

## Die "Organisation" der Arbeit

Faust, Michael (Ed.); Funder, Maria (Ed.); Moldaschl, Manfred (Ed.)

Postprint / Postprint

Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Faust, M., Funder, M., & Moldaschl, M. (Hrsg.). (2005). *Die "Organisation" der Arbeit* (Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, 1). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324454>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

*Michael Faust, Maria Funder, Manfred Moldaschl (Hg.):*

## **Die „Organisation“ der Arbeit**

*Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit*, hrsg. von M. Moldaschl, Band 1

ISBN 3-87988-995-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2005, 388 S., € 32.80

Dass die Arbeits- und Industriesoziologie organisationstheoretisches Rüstzeug braucht, wird heute kaum mehr bestritten. Das war nicht immer der Fall. So verstand sich die Industriesoziologie in der Nachkriegszeit, insbesondere in ihrer politökonomischen Ausrichtung und der intensiven Marx-Rezeption, eher als ein Fach mit gesellschaftsanalytischer und gesellschaftspolitischer Orientierung. Dementsprechend wurde die außerhalb des Faches und überwiegend auch außerhalb Deutschlands entstehende Organisationssoziologie teils ignoriert, teils wegen ihrer mangelnden gesellschaftstheoretischen Anschlussfähigkeit als Angebot zurückgewiesen. Allerdings wurde so eine Chance verpasst, die Eigensinnigkeit und Widersprüchlichkeit betrieblicher Prozesse und Strukturen erklären zu können. Mit dem Spannungsverhältnis zwischen Organisationssoziologie auf der einen Seite sowie der Arbeits- und Industriesoziologie auf der anderen ist jedoch erst ein Problemfeld angesprochen. Denn schließlich wird die ungeklärte gesellschaftstheoretische Anbindung arbeits- und industriesoziologischer Forschung mit der Rezeption organisationstheoretischer Ansätze nicht beseitigt. Auch diese Frage ist neu aufzuwerfen.

Die Beiträge des Sammelbandes greifen beide Themen auf mit dem Ziel, eine Zwischenbilanz der verstreuten theoretischen Auseinandersetzung mit Organisationstheorien innerhalb des Faches zu ziehen. Neben reinen Theoriebeiträgen versammelt der Band auch Texte, die empirische Fragestellungen aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven bearbeiten. Dabei werden jeweils Verbindungen zwischen den Analyseebenen Arbeit, Organisation bzw. Betrieb/Unternehmen und Gesellschaft diskutiert.

**Schlüsselwörter:** Arbeits- und Industriesoziologie, Organisationssoziologie, Betriebsansatz, Netzwerke, Dezentralisierung, Mikropolitik, Arbeitskraftunternehmer, Arbeitsregulation, Neo-Institutionalismus, Strategien multinationaler Unternehmen, Organisation als Regierungsdispositiv, Arbeit, Beruf, Organisation und soziale Ungleichheit.

Herausgeber:

*PD Dr. Michael Faust* arbeitet am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI e.V.) und ist Privatdozent an der Universität Göttingen.

*Prof. Dr. Maria Funder* arbeitet am Institut für Soziologie der Philipps-Universität Marburg.

*Prof. Dr. Dr. Manfred Moldaschl* lehrt Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Chemnitz.

Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit

Band 1

herausgegeben von Manfred Moldaschl

Michael Faust  
Maria Funder  
Manfred Moldaschl  
(Hg.)

# Die „Organisation“ der Arbeit

### **Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN: 3-87988-995-3

Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit: ISSN 1619-4365

1. Auflage, 2005

© 2005 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringerzeller Str. 10 D – 86415 Mering  
[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

# *Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit*

herausgegeben von Manfred Moldaschl

Was haben Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit gemeinsam? Zusammenhänge zwischen diesen Themen – und Programmatiken – systematisch herauszuarbeiten, setzt sich diese Reihe zum Ziel.

Nicht nur aus alphabetischen Gründen steht *Arbeit* hier an erster Stelle: Sie bestimmt die Blickrichtung, aus der Themen der Innovation und der Nachhaltigkeit behandelt werden. Arbeit ist jener Prozess, durch den unsere Welt praktisch verändert wird, mit erwünschten und weniger erwünschten Folgen. Freilich ist sie nicht die treibende Kraft, sondern das Mittel einer Veränderung, die den mehr oder weniger verhandelbaren Regeln und Verhältnissen unserer Wirtschaftsordnung folgt, und diesen selbst unterliegt.

Wie unter diesen Verhältnissen Arbeit umgestaltet wird, wie ihre materiale und soziale Gestaltung den Verlauf und die Ergebnisse organisationaler und technischer *Innovation* beeinflusst, gehört ebenso zu den Fragestellungen dieser Reihe wie die umgekehrte Fragerichtung: Welche subjektiven Motive und Orientierungen, welche sozialen und politischen Interessen werden mit neuen Formen der Nutzung von Arbeitskraft und der Gestaltung von Organisation erzeugt?

Der Begriff *Nachhaltigkeit* steht dabei nicht für Ökologie, jedenfalls nicht primär für Umweltfragen, sondern für eine generelle Ressourcenperspektive. Welche Ressourcen werden eigentlich in Prozessen betriebsförmiger Produktion, Dienstleistung und Innovation verwertet, und wie werden sie verwertet? In welchem Maß etwa wird darin ‚soziales Kapital‘ benutzt, vernutzt oder produziert? Wie sehen die Ressourcenbilanzen betrieblichen Handelns im Innenverhältnis aus, etwa für die Beschäftigten, oder im Außenverhältnis, etwa hinsichtlich regionaler Kooperationsbeziehungen oder lokaler Arbeitsmärkte? Diskutiert werden damit Voraussetzungen, Nebenfolgen und Grenzen zweckorientierten und meist organisationsförmigen wirtschaftlichen Handelns in unserer kapitalistischen Gegenwartsgesellschaft.

Ein von akademischen Fächergrenzen formatierter Blick ist dafür denkbar ungeeignet. Die Reihe folgt daher dem Leitbild einer *gegenstandsorientierten* Wissenschaft von Arbeit und Organisation, die sich soziologischer, ökonomischer, psychologischer, pädagogischer und anderer Konzepte allein nach Maßgabe dessen bedient, was sie zum Verständnis des jeweiligen Gegenstands beitragen. Sie folgt ferner der Idee einer *praxisorientierten* Wissenschaft, die sich gerade nicht darin erschöpft, Forderungen ‚der Praxis‘ nach unmittelbarer Nützlichkeit reflexhaft zu folgen. Vielmehr gilt Praxis einer solchen Wissenschaft als Maßstab und Medium der Erkenntnis; sie interessiert sich nicht nur vorrangig für die realen ökonomischen, sozialen und kulturellen Praktiken in ihrer jeweiligen institutionellen Einbettung, sondern betrachtet auch sich selbst als Praxis, mit allem, was dazugehört: Standortgebundenheit und Werthaltigkeit der Perspektive, Subjektivität, und Eingebundensein in soziale Interessen.



# Inhaltsverzeichnis

*Michael Faust, Maria Funder, Manfred Moldaschl*

Einführung: Hat oder braucht die Arbeits- und Industriesoziologie Organisationstheorien? .....	9
--	---

## **Teil I: Theoretische Reflexionen über die und innerhalb der Industriesoziologie**

*Hans J. Pongratz*

Industriesoziologie als Institution. Eine organisationstheoretische Deutung ihrer organisationstheoretischen Defizite .....	21
---	----

*Klaus Schmierl, Sabine Pfeiffer*

Lego-Logik der kapitalistischen „Netzwerkökonomie“ – Theoretische Spekulationen zum Wandel von Betrieb und Technik .....	43
--	----

*Ursula Holtgrewe (Kommentar zu Schmierl/Pfeiffer)*

Ein Netzwerk aus Legosteinen? .....	67
-------------------------------------	----

*Hermann Kotthoff*

„Call me Barney“ .....	73
------------------------	----

## **Teil II: Arbeits- und industriesoziologische Diagnosen und organisationstheoretische Sichtweisen**

*Stefan Kühl*

Testfall Dezentralisierung. Die organisationssoziologische Wendung in der Diskussion über neue Arbeitsformen .....	111
--	-----

*Birgit Riegraf*

Mikropolitische Analysekategorien und der Wandel von Verhandlungssystemen in Organisationen .....	147
---	-----



*Arnold Windeler, Carsten Wirth*

Strukturierung von Arbeitsregulation: eine relationale  
Mehrebenenperspektive ..... 165

*Sylvia M. Wilz*

Der Arbeitskraftunternehmer – Yeti oder Prototyp? Ein Plädoyer für aktive  
Grenzgängerei zwischen Arbeits-, Industrie- und Organisationssoziologie..... 195

### **Teil III: Arbeit, Organisation und Gesellschaft**

*Dorothea Jansen*

Von Organisationen und Märkten zur Wirtschaftssoziologie..... 227

*Katharina Bluhm*

Institution, Organisation und Strategie. Konzepte institutioneller Einbettung  
von Unternehmenshandeln ..... 259

*Michael Bruch, Klaus Türk*

Organisation als Regierungsdispositiv der modernen Gesellschaft..... 283

*Thomas Kurtz*

Arbeit, Organisation und Systemtheorie ..... 307

*Holger Lengfeld*

Arbeitsstruktur und soziale Ungleichheit in der Organisationsgesellschaft.  
Eine Einladung zum Perspektivenwechsel..... 321

*Andrea Maurer (Kommentar zu Lengfeld)*

Individuum – Organisation – Gesellschaft. Gesellschaftstheoretische  
Perspektiven der Organisationstheorien..... 347

*Manfred Moldaschl*

Institutionelle Reflexivität. Zur Analyse von „Change“ im Bermuda-Dreieck  
von Modernisierungs-, Organisations- und Interventionstheorie ..... 355

Zu den AutorInnen und den HerausgeberInnen ..... 383

## **Einführung: Hat oder braucht die Arbeits- und Industriesoziologie Organisationstheorien?**

In der Arbeits- und Industriesoziologie dominierte lange Zeit die sprachliche Konvention, dass, wenn von der „Organisation der *Arbeit*“ die Rede war, hierunter in erster Linie die in Zeit und Raum variierenden Formen des Organisierens von Arbeit verstanden wurden. So galt es, diese im Hinblick auf ihre Beziehungen zu anderen Dimensionen – namentlich Technik bzw. Technisierung – und Kontextfaktoren sowie auf ihre Wirkungen auf die Arbeitssituation, die Arbeitenden, die Herausbildung von Interessenlagen und das individuelle wie kollektive Interessenhandeln zu untersuchen. Mittlerweile gibt es aber noch eine zweite Lesart unseres Buchtitels, deren Betonung auf dem Wort *Organisation* liegt. Diesem Verständnis zufolge stellt die Organisation eine soziale Einheit oder ein soziales System dar, die bzw. das durch Arbeit näher spezifiziert wird, was impliziert, dass andere, nicht durch (Erwerbs-)Arbeit näher oder hauptsächlich gekennzeichnete Organisationen, davon unterschieden werden können. Damit stellt sich z.B. die Frage, ob Arbeitsorganisationen systematisch andere Strukturen und Verfahrensweisen herausbilden als etwa Interessenorganisationen (siehe z.B. Müller-Jentsch 2003). Die beiden Lesarten des Buchtitels wie die damit einhergehenden Perspektiven sind nicht inkommensurabel, im Gegenteil, auch die auf Organisation fokussierende Lesart kann fragen, wie „Organisationen der Arbeit“ die Arbeit organisieren. Dennoch markiert die Tatsache, dass die Arbeits- und Industriesoziologie lange Zeit (überwiegend) die erste Lesart gewählt hat, eine theoretische Vorliebe. Wie diese gewirkt hat, wie sie stillschweigend umgangen, kritisiert, überwunden oder doch wieder reaktiviert wurde – davon handelt das vorliegende Buch. Es will dazu beitragen, eine Diskussion darüber in Gang zu setzen, ob nicht künftig beide Lesarten und mögliche Verbindungen zwischen ihnen eine Rolle in der Arbeits- und Industriesoziologie spielen sollten.

Dass die Arbeits- und Industriesoziologie in ihrem Arbeitsfeld eine organisationstheoretische Unterfütterung ihrer Analysekonzepte braucht, „eine analytisch und thematisch entfaltete originäre Perspektive bezüglich Organisation“ (Schmidt 1997: 577), wird heute kaum mehr bestritten. Das war nicht immer der Fall. So verstand sich die Industriesoziologie in der Nachkriegszeit, insbesondere im Gefolge ihrer politökonomischen Ausrichtung und der intensiven Marx-Rezeption seit den späten 1960er Jahren, eher als ein Fach mit einer gesellschaftsanalytischen und gesellschaftspolitischen Grundorientierung. Dementsprechend wurde die sich außerhalb des Faches – und überwiegend auch außerhalb Deutschlands – konstituierende Organisationssoziologie teils ignoriert und teils explizit wegen ihrer mangelnden gesellschaftstheoretischen Anschlussfähigkeit als Angebot zurückgewiesen. Befürchtet wurde, sich eine Theorie des

Betriebs bzw. der „Organisation ohne Gesellschaft“ einzuhandeln und dabei gerade das Spezifische des kapitalistischen Unternehmens zu übersehen. Allerdings wurde so auch eine Chance verpasst, die seinerzeit zentrale Kategorie des „Betriebs“ theoretisch zu fassen, und den empirischen Arbeiten ein Interpretationsangebot zur Verfügung zu stellen, mit dem die Eigensinnigkeit und Widersprüchlichkeit betrieblicher Prozesse und Strukturen erklärt werden können. Es blieb bei vereinzelt Versuchen, im Rahmen der politökonomischen Tradition den Betrieb bzw. das Unternehmen als eigenständige Analyseeinheit zu begreifen, die über Autonomie bei der Interpretation des gesellschaftlich verankerten „Verwertungs- und Herrschaftsimperativs“ verfügt. Diese frühen Bemühungen (Altmann/Bechtle 1969; Bechtle 1980; Littek 1973) wurden aber weder breit rezipiert noch ernsthaft weiterentwickelt.

Nicht zuletzt in Anbetracht der widersprüchlichen Befunde, die die überwiegend empirisch ausgerichtete Forschung lieferte, wie insbesondere der Heterogenität der betrieblichen Strategien im nationalen und internationalen Vergleich, die für eine Auflösung der „tayloristisch-fordistischen Syndromatik“ sprachen, wurde die Erklärungskraft bisheriger politökonomischer Argumentationen zunehmend hinterfragt. Frühe Anregungen innerhalb und außerhalb des Faches, organisationssoziologische Angebote aufzugreifen, blieben zunächst aber weitgehend unbeachtet, obwohl sie versprachen, eine Organisationsperspektive „mit Gesellschaft“ zu entwickeln (Kudera 1977; Berger 1984). Schließlich mündete die zunehmende Kritik am früheren technologischen und/oder ökonomischen Determinismus innerhalb der Disziplin dann doch noch in neueren Konzeptionalisierungen, welche die Eigenständigkeit betrieblicher Prozesse bzw. organisationaler Entscheidungen ernst nahmen. Zu nennen sind hier besonders international vergleichende Studien, welche auf die Bedeutung nationaler Institutionen und Institutionenkonfigurationen hinwiesen (siehe vor allem die Arbeiten von Burkart Lutz, Arndt Sorge und Wolfgang Streeck). Dies gilt ebenso für das – mit Bezug auf die britische „Labour Process Debate“ – entwickelte Konzept „Arbeitspolitik“ (Jürgens/Naschold 1983) als auch für Ansätze mittlerer Reichweite, wie z.B. den der „betrieblichen Sozialverfassung“ (Hildebrandt/Seltz 1989), der „betrieblichen Sozialordnung“ (Kotthoff/Reindl 1990) oder der „betrieblichen Handlungskonstellation“ (Weltz/Lullies 1984), die in diesem Band noch einmal reflektiert werden. Freilich fanden auch diese theoretischen Debatten zunächst zumeist „gleichsam mit dem Rücken zur organisationssoziologischen Theoriebildung“ statt, wie Gerd Schmidt (1990: 20) mit Blick auf das Theorem der „systemischen Rationalisierung“ feststellte. Auch wenn die vorherrschende „strukturlogische“ Argumentation vergangener Tage ein Stück weit aufgebrochen wurde, wurde der Industriesoziologie doch weiterhin und nicht ganz zu unrecht vorgeworfen, letztlich dem „situativen Ansatz“ der Organisationstheorie nahe zu stehen (siehe Ortmann 1995) und weder ihre Hintergrundannahmen theoretisch zu reflektieren, noch die empirischen Befunde zur Kritik oder Weiterentwicklung der von ihr selbst entwickelten organisationstheoretischen Ansätze zu nutzen. Beim Versuch, entsprechende Theorieangebote als eigenständige Zu-

gänge zu einer Konzeption von „Organisation in industriesoziologischer Perspektive“ (Braczyk 1997) zu nutzen, blieb die damalige Industrie- und Betriebssoziologie also einiges schuldig.

In den 1990er Jahren wurde die organisations- bzw. unternehmenstheoretische Leerstelle der Industriesoziologie dann nachhaltiger thematisiert und kritisiert (vgl. z.B. Ortmann 1995; Tacke 1999); so vor allem ihre Konzeption von Rationalität, wie sie sich etwa in der Debatte zur „systemischen Rationalisierung“ manifestierte. Parallel dazu griffen Arbeits- und IndustriesoziologInnen nun selbst verstärkt organisationstheoretische Ansätze in ihren Arbeiten auf, insbesondere das Angebot des soziologischen Neo-Institutionalismus, die Strukturierungstheorie, macht- oder koalitionstheoretische bzw. mikropolitische Ansätze sowie auch die Luhmann'sche Systemtheorie, mit der schon Bechtel die polit-ökonomische Analyse organisationstheoretisch unterfüttern wollte. Eine breitere fachöffentliche Diskussion über den Stellenwert von Organisationstheorie bzw. die Eignung spezifischer Theorien für die Arbeits- und Industriesoziologie ist aber – trotz verschiedener Anregungen (z.B. Faust/Bahn Müller 1996; Gergs u.a. 2000; Kühl 1994; Maurer 2004) – bislang nicht in Gang gekommen. Vielmehr scheint nach Ansicht einiger Beobachter gegenwärtig eher die Gefahr einer (erneuten) betriebssoziologischen Engführung des Faches zuzunehmen (Deutschmann 2002), die sowohl forschungspolitischen Zwängen und Opportunitäten folgt, als auch theoretischen Engführungen in der Rezeption organisationssoziologischer Ansätze geschuldet sein könnte.

Mit dem Spannungsverhältnis zwischen Organisationssoziologie auf der einen sowie der Arbeits- und Industriesoziologie auf der anderen Seite ist jedoch erst ein Problemfeld angesprochen. Die ungeklärte gesellschaftstheoretische Anbindung arbeits- und industriesoziologischer Forschung, die schon Gegenstand mehrerer Sektionstagungen war, wird ja mit der Rezeption organisationstheoretischer Ansätze gerade nicht beseitigt. Vielmehr muss auch diese Frage neu aufgeworfen werden. Einige Beobachter (u.a. Gergs u.a. 2000) sehen durchaus Chancen einer Bereicherung der organisationssoziologischen Debatte durch die „alten“ Stärken der Industriesoziologie, wenn sie sich der Aufgabe stellt, an theoretischen Ansätzen zu arbeiten, die „es erlauben das Verhältnis zwischen Betrieb, Industrie und Gesellschaft nicht mehr fest, sondern als ein ‚lose‘ gekoppeltes (Tacke 2000) zu denken“ (Deutschmann 2002). Dies setzt umgekehrt voraus, sich auf die Suche nach Organisationstheorien zu begeben, die ihrerseits für Gesellschaftstheorie anschlussfähig sind. Das muss nicht bedeuten, für bestimmte Forschungsvorhaben den Nutzen von Theorien mittlerer Reichweite aus der Organisationssoziologie gering zu schätzen.

Die Beiträge des vorliegenden Sammelbandes knüpfen an diese Debatte an. Den Anstoß hierfür bildete eine Sektionssitzung der Arbeits- und Industriesoziologie in Mannheim im Herbst 2003, die darauf abzielte, eine Zwischenbilanz der verstreuten theoretischen Auseinandersetzung mit und der Nutzung von Organisationstheorien in der empirischen Forschung innerhalb des Faches zu ziehen. Der

Band enthält einen Großteil der dort gehaltenen Beiträge. Darüber hinaus haben wir auch noch weitere AutorInnen eingeladen, sich an dieser Debatte zu beteiligen. Insgesamt ist so ein Sammelband entstanden, der zum einen Theoriebeiträge enthält, und zum anderen empirische Fragestellungen aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven bearbeitet. In unterschiedlichem Umfang werden dabei jeweils Verbindungen zwischen den Analyseebenen Arbeit, Organisation bzw. Betrieb/Unternehmen und Gesellschaft diskutiert.

Der Band gliedert sich in drei thematische Schwerpunkte. Die Beiträge des ersten Teils befassen sich mit theoretischen Reflexionen über Industriesoziologie (*Pongratz*), sowie mit genuin innerhalb des Faches entwickelten Konzepten (*Schmierl/Pfeiffer*, Kommentar<sup>1</sup>: *Holtgrewe*; *Kotthoff*). Diese werden einer erneuten kritischen Prüfung und Würdigung unterzogen wie auch im Lichte außerhalb des Faches entwickelter Ansätze reflektiert.

Im zweiten Teil geht es um die Analyse und Bewertung aktueller Tendenzen des Wandels von Arbeits- und Unternehmensorganisation im Spiegel von Organisationstheorien (*Kühl* und *Riegraf*) sowie um die Frage der Aus- und Neugestaltung von Arbeit, Arbeitsorganisation und Arbeitsregulation (*Windeler/Wirth*). Darüber hinaus wird auf die aktuelle Debatte über den Arbeitskraftunternehmer und seine arbeitssoziologischen und organisationstheoretischen Leerstellen eingegangen (*Wilz*).

Der dritte Teil konzentriert sich auf den Zusammenhang von Arbeit, Organisation und Gesellschaft. Diskutiert wird unter anderem, ob und wo Organisationstheorien Anschlüsse für industrie-, wirtschafts- und gesellschaftstheoretische Ansätze bieten. So werden zunächst unterschiedliche Organisationstheorien daraufhin befragt, welchen Beitrag sie für eine Neukonzeption der Wirtschaftssoziologie leisten (*Jansen*). Ferner werden substantielle Differenzen zwischen den neuen institutionalistischen Ansätzen aufgezeigt (*Bluhm*), und zwar mit Blick auf das Verhältnis von Institution und Organisation sowie speziell auf die institutionelle Einbettung von Strategien multinationaler Unternehmen. Schließlich wird ein Ansatz vorgestellt, der mit Bezug auf Foucault Organisation als Regierungsdispositiv begreift und in Organisationen soziale Orte sieht, die soziale Ungleichheit (re)produzieren (*Bruch/Türk*). Soziale Ungleichheit machen auch die beiden nachfolgenden Beiträge zum Thema: Zum einen bezogen auf die strukturelle Kopplung von Beruf/Erziehung und Organisation/Wirtschaft (*Kurtz*) und zum anderen auf die formal-hierarchische Organisation (*Lengfeld*, Kommentar: *Maurer*). Den Abschluss bildet ein Beitrag, der sich mit institutioneller Reflexivität befasst (*Moldaschl*).

---

<sup>1</sup> Kommentiert werden nicht alle Beiträge des Sammelbandes. Eine besondere Hervorhebung dieser Beiträge ist hiermit nicht intendiert, vielmehr liegen die Ursachen hierfür darin, dass wir unser ursprüngliches Konzept – alle Beiträge mit Kommentaren zu versehen – am Ende aufgegeben haben, um das Erscheinen des Sammelbandes nicht weiter hinauszuschieben.

Zu den Beiträgen des Bandes im Einzelnen: Der Band wird eröffnet von *Hans Pongratz*, der jüngere Entwicklungen der Industriesoziologie aus der Perspektive des soziologischen Neo-Institutionalismus interpretiert und hierbei zu neuen Einsichten über die Profilbildung des Faches gelangt. Demnach lässt sich die Phase der theoretischen Abschottung und Verselbständigung der Industriesoziologie nicht nur als Schwäche, sondern auch als eine Strategie zur Profilgewinnung begreifen. Wie es zukünftig um die industriesoziologische Profilbildung bestellt ist, wird davon abhängen, ob es gelingt, Eigenständigkeit zu bewahren, Eigenarten zur Geltung zu bringen und die Dimension der Einzigartigkeit in Profilbildungsstrategien neu zu begründen.

Mit dem Münchner Betriebsansatz als einem entwicklungsfähigen Traditionsbestand der Industriesoziologie setzen sich *Klaus Schmierl* und *Sabine Pfeiffer* auseinander. Ausgehend von der neuen Bedeutung des Subjekts und der Informatisierung entwerfen sie ein Konzept nachfordistischer Netzwerkökonomie, das am Betriebsansatz anknüpft und ihn um die Dimension zwischenbetrieblicher Strategien erweitert. In ihrem Kommentar macht *Ursula Holtgrewe* deutlich, dass durch die von Schmierl und Pfeiffer gewählte Metapher der „Lego-Logik“ von Netzwerken Besonderheiten wie Widersprüche netzwerkförmiger Organisationsformen leicht aus dem theoretischen Blickfeld geraten.

Den ebenfalls bereits zu den Klassikern des Fachs zählenden Ansatz der „betrieblichen Sozialordnung“ unterzieht *Hermann Kotthoff*, der ihn maßgeblich mit entwickelt hatte, einer Prüfung aus heutiger Sicht. Dabei geht es ihm insbesondere um die Frage, wie die Einführung auf die Genese und den Wandel oder die Persistenz „lokaler Ordnungen“, die dem Ansatz zu eigen ist, überwunden und diese an gesellschaftliche Entwicklungen zurück gebunden werden kann. Hierzu greift er auf das Angebot des organisationssoziologischen Neo-Institutionalismus zurück und trägt so zu einer spannenden Reinterpretation des Konzepts der betrieblichen Sozialordnung bei.

Der zweite Schwerpunkt konzentriert sich auf die Neugestaltung von Arbeitsorganisationen, die Arbeitskraftnutzung und das Unternehmenshandeln. Er wird eingeleitet durch einen Beitrag von *Stefan Kühn*, der rationalistische Verengungen in der Betrachtung von Dezentralisierungsprozessen kritisiert, aber dennoch von einem Organisationsverständnis ausgeht, das Zwecksetzungen als Variable berücksichtigt. Seine These lautet, dass die in Dezentralisierungsprozessen wahrgenommenen Ambiguitäten, Paradoxien und Dilemmata, die ein zentrales Element der Funktionsweise von Organisationen bilden, im dominierenden zweckrationalen Organisationsverständnis externalisiert werden. Damit wird die Vorstellung aufrechterhalten, dass Organisationen im Prinzip auch ohne diese Widersprüchlichkeiten existieren könnten, wenn man nur die „unliebsamen“ externen Anforderungen in den Griff bekommen könnte (die Wirtschaftsordnung, die Marktverhältnisse, die MitarbeiterInnen). Mit Dezentralisierung befasst sich auch *Birgit Riegraf*. Sie setzt sich vor dem Hintergrund neuer Anforderungen an die Steuerungs- und Koordinationsleistungen von Unternehmen mit der Rele-

vanz mikropolitischen Analysekategorien auseinander und arbeitet heraus, dass dezentralisierte Organisationen aufgrund der steigenden Komplexität der horizontalen und vertikalen Verhandlungssysteme den Gesamtprozess nur noch über allgemeine Vorgaben, wie der Entwicklung von Leitbildern oder über Kontextsteuerung, organisieren können, was zur Entstehung eines neuen Koordinationsstypus („coordination by mutual adjustment“) geführt hat.

Um neue Trends der Arbeitskraftnutzung geht es *Sylvia M. Wilz*. Sie diskutiert, ob mit dem Konzept des Arbeitskraftunternehmers nicht auch über eine Verknüpfung der Dimensionen von Arbeit, Markt und Organisation nachgedacht werden muss. So gelingt es ihr, eine Verzahnung zwischen einer industriesoziologischen Typologie, der arbeitssoziologischen Anerkennungsdiskussion sowie der organisationssoziologischen Mitgliedschaftsthematik herzustellen und so dem Verhältnis von Organisation und Organisationsmitglied näher zu kommen.

*Carsten Wirth* und *Arnold Windeler* analysieren in ihrem Beitrag eine zunehmende „Fragmentierung, Vernetzung und Projektifizierung von Organisationen, Wirtschaft und Gesellschaft auf der einen Seite sowie aktivere Handlungsweisen korporativer und individueller Akteure auf der anderen Seite“. Auf der Basis ihrer empirischen Studien – eines Unternehmungsnetzwerkes sowie eines Projektnetzwerkes – wird ausgelotet, welches Potenzial der Strukturationstheorie für die Analyse des Wandels traditioneller als auch neuer Formen der Arbeitsregulation zukommt. Die Autoren sprechen sich schließlich dafür aus, relationale Konzepte von Arbeitsregulation theoretisch auszubauen, insbesondere ihr Konzept der Strukturation von Arbeitsregulation.

Den dritten Teil – „Individuum, Organisation und Gesellschaft“ – eröffnet *Dorothea Jansen* mit einem Vergleich von vier Organisationstheorien im Hinblick auf deren mögliche Beiträge zur Weiterentwicklung der Wirtschaftssoziologie: dem ökonomischen sowie dem soziologischen Neoinstitutionalismus, der Organisationsökologie und dem Netzwerkansatz. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass die soziologische Organisationsforschung dringend einer Perspektivenerweiterung bedarf, und außer dem Betrieb und der Organisation noch weitere fokale Akteure, insbesondere auf der Ebene der Branche oder der Netzwerke sowie des Staates, berücksichtigen muss, will sie zur Erklärung der „Varieties of Capitalism“ beitragen. *Katharina Bluhm* diskutiert Hauptvertreter institutionalistischer Ansätze, die teils zur Arbeits- und Industriesoziologie zählen („Effet Sociétal“), teils außerhalb entwickelt wurden, aber heute wesentliche Bezugspunkte der Fachdebatte darstellen („Varieties of Capitalism“, „National Business System“). Sie konfrontiert diese Ansätze mit dem Theorieangebot der neo-institutionalistischen Organisationstheorie, vor allem im Hinblick auf die Kernfrage, wie sie jeweils das Verhältnis von Institutionen bzw. Institutionenkonfigurationen zu Organisationen bzw. strategischem Handeln modellieren. Ihr Aufsatz endet in einem Plädoyer für die enge, an North und Hall/Soskice angelehnte Fassung, deren Ertrag sie am empirischen Feld multinationaler Unternehmen und ihrer (multiplen) Einbettung untersucht.

Es folgen Überlegungen von *Michael Bruch* und *Klaus Türk*, die sich für eine radikale Neuinterpretation des Verständnisses von Organisation aussprechen. Sie stellen ein neues Forschungsprogramm vor, welches die organisationssoziologische Forschung um eine gesamtgesellschaftliche und stark historisch ausgegerichtete Perspektive erweitern soll. Sie gehen davon aus, dass „Organisation nicht als neutrale bereits historische Ubiquität“ zu verstehen sei, sondern als „eine spezifische Regierungsform der Moderne“. An Marx und Foucault anknüpfend, handelt es sich ihres Erachtens bei Organisationen um „Orte der Ordnung und des kontrollierten Zugriffs auf Arbeit“ sowie „Zentren der Ansammlung von Produktionsmitteln und disparitärer Verfügungsrechte über diese“, welche soziale Ungleichheit reproduzieren.

Die Frage sozialer Ungleichheit greift auch *Thomas Kurtz* in seinem Beitrag auf. Sein Ausgangspunkt bildet die Zentralkategorie „Arbeit“, die er aber gerade nicht aus einer organisations-, sondern aus einer gesellschaftsbezogenen Brille betrachtet, um so zu einer von der Arbeits- und Industriesoziologie geforderten gesellschaftstheoretischen Anschlussfähigkeit der Organisationssoziologie zu gelangen. So arbeitet er – unter Bezugnahme auf die Luhmann'sche Systemtheorie und das Konzept von Spencer Brown – heraus, wie die Arbeit in Beruf und Organisation unterschiedlich „in Form gebracht wird“. Am Fall der (Weiter)Bildung wird dabei sichtbar, dass die strukturelle Kopplung von pädagogischer und ökonomischer Kommunikation, von Erziehung und Wirtschaft Aufschluss über Formen sozialer Ungleichheit geben kann. Dem Thema Arbeit, Organisation und soziale Ungleichheit in der Organisationsgesellschaft widmet sich schließlich auch *Holger Lengfeld*, der allerdings einen ganz anderen theoretischen Zugriff wählt. Er bezieht sich auf Colemans Überlegungen zur „Asymmetric Society“, auf Perrows Konzept des organisierten Kapitalismus und Ritzers McDonaldisierte Gesellschaft. Darauf aufbauend identifiziert er vier Analysefelder, in denen explizit die Ebene der Organisation als Produktionsort sozialer Ungleichheit ausgemacht wird. Hierzu rechnet er: 1. organisationale Stratifikation und betriebliche Interessenvertretung, 2. betriebliche Arbeitsorganisation, 3. sektorale Kollektivverhandlungen und 4. politische Willensbildung sowie organisationale Nutzerschnittstellen. Formal-hierarchische Arbeits- und Interessenorganisationen tragen – so Lengfeld – zu sozialer Ungleichheit bei, indem sie diese „moderieren“ bzw. mitbestimmen, wer zu den Gewinnern und wer zu den Verlierern gehören wird. Dass soziale Ungleichheit in Verbindung mit den in der Arbeitswelt vorherrschenden hierarchischen Organisationsstrukturen zu analysieren sei, hebt auch *Andrea Maurer* in ihrem Kommentar hervor. Sie weist aber darauf hin, dass Unterschiede in der Argumentation von Coleman, Perrow und Ritzer stärker berücksichtigt werden müssen, und dass es keine homogene These der Organisationsgesellschaft gibt. Dennoch kommt auch sie zu dem Schluss, dass formal-bürokratische Organisationen kaum einen Freiraum für die Gestaltungswünsche und Handlungsoptionen der Akteure lassen und letztlich für das Handeln großer Organisationen relativ bedeutungslos geblieben sind. Ein Beitrag von *Manfred Moldaschl* rundet diesen Band ab. Er befasst sich mit der



Kernfrage des organisationstheoretischen Diskurses, nämlich den Mechanismen (und Blockaden) reflexiver Selbststeuerung und Selbstveränderung von Organisationen. Im Anschluss an den modernisierungstheoretischen Diskurs und Powers Diagnose einer „Audit-Explosion“ in modernen Gesellschaften hebt er die Notwendigkeit hervor, auch aus industriesoziologischer Perspektive jene Herrschafts- und Kontermechanismen zu untersuchen, die sich in Verfahren des Controlling, der Auditierung, des Benchmarking etc. immer mehr Geltung verschaffen. *Manfred Moldaschl* stellt die Konzeption der Institutionellen Reflexivität als ein analytisches Instrument für diesen Zweck vor.

Eine abschließende Antwort auf die Frage zu geben, welche Organisations- und Gesellschaftstheorien die Arbeits- und Industriesoziologie braucht, ist wohl kaum möglich. Ziel dieses Sammelbandes ist es vielmehr, erste Antworten vorzustellen, die wir als ein Angebot für eine fortzuführende Debatte verstehen. Den Autorinnen und Autoren sei herzlich dafür gedankt, dass sie sich daran beteiligt und ihre Positionen hierzu präsentiert haben.

Unser Dank gilt last but not least Regine Bürger, Steffen Dörhöfer, Elvira Mengel, Kristina Nockmann und Christian Rauch, die mit sehr viel Geduld und großer Sorgfalt dazu beigetragen haben, eine druckreife Vorlage zu erstellen.

Michael Faust, Maria Funder, Manfred Moldaschl

Chemnitz/Göttingen/Marburg im Oktober 2005

## Literatur

- Altmann, N.; Bechtle, G. (1969): Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung.
- Bechtle, G. (1980): Betrieb als Strategie. Frankfurt, New York.
- Berger, U. (1984): Wachstum und Rationalisierung der industriellen Dienstleistungsarbeit. Frankfurt, New York.
- Braczyk, H.-J. (1997): Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen, S. 530-575.
- Deutschmann, Ch. (2002): Postindustrielle Industriesoziologie. Weinheim, München.
- Faust, M.; Bahn Müller, R. (1996): Der Computer als rationalisierter Mythos. Vom Nutzen institutioneller Organisationstheorie für die Analyse industrieller Rationalisierung. In: Soziale Welt, Jg. 47, H. 2, S.129-148
- Gergs, H.; Pohlmann, M.; Schmidt, R. (2000): Organisationstheorie, ihre gesellschaftliche Relevanz und „gesellschaftstheoretische Herausforderung“. Sonderheft der Soziologischen Revue „Soziologie 2000“.

- Hildebrandt, E.; Seltz, R. (1989): Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Berlin.
- Jürgens, U.; Naschold, F. (Hg.) (1984): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Leviathan Sonderheft Nr. 5, Opladen.
- Kotthoff, H.; Reindl, J. (1990): Die Soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen.
- Kudera, S. (1977): Organisationsstrukturen und Gesellschaftsstrukturen. In: Soziale Welt, Jg. 28, H. 1, S. 16-38.
- Kühl, S. (1994): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt, New York.
- Littek, W. (1973): Industriearbeit und Gesellschaftsstruktur. Zur Kritik der Industrie- und Betriebssoziologie. Frankfurt.
- Maurer, A. (2004): Elend und Ende der Arbeits- und Industriesoziologie? Einige Anmerkungen zu Erkenntnisprogrammen, Theorietraditionen und Bindestrich-Soziologien. In: Soziologie, Jg. 33, H. 4, S. 7-19.
- Müller-Jentsch, W. (2003): Organisationssoziologie. Eine Einführung. Frankfurt.
- Ortmann, G. (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen.
- Schmidt, G. (1997): Kommentar: Zwischen Betrieb und Organisation – neuere Aussichten für die Industriesoziologie. In: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen, S. 576-578.
- Schmidt, G. (1990): Anmerkungen zur industriesoziologischen Rede über systemische Rationalisierung. In: Bergstermann, J.; Brandherm-Böhmker, R. (Hg.): Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß. Bonn, S. 17-22.
- Tacke, V. (1999): Soziologische Beobachtungsoptiken in der „grenzenlosen Gesellschaft“. Ein Vorschlag zur Neujustierung industriesoziologischer Schlüsselkonzepte. In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin, S. 105-137.
- Weltz, F.; Lullies, V. (1984): Das Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung. In: Jürgens, U.; Naschold, F. (Hg.): Arbeitspolitik. Opladen, S. 155-170.



## **Teil I: Theoretische Reflexionen über die und innerhalb der Industriesoziologie**



# **Industriesoziologie als Institution. Eine organisationstheoretische Deutung ihrer organisationstheoretischen Defizite<sup>1</sup>**

*Hans J. Pongratz*

## **1 Industriesoziologie in institutionentheoretischer Betrachtung**

In der jüngeren Selbstreflexion der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie bleibt eine Lücke zu konstatieren: Wir verfügen über zusammenfassende Beschreibungen der inhaltlichen Schwerpunkte und der maßgeblichen Entwicklungen, zuletzt von Christoph Deutschmann (2002), und es finden sich immer wieder selbstkritische Hinweise auf Forschungsdefizite bis hin zur Krisendiagnose, wie jüngst bei Hartmut Hirsch-Kreinsen (2003) oder Stefan Kühl (2004a). Demgegenüber mangelt es an systematischen, stärker wissenschaftssoziologisch angelegten Analysen der Gründe dieser Entwicklungen und der Ursachen der festgestellten Defizite. Einem solchen Anspruch wurden zuletzt am ehesten Hans-Joachim Braczyk, Jost von dem Knesebeck und Gert Schmidt (1982) mit ihren Überlegungen zur Lage der Industriesoziologie zu Beginn der 1980er Jahre gerecht. Die Aufgabe ist umso dringender, als sich die Disziplin seit einigen Jahren in einer Umbruchphase befindet: Die Forschergeneration, welche der Industriesoziologie in Deutschland seit den 1970er Jahren eine einflussreiche Position innerhalb der Arbeitsforschung ebenso wie innerhalb der akademischen Soziologie gesichert hat, tritt ab. Während die Disziplin in dieser Übergangsphase ihre bislang charakteristische Prägung verliert, sieht sie sich zugleich konfrontiert mit gravierenden Veränderungen der gesellschaftlichen Arbeitsverhältnisse.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Für Hinweise zur Überarbeitung des Textes danke ich Norbert Huchler, Werner Kudera, Horan Lee und Rainer Trinczek – sowie Michael Faust, dessen eingehende Kommentierung des Beitrags ausgesprochen hilfreich war. Da die Argumentation auf eine Gesamteinschätzung mit einer zuspitzenden Interpretation abzielt, bleiben viele Differenzierungen und Ausnahmen innerhalb der untersuchten Disziplinen unberücksichtigt. Dafür bitte ich insbesondere jene KollegInnen um Nachsicht, die sich in den skizzierten dominanten Forschungspositionen nicht repräsentiert sehen.

<sup>2</sup> Bezeichnenderweise hat sich die zuständige Sektion auf die Suche nach neuen disziplinären Grenzziehungen begeben: Vor kurzem von „Betriebs- und Industriesoziologie“

Als Beitrag zur Schließung dieser Lücke disziplinärer Selbstreflexion interpretiere ich im Folgenden die jüngeren Entwicklungen der deutschen Industriesoziologie mit den Mitteln des soziologischen Neo-Institutionalismus. Das Anliegen, die organisationstheoretischen Defizite der Industriesoziologie – als ein typisches Symptom ihrer Entwicklung – mithilfe eines organisationstheoretischen Ansatzes zu deuten, klingt zunächst paradox, weil es eine Selbstanwendung voraussetzt: Ich wende das neo-institutionalistische Instrumentarium (Abschnitt 2) aus einer wissenschaftssoziologischen Perspektive auf die eigene Disziplin an (Abschnitt 3). Diese institutionentheoretische Betrachtung zeigt, dass die Industriesoziologie einen Sonderweg innerhalb der deutschen Nachkriegssoziologie eingeschlagen hat: Sie hat sich als institutionelles Arrangement erfolgreich verselbstständigt, und sich gleichzeitig von allgemeinen theoretischen und methodischen Entwicklungen der Soziologie abgekoppelt.<sup>3</sup> Die These wird im vierten Abschnitt im Hinblick auf die organisationstheoretischen Defizite der Industriesoziologie konkretisiert und exemplarisch belegt. Diese werden auf wechselseitige Abgrenzungsmechanismen zwischen Organisationssoziologie und Industriesoziologie zurückgeführt, welche eine unproduktive Distanz zwischen den beiden Disziplinen geschaffen haben.<sup>4</sup> Das Verhältnis zur Organisationssoziologie ist besonders aufschlussreich für Ursachenerforschungen innerhalb der Industriesoziologie, da es einen traditionellen Kernbereich industriesoziologischer Forschung betrifft, den Betrieb (siehe zum Beispiel Lutz/Schmidt 1977: 168 ff.).

Die ersten Abschnitte sind geprägt von dem Bemühen, mit organisationstheoretischen Mitteln Abstand zur eigenen Disziplin zu gewinnen und sie damit einer wissenschaftssoziologischen Betrachtung zugänglich zu machen. Für diesen Zweck erweist sich das neo-institutionalistische Instrumentarium als ausgesprochen nützlich – und belegt damit gewissermaßen in der praktischen Anwendung die Vorteile einer wechselseitigen Befruchtung zwischen Organisations- und Industriesoziologie. Im fünften Abschnitt kehre ich in meine Rolle als Arbeits- und Industriesoziologe, die den Ausgangspunkt der Überlegungen bildet, zurück und versuche, aus den gewonnenen Erkenntnissen Schlussfolgerungen für die

---

in „Arbeits- und Industriesoziologie“ umbenannt, hat sie versucht, die Organisationssoziologie thematisch zu integrieren, die aber mittlerweile als eigene Arbeitsgruppe innerhalb der Deutschen Gesellschaft für Soziologie firmiert. Es gibt zudem Bestrebungen zu einer engen Verbindung mit der Sektion Wirtschaftssoziologie, welche die Bezeichnung „Industriesoziologie“ gänzlich zur Disposition stellen.

