

Stefanie Büchner

Fehler aus organisationssoziologischer Perspektive

Verlag Barbara Budrich
Opladen & Toronto 2023

Der Aufsatz *Fehler aus organisationssoziologischer Perspektive* von Stefanie Büchner steht unter der Creative Commons Lizenz Attribution- Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0): <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Diese Lizenz erlaubt die Verbreitung, Speicherung, Vervielfältigung und Bearbeitung unter Angabe der Urheber*innen, Rechte, Änderungen und verwendeten Lizenz.

Der Aufsatz ist erschienen in:

Jürgen Beushausen/Kirsten Rusert/Martin Stummbaum (Hrsg.)
(2023): Fehlerkulturen in der Sozialen Arbeit:
Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer fehlerreflektierten
Professionalität. Opladen: Verlag Barbara Budrich, S. 102–111.



Dieser Beitrag steht im Open-Access-Bereich der Verlagsseite zum kostenlosen Download bereit (<https://doi.org/10.36198/9783838558448-103-113>).

ISBN 978-3-8252-5844-3

DOI 10.36198/9783838558448-103-113

Fehler aus organisationssoziologischer Perspektive

Stefanie Büchner

Geht man von der Diagnose aus, dass Soziale Arbeit als Hilfeform der Moderne vorwiegend organisiert stattfindet (Bommes/Scherr 2000; Luhmann 2005), lässt sich fragen, welchen Unterschied diese organisationale Einbettung Sozialer Arbeit für das Verständnis von Fehlern macht. Was heißt es, *organisationssoziologisch über Fehler und ihre Entstehung zu reflektieren*?

Im Folgenden wird diese Frage mit einem analytischen Fokus auf drei typische organisationssoziologische Zugriffe auf den Phänomenbereich des Fehlers beantwortet. Organisationen geraten dann nicht nur als Ermöglichungsbedingungen Sozialer Hilfe, sondern auch als *Produzent*en von Fehlern* in den Blick (1). Darüber hinaus werden Organisationen bei der *Zurechnung von Fehlern* aktiv, indem sie beeinflussen, ob und wie deviantes Verhalten problematisiert wird (2). Schließlich bietet die *Gestaltbarkeit* von Organisationen Anlässe zur Reflexion, *wie sich aus Fehler lernen lässt, um zukünftige Fehler zu vermeiden* (3).

Organisationssoziologische Perspektiven interessieren sich für die Komplexität und die Eigenlogiken von Organisationen und die Prozesse des Organisierens. In dieser Offensichtlichkeit liegt für Handlungswissenschaften eine erhebliche Herausforderung, denn ihr primäres Interesse richtet sich wie im Fall Sozialer Arbeit auf die Lösung praktischer Probleme wie der Bewältigung sozialer Problemlagen. Entsprechend nahe liegt es, Organisationen weniger komplex zu konzipieren, etwa als *Rahmen* und *Kontexte* für professionelle Arbeit oder als rein *formale Strukturen*. Aus organisationssoziologischer Perspektive lassen sich Organisationen hingegen weder auf ein Prinzip reduzieren (z. B. Formalität) noch wirken sie einheitlich auf Soziale Arbeit. Allein durch ihre Arbeitsteilung und die Trennung von Formalität und Informalität sind *Organisationen* regulär von koexistierenden, sich ergänzenden und oft konfligierenden *heterogenen Ordnungsstrukturen* geprägt. Organisationen sind in diesem Sinne nicht (passive) Rahmen, sondern vielmehr *aktive Kontexte* (Büchner 2018a). Welche Perspektiven auf Fehler eröffnen sich, wenn die Organisationssoziologie die Komplexität ihres Gegenstandes in die Reflexion von Fehlern einbringt?

