesonderte Beachtung als Gelegenheitsproduzenten: Märkte als spezifische Formen der Beobachtung zweiter Ordnung, die vor allem eine Identifikation der Ungelegenheiten anderer erleichtern und Unternehmen als konzentrierte Ausbeutung dieser Ungelegenheiten anderer Marktteilnehmer – was vor allem beim modernen Arbitragehandel ins Auge springt. Banken sind ohnehin diejenigen Unternehmensformen, die mit dem Versprechen handeln, dass sie dazu in der Lage sind, auch wirklich jede Ungelegenheit in eine Zahlungsgelegenheit transformieren zu können.

10. Organisationen sind ebenfalls ein strukturelles Arrangement, das laufend mit der Unterscheidung von Ungelegenheiten und Gelegenheiten spielt (und kämpft). Sie sind allerdings eine gesellschaftliche Institution der Vermeidung von Ungelegenheiten durch Routinisierung und entsprechende Zuverlässigkeit wiederholter Produktion. Deswegen haben Unternehmen auch oft mit ihren Organisationen zu kämpfen. Mithin werden Organisationen „bürokratisch“ genannt, wenn der Eindruck entsteht, dass dort ein Schwarzes Loch für Gelegenheiten entstanden ist. Aber das täuscht. Der Versuch einer Vermeidung von Ungelegenheiten hat zum einen massenhaft individuelle Karrieregelegenheiten erzeugt und zum anderen Management hervorgebracht. Management ist die organisationale, aber nur schlecht organisierbare Störquelle schlechthin – und zwar nicht nur in Unternehmen, sondern auch in Verwaltungen, Schulen oder NGOs. Nur trägt es nicht überall diesen Namen.

11. Kultur kommt als notwendiges Korrektiv institutionalisierter Gelegenheitsstrukturen ins Spiel. Sie markiert die Kontingenz ergriffener und verpasster Gelegenheiten, lässt uns erkennen, wie sehr die Gelegenheiten hier ganz andere sind als dort, obwohl es scheinbar um dasselbe geht und eröffnet Vergleiche, die bisweilen ungelegen kommen. Auch sie hilft folglich bei der Produktion von Gelegenheiten, aber sie tut es durch die Beobachtung ausgeschlossener Möglichkeiten. Wenn also nichts mehr ungelegen zu kommen scheint, dann hilft immer noch: Kultur und kulturelle Differenz. Sie funktionieren in jeder Situation als Gelegenheitsjoker.

12. Der vielfach beobachtete und diagnostizierte Eintritt in eine neue Medienepoche, die vermutlich mit der Elektrizität begonnen hat, sich aber nun mit der Vernetzung von Computern endgültig Bahn bricht, bringt uns eine Gesellschaft, in der die Differenz von Gelegenheit und Ungelegenheit förmlich unkenntlich wird. Die seit der Moderne bekannte, aber nun zusätzlich zur Schau gestellte Temporalität des Geschehens lässt kaum noch eine Gelegenheit übrig, weil es immer so erscheint, als habe sie schon längst jemand anders auf dem Markt ergriffen, in einem

Start-Up gebündelt, als Karriere realisiert, organisatorisch eingedämmt und gemanagt oder kulturell vereinnahmt. Auch dieser Eindruck geht nur auf eine überhastete, gleichsam kulturkritisch-pessimistische Beobachtung zurück. Eine soziologische Forschung, die sich diesen sozialen Gelegenheitsarrangements der Wirtschaft, des Markts, der Unternehmen, der Organisation und ihres Managements sowie der Kultur und der medialen Überforderung der Gesellschaft widmet, kann solche Einseitigkeiten vermeiden und kontrollierbar machen. Zumindest ist es eine Gelegenheit, bei der man sich Fragen kann, was alles zeitlich, sachlich und sozial ungelegen kommen muss, damit sie als Gelegenheiten erkennbar werden, um Gelegenheitsstrukturen zu untersuchen.

13. Für eine solche Form der Gelegenheitsforschung ist Theorie unverzichtbar. Eine Gelegenheit lässt sich nicht objektiv bestimmen. Sie ist nur die andere Seite einer Ungelegenheit. Sie zu erkennen ist eine perspektivische Angelegenheit. Beobachter variieren in ihrer Beobachtung von Gelegenheiten und sind ferner eingebettet in eine Ökologie, die nicht nur soziale Nachbarn kennt, sondern auch psychische und organische Nachbarn verschiedener Art. Ungelegenheiten und Gelegenheiten sind vorübergehend, hängen von der Struktur des Beobachters ab und ergeben sich in unterschiedlichen ökologischen Nischen jeweils anders. Diese komplexen Bedingungen der Untersuchung von Gelegenheitsproblemen sind mit einer kausalistischen, individualistischen und objektivistischen Theorieanlage nicht oder nur mit starkem Unbehagen zu bewältigen. Benötigt wird eine Theorie, die mit Unterscheidungen rechnet und die Unbestimmtheit des empirischen Materials nicht zum Anlass nimmt, Halt in bekannten wissenschaftstheoretischen Traditionen zu suchen; die sich für Formen der Integration von sozialen, psychischen und organischen Formen der Reproduktion interessiert; die sich an die noch längst nicht ausgeschöpften Ideen der Kybernetik und Systemtheorie erinnert und mit ihnen den gängigen Begriff der Kommunikation reformuliert; und die das Problem des Beobachters in den Mittelpunkt rückt und von dort anfängt zu rechnen. Dieser Ausgangspunkt schließt ein, das Gehirn neurophysiologisch als teleologischen Apparat zu entdecken, der vorhersagegetrieben nicht Gelegenheiten, sondern Ungelegenheiten „erkennt“ und es einem Bewusstsein überlässt, daraus Gelegenheiten zu machen. Es bedeutet außerdem, dass die Autor*innen der Theorie als historische Personen ernst genommen werden müssen. Eine entsprechende Theorie setzt nicht zuletzt auf mehrere, verteilte Beobachter, die sie gemeinsam und doch alle auf ihre Art und Weise unterschiedlich zusammensetzen. All diese Bedingungen zwingen sie dazu, sich immer wieder selbst in Frage zu stellen. Sie ist unabschließbar, weil sie mehr Probleme erzeugt als sie lösen kann. Allerdings weiß sie um den Nutzen ungelöster Probleme. Das ist ihr Trumpf, denn es geht mit einem Wort um: Komplexität. Es bleibt noch viel zu tun.



Athanasios Karafillidis

studierte Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt Arbeit und Organisation in Wuppertal und wurde an der Universität Witten/Herdecke promoviert. Anschließend hat er an der RWTH Aachen Technik- und Organisationssoziologie gelehrt und zu sozialen Grenzen und Organisationsdesign geforscht. Neben der kontinuierlichen Arbeit an einer soziologischen Formtheorie ist er insbesondere an Netzwerken, Organisationen, Management, Identitätsbildung und Systemtheorie interessiert. Seit Juni 2015 forscht er am Laboratorium für Fertigungstechnik (LaFT) an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg zu soziologischen Grundlagen und Anwendungen technischer Unterstützung und Mensch-Maschine-Hybriden.

eMail: atha@karafillidis.com
 Website: www.karafillidis.com
 Twitter: @karafillidis