<sup>3</sup> Es wird im Folgenden nicht immer ausdrücklich darauf hingewiesen, dass sich die Argumentation auf Entwicklungen der deutschen (vor 1989: der westdeutschen) Industriesoziologie beschränkt. Inwieweit es ähnliche Entwicklungen in anderen nationalen Forschungskontexten gibt, wird nicht untersucht. Dass auch andere Formen der Verschränkung von industrie- und organisationssoziologischer Perspektive möglich und sinnvoll sind, belegt exemplarisch Michael J. Handels Anthologie zur „Sociology of Organizations“ (2003) mit sich in vielfacher Hinsicht ergänzenden klassischen Texten beider Subdisziplinen.

<sup>4</sup> In meiner persönlichen Forschungsarbeit habe ich mich insbesondere im Rahmen theoretischer Analysen zur Personalführung mit der Problematik dieses Defizits konfrontiert gesehen (Pongratz 2003).

weitere Entwicklung der Disziplin zu ziehen.<sup>5</sup> Vor dem Hintergrund der ange deuteten Umbruchssituation wende ich mich dem disziplinären Selbstverständ nis zu und frage nach den Optionen künftiger Profilbildung der Industriesozio logie. Die These lautet: Eine organisationstheoretische Fundierung ist für diesen Prozess wichtig, aber nicht wesentlich; eine Weiterentwicklung des charakteris tischen Profils der Industriesozio logie ist vorrangig in Auseinandersetzung mit bisherigen gesellschaftsanalytischen Ansprüchen und als gesellschaftstheoreti sche Neuorientierung zu leisten.

## 2 Neo-Institutionalismus als wissenschaftssoziologisches Instrument

Der soziologische Neo-Institutionalismus hat sich in der Organisationstheorie als eigenständiger Ansatz etabliert (siehe die zusammenfassenden Darstellungen von Walgenbach 1995; Türk 1997; Hasse/Krücken 1999). Sein Ausgangspunkt sind die Strukturähnlichkeiten zwischen Organisationen, die auf Anpassungs prozesse an die im Umfeld der Organisationen vorherrschenden Erwartungs strukturen zurückgeführt werden. Im ersten Schritt ist zu klären, inwieweit sich dieses Erklärungsmuster für die eingangs skizzierten wissenschaftssoziologi schen Zwecke eignet. Ich beziehe mich auf drei zentrale Basisannahmen der Theorie, ohne weiter auf einzelne Varianten und deren Diskussion einzugehen: die Legitimationsthese, die These der Anpassungsmechanismen und die Sedi mentierungsthese.

- (1) Mit der Legitimationsthese behaupten John W. Meyer und Brian Rowan (1991), dass Organisationen ihre formalen Strukturen nicht nur nach Effi zienzkriterien gestalten, sondern sie vor allem den Rationalitätserwartun gen ihrer Umwelt anpassen. Sie verschaffen sich Legitimation durch die Übernahme gesellschaftlich anerkannter Praktiken und Prozeduren, die als „Rationalitätsmythen“ institutionalisiert sind: „By designing a formal struc ture that adheres to the prescriptions of myths in the institutional environ ment, an organization demonstrates that it is acting on collectively valued

---

<sup>5</sup> Inwieweit dieser Rollenwechsel so gelingt, dass die unterschiedlichen Perspektiven jeweils konsequent zur Geltung kommen, bleibt dem Urteil der Leserschaft überlassen. Wissen schaftssoziologische Analysen der eigenen Disziplin stehen unter dem Vorbehalt einer möglichen Interessenvermischung, weil der Forscher mitsamt seinen KollegInnen auch sich selbst zum Forschungsgegenstand macht. Mein persönliches Fazit ist, dass sich die pha senweise eingenommene wissenschaftssoziologische Distanz als ausgesprochen hilfreich für die disziplinäre Selbstreflexion erweist. Der Theorieansatz des Neo-Institutionalismus erlaubt eine Abstrahierung von persönlichen Erfahrungen im eigenen Fach, vermeidet die Personalisierung von Ursachenzuschreibungen und stellt stattdessen auf kollektive Legiti mierungsmechanismen ab. Trotzdem kommt die Analyse einer wissenschaftlichen Praxis, die sich als Fachöffentlichkeit konstituiert, um die Benennung relevanter ProtagonistInnen nicht herum: Ich werde auf exemplarische Belege aus der industrie- und organisationsso zio logischen Literatur zurückgreifen.



purposes in a proper and adequate manner“ (ebd.: 50). Bewegen sich Organisationen im selben Umfeld, so gleichen sie sich aufgrund der Bezugnahme auf die dort vorherrschenden Rationalitätsmythen in ihren Strukturen und Abläufen einander an.

- (2) Die These der Anpassungsmechanismen besagt nach Paul J. DiMaggio und Walter W. Powell (1991b), dass solche Strukturähnlichkeiten über unterschiedliche Anpassungsprozesse zustande kommen. Der Isomorphismus eines organisationalen Feldes kann erstens durch Vorgaben der Umwelt erzwungen sein (zum Beispiel formell durch gesetzliche Vorschriften oder informell durch finanzielle Zuwendungen) oder zweitens durch normativen Druck (beispielsweise von Berufsverbänden oder anderen fachlichen Kontrollinstanzen) bewirkt werden. Er kann drittens auch auf der Imitation erfolgreicher Vorbilder beruhen, beispielsweise mit den in größeren Wirtschaftsunternehmen üblich gewordenen Benchmarking-Verfahren, welche auf die Nachahmung der jeweils Branchen-Besten abzielen. Der Einfluss der drei Mechanismen Zwang, normativer Druck und Imitation hängt vom Kontext ab: Nachahmung etwa tritt als Reaktion auf Unsicherheit auf (ebd.: 69), normativer Druck verstärkt sich mit dem Professionalisierungsgrad (ebd.: 70).
- (3) Der Sedimentierungsthese zufolge schlägt sich der Anpassungsdruck nicht nur in den formalen Organisationsstrukturen nieder, sondern auch in den nicht explizierten Regeln und den alltäglichen Routinen der Handlungspraxis in Organisationen. Institutionalisiertes Handeln ist weitgehend „taken-for-granted behavior“ (DiMaggio/Powell 1991a: 22). Verwiesen wird auf soziologische Theorieansätze, etwa der Ethnomethodologie und der Phänomenologie, welche im Kontrast zu Modellannahmen von Handelnden als rationalen Akteuren „the practical, semiautomatic, noncalculative nature of practical action“ (ebd.: 24) betonen. Über Prozesse der Routinisierung lagern sich Rationalitätsmythen in selbstverständlichen Alltagspraktiken ab, die kaum bewusst wahrgenommen und deshalb auch nicht weiter hinterfragt werden.<sup>6</sup> Roger Friedland und Robert R. Alford (1991) betonen die Bedeutung solcher reproduktiver Praktiken für die Stabilität von Institutionen: „The routines of each institution are connected to rituals which de-

---

<sup>6</sup> Paul J. DiMaggio und Walter W. Powell (1991a) selbst sprechen nicht von Sedimentierung, wenn sie in Auseinandersetzung mit Talcott Parsons auf der mikroanalytischen Ebene die Anlehnung an neuere Theorieansätze der Handlungspraxis („what we have called a theory of practical action“ (ebd.: 22)) suchen. Doch scheint mir der Begriff geeignet für die angestrebte Verbindung von Organisations- und Handlungsebene, die freilich im Neo-Institutionalismus analytisch wenig ausgearbeitet bleibt. Systematisch zu unterscheiden ist das Sedimentierungsargument von der Trennung („decoupling“) von formeller Struktur und informellem Handeln bei John W. Meyer und Brian Rowan (1991): Sie führen die Variantenvielfalt innerhalb von Organisationen darauf zurück, dass die institutionalisierten (formellen) Strukturen im Organisationsalltag (informell) locker und flexibel gehandhabt werden, um Effizienzdefizite zu vermeiden (vgl. kritisch dazu Scott 1995: 128 f.).

fine the order of the world and one's position within it, rituals through which belief in the institution is reproduced" (ebd.: 250).

Diese Annahmen gelten für ein breites Spektrum von Organisationen, wenn auch in unterschiedlichem Maße. John W. Meyer und Brian Rowan (1991: 54 f.) gehen von einem Kontinuum aus zwischen effizienzorientierten „production organizations“ und jenen „institutionalized organizations“, deren Erfolg primär auf der Legitimitätsbeschaffung durch Anpassung an anerkannte formale Strukturen beruht. Private Wirtschaftsorganisationen sind beispielsweise eher dem ersten, öffentliche Bildungseinrichtungen eher dem zweiten Pol zuzuordnen. Ich gehe davon aus, dass sich diese auf Organisationen bezogenen Annahmen übertragen lassen auf das lose organisierte Netzwerk einer Scientific Community, wie es die Industriesoziologie darstellt (vgl. Hasse/Krücken 1996). In einer ersten Annäherung fallen die Ähnlichkeiten und Verbindungen zwischen wissenschaftlichen Netzwerken und öffentlichen Bildungseinrichtungen auf, die auf einen hohen Grad an Institutionalisierung schließen lassen.

Auch bei genauerer Betrachtung lassen sich die vorgestellten Basisannahmen des Neo-Institutionalismus problemlos auf das Wissenschaftsfeld anwenden. (1) Hinsichtlich der Rationalitätserwartungen in wissenschaftlichen Netzwerken: Die wechselseitige Bezugnahme von Forschergruppen aufeinander sowie auf anerkannte Wissensbestände und Verfahrensnormen stellt eine zentrale Regel wissenschaftlicher Wissensproduktion dar. Erst über diese explizite Legitimationsbeschaffung finden Forschungsleistungen Anerkennung in der Scientific Community. (2) Im Hinblick auf die Wirkung von Anpassungsmechanismen: Der Isomorphismus von Wissenschaftspraktiken ist primär normativ bedingt. Die Einhaltung professioneller Standards ist Voraussetzung von Reputationsgewinnen. Das schließt Zwang und Imitation nicht aus: „Professions are subject to the same coercive and mimetic pressures as are organizations“, stellen Paul J. DiMaggio und Walter W. Powell (1991: 71) fest. Zwang kann von den Vorgaben von Auftraggebern ausgehen; Nachahmung kann aus Unsicherheiten im Umgang mit komplexen Forschungstechniken oder neuartigen Themenfeldern resultieren. (3) Und bezüglich der Sedimentierung von institutionellen Regeln in Alltagsroutinen: In der Wissenschaft bestimmen die expliziten professionellen Normen den Handlungsrahmen nach höchst rationalen Kriterien; doch die praktischen Ausführungsmodalitäten bleiben auf die in der Forschungserfahrung akkumulierten Arbeitsroutinen und impliziten Deutungsschemata, etwa in der Interpretation von Forschungsdaten, angewiesen.

Somit lautet die Ausgangsannahme: Institutionalisierungsprozesse der beschriebenen Art sind für die Entwicklung wissenschaftlicher Disziplinen konstitutiv.<sup>7</sup> Nicht nur Organisationen, sondern auch Forschergruppen beziehen sich zur Legitimationsbeschaffung auf die innerhalb ihres Bezugsfeldes vorherrschenden Rationalitätsmythen.

---

<sup>7</sup> Um diese Annahme vor dem Hintergrund aktueller wissenschaftssoziologischer Debatten genauer zu erörtern, fehlen hier der Raum und die Zeit.

### **3 Verselbständigung und Abschottung der Industriesoziologie**

Betrachtet man unter dieser Perspektive die Entwicklung der deutschen Industriesoziologie, so lässt sich ihr Institutionalisierungsprozess interpretieren als Sonderweg innerhalb der Nachkriegssoziologie. Bezüglich aller drei Basisannahmen sind deutliche Merkmale einer Verselbständigung als institutionelles Arrangement zu erkennen (vgl. die Annahme eines institutionellen „Lock In“ der Industriesoziologie bei Ortmann 1995: 253 ff.).<sup>8</sup>

- (1) Die Legitimationsbeschaffung der Industriesoziologie hat sich phasenweise weg von Bezügen zur allgemeinen Soziologie und hin auf selbstreferenzielle Verweise innerhalb der Subdisziplin verlagert. Diese Selbstbegrenzung muss nicht isolationistischen Absichten zugeschrieben werden. In den 1970er Jahren etwa ist die Verselbständigung aus einer ungewöhnlichen Position der Stärke heraus erfolgt, nämlich der historisch spezifischen Konstellation eines theoretischen und empirischen Entwicklungsschubs für ein einflussreiches Fach (siehe Braczyk u.a. 1982).
- (2) Die Verselbständigung beruht primär auf Mechanismen der Nachahmung innerhalb der Subdisziplin – als Gegengewicht zu den normativen Erwartungen der Gesamtdisziplin: Die Imitation einer erfolgreichen Forschungspraxis hat Einflüsse der allgemeinen Soziologie nur in Randbereichen zur Geltung kommen lassen. Verstärkend wirkt der „sanfte Zwang“ einer anhaltenden Nachfrage nach einer hoch spezialisierten Forschungspraxis aus dem Umfeld der Disziplin, insbesondere auf Seiten der Auftraggeber industriesoziologischer Forschung (zum Beispiel der Gewerkschaften).
- (3) Trotz aller Abschottungstendenzen ist es jedoch nicht zum Bruch mit der Soziologie und zur Abspaltung als selbständiger Zweig der Arbeitsforschung gekommen, was aufgrund einer phasenweise starken Position eine realistische Option gewesen wäre. Eine offene Auseinandersetzung mit allgemein-soziologischen Standards – und damit ihre explizite Ablehnung oder Anerkennung – ist im institutionellen Kern der Industriesoziologie vermieden worden. Die Verselbständigung beruht weithin auf impliziten Positionen und nicht-formalisierten Forschungsroutinen, die wirkungsmächtig, aber unreflektiert geblieben sind.

Die Verselbständigung der Industriesoziologie geht über jenes Maß an inhaltlicher Spezialisierung hinaus, das jede Ausdifferenzierung von Subdisziplinen mit sich bringt. Während bei bloßer Spezialisierung die Verfahrensnormen der Gesamtdisziplin verbindlich bleiben, hat die Industriesoziologie in grundlegenden Aspekten wissenschaftlicher Professionalität einen Sonderweg eingeschlagen –

---

<sup>8</sup> Exemplarische Indizien für diese Annahme einer Verselbständigung der deutschen Industriesoziologie werden im nächsten Abschnitt (in der Diskussion des Verhältnisses zur Organisationssoziologie) angeführt.

nämlich in theoretisch-analytischer, in empirisch-methodischer sowie in normativer Hinsicht:

- In der theoretischen Ausrichtung der deutschen Industriesoziologie hat sich bekanntlich um 1970 eine an Marx' politischer Ökonomie angelehnte gesellschaftstheoretische Konzeption mitsamt einiger ihrer politischen Implikationen durchgesetzt. Sie ist zwar mit dem Abflauen der Marx-Rezeption und mit wachsenden empirischen Forschungsaufgaben seit Mitte der 1970er Jahre wieder in den Hintergrund getreten, aber als Bezugspunkt gesellschaftsanalytischer Überlegungen ohne Alternative geblieben (siehe Deutschmann 2002: 20 ff.). In der Folge wird der Industriesoziologie von Kritikerseite entweder ein veralteter Marxismus oder eine generelle Theorielosigkeit (vgl. Ortmann 1995: 274) bescheinigt. Theoretisch inspirierte Debatten sind seit längerem nicht mehr zu beobachten, und die Deutungsschwierigkeiten bezüglich einer sich in den letzten Jahren rasch verändernden Arbeitswelt sind beträchtlich.
- Die industriesoziologische Empirie ist seit den 1950er Jahren von einer beachtlichen Methodenvielfalt geprägt – mit vielen pragmatischen Varianten von quantitativen und qualitativen Erhebungs- und Auswertungsverfahren. Obwohl solche Methodenvariationen erfolgreiche Anwendung und häufige Nachahmung gefunden haben, sind sie kaum methodologisch reflektiert worden (mit wenigen Ausnahmen z.B. in Kühl/Strodtholz 2002). Symptomatisch für den eingeschlagenen Sonderweg ist, dass das vorherrschende und fachspezifische Instrument der Betriebsfallstudie bisher keine systematische Methodendarstellung erfahren hat. Das methodische Vorgehen ist nur innerhalb jener dezidiert industriesoziologischen Forschungseinrichtungen erlernbar, welche diese Forschungstradition kontinuierlich pflegen. Für eine breite Anwendung des Instruments und seine systematische Weiterentwicklung ist diese Beschränkung wenig hilfreich.
- Schließlich dominiert in der Industriesoziologie ein arbeitnehmerorientierter Anwendungsbezug mit politischem Gestaltungsanspruch. Diese normative Position wird zwar häufig offen vertreten, aber selten systematisch reflektiert; die anstehende Auseinandersetzung mit einer sich überwiegend über die von Max Weber geprägte Norm der Werturteilsfreiheit definierenden Gesamtdisziplin ist ausgeblieben. Im Rückblick scheint es, als habe eine sich in den 1970er Jahren in der gesellschaftspolitischen Offensive wählende Disziplin diese Abklärung nicht für nötig gehalten – und sie sich, seit sie spätestens in den 1990er Jahren zunehmend in die Defensive geraten ist, nicht mehr zugetraut.

Die Problematik dieser Abschottungstendenzen liegt meines Erachtens weniger in den einzelnen Sonderpfaden, wie sie sich phasenweise in vielen Disziplinen – unter anderem zur Konsolidierung eigenständiger Positionen – beobachten lassen, als in ihrem implizit bleibenden Status: Nur in Ausnahmefällen (siehe zum Beispiel Schmid/Lehner 1992) sind sie offen diskutiert und im Abgleich mit

Entwicklungen der Gesamtdisziplin selbstkritisch beleuchtet worden. Günther Ortman spricht von einer „Erinnerungsschwäche als Fall institutionellen Vergessens“ (1995: 261). Mit dem Fehlen solcher Debatten bleiben aber auch die Möglichkeiten der Weiterentwicklung – einschließlich der Nutzung von Fortschritten der allgemeinen Soziologie – beschränkt.

Ich kann diese Verselbständigungs-These hier nicht in der erforderlichen Breite entwickeln und werde sie stattdessen exemplarisch (und dem Thema dieses Bandes folgend) bezüglich des Verhältnisses zur Organisationssoziologie vertiefen. Doch will ich vorher einige der notwendigen analytischen Erweiterungen in Form von drei Anmerkungen wenigstens andeuten.

Die erste Anmerkung betrifft die Überprüfbarkeit der These: Ich halte die Annahme einer Verselbständigung als wissenschaftliche Subdisziplin für empirisch nachweisbar, beispielsweise anhand von Indikatoren der wechselseitigen Rezeption von Industriesoziologie und allgemeiner Soziologie. Der Abschottungseffekt ließe sich messen anhand der Häufigkeit und Qualität von Querverweisen (festgemacht beispielsweise an Art und Zahl der angeführten Literaturquellen). So könnte eine Forschungshypothese lauten: Empirische Studien der Industriesoziologie beziehen sich in ihren Methodenbegründungen nur sporadisch auf die allgemeine sozialwissenschaftliche Methodenliteratur; sie legitimieren ihre Forschungsverfahren eher durch Verweise auf Vorläuferstudien aus der Subdisziplin. (Umgekehrt rekurrieren methodologische Standardwerke der Sozialwissenschaften selten auf exemplarische Studien aus der Industriesoziologie.) Vergleichend wäre zu kontrollieren, ob sich das festgestellte Referenzmuster von anderen Subdisziplinen mit ähnlicher Forschungsintensität unterscheidet.

Die zweite Anmerkung richtet sich auf die Dynamik der Entwicklung: Um den Verlauf des Institutionalisierungsprozesses zumindest in groben Zügen zu skizzieren, bietet sich die in der Einführungsliteratur übliche Phaseneinteilung an (siehe Lutz/Schmidt 1977; Braczyk u.a. 1982; Deutschmann 2002):

- Bis Mitte der 1960er Jahre, also in ihrer Etablierungsphase als einer besonders einflussreichen Subdisziplin, bleibt die Industriesoziologie eng mit der allgemeinen Soziologie verbunden: Das gilt in der Gründergeneration der Nachkriegssoziologie etwa für René König und Helmut Schelsky, natürlich für Hans Paul Bahrdt und Heinrich Popitz, aber auch bei der nächsten Forschergeneration zeigt sich dieses breite Engagement, beispielsweise bei Ralf Dahrendorf und Rainer M. Lepsius.
- Die auf dieser Grundlage gut positionierte Disziplin erfährt Ende der 1960er, Anfang der 1970er Jahre im Gefolge von intensivierter Marx-Rezeption und sozial-liberaler Bildungs- und Forschungspolitik den für die Verselbständigung entscheidenden Entwicklungsschub: Gesellschaftstheoretisch wird eine marxistische Neubegründung versucht, der empirische Forschungsaufwand vervielfacht sich, und der politische Anwendungsbezug erscheint evident. Integrative Bande schwächen sich dagegen ab – auch

und gerade im Umgang mit der eigenen Geschichte: Schriften aus der Etablierungsphase werden nur noch höchst selektiv rezipiert, im Verhältnis zur allgemeinen Soziologie wird sogar eine Vorreiterrolle reklamiert (beispielsweise bei Herkommer/Bierbaum 1981).

- Bereits Anfang der 1980er Jahre erörtern Hans-Joachim Braczyk, Jost von dem Knesebeck und Gert Schmidt die „Ambivalenz“ (1982: 24) dieses Entwicklungsschubs: Sie konstatieren einerseits eine ausgeweitete, relativ eigenständige Forschungspraxis, andererseits einen „theoretisch-methodischen ‚Sonderstatus‘“ (ebd.: 18) mit einem „geringe(n) Maß an wirksamer professioneller Kontrolle nach ‚innen‘ wie nach ‚außen‘“ (ebd.: 22). Die „relativ gesicherte Ungesicherheit“ (ebd.: 24), die sie der Industriesoziologie in der Verbindlichkeit professioneller Normen bescheinigen, lässt aus institutionentheoretischer Sicht auf Institutionalisierungsprozesse per Imitation und in impliziten Formen schließen. Diese Diagnose ist in ihrem Kern m.E. immer noch zutreffend, doch sind ihre Auswirkungen vor dem Hintergrund einer veränderten Forschungslandschaft anders einzuschätzen als vor zwanzig Jahren (siehe die Abschnitte 4 und 5).

Dritte Anmerkung: Es gibt eine konkurrierende These. Sie ist mit dem soziologischen Neo-Institutionalismus schwerer zu greifen wegen dessen bekannten Problemen mit der Erfassung von Wandlungsprozessen. Ihr liegt die wissenschaftssoziologische Annahme zugrunde, dass wissenschaftliche Reputation nicht nur auf der Anerkennung professioneller Normen beruht, sondern auch auf der Unterscheidbarkeit von Forschergruppen. Parallel zum Anpassungsdruck besteht ein Anreiz zur Abgrenzung und zum Originalitätsnachweis, der einen Innovationsdruck produziert.<sup>9</sup>

Die Industriesoziologie hat viele derartige Profilierungsbestrebungen mit Erneuerungspotenzial erlebt. Dennoch konnte sich der Institutionalisierungseffekt bis in die 1990er Jahre hinein gegenüber solchen Veränderungsimpulsen behaupten. Innovative Forschergruppen sind entweder in andere Subdisziplinen abgewandert (etwa in die Techniksoziologie und in die Wirtschaftssoziologie) oder haben sich in Nischen an der Peripherie des Fachs eingerichtet. Meine eigene professionelle Sozialisation ist in einer derartigen Nische erfolgt, nämlich innerhalb der Münchner subjektorientierten Arbeitssoziologie (siehe Bolte/Treutner 1983; Voß/Pongratz 1997). Eine typische Nischenstrategie ist es, neuere Entwicklungen der allgemeinen Soziologie aufzugreifen und mit arbeitssoziologischen Inhalten zu verknüpfen. Der institutionelle Kern der Industriesoziologie kann mit den randständigen Nischen koexistieren, ohne sich von ihnen nachhaltig irritieren zu lassen. Denn die Peripherie absorbiert den latenten Anpas-

---

<sup>9</sup> Eine gewisse Parallele im Neo-Institutionalismus findet sich in der Unterscheidung des institutionellen Isomorphismus von einem „competitive isomorphism, assuming a system rationality that emphasizes market competition, niche change, and fitness measures“ (DiMaggio/Powell 1991b: 66). Allerdings wird hierbei der Wettbewerb wiederum nur im Hinblick auf die Generierung von Strukturähnlichkeiten betrachtet.

sungsdruck der Gesamtdisziplin. Dieses Verhältnis von institutionellem Kern und innovativer Peripherie hat sich in den 1990er Jahren verändert; darauf wird im letzten Abschnitt zurückzukommen sein.

Ich verstehe, das sei noch einmal betont, unter dem industriesoziologischen Kern hier in institutionalistischer Sicht die über Rationalitätsmythen legitimierte Forschungspraxis. Institutionalisierungsprozesse laufen in der Wissenschaft häufig über die Bildung von „Schulen“, die wiederum von Forscherpersönlichkeiten repräsentiert werden. Genauere Zuordnungen von Personen würden an dieser Stelle eine detaillierte Rekonstruktion der Entwicklung des Fachs voraussetzen. Eine auf herausragende FachvertreterInnen konzentrierte Selbstreflexion lenkt aber von jenen, den Forschungsalltag einer Scientific Community bestimmenden Legitimierungs- und Anpassungsmechanismen ab, die im Mittelpunkt der institutionentheoretischen Betrachtung stehen. Im Übrigen ist davon auszugehen, dass sich Forschergruppen in der Regel am Kern und an der Peripherie orientieren – wenn auch in unterschiedlichen Anteilen.

## **4 Industriesoziologie und Organisationssoziologie: Distanz von beiden Seiten**

Die institutionalistische Deutung der Entwicklung der deutschen Industriesoziologie legt die Schlussfolgerung nahe, dass ihre organisationstheoretischen Defizite Ausdruck und Folge einer generellen Abschottungsbewegung sind. Im Folgenden will ich indes zeigen, dass es wechselseitige Abgrenzungsmechanismen sind, die zu der unproduktiven Distanz zwischen Industriesoziologie und Organisationssoziologie geführt haben. Das Verhältnis der zwei Nachbardisziplinen lässt sich zunächst als Resultat eines Ausdifferenzierungsprozesses beschreiben. Beide berufen sich – auch im internationalen Kontext – auf gemeinsame Vorläufer: etwa auf Max Weber's Bürokratietheorie oder auf die von den Hawthorne-Studien angestoßene Human Relations-Forschung. Sie haben mit der betrieblichen Arbeitsorganisation einen gemeinsamen Forschungsgegenstand behalten, diesen aber nach unterschiedlichen Richtungen hin bearbeitet: Der Kern der Industriesoziologie tendiert zur Bezugnahme auf gesellschaftliche Bedingungen kapitalistischer Erwerbsarbeit (als Kritik der Lohnarbeitsverhältnisse), während weite Teile der Organisationssoziologie zum Vergleich der Strukturen von Organisationstypen verschiedenster Art neigen (im Hinblick auf erfolgreiche Organisationsmodelle).

Statt nachbarschaftlichem Interesse und Austausch hat sich in den zentralen Strömungen – nicht nur in Deutschland, doch hierzulande besonders ausgeprägt – ein reserviertes Verhältnis entwickelt, das phasenweise in gegenseitige Ignoranz zu münden droht. Die Differenz manifestiert sich in divergierenden forschungsstrategischen Präferenzen (vgl. Abschnitt 3). Die Organisationssoziologie hat die theoretische Debatte im Vergleich zur Industriesoziologie offener

und intensiver geführt – wenn auch mit charakteristischen Vereinseitigungen (siehe Türk 1989) und unter weitgehender Ausklammerung gesellschaftstheoretischer Ansätze. In der empirischen Forschung bleibt die Organisationssoziologie im Wesentlichen dem klassisch positivistischen Methodenkanon verpflichtet; ihr Anwendungsbezug orientiert sich am Weber'schen Postulat der Werturteilsfreiheit. So finden sich die dominierenden Positionen der beiden Subdisziplinen in grundlegenden wissenschaftstheoretischen Fragen an entgegengesetzten Polen der Diskussion.<sup>10</sup>

Bei genauerer Betrachtung der Art und Weise, wie sich organisationssoziologische Analysen in typischer Weise auf die Industriesoziologie beziehen, wird erkennbar, dass deren Verselbständigung nicht als einseitiger Prozess zu verstehen ist. Die sich in den 1950er Jahren entwickelnde deutsche Organisationssoziologie findet zwei relevante Forschungsstränge vor: zum einen die sich in der Bewährungsphase einer neuen nationalen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung etablierende Betriebs- und Industriesoziologie mit reichhaltiger Vorkriegstradition und zum anderen eine noch wenig konturierte, aber sich im Gefolge der Expansion sozialwissenschaftlicher Ansätze US-amerikanischer Prägung äußerst dynamisch entfaltende internationale Organisationsforschung. Während in den Anfängen einer deutschen Organisationssoziologie noch auf beide Stränge Bezug genommen wird, dominiert in den 1960er Jahren bereits eindeutig die Rezeption angelsächsischer Organisationsforschung. Institutionentheoretisch formuliert: Die Legitimationsbeschaffung der deutschen Organisationssoziologie verlagert sich weitestgehend – und vorwiegend im Anpassungsmodus der Imitation – auf die internationale Organisationsforschung.

Dieser Prozess lässt sich exemplarisch veranschaulichen anhand der Literaturverweise in den organisationssoziologischen Einführungstexten von Renate Mayntz. Sie hat als Mitbegründerin der Organisationssoziologie in Deutschland zwischen 1958 und 1977 vier lehrbuchartige Schriften veröffentlicht:

- Die „Soziale Organisation des Industriebetriebes“ von 1958 steht, wie im Titel ausgewiesen ist, in der Tradition der deutschen Betriebssoziologie. Die zitierte Literatur stammt überwiegend aus diesem Kontext, ein großer Teil noch aus der Vorkriegszeit, der Rest repräsentiert meist internationale Industriesoziologie.
- Die „Soziologie der Organisation“ von 1963 (also nur fünf Jahre später) belegt eine markante Wende: Das Buch bietet eine Einführung in die internationale Organisationsforschung, betriebs- und industriesoziologische Werke finden nur noch am Rande Erwähnung. Dieser Wandel bleibt im Text selbst unkommentiert und lässt nicht auf eine allmähliche Schwer-

---

<sup>10</sup> Zur Erklärung dieser Divergenz müsste man sich genauer jene US-amerikanische Forschungslandschaft der 1940er und 1950er Jahre ansehen, aus der die Organisationssoziologie hervorgegangen ist. Im Hintergrund ist der Paradigmenkonflikt zwischen der sich damals international durchsetzenden positivistischen Soziologie US-amerikanischer Prägung und der gesellschaftskritischen Tradition europäischer Sozialwissenschaften zu erkennen.



punktverlagerung schließen, sondern auf einen konsequenten (und dauerhaften) Perspektivenwechsel.

- Diesen Eindruck bestätigen die zusammen mit Rolf Ziegler für das Handbuch der empirischen Sozialforschung verfassten Einführungen in die „Soziologie der Organisation“. In der ersten Auflage von 1969 sind Werke der deutschen Industriesoziologie der 1950er und 1960er Jahre zwar einigermaßen repräsentativ, aber nur mit geringem relativem Gewicht (nämlich mit ca. 25 von insgesamt ca. 600 Titeln) vertreten.<sup>11</sup>
- In der zweiten Auflage von 1977 bleiben – trotz verdoppelter Gesamtliteratur – damals aktuelle industriesoziologische Studien der 70er Jahre fast völlig unberücksichtigt. Das lässt vermuten, dass die ungleiche Gewichtung nicht nur arbeitsteiligen Schwerpunktsetzungen geschuldet ist, sondern dass zentrale Entwicklungen der Nachbardisziplin nicht mehr als relevant beurteilt oder gar nicht mehr zur Kenntnis genommen worden sind.<sup>12</sup>

Neuere organisationssoziologische Einführungswerke und Sammelbände (siehe zum Beispiel Kieser/Kubicek 1992 oder Allmendinger/Hinz 2002) belegen die Stabilität dieses Rezeptionsmusters: Die deutsche Industriesoziologie wird von der Organisationssoziologie allenfalls am Rande wahrgenommen. Das gilt umgekehrt in ähnlicher Weise: Die Industriesoziologie hat zumeist nur Einzelaspekte der Organisationsforschung aufgegriffen, etwa immer wieder auf Max Weber's Bürokratiemodell Bezug genommen, obwohl auch dessen Rezeption mit dem Verselbständigungsschub der 1970er Jahre zurückgeht. Um 1980 finden sich auf beiden Seiten Einführungswerke, die keine einzige Literaturquelle aus der Nachbardisziplin mehr kennen: zum Beispiel die „Organisationssoziologie“ von Günter Endruweit (1981) oder die „Soziologie des Industriebetriebes“ von Ursula Schumm-Garling (1983). Solche Einseitigkeiten muss man nicht überbewerten, es handelt sich schließlich um Einführungen in spezielle Soziologien. Doch da sie keine singulären Ausnahmen darstellen, können sie als charakteristische Indizien einer lange anhaltenden Beziehungsarmut gelten. Vereinzelt gibt es seit den 1980er Jahren von beiden Seiten immer wieder explizite Annäherungsbestrebungen (siehe z.B. Berger 1984 oder Tacke 1997), die aber bislang kaum nachhaltige Effekte erkennen lassen.

Die wechselseitige Distanzierung hat für die beiden Subdisziplinen unterschiedliche Folgen gezeitigt. Die deutsche Organisationssoziologie ist eng am interna-

---

<sup>11</sup> Die bloße Zahl von Literaturverweisen ist begrenzt aussagekräftig, zumal eine eindeutige Zuordnung von Autoren und Werken zu den Subdisziplinen nicht immer möglich ist; analog zu diesem quantitativen Kriterium sind aber seit den 1960er Jahren auch kaum mehr wechselseitige inhaltliche Beeinflussungen zu erkennen.

<sup>12</sup> Diese Belege dienen der Veranschaulichung des Verhältnisses der Organisationssoziologie zur Industriesoziologie, sie implizieren kein Urteil über die Qualität der Einführungswerke von Renate Mayntz und Rolf Ziegler. Formal findet die ungleiche Gewichtung eine Rechtfertigung in der Gliederung des Handbuchs, das separate Abteilungen für die Organisationssoziologie und die Industriesoziologie vorsieht (letztere ausgeführt 1969 von Alain Touraine und 1977 von Burkhard Lutz und Gert Schmidt).

tionalen Forschungsgeschehen orientiert geblieben. Sie hat sich mit anderen Subdisziplinen und deren nationalen Entwicklungen kaum auseinandergesetzt (siehe Gergs u.a. 2000) und selbst kein ausgeprägtes nationales Fachprofil entwickelt (am ehesten vielleicht mit der Soziologie öffentlicher Verwaltung). Mit wenigen Ausnahmen – zu nennen ist vor allem Klaus Türk (1995) – lässt sie zudem gesellschaftsanalytische Ansprüche mit konsequentem gesellschaftstheoretischem Bezug vermissen. Mit den organisationstheoretischen Leerstellen der Industriesoziologie korrespondieren die gesellschaftstheoretischen Lücken der Organisationsforschung.

Die Industriesoziologie – auf sie ist ausführlicher einzugehen – hat mit der Organisationsthematik ein breites Forschungssegment als Bezugsfeld professioneller Legitimation verloren. In Abkehr von der eigenen Tradition hat sie seit den 1970er Jahren eines ihrer zentralen Themen, den Betrieb als Gegenstand theoretischer Analysen, aufgegeben. Es gibt auch hiervon Ausnahmen, zum Beispiel mit den Arbeiten von Wolfgang Littek (1973), Sabine Kudera (1977)<sup>13</sup>, Günter Bechtle (1981) und Ludger Pries (1998), die indes nicht in einer zusammenhängenden Debatte gemündet sind.<sup>14</sup> Ob die jüngste Einführungsschrift des Industriesoziologen Walther Müller-Jentsch (2003) in die Organisationssoziologie Impulse in dieser Richtung setzen kann, bleibt abzuwarten – ein für deutsche Verhältnisse bemerkenswertes Novum stellt sie zweifellos dar.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Es steht außer Frage, dass Betriebe maßgebliche Bezugseinheiten industriesoziologischer empirischer Forschung geblieben sind. Was als kollektiver Anspruch preisgegeben worden ist, ist die Weiterentwicklung einer betriebstheoretischen Perspektive, wie sie in den 1950er Jahren (vorwiegend mit Bezug auf die Weber'sche Bürokratietheorie) etwa in den Arbeiten von Ralf Dahrendorf (1959) oder Renate Mayntz (1958) angelegt ist. Im Gefolge der Marx-Rezeption der 1970er Jahre ist die gesellschaftstheoretische Bestimmung von Betrieb und Management als ausführenden Agenten des kapitalistischen Rationalisierungsprozesses an ihre Stelle getreten. Nur noch in dieser Bestimmung taucht der Betrieb beispielsweise in dem von Wolfgang Littek, Werner Rammert und Günter Wachtler herausgegebenen Lehrbuch von 1982 auf (ähnlich Herkommer/Bierbaum 1979; Schumm-Garling 1983).<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Ich verbinde die Nennung von Sabine Kudera mit persönlichem Dank an meine frühere Chefin, unter anderem für ihre stete Aufmerksamkeit für die Verbindung arbeits- und industriesoziologischer Themen mit organisationssoziologischen Perspektiven und mit Fragen sozialer Ungleichheit.

<sup>14</sup> Siehe auch einzelne Beiträge in den von Ulrich Jürgens und Frieder Naschold (1984) sowie von Rüdiger Seltz, Ulrich Mill und Eckart Hildebrandt (1986) herausgegebenen Sammelbänden. Für die meisten dieser neueren betriebssoziologischen Ansätze gilt, dass sie weitgehend ohne Bezug auf den Diskussionsstand in der Organisationssoziologie auskommen.

<sup>15</sup> Dabei hat Wolfgang Littek 1973 selbst ausdrücklich die Entwicklung einer „Unternehmenssoziologie“ (ebd.: 16) eingefordert. Dass Littek damals der eigenen Disziplin noch eine organisationssoziologische Schlagseite bescheinigt, weil ihre „Analyse sich auf die produktionstechnische Argumentation auf der Betriebsebene beschränkt“ (ebd.: 37), während Ulrike Berger bereits 1984 eine gesellschaftstheoretisch einseitig auf „Kapitalverwertung

Beides zusammen – das haben Norbert Altmann und Günter Bechtle (1971) schon früh gesehen – hätte ein tragfähiges Theoriekonzept ergeben können: eine gesellschaftstheoretisch begründete Rationalisierungsperspektive in Verbindung mit einer betriebssoziologischen Strukturanalytik – im Prinzip ein Brückenschlag zwischen Marx und Weber, wie er auch international als Anspruch einer kritischen Organisationsforschung vertreten wird (siehe Hardy/Clegg 1996). Statt eine solche Verknüpfung als innovatives Theorieprojekt zu wagen, ist der gegenteilige Effekt eingetreten: Als sich Ende der 1970er Jahre rationalisierungstheoretische Argumente als unzureichend erweisen, wird die Theoriearbeit generell reduziert (in vielen Fällen auch eingestellt). Darin liegt meines Erachtens das entscheidende theoriestrategische Versäumnis der Disziplin.

Auch wenn sie die betriebstheoretische Debatte nicht systematisch fortgeführt hat, kommt die Industriesoziologie nicht ohne betriebsanalytische Annahmen aus. Doch kann sich eine empirisch ausgerichtete und anwendungsnahe Forschungspraxis mit einem implizit bleibenden Referenzmodell großbetrieblicher Bürokratie behelfen. Elemente des Weber'schen Bürokratiemodells, die, wie die hierarchischen Herrschaftsstrukturen, die sachlichen Kompetenzzuweisungen oder die Verlaufsmuster von Laufbahnen für den Betriebsalltag, relevant geblieben sind, fungieren gewissermaßen als Theorieersatz. Zwar steht die Leistungsfähigkeit des Bürokratieansatzes seit langem in der Kritik (siehe schon Mayntz 1968), doch lassen sich substanzielle Elemente weiterhin in jener Untersuchungseinheit identifizieren, auf die sich große Teile der Industriesoziologie spezialisiert haben: im industriellen Großbetrieb.

Als pragmatisch genutztes Provisorium taugt dieses Theoriesurrogat freilich nicht zu weiterer Problematisierung. Die an Max Weber anknüpfenden herrschaftstheoretischen Erweiterungen von Gert Schmidt und Hans-Joachim Braczyk sind 1984 nur noch als Arbeitspapier erschienen und haben in der Disziplin wenig Resonanz gefunden. Elemente des Bürokratiemodells sind als impliziter Wissensbestand des Fachs institutionalisiert im Sinne von „taken-for-granted“ Annahmen, auf die sich viele beziehen, die aber keine genauere Erörterung vertragen. In expliziter Form wären diese Annahmen durchaus anschlussfähig (auch an die Organisationssoziologie), aber eben auch höchst kritikanfällig. Als Fazit bleibt festzuhalten: Der Kern der Industriesoziologie kommt ohne Organisationstheorie aus, weil sich in der Forschungspraxis der Rückgriff auf einen partikularistischen Bestand impliziter betriebsanalytischer Annahmen „bewährt“ hat (im Sinne von: ausreichende Legitimation innerhalb der Subdisziplin sichert). Zumindest solange die großbetriebliche Wirklichkeit mitgespielt hat. Das implizite Bürokratiemodell wird obsolet, und das organisationstheoretische Defizit entwickelt sich zum Forschungshindernis, seit in den 1990er Jahren auch deutsche Großbetriebe mit unerwarteter Experimentierfreudigkeit ihre formalen Strukturen zur Disposition stellen.

---

und Herrschaftssicherung“ (ebd.: 57) verengte Perspektive konstatiert, zeigt, wie rasch und konsequent sich diese Wendung innerhalb des Fachs vollzogen hat.

## 5 Organisationstheoretische Öffnung und gesellschaftstheoretische Profilierung

Mit meinen Schlussfolgerungen wechsele ich von der wissenschaftssoziologisch distanzierenden Betrachtung zurück zur reflektierenden Selbstvergewisserung des Arbeits- und Industriesoziologen – und damit zum Ausgangspunkt dieser Erkundung. Die organisationstheoretischen Defizite der Industriesoziologie und – als eine wesentliche Ursache: ihre Verselbständigung und Abschottung – geben Anlass, über professionspolitische Strategien nachzudenken, welche die Subdisziplin wieder stärker in allgemeine Entwicklungen der Soziologie einbinden könnten. Die retrospektive Analyse belegt mit den Verselbständigungstendenzen zugleich die Stärken einer Disziplin, die – wie wenig andere – zu einer selbstbewussten eigenständigen Entfaltung in der Lage war: Die deutsche Industriesoziologie blickt zurück auf eine reichhaltige Geschichte mit vielfältigen Forschungsansätzen und Themenschwerpunkten, sie verfügt über bewährte Routinen im institutionalisierten Kern und ein hohes Kreativitätspotenzial in der Peripherie – und kann deshalb auf eine gewandelte Arbeitswelt mit einer erneuten Differenzierung der Themen innerhalb eines immer schon breit angelegten Forschungsspektrums reagieren. Das Dilemma, in das sich die Disziplin mit ihrer Verselbständigung manövriert hat, liegt darin, dass solche Stärken nach außen kaum noch zur Geltung kommen, ja dass große Teile der Forschung in der breiteren Fachöffentlichkeit keine Resonanz mehr finden.