1. Organisationen als Produzenten von Fehlern – Jenseits des Mythos rationaler Organisationen

Anders als in zahlreichen Management-Perspektiven auf Organisationen widerspricht die Organisationssoziologie der Vorstellung, dass Organisationen im klassischen Sinne rationale Gebilde wären, die kohärent auf einen Zweck hin organisiert sind (Bonazzi 2008; Luhmann 1991 [1973]). Entsprechend entwickelt sie Perspektiven auf Fehler, die diese nicht primär als zu behebende Störungen verstehen, sondern die Entstehung von Fehler in das Verständnis von Organisationen *integriert* (Luhmann 1999: 75ff., 1991 [1973]; Meyer/Zucker 1989). Fehler stellen damit deskriptiv und konzeptionell keine Ausnahmen dar, sondern sind Teil der *Normalität* von Organisationen. Dieses revidierte Verständnis impliziert für Soziale Arbeit, dass eine erhebliche *Diskrepanz* zwischen den gesellschaftlichen Erwartungen an Organisationen als rationale und kompetente Akteure und dem De-facto-Operieren von Organisationen besteht (Kette 2015: 160f.).

Für dieses revidierte Rationalitätsverständnis sind drei Einsichten exemplarisch: Organisationen bringen nicht nur erwartbare Leistungen sozialer Hilfe hervor, sie erzeugen auch systematisch Fehler. Dies geschieht, indem sie erstens aktiv *Richtigkeits- und damit Falschheitsbedingungen* kreieren. Im Unterschied zu Familien und sozialen Bewegungen formalisieren Organisationen Verhaltenserwartungen und machen diese zu Mitgliedschaftsbedingungen (Luhmann 1999: 38ff.). Durch dieses Setzen von formalen Erwartungen definieren Organisationen Kriterien formal richtigen Handelns. Umgekehrt impliziert dies: Je eindeutiger formal richtiges Handeln definiert wird, desto deutlicher wird, was *formale Fehler* sind. Werden Bereiche wie Kinderschutz stark formalisiert, entsteht entsprechend ein enger Korridor hoher formaler Sicherheit und zugleich ein weiter Bereich formal falschen Handelns (Bode/Turba 2015; Ackermann 2010).

Organisationen verfügen zweitens über *konkurrierende Logiken* und damit über konkurrierende Richtigkeitskriterien. So bilden sich neben formalen Strukturen auch *informale Verhaltensordnungen* mit eigenen Richtigkeits- und Falschheitskriterien aus. Informal kann es etwa opportun oder geboten sein, einen Kinderschutzfall nicht umgehend als solchen zu klassifizieren, wenn sich damit Handlungsspielräume sichern lassen, die bei einer offiziellen Kategorisierung verschlossen blieben. Aus professioneller Sicht *kann* derartige „brauchbare Illegalität“ (Luhmann 1999: 304ff.; Kühl 2020) befürwortet werden. Dies muss jedoch nicht der Fall sein. Auch durch *Arbeitsteilung* bilden sich in Organisationen unterschiedliche Logiken mit entsprechend unterschiedlichen Maßstäben der Richtigkeit, Falschheit, der Dringlichkeit und Wünschbarkeit heraus (Weber [1921/1922] 2005; March/Simon 1958: 22–33, 158–161; Luhmann 1999: 76; Scott 1971). Ein Paradebeispiel hierfür sind die Spannungsverhältnisse zwischen der Wirtschaftlichen Jugendhilfe und den Fachkräften der regionalen Sozialen Dienste. Die Koexistenz unterschiedlicher Logiken des Richtigen zeigt sich auch im

Verhältnis von fachlich enger beieinander liegenden Abteilungen wie Spezialdiensten für Kinderschutzfälle und regulären Allgemeinen Sozialen Diensten (Büchner 2018a: 115–152). Spezialdienste ermöglichen die zeitnahe Bewältigung von Kinderschutzmeldungen. Zugleich, und das ist typisch für Organisationen, erzeugen sie an den Schnittstellen der Zusammenarbeit wie bei Übergaben Spannungen. So entstehen regulative Grauzonen von Richtigkeit und Falschheit, die rein strukturell nicht vollständig durch neue formale Setzungen eliminiert werden können (z. B. bei der Frage, wie relevant Sachverhalte vor dem Meldungseingang für die Bewertung der Gefährdung sind).