So ungewöhnlich ist diese Lage indessen nicht: In gewisser Weise ist die Industriesoziologie in den letzten Jahren auf den Status einer „normalen“, weil durchschnittlichen Teildisziplin zurückgefallen, in der eifrig Forschung betrieben wird, welche außerhalb der eigenen Grenzen nur in Ausnahmefällen auf Interesse stößt. Ihren Einfluss auf die Deutung zentraler gesellschaftlicher Entwicklungen hat sie größtenteils eingebüßt. Da dieser Anspruch während der Marx-Renaissance der 1970er Jahre vielfach mit hegemonialem Gestus vertreten worden ist, wird seine Erosion im Rest der Soziologie selten als Verlust erlebt, oft sogar mit Erleichterung aufgenommen. Die entscheidende Frage aber, die einem solchen Anspruch zugrunde liegt, ist letztlich unbeantwortet geblieben: Finden im Gegenstandsbereich der Industriesoziologie, nämlich in den politischen und ökonomischen Bedingungen von Erwerbsarbeit, weiterhin für die gesamtgesellschaftliche Entwicklung zentrale Prozesse statt mit strukturellen Folgen, die über die Erwerbsarbeit hinaus reichen? An bemerkenswerten Veränderungen der Erwerbsarbeit hat es in jüngster Zeit nicht gemangelt. Sie haben viel Resonanz in der sozialwissenschaftlichen Forschung gefunden, allerdings in einem zunehmend diffusen Feld, in das verschiedenste (soziologische und nichtsoziologische) Fachrichtungen drängen – und in dem die organisationsgestaltenden Absichten eindeutig das Übergewicht gegenüber gesellschaftsanalytischen Anliegen (zumal mit theoretischem Anspruch) erlangt haben. Christoph Deutschmann zieht für die Industriesoziologie das Resümee: „Die neuen Ent-

wicklungen auch theoretisch einzuholen, gelang weder auf der Ebene der Gesellschaft, noch der des Betriebes. [...] Das Problem der Beziehung der Industriesoziologie zur Gesellschaftstheorie ist ungelöst“ (2002: 26).

In dieser Situation erscheint eine organisationstheoretische Fundierung für die Industriesoziologie wichtig, aber nicht wesentlich. Die Wichtigkeit belegen die bisherigen Ausführungen, insbesondere im vierten Abschnitt: Organisationstheorien sind nützliche Instrumente, und es gibt keinen Grund, darauf in der Analyse von Arbeitsorganisationen zu verzichten. Welche Organisationstheorie sich für industriesoziologische Analysen eignet, hängt von der Fragestellung und vom Forschungsgegenstand ab – und von persönlichen Präferenzen und Kompetenzen. Ich sehe keine Veranlassung, bestimmte Ansätze auszuschließen. Allerdings ist, Walther Müller-Jentsch (2003) folgend, zu berücksichtigen, dass Arbeitsorganisationen spezifische Bedingungen aufweisen und entsprechende analytische Zusatzbestimmungen benötigen. Diese öffnen das Feld für spezielle betriebssoziologische Theorievarianten. Anknüpfungspunkte bieten insbesondere jene Organisationstheorien (etwa systemtheoretischer oder eben institutionentheoretischer Provenienz), die das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft thematisieren und damit selbst gesellschaftsanalytische Perspektiven eröffnen (vgl. dazu Ortmann 1995 oder Tacke 1997).

Warum aber ist dieses Theorieangebot für die Industriesoziologie nicht wesentlich? Nach einem langen Prozess der Verselbständigung steht die Disziplin heute vor dem geschilderten Profilierungsproblem nach außen, das zugleich ein Identitätsproblem nach innen darstellt. Aufschlussreich ist das aktuelle Verhältnis von Kern und Peripherie. Angesichts der vielfältigen Veränderungen von Erwerbsarbeit verflüchtigen sich die impliziten Ansprüche des institutionellen Kerns und verlieren ihre Legitimationskraft. Lässt aber die Bindungswirkung des profilierten Kerns entscheidend nach, so kann auch die facettenreiche, aber unverbindliche Vielfalt der Peripherie nur noch schwachen Halt bieten. Statt konzertierter Profilierungsarbeit dominiert dort eine diffuse Konkurrenz um die Besetzung neuer Themen und Thesen im Wandel der Erwerbsarbeit.<sup>16</sup> Wenn zentrale Anliegen der bisherigen Industriesoziologie in einer eigenständigen Entwicklungslinie fortgeführt werden sollen, dann ist die Frage neu zu klären, was industriesoziologische Forschung im Kern ausmacht oder ausmachen soll. Diese Frage lässt sich nicht mit Organisationstheorien beantworten – so hilfreich sie für den Fortschritt der Arbeitsforschung im Einzelnen auch sein mögen.<sup>17</sup> Sie

---

<sup>16</sup> Diese Bemerkung darf durchaus selbstkritisch verstanden werden. Das Problem liegt aber weder in den Thesen noch in ihrer Vielfalt, sondern in ihrer mangelnden theoretischen Fundierung, die für eine klare Konturierung und systematische Weiterentwicklung der Debatte unerlässlich ist.

<sup>17</sup> So würde wohl der Vorschlag von Veronika Tacke (2000) zu einer organisationstheoretischen Zentrierung industriesoziologischer Forschung darauf hinauslaufen, die Industriesoziologie zu einer auf die Arbeitsthematik spezialisierten Unterabteilung der Organisationssoziologie zu machen. Auf der anderen Seite ist bei Günther Ortmanns (1995: 285) Angebot einer sozialtheoretischen Einbettung des Fachs kein Ansatz mehr für ein spezifisches Fachprofil auszumachen.

ist vielmehr zu klären in der Auseinandersetzung mit jenem Anspruch, der über Jahrzehnte das disziplinäre Selbstverständnis geprägt hat, auch wenn er immer wieder Erosions- und Sedimentierungsprozessen ausgesetzt war: nämlich dem Anspruch, mit dem engen Spezialinteresse am Arbeitsgeschehen und seiner Organisation eine Analyse der Gesellschaft als von moderner kapitalistischer Ökonomie geprägter Industriegesellschaft zu verbinden (siehe Lutz/Schmidt 1977). Nicht nur die organisationstheoretische Anbindung, sondern auch die gesellschaftsanalytische Profilbildung und ihre theoretische Fundierung haben sich kaum weiterentwickelt und bieten deshalb der Disziplin in einer veränderten Forschungslage keine verlässliche Orientierung mehr.

Diese Interpretation führt zu der abschließenden Frage nach den professionspolitischen Optionen industriesoziologischer Profilbildung. Ich will sie entlang von drei Dimensionen erörtern, in denen sich ein charakteristisches disziplinäres Profil ausprägen kann: Eigenständigkeit, Eigenart und Einzigartigkeit. Diese Dimensionen eröffnen jeweils engere, spezialisierte und erweiterte, generalisierte Entwicklungsvarianten.

- (1) In der Dimension der Eigenständigkeit hat sich der von der Industriesoziologie eingeschlagene Weg der Verselbständigung auf Dauer als nicht tragfähig erwiesen, weil er in die Isolierung zu führen droht, ohne langfristig Selbständigkeit zu gewährleisten. Eine erneuerte Option auf Eigenständigkeit läge in einer engen Spezialisierung als angewandter Forschung in Konkurrenz zur Betriebswirtschaftslehre: Während diese den Wirtschaftsprozess konsequent aus einer Managementperspektive betrachtet, könnte die Industriesoziologie ebenso eng (und entschiedener als zuletzt) an Arbeitnehmerinteressen orientierte Forschungs- und Beratungsaufgaben übernehmen. Eine Erweiterung des Profils würde demgegenüber die konsequente Öffnung hin zur Soziologie und eine Reintegration als primär inhaltlich spezifizierte Subdisziplin erfordern. Das schließt fachspezifische Schwerpunktsetzungen (zum Beispiel im Bereich der Gesellschaftsanalyse) im Rahmen einer offenen Auseinandersetzung mit zentralen methodischen und theoretischen Entwicklungen der Gesamtdisziplin nicht aus.
- (2) Um ihre Eigenart zur Geltung zu bringen, grenzen sich wissenschaftliche Disziplinen vornehmlich durch die Markierung eines exklusiven Gegenstandsbereichs voneinander ab. Dass damit ein grundlegendes Identitätsproblem der Industriesoziologie berührt wird, macht schon die bloße Aufzählung der potenziellen Begriffselemente für die Benennung der zuständigen Sektion innerhalb der Deutschen Gesellschaft für Soziologie deutlich: Arbeits-, Betriebs-, Industrie-, Organisations- und Wirtschaftssoziologie (in alphabetischer Reihenfolge). Für eine enge Fassung steht der für den industriellen Prozess charakteristische Komplex „Arbeit – Technik – Organisation“, der sich als Prozessanalyse auch auf nicht-produzierende Tätigkeiten (und damit den Bereich der Dienstleistungen) anwenden lässt. Eine weite Fassung könnte dagegen jegliche soziologische Thematik einschließen, die

mit Erwerbsarbeit – oder noch umfassender: mit jeder Form von Arbeit – zu tun hat. Das aber setzt eine Klärung der analytischen Reichweite der Konzeption von Arbeit und Erwerbsarbeit (einschließlich von Industrie- und Dienstleistungsarbeit) voraus, die wiederum theoretische Grundlagen erfordert.

- (3) Die Dimension der Einzigartigkeit spielt in Profilierungsstrategien von Organisationen wie von Professionen eine besondere Rolle; im neueren Managementdiskurs wird sie auf den Unique Selling Point (USP) reduziert. Kaum eine Subdisziplin der deutschen Soziologie hat ein derart charakteristisches Profil entwickelt wie die Industriesoziologie mit ihrem theoretisch verankerten gesellschaftsanalytischen Anspruch. Die Dynamik ihrer Verselbständigung erklärt sich auch aus dem Konkurrenzverhältnis, in das sie damit zur allgemeinen Soziologie geraten ist. Analysen „mittlerer Reichweite“ zu fachspezifischen Fragestellungen, wie sie beispielsweise Christoph Deutschmann (2002) der Industriesoziologie anempfiehlt, könnten mit einem deutlich bescheideneren Anspruch auskommen, ohne sich auf beschreibende Empirie zu beschränken. Die Alternative wäre, bezüglich einer postindustriellen (oder: postfordistischen) Gesellschaft erneut die Frage zu stellen, inwieweit allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen auf den Wandel der Arbeitsverhältnisse zurückzuführen sind. Soll ein derart erweiterter Analysefokus aufrechterhalten und theoretisch untermauert werden, so ist er neu zu begründen.

Diese drei Dimensionen eröffnen ein breites Spektrum professionspolitischer Optionen mit vielen möglichen Zwischenpositionen und Kombinationsmöglichkeiten. Die jüngeren Entwicklungen im Fach weisen in den ersten beiden Dimensionen eher in Richtung eines erweiterten Fachprofils. Dessen Vorteil liegt in der Einbeziehung einer großen Vielfalt von Themen und Ansätzen – mit zahlreichen Bezugspunkten zur allgemeinen Soziologie (und zur Organisationstheorie). Als Nachteil erweist sich bislang, dass die inhaltlichen Ausweitungen vielfach beliebig erscheinen, ein diffuses Bild abgeben und damit zur Profilkonturierung wenig beitragen. In dieser Situation erlangt der Aspekt der Einzigartigkeit zentrale professionspolitische Bedeutung mit der Frage, inwieweit eine erneuerte gesellschaftstheoretische Grundlegung der äußeren Profilierung ebenso wie der inneren Integration der Disziplin dienen kann. Meine persönliche Überzeugung ist, dass sich über die theoretische Fundierung der Analyse des Zusammenhangs von Arbeit und Gesellschaft auch eine thematisch breit gefächerte Industriesoziologie innerhalb der Soziologie neu positionieren kann. Das schließt die Berücksichtigung der Vermittlungsleistungen von Strukturen und Prozessen der Organisation mit ein; freilich ließe sich mit gesellschaftstheoretischem Bezug gezielter über die Auswahl geeigneter Organisationstheorien befinden.

Offen bleibt die Frage, ob eine solche gesellschaftsanalytische Erneuerung innerhalb der Disziplin überhaupt erwünscht ist, und auf welche gesellschaftstheo-

retischen Ansätze sie gegründet werden kann (vgl. Kühl 2004b). Denn bislang sind es nur einzelne ForscherInnen, die sich dafür einsetzen – professionspolitisch ebenso wie mit konkreten inhaltlichen Beiträgen. Meinen eigenen Erfahrungen mit aktuellen Diskussionen innerhalb der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie zufolge fällt das Problembewusstsein höchst unterschiedlich aus. Vereinzelte Initiativen zu einer Bündelung entsprechender professionsstrategischer Aktivitäten zeigen bisher keine nachhaltige Wirkung. Doch kann eine Erneuerung von theoretischen Grundlagen ohnehin durch Professionspolitik allenfalls unterstützt, aber keineswegs bewerkstelligt werden. Die Entwicklung des analytischen Instrumentariums lebt aus den Anforderungen und Anregungen der Forschungspraxis. In industriesoziologischen Veröffentlichungen der jüngeren Zeit ist an vielen Stellen (siehe z.B. die Beiträge Minssen 2000) ein neuerliches Interesse an Theorie zu verspüren, und es werden vermehrt gesellschaftsanalytische Thesen gewagt. Doch weil explizit gesellschaftstheoretische Bezüge auch in diesen Analysen die Ausnahme bleiben, können sie zu einer Neubestimmung industriesoziologischer Identität wenig beitragen.

## Literatur

- Allmendinger, J.; Hinz, T. (Hg.) (2002): Organisationssoziologie. Sonderheft 42 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Wiesbaden.
- Altmann, N.; Bechtle, G. (1971): Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft. Ein Ansatz zur Analyse. München.
- Bechtle, G. (1981): Betrieb als Strategie. Frankfurt, New York.
- Berger, U. (1984): Wachstum und Rationalisierung der industriellen Dienstleistungsarbeit. Zur lückenhaften Rationalität der Industrieverwaltung. Frankfurt, New York.
- Bolte, K.M.; Treutner, E. (Hg.) (1983): Subjektorientierte Arbeits- und Berufssoziologie. Frankfurt, New York.
- Braczyk, H.-J.; von dem Knesebeck, J.; Schmidt, G. (1982): Nach einer Renaissance. Zur gegenwärtigen Situation von Industriesoziologie in der Bundesrepublik Deutschland. In: Schmidt, G.; Braczyk, H.-J.; von dem Knesebeck, J. (Hg.): Materialien zur Industriesoziologie. Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 24. Opladen, S. 16-56.
- Dahrendorf, R. (1959): Sozialstruktur des Betriebes. Wiesbaden.
- Deutschmann, Ch. (2002): Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten. Weinheim, München.
- DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (1991a): Introduction. In: dies. (Hg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago, S. 1-38.
- DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (1991b): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. In: dies. (Hg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago, S. 63-82.
- Endruweit, G. (1981): Organisationssoziologie. Berlin, New York.
- Friedland, R.; Alford, R.R. (1991): Bringing Society Back. In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In: DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (Hg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago, S. 232-263.



- Gergs, H.-J.; Pohlmann, M.; Schmidt, R. (2000): Organisationssoziologie: Organisationstheorie, ihre gesellschaftliche Relevanz und „gesellschaftstheoretische Herausforderung“. In: Münch, R.; Jauß, C.; Stark, C. (Hg.): Soziologie 2000. Soziologische Revue, Sonderheft 5, München, S. 183-195.
- Handel, M.J. (2003): The Sociology of Organizations. Classic, Contemporary and Critical Readings. Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Hardy, C.; Clegg, St.R. (1996): Some Dare Call it Power. In: Clegg, St.R.; Hardy, C.; Nord, W.R. (Hg.): Handbook of Organization Studies. London, Thousand Oaks, New Delhi, S. 622-641.
- Hasse, R.; Krücken, G. (1996): Was leistet der organisationssoziologische Neo-Institutionalismus? Eine theoretische Auseinandersetzung mit besonderer Berücksichtigung des wissenschaftlichen Wandels. In: Soziale Systeme, Jg. 2, H. 1, S. 91-112.
- Hasse, R.; Krücken, G. (1999): Neo-Institutionalismus. Bielefeld.
- Herkommer, S.; Bierbaum, H. (1979): Industriesoziologie. Bestandsaufnahme, Kritik, Weiterentwicklung. Stuttgart.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2003): Renaissance der Industriesoziologie? In: Soziologie, Jg. 32, H. 1, S. 5-20.
- Jürgens, U.; Naschold, F. (Hg.) (1984): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Leviathan Sonderheft 5. Opladen.
- Kieser, A.; Kubicek, H. (1992): Organisation. 3. Aufl. Berlin, New York.
- Kudera, S. (1977): Organisationsstrukturen und Gesellschaftsstrukturen. Thesen zu einer gesellschaftsbezogenen Reorientierung der Organisationssoziologie. In: Soziale Welt, Jg. 28, H. 1, S. 16-38.
- Kühl, St. (2004a): Von der Krise, dem Elend und dem Ende der Arbeits- und Industriesoziologie. In: Soziologie, Jg. 33, H. 2, S. 7-16.
- Kühl, St. (2004b): Arbeits- und Industriesoziologie. Bielefeld.
- Kühl, St.; Strodtholz, P. (Hg.) (2002): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg.
- Littek, W. (1973): Industriearbeit und Gesellschaftsstruktur. Zur Kritik der Industrie- und Betriebssoziologie. Frankfurt.
- Littek, W.; Rammert, W.; Wachtler, G. (Hg.) (1982): Einführung in die Arbeits- und Industriesoziologie. Frankfurt, New York.
- Lutz, B.; Schmidt, G. (1977): Industriesoziologie. In: König, R. (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Bd. 8. Stuttgart. 2. Aufl., S. 101-262.
- Mayntz, R. (1958): Die soziale Organisation des Industriebetriebes. Stuttgart.
- Mayntz, R. (1963): Soziologie der Organisation. Reinbek bei Hamburg.
- Mayntz, R. (Hg.) (1968): Bürokratische Organisation. Köln, Berlin.
- Mayntz, R.; Ziegler, R. (1969): Soziologie der Organisation. In: König, R. (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Bd. 2. Stuttgart, S. 444-513.
- Mayntz, R.; Ziegler, R. (1977): Soziologie der Organisation. In: König, R. (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Bd. 9. Stuttgart. 2. Aufl., S. 1-141.
- Meyer, J.W.; Rowan, B. (1991): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (Hg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago, S. 41-62.
- Minssen, H. (Hg.) (2000): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin.
- Müller-Jentsch, W. (2003): Organisationssoziologie. Eine Einführung. Frankfurt, New York.
- Ortmann, G. (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen.
- Pongratz, H. J. (2003): Die Interaktionsordnung von Personalführung. Inszenierungsformen bürokratischer Herrschaft im Führungsalltag. Opladen.

- Pries, L. (1991): Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft. Empirische Befunde und konzeptionelle Überlegungen. Opladen.
- Schmid, J.; Lehner, F. (1992): Technik, Arbeit und Betrieb in Industriesoziologie und Organisationsforschung. Probleme und Perspektiven einer wechselseitigen Rezeption. In: Lehner, F.; Schmid, J. (Hg.): Technik – Arbeit – Betrieb – Gesellschaft. Beiträge der Industriesoziologie und Organisationsforschung. Opladen, S. 29-46.
- Schmidt, G.; Braczyk, H.-J. (1984): Herrschaftsstrukturen und Herrschaftsverhalten im Betrieb. Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien Nr. 8. Bielefeld: Forschungsschwerpunkt „Zukunft der Arbeit“ an der Universität Bielefeld.
- Schumm-Garling, U. (1983): Soziologie des Industriebetriebes. Stuttgart.
- Scott, R. W. (1995): Institutions and Organizations. Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Seltz, R.; Mill, U.; Hildebrandt, E. (Hg.) (1986): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin.
- Tacke, V. (1997): Rationalitätsverlust im Organisationswandel. Von den Waschküchen der Farbenindustrie zur informatisierten Chemieindustrie. Frankfurt, New York.
- Tacke, V. (2000): Soziologische Beobachtungsoptiken in der „grenzenlosen Gesellschaft“ – Ein Vorschlag zur Neujustierung industriesoziologischer Schlüsselkonzepte. In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin, S. 105-137.
- Touraine, A. (1969): Industriesoziologie. In: König, R. (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Bd. 2. Stuttgart, S. 408-443.
- Türk, K. (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report. Stuttgart.
- Türk, K. (1995): „Die Organisation der Welt“. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen.
- Türk, K. (1997): Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. In: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen, S. 124-176.
- Voß, G.G.; Pongratz, H.J. (Hg.) (1997): Subjektorientierte Soziologie. Karl Martin Bolte zum siebzigsten Geburtstag. Opladen.
- Walgenbach, P. (1995): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A. (Hg.): Organisationstheorien. Stuttgart, Berlin, Köln. 2. Aufl., S. 269-301.



# **Lego-Logik der kapitalistischen „Netzwerk-ökonomie“ – Theoretische Spekulationen zum Wandel von Betrieb und Technik**

*Klaus Schmierl, Sabine Pfeiffer*

Der folgende Beitrag befasst sich mit der Frage nach den von der Arbeits- und Industriesoziologie verwendeten bzw. benötigten Organisationstheorien. Seine grundlegende Aussage: Der Traditionsbestand der Industriesoziologie liefert wertvolle und nutzbringende Anknüpfungspunkte in Gestalt ausgearbeiteter theoretischer Konzepte, die auch heute noch Gültigkeit beanspruchen können, wenn sie entsprechend erweitert und aktualisiert werden. Neu ins Visier zu nehmen sind dabei als wesentliche Elemente kapitalistischen Wirtschaftens insbesondere Unternehmungsnetzwerke, das Arbeitsvermögen der arbeitenden Subjekte und ein erweiterter Informatisierungsansatz.<sup>1</sup> Der Begriff der Lego-Logik fungiert dabei nicht nur als Aufmerksamkeit heischende Metapher, sondern versucht das prägende Prinzip der organisatorischen, technologischen und ökonomischen Prozesse, die gegenwärtig den Wandel der Arbeitswelt ausmachen, auf eine prägnante Kurzformel zu bringen.

## **1 Axiome des Münchner Betriebsansatzes**

In der Tradition des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München, spielt der Betrieb bzw. das Unternehmen als eigenständige Analyse-einheit eine zentrale Rolle. Theoretische Grundlage unserer Forschungsarbeiten ist nach wie vor der in den 1970er- und 1980er-Jahren entwickelte so genannte „*Münchner Betriebs- bzw. Autonomieansatz*“ (Altmann/Bechtle 1971; Altmann u.a. 1978; Altmann u.a. 1982; Bechtle 1980; Bechtle/Lutz 1989).<sup>2</sup> In unserem

---

<sup>1</sup> Der Beitrag ist im Rahmen der Arbeiten in den Teilprojekten A3 (Pfeiffer) und C2 (Schmierl) des von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Münchner Sonderforschungsbereichs SFB 536 „Reflexive Modernisierung“ (Beck u.a. 2004) entstanden.

<sup>2</sup> Günter Bechtle sei an dieser Stelle herzlich für seine ausführlichen und fundierten Anmerkungen zu den Hintergründen, Entstehungsbedingungen und Weiterentwicklungen des Betriebsansatzes gedankt, die leider aus Platzgründen nicht alle im Detail Eingang in diesen Text finden konnten. Dank gebührt auch dem ISF-Kollegen Frank Seiß, der mit vielfältigen redaktionellen Hinweisen die Lesbarkeit des Textes deutlich verbessern half.

Beitrag werden, ausgehend von Kritikpunkten der organisationstheoretischen Ansätze am klassischen Betriebsansatz und auf der Basis neuerer empirischer Forschungsbefunde, erste Überlegungen zu einer (arbeits- und organisationssoziologischen) Erweiterung dieses klassischen Konzepts vorgestellt. Zunächst werden die Hauptaussagen des Betriebsansatzes rekapituliert und auf die soziologische Kritik am Münchner Betriebsansatz (kritisch) eingegangen.

Zentrale These des Betriebsansatzes<sup>3</sup> ist, dass sich der Kapitalverwertungszwang im Kapitalismus als organisierte Herrschaft durch den und im Betrieb äußert und durchsetzt, so dass dies der wesentliche Ort ist, an dem die *drei gesellschaftlichen Grundprobleme bzw. -widersprüche* prozessiert und kleingearbeitet werden müssen. Hierbei handelt es sich um:

- (1) die Reproduktion asymmetrischer Machtverhältnisse zwischen Kapital und Arbeit durch ihre Transformation in legale Herrschaft (im Sinne Webers);
- (2) eine erweiterte Kapitalverwertung mittels Produktivitätssteigerung, um den Ursachen eines krisenträchtigen Risikos des Profitratenfalls entgegenzuwirken sowie
- (3) die Konkurrenz um Absatzmärkte und auf Absatzmärkten mit anderen Einzelkapitalien, die kontingenzbewältigende, entscheidungsfähige Organisationsstrukturen erfordert (im Sinne Luhmanns).

Der Betrieb steht im „Strategieansatz“ bzw. „Autonomieansatz“ – wie er alternativ zum „Betriebsansatz“ ebenfalls genannt wurde – als Analyseeinheit insoweit im Zentrum, als dass das grundlegende Axiom ein Streben eines jeden Betriebs nach betrieblicher Autonomie gegenüber externen und internen Einschränkungen postuliert. Denn die „Abarbeitung“ dieser jeweils für sich, aber insbesondere in ihrer Relation zueinander widersprüchlichen sozioökonomischen Anforderungen setzt eine „*organisierte Autonomie*“ voraus. Diese muss die Transformation von Macht in legale Herrschaft, von Kapitalverwertungszwängen in Produktivitätssteigerung und die Bewältigung von Kontingenz aufgrund von Konkurrenz leisten: z.B. durch Dezentralisierung von Herrschaft oder durch Verwohlfeilerung der Elemente des konstanten Kapitals.

Der Betrieb wurde deshalb in den Mittelpunkt theoretischer Überlegungen und empirischer Forschungsarbeit als *die* konkretisierte Form von Organisation gerückt. Kurzum, es geht um die in kapitalistischen Gesellschaften zentralen Widersprüche, um Macht, Konkurrenz und Produktivität sowie insbesondere auf der Arbeits- und Organisationsebene um die Frage der autonomen Gestaltung und innerorganisatorischen Beherrschung der *elastischen Potenziale* von Tech-

---

<sup>3</sup> Wir können hier – aus naheliegenden Gründen – nur die Grundlinie der Argumentation des Betriebsansatzes skizzieren. Leser mit lebhafterem Interesse an den Details und z.B. einer Definition von Begriffen wie „Kontingenz“ (der außerbetrieblichen Markt- und Umfeldbedingungen), „Konkurrenz“, „elastische Potenziale“ oder auch „Strategie“ seien auf die industriesoziologische Lehrbuchliteratur bzw. den Grundsatztext von Altmann/Bechtle 1971 verwiesen.

nik, (Arbeits-)Organisation und Personalpolitik. Die Rationalisierungspolitik der Betriebe richtet sich demgemäß immer darauf, „unter spezifischen betrieblichen Bedingungen durch die Gestaltung des konkreten Produktionsprozesses (den) Zusammenhang von Produktionstechnik, Arbeitsorganisation und Qualifikation so (zu strukturieren), dass Anforderungen des Marktes und der Konkurrenz (im Sinne der Sicherung der Kapitalverwertung) bewältigt werden“ (Altmann u.a. 1978: 161). Die primäre – weil am ehesten der strategischen Autonomie des Betriebs unterworfen – Eingriffsebene besteht im Innenverhältnis in der Gestaltung und Veränderung der Instrumente Technik, Arbeitsorganisation und Personalpolitik (bzw. Qualifikation). Der Betrieb konnte so als eine historische Organisationsform der Kapitalverwertung zu dem Zweck, einzelkapitalistische Autonomie durchzusetzen, gefasst werden. Die an ein Unternehmen gestellten *externen* sozioökonomischen Anforderungen auf der Makroebene werden demzufolge auf der Mikroebene dadurch systemkonform verarbeitet, dass sie im „Betrieb“ als gesellschaftlichem Ort der Durchsetzung kapitalistischer Herrschaft *in betriebliche Strategien transformiert und dadurch neutralisiert werden*.

„Es liegt dabei im Kern betrieblicher Strategien, dass Betriebe versuchen, diejenigen Bedingungen, die sich ihrem unmittelbaren Zugriff entziehen – etwa konjunkturelle Entwicklungen, gegebene Marktsituationen, rechtliche und tarifvertragliche Regelungen des Arbeitskräfteeinsatzes –, so zu neutralisieren, dass sie nicht unmittelbar auf die Gestaltung der betrieblichen Produktionsprozesse durchschlagen (*Neutralisierung*). Dies setzt voraus, dass es dem Betrieb gelingt, die seinem Zugriff entzogenen externen Bedingungen in Bedingungen umzusetzen, die intern seiner Kontrolle und Steuerung unterliegen (*Transformation*)“ (Altmann u.a. 1978: 163 f.; Hervorhebungen im Original).

Diese Zuschreibung einer Neutralisierungs- und Transformierungsfunktion erlaubte den theoretisch angeleiteten, empirischen Nachweis von *Flexibilitäten*, *Autonomiespielräumen* und damit unterschiedlichen Strategien von kapitalistischen Produktionseinheiten, was gerade einen Bruch mit teleologischen und deterministischen Bildern kapitalistischer Ökonomie bedeutete.

Darüber hinaus wurde der Betrieb als organisierte Herrschaft, die stabile institutionelle Rahmenbedingungen voraussetzt, theoretisch zurückgebunden an die gesellschaftliche Makroebene – so etwa an das duale System der Interessenvertretung, das duale Ausbildungssystem und eine duale makroökonomische Struktur (aus fordistischen Großbetrieben und Kleinbetrieben mit Facharbeiterbasis). Damit war der Ansatz als Versuch einer Integration der industriesoziologischen Gesellschaftstheorie mit organisationstheoretischen Angeboten sowie Konzeptualisierungen zum betrieblichen Rationalisierungshandeln angelegt, was auch seitens der Profession entsprechend gewürdigt wurde (vgl. Brandt 1984; Braczyk 1997).

## **2 Organisationstheoretische Kritik am Münchner Betriebsansatz – und eine erste Replik**

(1) Die Kritik aus der Organisationstheorie (im weitesten Sinne), die sich nicht nur an den ISF-Ansatz, sondern an den gesamten Mainstream der Industrie-soziologie im Zeitraum von ca. 1970 bis Mitte der 1990er Jahre richtete, machte vor allem die folgenden Argumente stark:

Die theoretischen Grundlagen und klassischen Konzepte der auf Marx' Arbeiten fußenden Industriesoziologie, die gesellschafts- und verwertungstheoretisch, oft auch subsumtionstheoretisch ausgerichtet sind, blendeten das Subjekt als (übrigens auch im Kapitalverwertungsinteresse notwendigerweise) widerständigen, Autonomie entwickelnden Bestandteil der Arbeitswelt aus. Informelle Prozesse, Barrieren, Konflikte und die Rolle unterschiedlicher Fraktionen von Management- bzw. Arbeitskraftvertretern im betrieblichen Rationalisierungsprozess würden nicht untersucht. Gerade die *Labour Process Debate* lege hier weiterführende Überlegungen nahe.

Die Fokussierung auf den im Großbetrieb tätigen männlichen Facharbeiter im klassischen Normalarbeitsverhältnis und die Konzentration der empirischen Untersuchungen auf die Wirtschaftsbranchen der Automobilindustrie, des Maschinenbaus und weitere als strukturbildend bezeichnete Branchen verstelle den Blick auf kleinbetriebliche, angestellten- und dienstleistungstypische oder durch unterschiedliche Autonomiespielräume und andersartige Arbeitsbedingungen geprägte Beschäftigtengruppen bzw. Beschäftigungsverhältnisse.

Die Industriesoziologie mit ihrem tonangebenden „Göttingen-München-Kanal“ (Ortmann 1994: 87) nehme „frische Brisen“ an „anderen Orten“ nicht zur Kenntnis, so dass ihr „das Soziale aus dem Blick gerät“ (ebd.: 92). Die Rezeption Marx'schen Gedankenguts produziere einen zwangsläufig erscheinenden „heimlichen Effizienzdeterminismus“, der durch eine theorie resistente Anhäufung von Empirie gestützt werde (ebd.). Die Hegemonie der Erhebung von Strukturmerkmalen verhindere einen situationsadäquaten, Kontingenz berücksichtigenden Theoriefortschritt, in den Macht und Politik, mikropolitische Herrschaftsordnungen, Deutungsmuster und Normen, soziale Muster des Handelns von Akteuren, der Legitimationsdruck auf betriebliche Maßnahmen oder auch Offenheiten und Freiheiten in den Rationalisierungsmustern konzeptuell eingebunden werden müssten.

In durchaus konstruktiver Kritik wurde vorgeschlagen, regionale „Ordnungs-Netzwerke“, die Ko-Aktion von Akteuren aus Wissenschaft, intermediären Instanzen und Politik, diskursive Koordinierungsmethoden wirtschaftlichen Handelns und Entscheidens, wechselnde Akteurskonstellationen von und in Organisationen in Gestalt von Verbänden zur Erklärung des Wandels in der Arbeitswelt mit heranzuziehen (Braczyk 1997).

(2) Die spezifische, nicht immer deutlich adressierte Kritik am Münchner Betriebsansatz lässt sich auf einer theoretisch-konzeptuellen und einer empirischen Ebene zusammenfassen (vgl. Deutschmann 2001, 2002; Minssen 1999; Windeler 2001; Schmidt u.a. 2002):

*Zur genuin theoretischen Kritik:* Da sich in diesem Ansatz bzw. in den darauf sich beziehenden empirischen Arbeiten der stumme Zwang der ökonomischen Verhältnisse hinter dem Rücken der Akteure vollzieht, wird den Akteuren bzw. dem „Subjekt“ im betrieblichen Rationalisierungsgeschehen kaum Augenmerk geschenkt. Der „Betrieb als Strategie“ erscheint als monolithischer, friktionsloser Agent der kapitalistischen Verwertungslogik (gewissermaßen als Charaktermaske). Widerständige Momente in der betrieblichen Realität werden daher von Vertretern des Ansatzes als für die Beschreibung sozioökonomischer Veränderungen auf betrieblicher Ebene nicht entscheidend und nebensächlich eingeordnet. Zudem gilt der Betrieb als Organisation sui generis (Braczyk 1997: 533), sodass man auf eine Differenzierung zwischen Betrieb und Organisation glaubte verzichten zu können. Das Phänomen Organisation habe vornehmlich als Arbeitsorganisation im Mittelpunkt des ISF-Interesses gestanden und sei damit stark verkürzt wahrgenommen worden (ebd.: 537).

*Zur empirisch-historisierenden Kritik:* Der klassische Fokus auf den Betrieb als das Zentrum kapitalistischer Produktionsverhältnisse ist durch den sozioökonomischen Wandel der letzten Dekaden mittlerweile überholt. Eine Revitalisierung – so sie denn gewünscht wäre – würde eine konzeptuelle Einarbeitung einer Reihe neuer Entwicklungen erfordern: der Prozesse der „systemischen Rationalisierung“, die auf einer zwischenbetrieblichen Ebene angesiedelt sind; der Verlagerung von Kontroll- und Steuerungsmacht aus dem Betrieb in Konzernzentralen bzw. fokale Unternehmen; der neuen Bedeutung strategischer, über die elastischen Potenziale von Technik, (Arbeits-)Organisation und Personalpolitik hinausweisender strategischer Parameter in der betrieblichen Finanzpolitik (Shareholder-Value, Finanzanlagestrategien etc.); oder auch der Auflösung der betrieblichen Außengrenzen durch Internationalisierung.

Eine Vielzahl dieser Entwicklungstrends war Gegenstand eigener empirischer Studien am ISF München – doch erfuhren die hieraus abgeleiteten konzeptuellen Schlussfolgerungen keine systematische theoretische Integration in den Betriebsansatz, so dass das Konzept des „Normierten Verhandlungssystems“ (Düll/Bechtle 1988), die Metapher der Erosion der fordistisch-tayloristischen Syndromatik (Bechtle/Lutz 1989) sowie das Konzept subjektivierenden Arbeitshandelns (Böhle/Milkau 1988; Pfeiffer 1999) keine einheitliche Reformulierung des ursprünglichen Betriebsansatzes stimulierten. Auch das Postulat der „systemischen Rationalisierung“ (Altmann u.a. 1986; Bechtle 1994) vermochte den Zentralbegriff Betrieb (bzw. Organisation bzw. Netzwerk) nicht neu zu definieren (vgl. auch Windeler 2001).

(3) Teils berechtigte Kritik an diesem Ansatz aus der Industriesoziologie, aber auch von organisationssoziologisch argumentierenden Wissenschaftlern (exem-



plarisches (Braczyk, Ortman) wurde zweifelsohne nicht explizit aufgegriffen, geschweige denn im Sinne einer systematischen Reformulierung theoretisch eingearbeitet. Dafür gibt es eine Reihe von Gründen. Einer davon besteht sicherlich darin, dass die Interpretationsangebote aus der Organisationssoziologie in gewisser Hinsicht unzureichend sind, weil sie wohlbegründeten gesellschaftstheoretischen Ansprüchen der industriesoziologischen Theorietradition nicht genügen. Was jedoch an mancher Kritik, insbesondere seitens der Organisationssoziologie, durchscheint, ist eine verkürzte, selektive oder durch eigene Interessen geleitete Wahrnehmung des Ansatzes selbst. Dabei hatte der Betriebsansatz durch die Hereinnahme systemtheoretischer Überlegungen von Beginn an organisationssoziologische Implikationen und Perspektiven integriert, indem, z.B. unter Bezugnahme auf die Systemtheorie Luhmanns, der Betrieb als soziales System gefasst wurde, das einerseits in eine kontingente Systemumwelt eingebunden ist und andererseits permanent seine Grenzen gegenüber dieser Systemumwelt neu zu definieren und zu ziehen gezwungen ist (Bechtle 1980). Zudem haben auch organisationssoziologische oder institutionalistische Ansätze noch nicht den Nachweis erbracht, dass sie im Hinblick auf eine angemessene Berücksichtigung von gesellschaftstheoretischen Makrohypothesen, ökonomiestrukturellen Mesohypothesen und betriebs- bzw. arbeitskraftspezifischen Mikrohypothesen tatsächlich weiterführen. So griff die organisationstheoretische Kritik hauptsächlich wegen des ihr eigenen Mangels an einer Gesellschaftstheorie zu kurz.

Der eigentliche Strickfehler des Betriebsansatzes besteht in der nicht weiter reflektierten Unterstellung, dass sich durch den Betrieb als Kapitalstrategie hindurch Macht-, Produktivitäts- und Verwertungsprobleme in einer Form bearbeiten lassen, die den gesellschaftlichen Gesamtprozess und das kapitalistische Akkumulationsregime stabilisiert. Nicht berücksichtigt wurde, dass diese Vermittlungsleistung die (in der Wirkungskdauer zeitlich und räumlich begrenzte) Grundlage der spezifisch fordistischen Ära bildete und somit kein universales historisches Prinzip darstellt. Infolgedessen konnten deren nunmehr erkennbare Instabilitäten nicht antizipiert werden, was nicht gegen den Ansatz, jedoch für eine konzeptionelle Anpassung spricht.

Insofern liegt die größte Leistung des Betriebsansatzes darin, Autonomiebestrebungen des Betriebs als zentraler sozioökonomischer Einheit in variierenden, intern und extern gewendeten Autonomie- und Gestaltungsfeldern geltend zu machen sowie Flexibilitäten, Offenheiten und Alternativlösungen in der Betriebsorganisation und dementsprechende Unterschiede zwischen Betrieben mit vermeintlich identischen Außenbedingungen (wie sie beispielsweise bei einer Klassifikation in eine Branche qua definitionem unterstellt werden) zu beschreiben und zu erklären. Als Schwäche aus heutiger Sicht bleibt festzuhalten, dass die starke Betonung der nach innen gewandten elastischen Potenziale und die Fokussierung auf die Einheit „Betrieb“ als strategisch handelnden Akteur den Blick auf die nach außen gewandten und auf die das Außen bearbeitenden Stra-

tegien (z.B. in Form einer spezifischen Produkt- oder Marktstrategie bzw. Kooperations- und Netzwerkstrategie) verstellten.

Zu diesem Zeitpunkt – und aus unserer Sicht auch noch heute – versprechen viele organisationssoziologische oder -theoretische Ansätze zwar eine präzisere Beschreibung der mikropolitischen Vorgänge en detail im Betrieb, konnten und können aber keine gesellschaftstheoretische Fundierung liefern, wie sie im Betriebsansatz geleistet wurde.<sup>4</sup> (Nur etwas) verkürzt könnte man schließen, dass in der Industriesoziologie die Gebrauchswertseite von Arbeitskraft/Arbeitsvermögen und in der Organisationstheorie die Tauschwertseite ausgeblendet wurde (ausgenommen evtl. angelsächsische Vorbilder aus der Labour Process Debate).

Im Folgenden soll deshalb ein Vorschlag entwickelt werden, mit dem die Stärken des theoretischen Konzepts weiterhin konzeptuell genutzt werden können und zugleich durch eine Integration von – auch aus unserer Sicht – sinnvollen Erweiterungen einigen der angedeuteten Kritikpunkten begegnet werden kann.

### 3 Die Metapher der Lego-Logik

Wenngleich die organisationstheoretische Kritik nicht explizit in Form einer theoretischen Reformulierung aufgegriffen wurde, dürfte sie bei den Industriesoziologen zu einer Flucht in Empirismus geführt haben, in der trügerischen Hoffnung, durch eine Verbreiterung der empirischen Basis weitere Evidenzen zur Untermauerung der Erklärungsansätze akkumulieren zu können. Die (Technik-)Determinismus-Debatte leitete eine vorsichtige Wendung zur Analyse von Formen organisatorischer Rationalisierung und zur Betonung von Offenheiten im betrieblichen Rationalisierungshandeln ein, der jedoch das organisationstheoretische Fundament mangelte (Moldaschl/Schultz-Wild 1994; Schmierl 1995). Dabei führten Vorschläge zur Abkehr von der betriebszentrierten Engführung der Industriesoziologie zur verstärkten Analyse über- und zwischenbetrieblicher Veränderungen in der Arbeitswelt.

Zur Lösung der Aufgabe, den zwischenzeitlich verbreiterten Fundus an empirischen Forschungsergebnissen auch theoretisch zu verarbeiten, ist nach unserer Einschätzung eine *theoretische Erweiterung des Betriebsansatzes* notwendig und möglicherweise auch machbar, wenn und insofern es gelingt, zentrale Trends in den Entwicklungsperspektiven von Arbeit konzeptuell fruchtbar zu machen. In unserer Perspektive sind dies: die neue Bedeutung von Netzwerk-Organisationen, Prozesse der Subjektivierung von Arbeit und eine neue Qualität in der Informatisierung von Arbeit.

---

<sup>4</sup> Stellvertretend für diese unsere Sichtweise sei hier nur ein Zitat wiedergegeben: „Ein Dilemma mikropolitischer Ansätze (vgl. Ortmann 1995) besteht indessen darin, dass sie die gesellschaftliche Relevanz des Analysierten in der bunten Vielfalt eigensinniger Machtspiele verschwinden lassen“ (Dörre 2003: 11).

Für die derzeit zu beobachtenden organisatorischen, technologischen und ökonomischen Transformationen in der Arbeitswelt scheint uns die Metapher der *Lego-Logik der kapitalistischen „Netzwerkgesellschaft“* eine angemessene Beschreibung des leitenden Prinzips zu erlauben. Die wesentliche Aussage ist, dass Unternehmenseinheiten gegenwärtig wie Legosteine beliebig zerlegt, neu geschnitten und wieder gruppiert werden; der „Betrieb“ wird damit als möglicher Legobaustein zu einem unter vielen. Wir haben es hier mit einer ökonomisch und nicht technisch getriebenen Entwicklung zu tun, wenngleich der Informationstechnik die spezifische Rolle zukommt, die Gleichheit und Kompatibilität der Schnittstellen (also der Lego-Steckverbindungen) herzustellen und gleichzeitig spezifische Methoden des Neuzuschnitts und der (Lego-)Architektur von Technik und Unternehmensorganisation normierend zu verbreitern. Festgelegt und stabil ist nur die Kompatibilität der Schnittstellen zu halten. Gerade deren Gleichheit ermöglicht weitgehende Flexibilität in der Ausgestaltung sowohl der einzelnen Legobausteine (also der einzelnen Betriebe) als auch der je nach Marktbedürfnissen und Managementstrategien dynamisch zu bildenden Netzwerkarchitekturen.

Die Rede von der Lego-Logik der kapitalistischen Netzwerkökonomie steht als Metapher für eine historisch neue Qualität sozioökonomischer Entwicklung, ohne den Anspruch einer analytischen Kategorie zu erheben: Zum Betrieb als Herrschaft über den unmittelbaren Produktionsprozess und damit über die Mehrwertproduktion kommt nun (additiv, nicht substitutiv) das Netzwerk als Strategie der Herrschaft über den Zirkulations- bzw. Verwertungsprozess und damit über die Mehrwertrealisierung hinzu (Pfeiffer 2004: 102 ff., 215 ff., 2003a). Nach einer „Rationalisierung im Quadrat“ (Deutschmann 1989), d.h. der Rationalisierung bereits rationalisierter, objektivierter Strukturen, bilden Integrierte Betriebswirtschaftliche Systeme (IBS) zunehmend die informatisierte Basis für eine Rationalisierung der bislang *rationalisierenden* Strukturen selbst und damit sozusagen für eine Rationalisierung hoch drei (Pfeiffer 2004: 209 f.). Die Ziele klassischer Rationalisierung werden also erweitert um die Rationalisierung der Managementprinzipien und um die Rationalisierung der Art und Weise von Unternehmensinteraktionen und -kooperationen. In der Lego-Logik der kapitalistischen Netzwerkgesellschaft ist der Betrieb nicht mehr der alleinige strategische Herrscher über innerbetriebliche Rationalisierungsprozesse, sondern die innerbetrieblichen Rationalisierungsprozesse werden Objekte externer Rationalisierungsstrategien – der Betrieb selbst wird zur Ware. Wenngleich das Grundprinzip standardisiert ist bzw. scheint (Legobaustein/-modul), lassen verschiedene Architekturen eine weitgehende Heterogenität von Produktionsprozessen, Arbeitsbedingungen und -verhältnissen zu, die nicht zuletzt auf Diskrepanzen zwischen der Strukturlogik des Gesamtkapitals, der Verwertungs- und Organisationslogik des Einzelkapitals/der Organisation und der Subjektlogik der Person beruhen. Um im Bild zu bleiben: Die jeweilige Form der einzelnen Legobausteine (Farbe, Anzahl der Steckverbindungen, Funktion) bestimmt sich aus Logiken, die sich nicht direkt und ausschließlich aus der Verwertungslogik ab-

leiten lassen (z.B. die Eigenlogik stofflicher Produktion). Charakteristisch für die derzeitige Entwicklung ist, dass die einheitliche Steckverbindung als Repräsentation einer alles normierenden Ökonomisierung fungiert.

Die Lego-Metapher erlaubt nach unserer Einschätzung: erstens eine *Dynamisierung* im Sinne einer Beschreibung der strukturellen Veränderungen in der Organisation von (kombinierten) Einzelkapitalien und zweitens eine Verknüpfung mit einer an der Makroebene ansetzenden *Historisierung*, die deutlich machen kann, dass der Betrieb eine zentrale historische Figur der fordistischen Phase war, mit der Krise des Fordismus jedoch derzeit drastischen Veränderungen unterliegt.

Die sich aus diesen Zielsetzungen ableitende Notwendigkeit zu *konzeptuellen Erweiterungen des Betriebsansatzes* wird in den nachfolgenden Kapiteln entlang der Begriffe Netzwerk, Subjekt und Informatisierung kategoriell präzisiert.

## **4 Das Netzwerk in der nachfordistischen Netzwerkökonomie**

### **4.1 Autonomiesicherung im Netz „kombinierter Einzelkapitalien“**

Konsens besteht in der Industriesoziologie wohl weitgehend darüber, dass infolge der Auflösung der Außengrenzen von Betrieben sowie infolge gesteigerter Internationalisierung (Schmierl 1998, 2001, 2003; Hirsch-Kreinsen 2002) und eines Anwachsens von Formen verteilter und interkultureller Arbeit (ISF 2001) eine Analyse, die weiterhin den Betrieb in den Mittelpunkt stellt, zu kurz greift. So kann etwa der Gesamtzusammenhang von zunehmend (global) verketteten Arbeitsbezügen und Produktionsprozessen nicht mehr angemessen aufgedeckt und beschrieben werden. Vielmehr hängt die Reichweite von Aussagen über künftige Rationalisierungstrends, Veränderungen in der industriellen Beschäftigungsstruktur und -politik sowie zu erwartende Entwicklungen der wirtschaftlichen Sozialstruktur von einer Ausweitung der Analyse auf die über- und zwischenbetrieblichen Produktions- und Innovationsprozesse ab. Hierbei muss die Industriesoziologie die Konzeptualisierung von Netzwerken in den Mittelpunkt ihrer Analyse stellen (Bieber 1992; Mill/Weißbach 1992; Rammert 1997; Müller-Jentsch 2002).

Klassische hierarchische, hochgradig vertikal integrierte Konzernstrukturen mit klarer Eigentumsform schränken im globalisierten Kapitalismus unerlässliche Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten des Managements ein. Historisch gewachsene komplexe Dinosaurier-Organisationen hemmen die Bewältigung der neuen Anforderungen an Flexibilität und Ökonomisierung. Diese ergeben sich z.B. aus einer erheblich ausdifferenzierten Nachfrage, der verschärften globalen Konkurrenz oder vereinzelt enormen Investitionsvolumina für weitere Produkt-

und Prozessoptimierungen sowie aufgrund interner Rationalisierungsnebenfolgen. Auf der Ebene des Einzelkapitals sind diese neuen Anforderungsqualitäten nicht mehr autonom steuerbar und sinnvoll zu koordinieren bzw. zu kontrollieren. Auch avancierte IuK-Technologien bieten hier nur eine Unterstützung für die Koordination neuer, verteilter und disaggregierter Netzwerkstrukturen an und können somit eine klare Organisationsstruktur und -hierarchie nicht schaffen, sondern setzen diese ganz im Gegenteil voraus. Insofern sind Netzerkbildungen zugleich Resultat und Treiber der gestiegenen IuK- bzw. mikrotechnologischen Kommunikations-, Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten, welche die stoffliche Grundlage sowohl für die permanente Reorganisation der Unternehmen als auch für die Durchsetzung des Shareholder-Value-Prinzips liefern. Sie sind aber nicht nur eine Konsequenz von Friktionen auf der Einzelkapitalebene, sondern auch eine Nebenfolge des Erfolgs multinationaler Konzerne in der Bedürfnisbefriedigung auf den Heimatmärkten, der Öffnung der globalen Absatzmärkte sowie der Deregulierung in den entwickelten Industriestaaten.

Die Form „Betrieb“ als kapitalistische Produktionsorganisation verliert ihren ursprünglich hegemonialen Status und wird ergänzt – und zwar ganz explizit nicht ersetzt!! – durch eine Vielzahl konkurrierender Modelle und Organisationsformen der Verortung kapitalistischer Herrschaft in weiterhin selbständig agierenden Betrieben und Firmen, aber darüber hinaus auch in verteilten Arbeitsstätten (Telearbeit, Teleservice, Call Center, Freelancer; vgl. Holtgrewe/Kerst 2002), disaggregierten Outsourcingstrukturen sowie vor allem vertikalen und horizontalen Netzwerken (Sydow 1992; Powell/Smith-Doerr 1994; Castells 2001).<sup>5</sup>

Eine *erste Erweiterung* macht es – von diesen Forschungsbefunden ausgehend – erforderlich, den Ort der Sicherung von „organisierter Autonomie“ im Kapitalismus neu zu bestimmen – schließlich kann angesichts der Krise des Fordismus als gesellschaftlicher Ort für organisierte Herrschaft nicht mehr *allein* die den Fordismus prägende Basisinstitution Betrieb geltend gemacht werden. Relevante Entscheidungen über Innovationsprozesse und die Gestaltung von Arbeitsorganisation, die auch das Einzelkapital tangieren, finden nicht mehr nur im Betrieb, sondern verstärkt in diffusen überbetrieblichen und z.T. gar Wirtschaftssektoren übergreifenden Kooperationsbeziehungen statt. Die neue Wirkquelle organisierter Herrschaft geht dadurch in ihren Autonomiebestrebungen und Rationalisie-

---

<sup>5</sup> Eine Vielzahl gesicherter empirischer industrie- sowie organisationssoziologischer Befunde zu Genese, Verbreitung und Strukturierungsprinzipien sowie Problemen/Konflikten von und in unterschiedlichen Netzwerkstrukturen liegt vor: für die Automobilindustrie, Chemische Industrie, Telekommunikation, Elektrotechnik, Halbleiterindustrie und Chipproduktion, Mikroelektronik, Software, Pharmaindustrie, Biotechnologie, Fernsehproduktion, den Luft- und Raumfahrzeugbau, Banken und Versicherungen, aber auch für den Einzelhandel usw. (vgl. Teubner 1991; Voskamp/Wittke 1994; Fischer/Gensior 1995; Windolf/Beyer 1995; Pohlmann u.a. 1995; Tacke 1997, 1997a; Hirsch-Kreinsen/von Behr 1998; Boyer/Freyssenet 1999; Staber 2000; Köhler 2000; Lüthje 2001; Lüthje u.a. 2002; Hirsch-Kreinsen 2002; Windolf 2002; Hardt/Negri 2002; Hirsch-Kreinsen/Wannöfkel 2003; Meil u.a. 2003).

rungsansätzen über den unmittelbaren Produktionsprozess im Betrieb hinaus. Es deutet sich auch ein Wandel des Herrschaftscharakters in Netzwerken insofern an, als Netzwerke sich von der bislang durch Eigentum begründeten Verfügungsmacht über Produktionsprozesse durch einen erweiterten hierarchischen oder kooperativen Zugriff emanzipiert haben.

Deshalb treten nun suprabetriebliche Netzwerkstrukturen<sup>6</sup> ergänzend neben den Betrieb als Ort der Kapitalverwertung, weil dieser u.a. aufgrund von Outsourcingstrategien, ökonomischen Fragmentierungs- und Rekonstituierungsprozessen sowie vertikalen und horizontalen Kooperationen allein nicht mehr verwertungsfähig ist. Die maßgeblichen Steuerungs- und Kontrollmechanismen in der Ökonomie verlagern sich aus dem Betrieb heraus. Kapitalistische Organisation von Herrschaft wird zwar weiterhin *auch* die Form/Gestalt „Betrieb“ annehmen, der gesellschaftliche Ort, an dem die in Abschnitt 2 genannten gesellschaftlichen Grundprobleme bzw. -widersprüche bearbeitet und beherrschbar gemacht werden, verlagert sich jedoch in vielen Fällen aus dem Betrieb heraus. Die Organisation von Herrschaft bzw. die Quelle der Sicherung einzelkapitalistischer Autonomie entspringt somit nicht mehr nur dem Einzelkapital, sondern einem *Netz* „*kombinierter Einzelkapitalien*“. Der Betrieb selbst wird zum elastischen Potenzial.

## 4.2 Implikationen für sozialwissenschaftliche Analyse

Eine der analytischen Anforderungen, die aus dieser ersten konzeptuellen Präzisierung folgt, ist eine Beschreibung und Erklärung der je spezifischen Formen, Entstehungsgründe, Strukturierungen und Wandlungsprozesse von und in Netzwerken, die vier Bedingungen erfüllt:

(1) Zum Ersten ist das Netzwerk als neuer Modus organisierter Herrschaft zu fassen, dessen konstituierende Prinzipien sich grundlegend von den bekannten Prinzipien einer Herrschaftsorganisation Betrieb unterscheiden. Anknüpfen ließe sich hier an die Vorarbeiten von Sydow und Windeler – und anderen –, die Kooperation, Selbstverpflichtung, Verlässlichkeit, Verhandlung, Vertragsrecht und einen dauerhaften Beziehungszusammenhang hervorheben (vgl. Sydow/Windeler 2000; Windeler 2001). Allerdings müsste dabei die oft einseitig überbetonte Bedeutung des „Vertrauens“ kategorial durch die Perspektive auf den weiterhin wirksamen, manifesten oder auch latenten „Konkurrenzmechanismus zwischen Einzelkapitalien“ ersetzt werden. Das Herstellen von Vertrauen kann dabei nur ein mögliches Instrument unter mehreren sein, diesen Kon-

---

<sup>6</sup> Wir verstehen dabei mit Sydow (1992) Unternehmensnetzwerke als „[...] eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten [...], die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet. Ein derartiges Netzwerk, das entweder in einer oder in mehreren miteinander verflochtenen Branchen agiert, ist das Ergebnis einer Unternehmungsgrenzen übergreifenden Differenzierung und Integration ökonomischer Aktivitäten“ (ebd.: 79).

kurrenzmechanismus beherrschbar zu machen bzw. latent zu halten. Das bedeutet andererseits aber vor allem, dass Macht und Herrschaft auch in Netzwerken in Kraft bleiben, jedoch in einer neuen Komplexität und Diffusität, die die Sozial- und Arbeitsforschung erst noch adäquat erfassen muss, auch wenn erste Ansätze dazu vorliegen (vgl. Bachmann 2000).

(2) Zum Zweiten sind industrielle Netzwerke als eigenständige Formen mit je spezifischer Notwendigkeit zum Austarieren von Struktur und Anarchie, Unterordnung und Kooperation, Autonomie und Abhängigkeit, Macht und Herrschaft zu begreifen (vgl. Windeler 2003), und damit nicht als eine in der Literatur oftmals unterstellte hybride Mischform zwischen Markt und Hierarchie.<sup>7</sup> Zugleich bilden sich offenbar in einzelnen Branchen mehr oder weniger dominante, typische Kooperationsformen heraus: angefangen von primär marktförmigen, eher relationalen bis hin zu stärker organisationsförmigen Netzwerken (vgl. Pohlmann u.a. 1995). Netzwerke in der Industrie sind somit nicht immer hierarchisch strukturiert und durch ein fokales Unternehmen beherrscht, sondern erlauben auch mehr oder weniger kooperative (aber keineswegs macht- und herrschaftsfreie) Zusammenschlüsse in heterarchischer Gestalt.<sup>8</sup>

(3) Zum Dritten müssten diese unterschiedlichen Muster und Typen von Netzwerken theoretisch plausibel aus politischen, sozialen und ökonomischen Makroentwicklungen erklärt werden. Wir können derzeit nur ausgesprochen vorläufige Überlegungen zu Netzwerken als Reaktionsmuster auf postfordistische Kontingenz und Konkurrenz vorstellen. Zunächst scheint vor dem Hintergrund des Betriebsansatzes wenig einzuleuchten, warum Betriebe ihre autonome, auf betriebsinterne Prozesse zielende Strategieentwicklung und Herrschaftssicherung zugunsten einer Komplexitätssteigerung und partiellen Entautonomisierung im Netzwerk aufgeben und durch eine kollektive Strategie ersetzen sollten. Tatsächlich geschieht diese Verlagerung der Autonomiesicherung und Strategiedurchsetzung aus dem Betrieb heraus nicht nur aus freien Stücken, sondern auch aus vielfältigen politökonomischen Gründen. Netzwerkstrukturen sind eine Form reflexiver Unternehmensrationalisierung zur Reduktion von Komplexität, deren starke Zunahme in den letzten Jahrzehnten sich (vorläufig) drei Bündeln

---

<sup>7</sup> Vgl. etwa die Interpretation von Netzwerken als „vielköpfige Hydra“: „Von Netzwerk sollte man dann und nur dann sprechen, wenn ein Handlungssystem zugleich als formale Organisation und als Vertragsbeziehung zwischen autonomen Akteuren formiert“ (Teubner 1991: 204).

<sup>8</sup> In diesem Zusammenhang muss sich die Industriesoziologie berechtigter Kritik stellen, da in vielen Aussagen zu Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation u.E. ein sehr eingeschränktes Verständnis von Netzwerken durchscheint: Zum Ersten wird keine konzeptuelle Trennung zwischen vertikalen Wertschöpfungsketten und horizontalen Innovations- und Kooperationsnetzwerken vorgenommen. Zum Zweiten werden die aus der Automobil- und IT-Industrie bekannten asymmetrischen, hierarchischen Netzwerke mit fokalen Unternehmen im Zentrum übergeneralisiert und als neuer universaler Typus bezeichnet (siehe demgegenüber Pohlmann u.a. 1995; Windeler/Sydow 2001). Zum Dritten wird die (neue) Dialektik aus Widersprüchen, Barrieren und neuen Optionen im Netzwerk ausgeblendet, die einem (oftmals unterstellten) stringenten Herrschaftsdurchgriff entgegenwirken.

aus Entstehungsbedingungen, Impulsen und Gründen zurechnen lässt. So versprechen Netzwerkstrukturen *erstens* ökonomische Konkurrenzvorteile durch die Schaffung von neuen Absatzmärkten (z.B. durch Joint Ventures), durch eine kosten- und/oder risikominimierende Strategie zur Initiierung von Produktinnovationen oder auch durch Reaktionsmöglichkeiten auf die neue Dynamik der Finanzmärkte (z.B. durch Shareholder-Value-Verpflichtungen oder Mergers and Acquisitions). Netzwerkstrukturen sind *zweitens* eine Folge geänderter Investitionsbedingungen aufgrund politischen Wandels, z.B. infolge der Deregulierung und Privatisierung bisheriger staatlicher ökonomischer Monopole oder auch durch Änderungen gesetzlicher Steuer-, Verlustvortrags-, Gewerbesteuer- und Abschreibungsrichtlinien. Netzwerkstrukturen versprechen *drittens* Lösungen zur Bewältigung der gestiegenen Kontingenz von Kapitalverwertung und Zirkulationsprozessen und zum Rückgewinn verloren gegangener Autonomie, indem sie produktionslogistisch Reaktionen auf konjunkturelle und saisonale Kapazitätsschwankungen durch kurzfristige Produktionsumschichtungen im Netzwerk ermöglichen oder Mitbestimmung und Interessenvertretung im Unternehmensnetzwerk erschweren.<sup>9</sup>

(4) Zum Vierten treten neben die klassischen elastischen Potenziale Arbeitsorganisation, Technik und Personalpolitik weitere unternehmerische Rationalisierungs- und Organisationsstrategien, die auch die Betriebsgrenzen und -strukturen sowie betrieblichen Außenbedingungen einem Autonomiebestreben unterwerfen. Demzufolge muss in der industriesoziologischen Analyse nicht mehr nur der unmittelbare Produktionsprozess, sondern auch der gesamte Zirkulationsprozess (Distribution) als über den Betrieb hinausgehende Kette von Entscheidungen, Machtprozessen und Aushandlungen zwischen unterschiedlichen Akteuren und Einzelkapitalien Berücksichtigung finden. Analytisch treten damit neben die drei klassischen elastischen Potenziale zunehmend die Netzwerkstruktur und die darauf zielenden einzelkapitalistischen sowie kollektiven Strategien (zur Bewältigung und Reduktion von Kontingenz und Konkurrenz) sowie das im Netzwerk akkumulierte Produktportfolio als analytisch eigenständige Strategievariablen. Das Portfoliomanagement beinhaltet zwei miteinander verbundene Bestandteile: das Produktportfolio – also die Planung, Ausrichtung und Gestaltung der betrieblichen, dem Absatzmarkt angebotenen Produktpalette – einerseits sowie die Planung und Organisation einer Strategie zum Kauf und Verkauf von Unternehmenseinheiten zum Abrunden des Geschäftsportfolios andererseits. Dadurch wird die Organisation in Gestalt des Betriebs selbst zum elastischen Potenzial, wie sich an empirischen Untersuchungen zur Shareholder-Value- und Kapitalmarktorientierung illustrieren lässt: Aus Kapitalmarktgrößen

---

<sup>9</sup> Insgesamt lässt sich der Trend zu Netzwerken als eine der dem tendenziellen Fall der Profitrate entgegenwirkenden Strategien zusammenfassen, die neben der Verkürzung der Umschlagszeit des Kapitals durch Minimierung der Produktionszeit und der Zirkulationsphase (zur Verwertung des eingesetzten Kapitals auf dem Markt) auch die von Karl Marx beschriebenen Strategien der äußeren Landnahme, Erhöhung des Exploitationsgrads der Arbeit und Verwohlfeilerung der Elemente des konstanten Kapitals einschließen.



abgeleitete Bewertungsmaßstäbe gehen oftmals mit sogenannten Desinvestitionen mit dem Ziel einher, Großunternehmen und Konzerne von „volatilen“, d.h. unsicheren Geschäftsbereichen zu bereinigen und „Randgeschäfte“ zugunsten einer stärkeren Fokussierung des Kerngeschäfts aufzugeben, deren Folge ständige Entscheidungszwänge hinsichtlich „buy, cooperate, sell or close“ sind (Meil u.a. 2003; MPIfG 2002; Menz u.a. 1999).<sup>10</sup>

## **5 Das Subjekt in der nachfordistischen Netzwerkökonomie**

### **5.1 Neue Bedeutung des Subjekts in der Netzwerkökonomie**

Die zweite notwendige Erweiterung eines aktualisierten Betriebsansatzes ist die Integration der *Subjektperspektive*. Schon bevor die Arbeits- und Industriesozio-logie die „Subjektivierung von Arbeit“ (Kleemann u.a. 2002; Moldaschl/Voß 2002; Baethge 1991) zu thematisieren beginnt, scheinen bspw. in den Debatten zur reellen Subsumtion immer wieder auch schon das Subjekt, zumindest aber Strukturaspekte des Subjekts auf: Bergmann entdeckt das „subjektive Arbeitsvermögen“, aber nur um sofort dessen Angleichung an das konstante Kapital und damit die steigende organische Zusammensetzung der Arbeitskraft zu konstatieren (1989: 47); Deutschmann betont das „unterschätzte [...] Charakteristikum der Ware Arbeitskraft“, versteht den Gebrauchswert ihrer Nutzung jedoch lediglich abgeleitet aus einer organisatorisch und/oder technisch notwendigen Gewährleistungsfunktion, nicht als eigenständige Qualität (1983: 9 f.); und Hartmann verweist auf die spezifische Fähigkeit des Arbeitsvermögens sich flexibel anzupassen, traut ihm dieses Potenzial aber nur auf Grundlage einer verwissenschaftlichten Produktion und damit bereits erfolgter Enteignung von Erfahrungswissen zu (1985: 273 f.).

Die gestiegene Bedeutung des Subjekts für die Kapitalverwertung ist mittlerweile common sense in der Industriesozio-logie, mit der Doppelung von betrieblicher Struktur und Netzwerkökonomie erhält dieser „Bedarf an Subjekt“ jedoch nun eine neue Qualität. Denn: Je komplexer die anzueignende Welt ist, d.h. je mehr tote vergegenständlichte Arbeit und je mehr Komplexität der gesellschaftlichen Beziehungen und Verhältnisse anzueignen ist, desto mehr braucht das Kapital die *qualitative* Seite lebendiger Arbeit: *Während die Bedeutung mensch-*

---

<sup>10</sup> Unmittelbarer Ausdruck der hierin angelegten Lego-Logik ist die aus dem 10-Punkte-Programm eines von uns empirisch untersuchten, global agierenden Konzerns der Elektro-industrie mit deutschem Stammsitz resultierende Herauslösung der Sparten Halbleiter und passive Bauelemente, die vor einigen Jahren in zwei eigenständige börsennotierte Unternehmen umgewandelt wurden. Gleichmaßen stehen die Geschäftsbereiche EDV-Netzwerke, Telekommunikation und Informationstechnologien ständig auf dem Prüfstand (Meil u.a. 2003).

*licher Arbeit als Mehrwertproduzent in erster Linie eine quantitative war, ist die Bedeutung menschlicher Arbeit als Voraussetzung der Aneignung hoch entwickelter Produktivkräfte nunmehr zunehmend eine qualitative* (Pfeiffer 2004: 162). Es kann also nicht mehr darum gehen, die Akteursperspektive oder das Arbeitshandeln auf der betrieblichen Mikroebene empirisch nachzuzeichnen. Netzwerke sind nicht nur formale Strukturen, sondern auch lebendige Gebilde. Sie präformieren einerseits den Handlungsrahmen der in ihnen agierenden Subjekte, entstehen andererseits nicht ohne aktives Subjekthandeln.

## **5.2 Implikationen für die sozialwissenschaftliche Analyse**

Um diese qualitativ neue Bedeutung des Subjekts in der Netzwerkökonomie angemessen erfassen zu können, ist ein analytischer Zugriff nötig, der Zweifaches zu leisten hat: Zum einen muss das Subjekt als Gegenstand einer gesellschaftskritischen Perspektive gerettet werden, indem es sich als an ökonomische Kategorien anschlussfähig erweist; zum anderen muss neben einer derart tauschwertorientierten – damit aber auch immanent subsumtionslastigen – Perspektive Raum für einen dialektischen Widerpart *innerhalb* des Subjekts bleiben, der Aspekte wie Gebrauchswertorientierung, Autonomiestreben und die Eigenwilligkeit des Subjekts kategoriell einzufangen in der Lage ist.

Dieses Problem kann gelöst werden, indem der abstrakt-ökonomischen Kategorie der Arbeitskraft die des *Arbeitsvermögens* dialektisch zur Seite gestellt wird. In kritischer Weiterentwicklung des Ansatzes von Negt/Kluge (1993) ist dabei die Kategorie der Arbeitskraft operationabel gefasst als das Warenförmige, Objektivier- und Formalisierbare (wie Leistung, Kontrolle, Arbeitsverhältnis, formale Qualifikation, formalisiertes Wissen etc.). Das Arbeitsvermögen dagegen steht für alles Qualitative, für das nicht Formalisierbare und vor allem das per se nicht Ökonomisierbare. Dazu zählen bspw. lebendiges Arbeitswissen, Leib(-Erfahrungen), Autonomie u.ä. (Pfeiffer 2004: 173 ff., 2003). Die menschliche Arbeitskraft erweist sich, sobald sie als Ware auftritt, wie jede andere Ware auch als „sehr vertracktes Ding [...], voll metaphysischer Spitzfindigkeit und theologischer Mucken“ (MEW Bd. 23: 85). Denn auch das Arbeitsvermögen, das die Warenförmigkeit der Arbeitskraft erst ermöglicht, verwandelt sich durch diese in ein „sinnlich übersinnliches Ding“ (ebd.). So wie Gebrauchswert und Tauschwert als dialektisches Paar den Doppelcharakter der Ware bilden, können Arbeitsvermögen und Arbeitskraft als dialektische Ausprägungen des Doppelcharakters der ihre Arbeitskraft zu Märkte tragenden Subjekte verstanden werden.

Bislang spielte das Arbeitsvermögen in der Arbeits- und Industriesoziologie keine Rolle in Form einer operationalisierten Kategorie. Diese Operationalisierung lässt sich jedoch zum einen bewältigen mit Hilfe der empirischen Phänomenebene des subjektivierenden Arbeitshandelns (Böhle u.a. 2002; Pfeiffer 1999), das impliziten Wissensformen, Körperlichkeit sowie der Bedeutung von Gefühlen, Intuition und sinnlicher Wahrnehmung eine eigenständige Qualität im

Arbeitshandeln zuweist. Zum anderen gilt es die empirischen Phänomenebenen zu erfassen, an denen sich Arbeitsvermögen bildet und verausgabt: einerseits im Umgang mit den (wie stark auch immer informatisierten bzw. informatisierenden) Arbeitsmitteln und andererseits im Hinblick auf den *eigentlichen* Arbeitsgegenstand (in seiner stofflich, sozial oder abstrakt vergegenständlichten Form).<sup>11</sup> Arbeitsvermögen ist sowohl Prozess als auch Produkt, es vergegenständlicht sich sowohl im Subjekt (in Form individuell ausgeprägter Fähigkeiten) als auch außerhalb des Subjekts in Form (stofflicher oder abstrakter) Ergebnisse seiner Anwendung. Zum Arbeitsvermögen zählen alle Qualitäten, die sich einer Objektivierung systematisch entziehen, während das Vermögen und Potenzial, welches objektiviert und formalisiert werden kann und sich damit einem Leistungs- bzw. Kontrollzugriff kapitalistischer Verwertung gegenüber zumindest potenziell kompatibel erweist, nach der erfolgreichen Transformation – aber eben erst dann – zur Arbeitskraft zu rechnen ist. Nur wenn die Trennlinie entlang von Objektivierbarkeit und Formalisierbarkeit gelegt wird, bleibt das genuin Eigenständige des Arbeitsvermögens sichtbar.

Die Kategorie des „Arbeitsvermögens“ setzt an Defiziten und Leerstellen der Subjektivierungs- und der Arbeitskraftunternehmerthese an: So räumen Matuschek u.a. (2002: 89) selbstkritisch ein, dass ihre Unterscheidungen in Formen von Subjektivität um „substanzielle Aussagen über Qualitäten von Subjektivität“ zu ergänzen seien, und zwar um Qualitäten, die im Subjekt zu verorten seien und nicht nur als Folge von Arbeit und ihren Anforderungen erscheinen. Hierauf antwortet das Konzept des Arbeitsvermögens, indem es eine kategorielle Erweiterung anbietet, die *innerhalb* der Erwerbsarbeit analytisch angewendet werden kann, deren Qualitäten sich aber gerade aus der Negation von Erwerbsarbeit speisen. Die bei Pongratz/Voß (2003: 216) vage benannten „*Momente [der] Persönlichkeit*“ eben sind es, zu deren genauerer Fassung das Begriffspaar von „Arbeitskraft und Arbeitsvermögen“ befähigt: Die Zuführung personaler „Momente“ ist nichts anderes als die im Subjekt sich vollziehende (und vom Subjekt vollzogene) Überführung von objektivierbaren Anteilen des Arbeitsvermögens in Arbeitskraft. Die Fähigkeit für diesen Vollzug erfordert jedoch zweierlei: das selbst schon im Subjekt angelegte Arbeitsvermögen, das sozusagen „Material“ der Umwandlung wird, und das im Subjekt schon angelegte bzw. in Prozessen der Subjektivierung erst herausgebildete Arbeitsvermögen, das Bedingung für das Gelingen des Umwandlungsprozesses als einer Form der „Arbeit am Selbst“ (Moldaschl 2002) ist.

---

<sup>11</sup> Eine ausführliche Darstellung und theoretische Fundierung eines Analysekonzepts zum Arbeitsvermögen findet sich in Pfeiffer 2004: 137 ff.

## 6 Informatisierung in der nachfordistischen Netzwerkökonomie

Eine dritte Erweiterung des Betriebsansatzes schließlich ergibt sich aus der qualitativ neuen Bedeutung von *Informatisierung*. In der Netzwerkökonomie wirken Informatisierungstechnologien nicht mehr nur als „Rückgratfunktion“ oder als elastisches Potenzial, sondern ermöglichen im Zuge ihrer webbasierten Diffusion nun erst neuartige und weiter reichende Zugriffsoptionen auf Arbeit, Wirtschaftsprozesse und Subjekt, die sich in drei Trends (Pfeiffer 2001; 2004: 195 ff.) nachzeichnen lassen: So sind verteilt-mobile Softwarearchitekturen (Agentensysteme) und neuartige User-Interface-Metaphern als Phänomene einer „Virtualisierung des Arbeitsvermögens“ zu deuten. Neue webbasierte Möglichkeiten der arbeitskraftbezogenen Datensammlung und -verwendung münden in eine neue Qualität der „Mediatisierung der Arbeitskraft“. Und schließlich kommt es zu einer Verwertungsketten übergreifenden Ausweitung der „Technologisierung der Arbeitsorganisation“ auf die gesamte gesellschaftliche Produktion, insbesondere technisch gestützt durch Integrierte Betriebswirtschaftliche Systeme wie SAP/R3 (Pfeiffer 2003a).

Informatisierung als Durchsetzungsinstanz und Reproduktionsmechanismus kapitalistischer Verwertungslogik erreicht in der Netzwerkökonomie einen neuen vorläufigen historischen Höhepunkt: Informatisierung ist nicht mehr nur Mittel betrieblicher Rationalisierung, sondern Betrieb und Netz werden gleichzeitig zum Ziel von Informatisierungsprozessen. Unter dieser Perspektive ist der Betriebsansatz daher zunächst zu ergänzen um das Konzept der Informatisierung: Schmiede (1992; 1996) versteht Informatisierung als Durchsetzungsinstanz und Reproduktionsmechanismus kapitalistischer Verwertungslogik und damit als einen Prozess, in welchem in Form der IuK-Technologien die gesellschaftliche Dominanz des Kapitals eine materiale Gestalt annimmt, die neben die beherrschende Rolle von formaler Wissenschaft tritt. Informationssysteme werden damit zu einem wesentlichen Vermittlungsglied zwischen „dem anonymen Imperativ der Kapitalverwertung“ und den realen Produktionsprozessen (ebd.: 43). Nicht die Informatisierung ist das Ergebnis der heutigen IuK-Technologien, sondern umgekehrt sind diese selbst eingebettet in einen historischen Prozess der Informatisierung der Produktion bzw. Arbeit (Baukrowitz u.a. 2001). Informatisierung ist danach der Prozess der Erzeugung und Nutzung von Informationen – beginnend mit der Buchführung seit dem 13. Jahrhundert bis hin zur wissenschaftlichen Betriebsführung des Taylorismus. Die Informationstechnik selbst übernimmt dabei die Rolle einer „Verkörperung der Herrschaft der Form“ und fungiert letztlich als Transfervehikel für die zunehmende „soziale Formierung der Individuen“ über alle gesellschaftlichen Sphären hinweg (Schmiede 1996: 27-37).

Der Zusammenhang von Informatisierungsprozessen und lebendigem Arbeitswissen wurde lange Zeit überwiegend in Bezug auf eine (zirkuläre) Transforma-

tion von Erfahrungs- in Planungswissen (Malsch 1987) diskutiert. Soll das Informatisierungskonzept sich auch für die derzeitigen heterogenen und widersprüchlichen Transformationsprozesse als ausreichender konzeptueller Background erweisen und gleichzeitig als Erweiterungsperspektive des Betriebsansatzes tragen, so zeigt sich auch bei diesem Konzept Erweiterungsbedarf. Konzeptionell geht es darum, Informatisierung nicht nur in Zusammenhang mit Prozessen der Transformation von Erfahrungswissen zu sehen, sondern auch *die Strategien des gesellschaftlichen Umgangs mit ‚anderen‘ (also nicht-wissenschaftsbasierten) Wissens- und Handlungsformen als einen wesentlichen Aspekt von Informatisierungsprozessen zu fassen und in diesem Sinne ein erweitertes Informatisierungsverständnis zu entwickeln* (vgl. Pfeiffer 2004: 76 ff.). Strategien des gesellschaftlichen Umgangs mit nicht-wissenschaftsbasierten Wissens- und nicht-wissenschaftskompatiblen Handlungsformen sind auf das engste verknüpft mit dem je dominierenden Wissenschaftsverständnis, welches wiederum derzeit im Zuge der reflexiven Verwissenschaftlichung einem grundlegenden Transformationsprozess zu unterliegen scheint (vgl. Böhle u.a. 2002). Im Zusammenhang des für die (Erste) Moderne symptomatischen Überlegenheitsanspruchs wissenschaftlich begründeten Wissens haben gesellschaftliche Strategien des Umgangs mit „anderen“ Wissens- und Handlungsformen überwiegend ausgrenzenden und diskriminierenden Charakter. Die Frage nach der gesellschaftlichen Anerkennung und Thematisierung nicht-wissenschaftsbasierter und -generierter Wissens- und Handlungsformen wird damit selbst zu einem wesentlichen Bewertungsfokus bei der Analyse der Informatisierung von Arbeit.

## **7 Forschungsprogrammatischer Ausblick**

Die in den letzten Abschnitten vorgestellten konzeptuellen Erweiterungen der Mikroebene Betrieb/Organisation/Netzwerk verlangen nach einer Ergänzung, die über diese Ebene hinausgeht. Erforderlich ist eine theoretische makroökonomische Verortung und eine adäquate Verknüpfung der Mikro-, Meso- und Makroebene in unserem Ansatz. Konzeptuell weiter auszubauen wären hierfür die Widersprüche, Dialektiken und Diskrepanzen zwischen den diversen, nicht selten divergierenden Handlungslogiken und Dynamiken der aktuell zunehmenden Heterogenität von Produktions- und Arbeitsstrukturen. Im Zentrum rücken müsste folglich:

- die *Verwertungs- und Organisationslogik* des Einzelkapitals/der Organisation,
- die *Subjektlogik* der Person und
- die Koordinations- und Kontrolllogik des Netzwerks.

Eine wesentliche Voraussetzung, die Wechselwirkungen zwischen diesen oftmals divergierenden Einzellogiken angemessen erfassen zu können, besteht in einer empirisch-analytisch gehaltvollen Netzwerkanalyse, die die *Analyse von Genese und Wandel von Netzwerken* – also Fragen der Dynamik, Transformation, Flexibilität und Auflösung von Netzwerken – einbezieht, da in den herkömmlichen Netzwerkanalysen die eher konflikträchtigen Verbindungen (opportunistische Ausbeutung, Konkurrenz und Rivalitäten, Netzwerkversagen) noch wenig untersucht wurden und die „empirische Forschung der Steuerungsproblematik von Netzwerken relativ wenig Beachtung geschenkt hat“ (Staber 2000: 81; vgl. auch Bachmann 2000; Kappelhoff 2000a, 2000b; Krücken/Meier 2003; Semlinger 2004).<sup>12</sup> Demzufolge erfordert eine Netzwerkanalyse auch die Unterscheidung zwischen einzelkapitalistischen, auf die internen Netzwerkstrukturen (bzgl. Entstehung, Partnerkonstellation, Kooperation, Sanktionen, Austritt etc.) zielenden Strategien und kollektiven Strategien des Netzwerks als eines im Außenverhältnis einheitlich handelnden Wirtschaftssubjekts.

Für eine gehaltvolle industriesoziologische Analyse reicht es schließlich nicht aus, unterschiedliche Netzwerkstrukturen hinsichtlich ihrer Form deskriptiv zu beschreiben (vgl. Windeler 2001). Demgegenüber gilt es zu fragen, *warum* Netzwerke entstehen und inwieweit sich hier neue Muster eines (weiterhin) kapitalistischen Herrschaftsprinzips erkennen lassen. Eine Netzwerkanalyse braucht deshalb den Rückbezug auf strukturelle politische, ökonomische, sektorale oder soziale Voraussetzungen und Veränderungen. Dazu ist wiederum eine Gesellschaftstheorie erforderlich, in der materiellen Beziehungen und Machtprozessen gleicher Rang wie handlungstheoretischen Interaktionsmustern eingeräumt wird (vgl. Müller-Jentsch 2002). Daher ist – neben einer herrschaftsoziologischen Dimension – die skizzierte Subjekt- und Informatisierungsperspektive integrativ, d.h. konzeptuell und kategoriell aufzunehmen. In einem über die hier vorgeschlagenen Weiterungen hinausgehenden Konzept ließe sich beispielsweise auch an das Theorieangebot der Regulationsschule anknüpfen, um der neuen – an die Stelle des sog. fordistischen Akkumulationsregimes tretenden – Produktions- und Reproduktionsformation eine gesellschaftstheoretische Fundierung zu liefern (Bechtle/Sauer 2002, 2003; Dörre 2003). Antworten auf die Frage nach Ähnlichkeiten und der Verbreitung von Netzwerkstrukturen könnten auch neoinstitutionalistische Ansätze geben (DiMaggio/Powell 2000; Powell/DiMaggio 1991; Schmid/Maurer 2003).

Unser Fazit: Der Münchner Betriebsansatz erweist sich – gerade durch seine gesellschaftstheoretische Fundierung und seine schon angelegte systemtheoretische Öffnung – als lohnenswerter Ausgangspunkt für eine kritische Netzwerkanalyse, wenn er um die genannten konzeptuellen Weiterungen ergänzt wird.

<sup>12</sup> Ähnliche offene Forschungsperspektiven identifizieren Powell/Smith-Doerr 1994 in ihrem Überblicksaufsatz, in dem sie für Studien zu Form und Inhalt der Beziehungen, zur Morphologie und Demografie sowie zu Mustern der Netzbildung (Größe, Gestalt, Richtung), Netzwerk-Dynamiken (Lerneffekten, Capabilities) oder auch zum Netzwerkversagen (Sterben, Schließungsprozesse) plädieren.

## **Literatur**

- Altmann, N.; Bechtle, G. (1971): Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft. München.
- Altmann, N.; Bechtle, G.; Lutz, B. (1978): Betrieb – Technik – Arbeit. Elemente einer soziologischen Analytik technisch-organisatorischer Veränderungen. Frankfurt, New York.
- Altmann, N.; Binkelmann, P.; Düll, K.; Stück, H. (1982): Grenzen neuer Arbeitsformen – Betriebliche Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte. Frankfurt, New York.
- Altmann, N.; Deiß, M.; Döhl, V.; Sauer, D. (1986): Ein „Neuer Rationalisierungstyp“ – neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Jg. 37, H. 2/3, S. 191-206.
- Bachmann, R. (2000): Die Koordination und Steuerung interorganisationaler Netzwerkbeziehungen über Vertrauen und Macht. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Opladen, S. 107-125.
- Baethge, M. (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung von Arbeit. Soziale Welt, Jg. 42, H. 1, S. 6-20.
- Baukrowitz, A.; Boes, A.; Schmiede, R. (2001): Die Entwicklung von Arbeit aus der Perspektive ihrer Informatisierung. In: Matuschek, I. u.a. (Hg.): Neue Medien im Arbeitsalltag. Wiesbaden, S. 217-235.
- Bechtle, G. (1980): Betrieb als Strategie – Theoretische Vorarbeiten zu einem industriesoziologischen Konzept. Frankfurt, New York.
- Bechtle, G. (1994): Systemische Rationalisierung als neues Paradigma industriesoziologischer Forschung? In: Beckenbach, N.; Treeck, W. van (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt, Sonderband 9, Göttingen, S. 45-64.
- Bechtle, G.; Lutz, B. (1989): Die Unbestimmtheit posttayloristischer Rationalisierungsstrategie und die ungewisse Zukunft industrieller Arbeit – Überlegungen zur Begründung eines Forschungsprogramms. In: Düll, K.; Lutz, B. (Hg.): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich. Frankfurt, New York, S. 9-91.
- Bechtle, G.; Sauer, D. (2002): Kapitalismus als Übergang – Heterogenität und Ambivalenz. In: Jahrbuch Arbeit Bildung Kultur, Bd. 19/20, Recklinghausen, S. 49-61.
- Bechtle, G.; Sauer, D. (2003): Postfordismus als Inkubationszeit einer neuen Herrschaftsform. In: Dörre, K.; Röttger, B. (Hg.): Das neue Marktregime – Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg, S. 35-54.
- Beck, U.; Bonß, W.; Lau, Ch. (2004): Entgrenzung erzwingt Entscheidung: Was ist neu an der Theorie reflexiver Modernisierung. In: Beck, U.; Lau, Ch. (Hg.): Entgrenzung und Entscheidung: Perspektiven reflexiver Modernisierung. Frankfurt, S. 13-62.
- Bergmann, J. (1989): Reelle Subsumtion als arbeitssoziologische Kategorie. In: Schumm, W. (Hg.): Zur Entwicklungsdynamik des modernen Kapitalismus. Frankfurt, New York, S. 39-48.
- Bieber, D. (1992): Systemische Rationalisierung und Produktionsnetzwerke. In: Malsch, Th.; Mill, U. (Hg.): ArBYTE – Modernisierung der Industriesoziologie? Berlin, S. 271-293.
- Böhle, F. (2002): Vom Objekt zum gespaltenen Subjekt. In: Moldaschl, M.; Voß, G.G. (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München, Mering, S. 101-133.
- Böhle, F.; Bolte, A.; Drexel, I.; Dunkel, W.; Pfeiffer, S.; Porschen, St. (2002): Umbrüche im gesellschaftlichen Umgang mit Erfahrungswissen – Theoretische Konzepte, empirische Befunde, Perspektiven der Forschung. München: ISF München Forschungsberichte.
- Böhle, F.; Milkau, B. (1988): Vom Handrad zum Bildschirm. Frankfurt, New York.
- Boyer, R.; Freyssenet, M. (1999): Rewriting the Future. In: Eckardt, A.; Köhler, H.-D.; Pries, L. (Hg.): Global Players in lokalen Bindungen. Berlin, S. 81-97.
- Braczyk, H.-J. (1997): Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.): Theorien der Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen, S. 530-575.