Neben diesen *generellen* Organisationsaspekten sind für die Reflexion von Organisationen als Fehlerproduzenten drittens die *Spezifika* der Leistungserstellung von Organisationen Sozialer Hilfe zentral. Anders als Produktionsorganisationen sind soziale und personenbezogene Dienstleistungsorganisationen (Klatetzki 2010a) in ihrer Arbeit mit Adressat*innen als „raw material“ (Garrow/Hasenfeld 2010: 11) durch ihr Technologiedefizit (Luhmann/Schorr 1982) nicht in der Lage, die Herstellung eines bestimmten Outputs zu garantieren. Entsprechend höher ist die *reguläre Unsicherheit*, unter der organisierte Soziale Arbeit im Vergleich operiert. Zur weiteren Besonderheit zählt, dass Soziale Arbeit auch im Vergleich zu klassischen Dienstleistungsorganisationen in einem hohen Maß auf die Koproduktion mit Adressat*innen angewiesen ist. In vielen Bereichen kann Soziale Arbeit nicht vom „Vorliegen“ einer Mitwirkungsbereitschaft ausgehen. Oft muss sie die basalen Bedingungen für das Entstehen von Arbeitsbündnissen erst schaffen (z. B. durch die Bekanntmachung ihrer Leistungen, Vertrauensaufbau & -sicherung und Zuständigkeitsklärungen). Schließlich ist die Legitimität von Organisationen Sozialer Arbeit oft wenig gesichert, weil die gesellschaftliche Umwelt multiple und oft konfligierende Erwartungen an organisierte Soziale Arbeit formuliert (Büchner 2018a: 77–84; Klatetzki 2010b).

Dieses Bedingungsgefüge der Leistungserstellung kreiert in Bezug auf Fehler eine ambige Gemengelage: Nimmt man die Spezifika der Leistungserstellung ernst, kann dieses Hilfeschehen anders als ein technisch kontrollierbarer Ablauf seinen Output nicht kausal sichern und in diesem Sinne seinen Output ebenso wenig eindeutig richtig wie eindeutig fehlerhaft erzeugen. Die Handlungen von Sozialarbeiter*innen erscheinen vor diesem Hintergrund nicht als Beiträge zu einer kausal garantierbaren Leistung, nicht als Sequenzen einer Kausalkette, sondern als Bestandteile eines von genuiner und hoher Unsicherheit geprägten Hilfeschehens.

2. Organisationale Dynamiken der Zurechnung von Fehlern – Blame Games, Verantwortung und Verantwortlichkeit

Der Blick in die Bemühungen der Sozialer Arbeit um Fehlervermeidung zeigt, dass aus diesen Spezifika *keine* generelle Distanzierung vom Fehlerbegriff oder ein Verzicht auf

Fehlerzuschreibungen und Fehlersuche folgt. Die beschriebene Gemengelage erzeugt vielmehr eine *besondere Vulnerabilität* von Organisationen Sozialer Arbeit für Fehlerzuschreibungen, weil Fehler sich schwerer eindeutig zurückweisen lassen und zugleich der Zuständigkeitsbereich Sozialer Arbeit verhältnismäßig breit ist. Metaphorisch gesprochen schrecken Fehlerzuschreibungen nicht vor der Fragilität der Leistungserstellung Sozialer Arbeit zurück, sondern verfangen sich in den ambigen Gemengelagen der Leistungserstellung: Welche Rolle spielt das Wegbrechen der Beziehung eines Klienten für seinen Rückzug? Hätte eine andere Hilfe ihn besser unterstützt?

Die Vulnerabilität für Fehlerzuschreibungen sensibilisiert für den Mehrwert, die Entstehungsbedingungen von Fehlern und die Zuschreibung von Fehlern *analytisch zu trennen*. Sachverhalte können, müssen jedoch nicht als Fehler zugeschrieben werden: Die vergessene Übergabeinformation oder die vordatierte Einverständniserklärung mögen formale Fehler sein, sind jedoch in vielen Fällen unproblematisch. Etwas als Fehler zuzuschreiben ist kontingent, denn Sachverhalte lassen sich auch anders rahmen (z. B. als Störung, Versehen, Tragik).