- Brandt, G. (1990): Marx und die neuere deutsche Industriesoziologie. In: Brandt, G.: Arbeit, Technik und gesellschaftliche Entwicklung. Transformationsprozesse des modernen Kapitalismus – Aufsätze 1971-1987. Frankfurt.
- Castells, M. (2001): Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Teil 1: Das Informationszeitalter. Opladen.
- Deutschmann, Ch. (1983): Das Theorem der „reellen Subsumtion der Arbeit unter das Kapital“ und die gegenwärtigen Tendenzen der Automation. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Jg. 8, H. 1, S. 6-12.
- Deutschmann, Ch. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements. In: Soziale Welt, Jg. 40, H. 3, S. 374-396.
- Deutschmann, Ch. (2001): Die Gesellschaftskritik der Industriesoziologie – ein Anachronismus? In: Leviathan, Jg. 29, H. 1, 29, S. 58-69.
- Deutschmann, Ch. (2002): Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten. Weinheim, München.
- DFG-Schwerpunkt 197 (2003), diverse Autoren: Abschlußberichte an die DFG, Schwerpunkt 197 „Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung“.
- DiMaggio, P.J.; Powell W.W. (2000): Das „stahlharte“ Gehäuse neu betrachtet: Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern. In: Müller, H.-P.; Sigmund, S. (Hg.): Zeitgenössische amerikanische Soziologie. Opladen, S. 147-173.
- Döhl, V.; Kratzer, N.; Sauer, D. (2000): Krise der NormalArbeit(s)Politik. Entgrenzung von Arbeit – Neue Anforderungen an Arbeitspolitik. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 53, H. 1, S. 5-17.
- Dörre, K. (2003): Das flexibel-marktzentrierte Produktionsmodell. In: Dörre, K.; Röttger, B. (Hg.): Das neue Marktregime. Hamburg, S. 7-34.
- Dörre, K.; Röttger, B. (Hg.) (2003): Das neue Marktregime. Hamburg.
- Düll, K.; Bechtle, G. (1988): Die Krise des normierten Verhandlungssystems. In: Bolte, K.M. (Hg.): Mensch, Arbeit und Betrieb. Beiträge zur Berufs- und Arbeitskräfteforschung ; Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich „Theoretische Grundlagen Sozialwissenschaftlicher Berufs- u. Arbeitskräfteforschung“ der Universität München/DFG, Dt. Forschungsgemeinschaft. Weinheim, S. 215-244.
- Fischer, J.; Gensior, S. (1995): Netz-Spannungen. Berlin.
- Hardt, M.; Negri, A. (2002): Empire. Die neue Weltordnung. Frankfurt, New York.
- Hartmann, M. (1985): Dequalifizierung oder Requalifizierung der Arbeit? – Über das Theorem der „reellen Subsumtion“. In: Leviathan, Jg. 13, H. 2, S. 271-290.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1999): Shareholder-Value – Zum Wandel von Unternehmensstrukturen und Kapitalmarktbedingungen. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 52, H. 5, S. 322-330.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2002): Unternehmensnetzwerke – revisited. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 31, H. 1, S. 106-124.
- Hirsch-Kreinsen, H.; Wannöfel, M. (2003): Netzwerke kleiner Unternehmen. Berlin.
- Holtgrewe, U.; Kerst, C. (2002): Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Callcenter als Grenzstellen. In: Soziale Welt, Jg. 53, H. 2, S. 141-160.
- ISF (2001): Kooperationsnetz Prospektive Arbeitsforschung (KOPRA), BMBF-Forschungsantrag. München.
- Jansen, D. (2002): Netzwerkansätze in der Organisationsforschung. In: Allmendinger, J.; Hinz, Th. (Hg.): Organisationssoziologie. Opladen, S. 88-118.
- Kappelhoff, P. (2000a): Der Netzwerkansatz als konzeptueller Rahmen für eine Theorie interorganisationaler Netzwerke. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Opladen, S. 25-57.



- Kappelhoff, P. (2000b): Komplexitätstheorie und Steuerung von Netzwerken. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Opladen, S. 347-389.
- Kleemann, F.; Matuschek, I.; Voß, G.G. (2002): Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In: Moldaschl, M.; Voß, G.G. (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München, Mering, S. 53-100.
- Köhler, H.-D. (2000): Netzwerksteuerung und/oder Konzernkontrolle? Die Automobilkonzerne im Internationalisierungsprozeß. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Opladen, S. 280-300.
- Kratzer, N. (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin.
- Krücken, G.; Meier, F. (2003): „Wir sind alle überzeugte Netzwerktäter“ – Netzwerke als Formalstruktur und Mythos der Innovationsgesellschaft. In: Soziale Welt, Jg. 54, H. 1, S. 71-92.
- Lüthje, B. (2001): Standort Silicon Valley. Frankfurt, New York.
- Lüthje, B.; Schumm, W.; Sproll, M. (2002): Contract Manufacturing. Frankfurt, New York.
- Malsch, Th. (1987): Die Informatisierung des betrieblichen Erfahrungswissens und der „Imperialismus der instrumentellen Vernunft“. Kritische Bemerkungen zur neotayloristischen Instrumentalismuskritik und ein Interpretationsvorschlag aus arbeitssoziologischer Sicht. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 16, H. 2, S. 77-91.
- MEW (Marx-Engels-Werke), Bd. 23: Marx, Karl: Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Erster Band: Der Produktionsprozeß des Kapitals. Berlin.
- Matuschek, I.; Kleemann, F.; Voß, G.G. (2002): Personaler Arbeitsstil – ein Konzept zur Untersuchung „subjektivierter“ Arbeit. In: Moldaschl, M.; Voß, G.G. (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München, Mering, S. 219-238.
- Meil, P.; Heidling, E.; Schmierl, K. (2003): Die (un-)sichtbare Hand. Globale Strukturen und die Steuerungsfähigkeit nationaler Systeme der Arbeitsregulierung, München: Forschungsberichte aus dem ISF München.
- Menz, W.; Becker, St.; Sablowski, Th. (1999): Shareholder-Value gegen Belegschaftsinteressen. Hamburg.
- Mill, U.; Weißbach, H.-J. (1992): Vernetzungswirtschaft – Ursachen, Funktionsprinzipien, Funktionsprobleme. In: Malsch, Th.; Mill, U. (Hg.): ArBYTE – Modernisierung der Industriesoziologie? Berlin, S. 315-342.
- Minssen, H. (Hg.) (1999): Begrenzte Entgrenzung. Berlin.
- Moldaschl, M. (2002): Subjektivierung. Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften? In: Moldaschl, M.; Voß, G.G. (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München, Mering, S. 23-52.
- Moldaschl, M.; Schultz-Wild, R. (Hg.) (1994): Arbeitsorientierte Rationalisierung – Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau. Frankfurt, New York.
- Moldaschl, M.; Voß, G.G. (Hg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit. München, Mering.
- MPIfG (Hg.) (2002): Arbeitsbeziehungen in Deutschland: Wandel durch Internationalisierung. Köln.
- Müller-Jentsch, W. (2002): Organisation und Netzwerk als gesellschaftliche Institutionen oder Organisationssoziologie aus gesellschaftstheoretischer Perspektive. In: Soziologische Revue, Jg. 25, H. 4, S. 418-434.
- Negt, O.; Kluge, A. (1993): Geschichte und Eigensinn. Bd. 1: Entstehung der industriellen Disziplin aus Trennung und Enteignung. Frankfurt.
- Ortmann, G. (1994): Dark Stars – Institutionelles Vergessen in der Industriesoziologie. In: Beckenbach, N.; Treeck, W. van (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt, Sonderband 9, S. 85-118.
- Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (1997b): Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen.

- Ortmann, G. u.a. (Hg.) (2001): Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden.
- Pfeiffer, S. (1999): Dem Spürsinn auf der Spur – Subjektivierendes Arbeitshandeln an Internet-Arbeitsplätzen am Beispiel Information-Broking. München, Mering.
- Pfeiffer, S. (2000): Stabile Bindung? – Beobachtungen aus der Chemischen Industrie. In: Lutz, B. u.a. (Hg.): Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert. Frankfurt, New York, S. 107-128.
- Pfeiffer, S. (2001): information@WORK. Neue Tendenzen in der Informatisierung von Arbeit und vorläufige Überlegungen zu einer Typologie informatisierter Arbeit. In: Matuschek, I.; Henninger, A.; Kleemann, F. (Hg.): Neue Medien im Arbeitsalltag. Wiesbaden, S. 237-255.
- Pfeiffer, S. (2003): Informatisierung, Arbeitsvermögen und Subjekt – Konzeptuelle Überlegungen zu einer emanzipationsorientierten Analyse von (informatisierter) Arbeit. In: Schönberger, K.; Springer, S. (Hg.): Subjektivierter Arbeit: Mensch – Technik – Organisation in einer entgrenzten Arbeitswelt. Frankfurt, New York, S. 182-210.
- Pfeiffer, S. (2003a): SAP R/3 & Co – Integrierte Betriebswirtschaftliche Systeme als stille Helferlein des Lego-Kapitalismus. In: FIFF-Kommunikation, Jg. 9, H. 3. Bremen, S. 9-13.
- Pfeiffer, S. (2004): Arbeitsvermögen. Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung. Wiesbaden.
- Pohlmann, M.; Apelt, M.; Buroh, K.; Martens, H. (1995): Industrielle Netzwerke. München, Mering.
- Pongratz, H.J.; Voß, G.G. (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin.
- Powell, W.W.; DiMaggio, P.J. (1991): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago, London.
- Powell, W.W.; Smith-Doerr, L. (1994): Networks and Economic Life. In: Smelser, N.J.; Swedberg, R. (Hg.): Handbook of Economic Sociology. Princeton, New Jersey, S. 368-402.
- Rammert, W. (1997): Innovation im Netz. In: Soziale Welt, Jg. 48, H. 4, S. 397-415.
- Sauer, D. (2003): Die neue Unmittelbarkeit des Marktes – Arbeitspolitik im Dilemma. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 5, H. 5, S. 257-267.
- Sauer, D.; Döhl, V. (1994): Kontrolle durch Autonomie – Zum Formwandel von Herrschaft bei unternehmensübergreifender Rationalisierung. In: Sydow, S.; Windeler, A. (Hg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen, S. 258-274.
- Sauer, D.; Döhl, V. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: ISF; INIFES; IfS; SOFI (Hg.): Reorganisation. Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Berlin, S. 19-98.
- Schmid, M.; Maurer, A. (Hg.): Ökonomischer und sozialer Institutionalismus. Marburg.
- Schmidt, G. (1997b): Zwischen Betrieb und Organisation – neuere Aussichten für die Industriesoziologie. In: Ortmann, G.; Sydow, S.; Türk, K. (Hg.): Theorien der Organisation. Opladen.
- Schmidt, R.; Gergs, H.-J.; Pohlmann, M. (2002): Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven. München, Mering.
- Schmiede, R. (1992): Information und kapitalistische Produktionsweise. Entstehung der Informationstechnik und Wandel der gesellschaftlichen Arbeit. In: Malsch, Th.; Mill, U. (Hg.): ArBYTE. Modernisierung der Industriesoziologie? Berlin, S. 53-86.
- Schmiede, R. (1996) (Hg.): Virtuelle Arbeitswelten: Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“. Berlin.
- Schmierl, K. (1995): Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik. Neue Entgeltsysteme bei arbeitskraftzentrierter Rationalisierung in der Metallindustrie. Frankfurt, New York.

- Schmierl, K. (1998): Amorphie im „Normierten Verhandlungssystem“ – Wandel industrieller Beziehungen im internationalen Unternehmensverbund. In: Behr, M. von; Hirsch-Kreinsen, H. (Hg.): Globale Produktion und Industriearbeit. Frankfurt, New York, S. 163-207.
- Schmierl, K. (2001): Hybridisierung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik – Übergangsphänomen oder neuer Regulationsmodus? In: Soziale Welt, Jg. 52, H. 4, S. 427-448.
- Schmierl, K. (2003): Vielfalt im Umbruch – Auflösungserscheinungen, Anpassungsprozesse und neue Interessenvertretungsmodelle in den Arbeitsbeziehungen. In: Beyer, J. (Hg.): Vom Zukunftsmodell zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel. Wiesbaden, S. 36-60.
- Semlinger, K. (2004): Steuerung in Netzwerken. In: Behr, M. von; Semlinger, K. (Hg.): Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Frankfurt, New York.
- Staber, U. (2000): Steuerung von Unternehmensnetzwerken: Organisationstheoretische Perspektiven und soziale Mechanismen. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Opladen, S. 58-87.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Wiesbaden.
- Sydow, J.; Windeler, A. (2000): Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Opladen, S. 1-24.
- Tacke, V. (1997): Rationalitätsverlust im Organisationswandel. Von den Waschküchen der Farbenfabriken zur informatisierten Chemieindustrie. Frankfurt, New York.
- Tacke, V. (1997a): Systemrationalisierung an ihren Grenzen. Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen. In: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen. Berlin, New York, S. 1-44.
- Teubner, G. (1991): Die vielköpfige Hydra – Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In: Krohn, W.; Küppers, G. (Hg.): Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. Frankfurt, S. 189-216.
- Voskamp, U.; Wittke, V. (1994): Von „Silicon Valley“ zur „virtuellen Integration“ – Neue Formen der Organisation von Innovationsprozessen am Beispiel der Halbleiterindustrie. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen, S. 212-242.
- Voß, G.G.; Pongratz, H.J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 50, H. 1, S. 31-58.
- Windeler, A. (2001): Unternehmungsnetzwerke. Wiesbaden.
- Windeler, A. (2003): Spuren im Netzwerkdschungel: Typen von Unternehmungsnetzwerken und Besonderheiten ihrer Koordination. In: Hirsch-Kreinsen, H.; Wannöffel, M. (2003): Netzwerke kleiner Unternehmen. Berlin, S. 35-60.
- Windeler, A.; Sydow, J. (2001): Strukturationstheoretische Analyse industrieller Beziehungen – soziale Praktiken der Arbeitsregulation im Fokus. In: Abel, J.; Sperling, H.J. (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten. München, Mering, S. 31-48.
- Windolf, P. (2002): Die Zukunft des Rheinischen Kapitalismus. In: Allmendinger, J.; Hinz, Th. (Hg.): Organisationssoziologie. Opladen, S. 414-442.
- Windolf, P.; Beyer, J. (1995): Kooperativer Kapitalismus. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 47, H. 1, S. 1-36.

# Ein Netzwerk aus Legosteinen?<sup>1</sup>

Ursula Holtgrewe

Klaus Schmierl und Sabine Pfeiffer versuchen, den Münchener Betriebsansatz, unter Berücksichtigung der organisationssoziologischen Kritik daran, auf den Stand spätmoderner, vernetzter postfordistischer Gesellschaftsentwicklung zu bringen. Um es kurz zu machen: Das an sich verdienstvolle Vorhaben misslingt. Es wird weder den Stärken des Münchener Betriebsansatzes, noch denen der organisationssoziologischen Kritik gerecht. Den tradierten Ausblendungen und Bornierungen der hier vertretenen, marxistisch inspirierten Industriesoziologie geht es immer noch so weit auf den Leim, dass es die theoretischen Möglichkeiten und Pointen einer Perspektive verschenkt, die sich auf Prozesse, Kontingenzen und Widersprüche netzwerkförmiger Organisationsformen wirklich einlassen würde.

Das lässt sich schon an der gewählten Metapher festmachen: Ein Netzwerk aus Legosteinen zusammenzubauen, ergibt ziemlich begrenzte Möglichkeiten und fragile Konstruktionen. Die Netzwerke, die von industrie- und organisationssoziologischem Interesse sind, bestehen aber gerade nicht aus abgegrenzten Modulen, die mittels standardisierter Steckverbindungen zu rekombinieren wären. Indem Pfeiffer und Schmierl standardisierte Schnittstellen schon voraussetzen, kann ihnen der genuin strategische Gehalt von Netzwerkbildung nicht mehr in den Blick geraten.

## 1 Der „Münchener Betriebsansatz“

Der „Münchener Betriebsansatz“ fügte sich in eine Reihe von Ansätzen, die etwa gleichzeitig organisationssoziologische Befunde für die Industriesoziologie nutzbar zu machen und deren Begrenzungen auf diesem Wege zu überwinden suchten (etwa Berger/Offe 1981; Brose 1982). Bechtle (1980) schließt die Organisationssoziologie an eine marxistische Sichtweise an. Der Betrieb wird als Strategie aufgefasst, also als eine Weise, in der Einzelkapitalien nach größtmöglicher Autonomie streben, in der sie Verwertungsprobleme in organisationell

---

<sup>1</sup> Ich bedanke mich bei Hanns-Georg Brose für theoretische Anregungen und bei Timo und Jenni Holtgrewe für eine überzeugende Demonstration der Grenzen der Lego-Netzwerkmetapher.

bearbeitbare Probleme und Grenzen der Verwertung in Schranken transformieren.

Anders als Schmierl und Pfeiffer meinen, ist bei Bechtle der „Betrieb als Strategie“ durchaus historisch und institutionell voraussetzungsvoll konzipiert. Insofern ist die Auflösung dieses gesellschaftlichen Ensembles aus stabilisierten, institutionell abgesicherten Produktionsökonomien theoretisch durchaus nicht ausgeschlossen. Sie zeichnete sich Anfang der 1980er Jahre bereits ab (z.B. Brose 1982; Lutz 1984). Den grundsätzlichen „Strickfehler“ einer ahistorischen Konstruktion vermag ich daher im Münchener Betriebsansatz nicht zu erkennen. Dies zu behaupten, um dann den mutmaßlichen Fehler mit großer Geste durch die Einführung von Netzwerken zu beheben, scheint mir eine allzu eigeninteressierte Strategie theoretischer Autonomiesicherung der AutorInnen zu sein.

Am Betriebsansatz festzuhalten ist vielmehr die Betonung der Kontingenz, der Balanceakte zwischen Rigiditäten und Flexibilitäten, und der gut-marxistischen Prozessperspektive auf die Ziehung von Grenzen zwischen Problemen, die im Betrieb und solchen die außerhalb „gelöst“ werden. Exakt hier liegt der theoretische Ertrag des Imports theoretischer Konzepte aus der Luhmann'schen Organisationssoziologie. Mit der Legometapher – und mit dem Verzicht auf einen Organisationsbegriff – blenden Pfeiffer und Schmierl jedoch eben den Prozesscharakter von „Betrieb als Strategie“ und die Unbestimmtheit und Kontingenz der Prozessierung gesellschaftlicher Widersprüche durch Organisationen (Bechtle/Lutz 1989) wieder aus.

Die Frage der Strategie bleibt dabei bei Bechtle (1980) wie auch in der Rezeption unklar. Der Betrieb ist ja nicht strategischer Akteur, sondern Resultat der Strategien von Einzelkapitalien. Diese streben nach Autonomie, indem sie Betriebe schaffen und Produktionsökonomien ausbilden, und ihre Logik ist recht eindeutig. Logik und Strategie aber unterscheiden sich um das Ganze der Akteurskonzeption. In der Logik der Einzelkapitalien bleibt lediglich der Vollzug von Verwertungsimperativen übrig, aber eine Strategie setzt Akteure voraus und muss Muster innerhalb von Alternativen vorsehen (Mintzberg 1978). Spätestens hier bieten sich Organisationen an. Sie als Akteure zu identifizieren, schließt freilich keineswegs aus, dass man die Konstitution und Institutionalisierung von „zurechnungsfähigen“ Akteuren analytisch einbezieht (z.B. Türk 1997).

Bei der Klärung der Strategie-Frage hilft es auch nicht viel weiter, gegen „die“ organisationssoziologische Perspektive (die es nebenher ebenso wenig gibt wie „die“ Industriesoziologie) den gesellschaftstheoretischen Anspruch zu reklamieren. Die Anregungen, die eine handlungs- und strukturationstheoretische Organisationssoziologie (vgl. die Beiträge in Ortmann u.a. 1997) gibt, sind keineswegs mit Mikrosoziologie zu verwechseln. Sie wirft Fragen der Macht, der Akteure, der Institutionen und der Prozesse in all ihren Verwicklungen auf, und diesen Fragen müssen auch gesellschaftstheoretische Entwürfe analytischen Platz verschaffen, wenn sie nicht die Lücken durch schlichte Determinismen und Ableitungskonstruktionen füllen wollen.

## **2 Die Netzwerke**

Indem man nun schlicht die Netzwerke an die Stelle des Betriebes „als Strategie“ schiebt, ist angesichts der skizzierten Unklarheiten noch nicht viel gewonnen. In der Tat wird der Betrieb zu einer Option der Kapitalverwertung unter mehreren, aber nicht nur die Verteilung von Flexibilitäten und Rigiditäten im sozialen Raum steht zur Disposition. Auch die Verteilung zeitlicher Bindungen und Spielräume (Brose 1982; 1994), die Kontextgebundenheit und Einzigartigkeit versus die Verwertbarkeit von Wissen und anderen Ressourcen (Ortmann 2003), die Verfügbarkeit subjektiver Potenziale usw. verändern sich und werden umkämpft. Sinnvoller ist es, von der Frage der Unsicherheit auszugehen: Es geht darum, wer welche Art von Unsicherheit absorbiert und erzeugt, wer wem welche Unsicherheiten durchreicht und wie sie als Risiken zugerechnet werden. Und richtig spannend wird es dann, wenn es in Prozessen der Innovation oder auch der De- und Reregulierung um die Gestaltung und Veränderung der Spielregeln geht: Wenn Märkte und ihre Grenzen etabliert werden (Callon 1998), wenn die Grenzen öffentlicher Güter und Eigentumsrechte neu verhandelt werden (Osterloh/Weibel 2000; Holtgrewe/Werle 2001), wenn die Arbeitskraft und ihre Leistung gleichzeitig ökonomisiert und politisiert werden (Holtgrewe 2003).

Organisationssoziologisch informiert können wir dabei getrost ein Wechselwirkungsverhältnis zwischen der Bearbeitung und der Steigerung von Unsicherheit annehmen (z.B. Tacke/Wehresig 1992) – und dieses Wechselverhältnis lässt sich auch an die Marx'sche Sicht der grundlegenden Widersprüchlichkeit kapitalistischer Produktion anschließen. Diese Widersprüche aber erscheinen nunmehr wesentlich weniger dauerhaft „gelöst“ als im „Betrieb als Strategie“. Vielmehr werden sie komplexer: Konkurriert und gekämpft wird auch um Einfluss, um Timing, um Optionen und die Möglichkeiten, weitere Optionen zu erschließen oder sie der Konkurrenz zu verbauen.

In dieser Perspektive werden in der vernetzten, postfordistischen Welt die Netzwerke als sehr viel heterogener und sozial konstruiert/konstruierend zu konzipieren sein als das Legobild das vorsieht (z.B. Lutz/Sydow 2001; Tuomi 2002). Es mag Arenen geben, in denen sich quaderförmige Einheiten mit standardisierten Steckverbindungen vernetzen (z.B. Pfeiffer 2003), aber damit wären wir wieder bei der Frage der Fokussierung des Konzepts auf bestimmte Industrien. Hier gesellschaftstheoretisch mehr vorauszusetzen als wir schon wissen, führt in deterministische und funktionalistische Fehlschlüsse.

Aber: möglicherweise bietet ja in der Tat die Organisation einen geeigneten Ersatz, wenn die sozialen Orte der Prozessierung gesellschaftlicher Widersprüche gegenüber dem Betrieb an Örtlichkeit verlieren: Als Knoten im Netzwerk, als Inhaber von Eigentumsrechten, als Raum verdichteter Kontrollmöglichkeiten von Handlungen (Zimmer 2001: 356), als die „künstlichste, absichtlichste und konstruierteste Form“ von Handlungsstrukturen, die „eine lokale und kontingen-

te Ordnung“ produzieren (Friedberg 1995: 156 f.) – und sich selber als vernetzte und kontextuierte Akteure gleich mit.

Also: gespielt wird mit Legosteinen, Sand, Murmeln und Puppen, und ob mit alledem nach den Regeln von Monopoly, Mensch-ärgerst-du-nicht oder Poker gespielt wird, wer in welcher Rolle mitspielen darf und wer nicht, für diese Fragen muss sich eine organisations- wie gesellschaftstheoretisch geöffnete Industrie-soziologie interessieren.

## **Literatur**

- Bechtle, G. (1980): Betrieb als Strategie. Frankfurt.
- Bechtle, G.; Lutz, B. (1989): Die Unbestimmtheit post-tayloristischer Rationalisierungsstrategie und die ungewisse Zukunft industrieller Arbeit – Überlegungen zur Begründung eines Forschungsprogramms. In: Düll, K.; Lutz, B. (Hg.): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich. Frankfurt, New York, S. 9-91.
- Berger, U.; Offe, C. (1981): Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. Arbeitssoziologische Überlegungen zur Erklärung des Status von kaufmännischen Angestellten aus der Eigenschaft ihrer Arbeit als „Dienstleistungsarbeit“. In: Kocka, J. (Hg.): Angestellte im europäischen Vergleich. Göttingen, S. 39-58.
- Brose, H.-G. (1982): Die Vermittlung von sozialen und biographischen Zeitstrukturen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 24, S. 385-407.
- Brose, H.-G. (1994): Dimensionen einer reflexiven Ökonomie der Zeit. In: Beckenbach, N.; Treeck, W. van (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt, Sonderband 9. Göttingen, S. 209-226.
- Callon, M. (1998): Introduction: The Embeddedness of Economic Markets in Economics. In: Callon, M. (Hg.): The Laws of the Markets. Oxford/Malden Mass., S. 1-57.
- Friedberg, E. (1995): Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt, New York.
- Holtgrewe, U. (2003): Informatisierte Arbeit und flexible Organisationen: Unterwerfung, Distanzierung, Anerkennungskämpfe? In: Schönberger, K.; Springer, S. (Hg.): Technisierung und Subjektivierung – Zur Veränderung des Arbeitshandelns in der Wissensgesellschaft. Frankfurt, New York, S. 21-43.
- Holtgrewe, U.; Werle, R. (2001): De-Commodifying Software? Open Source Software Between Business Strategy and Social Movement. In: Science Studies, Vol. 14, No. 2, S. 43-65.
- Lutz, A.; Sydow, J. (2001): Content-Produktion in der Region – Zur Notwendigkeit und Schwierigkeit der politischen Förderung einer projektbasierten Dienstleistungsindustrie. In: Fischer, J.; Gensior, S. (Hg.): Sprungbrett Region? Analysen vernetzter Geschäftsbeziehungen. Berlin, S. 71-104.
- Lutz, B. 1984: Der kurze Traum von der immerwährenden Prosperität. Frankfurt, New York.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation. In: Management Science, Vol. 24, No. 9, S. 934-948.
- Ortmann, G. (2003): Organisation und Welterschließung. Wiesbaden.
- Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.) (1997): Theorien der Organisation. Opladen.
- Osterloh, M.; Weibel, A. (2000): Ressourcensteuerung in Netzwerken: Eine Tragödie der Allmende? In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Wiesbaden, S. 88-106.

- Pfeiffer, S. (2003): SAP R/3 & Co. Integrierte Betriebswirtschaftliche Systeme als stille Helferlein des Lego-Kapitalismus. In: *FifF-Kommunikation*, Jg. 9, H. 3, S. 9-13.
- Tuomi, I. (2002): *Networks of Innovation. Change and Meaning in the Age of the Internet*. Oxford.
- Türk, K. (1997): Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. In: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen, S. 124-176.
- Wehrsig, C.; Tacke, V. (1992): Funktionen und Folgen informatisierter Organisationen. In: Malsch, T.; Mill, U. (Hg.): *ArBYTE. Modernisierung der Industriesoziologie*. Berlin, S. 219-239.
- Zimmer, M. (2001): Wege rekursiver Regulation – Eine Aufgabe des strategischen Managements. In: Ortmann, G.; Sydow, J. (Hg.): *Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*. Wiesbaden, S. 377-418.





# „Call me Barney“

Hermann Kotthoff

## 1 Einleitung: Betriebliche Sozialordnung – revisited

Betriebliche Sozialordnung ist ein vielschichtiger Begriff. Manche denken dabei zuerst an betriebliche Sozialeinrichtungen, andere an Unternehmenskultur oder an informelle Beziehungen. Zudem hat „Ordnung“ einen antiquierten, altväterlich-strengen Touch. Das, was ich darunter verstehe, will ich zunächst über eine exemplarische Annäherung verdeutlichen.

Die englischen Industriesoziologen D. Knights und D. Collinson (1985) berichten von einem seltsamen Restrukturierungsfall. Ein mittelgroßer Maschinenbaubetrieb wurde vom bisherigen Eigentümer an einen amerikanischen multinationalen Konzern verkauft. Dieser leitete sogleich eine umfassende Restrukturierung ein, deren zentrale Elemente Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung waren. Unter anderem wurden Qualitätszirkel, Gruppenarbeit und ein neues Gruppenlohnsystem eingeführt. Die Arbeiter verdienten unter'm Strich deutlich mehr als vorher. Großer Wert wurde auf einen „menschlichen Umgangston“ und auf eine bessere Kommunikation mit den Arbeitern gelegt. Der Slogan hieß: wir sind klein genug für kurze Wege. Der neue US-Werksleiter stellte sich in Großformat auf der ersten Seite der Werkszeitung vor mit dem Angebot: „Call me Barney“. Die Restrukturierung wurde vom Management als großer Erfolg verkauft, da die Produktivitätssteigerung nach zwei Jahren 20 Prozent betrug. Aber hinter der Erfolgshetorik entdeckten die beiden Forscher einen hohen Grad an „mutual cynism and polarised distance between management and shop floor workers“ (ebd.: 211). Die Arbeiter quittierten „Call me Barney“ in schwarzer Farbe an der Fabrikwand mit: „Bullshit from Barney“. Die Manager stellten in privaten Gesprächen ein erschreckend geringes Interesse der Arbeiter am Fortkommen des Betriebes fest. Die Qualität der Kommunikation und des Teamworks hatten keinerlei Fortschritte gemacht. Die Arbeiter beurteilten die neue US-Werksleitung extrem negativ, negativer als den alten Familienbesitzer. Sie sagten: „Bei dem Alten wusstest du, wo du dran warst. Die Yankees sind ‚brutal honesty‘. Sie sind nice, wenn es ihnen passt.“ Die Manager hatten keine Erklärung dafür, dass ihre good will-Politik den gegenteiligen Effekt hatte. Die Forscher erklären den Widerspruch so: Die Arbeiter hielten die good will-Politik

für einen Trick (gimmick), um Produktivität und Flexibilität zu erhöhen, und nicht für ein genuines Interesse „*for workers as people*“. In ihren Augen war das Managementverhalten reiner Instrumentalismus. Nach drei Jahren gab der US-Konzern auf und verkaufte den Betrieb wieder. Das Management hatte keine Autorität bei den Arbeitern gefunden. Die wurde ihnen verweigert, weil die Arbeiter umgekehrt glaubten, beim Management keinen menschlichen Respekt gefunden zu haben.

In einer Fallstudie über die 80-jährige Geschichte der Schreibmaschinenfabrik Olympia zeigt Regina Buhr (1998) die große Bedeutung der sozialen Integrationsmechanismen „Olympia-Familie“ und „Olympia-Qualitätsarbeit“. Darin vereinigten sich Werte wie Fürsorge, Gemeinsamkeit, Treue und Zusammengehörigkeit. Die Arbeiter reden vom Werksleiter als „Vater“. Sein Geburtstag wird wie ein Familienfest gefeiert, und manche haben dabei „Tränen der Rührung“ in den Augen. „Die Identifikation mit der Olympia-Familie und dem Unternehmen ging so weit, dass Arbeiter und Arbeiterinnen z.T. unternehmerisches Denken übernahmen. Die Beschäftigten zeigten immer wieder, dass sie die Angelegenheiten des Unternehmens zu ihren ureigensten Anliegen machten“ (ebd.: 158). „Die gesamte Unternehmensgeschichte bezeugt den Prozess kontinuierlicher Entwicklung und Bejahung gemeinsamer Orientierungsinstanzen“ (ebd.: 177). Die Identifikation war aufs Engste verknüpft mit dem Produkt mechanische (versus elektrische) Schreibmaschine. Diese starke soziale und technische Konfiguration führte dazu, dass der Anschluss an die technische Entwicklung im Computerzeitalter verpasst wurde. Denn sie war der Hauptgrund für den Konkurs der Firma Ende der 1980er Jahre.

Die beiden so grundverschiedenen Fallstudien haben dasselbe Ende: den Exitus. Aber das bedürfte einer gesonderten Betrachtung. Hier kommt es darauf an, dass sie dasselbe Thema haben: die wechselseitige Bejahung von Management und Arbeitern. Das ist der Kern dessen, was nach meinem Verständnis betriebliche Sozialordnung ausmacht: die Bejahung bzw. Verweigerung der Bejahung der Autorität der Eigentümer/Manager durch die Beschäftigten (Legitimität) und die Bejahung bzw. Verweigerung der Bejahung der Beschäftigten als „menschliche Wesen“ durch die Manager (Identität). Obwohl auch immer Macht dabei im Spiel ist, geht es nicht allein darum, sondern um das Verhältnis der Akteure, innerhalb dessen ihr Machthandeln stattfindet. Es geht um die „Seele“ der Arbeiter und um den „Geist“ der Kontrolle. „Call me Barney“ ist ein Lockruf in eine andere Sozialordnung, ein Buhlen um Legitimität.

In der Vorbemerkung zu seinen religionssoziologischen Schriften schreibt Max Weber, dass die Erfindung einer bestimmten Form von betrieblicher Sozialordnung, nämlich die „formal freie Arbeit“, der ausschlaggebende Unterschied zwischen dem okzidentalen Kapitalismus und den Wirtschaftsformen aller anderen Kulturräume sei (Weber 1988a: 7). Formal frei heißt: durch ethische Normen nicht gebunden; eine Beziehung „ohne Ansehen der Person“. Obwohl Weber's Herrschaftstheorie vom Legitimitätsbegriff ausgeht, macht er keine Angaben,

wie formal freie Arbeit konkret funktionieren kann, ohne in reinen Instrumentalismus umzuschlagen. Er lässt uns auf der Frage nach lebhaften Formen der Legitimität betrieblicher Herrschaft und nach der Identität der Arbeiter sitzen.

Es ist sehr erstaunlich, dass diese Frage in ganz verschiedenen historischen Kontexten mit ganz ähnlichen Worten gestellt wird. Wenn die Sozialordnung den Akteuren zum Thema wird, dann scheint immer derselbe Nerv getroffen zu sein. Barrington Moore (1987) beschreibt in zwei fesselnden Fallstudien über den Bergbau und über die Eisenindustrie im Ruhrgebiet zwischen 1850 und 1920 wie die Arbeiter auf die Zumutungen der betrieblichen Herrschaft reagiert haben: die Bergleute mit Widerstand, die Hüttenarbeiter mit Untertänigkeit. Die Bergleute hatten aus ihrer vorindustriellen Tradition Formen gemeinwirtschaftlicher Solidarität in das Industriezeitalter hinübergerettet. Die Hüttenarbeiter hatten das nicht: sie „waren sozusagen eine historische Erfindung aus dem Nichts, ohne Bräuche, kollektive Erfahrungen oder Reminiszenzen“ (Moore 1987: 366). Moores Interpretation kulminiert in der Formulierung: „Das zentrale Anliegen lief auf die Akzeptierung der Arbeiter als anständige menschliche Wesen in einer humanen Sozialordnung hinaus“ (ebd.: 367).

Otto Neuloh fasst die Quintessenz seiner Studie über die Hüttenarbeiter am selben Ort – an der Ruhr – um 1950, also hundert Jahre später, mit ähnlichen identitätsgeladenen Worten zusammen: Es ging darum „den gemeinen Mann aus einem Untertan zum Mitarbeiter werden (zu) lassen“ (Neuloh 1960: 244). Noch einmal 35 Jahre später sagt eine Näherin in meiner Untersuchung über Interessenvertretung im Betrieb (Kotthoff 1994): „Die Arbeiter, die macht man so klein, die sind der letzte Dreck.“ Obwohl die Arbeiter sich 1950 und erst recht 1990 nicht dasselbe im Betrieb gefallen lassen mussten wie 1850, liegt der wunder Punkt doch immer an derselben Stelle. Es geht immer um das, was nach Max Weber der Kapitalismus nach seiner Eigenlogik aus dem Betrieb verbannen möchte: Das „Ansehen der Person“, das Interesse „for workers as people“. Das zentrale Anliegen der Arbeiter ist immer, dass sie – wörtlich genommen – *angesehen* werden möchten.

Alan Fox hat die These vertreten, dass der Betrieb seinen Legitimitätsbedarf nicht selbst produzieren kann, sondern aus der Gesellschaft bezieht. So habe der kapitalistische Betrieb lange Zeit aus den vorindustriellen Legitimitätsvorstellungen des paternalistischen Herr-Knecht-Verhältnisses gelebt. Die Krise der industriellen Beziehungen in England führt er darauf zurück, dass dieser Bestand aufgebraucht sei. Christoph Deutschmann, der in seiner Einführung in die Industriesoziologie einen tiefen Überblick über den Sozialordnungsdiskurs gibt, beschreibt, wie die Unternehmensberatungsindustrie mit ihren vielen Varianten von Unternehmenskulturkonzepten vergeblich versucht, die durch die Legitimationskrise entstandene Lücke zu schließen (Deutschmann 2002: 126 ff.).

Die betriebliche Sozialordnung war lange Zeit das beherrschende Thema der deutschen Industrie- und Betriebssoziologie, angefangen von G. Schmollers Arbeiten zum Großbetrieb, über die „Berliner Schule“ von G. Briefs und L. H.

Geck in den 1920er und 1930er Jahren, bis hin zu den Untersuchungen über die Montan-Mitbestimmung und über Betriebsklima in den 1950er und Anfang der 1960er Jahre. Mitte der 1960er Jahre erfolgte dann ein abrupter Bruch. Das Thema verschwand fasst vollständig von der Bildfläche (vgl. Briefs 1931; Burisch 1973; Lutz/Schmidt 1977). Erst 20 Jahre später, ab Mitte der 1980er Jahre, gab es vereinzelte Versuche einer Wiedererinnerung. Dazu zählt das Konzept der „betrieblichen Sozialverfassung“ von E. Hildebrandt und das von mir vorgeschlagene Konzept der „Betrieblichen Sozialordnung“, das ich im Kontext einer Untersuchung über die Montan-Mitbestimmung entwickelt hatte. Das war damals noch als Frage formuliert: „Kann die Industriesoziologie das Konzept Sozialordnung ignorieren?“ (Kotthoff 1985).

Die Bemühungen um eine Renaissance des Betriebs-Diskurses blieben nicht auf die begrifflich-konzeptionellen Ansätze beschränkt. Parallel dazu gab es in den 1990er Jahren eine ansehnliche Zahl von einschlägigen empirischen Arbeiten zu der Thematik. Das Sujet wurde zwar kein Mainstream der Disziplin, erfreute sich aber als ein Seitenzweig einiger Aufmerksamkeit.

Dieser Beitrag möchte – auch in der Absicht einer Selbstreflexion und Selbstkritik – die Frage stellen, welche Früchte dieser Seitenzweig inzwischen hervorgebracht hat (Teil 2) und wie diese eventuell durch weitere konzeptionelle Arbeit reifer gemacht werden können. Dies soll im Lichte der organisationswissenschaftlichen Theorie des aus der USA stammenden Neo-Institutionalismus geschehen (Teil 3), der auf den ersten Blick eine Nähe zu den beiden betriebssoziologischen Konzepten hat, in denen es ja um die Institutionalisierung von Macht geht. Ergeben sich daraus Anknüpfungspunkte und Anregungen für eine Fortentwicklung der Betriebskonzepte? Und welche Schlussfolgerungen ergeben sich für die Sozialordnungsforschung? (Teil 4)

## **2 Betriebliche Sozialordnung und Sozialverfassung in Theorie und Praxis**

### **2.1 Die Konzepte**

Wenn wir nach der Wirkung dieser Konzepte fragen, so kann ein Blick zurück nützlich sein. Woran lag es, dass die älteren betriebssoziologischen Konzepte nicht weiterverfolgt wurden, sondern in der Abstellkammer des Faches landeten? Der Hauptgrund war freilich Mitte der 1960er Jahre der fast komplette Schwenk der Disziplin zu Fragen einer marxistisch inspirierten Gesellschaftskritik. Aber ein anderer Grund hat ebenfalls eine Rolle gespielt: das wachsende Unbehagen an der bis zur lehrbuchartigen Formelhaftigkeit entwickelten (Über-)Systematisierung und Kanonisierung der Konzepte (vgl. Burisch 1973 über die 1930er Jahre und Lutz/Schmidt 1977 über die 1950er Jahre). Anfang der 1930er

Jahre geschah das unter dem Leitbegriff „Betrieb als soziales Gebilde“ in Anlehnung an die formale Beziehungssoziologie von Wieses, in den 1950er Jahren unter dem Leitbegriff „Betrieb als Sozialsystem“ in Anlehnung an die Organisationslehre. Die Konzepte wurden durch diese Kanonisierung stumpf. Festzuhalten ist, dass schon zwei Mal in Deutschland betriebssoziologische Konzepte an Über-Formalisierung und „Begriffsklopferei“ erstarbt sind. Es scheint, dass dies die konzept-typische Gefahr ist, auf deren Vermeidung also besonders zu achten wäre.

Ein nicht ganz einfaches Thema ist die soziologisch-theoretische Fundierung des Gegenstandes auch aus drei weiteren Gründen: Erstens, weil er sich auf etwas behavioristisch schwer Fassbares bezieht, nämlich auf die mysteriöse Kollektivperson „der Betrieb“, das leicht eine holistische oder gar „metaphysische“ Schlagseite bekommt. Dabei handelt es sich freilich um eine bekannte Gefahr besonders von Ansätzen, die am Durkheim'schen Theorieparadigma orientiert sind.

Zweitens ist „das Soziale“ im Betrieb im Unterschied zu den handfesten Produktions- und Arbeitsstrukturen eine weiche Kategorie, die leicht als schwammiger ideologischer Überbau abgetan wird, eine Sichtweise, die durch manche wirtschaftswissenschaftliche Definition von Unternehmenskultur verstärkt wird.

Und drittens kommt betriebliche Sozialordnung „eigentlich“ nicht ganz ohne den Begriff Gemeinschaft aus, der in Deutschland aber aus historischen Gründen lange diskreditiert war bzw. noch ist, aber auch von Autoren in anderen Ländern oft umgangen wird, weil er einen bereichsfremden (häuslich-privater Bereich) und einen zu emotionalen Zusammenhalt auszudrücken scheint. Wenn man freilich aktuelle Studien wie die von Arlie R. Hochschild (2002) liest über die Umwandlung der Firma in das Zuhause und des Zuhauses in eine durchorganisierte Arbeitswelt, dann verflüchtigt sich dieser Vorbehalt. Begriffe, die Gemeinschaft (im Englischen „moral community“) umgehen wollen, sind häufig nicht weniger emotional und „geistig“ aufgeladen. Der französische Industriesoziologe G. Friedmann nannte unseren Gegenstand eine „kollektive Wirklichkeit, in der der Arbeiter geistig integriert ist“, R. Bendix sprach vom Betrieb als „mystischer Person“, M. Burawoy spricht vom „internal state“ und R. Buhr von „innerer Beziehung“. Das ist nicht so weit entfernt von der Diktion der Klassiker, von der man sich entfernen wollte. Deren Lieblingsbegriff für unseren Gegenstand war in Deutschland „Gesinnung“ bzw. „Ethos“ und in den angelsächsischen Ländern „morale“. Wie umständlich auf diesem Gebiet die Begriffswahl ist, das belegt Otto Neuloh, der 1972 in dem von Gaugler herausgegebenen Handwörterbuch des Personalwesens den Artikel „Betriebsgemeinschaft“ mit den Worten einleitet, der Begriff sei zu streichen, weil er nicht „sachlich und nüchtern“ sei. Er meint: „Die beste Alternative bietet nach unserer Meinung die Bezeichnung Sozialordnung.“ Aber auch die verwendet er nicht oft, sondern ersetzt sie durch „Betriebsstil“.

### *Sozialverfassung*

Hildebrandt und Seltz sind bei einem Forschungsprojekt über die Einführung von informations-technischen Systemen (PPS-Systeme) in Maschinenbaubetrieben auf die Bedeutung von bestimmten Beziehungsphänomenen gestoßen, die sie in ihrer anschließenden Interpretation unter dem Begriff „*Sozialverfassung*“ systematisieren. Dabei beschränken sie sich auf das eine Modell von Sozialverfassung, das sie angetroffen haben – das Maschinenbaumodell. Aufschlussreiche Umschreibungen dafür sind „high-trust-organization“ (in Anlehnung an A. Fox) und „Facharbeiterkultur“. Die Autoren interpretieren dieses Muster von Sozialbeziehung als einen „Produktivitäts- und Sozialpakt“. Obwohl bei der Deskription des Musters auch kulturelle und institutionelle Deutungen mitschwingen, beziehen sich die Autoren in ihrer konzeptionellen Darstellung einseitig auf Theoriestränge des strategisch-rationalen Interessenhandelns, insbesondere auf das Konzept der Machtspiele von Crozier/Friedberg (vgl. Seltz/Hildebrandt 1985). Der Grund dafür, dass ich dieses Konzept im Unterschied zu anderen machtheoretischen Ansätzen hier als ein der „Sozialordnung“ ähnliches Konzept einbeziehe, liegt darin, dass Seltz/Hildebrandt einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen, d.h. den Betrieb als eine Einheit betrachten und Aussagen über ein Kollektiv („soziales Gebilde“) machen.

Das Konzept Sozialverfassung erhebt nicht den Anspruch, über das Maschinenbaumodell hinaus eine allgemeine Analytik von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen im Betrieb zu entwickeln. Der Effekt liegt in dem überzeugenden Nachweis, dass der Prozess der Einführung eines technischen Systems nicht ohne Kenntnis der sozialen Beziehungen verstanden werden kann. Weitergehende konzeptionelle Fragen, vor allem jene nach der Entstehung und nach der Verbreitung von betrieblichen Sozialverfassungen, werden nicht gestellt.

### *Sozialordnung*

Der Ausgangspunkt des Konzepts *Sozialordnung* war die Beobachtung, dass die vom Gesetz vorgeschriebene Institution Montanmitbestimmung in unterschiedlichen Betrieben derselben Branche (d.h. mit derselben Produktionsstruktur) ganz unterschiedliche Realisierungsformen angenommen hatte (Kotthoff 1985). Eine spätere Zuspitzung dieser Aussage war, dass es auch auf dem Boden einer taylorisierten Produktionsstruktur mehrere Ausprägungen der Institution Betriebsrat gab. Die entscheidende „Variable“ für die Ausprägung der Institution war die den Betrieb als eine soziale Einheit betreffende Tradition des Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnisses, die ich als Sozialordnung bezeichnete. Erst ab da begann ich, Betriebsverfassung (alles was mit dem Betriebsrat zu tun hat) und Sozialordnung methodisch klarer zu trennen. Der forschungspragmatische Ausgangspunkt war demnach die Diversität, die gezielte Suche nach Unterschieden („Typen“) und der Vergleich zwischen verschiedenen Typen. Deshalb wurden für qualitative Studien vergleichsweise hohe Fallzahlen einbezogen, um Diversität einfangen zu können. Die forschungsstrategische Zielrichtung war die Kritik

an den soziologisch verarmten tayloristischen Mainstream-Theorien. Die Betriebe stellten sich als sozial wesentlich reicher und bunter dar als es diese „grauen“ Ansätze suggerierten.

Die wesentlichen Annahmen und Leitsätze des Konzeptes sind (vgl. Kotthoff 1985; Kotthoff 1994; Kotthoff/Reindl 1991):

- (1) Der Betrieb wird ganzheitlich als ein sozial gemachtes Gebilde, als eine Institution verstanden, in der die Individuen ihr Denken und Handeln auf einen gemeinsamen Satz bewusster und vor-bewusster Deutungen, Interpretationen, Selbstverständlichkeiten beziehen. Diese Annahme sollte mit der Bezeichnung „Ordnung“ zum Ausdruck gebracht werden.
- (2) Von zentraler Bedeutung sind die Deutungen und Selbstverständlichkeiten, die sich auf die Einbeziehung der Arbeitnehmer als Subjekte in den Betrieb (soziale Integration) beziehen. Es geht um die soziale Ausgestaltung des „formal freien“ Arbeitsvertrags. Im Mittelpunkt stehen daher solche Deutungen, Werte, Selbstverständlichkeiten, Gewohnheiten, die mit Haltung und Verhalten der Arbeitnehmer gegenüber dem Unternehmer/Management (Legitimität unternehmerischer Herrschaft) und mit der Haltung und Verhalten des Unternehmers/Managements gegenüber den Arbeitnehmern (Identitätsdefinitionen) zu tun haben.
- (3) Die wechselseitigen Haltungen und das Verhalten werden auf drei Ebenen betrachtet: der gesamtbetrieblichen Ebene (Integration, Identifikation), der Ebene des Arbeitshandelns, also der Werkstatt und des Büros (u.a. Führungsverhalten, Gruppenbeziehungen), und auf der Ebene der Interessenorganisation einschließlich – falls vorhanden – der institutionalisierten Interessenvertretung Betriebsrat (Anerkennungsprozesse als Gegenstand von Politik im Betrieb).
- (4) Diese „Gegenstände“ sollen interaktionistisch-subjektivistisch untersucht werden, d.h. Subjekte sollen nicht durch „Substantive“ (objektivierte Strukturbegriffe) ersetzt werden. Es geht um den Prozess wechselseitiger Anerkennung, um das Machen von Kooperation, Konsens, Konflikt und Opportunismus.
- (5) Es wird ein phänomenologisches Verständnis von Analyse gefordert: a priori fest gefügte Annahmen sollen möglichst vermieden werden; Ausgangspunkt für die Analyse sind die Konzepte, die die Akteure selber verwenden.
- (6) Da der Ursprung des Sozialordnungskonzepts eng mit der Beobachtung von Diversität verbunden ist, liegt ein Akzent auf der Variabilität betrieblicher Sozialordnungen. Der Plural ist im Konzept eingebaut. Neben den Ursache-Wirkungszusammenhängen ist daher die Morphologie von „Ordnungen“ ein explizites Ziel.
- (7) Der institutionalistische Ansatz des Konzepts soll rational-strategische Macht- und Interessenansätze nicht ersetzen, sondern ergänzen. Da aller-



dings Rational-Choice-Ansätze in der neueren Industriesoziologie deutlich stärker repräsentiert sind, liegt die Überzeugungsabsicht des Sozialordnungskonzepts auf der institutionalistischen Seite.

- (8) Das Konzept versteht sich als eine Antwort auf die umfassendere und normative Frage nach der Qualität des Arbeitslebens. Auch wenn diese Position nicht immer explizit erwähnt wird, erschließt sie sich doch leicht aus der Betonung der Diversität. Der Vergleich der verschiedenen Sozialordnungen enthält implizit die Frage danach, welche Formen den Menschen mehr und welche weniger gut tun. Der Maßstab für die Beurteilung sind die Gütekriterien der betroffenen Arbeitnehmer selbst, die in der Analyse rekonstruiert werden müssen.

Wenn die Zielrichtung des Konzeptes in zwei knappen Sätzen wiedergegeben werden sollte, dann könnten es diese sein: „Herrschaft wird verstanden als die Praxis der Beziehungsarbeit von konkreten Personen, die sich kennen und wechselseitig um Anerkennung ringen“ (Kotthoff 1994: 24). Und: (Es geht um) „eine von Deutungen, Symbolen und Affekten nicht minder als von Interessen angeleitete interaktive und kommunikative Praxis von gegenseitig abhängigen konkreten Personen“ (ebd.).

Bei beiden Konzepten, Sozialverfassung und Sozialordnung, handelt es sich nicht um ausgefeilte Theorien, sondern um mehr oder weniger strukturierte programmatische Aussagen, die nach eigenem Verständnis den Hauptzweck hatten, sozialen Phänomenen im Betrieb (wieder) größere Aufmerksamkeit zu schenken. Sie sind theoretisch nur lose begründet. Das Konzept Sozialverfassung verortet sich im Kontext neuerer Machttheorien. Und das Konzept Sozialordnung macht eklektische Anleihen bei Weber's Herrschaftssoziologie, Durkheims Solidaritätsbegriff, Foxs Vertrauenskonzept, Simmels anerkennungstheoretischen Ansätzen und Blaus sowie Gouldners Reziprozitätstheorien. Eine offenkundige Schwäche beider Konzepte besteht darin, dass sie keine Aussagen über die Entstehungs- und Wandlungsbedingungen von Sozialordnungen und ebenfalls nicht über die Transfer- (Ausbreitungs-)Bedingungen machen. Obwohl betont wird, dass die Prozessbetrachtung und Transferkonstellationen wesentlich sind, sind diese Postulate nicht theoriehaltig geworden.

Die Formulierung dieser Konzepte liegt nun 15 bis 20 Jahre zurück. Welche Wirkung haben sie entfaltet? Das können und sollten am wenigsten die betroffenen Autoren selber beantworten. Es lässt sich aber feststellen, dass die Konzepte weder von ihnen selbst, noch von anderen Autoren weiter ausformuliert und präzisiert wurden. Sie haben einige Beachtung gefunden, aber vermutlich mehr als Erkennungsmarke für eine programmatische Strömung denn als Ausgangspunkt für eine systematische Theorieentwicklung. Es sind sporadische Ansätze geblieben, die eine konzeptionelle Richtung verstärkt haben, die in den 1990er Jahren eine bewusstere Hinwendung des Faches zu Fragen „des Sozialen“ forderte. In der Regel wurden sie als Verwandte der neueren macht-theoretischen Ansätze von Crozier/Friedberg und Ortmann wahrgenommen. Die Gemeinsamkeit mit

diesen besteht in dem Interesse an sozialen Phänomenen im Betrieb, an dem Verstehen von Kooperation und Konflikt. Doch die vorgeschlagenen Wege sind verschiedene. Was diese von jenen trennt, sagen bereits deutlich die Namen. Verfassung und Ordnung beziehen sich auf Prozesse der Regelmäßigkeit, Konsensbildung, Typisierung, und Vereinheitlichung. Macht interessiert dabei als bejahte, als institutionalisierte Macht.

Eine Gefahr solcher Verfassungs-, Ordnungs- bzw. Gebilde-Ansätze ist, dass sie es mit diesen Eigenschaften übertreiben. Dieser Holismus- (Ganzheitlichkeits-) Vorwurf besagt, dass der Bereich des Institutionalisierten, Konventionellen, Selbstverständlichen im Betrieb zu groß veranschlagt wird, dass Minderheiten wie Fremde, Zweifler und Abweichler möglicherweise übersehen werden. Darauf hat schon früh J. Bergmann (1991) zu Recht aufmerksam gemacht. Dieser Gefahr kann, so meine ich, ausgewichen werden durch den konsequent interaktionistischen Ansatz, der das Einheitliche weniger aus der Perspektive des Ergebnisses als aus jener der Hersteller in den Blick nimmt, die auch die Produktionsschwierigkeiten kennen.

Ein Hauptelement des Sozialordnungskonzepts, nämlich die Deutung von Herrschaft als ein Anerkennungsverhältnis, ist in die neuere industriesoziologische Anerkennungsforschung eingeflossen (Holtgrewe u.a. 2000; Kotthoff 2000). Dort liegt der thematische Schwerpunkt bisher mehr bei dem arbeits- bzw. professionssoziologischen Interesse hinsichtlich der Auswirkungen neuer Arbeitsformen – z.B. der Gruppenarbeit – auf Anerkennungsverhältnisse (Wertschätzung, Reputation) und bei überbetrieblichen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen (Voswinkel 2001).

Begrifflich-theoretische Konzepte sind Werkzeuge, deren beste Wirkung darin besteht, dass sie empirische Untersuchungen anleiten. Für einige meiner eigenen Forschungen hat das Konzept Sozialordnung diesen Werkzeugcharakter gehabt. So für eine Follow-up-Studie über die Wirksamkeit der Betriebsräte (Kotthoff 1994), für eine Kleinbetriebsstudie (Kotthoff/Reindl 1990), für eine Untersuchung über Führungskräfte (Kotthoff 1997) und für eine Studie über privatisierte Kleinbetriebe in Ostdeutschland und Tschechien (Kotthoff/Matthäi 1999). Auch einige andere Autoren haben damit gearbeitet, z.B. W. Schmidt (1996) in einer Untersuchung über ostdeutsche Betriebe. Unabhängig von der Frage nach der Rolle der Konzepte ist zu beobachten, dass in der Zeit seit ihrer Formulierung die Zahl der empirischen Arbeiten zum Forschungsgegenstand betriebliche Sozialordnung erfreulicherweise gegenüber den zwei Jahrzehnten zuvor deutlich zugenommen hat. Das ist nicht zuletzt der Transformationsforschung und der Forschung zur Genese und zur Implementation von Techniken zu verdanken. Der Empirie von betrieblicher Sozialordnung wende ich mich jetzt zu.

## 2.2 Empirische Studien: Ein Profil der Sozialordnungsforschung

Außer in einigen wenigen Kleinbetriebsuntersuchungen wurde die Sozialordnung nie zu einem Forschungsgegenstand um ihrer selbst willen. Die meisten Arbeiten haben andere Primär-Zugänge. Die Sozialordnung kommt in aller Regel durch die Hintertür. Typisch ist die Situation, dass bei der Erforschung eines anderen Themas, z.B. Rationalisierung oder Mitbestimmung, Sozialordnungsphänomene unverhofft in den Blick geraten und dann genauer hingeschaut wird, wie der eigentliche Gegenstand von der Sozialordnung tangiert ist. Es bietet sich sogar an, den Forschungsstand nach den verschiedenen „Einstiegsluken“ einzuteilen. Dazu möchte ich den Rahmen etwas weiter spannen, und nicht nur Arbeiten der letzten ca. 15 Jahre einbeziehen, sondern zumindest auch einige Arbeiten seit den 1950er Jahren, und auch nicht nur Arbeiten aus der deutschen, sondern auch einige aus der angelsächsischen Industriesoziologie. Die Absicht ist, ein kleines Profil der Sozialordnungsforschung herauszuarbeiten, das die Richtung der Fragestellungen, die Wirkungszusammenhänge und den Ertrag – die Stärken und Schwächen – verdeutlicht. Dabei ist keine Vollständigkeit angestrebt.

- a) Der Zusammenhang zwischen Sozialordnung und *gesellschaftlichen* Einflüssen. Die zentrale Frage ist hier die nach der Durchlässigkeit der Grenze zwischen Betrieb und Gesellschaft. Klassische und heute noch lesenswerte Studien dazu sind die von Bendix, Kocka und Hartmann. Bendix untersucht in „Work and Authority“ den Niederschlag von Herrschaftsideologien in der Managementliteratur der USA und die Menschenbilder dieser Literatur von den Arbeitern. Schwerpunkt ist die „große Wende“ der 1920er Jahre in den USA, als der Managementdiskurs den Schwenk vom „Knecht zum Mitarbeiter“ machte (Human Relations). Kocka beschreibt in einer Fallstudie über die Geschichte des Hauses Siemens, dass die Führungsleitbilder vom preußischen Militär und der Bürokratie in das Privatunternehmen transferiert und zu den konstitutiven Pfeilern der Sozialordnung wurden. Hartmann belegt für die frühe Bundesrepublik das Festhalten der Unternehmer an einem traditionellen und zugleich charismatischen Unternehmerbild und ihre Bindung an Werte, die in der deutschen Gesellschaft tief verankert sind, wie Treue, Führung (statt Leitung) und Gehorsam. Begriff und Rolle des „Managers“ (funktionales Rollenverständnis) lehnten sie ab.
- b) *Mitbestimmung*: In den 1950er Jahren war die Montan-Mitbestimmung (weniger der Betriebsrat) wohl der größte industriesoziologische Forschungsschwerpunkt. Aber nur wenige dieser Studien thematisierten die Sozialordnung. Zu ihnen gehört die Untersuchung von Neuloh über den „Betriebsstil“, in der die positiven Wirkungen der neuen Institution Montan-Mitbestimmung auf die Sozialordnung das zentrale Thema darstellen. Neulohs Arbeit ist auch deshalb heute noch interessant, weil er so explizit und systematisch wie kein anderer den Begriff Sozialordnung behandelt. Den Zugang über die Wirkungen der Mitbestimmung hat auch ein Teil

meiner eigenen Studien. In einer dieser Studien (Kotthoff 1994) wird nach den Bedingungen und Abläufen des Wandels gefragt. Die Betriebsratsstudie von Bosch (1997) behandelt einen anderen wichtigen Aspekt des Wirkungsverhältnisses zwischen Betriebsrat und Sozialordnung: die Veränderung des Funktions- und Rollenverständnisses des Personalmanagements.

- c) *Genese und Implementation von Techniken:* Über diesen Zugang beschäftigt sich eine große Zahl von Forschern u.a. auch mit dem Betriebsrat. Aber diejenigen, die Fragen der Legitimation und der Identitätsdefinition thematisieren sind seltener. Zu ihnen zählen die Studie von R. Buhr (1998) über den Zusammenhang zwischen der „Olympia-Familie“ und der Olympia-Schreibmaschine, sowie die Arbeit von Seltz/Hildebrandt (1985) über die Einführung von PPS-Systemen in Maschinenbaubetrieben, in deren Kontext ja das Konzept „Sozialverfassung“ entstanden ist.
- d) Die „*kleine Fabrik*“ wird schon in der Umgangssprache zu allererst über ihre Sozialordnungsmerkmale beschrieben und von der großen Fabrik unterschieden: „patriarchalisch“, „handwerklich“, „Team“ sind spontan benutzte Bezeichnungen dabei. Das hängt aber nicht damit zusammen, dass diese Welt allgemein so bekannt ist. Das Gegenteil ist der Fall. Gerade wegen der Fremdheit greift man zurück auf Begriffe aus anderen kleinen Welten. Weil die „Soziale Welt der kleinen Betriebe“ so weit außerhalb der industriesoziologischen Aufmerksamkeit stand, haben in den 1980er Jahren zwei Studien gerade dieses „andere Soziale“ ins Zentrum gestellt: die Arbeit von Hilbert/Sperling (1990) und unsere Kleinbetriebsstudie (Kotthoff/Reindl 1990).
- e) *Arbeiten in der New Economy:* Es gibt kaum einen Forschungsgegenstand der Industriesoziologie bei dem niemand vergisst, die Legitimitäts- und Identitätsaspekte gebührend mit zu berücksichtigen, wie die Arbeit und Arbeitsbedingungen in der New Economy. Selbst in der Wirtschaftspresse ist das ein Top-Thema. Das hat z.T. dieselben Gründe wie bei den Kleinbetrieben, und es sind ja auch ganz überwiegend Kleinbetriebe. Der andere Grund sind die emphatischen Auswüchse bei Leistungsbereitschaft und bei der betrieblichen Einbindung der Mitarbeiter, die neugierig machen. Obwohl also die Thematik sehr „in“ ist, gibt es dennoch nur wenige systematische soziologische Untersuchungen dazu. Eine bekannte Ausnahme ist die Studie von Hochschild über die Umkehrung von Arbeitswelt und privater Welt. Auch Boes/Baukrowitz (2002), die schwerpunktmäßig die Rolle der formalen Interessenvertretung durch den Betriebsrat in diesen Betrieben untersuchen, geben darüber hinaus Einblicke in die Sozialordnung, insbesondere bei den Gründerbetrieben (Start-ups). Das Gleiche gilt auch für die Untersuchung von Trautwein-Kalms (1995).
- f) *Länder- und Systemvergleich:* Ein fruchtbarer Zugang zur Realität betrieblicher Sozialordnung ist der mit dem fremden Blick auf Betriebe in anderen Ländern oder in anderen Wirtschaftssystemen. So hat vor allem der Blick

auf Japan den Sozialordnungs- („Unternehmenskultur“-)Diskurs beflügelt. Hier ist vor allem auf das prägnante Sozialordnungsprofil „Der Betriebs-Clan“ von Deutschmann (1987) und auf die Arbeit von Bergmann (1990) über die Rolle der japanischen Betriebsgewerkschaften hinzuweisen. Nach der deutschen Wiedervereinigung war das Interesse daran groß, wie die Arbeits- und Sozialbeziehungen in den DDR-Kombinaten gestaltet waren, aber auch das Interesse daran, welche betrieblichen Sozialformen sich in den neuen privatisierten Betrieben herausbilden. Einschlägige Arbeiten sind u.a. die von Rottenburg über vertragliche und nicht vertragliche Beziehungen (1991), von Senghaas-Knobloch über die „Notgemeinschaft“ (1992) und die von Schmidt (1996), die den Begriff „Sozialordnung“ auch im Titel trägt und in ihrem zentralen Teil „Vom Werktätigen zum Arbeitnehmer“ eingehend die Identitätsdefinition analysiert. Dieselbe Thematik verfolgen auch wir (Kotthoff/Matthäi 1999) in unserem ostdeutschen-tschechischen Vergleich, allerdings ergänzt durch den Teil, der die Überschrift trägt „Vom Leitungskader zum Unternehmer“, wo es um die Identitätsdefinition und das Selbstbild als Unternehmer geht.

- g) „*Gemachte*“ Sozialordnung: ein Einzelfall und somit eine Ausnahme in dem hier entworfenen Spektrum der Zugänge zur Sozialordnung ist die ethnologische Studie von Wittel (1996). Ihr Thema ist das Schicksal des Versuchs einer Unternehmensleitung, die „Unternehmenskultur“ strategisch-rational zu „machen“, d.h. Identifikation mit der Firma bewusst und direkt zu steuern. Der Versuch wird abgeblockt durch die gewachsene „Belegschaftskultur“.
- h) Ursachen für *Widerstand* und Gegenmachtkultur: Es ist aufschlussreich, dass keine einzige der erwähnten deutschen Untersuchungen zur betrieblichen Sozialordnung den Zugang über das Thema betrieblicher Widerstand, Konflikt, Streik usw. gefunden hat. Das bedeutet natürlich nicht, dass dort Konflikte nicht vorkommen oder nicht analysiert werden. Es bedeutet aber, dass dieses Thema zumindest nicht so auf den Nägeln brennt, dass es der Grund oder Anlass für die Forschung ist. Wenn wir unseren Horizont auf die angelsächsischen Länder ausweiten, so ist es dort genau umgekehrt. Widerstand ist dort der bevorzugte, ja in manchen Perioden sogar der einzige Zugang. Die englische und die US-amerikanische Industriesoziologie hat über diesen Zugang eine stattliche Anzahl von vorzüglichen Studien zur betrieblichen Sozialordnung hervorgebracht. Einige davon sind klassische Studien geworden, die auch hierzulande emphatisch rezipiert wurden und auch heute noch zum Kanon der empfohlenen Literatur zählen. Aber sie wurden hier nie nachgeahmt. Es gibt z.B. kein deutsches Pendant zu Gouldners „Wildcat strike“ oder zu Moores „Ungerechtigkeit. Die sozialen Ursachen von Unterordnung und Widerstand“. Gewiss gibt es auch deutsche Streikuntersuchungen. Aber sie behandeln die überbetriebliche Ebene. Gewiss gibt es auch hier betriebliche Konfliktstudien. Aber sie stellen nicht

den Gegenstand betriebliche Sozialordnung in die Mitte. Und neuerdings gibt es eine Studie, die bei der Analyse des Streiks zum Erhalt der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall den interaktionistischen Sozialordnungsansatz verfolgt (Voswinkel 2002).

- i) Das Faszinierende an Gouldners „Wildcat strike“-Studie ist, dass er uns am Ende ex negativo ein komplettes Bild der alten Sozialordnung liefern kann, deren Verletzung den Streik auslöste. Die Sozialordnung wird hier aus der Physiologie des Phantomschmerzes gezeigt. Es hat eine Amputation stattgefunden durch einen neuen unsensiblen Eigentümer. Die Liste der amputierten Glieder der Sozialordnung hat auch in Deutschland Gültigkeit bis heute, z.B., dass man beim ersten Fehler eine zweite Chance hat; dass Vorgesetzte ihre Grenzen nicht überschreiten; dass die Firma Rücksicht nimmt auf familiäre und lebensweltliche Verpflichtungen.
- j) Moores beispielhafte Studie über betriebliche Sozialordnungen im Ruhrgebiet zwischen 1850 und 1920 wurde bereits eingangs zitiert. Bei diesen angelsächsischen Studien fällt auf den ersten Blick das dezidiert *theoretische* Engagement auf: Sinn und Zweck der Studien ist es, die Ursachen für die *Entstehung* der konfliktgeprägten Sozialordnung zu finden; deren Wirkung auf andere Bereiche, die in den deutschen Studien im Mittelpunkt stehen, interessieren weniger. Die angelsächsischen Forscher machen die betriebliche Sozialordnung verantwortlich für die gravierendsten Störungen in der Gesellschaft.
- k) Eine weitere Arbeit auf diesem Feld ist die von Nichols/Beynon „Living with capitalism“ (1977). Die Autoren untersuchen, wie shop stewards durch manipulative Managementstrategien „eingebunden“ werden und welche Folgen das für die betriebliche Sozialordnung hat. Die Arbeiter reagieren darauf, indem sie sich innerlich noch mehr dem Betrieb entziehen. Die Kernaussage ist: sie halten nur ihre eigene Arbeit für real und wichtig, und die der Manager für Null und nichtig. Sie absentieren sich mental vom Betrieb. Eine weitere Studie mit dieser Thematik ist die von Knights/Collinson, in der „Barney“ auftrat.
- l) Die angelsächsischen Studien bestechen durch ihre dichten Beschreibungen und ihre theoriebewusste Interpretation. Aber sie sind alle aus der Vor-Thatcher-Zeit. Die Frage drängt sich geradezu auf, in welcher Weise die fundamentalen Veränderungen im Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis auf der allgemein-gesellschaftlichen Ebene in England die betriebliche Sozialordnung verändert haben. Empirische Studien dazu sind mir nicht bekannt.

Als Resümee dieser Betrachtung können wir feststellen, dass der Betrieb als Gegenstand der Forschung in Deutschland seit Ende der 1980er Jahre nach einer mehr als 20-jährigen Pause wieder entdeckt wurde. In zahlreichen Studien wurden wertvolle Ergebnisse zutage gefördert. Das Feld ist keineswegs unbeackert.

Jedoch gibt es wenig vernetzte und koordinierte Arbeit auf ihm. Es ist eher ein Gegenstand für „Einzelkämpfer“. Kurz: das Forschungsgebiet ist wenig „institutionalisiert“. Aber ist das überhaupt wünschenswert?

### 2.3 Theoretische Reichweite von Sozialordnungs-Studien

Die Forschungen zur betrieblichen Sozialordnung sind ein klassisches Feld für „*dichte Beschreibungen*“. Die komplexe Ganzheitlichkeit des Gegenstandes, die große Bedeutung von personalem Handeln, die vielfältigen Wirkungs- und Rückwirkungsbezüge stellen als erste methodologische Anforderung diejenige nach einer umfassenden und einfühlsamen Beschreibung. Die Einschätzung einer Arbeit als Beschreibung ist bei diesem Gegenstand keinesfalls ein Mangel. Der Hauptgrund dafür ist, dass der thematische Rahmen so weit gewählt ist, die Zahl der Akteure darin so groß ist, die Beziehungen zwischen diesen Akteuren so spannungsreich sind, dass sich innerhalb dieses Rahmens ständig Fragen nach Ursache und Wirkung – nach Wechselwirkung – stellen. Der Stoff inszeniert seine eigene Dramatik.

Die Mehrzahl der Arbeiten sind Einzelfallstudien. Einige sind Diversity-Studien, die eine breitere Anzahl von Fällen untersuchen und damit eine Morphologie des Feldes anstreben. Aber auch für sie ist die dichte Beschreibung prägend. Hier ergeben sich aber erweiterte theoriendynamische Möglichkeiten, sowohl durch den Vergleich der Typen untereinander als vor allem durch die Beziehung der Typen mit einem anderen („externen“) Phänomen, z.B. der Vertretungswirksamkeit des Betriebsrats. Die Typen erhalten dann den Status von Variablen, die mit dem anderen Phänomen korrelieren. Dann kann man Aussagen der Art machen: Der Sozialordnungstyp „Bürgergesellschaft“ korreliert stärker mit der Variable „vertretungswirksamer Betriebsrat“ als der Typ „Dorfpatriarchat“. Für eine solche Forschungsstrategie muss der qualitative Forscher nur bereit sein, sich der quantitativen Logik zu öffnen.

Ein Teil der Studien ist überwiegend deskriptiv. Doch die meisten haben einen theoretischen Anspruch. Sie fragen nach den Ursachen und Gründen für die *Entstehung, den Wandel oder den Untergang* bestimmter Formen der Sozialordnung. Beispiele dafür sind die Studie von Knights/Collinson und Burawoys viel beachtete Studie über „Manufacturing Consent“. Das Gemeinsame dieser Arbeiten besteht darin, dass sie den Fragen nach Generatoren, Dynamiken und Mechanismen der Entstehung, und gerade auch solchen, die im Verborgenen liegen, nachgehen.

Eine andere Form der Theoriendynamik ist die Frage nach der *Ausbreitung*, dem Transfer einer Sozialordnung, die einmal irgendwo entstanden ist. Wie wird aus einem Prototyp eine Serie? Wie wird ein Modell zu einem „herrschenden“ Modell? Diese Fragerichtung verfolgen die Studien, die den Zusammenhang der betrieblichen Sozialordnung mit gesellschaftlichen Einflüssen (Werten, Regeln, Leitbildern) untersuchen. Aber hier muss man zwei Arten unterscheiden. Die

meisten dieser Untersuchungen beschränken sich darauf, eine Entsprechung/Parallelität der Inhalte von Konventionen, Bildern, Regeln im Betrieb und außerhalb des Betriebs festzustellen. Sie zeigen aber nicht auf einer nächsten Ebene, wie diese Inhalte im Betrieb Fuß gefasst haben, wie aus „Ideen“ in der Gesellschaft „Fakten“ im Betrieb wurden. Um diese letztgenannte Frageebene ist meine Follow-up-Studie über die Betriebsräte bemüht.

Die beiden Theorietypen Entstehung und Ausbreitung werde ich jeweils an Beispielen etwas näher analysieren.

### *Entstehen und Vergehen*

Das große Thema der angelsächsischen Sozialordnungs-Studien ist die Beschreibung und Erklärung der instrumentalistischen Sozialordnung (die „them-and-us“-Mentalität im Betrieb), die zumindest für England in den 1970er Jahren als landestypisch galt. Der Fragetyp „Ausbreitung“ stellte sich daher gar nicht. Jeder sah oder ging davon aus, dass es die „englische Krankheit“ wirklich gibt.

Knights und Collinson gehen in der Einzelfallstudie, in der Barney um seine Anerkennung als Boss buhlt, der Frage nach, was die instrumentalistische Sozialordnung am Leben erhält. Sie fragen nicht, wie ist sie entstanden, sondern: Warum geht sie nicht weg? Was sind die Gründe für ihre Unausrottbarkeit? Die Theoriedynamik ist dabei aber ganz ähnlich wie bei der Frage nach der Entstehung.

Die Antwort der Autoren lautet: Der Grund für die instrumentalistische Sozialordnung ist eine misslungene Identitätsbildung bei den Arbeitern (und in abgewandelter Form auch bei den Managern), nämlich ein Teufelskreis von Fremd- und Selbst-Degradierung. Es ist ein Zustand der „preoccupation with identity“. Beide Seiten sind bei allem, was sie tun, vorrangig damit beschäftigt, ihre Identität zu schützen. Die Arbeiter sagen, sie haben mit der Arbeit und dem Betrieb innerlich nichts zu tun. Sie verhalten sich so, als wäre ihre Person gar nicht präsent im Betrieb. Die Manager verhalten sich ähnlich. Das Letzte, was sie möchten, ist: irgendetwas mit den Arbeitern zu tun haben. Sie meiden jeden „echten“ Kontakt, jede normal-menschliche Berührung. Jede Seite empfindet die Begegnung mit der anderen als eine Identitätsverletzung. Schutz der Identität davor ist die „unmittelbar existentiell wichtige“ Beschäftigung von Arbeitern und Managern. Die eigentliche Erklärungsrichtung von Knights und Collinson ist aber, die tatkräftige Mitarbeit der Arbeiter an ihrer eigenen Degradierung aufzuzeigen. Die Fixpunkte ihrer Haltung und ihres Verhaltens sind die Überhöhung und Separierung ihrer Leistung: nur die Arbeit der Arbeiter ist Arbeit, Verherrlichung von Körperlichkeit, Negierung irgendeines Wertes des Managements. Sie steigern sich in eine illusionäre Unabhängigkeit vom Management. Sie setzen sich selber „ins Aus“ und machen sich selber zu dem, wofür sie vom Management gehalten werden: zur Ware Arbeitskraft. Das Leugnen der *Interdependenz* ist die tiefste Erklärung für die Misere. Durch die „aggressive Leugnung ihrer Abhän-



gigkeit“ (ebd.: 41) vom Management bzw. dieser von ihren Untergebenen unterminiere jede Seite das kreative Potenzial von Interdependenz. Die Kernfrage von Knights und Collinson ist eine typisch institutionalistische: Wozu machen die Manager die Arbeiter und wozu machen die Arbeiter sich selber? Herrschaftssoziologie ist Identitätssoziologie. Die Autoren zeigen gleichfalls auf, in welch krassen Formen die Arbeiter den Managern Legitimität verweigern.

Aus ihrer institutionalistischen Sicht interpretieren sie Burawoys „Manufacturing Consent“ anders als dieser selbst, und zwar um 180 Grad anders. Burawoy beschreibt, wie die Arbeiter die Eintönigkeit taylorisierter Arbeit dadurch bekämpfen, dass sie einen kollegialen Wettkampf daraus machen, wer als erster fertig ist (das Spiel des „making out“). So motivieren sie sich selbst zur Leistung. Burawoy selbst interpretiert das rational-machttheoretisch als Konsens, Knights und Collinson (1985) jedoch als Widerstand gegen die Managementkontrolle. Das making-out-Spiel habe die Wirkung der Separierung von und Verneinung des Managements und sei eine Leugnung der Interdependenz. Dies ist ein gutes Beispiel dafür, wie dieselbe empirische Beobachtung unter einem anderen theoretischen Blick zum entgegengesetzten Ergebnis führt. In meinen Augen ist die institutionalistische Interpretation von Knights und Collinson überzeugender. Burawoy hat in der Tat Fragen der Reziprozität, Interdependenz und wechselseitigen Anerkennung wenig beachtet. Er schreibt nicht über Herrschaft im Betrieb, sondern über Alltag auf dem shop floor, das allerdings in einer sehr gelungenen „dichten Beschreibung“.

In der Einzelfallstudie „Wildcat strike“ beschreibt Gouldner den Untergang einer betrieblichen Sozialordnung, und wie die Arbeiter darauf reagieren: mit heftigem Streik. Das Bemerkenswerte daran ist, dass die Eigenschaften der sehr integrativen Sozialordnung erst im Brennglas des großen Konflikts sichtbar gemacht werden. Gouldner interpretiert den Fall durchgehend im Rahmen des institutionalistischen Paradigmas, als eine Frage wechselseitiger Anerkennung, was bei einem Forscher, der zu den prominentesten Autoren über „Reziprozität“ zählt, sicher nicht verwunderlich ist.

Ein weiteres Beispiel für die Theoriedynamik „Entstehen und Vergehen“ ist Neulohs Einzelfallstudie „Der neue Betriebsstil“. Jedoch ist dies ein kurioser Fall. Denn Neuloh präsentiert uns die falsche Ursache, hat aber die richtige in der Tasche. Als Ursache für die Veränderung der Sozialordnung (der „neue“ Betriebsstil) präsentiert er die Montanmitbestimmung. Aber nebenbei werden uns an vielen Stellen der Studie neue Arbeiter vorgestellt, die unmöglich von der erst 4-5 Jahre existierenden Mitbestimmung so verändert worden sein können. Neuloh hatte offensichtlich ein gutes Gespür für das, was man verkürzt als „Zeitgeist“ bezeichnen kann. Das verleiht der Studie im Rückblick einen besonderen Wert. Mitte der 1950er Jahre, in derselben Zeit als die meisten Industrie-soziologen, die über Arbeiter und Arbeiterbewusstsein forschten, die Bedeutung der Körperlichkeit der Arbeit und die kollektive Orientierung hervorheben und dem um Individualität, Bildung und Karriere zentrierten Angestelltenbewusst-

sein gegenüberstellten, enthält Neulohs Buch zahlreiche verstreute und unsystematische Beobachtungen, die uns die damaligen Hüttenarbeiter von der Ruhr wie Fast-Angestellte erscheinen lassen. Der Autor spricht von „Individualismus“ der Arbeiter, von dem Wunsch nach „Eigenverantwortung“, ja sogar nach „Selbstentfaltung“ (ebd.: 17 ff.). Diese Arbeiter wollen „sich genauso frei fühlen können wie die Vorgesetzten und die Werksleitung“ (ebd.: 20). Und in den Interviews gibt es zahlreiche Aussagen der Arbeiter über Aufstiegsmöglichkeiten, über Mitwirkung bei der Arbeit, über das Vorschlagswesen. Neuloh bemerkt einen wachsenden Wunsch nach dem „zweiten Bildungsweg“, „Abendgymnasium“, „Volkshochschule“, und „Studienhilfen“ (ebd.: 18). Er zitiert einen 69-jährigen Konvertermann mit den Worten: „Die Welt schreitet voran. Heute hört der Mensch auf den Menschen.“ Man bekommt hier stellenweise den Eindruck: Es liegt was in der Luft!

Wie sonst vielleicht nur noch Schelsky nimmt Neuloh die Tendenzen zur Individualisierung, „Nivellierung“ (sich *so* frei fühlen *wie* der Werksleiter), und Verbürgerlichung wahr, die dann tatsächlich später das gesellschaftliche Bewusstsein, vor allem hinsichtlich Autorität, Klassenspaltung, Bildung und Partizipation grundlegend verändert haben. Das alles kann Neuloh nicht „klipp und klar“ belegen. Er schreibt in einer Weise, die man Studenten heute nicht empfehlen wird: „Wir haben erfahren, dass auf Seiten der Unternehmer zu einer solchen Anerkennung [der Arbeiter, H.K.] weitgehende Bereitschaft besteht, der Wille, die Beziehungen mit den Arbeitern neu zu ordnen und dem Humanprinzip auch im Interesse der Produktivität Geltung zu verschaffen“ (ebd.: 19). Mehr empirischen Beleg dafür gibt es nicht.

Neuloh ist ein früherer Zeuge der enormen Liberalisierung in der frühen Phase der Bundesrepublik (die mit dem gängigen Bild über die „Adenauerzeit“ gar nicht zusammenpassen will). Diese freiere „Luft“ hat damals gewiss größten Einfluss auf einen Wandel der betrieblichen Sozialordnung in vielen deutschen Betrieben gehabt. Das Bemerkenswerte ist, dass das Thema des Autors die Montan-Mitbestimmung ist, nicht die Liberalisierung nach dem Krieg. Er schreibt daher all die positiven Veränderungen der Montan-Mitbestimmung zu. Das ist bei allen Verdiensten der Mitbestimmung sicher ein Irrtum, zumindest eine Überhöhung, sonst hätte es zeitgleich nicht dieselben oder ähnliche Veränderungen der Sozialordnung bei Siemens oder Mercedes geben können. Aber der Irrtum ist in diesem Fall mehr wert als die Wahrheit: Der Autor schreibt über Mitbestimmung in Dortmund, und wir erfahren nebenbei etwas über München, Stuttgart und ganz Westdeutschland, nämlich über die Entstehung einer betrieblichen Sozialordnung, die man später „das Rheinische Modell“ nannte.

Ein weiteres Beispiel für die Theoriedynamik „Entstehung und Vergehen“ sind unsere beiden Kleinbetriebsstudien (Kotthoff/Reindl 1990, Kotthoff/Matthäi 1999). Dort werden jeweils mehrere Typen von betrieblicher Sozialordnung herausgearbeitet. Durch quantitative Analyse hat sich dabei herausgestellt, dass die „integrative („gemeinschaftliche“) Typenvariante in einem engen Zusammen-

hang steht mit der Stellung des Eigentümers in der Genealogie der Eigentümerfamilie. Am häufigsten kamen die integrative Sozialordnung vor beim Gründer selbst, danach bei den Gründersöhnen, und am wenigsten bei den Enkeln, Schwiegersöhnen oder sonstigen Verwandten. Es scheint so, dass der Betrieb als biographische Projektion eine sehr große Rolle für die Sozialordnung spielt. Es gibt zwei Möglichkeiten diese Beobachtung zu interpretieren. Die nächstliegende ist die, dass die Generationenfolge etwas aussagt über die soziale Nähe des Eigentümers zu „seinen“ Arbeitern. Der Gründer ist oft selber aus der Arbeiterschaft hervorgegangen und mit dem Grad der verwandtschaftlichen Ferne von ihm verfliegt dieses Legitimitäts-Kapital. Ich finde aber die andere Interpretation stichhaltiger, die besagt, wie stark der eigene Lebensentwurf mit dem Betrieb als Projekt zusammenhängt, d.h. wie viel Fülle an eigenem Leben und Lebenserwartung der Eigentümer in den Betrieb steckt bzw. umgekehrt: welche Bedeutung der Betrieb für das eigene Leben einnimmt. Betrieb hat dabei vor allem die Bedeutung von Sesshaftigkeit, von Treue gegenüber dem Ort und den Menschen dort. Diese Verbindung von *Kapital mit Bodenhaftung* erzeugt in Kleinbetrieben Legitimität und Identität. Die Legitimität des Chefs drückt sich aus in „Glaubenssätzen“ wie diesem: „Der Chef kommt morgens als Erster und geht abends als Letzter. Und er hat bisher immer dafür gesorgt, dass wir genügend Arbeit haben. Ein Unmensch ist er nicht.“ Und die Identitätsdefinition der Arbeiter drückt sich z.B. in dieser Aussage eines Eigentümers aus: „Ich halte nicht viel von diesen wissenschaftlichen Betriebsmethoden. Hier muss nicht hinter jedem Arbeiter ein Kontrolleur stehen. Wir kennen uns alle, und jeder gibt sein Bestes.“ Das Kapital ist hier nicht Spekulanten-Kapital, es ist nicht ganz frei. Es ist zweckgebunden. Es ist dem Eigentümer „lebenswichtig“, damit ein „ordentliches Produkt“ zu produzieren und – soweit es in seiner Hand liegt – für sichere Arbeitsplätze zu sorgen.

In unserer Studie über die ostdeutschen privatisierten Kleinbetriebe korrelieren wir den Unternehmertyp (MBO, Westdeutscher, ostdeutscher Re-Privatisierer) mit den Sozialordnungstypen. Das Ergebnis ist fast identisch mit dem aus der westdeutschen Kleinbetriebsstudie: Eine integrative Sozialordnung kommt am häufigsten vor bei den Re-Privatisierern. Deren Väter waren bis Anfang der 1970er Jahre die Eigentümerunternehmer. Die Söhne hatten auf Anhieb nach der Wende „Autorität“ bei den Arbeitern. Die MBO's (alte Leitungskader) besaßen die geringste Autorität.

Die Quintessenz aus diesen Ergebnissen ist: In Klein- und Mittelbetrieben ist sozialverpflichtetes Eigentum ein Legitimationsgenerator für unternehmerische Herrschaft und zugleich ein Identitätsgenerator für Arbeitnehmer als „Mitarbeiter“. Daneben gibt es andere Generatoren, die sich damit verbinden können, z.B. soziale Nähe in Professionen und Regionen, Erfolg und Tradition.

Ähnliches haben wir auch bei den Führungskräften im Großbetrieb beobachtet (Kotthoff 1997). Die Legitimität des Top-Managements ist solange nicht infrage gestellt, wie es von den Führungskräften als sozial konstruktiv erlebt wird, das

heißt vor allem, solange es sich um einen Zusammenhalt des Unternehmens bemüht und die Führungskräfte als Mitarbeiter, auf die es ankommt, behandelt. Die Zerstörung des Leitbilds „Führungs-Mannschaft“ ist der Anfang vom Ende der Loyalität.

Dies sind Beobachtungen mit weitreichenden Konsequenzen. Christoph Deutschmann schließt betriebliche Quellen der Legitimation betrieblicher Herrschaft in demokratischen Gesellschaften mit starken Gewerkschaften aus. Legitimation sei nur noch von den Institutionen Berufsausbildung, Betriebsverfassung (Betriebsrat) und Soziale Sicherheit zu erwarten (Deutschmann 2002: 139). Unsere Untersuchungen lassen aber zusätzlich auch die Möglichkeit erkennen, dass Legitimität immer wieder aufs Neue aufgebaut werden kann durch Reziprozität in der Primärbeziehung zwischen Unternehmer und Arbeitnehmern. Die Ankerpunkte sind sozial konstruktives Kapital (Stärkung der Kommune/Standort) und Beschäftigte als Mit-Arbeiter.