Einmal getätigte Fehlerzuschreibungen rasten nicht ein, sie sind das Ergebnis sozialer Aushandlungsprozesse. Weil in formalen Systemen das Problem der Verantwortung unter anderem durch Verantwortlichkeit, also als „Rechenschaftspflicht für Fehler“ (Luhmann 1999: 179) gelöst wird, werden Fehler häufig personalisiert zugerechnet. Zwar übernehmen strukturell gesehen Vorgesetzte qua Hierarchie Verantwortlichkeit, sie können jedoch wie Untergebene und die Gesamtorganisation Adressaten dynamischer Fehlerzuschreibungen werden. Die Forschung spricht hier von „Blame Games“ (Roulet/Pichler 2020; Bonazzi 1983). Dabei handelt es sich um diskursive Strategien, in denen Schuld und Verantwortlichkeit in Organisationen distribuiert wird. Besonders, wenn wenig Ambivalenz in der Bewertung eines Sachverhalts besteht (z. B. bei Kinderschutzfällen mit tödlichem Ausgang), entfalten sich Zuschreibungsdynamiken, bei denen Akteure versuchen, die Attribution des Fehlers von sich weg und zu anderen hin zu lenken. Teil dieser Blame Games ist damit auch die Suche nach Sündenböcken (*Scapegoating*) oder das gezielte Teilen vertraulicher Informationen nach außen (*Whistleblowing*). Blame Games entfalten nicht nur durch ihren Vollzug Wirkung, sondern werden auch durch Antizipation relevant. Gerade dort, wo Transparenz im Handeln gefordert wird, um Fehler zu vermeiden und Nachvollziehbarkeit zu ermöglichen, sind Mitglieder in ihrem Handeln immer auch mit Schuldvermeidung und Selbstabsicherung beschäftigt (Hood 2007). Auch zurückliegende Fälle des Scheiterns können sich als Erinnerungen antizipierend auf aktuelles Handeln auswirken (Langhof 2020).

Auch wenn Fehlerzuschreibungen antizipiert werden, finden Zuschreibungsprozesse im engen Sinne erst *retrospektiv* statt: Es braucht das Konstatieren eines Fehlers und den kommunikativen Anschluss daran, damit Fehler zugeschrieben werden können. Dieser Umstand ermöglicht Fehleranalysen erst, er stellt sie jedoch auch vor spezifische Herausforderungen: Retrospektive Fallanalysen sind auf die Rekonstruktion des

Geschehens angewiesen. Ein Fall erscheint dann leicht als vermeintlich kausal transparente Reihung von Ereignissen und Entscheidungen. Neben der Herausforderung, entgegen dieser Tendenz die Spezifika der Leistungserbringung zu berücksichtigen, gilt es, Entscheidungssituationen nicht zu idealisieren: Retrospektive Fallanalysen haben nicht nur den Vorteil der Abgeschlossenheit der ursprünglich offenen Zukunft, sondern werden mit zeitlicher und situativer Distanz und damit auch weitgehend entlastet von Handlungsdruck der untersuchten Prozesse erstellt.