### *Der Einzelfall eine Fallgrube?*

Die Mehrzahl der Sozialordnungsstudien sind, wie ich aufgezeigt habe, materialreiche ethnographische Einzelfallstudien. Ihr Blick ist gerichtet auf das Lokale und Parochiale. Wie gelangt man aber vom Einzelfall zum Allgemeinen? Was macht den Einzelfall exemplarisch bzw. typisch? Wie ist die lokale Ebene mit der gesellschaftlichen verbunden? Es ist nicht nur so, dass die Autoren dieser Studien darauf keine schlüssige Antwort haben. Nein, die meisten geben sich nicht einmal die Mühe, nach einer Antwort zu suchen. Schon die Frage lässt sie kalt. Sie erwägen und begründen nicht die Auswahl ihres Einzelfalles. Sie konstruieren keine Brücken, entwerfen keine Strategien, wie man von ihrem Einzelfall zu allgemeineren Aussagen kommt. Das Problem wird methodologisch nicht reflektiert. Es wird ignoriert. Es wird nicht die Frage gestellt, wie eine bestimmte Sozialordnung branchentypisch wird, oder gar landestypisch.

Was kann der Grund dafür sein, dass intelligente Forscher eine methodologische Grundregel, nämlich die nach Verallgemeinerungsfähigkeit der Ergebnisse, so lustvoll missachten?

Ich vermute, die Antwort ist darin zu suchen, dass die Autoren die Verallgemeinerung bereits mitbringen, bevor sie anfangen zu forschen. Sie haben eine gemeinsame implizite Mega-Theorie, die alle Fragen nach dem Allgemeinen für sie erklärt. Das ist die Klassen- und Entfremdungstheorie marxistischer Provenienz, auf deren Grundlage die meisten Autoren von der universellen Wirksamkeit kapitalistischer Produktionsgesetzmäßigkeiten und darauf aufbauender Produktionsverhältnisse ausgehen, die in jedem Einzelbetrieb in gleicher oder ähnlicher Weise zum Vorschein kommt. Eine andere Ausdrucksweise für dieselbe Denkfigur ist die Flucht in den Begriff „Struktur“ in der Version von „Struktur kapitalistischer Produktion“.

Der Stoff, um den es geht, ist die soziale Frage des 19. Jahrhunderts: die Entwürdigung, Entfremdung, Dequalifizierung und Unterdrückung der Arbeiter durch das Fabrikssystem bzw. die Anstrengungen, die Wirkungen dieses Systems abzumildern. Die paradigmatische Tatsache ist, dass die Arbeiter, die in der Gesellschaft freie Bürger sind, in der Fabrik wie Unfreie behandelt werden. Wie diese Spannung bewältigt, ausgehalten, verringert, überspielt oder umgeleitet wird, das ist das konkrete Thema der Sozialordnungsstudien. Der Ort der Produktion, der Betrieb, ist der Herd des Klassenkonflikts. Exemplarisch für diese Sicht ist die Aussage von Giddens: „Ich bin der Auffassung, dass die Klassenstruktur [...] in den westlichen Gesellschaften auch heute noch von zentraler Bedeutung ist“ (Giddens 1983). Die Ursache des Konflikts lokalisiert Giddens am Ort der Produktion. Es gehe dabei um „die Kontrolle des Arbeiters über den Arbeitsprozess“. Das Bemerkenswerte an dem Zitat ist nicht so sehr die Annahme über die Art des Konflikts am Ort der Produktion, sondern die so leicht und selbstverständlich daherkommende Generalformulierung „in den westlichen Gesellschaften“. Bevor der Konflikt an einem Einzelfall konkret untersucht wird, steht fest, dass er in gleicher oder ähnlicher Form über alle westlichen Gesellschaften verbreitet ist. Es sind solche „Struktur“-Aussagen, die als gängige Münzen benutzt werden und die Frage nach der Verallgemeinerung a priori als geklärt unterstellen.

Derselbe Sachverhalt ist bei Knights und Willmot noch heißer formuliert. Thema ihrer Studie sei die „strukturelle Unterwerfung der Arbeiter unter eine kapitalistische Maschinerie, die sie zermalmt in ihrem unersättlichen Hunger nach Profit“ (1985: 33). Es gehe um das, was „unbeabsichtigt zur Reproduktion der Bedingungen ihrer Schinderei und Erniedrigung beiträgt“. Neben der schieren Wucht solcher Sätze ist das methodologisch Bemerkenswerte hier das Adjektiv „strukturell“. Das, was als Ergebnis des Einzelfalls herauskommen wird, ist schon im Voraus als Struktur kapitalistischer Betriebe definiert.

Die Frage nach dem Weg vom Einzelfall zum Allgemeinen wird von vielen Sozialordnungsforschern nicht gestellt, weil die Antwort bereits als selbstverständlich gegeben gilt. Es gibt dafür ein fertiges Script. Die Forschungsfragen beginnen erst jenseits dieses Scripts. Es geht ihnen um das Begreifen der Tiefendimension, der Dynamik und des *verborgenen Sinns* der „kapitalistischen Produktionsweise“, deren Funktionsweise „strukturell“ als bekannt vorausgesetzt werden kann. Gegenstand der Fallstudien ist die Feinarbeit; das Aufspüren und Aufzeigen der konkreten Prozesse, Mechanismen und Verstrickungen, die das im Allgemeinen bereits verstandene Kontrollverhältnis am Ort der Produktion antreiben. Es handelt sich um Prozessanalysen, die in die Tiefe gehen, nicht in die Breite. Die Studien sind keineswegs „nur“ deskriptiv im Sinne von theorielos. Die theoretische Anstrengung richtet sich auf das Verstehen der hintergründigen Antriebskräfte. Verbreitete Erklärungsmuster sind ökonomische (z.B. „Marktdespotismus“), anthropologische (Moore: unter welchen Bedingungen protestieren Menschen in der Geschichte?), (identitäts-)psychologische (Knights/Collin-

son), Spielmetaphern (Burawoy), und sozio-kulturelle (z.B. Patriarchalismus in meinen eigenen Studien). In der Beschreibung und theoretischen Interpretation der Prozesse und Dynamiken, die Herrschaft ausmachen, liegt die große Stärke dieser Studien. In der Vernachlässigung der empirischen Verallgemeinerbarkeit ihrer Ergebnisse liegt ihr größte Schwäche. Sie sind im guten wie im schlechten Sinne „einmalig“.

Unterhalb des Scripts der Mega-Theorie beziehen sich die Autoren theoretisch meist nicht aufeinander. Die Studien stehen jeweils wie ein Findling erratisch in der Landschaft. Und so wurden einige von ihnen zu „Literatur“, d.h. sie wurden ähnlich wie Kunst rezipiert, z.B. die Studie von Willis „Learning to Labour“, die zwar nicht die Sozialordnung im Betrieb, aber die unbewusste Selbsteinübung der Jugendlichen in der Schule in die spätere betriebliche Sozialordnung thematisiert.

Den Sozialordnungsstudien wurde gelegentlich vorgeworfen, sie seien „idiosynkratisch“, sie orientierten sich zu stark an lokalen und personalen Besonderheiten und Zufälligkeiten. Diesen Vorwurf würden die Autoren zurückweisen mit dem Argument, ihre Studien seien nicht idiosynkratisch, sondern exemplarisch, sie suchten im Einzelnen das Allgemeine.

Der Kritikpunkt mangelnde Verallgemeinerungsfähigkeit trifft auch für die Diversity-Studien zu, jedoch mit Einschränkungen und Abweichungen. Der Hauptunterschied liegt darin, dass sie nicht das Script der Mega-Theorie übernehmen. Ihre Botschaft ist: Es gibt nicht die eine betriebliche Sozialordnung für „die westlichen Gesellschaften“, sondern eine Vielfalt der Formen. Die Frage nach der Verallgemeinerung der Formen wird zwar explizit gestellt, jedoch auch hier lediglich implizit beantwortet, und nicht wirklich konkret untersucht. In meinen eigenen Studien erkläre ich unterschiedliche Typen von Sozialordnung mit unterschiedlichen sozio-kulturellen Prägungen von Regionen und mit der Generationenfolge in Unternehmerfamilien. Aber die Erklärung fußt auf statistischen Korrelationen, nicht auf der Untersuchung der konkreten Wirkungsweise von sozio-kultureller Prägung und Generationenfolge. Der Rückgriff auf soziographische Merkmale kann nur ein erster Schritt der Erklärung sein.

In meiner Follow-up-Untersuchung über die Betriebsräte geht es explizit um die Ausbreitung der Institution „wirksamer Betriebsrat“. Das Ergebnis lautet: Die Ausbreitung hatte zwei Hauptbedingungen, die man auch als zwei verschiedene Handlungsbühnen sehen kann. Die erste Bedingung war eine starke Politisierung der Institution Betriebsrat auf der Ebene der Gesamtgesellschaft und der politischen Institutionen (Parlament), die zu der Verabschiedung des verbesserten Betriebsverfassungsgesetzes führte. Dies war eine soziale Bewegung; die gesellschaftlich-kulturelle Aufbruchstimmung „mehr Demokratie wagen“ in der Brandt-Ära. Die zweite Ebene ist im konkreten Betrieb eine Handvoll von Protagonisten – Überzeugungstätern –, die von der Bewegung auf der ersten Ebene „angesteckt“ sind und ohne Rücksicht auf die Folgen für sich selbst ihren Kopf hinhalten in einem zähen Kampf gegen den (meist) patriarchalischen Chef. Der

springende Punkt ist, dass es im *Betrieb* keine Bewegung gab, die das Werk vollbrachte. Die Belegschaften waren ablehnend oder skeptisch. Die Protagonisten waren lange Einzelkämpfer. Sie fanden nach und nach Gefolgschaft aufgrund ihres „Heldenmutes“. Ihr Idealismus, ihre Uneigennützigkeit, ihre persönliche Integrität überzeugte. Die entscheidende Frage in diesem Erklärungsmodell ist die nach der „Ansteckung“ der interessierten Einzelperson, die dann ein „Jünger“ wurde. Aber diese Frage wird in der Untersuchung nicht direkt analysiert. Die außerbetrieblichen Wirkungsebenen sind kein Untersuchungsgegenstand. Sie werden aufgrund verstreuter Hinweise aus dem Betrieb vermutet, erschlossen oder postuliert. Das Bild, das sich ergibt, ist plausibel, aber nicht evident. So gibt auch diese Untersuchung, in der der Verallgemeinerungsproblematik die größte Aufmerksamkeit gewidmet wird, keine befriedigende Antwort auf die Frage.

Wie kann die schwache Seite der Sozialordnungsforschung überwunden werden? Es gibt ein aktuell viel beachtetes Theorieprogramm, das gerade in den Aspekten, in denen die Sozialordnungsforschung schwach ist, seine besonderen Stärken hat. Das ist die organisationswissenschaftliche Theorie des Neo-Institutionalismus. Fragen der Verbreitung von sozialen Mustern (Verallgemeinerung) und Fragen der Verbindung von lokaler Handlungsebene mit der gesellschaftlichen Ebene stehen dort im Zentrum. Was liegt näher, als den Neo-Institutionalismus daraufhin zu befragen, was er zur Weiterentwicklung der Sozialordnungsforschung beitragen kann.

### 3 Neo-Institutionalismus und betriebliche Sozialordnung

Der Neo-Institutionalismus ist als eine Kritik am Akteursmodell in der vorherrschenden Organisationstheorie entstanden. Es geht ihm stets um den Nachweis, dass wirtschaftliche und organisatorische Phänomene sozial konstruiert sind. Fragen der betrieblichen Sozialordnung wurden bisher nicht aufgegriffen. Er stellt nicht Effizienz und Zweckrationalität in den Vordergrund, sondern Legitimität und Konvention („Mythen“, Meyer/Rowan 1977). Ebenso wie klassische Institutionentheorien (Durkheim; Parsons) interessiert er sich für Prozesse der Typisierung des Handelns. Anders als jene konzentriert er sich dabei aber weniger auf starke Formen der Typisierung wie Normen und Werte, sondern auf schwache Formen: auf Kognitionen, Konventionen, Bräuche und Gewohnheiten (Zucker 1977). Ein anderes Merkmal ist sein Interesse an Fragen der Ausbreitung von Institutionen, die hier als „*Isomorphie*“ bezeichnet wird (DiMaggio/Powell 1983). Zentral ist der Begriff des „organisatorischen Feldes“ bzw. des „social settings“, über das Isomorphie hergestellt wird. Das Feld ist die Selektion der relevanten Akteure, die sich an die Regel/Konvention/Mythos halten. Die Implementierung bestimmter Konventionen und Regeln geschieht durch *Zwang* (staatliche Gesetze), *Imitation* (best practice) und normativen Druck

(z.B. über eine *Profession*). Ich habe darauf hingewiesen, dass eine der Schwächen der Sozialordnungsforschung das Thema Ausbreitung von institutionalisierten Ordnungsvorstellungen, d.h. die Rückbindung einer lokalen Ordnung an übergreifende Institutionen ist. Beim Neo-Institutionalismus ist diese die stärkste Seite. Wie kann die Sozialordnungsforschung von den Isomorphie-Medien Zwang, Imitation und Profession profitieren?

Das will ich am Beispiel der Ausbreitung eines vertretungswirksamen Betriebsrats prüfen, denn da liegen ja schon Interpretationen vor.

Prüfstein 1: Mechanismus Zwang. Der kommt in meiner Interpretation auch vor. Das neue Betriebsverfassungsgesetz war sehr wichtig. Aber, und jetzt kommt die Abweichung, es wäre Papier geblieben, wenn es die Bewegung nicht gegeben hätte. Ein in den wesentlichen Punkten fast identisches Betriebsverfassungsgesetz gab es schon seit 1920, die Prinzipien (das „Script“) noch länger. Jedoch ohne die Verbreitungswirkung, die nun einsetzt. Das Gesetz, d.h. die Formulierung des „Leitbildes“, war Ergebnis der Bewegung. Und auch zur Umsetzung, zur „Einfleischung“ des Leitbildes, brauchte es die Bewegung. Eine soziale Bewegung als Motor kommt jedoch beim Neo-Institutionalismus nicht vor, denn er ist dezidiert eine Organisationstheorie.

Soziale Bewegung ist eine andere Bezeichnung für Selbstbehauptung, Kampf und Konflikt. Es ist eine geläufige Kritik am Neo-Institutionalismus, dass er diese Dimension vernachlässigt. Soziale Bewegungen sind Transmissionsriemen für Scripts. Sie existieren auf der überlokalen (gesellschaftlichen) Ebene und verbreiten neue Scripts zu den lokalen Einheiten. Wenn wir soziale Bewegungen entlang der theoretischen Prämissen des Neo-Institutionalismus reflektieren, dann besteht die Pointe jedoch in der Verschränkung der lokalen Handlungsebene mit der gesellschaftlichen (Institutionen-)Ebene, also in der Annahme, dass die allgemeine und die lokale Ebene bereits vorgängig miteinander verkoppelt (oder gar „gleichgeschaltet“?) sind. Die Bewegung ist dann die Bündelung und Verstärkung des Scripts, das auf der lokalen Ebene vorzufinden ist, denn sie besteht aus lokalen Subjekten und wird von der lokalen Ebene getragen. Entsprechend dieser Sichtweise sind die lokalen Akteure bereits institutionalisiert, sie haben das Script, zumindest eine Urform davon, adaptiert, bevor eine Bewegung entsteht. Die lokale Ebene ist schon empfänglich und präpariert für das Script. Isomorphie scheint demnach die Bedeutung anzunehmen: Ein Saatkorn fällt auf bereits bestellten, fruchtbaren Boden und geht tausendfach auf. Machtkämpfe und Konflikte erübrigen sich dann. Die Situation des unfruchtbaren Bodens und die Frage des Widerstandes gegen das Script und seine Schöpfer erfährt keinen theorie-strategischen Stellenwert im Neo-Institutionalismus.

Für unseren Prüfstein würde ein solches neo-institutionalistisches Weiterdenken in Richtung Bewegung bedeuten: Die Arbeiter und die Arbeitgeber in den lokalen Betrieben müssen für das script „mehr Demokratie im Betrieb wagen“ bereits aufnahmebereit gewesen sein, bevor es eine gesellschaftliche Bewegung gab mit diesem Script auf der Fahne, die dann als Parlamentsmehrheit das Be-



triebsverfassungsgesetz novellierte und über Gerichte (Zwang), normativen Druck und kulturelle Unterstützung dem Script zur Hegemonie verhalf. Diesem Denkschema entsprach aber nicht der Verlauf der Realgeschichte. Die Bewegung entstand nicht in den Betrieben, sie wurde nicht primär von Arbeitern getragen. Sie wurde getragen von Intellektuellen und Künstlern, von Teilen der Meinungsführer in Gewerkschaft, Kirchen und Medien und nicht zuletzt von den aufbegehrenden Studenten. Und die SPD der Brandt-Ära, die diese „Strömung“ politisch bündelte, verdankte den Stimmenzuwachs und damit ihren Wahlsieg, der die machtpolitische Voraussetzung für alles weitere war, nicht der traditionellen Arbeiterschaft, sondern ihrer „Innovation“, neue bürgerliche Schichten (Lehrer, Intellektuelle, qualifizierte Angestellte) an sich zu binden. Der entscheidende Punkt ist, dass diejenigen Gruppierungen, die zur machtpolitischen Durchsetzung des Script eine Bewegung formierten, andere waren als diejenigen, die bewegt wurden und erst zur Isomorphie „getragen“ werden mussten, wie große Teile der Arbeiterschaft in den Betrieben und vor allem die große Mehrheit der Arbeitgeber. Letztere ließen sich keineswegs überzeugen und bekehren. Sie mutierten nicht vom Saulus zum Paulus. Viele arrangierten sich opportunistisch und widerwillig mit dem neuen Script. Und in vielen Fällen musste erst ein Generationswechsel abgewartet werden. Auch viele der jungen Nachfolger waren keineswegs überzeugte Script-Anhänger, sondern flexible Pragmatisten, die lediglich aus Klugheit den selbstzerfleischenden Konflikten ihrer Vorgänger aus dem Weg gehen wollten. Die Realgeschichte zeigt, dass die Erfindung und Durchsetzung von neuen institutionellen und kulturellen Mustern ein komplexer, widersprüchlicher und kontingenter Vorgang ist, bei dem Macht, Politik, und Konflikt die ausschlaggebenden Kategorien sind. Sie zeigt ferner, dass dieser komplexe Prozess ohne macht-, schicht-, und elite-theoretische Begriffe nicht hinreichend verstanden werden kann.

Prüfstein 2: Imitation. Ja, die Protagonisten wollten „best practice“ selber haben, sie wollten imitieren. Sie gingen zur Gewerkschaft und ließen sich praktisch beraten. Dieser Abschnitt wird, so meine ich, gut vom Neo-Institutionalismus abgedeckt, denn Berater, Vermittlungsinstanzen usw. spielen dort eine große Rolle. Aber die Protagonisten wollten best practice erst, nachdem sie „angesteckt“ waren. Wie, wo, durch wen fand die Impfung statt? Da müssen wir wieder in die Rückkoppelungsschleife zur Bewegung. Da hilft uns der Neo-Institutionalismus nicht gleich weiter. Es spitzt sich alles zu auf die Kernfrage: warum wurden sie Teil dieser Bewegung, und warum nur sie und fast alle anderen aus ihrem sozialen Umfeld nicht? Kurzum: was machte die Protagonisten zu ebensolchen?

Prüfstein 3: Professionsnorm. Dieser Punkt fällt bei unserem Beispiel ganz aus. Denn die Protagonisten waren als Betriebsräte nicht professionalisiert, sie standen ganz am Anfang, waren Dilettanten.

Offensichtlich behagt dieser Theorie unser Beispiel nicht. Es kommt aus einem ganz anderen „Setting“, nämlich der gesellschaftlichen Regulierung des Kernbereichs der Arbeitsbeziehungen. Hier spielt nicht-organisationelles Handeln eine

maßgebliche Rolle. Mit dem Begriff „Bewegung“ kann der Neo-Institutionalismus vermutlich wenig anfangen.

Auf den ersten Blick fällt die Prüfung nicht besonders günstig aus für den Neo-Institutionalismus. Am stärksten ist er beim Prüfstein 1 „Zwang“. Dennoch glaube ich, dass noch mehr herauszuholen wäre, wenn wir die Bedeutungen von „Imitation“ näher kennen würden. Generell vermute ich, dass der eigentliche Profit nicht in der Übertragung der Maximen der Theorie auf ein fremdes Setting liegt, sondern in der Auseinandersetzung mit konkreten Studien aus dem Umfeld des Neo-Institutionalismus, die hinsichtlich der Inhalte und des Feldes Anknüpfungspunkte haben. Leider gibt es aber solche Studien (noch) nicht. Einer schnellen Übertragung des Isomorphiekonzeptes stehen einige Hindernisse im Wege. Diese hängen vor allem damit zusammen, dass die betriebliche Sozialordnung in der Hauptsache etwas Gewachsenes, in langfristigen Austauschprozessen Entstandenes und kein organisatorisches Programm, Verfahren, Instrument oder gar eine Strategie ist. Es gibt keine Instanz, die die Sozialordnung in der Hand hat. Sie kommt nicht nur über Beziehungshandeln zustande, sondern sie ist Beziehungshandeln. Hier geht es nicht darum, ob etwas Wirtschaftliches, Technisches oder Organisatorisches sozial gemacht ist, sondern wie etwas Soziales sozial gemacht ist. Legitimität und Identität entziehen sich einem direkten Zugriff.

Ich gehe davon aus, dass Imitation eine große Rolle bei Ausbreitungsphänomenen spielt. Aber es wird wohl keine einfachen und direkten Übertragungen auf das Feld der Sozialordnung geben. Generell betrachtet kann es auch bei der Isomorphie über Professionen Anknüpfungspunkte geben. So bei einigen Ansätzen in der Sozialordnungsforschung, beispielsweise die Arbeit von Hartmann über die Führungsleitbilder von Unternehmen, und die Arbeit von Bosch über die wechselseitige Professionalisierung von Personalmanagement und Betriebsrat, die zwar nicht direkt die Sozialordnung thematisiert, aber dennoch sozialordnungsrelevante Anknüpfungspunkte enthält. Es wäre wünschenswert diesen Strang weiterzuverfolgen. Insbesondere was die Top-Manager, ihre Professionalisierung und die daraus entstehenden Netzwerke betrifft. Michael Faust hat bereits die Frage aufgegriffen, ob die jüngere Generation deutscher Manager sich stärker an Leitbildern des Shareholder-value-Kapitalismus orientiert als ihre Vorgänger (Faust 2002).

Ein Lernen vom Neo-Institutionalismus kann im Einzelfall ergiebig sein. Aber eine Schwierigkeit dabei ist, dass es zwischen den beiden Forschungsfeldern noch wenig Isomorphie gibt. Es fehlt die Nähe der Themen und Gegenstände.

### *Lernen vom Fremden*

Der Neo-Institutionalismus hat Forschungsarbeiten in einem breiten Spektrum von Themenfeldern inspiriert. Jedoch nicht im Themenfeld betriebliche Sozialordnung. Offensichtlich wird dieses Themenfeld von den Neo-Institutionalisten

gemieden. Und andererseits haben die Sozialordnungsforscher den Neo-Institutionalismus bisher nicht rezipiert. Das gilt selbst für die Labour-Process-Forscher in den USA, dem Entstehungsland des Neo-Institutionalismus. Der Gegenstand Sozialordnung scheint den Neo-Institutionalisten nicht zu schmecken. Und die Sozialordnungsforscher haben bisher wenig Gefallen am Neo-Institutionalismus gefunden. Ich glaube nicht, dass diese wechselseitige Nicht-Beachtung zufällig ist.

Ich sehe drei Gründe für die bemerkenswerte Fremdheit. Der erste betrifft die unterschiedliche Definition von Institution, der zweite die Definition der Akteure und der dritte das Wirkungsverhältnis zwischen Institution und Akteur.

Welches ist der Stoff von Institutionen? Die Neo-Institutionalisten wenden sich ab von dem Institutionenbegriff der klassischen Soziologie (u.a. Parsons, Durkheim). Nicht Werte und Normen, sondern nicht-hinterfragte kognitive Modelle – Scripts, Klassifikationen, Schemata, Regeln – sind ihr Stoff. Sie weisen einen Institutionenbegriff mit einem „affektiven heißen Image der Identifikation und Norminternalisierung“ zurück (DiMaggio/Powell 1991: 15) und „präferieren kühlere Psychologien: kognitive Modelle, in denen Schemata und scripts Entscheidungsträger anleiten“ (ebd.).

Diese kognitive Wende steht quer zum „Stoff-Gefühl“ der Sozialordnungsstudien. Wie ich gezeigt habe, geht es dort um besonders affektive, besonders „heiße“ und besonders existentielle Dinge. Ich vermute, dass den meisten Sozialordnungsforschern dieser kognitive Institutionenbegriff zu leichtfüßig und zu kalt ist. Ausdrücke wie „Schinderei“, „Entwürdigung“, „strukturelle Unterwerfung“ (Knights/Willmott), „Ende der Knechtschaft“ (Neuloh), „behandeln wie menschliche Wesen“ (Moore), „Appell an das Menschliche“ (Bendix) zeigen an, dass diese Forscher ihren Stoff ausgesprochen heiß servieren. Und die Liste dieser Ausdrücke ließe sich durch Beispiele von jedem anderen Sozialordnungsforscher verlängern. Die hohe Temperatur des Gegenstandes ist eine der Gemeinsamkeiten auf diesem Forschungsgebiet. Immer geht es um etwas, was unter die Haut geht: um starke Gefühle (der Missachtung), heftige Konflikte, um moralische Bewertungen, psychische Bedrohung der Person, Identität. Die Bezeichnung „kühle Psychologie“ trifft hier ganz und gar nicht zu. Die Sozialordnungsforscher verstehen ihr Gebiet als eine Existenzial-Soziologie.

Damit zusammen hängt eine andere Konzeption des Akteursbegriffs. Die Neo-Institutionalisten erachten „die Existenz und Charakteristika von Akteuren als sozial konstruiert und hoch problematisch und Handlung eher als ein ‚enactment‘ breiter institutioneller Scripts denn als eine Angelegenheit intern generierter und autonomer Wahl, Motivation und Absicht“ (Meyer u.a. 1994: 10). Hasse/Krücken bezeichnen diese Aussage als eine „dramatische Radikalisierung“ des Akteurskonzepts (1999: 61). Das Script steht über dem Akteur. Das Script ist das Drehbuch, dessen Inhalt der Akteur wie ein Schauspieler darstellt (enactment). Diese institutionalistische Radikalisierung entspricht nicht dem Akteursbegriff der Sozialordnungsforscher. Sie bestehen auf dem Primat des Akteurs

vor dem Script. Das Lernen von Autonomie („der aufrechte Gang“) ist ja das hintergründige historische Ziel. Freilich leugnen die Sozialordnungsforscher nicht, dass der Akteur durch verbreitete kognitive Schemata beeinflusst wird. Aber seine Unterordnung unter das Script (Leitbild) wäre ihnen methodologisch und theoretisch zu platonistisch. Die Dramaturgie ihrer materialreichen Fallstudien ist ja nichts anderes als eine Hommage an das Individuum als einem motivierten, wählenden, absichtsvollen, leidenden und protestierenden Akteur. Der Akteur selber ist der Dramaturg des Stückes. Ich glaube, es ist der Stoff der Sozialordnungsstudien, nämlich Entfremdung, Entwürdigung, Ungerechtigkeit, Missachtung und deren Überwindung, der die Sozialordnungsforscher zu Anhängern eines „real-existentiellen“ Akteurskonzepts macht.

Die Akteure des Neo-Institutionalismus sind „Entscheidungsträger“ in öffentlichen oder privatwirtschaftlichen Organisationen (siehe obiges Zitat von DiMaggio/Powell 1991). Der Typus Mensch, um den es hier geht, ist der Manager. Es sind „Profis“, die verfahrensorientiertes, rationelles und „cooles“ Verhalten systematisch gelernt haben. Es sind methodisch geschulte Leute „mit Schlips und Kragen“, die eine „kühlere Psychologie präferieren“. Ihr Arbeitsalltag ist das Ausdenken und Anwenden von Verfahren, Methoden, Strategien und Regeln, also das, was Gegenstand der Organisationswissenschaft ist. Das ist nicht der Typus Mensch, der „Bullshit from Barney“ an die Wand malt. Und es ist nicht der Typus Mensch, den die anderen Sozialordnungsforscher im Auge haben. Ihre Akteure sind die „rank and files“ und deren „*ungeschulte Volksreaktionen*“ (Moore). Es sind die Arbeiter, die ihre „Haut zu Markte tragen“. Es sind nicht die Entscheidungsträger. Diese Menschen haben wenig mit dem Ausdenken und Anwenden von organisatorischen Verfahren, Methoden, Strategien und Regeln zu tun. Das Interesse der Sozialordnungsforscher richtet sich auf die elementaren und „universalen“ menschlichen Beziehungstatsachen wie: Geben und Nehmen (= Reziprozität), Anerkennung, Interdependenz, Gerechtigkeit, Ehre (Ethos), Identität bzw. deren Verletzung. Sie verstehen sich daher nicht oder nicht in erster Linie als Organisationswissenschaftler, sondern man könnte sie als „Elementar-Soziologen“ bezeichnen. Elementar meint hier elementare Beziehungen und elementare Tatsachen wie Herrschaft, Macht und Kontrolle. Die Neo-Institutionalisten widmen dem Problem der Isomorphie von kognitiven Schemata große Aufmerksamkeit. Die Erklärung von Universalisierungsschritten ist das Ergebnis ihrer Arbeit. Das Tun der Sozialordnungsforscher ist umgekehrt aufgezümt: schon bevor sie anfangen zu forschen, begreifen sie ihren Gegenstand als „soziologische Universalie“ (Anerkennung, Identität, Gerechtigkeit, Loyalität usw.) und das Ergebnis ihrer Arbeit sind prozessanalytische Aussagen über deren konkrete Dynamik und Funktionsweise.

Nach dem Verständnis des Neo-Institutionalismus kommt die Standardisierung (Isomorphie) des Handelns dadurch zustande, dass eine Leitidee (Script) sich auf der gesellschaftlichen Ebene durchsetzt, durch die Definition von Geltungskontexten konkretisiert wird und dann auf der lokalen Ebene von den Akteuren

angeeignet wird (vgl. Lepsius 1997). Insbesondere Scott (2001) betont, dass diese Aneignung durchaus eine aktive ist, die auch Abweichungen und Veränderungen vom Leitbild einschließt („actors not as passive pawns“). Dieses Handlungsmodell erscheint den Sozialordnungsforschern auch in der Scott'schen Interpretation noch zu schematisch und deduktiv. Sie sind Anhänger des induktiven Weges. Sie breiten viel Handlungs-„Material“ aus, um dessen Sinn zu erschließen. Das Erzählen von „Geschichten“ nimmt deshalb bei ihnen einen breiten Raum ein. Sie legen Wert auf die Selbstaussagen und Selbstinterpretationen der Akteure. Sie bevorzugen zur Erklärung konkreten Handelns Ad hoc-Theorien anstelle von „großen“ Theorien.

Der methoden-bewussteste Autor unter den Sozialordnungsforschern ist Barrington Moore. Bei ihm können wir am besten nachlesen, worauf es den Forschern auf diesem Arbeitsgebiet methodologisch ankommt. Was sagt Moore zum Gegenstand der Sozialordnungsforschung? Was zum Script und zum Akteur?

Der Gegenstand ist nach Moores Verständnis eine menschheitsgeschichtliche Universalie: Wie lange erdulden Menschen Ungerechtigkeit und wann protestieren sie dagegen? Das Ergebnis seiner Forschung bündelt er in einem kurzen Satz so: Was die Bergleute an der Ruhr zum Protest brachte „war eine neue Version der *uralten* Forderung nach anständiger Behandlung“ (1987: 529). Und nachdem er die Geschichte von Protesten über lange Zeiträume durchgekämmt hat, kommt er zu dem Schluss: „Hinter all den Spielarten von Geben und Nehmen lässt sich dennoch ein allgemeines Grundmuster, eine Vorstellung darüber, wie Sozialbeziehungen sein sollten, feststellen [...]. [Es] herrscht idealiter die Erwartung, dass Dienstleistungen und Gefälligkeiten [...] in groben Rahmen ausgeglichen werden.“ Das ist eine Umschreibung für Reziprozität. Und diese ist eine „uralte“ soziale Logik. Es ist eine anthropologische Konstante, deren aktuelle Version hier als Erklärung in Frage kommt.

- Moore reflektiert ausführlich die Rolle von Leitbildern. Für seinen Gegenstand ist natürlich das Leitbild „Sozialismus“ das stärkste und historisch wirkmächtigste. Doch er lehnt es vehement ab, sich auf der theoretischen Ebene überhaupt damit zu beschäftigen. Er will nicht erforschen, was z.B. „Sozialismus“ ist und bewirkt: „Die theoretischen Elaborate brauchen uns hier nicht zu beschäftigen“, erklärt er kurzerhand (ebd.: 428). Vielmehr will er wissen, was die einfachen und theorie-unerfahrenen Leute unter Sozialismus „letztlich“ oder „real“ verstehen. Und das Ergebnis seiner umfangreichen Forschung dazu lautet lapidar: sie verstehen darunter „größere Achtung vor der Menschenwürde“ (ebd.: 429). Moore ging in seiner Skepsis gegenüber Leitbildern sogar so weit, dass er sich weigerte das damals neu erschienene Buch „Theorie der Gerechtigkeit“ seines Freundes Rawls zu lesen, denn dessen „Kategorien hätten meinen Versuch unbewusst beeinflussen können, die Formen *ungeschulter Volksreaktionen* auf Lebenserfahrungen genau zu erfassen.“

- Aus Moores methodologischen Ausführungen spricht eine tiefsitzende Furcht, nur Ideengeschichte, „Script-Geschichte“ zu schreiben. Dahinter steckt der Argwohn, dass kognitive Schemata, Klassifikationen, Scripts etc. lediglich Hirngespinnste von Intellektuellen sein könnten, die mit der Realität wenig zu tun haben. Mit Emphase erklärt er sich als Verfechter von Realgeschichte und Ereignisgeschichte. Real ist, was Akteuren weh tut (Ungeerechtigkeit) und was Wehtuendes aus dem Wege räumt (Protest). Moore vergleicht seine eigene Rolle mit der eines Historikers und noch lieber mit der eines „erfahrenen Arztes“. Damit will er sagen, dass jede Handlung, jedes Ereignis vom Forscher pragmatisch in die Hand genommen und gewogen werden muss, um zu prüfen, was es wert ist für das Verständnis von Realität. Hier kommt eine Scheu vor der „großen Theorie“ zum Vorschein und ein Vertrauen in lebensnahe und sinnliche (!) wissenschaftliche Prüfverfahren. Er beschreibt die Aufgabe des Sozialordnungsforschers als den „Sinn hinter den Materialien finden“.
- Moores real-pragmatische Methodologie zeigt sich auch in seinem Akteurskonzept. „Wo Kooperation besteht, muss sie geschaffen und ständig erneuert werden. Bestimmte und identifizierbare Menschen müssen diesen *Akt der Schöpfung* vollbringen“ (ebd.: 667). Der Akteur ist hier der Schöpfer und nicht der Darsteller/Schauspieler (enactment) eines Scripts. Moore würde wohl nicht leugnen, dass es so etwas wie Scripte gibt. Aber ihre reale Bedeutung muss nach seiner Sicht für jeden Fall sehr kritisch geprüft werden. Es sind Scripte in der Hand des Akteurs, nicht umgekehrt. Die Betonung liegt eindeutig auf dem autonomen Individuum als Schöpfer der Realgeschichte.

Diese Explikation des methodologischen Programms der Sozialordnungsforscher zeigt, dass ihre zentralen Begriffe und Ziele sich von denen der Neo-Institutionalisten unterscheiden. Man kann den Unterschied auf die knappe Formel bringen: Die Sozialordnungsforscher verstehen ihr Tun nicht als Wissenschaft von Verfahren, Programmen, Regeln und Strategien (Organisationswissenschaft), sondern als Soziologie der Gefühle und Handlungen, die durch die Phänomene Herrschaft, Macht und Kontrolle hervorgebracht werden. Aus diesem Grunde sind einer Bereicherung der Sozialordnungsforschung durch den Neo-Institutionalismus Grenzen gesetzt. Und umgekehrt hat der Neo-Institutionalismus sich gegenüber den Fragestellungen, Begriffen und Methoden der Sozialordnungsforscher versperert. Wir haben es hier mit zwei Ansätzen zu tun, bei denen die Fremdheit gegenüber der Konvergenz dominiert.

Und dennoch bin ich der Ansicht, dass die Sozialordnungsforschung vom Neo-Institutionalismus etwas lernen kann. Aber dies ist kein Lernen aufgrund von Verwandtschaft und Nähe, sondern ein Lernen vom Fremden. Es tangiert nicht die Grundannahmen, die Fragerichtung und die Konzepte, sondern es betrifft nützliche Verfahren und hilfreiche Tipps.

- (1) *Verallgemeinerung.* Als eine charakteristische Schwäche der Sozialordnungsforschung habe ich den Findling-Status der (Einzel-)Fallstudien gekennzeichnet. Der Neo-Institutionalismus kann ein Ansporn sein, diese Schwäche zu überwinden. Dies allerdings nicht durch Übernahme des Konzepts der Isomorphie, denn das setzt die Übernahme des Institutionenbegriffs im idealistisch-platonischen Sinne von Script, Leitbild usw. voraus, was der real-pragmatischen und existentiellen Programmlinie der Sozialordnungsforschung nicht entspricht. Das Lernen besteht vielmehr in der Sensibilisierung für das methodologische Problem der Verallgemeinerung. Es bedeutet die Umwandlung der impliziten Klassentheorie als megatheoretischer Ersatz für reale Verallgemeinerung in ein methodisch-empirisches Programm der komparativen Forschung über Sektoren- und Ländergrenzen hinweg. Die Fallstudie ist bis heute das Ende des Forschungsprozesses. Sie müsste aber der inspirierte Anfang eines Forschungsprogramms mit einem weiteren Horizont sein.
- (2) *Das Konzept des organisatorischen Feldes.* Dies ist ein innovativer Baustein des Neo-Institutionalismus, der von der Sozialordnungsforschung übernommen werden könnte ohne das komplette Isomorphie-Konzept übernehmen zu müssen, d.h. ohne die eigene Intention zu verwässern. Die Sozialordnungsstudien verengen den Blick auf die betriebliche Ebene, und dort meist nochmals auf die Produktion (shop floor-Studien). Eine Weitung des Blicks auf gesamt-unternehmerische Zusammenhänge, auf außerbetriebliche Akteure (Berater, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, Kommune, Kunden, Shareholder, Zulieferer usw.) bis hin zur gesellschaftlichen und politischen Ebene, wäre ein Gewinn für die Sozialordnungsforschung. Auch auf diesen anderen Ebenen findet Real- und Ereignisgeschichte statt, die in die betriebliche Ebene eingreift. Das Konzept des organisationalen Feldes eröffnet den Zugang zu einer Mehrebenenanalyse, welche die Begrenztheit der shop floor-Perspektive überwinden könnte.
- (3) *Methodenlernen.* Unter den Sozialordnungsforschern gibt es kaum einen Austausch über methodische Fragen: Erhebungstechniken, analytische Techniken, Indikatorenbildung, Typenbildung werden nicht interaktiv und systematisch weiterentwickelt. Der Neo-Institutionalismus ist gerade in dieser Hinsicht zu einem kreativen Interaktionsfeld geworden. Das Lernen bedeutet hier nicht, dieselben Methoden zu übernehmen, sondern es ist ein Lernen von Methoden, wie man interaktiv Methodenentwicklung betreibt, d.h. es geht um soziales Lernen, um die Zurückdrängung des Einzelgängertums. Der Neo-Institutionalismus ist ein gutes Beispiel für die Anwendung der eigenen Theorie auf sich selbst, nämlich ein Beispiel für eine gelungene Institutionalisierung. Er hat eine Standardisierung in der Definition der Fragestellungen, der Analyseinstrumente und der Theorie erreicht. Es gibt paradigmatische, schulbildende Texte und eine darauf aufbauende Tradition. All dies trifft auf die Sozialordnungsforschung nicht zu. Ich fordere

auch nicht, dass es genauso zutreffen sollte. Aber Teile davon, nämlich das Lernen interaktiver Methodenentwicklung, würden der Sozialordnungsforschung gut tun.

## 4 Die temperierte Sozialordnung

Eines der gegenwärtigen Hauptprobleme der Sozialordnungsforschung sehe ich darin, dass ihre Instrumente und Konzepte sehr stark am Paradigma des dequalifizierten Produktionsarbeiters ausgerichtet sind. Sozialordnungsforschung ist primär shop floor-Forschung. Das Urbild der meisten Studien ist der Proletarier und Malocher, kurzum: die „nicht-humanisierte“ Arbeit. Verhandelt wird in vielfältigen Schattierungen die alte „Arbeiterfrage“. Aus diesem Paradigma rührt die „heiße Psychologie“, d.h. die besondere Konflikthaftigkeit und Verletzbarkeit und die implizite klassentheoretische Kodierung vieler Arbeiten. Die Barney-Studie von Knights und Collinson ist nur ein Beispiel dafür. Diese sozialhistorische Prägung der Forschungsrichtung ist zu hoch temperiert, um die Herrschafts- und Kontrollverhältnisse in Arbeitssituationen adäquat zu erfassen, die Friedmann mit „verantwortlicher Autonomie“ umschrieben hat.

Die niedrigere psychologische Temperatur ist der Grund dafür, dass es kaum Sozialordnungsanalysen über Arbeitsbereiche und Betriebe mit qualifizierter und hoch-qualifizierter Arbeit gibt. Fraglos ist der shop floor auch heute noch eine Realität. Aber eine solche, deren Verbreitungsgrad geringer geworden ist. Der mit Abstand größte und immer noch wachsende Bereich ist der qualifizierte mit verantwortlicher Autonomie als Kontrollparadigma. Krasse Formen der Kontrolle wie äußerer Zwang, Willkür und Entwürdigung sind zurückgewichen zugunsten „feinerer“ partizipativer Formen, die über Internalisierung und Selbststeuerung vermittelt sind. Dieser Wandel der Anerkennungsverhältnisse wird zwar registriert (vgl. Holtgrewe/Voswinkel 2000; Voswinkel 2001; Moldaschl/Voß 2002), und unter dem Gesichtspunkt der Veränderung der Arbeit thematisiert, aber es gibt noch kaum intensive Fallstudien über die Folgen für das Verhältnis zwischen der Firma und den Arbeitnehmern auf betrieblicher Ebene, obwohl entsprechende plakative Begriffe wie Freelancer, Arbeitskraftunternehmer und Ich-AG längst im Umlauf sind.

Die ganz wenigen empirischen Hinweise zur Sozialordnung lassen erkennen, dass auch hier im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Firma und Beschäftigten eine erhöhte Temperatur herrscht. In meiner Studie (1998) zeigten sich die Fach- und Führungskräfte aufgewühlt, verstört, empört und verunsichert, und zwar vor allem über Ablauf und Folgen von Restrukturierungsmaßnahmen. Aber Protest, Streik, Widerstand, d.h. die heiße Temperatur des industriellen Konflikts in den klassischen Studien, war nicht zu spüren. Eine aktuelle organisationspsychologische Untersuchung über „Befindlichkeit in der Chemischen Industrie“ der Schweiz, in der überwiegend Fach- und Führungskräfte befragt wurden, hat die-



selbe Reaktion herausgefunden, nämlich dass die andauernden Reorganisationen und Fusionen bei den Befragten zu sehr negativen Gefühlen gegenüber der Firma und insbesondere gegenüber dem Topmanagement geführt haben. Wörtlich heißt es: „Die Entfremdung vom Topmanagement ist alarmierend“ (Kiefer u.a. 2001: 51). Es habe ein massiver Vertrauensverlust stattgefunden. Die Beschäftigten seien „wandelmüde“. „Umstrukturierungen, Fusionen, Ausgliederungen, Wechsel im Management [...] werden nicht gleichgültig zur Kenntnis genommen, sondern lösen zum Teil starke Emotionen aus“ (ebd.: 5).