Fallanalysen des Scheiterns wie im Fall Yagmur aus Hamburg (Seibel et al. 2017: 159ff.) oder dem Fall Kevin aus Bremen (Büchner 2015a) gehen unterschiedlich mit diesen Herausforderungen um. Die verwaltungswissenschaftliche Analyse im Fall Yagmur greift auf einen kausalmechanistischen Ansatz zurück. Sie geht davon aus, dass „Standardpathologien“ wie Informationsasymmetrien zwar Organisationen prägen, diese jedoch im Normalbetrieb erfolgreich kompensiert werden. Misslingt dies jedoch, scheitern Verwaltungen. Hier votieren organisationssoziologische Fehleranalysen wie die des Falls Kevin insbesondere in zwei Hinsichten anders: Sie konzipieren mit Blick auf die Spezifika der Leistungserstellung Hilfeprozesse nicht als Kausalketten und integrieren Fehler und Strukturprobleme wie eingangs beschrieben grundlegend in ihr Organisationsverständnis. Sie gehen damit nicht von einer verlässlich funktionierenden Organisation mit einzelnen Standardpathologien aus, sondern von Organisationen als komplexen Systemen mit entsprechend inhärenten Strukturproblemen. Fehleranalysen aus organisationssoziologischer Perspektive ermöglichen einen integrierten und kritischen Blick auf Fehler, der die Spezifika der fragilen Leistungserstellung ebenso einbezieht wie organisationale Strukturprobleme, etwa die von fallzuständigen Fachkräften als Grenzstellen. Vor diesem Hintergrund tritt auch weniger die Identifikation eines bestimmten Fehlers, sondern die Bedeutung von Mustern und Routinen in den Fokus (Vaughan 1999; Dossall 2018). Wie verzahnen sich organisationstypische Muster der Problemlösung so miteinander, dass sie ein Scheitern nicht kausal hervorbringen, aber strukturell hochwahrscheinlich machen? „Fehlerhafte Fälle“ rücken in organisationssoziologischen Perspektiven damit deutlich näher an den Normalbetrieb der Organisation.

3. Organisationssoziologische Perspektiven auf die Vermeidbarkeit und Produktivmachung von Fehlern

Weil Organisationen gestaltbar sind, treibt Soziale Arbeit die Frage um, wie sich Fehler vermeiden lassen. Nahe liegt hier auf den ersten Blick der Rückgriff auf Organisationstypologien wie die der High-Reliability-Organisationen, eines Organisationstyps, dem es gelingt, mit hoher Verlässlichkeit zu operieren (Weick/Sutcliffe 2007; LaPorte 1996; Weick 1987). Ähnlich attraktiv erscheinen auch Strategien der Zusammenarbeit, die etwa unter Pilot*innen eingesetzt werden, um eine fehlerfreie und sichere

Kommunikation zu ermöglichen, weil Fehler und Scheitern in diesen Feldern katastrophale Folgen zeitigen können. Beides, Organisationstyp und Managementkonzepte, fungieren hier als positive Zielhorizonte der Praxis organisierter Sozialer Arbeit. Organisationssoziologische Perspektiven können dazu beitragen, die *Erwartungen an die Übertragbarkeit dieser Konzepte* realistischer einzuschätzen.

Zu den frappierendsten Unterschieden von HROs zählt, dass die meisten HROs Technologien verwenden, um ihre Leistungen zu realisieren. Ohne diese Technologiebasierte Übertragungsweg von Organisationshandeln zum Erreichen von Verlässlichkeit. Entsprechend wird eine Übertragung der dort entwickelten Erkenntnisse verlässlichen Operierens als gering eingeschätzt (Senge/Dombrowski 2015; Büchner 2015b). Auch Managementkonzepte zur Fehlervermeidung und -minimierung abstrahieren häufig von den Spezifika der Leistungserstellung sozialer Hilfe und blenden zum Teil die Technologiedefizite und das Ausmaß an Koproduktion aus. Organisationssoziologische Perspektiven helfen insofern, die Erwartungen an diese Konzepte auf ein realistisches Maß zu bringen. Hierdurch können gleichzeitig Leitungen und Fachkräfte durch eine Anerkennung und Aufschlüsselung der Komplexität ihres Handelns unterstützt werden, anstatt Zielhorizonte einzuführen, die für Organisationen Sozialer Arbeit strukturell unerreichbar sind.

Ein anderer Strang, der auf die Gestaltbarkeit von Organisationen zielt, fragt, wie aus Fehlern gelernt werden kann und inwiefern bestimmte Fehlerkulturen ein solches Lernen aus Fehlern befördern und damit das Auftreten gravierender Fehler vermeiden können (Biesel 2011, Klatetzki 2020). Zweifelsohne ist Lernen auf Basis von Erfahrungen und Fallanalysen möglich (Argote 2013), auch wenn die Spezifika der Leistungserstellung und das Problemspektrum Sozialer Arbeit dies zu einem anspruchsvollen Unterfangen machen (siehe Punkt 2). Organisationssoziologisch betrachtet gibt es allerdings wenig Hoffnung, dass hierdurch gravierende Fehler vermieden werden können. Diese präventive Wirkung kann sich analog zum obigen Argument nur in Organisationen entfalten, die hochstandardisiert und mit großen Kontrollmöglichkeiten gegenüber ihrem „raw material“ (Hasenfeld 2010: 11) operieren. Nichtsdestotrotz können solche Initiativen wie andere auch Reflexionsanlässe schaffen, um über Routinen und notwendige Innovationen zu reflektieren. Die Entscheidung für bestimmte Initiativen wie fehlerorientierte Konzepte bleibt neoinstitutionalistisch betrachtet nicht wirkungslos (Hasse/Krüger 2019). In der Breite wirken sie auf gesellschaftliche Rationalitätserwartungen zurück und können die bestehende Kluft zwischen Rationalitätserwartungen der Gesellschaft und den Rationalitätsschancen von Organisationen Sozialer Arbeit vergrößern oder verringern. Angesichts der Spezifika bei der Leistungserstellung erscheinen Konzepte, die an den fragilen Gelingensbedingungen ansetzen, deutlich fruchtbarer für eine professionelle Organisationsentwicklung als fehlerorientierte Zugänge.

Im Zuge der Digitalisierung nehmen Bestrebungen der Effizienzsteigerung und Fehlervermeidung durch neue digitale Technologien zu. Für politische Entscheidungs-

träger*innen gewinnen hier besonders algorithmische Systeme an Attraktivität, die Effizienzgewinne durch Automatisierung versprechen, objektivere Entscheidungen in Aussicht stellen und die Vermeidung bzw. die Identifikation von Fehlentscheidungen erlauben. So wird etwa diskutiert, inwiefern KI-basierte Systeme in der Lage sind, Fehler in Ermessensentscheidungen zu detektieren und über Empfehlungen zu vermeiden (Blumröder/Breiter 2020).

Weil digitale Technologien stets organisational und damit sozial eingebunden sind (Büchner 2018b; Büchner/Dosdall im Erscheinen) und Soziale Arbeit nach wie vor als organisierte Soziale Arbeit geschieht, vermögen digitale Technologien die hier skizzierten Fehler-Problematiken nicht aufzulösen. Abhängig von den konkreten digitalen Technologien, die Organisationen Sozialer Arbeit nutzen, sind vielfältige Entwicklungen denkbar. Anzunehmen ist, dass zunächst der Rechtfertigungsdruck auf menschliche Ermessensentscheidungen zunimmt. Digitale Lösungen bringen als Akteure eigene, eingeschriebene Problemmodelle und damit auch Fehlermöglichkeiten (der statistischen Modellierung, *data literacy*) in Soziale Arbeit ein. Zunehmende Datafizierung bringt gestiegene Ansprüche an Datenqualität mit sich, die als *data work* von Akteur*innen umgesetzt werden müssen. Hier gilt es integrierte Digitalisierungsstrategien zu entwickeln, die „Fehler“ und die Veränderungen in der Erzeugung und Zuschreibung von Fehlern durch digitale Technologien adressieren und abwägen.

Ein besonderes Potenzial digitaler Technologien liegt in der Möglichkeit, Daten fachlich explorativ, also mit neuen Problemstellungen statt entlang bekannter Pfade des Evaluierens auszuwerten und wenn nötig zu erzeugen. Auf diesem Wege können explorative Analysen strukturell problematische Entwicklungen wie etwa Unterversorgungen oder Segregationseffekte in Angebotsstrukturen sichtbar machen und Ideen und Ressourcen zu deren Bewältigung mobilisieren. Emanzipatorische Datenexplorationen gelingen, wenn die gewonnenen sensiblen Einsichten geschützt als Lernanlässe und Innovationsmomente aufgegriffen werden können und nicht als Fehler Eingang in Blame Games finden. Im Unterschied zur technologiezentrierten Idee „datengetriebener Entscheidungsfindung“ kann so im Sinne einer *Augmented Smartness* die Fachlichkeit von Akteuren gestärkt werden.

Literatur

Ackermann, Timo (2010): Über Krisen, Risiko und Selbstschutz im Kinderschutz. In: Forum Kinder- und Jugendarbeit 26, 2, S. 50–55.

Argote, Linda (2013): *Organizational Learning*. Boston, MA: Springer US.

Biesel, Kay (2011): *Wenn Jugendämter scheitern. Zum Umgang mit Fehlern im Kinderschutz*. Bielefeld: transcript.

Blumröder, Lucas von/Breiter, Andreas (2020): Die Nutzung maschineller Lernsysteme für den Erlass verwaltungsrechtlicher Ermessensentscheidungen. In: *Der moderne Staat* 13, 2, S. 1–16.

- Bode, Ingo/Turba, Hannu (2015): Warum wird das „ganz normale Chaos“ zum Problem? In: Apelt, Maja/Senge, Konstanze (Hrsg.): *Organisation und Unsicherheit*. Wiesbaden: VS Springer, S. 105–121.
- Bommes, Michael/Scherr, Albert (2000): *Soziologie der sozialen Arbeit. Eine Einführung in Formen und Funktionen organisierter Hilfe*. München: Juventa Verlag.
- Bonazzi, Giuseppe (1983): Scapegoating in Complex Organizations: The Results of a Comparative Study of Symbolic Blame-Giving in Italian and French Public Administration. In: *Organization Studies* 4, 1, S. 1–18.
- Bonazzi, Giuseppe (2008): *Geschichte der Organisationstheorie*. Herausgegeben von Veronika Tacke. Wiesbaden: VS Springer.
- Büchner, Stefanie (2015a): Der Fall Kevin – Warum wird geholfen, wenn Hilfe nicht mehr hilft? In: Bergmann, Jens/Hahn, Matthias/Langhof, Antonia/Wagner, Gabriele (Hrsg.): *Scheitern. Organisations- und wirtschaftssoziologische Analysen*. Wiesbaden: Springer VS, S. 131–158.
- Büchner, Stefanie (2015b): Fehler im System – Die dunkle Seite der Fehlerfokussierung. In: *Forum Kinder- und Jugendarbeit* 31, 1, S. 22–27.
- Büchner, Stefanie (2018a): *Der organisierte Fall – Zur Strukturierung von Fallbearbeitung durch Organisation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Büchner, Stefanie (2018b): Zum Verhältnis von Digitalisierung und Organisation. In: *Zeitschrift für Soziologie* 47, 5, S. 332–348.
- Büchner, Stefanie/Dosdall, Henrik (2021): Organisation und Algorithmus – Wie algorithmische Kategorien, Vergleiche und Bewertungen durch Organisationen relevant gemacht werden. In: Heintz, Bettina/Wobbe, Theresa (Hrsg.): *Soziale Praktiken des Beobachtens: Vergleichen, Bewerten, Kategorisieren und Quantifizieren (Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie)*, DOI: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11577-021-00752-0>.
- Dosdall, Henrik (2018): Organisationsversagen und NSU-Ermittlungen. In: *Zeitschrift für Soziologie* 47, 6, S. 402–417.
- Garrow, Eve/Hasenfeld, Yeheskel (2010): Theoretical Approaches to Human Service Organizations. In: Hasenfeld, Yeheskel (Hrsg.): *Human services as complex organizations*. 2. Aufl. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, S. 33–57.
- Hasenfeld, Yeheskel (2010): The Attributes of Human Service Organizations. In: Hasenfeld, Yeheskel (Hrsg.), *Human services as complex organizations*. 2. Aufl. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, S. 9–32.
- Hasse, Raimund/Krüger, Anne K. (Hrsg.) (2019): *Neo-Institutionalismus. Kritik und Weiterentwicklung eines sozialwissenschaftlichen Paradigmas*. 1. Aufl. Sozialtheorie. Bielefeld: transcript.
- Hood, Christopher (2007): What happens when transparency meets blame-avoidance? In: *Public Management Review* 9, 2, S. 191–210.
- Kette, Sven (2015): Diskreditiertes Scheitern – Katastrophale Unfälle als Organisationsproblem. In: Bergmann, Jens/Hahn, Matthias/Langhof, Antonia/Wagner, Gabriele (Hrsg.): *Scheitern. Organisations- und wirtschaftssoziologische Analysen*. Wiesbaden: Springer VS, S. 159–181.
- Klatetzki, Thomas (2020): Über den Umgang mit Fehlern im Kinderschutz – eine kritische Betrachtung. In: *Neue Praxis*, 2, S. 101–122.

- Klatetzki, Thomas (Hrsg.) (2010a): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS.
- Klatetzki, Thomas (2010b): Zur Einführung: Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation als Typus. In: Klatetzki, Thomas (Hrsg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS, S. 7–24.
- Kühl, Stefan (2020): Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen. Frankfurt am Main: Campus.
- Langhof, Antonia (2020): Organisationales Oszillieren zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Das Beobachtungsschema Loveparade 2010 in Entscheidungsprozessen von Hilfsorganisationen. In: Heinlein, Michael/Dimbath, Oliver (Hrsg.): Katastrophen zwischen sozialem Erinnern und Vergessen. Soziales Gedächtnis, Erinnern und Vergessen – Memory Studies. Wiesbaden: Springer, S. 135–161.
- LaPorte, Todd R. (1996): High Reliability Organizations: unlikely, demanding and at risk. In: Journal of contingencies and crisis management 4, 2, S. 60–71.
- Luhmann, Niklas (1991 [1973]): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. 5. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1999): Funktionen und Folgen formaler Organisation. 5. Aufl. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (2005): Formen des Helfens im Wandel gesellschaftlicher Bedingungen. In: Luhmann, Niklas (Hrsg.): Soziologische Aufklärung 2. Wiesbaden: VS Springer, S. 167–186.
- Luhmann, Niklas/Schorr, Karl-Eberhard (1982): Das Technologiedefizit in der Erziehung und die Pädagogik. In: Luhmann, Niklas/Schorr, Karl-Eberhard (Hrsg.): Zwischen Technologie und Selbstreferenz. Fragen an die Pädagogik. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 11–40.
- March, James G./Simon, A. Herbert (1958): Organizations. New York: Wiley.
- Meyer, Marshall W./Zucker, Lynne G. (1989): Permanently failing organizations. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.
- Roulet, Thomas J./Pichler, Rasmus (2020): Blame Game Theory: Scapegoating, Whistleblowing and Discursive Struggles following Accusations of Organizational Misconduct. In: Organization Theory 1, 4, DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2631787720975192>.
- Scott, W. Richard (1971): Konflikte zwischen Spezialisten und bürokratischen Organisationen. In: Mayntz, Renate (Hrsg.): Bürokratische Organisation. Köln: Kiepenheuer & Witsch, S. 201–216.
- Seibel, Wolfgang/Klamann, Kevin/Treis, Hannah/unter Mitarbeit von Wenzel, Timo (2017): Verwaltungsdesaster. Von der Loveparade bis zu den NSU-Ermittlungen. Frankfurt am Main: Campus.
- Senge, Konstanze/Dombrowski, Simon (2015): Das Management von Unsicherheit in Organisationen: Können Organisationen im Umgang mit Unsicherheit von den Erkenntnissen der High Reliability Theory lernen? In: Apelt, Maja/Senge, Konstanze (Hrsg.): Organisation und Unsicherheit. Wiesbaden: VS Springer, S. 87–102.
- Vaughan, Diane (1999): The Dark Side of Organizations: Mistake, Misconduct, and Disaster. In: Annual Review of Sociology 25, S. 271–305.
- Weber, Max ([1921/1922] 2005): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Frankfurt am Main: Zweitausendeins.

- Weick, Karl E. (1987): Organizational culture as a source of high reliability. In: *California Management Review* 29, 12, S. 112–127.
- Weick, Karl E./Sutcliffe, Kathleen M. (2007): *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty*. 2. Aufl. San Francisco, CA: Jossey-Bass.