Nach diesen beiden Befunden kann von einer „kühlen Psychologie“ keine Rede sein. Die qualifizierten Beschäftigten verhalten sich gegenüber der Firma keineswegs wie coole Arbeitskraftunternehmer. Aber dennoch sind Umgang und Reaktionen in diesem Milieu temperierter als in den shop floor-Studien. Diese Beschäftigten leiden an dem Verlust der alten Sozialordnung, aber sie „hauen nicht auf die Pauke“. Wie sie sich verhalten werden, wohin der Vertrauensverlust führt und welche Form von Sozialordnung neu entsteht, darüber kann man nur spekulieren. Es herauszufinden ist die Hauptaufgabe der Sozialordnungsforschung in den nächsten Jahren. Aber dazu müsste sie ihre analytischen Instrumente und Interpretationskonzepte den veränderten Herrschaftsformen anpassen.

## Literatur

- Baukrowitz, A.; Boes, A. (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Berlin.
- Bendix, R. (1956): Work and Authority in Industry. New York.
- Bergmann, J. (1990): Rationalisierungsdynamik und Betriebsgemeinschaft. Die Rolle japanischer Betriebsgewerkschaften. München, Mering.
- Bergmann, J. (1991): Bemerkungen zum Begriff der „betrieblichen Sozialordnung“. In: Hildebrandt, E. (Hg.): Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck. Berlin, S. 49-54.
- Blau, P.M. (1964): Exchange and Power in Social Life. New York.
- Bosch, A. (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. München, Mering.
- Briefs, G. (1931): Artikel „Betriebssoziologie“. In: Vierkant, A. (Hg.): Handwörterbuch der Soziologie. Stuttgart.
- Buhr, R. (1997): Wenn wir hier mal nicht mehr Schreibmaschinen bauen, das möchte ich gar nicht mehr erleben müssen. In: Dierkes, M. (Hg.): Technikgenese. Befunde aus einem Forschungsprogramm. Berlin, S. 37-68.
- Buhr, R. (1998): Unternehmen als Kulturräume. Berlin.
- Burawoy, M. (1979): Manufacturing Consent. Chicago.
- Burawoy, M. (1984): Karl Marx and the Satanic Mills: Factory Politics Under Early Capitalism in England, the United States and Russia. In: American Journal of Sociology, Vol. 90, No. 2, S. 247-282.
- Burisch, W. (1973): Industrie- und Betriebssoziologie. Berlin, New York.
- Crozier, M.; Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Königstein.
- Deutschmann, Ch. (1987): Der „Betriebsclan“. In: Soziale Welt, Jg. 38, H. 2, S. 133-147.

- Deutschmann, Ch. (2002): Postindustrielle Industriesoziologie. München.
- DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review, Vol. 48, S. 147-160.
- DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (1991): Introduction. In: Powell, P.J.; DiMaggio, W.W. (Hg.): The Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago/IL, London.
- Faust, M. (2002): Generationswechsel im Management. Stellenwert für Erklärungen organisationalen Wandels, Beitrag zum Workshop „Managementkulturen im Wandel“, Projekt A2 des Sonderforschungsbereichs 580 an der Universität Jena, 29.11.2002.
- Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (2000): Befreit und entwurzelt. Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München, Mering.
- Fox, A. (1974): Beyond Contract. Work, Power and Trust Relations. London.
- Friedeburg, L.V. (1993): Soziologie des Betriebsklimas. Frankfurt.
- Friedmann, G. (1952): Der Mensch in der mechanisierten Produktion. Köln.
- Giddens, A. (1983): Klassenspaltung, Klassenkonflikt und Bürgerrechte. In: Kreckel, R. (Hg.): Soziale Ungleichheit. Sonderband 2 der Sozialen Welt. Göttingen, S. 15-33.
- Gouldner, A.W. (1954): Wild Cat Strike. New York.
- Hartmann, H. (1968): Der deutsche Unternehmer. Autorität und Organisation. Frankfurt.
- Hasse, R.; Krücken, G. (1999): Neo-Institutionalismus. Bielefeld.
- Heisig, U. (1989): Verantwortung und Vertrauen im Großbetrieb. Untersuchungen und Anleitungen zur rationellen Organisation qualifizierter Angestelltenarbeit. Konstanz.
- Hilbert, J.; Sperling, H.J. (1990): Die kleine Fabrik, Beschäftigung, Technik und Arbeitsbedingungen. München, Mering.
- Hildebrandt, E. (1991): Die betriebliche Sozialverfassung als Voraussetzung und Resultat systemischer Rationalisierung. In: ders. (Hg.): Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck. Berlin, S. 98-113.
- Hochschild, A.R. (2002): Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur die Arbeit wartet. Opladen.
- Hofbauer, J. (1991): Der soziale Raum Betrieb. Zur Strukturierung der betrieblichen Sozialwelt aus der Sicht der Bourdieu'schen Sozialtheorie. Unveröff.Manuskript. Wien.
- Holtgrewe, U.; Voswinkel, St.; Wagner, G. (Hg.) (2000): Anerkennung und Arbeit. Konstanz.
- Jürgens, U. (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, U.; Naschold, F. (Hg.): Arbeitspolitik. Opladen, S. 58-91.
- Kiefer, T.; Müller, W.R.; Eicken, S. (2001): Befindlichkeiten in der Chemischen Industrie. Eine Studie der Universitäten Basel und St. Gallen. Basel.
- Knights, D.; Collinson, D. (1985): Redesigning Work on the Shop Floor: A Question of Control or Consent? In: Knights, D. (Hg.): Job Redesign. Aldershot, S. 197-231.
- Knights, D.; Willmott, H. (1985): Power and Identity in Theory and Practice. In: Sociological Review, Vol. 33, No. 1, S. 22-46.
- Kocka, J. (1969): Industrielles Management: Konzeptionen und Modell in Deutschland vor 1914. In: Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Nr. 56, S. 332-372.
- Kocka, J. (1969): Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847-1914. Stuttgart.
- Kotthoff, H. (1985): Kann die Industriesoziologie die betriebliche Sozialordnung ignorieren? Überlegungen zu einer handlungssoziologischen Erweiterung des Betriebsbegriffs, Referat auf der Sektionssitzung Industrie- und Betriebssoziologie. Saarbrücken.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München, Mering.
- Kotthoff, H. (1998): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. 2. Aufl. Berlin.

- Kotthoff, H. (2000): Anerkennung und sozialer Austausch. In: Holtgrewe, U. u.a. (Hg.), S. 27-38.
- Kotthoff, H.; Matthäi, I. (1999): Vom Kombinat zum Kleinbetrieb. Die Entstehung einer mittelständischen Industrie. Ein deutsch-tschechischer Vergleich. Berlin.
- Kotthoff, H., Ochs, P. (1988): Mitbestimmung an der Saar. Köln.
- Kotthoff, H.; Reindl, J. (1990): Die Soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen.
- Kotthoff, H., Reindl, J. (1991): Sozialordnung und Interessenvertretung in Klein- und Mittelbetrieben. In: Hildebrandt, E. (Hg.): Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck. Berlin, S. 114-129.
- Lepsius, M.R. (1997): Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung von Rationalitätskriterien. In: Göhler, G. (Hg.): Institutionenwandel. Leviathan, Sonderheft 16. Opladen, S. 57-69.
- Lutz, B.; Schmidt, G. (1977): Industriesoziologie. In: König, R. (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 8. Stuttgart, S. 101-262.
- Marshall, T.H. (1950): Citizenship and Social Class. Cambridge.
- Meyer, J.W., Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2, S. 340-363.
- Meyer, J.W. u.a. (1994): Ontology and Rationalization in the Western Cultural Account. In: Scott, W.R.; Meyer, J.W. (Hg.): Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism. Thousand Oaks, S. 9-26.
- Moldaschl, M., Voß, G.G. (Hg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit. München, Mering.
- Moore, B. (1987): Ungerechtigkeit. Die sozialen Ursachen von Unterordnung und Widerstand. Frankfurt.
- Neuloh, O. (1960): Der neue Betriebsstil. Tübingen.
- Neuloh, O. (1975): Artikel „Betriebsgemeinschaft“. In: Gaugler, E. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 1. Aufl. Stuttgart, S. 620-627.
- Nichols, T.; Beynon, H. (1977): Living with Capitalism. London.
- Popitz, H. (1986): Phänomene der Macht. Tübingen.
- Rottenburg, R. (1991): „Der Sozialismus braucht den ganzen Menschen“. Zum Verhältnis vertraglicher und nicht-vertraglicher Beziehungen in einem VEB. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 20, H. 4, S. 305-322.
- Schmidt, W. (1996): Betriebliche Sozialordnung und ostdeutsches Arbeitnehmerbewusstsein im Prozeß der Transformation. München, Mering.
- Schmoller, G. (1966): Großbetrieb und Gesellschaftsintegration. In: Fürstenberg, F. (Hg.): Industriesoziologie, Bd. 1. Neuwied.
- Scott, W.R. (2001): Institutions and Organizations, 2. ed. Thousand Oaks.
- Seltz, R.; Hildebrandt, E. (1985): Produktion, Politik und Kontrolle. In: Naschold, F. (Hg.): Arbeit und Politik. Frankfurt, New York, S. 91-123.
- Senghaas-Knobloch, E. (1992): Notgemeinschaft und Improvisationsgeschick. In: Heidenreich, M. (Hg.): Krisen, Kader, Kombinate. Berlin, S. 295-309.
- Trautwein-Kalms, G. (1995): Ein Kollektiv von Individualisten? Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen. Berlin.
- Voswinkel, St. (2001): Anerkennung und Reputation. Die Dramaturgie industrieller Beziehungen. Konstanz.
- Wagner, P. (1993): Die Soziologie der Genese sozialer Institutionen. Theoretische Perspektiven der „neuen Sozialwissenschaften“ in Frankreich. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 22, H. 6, S. 464-476.
- Walgenbach, P. (1995): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A. (Hg.): Organisationstheorien. 2. Aufl. Stuttgart, Berlin, Köln, S. 269-301.
- Weber, M. (1988a): Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie. Bd. 1. Tübingen.

- Weber, M. (1988b): *Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik*. Tübingen.
- Weltz, F.; Lullies, V. (1984): Das Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung. In: Jürgens, U.; Naschold, F. (Hg.): *Arbeitspolitik*. Opladen, S. 155-170.
- Willis, P.E. (1977): *Learning to Labour*. Farnborough.
- Wilz, S.M. (2001): *Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen*. Opladen.
- Wittel, A. (1996): *Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie*. Berlin.
- Zucker, L.G. (1977): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. In: *American Sociological Review*, Vol. 42, S. 726-743.
- Zucker, L.G. (Hg.) (1988): *Institutional Patterns and Organizations*. Cambridge/Mass.



**Teil II:   Arbeits- und industriesoziologische  
Diagnosen und organisationstheoretische  
Sichtweisen**



## **Testfall Dezentralisierung. Die organisationssoziologische Wendung in der Diskussion über neue Arbeitsformen<sup>1</sup>**

*Stefan Kühl*

Glaubt man den Diskursen in Management und Beratung, dann sind Unternehmen zunehmend gefordert, widersprüchliche Strategien und Ausrichtungen zu vereinbaren.<sup>2</sup> Das „moderne“ Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass es einerseits Kompetenzen in verschiedene dezentrale Einheiten verlagert, sich aber gleichzeitig als Gesamtorganisation schlüssig nach außen präsentiert. Statt eines großen Unternehmensschlachtschiffes – so das in Management und Beratung, teilweise aber auch in der Wissenschaft benutzte Bild – gebe es viele kleine unabhängige Schnellboote, die wie durch eine unsichtbare Hand geführt alle in die gleiche Richtung streben.

Mit Begriffen wie dem der lernenden Organisation, der wissensbasierten Firma oder der intelligenten Unternehmung wird darauf verwiesen, dass dezentrale Unternehmen einerseits ständig lernen und ihre eigenen Prozesse reflektieren, andererseits aber eine starke Aktionsorientierung haben. Die Ressourcen des Unternehmens werden dabei einerseits effektiv eingesetzt und Unternehmenseinheiten durch Rationalisierungsmaßnahmen auf Kernkompetenzen ausgerichtet, andererseits gibt es für Querdenker immer die Möglichkeit, auf Kosten der Firma zu experimentieren. Die Mitarbeiter mit all ihrer Kreativität, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit stehen in diesem Idealunternehmen im Mittelpunkt, gleichzeitig bleibt die Personalpolitik des Unternehmens jedoch so flexibel, dass Mitarbeiter weitgehend problemlos eingestellt, zwischen Firmenteilen hin- und hergeschoben und entlassen werden können.

Die Widersprüchlichkeiten der Managementempfehlungen und die Behauptung, dass diese widersprüchlichen Leistungen in modernen Unternehmen vereinbar sind, mag erklären, weshalb wir zur Zeit zwei wissenschaftliche Beschreibungs-

---

<sup>1</sup> Einzelne Gedanken dieses Vortrags sind einerseits in mein Buch *Sisyphos im Management* (Kühl 2002) und in das Lehrbuch *Arbeits- und Industriesoziologie* (Kühl 2004) eingeflossen. Für Anregungen zu diesem Text danke ich den Teilnehmern der Sektionssitzung und ganz besonders André Kieserling und Veronika Tacke.

<sup>2</sup> Zum Sprichwortcharakter der Managementempfehlungen siehe Simon 1946. Eine Übertragung dieser Überlegung auf Dezentralisierungsprozesse findet sich z.B. bei Quinn/Cameron 1988; Cameron/Quinn 1988; Eccles/Nohria 1992; Kühl 2000; Moldaschl 2001.



formen von dezentralen Organisationen vorfinden. Einerseits wird in den Beschreibungen hervorgehoben, dass die auf Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen und flachere Hierarchien abzielenden Reorganisationsmaßnahmen das Ergebnis einer sorgfältigen Abwägung von Alternativen, Handlungskonsequenzen und Nebenfolgen darstellen. Führungskräfte und Mitarbeiter aus den wertschöpfenden Bereichen würden gemeinsam darum ringen, geeignete Mittel zu finden, um auch in einer turbulenten Marktsituation das Ziel der Gewinnmaximierung zu erreichen. Zu diesem Zweck gelinge es auch, so widersprüchliche Anforderungen wie Bedienung von Massenmärkten und individuell zugeschnittene Produkte oder globale Aufstellung des Unternehmens bei gleichzeitiger lokaler Ausrichtung in Einklang zu bringen. Es wird zwar von Problemen und Schwierigkeiten berichtet, diese werden aber nur als störende „Steine“ betrachtet, die auf dem Weg zu einer rationaleren, effizienteren – sprich dezentralen – Organisation weggeräumt werden müssen.

Andererseits wird herausgestellt, in welchem Maße die Abflachung von Hierarchien und die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen das Resultat von zufälligen Machtkonstellationen im Unternehmen, des Drucks der öffentlichen Meinungen, von Bauchentscheidungen des Top-Managements oder der mehr oder minder zufälligen Anwesenheit von Unternehmensberatern gewesen ist. Die Entscheidungsprozesse erscheinen nicht mehr als der Ausfluss intensiven Abwägens von Handlungsalternativen, Handlungskonsequenzen und Nebenfolgen, sondern als mehr oder minder willkürliche oder zufällige Maßnahmen angesichts widersprüchlicher, nicht vereinbarer Anforderungen. Die Probleme und Schwierigkeiten, die als Folge dieser Prozesse auftreten, sind dann die Konsequenz der vielfältigen in der Organisation vorhandenen Irrationalitäten, die auch durch ein noch so gutes Management nicht überwunden werden kann. So liegt es nahe, danach zu fragen, welche Beschreibungsform denn jetzt die „richtige“ ist (vgl. Eccles/Noria 1992: 53 ff.).

Es erscheint mir zentral, eine Perspektive auf Dezentralisierungsprozesse in Unternehmen zu entwickeln, die die beiden in Organisationen vorherrschenden Beschreibungsformen in Beziehung zueinander setzt. Wenn beide Beschreibungen in der Selbstbeschreibung der Organisation angefertigt werden, dann sind beide in den Erfahrungen der Organisation verwurzelt und erfüllen trotz ihrer Widersprüchlichkeit Funktionen in der Organisation. Je nach Situation, nach Kontext, nach Status der Akteure werden unterschiedliche Beschreibungen angefertigt, die jeweils auf spezifische Funktionen in der Organisation verweisen. Es kann für eine Organisation (und natürlich auch für einzelne Organisationsmitglieder) sehr wohl rational sein, die Dezentralisierungsprozesse einmal als Ausfluss von Rationalität darzustellen und ein andermal die Chaotik, die scheinbare Zufälligkeit und Willkür, zu thematisieren. Es geht mir letztlich um eine Metaperspektive, aus der erklärt werden kann, weswegen diese unterschiedlichen Beschreibungen und Wahrnehmungen existieren, welche Funktionen sie erfüllen und in welchen Situationen sie wirkmächtig werden.

Ziel dieses Artikels ist es, ein Analyseraster für die Debatte um neue Organisationsformen zu entwickeln.<sup>3</sup> Dieses Analyseraster soll aufzeigen, wie es möglich ist, sich von zweckrationalen Verengungen in der Betrachtung von Dezentralisierungsprozessen zu lösen und ein Organisationsverständnis zu entwickeln, das Zwecksetzungen als Variable in die Analyse mit einbezieht. Dabei konzentriere ich mich vorrangig auf die Auseinandersetzung über Dezentralisierung und abgeflachte Hierarchien in Unternehmen. Da jedoch die Reorganisation in Unternehmen eine Leitbildfunktion für Veränderungsprojekte in Verwaltungen, Krankenhäusern, Kirchen, Universitäten und Verbänden hat, lassen sich viele Aussagen für die verschiedensten Typen von Organisationen generalisieren.<sup>4</sup>

## 1 Die Prägnanz des zweckrationalen Organisationsverständnisses

Die Diskussion über die Dezentralisierung von Unternehmen, aber auch von Verwaltungen, Universitäten, Krankenhäusern, Kirchen und Verbänden, ist nur vor dem Hintergrund der maßgeblich durch die Arbeiten von Max Weber, Frederick Taylor und Henri Fayol geprägten Auffassung von bürokratisch organisierten und stark hierarchisch strukturierten Organisationen zu verstehen. Auch wenn es Weber in seinen Überlegungen zum bürokratischen Idealtypus nicht wie Taylor und Fayol um die Beschreibung eines „besten Weges“ ging, in der eine Organisation sich strukturieren sollte, sondern um eine Analysemethode zur Überprüfung empirischer Phänomene, entstanden doch in allen drei Fällen sehr schlüssige Beschreibungen von Organisationen. Der methodisch gedachte Idealtypus Webers und die normativ konzipierten Idealmodelle von Taylor und Fayol ähneln sich durch einen unübersehbaren Respekt für die Prägnanz und Schlüssigkeit von Organisationen.

Wodurch entsteht diese Prägnanz und Schlüssigkeit dieser Organisationsbeschreibungen? Bei Weber ebenso wie bei Taylor und Fayol ist die Idee zu erkennen, dass Organisationen aus einer rationalen Anordnung von Zwecken und Mitteln bestehen. Es handle, so Max Weber, derjenige zweckrational, der in seinem Handeln verschiedene Zwecke gegeneinander abwägt, die günstigsten Mittel zur Erreichung der definierten Zwecke wählt und in diesem Auswahlprozess

---

<sup>3</sup> An dieser Stelle werden Dezentralisierung und abgeflachte Hierarchien als Synonym für den in der Diskussion nur sehr vage bestimmten Begriff der „neuen Organisationsformen“ oder „neuen Unternehmensformen“ gebraucht. Der gemeinsame Nenner der neuen Unternehmens- bzw. Organisationsformen ist, dass sie sich von dem bürokratisch-hierarchischen Organisationsmodell abgrenzen.

<sup>4</sup> Dieser Text ist Teil eines breiter angelegten Projektes zur organisationssoziologischen Neubestimmung zentraler Debatten der Arbeits- und Industriesoziologie. Für empirische Studien siehe Kühl 2002. Siehe dort auch erste konzeptionelle Überlegungen. Für eine Analyse der Struktur der arbeits- und industriesoziologischen Herangehensweise an das Thema „Unternehmensformen“ siehe Kühl 2004.

von Zwecken und Mitteln mögliche unerwünschte Nebenfolgen mit in Betracht zieht (vgl. Weber 1972: 13). Um zweckrationale Entscheidungen im Sinne Webers treffen zu können, ist es notwendig, dass der Entscheider sich über seine Interessen, Wünsche und Werte klar ist, möglichst vollständige Informationen über alle Handlungsalternativen sammelt und die Konsequenzen der verschiedenen Alternativen sorgfältig abwägt (vgl. March 1990a: 2 f.).

Durch das Zweckrationalitätskonzept<sup>5</sup> war es möglich, die ganze Organisation in Form von Zweck-Mittel-Ketten durchzukonstruieren: Die Führung der Organisation definiert ein allgemeines Ziel, das erreicht werden soll (z.B. „Wir wollen im CD-Musikgeschäft weltweit Nummer eins sein.“). Dann werden Mittel bestimmt, mit dem dieses Oberziel am besten erreicht werden kann (z.B. „Wir wollen Madonna unter Vertrag nehmen.“). Die definierten Mittel zur Erreichung des Oberziels werden dann wiederum als Unterziele definiert und es werden Mittel zur Erreichung der Unterziele bestimmt (z.B. „Wir nehmen erst Madonnas Ehemann unter Vertrag. So kommen wir auch an sie heran.“). So entsteht eine hierarchische Kette aus Ober- und Unterzielen, mit der jede Handlung in der Organisation durchstrukturiert werden kann (vgl. zur Kritik March/Simon 1958: 191; Simon 1981: 100; Scott 1986: 112 f.; Türk 1989: 31).<sup>6</sup>

### **1.1 Das Junktum zwischen zweckrationaler Entscheidungsfindung und dem bürokratischen Organisationsmodell**

Auffällig ist: Bei Weber's Organisationsverständnis, aber auch bei Taylors wissenschaftlicher Betriebsführung und bei Fayols Verwaltungslehre gibt es ein enges Junktum zwischen einer zweckrationalen Entscheidungsfindung in der Organisation und einem bürokratischen bzw. tayloristischen Idealtypus. Es herrschte die Überzeugung, dass es keine Organisationsform gibt, die es mit den hierarchisch strukturierten und bürokratisch organisierten Unternehmen in Sachen Rationalität (und letztlich Leistungsfähigkeit) aufnehmen kann. Weber ging ähnlich wie Taylor und Fayol davon aus, dass sich die Spitze der Hierarchie mit den Zwecken der Organisation identifiziert und diese in viele kleine Arbeitsaufgaben zerlegt. Über eine tief gestaffelte Hierarchie wird die Aufteilung in genau definierte Arbeitsaufgaben organisiert. Die Aufgaben werden mit den Personen besetzt, die am ehesten für ihre Erledigung qualifiziert sind. Da die obere Ebene der Hierarchie damit überfordert wäre, in jedem Einzelfall Anweisungen an die niedrigeren Ebenen zu geben, etabliert sie Programme, die den Weisungsempfängern Aufschluss darüber geben, wie sie sich in Normalsituationen zu verhalten haben. Die Programme werden über formalisierte Arbeitsanweisungen im

---

<sup>5</sup> Zweckrationalität bezieht sich im folgenden nicht auf die banale Tatsache, dass das Handeln von Akteuren an Zwecken orientiert ist, sondern bezeichnet die Durchdeklinierung der Organisation von einem Oberzweck aus.

<sup>6</sup> Die Stärke des zweckrationalen Modells bestand darin, dass sie ein theoretisches Modell anbot, dass in der Lage war alle Elemente einer Organisation (Hierarchien, Regeln, Zielvorgaben, Personal) unter dem Zweckbegriff zu integrieren. Dadurch entstand eine schlüssige Theorie der Organisation.

Gedächtnis der Organisation verankert. Die durchgeführten Arbeitsabläufe werden schriftlich in Akten (oder später in Computerdateien) dokumentiert. Die Leitungsebene der Hierarchie kann sich auf die Kontrolle der Regeleinhaltung und die Behandlung von Sonderfällen konzentrieren (vgl. Weber 1972: 128 ff.; Luhmann 1973: 55 ff.; Luhmann 2000: 16 f.).

Es ist in der Organisationsforschung immer wieder hervorgehoben worden, dass der bürokratische Idealtypus eine große Ähnlichkeit zur Funktionsweise einer Maschine zeigt. Wie eine Maschine besteht eine Bürokratie aus genau definierten Einzelteilen, die in einem präzise bestimmten Verhältnis zueinander stehen. Dabei sind alle Einzelteile auf den Zweck der Maschine ausgerichtet und werden erst im Zusammenwirken mit den anderen Teilen sinnvoll. Ein Keilriemen ohne eine Verbindung zu anderen Teilen der Maschine ist wertlos, genauso wie eine Personalabteilung nur durch die Kombination mit anderen Abteilungen ihren Sinn beispielsweise für eine Gemeindeverwaltung hat. Die Bürokratie mag wie die Maschine aus sehr vielen Einzelteilen und Verknüpfungen bestehen, aber letztlich ist ihre Komplexität durch präzise Beschreibungen der Abläufe handhabbar. Die Maschinenanleitung – oder das Organisationshandbuch – wird nur entsprechend dicker. Durch externe Eingriffe können Einzelteile und deren Beziehungen verändert und so die Bürokratie oder die Maschine auf neue Anforderungen ausgerichtet werden (vgl. Luhmann 1966: 36 f.; Bardmann 1994: 260 ff.; siehe auch Morgan 1997).

## **1.2 Die Auseinandersetzung der Organisationsforschung mit dem Weber'schen Bürokratiemodell**

Die Organisationsforschung hat sich an dem durch Weber, Taylor und Fayol maßgeblich geprägten Typ von Organisationsbeschreibung abgearbeitet (vgl. Deutschmann 1987: 132). Durch empirische Forschungen, theoretische Überlegungen und moralisch-politische Einsprüche wurde auf Brüche in diesem Organisationsmodell hingewiesen. Der Idealtyp Webers, die Organisationsempfehlungen Taylors und die Verwaltungskonzeption Fayols wurden dabei mit ihren sichtbaren Verunreinigungen in der Praxis von Organisationen kontrastiert. Aus den in der Organisationspraxis beobachteten Abweichungen wurden dann häufig Managementempfehlungen entwickelt, die jenseits des bürokratisch-tayloristischen Organisationsmodells lagen. Um nur die drei prominentesten Diskussionsstränge zu erwähnen:

Die zentrale Einsicht des auf Elton Mayo (1933), Fritz J. Roethlisberger und William J. Dickson (1939) zurückgehenden Human Relations Ansatzes war, dass es nicht vorrangig die formalisierten Arbeitsanweisungen, Anreizstrukturen, Arbeitsbedingungen und Kontrollmechanismen sind, die für Leistungssteigerungen in Organisationen verantwortlich gemacht werden müssen, sondern

die zwischenmenschlichen Beziehungen.<sup>7</sup> Gruppensolidarität, Konsensorientierung, liberaler oder gar demokratischer Führungsstil erschienen wichtiger als die bürokratischen Abläufe und hierarchischen Weisungsketten Max Webers. Statt den von Weber herausgestellten Formalstrukturen rückten nun die informellen Prozesse in Organisationen in den Mittelpunkt. Dabei wurde davon ausgegangen, dass die Mitarbeiter sich deshalb kleinen, informell gebildeten Gruppen zuwenden, weil sie dort eher ihre Bedürfnisse befriedigen und Individualität entwickeln können (vgl. Kieserling 1999: 68; Luhmann 2000: 22). Ziel der Human Relations Bewegung war es, die informellen Prozesse so nutzbar zu machen, dass sie nicht nur den Bedürfnissen der Mitarbeiter entgegenkommen, sondern auch – richtig genutzt – maßgeblich zum Überleben der Organisation beitragen (vgl. Trist 1977; Kieser 1995).

Die Industriesoziologie der siebziger und achtziger Jahre teilte mit der Human Relations Bewegung zwar die Skepsis gegenüber den weberianischen Formalstrukturen, interpretierte aber die informellen Prozesse in Organisationen in ganz anderer Form. Für die Hauptströmung der Industriesoziologie waren die informellen Prozesse Ausdruck des Widerstands gegen die kapitalistischen Verwertungsinteressen, die sich in den Formalstrukturen der Unternehmen manifestierten (vgl. Burawoy 1979). Die durch die Human Relations Bewegung gestützten und legitimierten Versuche des Managements, den Mitarbeiter in den Mittelpunkt zu rücken und informelle Prozesse über Unternehmenskulturen und -leitbilder zu fördern, wurde als eine neue perfide Strategie des Managements angesehen, das Arbeitsvermögen der Mitarbeiter in konkrete Arbeitsleistung zu überführen. Man wehrte sich gegen eine „Kuhsoziologie“, die lediglich dazu diene, die Arbeitnehmer noch effektiver zu „melken“ (vgl. Schmidt 1974; Mill 1986: 211).

Weitgehend getrennt von den Diskussionen der Human Relations Bewegung und der Industriesoziologie entstand in den USA und Großbritannien eine ganz anders geartete Kritik am bürokratischen bzw. tayloristischen Idealtypus der Organisation.<sup>8</sup> Von der Kontingenztheorie (und später der Organisationsökologie) wurde in Frage gestellt, dass die von Weber benannten Merkmale des bürokratischen Idealtypus immer zum Überleben des Unternehmens beitragen. Tom Burns und George Stalker (1966), die wohl prominentesten Vertreter der Kontingenztheorie, zeigen, dass in einem stabilen Marktumfeld das von Weber beschriebene bürokratische System die rationalste, weil erfolgversprechendste Form der Unternehmensorganisation ist, dass jedoch in einem instabilen Markt-

---

<sup>7</sup> Die wissenschaftssoziologische Diskussion über die Forschungen von Mayo, Roethlisberger und Dickson würde wohl nicht von der „zentralen Einsicht“, sondern vom „zentralen Mythos“ der Human Relations Bewegung reden. Es gibt inzwischen eine Vielzahl von Arbeiten, die herausstellen, wie die empirischen Forschungen in den Hawthorne-Werken sozial konstruiert, wenn nicht manipuliert wurden; siehe beispielsweise Bramel/Friend 1981; Moldaschl/Weber 1998.

<sup>8</sup> Berührungspunkte zwischen Industriesoziologie und Kontingenztheorie sind rar. Als eine der wenigen Ausnahmen siehe beispielsweise Maurice u.a. 1980.

umfeld organische, weniger formal strukturierte Unternehmensformen besser geeignet sind. Die Rationalität des Weber'schen Bürokratiemodells wurde durch kontingenztheoretische Forschungen nur noch für diejenigen Unternehmen aufrechterhalten, für die Marktumfeld, Produktpalette, Fertigungstechnologie und Betriebsgröße ein hohes Maß an Standardisierung, Formalisierung und Entscheidungscentralisierung sinnvoll erschienen ließen.<sup>9</sup>

Durch diese Forschungen wurde eine Kritik am bürokratischen Idealtyp formuliert, die letztlich die Basis für die Ausbildung eines moderneren, dezentralisierten Idealtyps bildete. Ein dezentralisierter Organisationstyp wurde immer mehr als dem bürokratischen Idealtyp überlegen betrachtet. Es erschien erfolgversprechender, zentrale Zuständigkeiten aufzugeben und Entscheidungen auf möglichst niedrige Ebenen der Organisation zu verlagern. In strategischen Fragen wurden Entscheidungskompetenzen von der Unternehmensspitze in Profit Center, Segmente oder Geschäftsbereiche verlagert, die durch eine hohe Integration aller unternehmerischen Funktionen als Unternehmen im Unternehmen funktionieren sollten.<sup>10</sup> In der operativen Ausrichtung wurden die Rationalisierungsmaßnahmen nicht mehr allein durch spezialisierte Stäbe vorgenommen, sondern das Expertenwissen der Mitarbeiter sollte durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse und Qualitätszirkel genutzt werden. Die Hierarchie wurde abgeflacht, indem Einzelarbeitsplätze aufgelöst und die Mitarbeiter in Gruppen und Teams zusammengezogen wurden. Diese Teams hatten häufig keinen Vorgesetzten mehr, sondern waren gemeinsam für die Erledigung einer durch die Führungskräfte nur noch grob vorgegebenen Aufgabe verantwortlich. Die Beziehungen zu den Kunden wurden nicht mehr durch den Vertrieb monopolisiert, sondern auch die unmittelbaren Wertschöpfungsprozesse wurden in die Kundenkontakte mit einbezogen (vgl. Kanter 1991: 74; Eccles/Nohria 1992: 123; Lay 1996: 223).

---

<sup>9</sup> Die Übertragung der Argumentation auf Fertigungstechnologien findet sich erstmals bei Woodward 1965; für eine innovative Anwendung auf innerorganisatorische Konflikte siehe Lawrence/Lorsch 1967; einen deutschsprachigen Überblick zur Forschung bieten Kubiczek/Welter 1985; siehe für kritische Referierungen z.B. Türk 1989: 1 ff.; Piotet 1992: 603; zur Fortführung des Gedankens in der Organisationsökologie siehe Carroll/Hannan 2000.

<sup>10</sup> Hier fand eine Umstellung von einer funktionalen Differenzierung in verschiedene Abteilungen zu einer segmentären Differenzierung statt, in der alle funktionalen Einheiten integriert wurden. Diese Entwicklung hängt insofern mit der Dezentralisierungsdiskussion zusammen, als dass die funktionale Arbeitsteilung bedeutet, dass die vorher an verschiedenen Stellen behandelten Themen an einer Stelle, in der Regel einer Abteilung, zentralisiert werden. Die segmentäre Differenzierung lässt letztlich die Verteilung der Themen in verschiedenen Einheiten zu.

## **2 Die Dezentralisierungsdiskussion und die nur halbe Trennung vom Weber'schen Organisationsmodell**

Spätestens in den neunziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts bildete sich ein dominierendes dezentrales Organisationsmodell heraus, das von verschiedenen Akteursgruppen breit unterstützt wurde. Unternehmen und Mitarbeiter, Manager und Betriebsräte, Verbandsfunktionäre der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerschaft, Experten aus so unterschiedlichen Disziplinen wie der Betriebswirtschaftslehre, den Ingenieurwissenschaften und der Arbeitswissenschaft, und schließlich die Wirtschaftsmedien erklärten ein auf flacher Hierarchie, Gruppenarbeit und Projektarbeit basierendes dezentralisiertes Organisationsmodell als dem bürokratischen Idealmodell überlegen. Wohl nie zuvor – so beispielsweise die Einschätzung von Peter Binkelman, Hans-Joachim Braczyk und Rüdiger Seltz – hätten so verschiedene gesellschaftliche Akteure sich so einmütig zu einem Organisationstyp bekannt (vgl. Binkelman u.a. 1993: 17 ff.).

Hans-Joachim Braczyk spricht vom Übergang von einem traditionellen zu einem neuen Ordnungsrahmen. Die Kostenvorteile dezentraler Organisationsstrukturen, die gewachsene Vorbildung der arbeitenden Bevölkerung, die Entwicklung neuer Technologien und die Emanzipationsansprüche führten, so Braczyk, zu einem Ordnungsrahmen, dem sich das Management nur noch schwer entziehen könne. Die Vorstellungen von „gutem Handeln“ im Management seien so in einem neuen Ordnungsrahmen verdichtet, dass in Unternehmen ganz selbstverständlich davon ausgegangen werde, dass Mitarbeiter-Empowerment, Gruppenarbeit, Outsourcing, Zielvereinbarung, kontinuierlicher Verbesserungsprozess oder Profit Center-Organisation im Sinne des Unternehmens seien (Braczyk 1997; vgl. Schnelle 2001).<sup>11</sup>

### **2.1 Die Aufrechterhaltung des zweckrationalen Organisationsverständnisses**

Der Verdienst der Human Relations Bewegung in der Tradition von Kurt Lewin, der deutschen, britischen, französischen und italienischen Industriesoziologie und der Kontingenztheorie ist, diese Verschiebung hin zu dezentralisierten Organisationstypen wissenschaftlich vorbereitet zu haben und dazu beigetragen zu haben, dass das Weber'sche Junktum zwischen Zweckrationalität und Bürokratie aufgebrochen wurde. Die Einsicht, dass eine Organisation zweckrational organisiert sein kann, ohne sich am bürokratischen Idealtypus Webers zu orientieren, lässt sich als die zentrale Einsicht sowohl der arbeitspsychologischen, betriebswirtschaftlichen und industriesoziologischen Organisationsforschung als auch

---

<sup>11</sup> Statt Ordnungsrahmen kann man auch (je nach Definition) von Paradigma, Leitbild oder Governancestruktur reden.

der betrieblichen Praxis ab den dreißiger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts beschreiben.<sup>12</sup>

Voraussetzung für die Auflösung des Junktims zwischen rationaler Organisation einerseits und hierarchisch strukturierter und bürokratisch orientierter Organisation andererseits war die Annahme, dass sich nicht nur die Unternehmensspitze mit einem Zweck identifiziert, sondern auch „einfache“ Mitarbeiter eine solche Identifizierung übernehmen. Weber sah es noch als unwahrscheinlich an, dass Organisationsmitglieder sich mit den Oberzwecken und -zielen der Organisation ausreichend identifizierten, und hielt es deswegen für nötig, dass alle anderen Teile der Organisation durch die mit den Oberzwecken gleichgesetzte hierarchische Spitze auf die Oberzwecke ausgerichtet werden müssen. Eine Bestimmung des Organisationszwecks durch die konsensuale Abstimmung aller Organisationsmitglieder hielt er nicht für möglich. Ein Verzicht auf Hierarchie zur Durchsetzung der Zweckorientierung war für ihn undenkbar (vgl. hierzu Luhmann 1968). Die Hoffnung in der Dezentralisierungsdiskussion bestand darin, dass durch eine stärkere Einbindung der Mitarbeiter, durch eine dominante Unternehmensideologie und durch Aufklärung über den Hintergrund und den Sinn der Organisationszwecke die Mitarbeiter sich aus eigenem Antrieb an den Oberzielen der Organisation orientieren würden und so der hierarchische Aufbau reduziert werden könnte.

Meine These ist, dass die durch die dominierende betriebswirtschaftliche, psychologische und industriesoziologische Organisationsforschung vorbereitete und in der Organisationspraxis vollzogene Loslösung von dem Weber'schen Organisationsmodell nur eine „Halbe“ gewesen ist. Der bürokratische, hierarchische Organisationstyp als Mittel zur Erreichung der Zwecke in Unternehmen, Verwaltungen und Verbänden wurde immer mehr in Frage gestellt. Aber die Idee,

---

<sup>12</sup> In Vorbereitung dieses Gedankens hat in den fünfziger Jahren Stanley H. Udy herausgestellt, dass sich Weber's Organisationsmerkmale einerseits in bürokratische Kategorien wie tief gestaffelte Hierarchie und ausdifferenzierte Verwaltungsabteilungen und andererseits in rational-legale Kategorien wie Zielausrichtung und Ausrichtung der Bezahlung an Erreichung von Zielen unterteilen lassen. Bürokratische und rational-legale Organisationsmerkmale können, so die These Udys, in Massenmärkten zusammenkommen, in turbulenten Marktsituationen fallen sie jedoch auseinander (vgl. Udy 1959: 793 f.). Horst Bosetzky (1970) Arbeit über die Möglichkeiten des industriellen Großbetriebs als bürokratische Organisation war deshalb innovativ, weil sie das Konzept der Zweckrationalität von dem der Herrschaftssicherung trennte. Während die Bürokratie – so Bosetzky – für die Herrschaftssicherung die effektivste Organisationsform ist, könnten in Teilsystemen der Organisation „assoziative Organisationsformen“ rationaler sein. Da aber der Herrschaftsaspekt eine zentrale Rolle spielt, befürchtete Bosetzky, dass sich Bürokratien auch dann durchsetzen, wenn assoziative Organisationsformen angebracht wären, und dass es deshalb zu einem ineffizienten Arbeiten in Organisationen komme. Die Einsicht in die begrenzte Leistungsfähigkeit des bürokratischen Organisationstyps findet sich in der Organisationsforschung schon vor dem Zweiten Weltkrieg, konnte sich aber bis 1945 gegen das jedenfalls im Diskurs von Wissenschaftlern und Praktikern dominierende tayloristisch-bürokratische Paradigma nicht durchsetzen. Für Deutschland ist die Studie von Lang/Hellpach (1922) einschlägig; vgl. Saurwein 1996; Krämer 1998.



dass sich eine Organisation prinzipiell vom Zweck her durchdeklinieren und verstehen lässt, wurde aufrechterhalten.

In der Auseinandersetzung mit dem Human Relations Ansatz hat Erhard Friedberg beispielsweise herausgearbeitet, dass die entdeckten informellen Prozesse in der Regel so behandelt wurden, dass sie letztlich zur Zweckerreichung der Organisation beitragen. Der Ansatz unterscheidet sich, so Friedberg, insofern nicht vom Organisationsverständnis von Weber oder Taylor, als die Organisationsmitglieder als relativ passiv betrachtet werden. Zwar wird nicht mehr nur die Orientierung an der Bezahlung hervorgehoben, sondern es werden auch „weiche“ Komponenten mit ins Spiel gebracht – aber letztlich geht es um die Einpassung der Mitarbeiter in ein lediglich elaboriertes Anreizmodell (vgl. Friedberg 1993: 37 ff.; siehe auch Luhmann 1968).

Ganz ähnlich das Organisationsverständnis der Industriesoziologie: Die industriesoziologische Diskussion über neue Unternehmens- (bzw. Organisations-)formen lässt sich in zwei Stränge teilen. Die für die Diskussion in der Industriesoziologie zentralen Arbeiten von Horst Kern und Michael Schumann (1984) zu neuen dezentralisierten Produktionskonzepten und von Michael Piore und Charles Sabel (1985) zu Organisationsformen jenseits des Massenproduktionsparadigmas zeigen eine deutliche Sympathie für die Unternehmensdezentralisierung. Die Automatisierung des Produktionsprozesses, die lange als Königsweg der Rationalisierung betrachtet wurde, bringt – so die These, die sich in den achtziger Jahren in der Industriesoziologie durchsetzte – nicht per se ein wirtschaftliches Optimum. In einem ganzheitlicheren Aufgabenzuschnitt lägen insofern Chancen, als die Qualifikationen und die Autonomie von Arbeitnehmern zu einer Leistungssteigerung der Betriebe beitragen würden.

Die Industriesoziologie übte Kritik an dem mit den Namen Max Weber, Frederick Taylor und Henri Fayol assoziierten Organisationsmodell nicht nur mit dem Hinweis auf die Humanität ganzheitlicher Arbeitsformen, sondern auch zum Zweck der Produktivitäts- und Effizienzsteigerung (vgl. Springer 1999; siehe auch die Einschätzung von Martens 1989: 72; Schmidt 1990: 5 f.; Breisig 1990: 109). Die Forschungen besonders in der Tradition von Kern und Schumann war dann auch darauf fokussiert zu beobachten, inwiefern eine starke Arbeitsteilung wieder eingeführt wurde, und im Notfall einen Zeigefinger zu heben, der sowohl auf die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen als auch auf die Verschwendung von wirtschaftlichem Potenzial gerichtet war (siehe z.B. Schumann u.a. 1990; Schumann 1993; Schumann u.a. 1994; Schumann/Gerst 1997).

Die Thesen von Kern und Schumann wurden in der industriesoziologischen Diskussion insofern kritisch gespiegelt, als aus einer marxistischen Grundperspektive das Befreiungspotenzial der neuen Produktionskonzepte für die Arbeitnehmer bestritten wurde. Autoren wie Gerhard Brandt (1984), Fred Manske (1991) oder Harald Wolf (1994) sahen innerhalb des Kapitalismus nur geringe Vorteile der Arbeitnehmer durch die neuen Unternehmensformen. Diese Kon-

troverse über die Einschätzung der neuen Unternehmensformen hat die Industriesoziologie gut beschäftigt. Eine Gemeinsamkeit der beiden Seiten in der industriesoziologischen Diskussion ist aber auffällig: Beide Richtungen sahen die Dezentralisierungsstrategien als ökonomisch rational an und gingen damit davon aus, dass es nach wie vor einen besten Weg des Unternehmens gibt. Die Wurzeln in einem zweckrationalen Verständnis der Organisation waren bei allen Kontroversen deutlich zu erkennen (vgl. die Kritik von Bardmann 1990: 185; Minssen 1992: 69; Ortmann 1995: 11).

Hier traf sich die Einschätzung der Industriesoziologie mit der Kontingenztheorie. Auch diese hielt an einem zweckrationalen Organisationsmodell fest – nur wurde das, was als zweckrational angesehen wurde, je nach Umfeldbedingungen variiert. In einem turbulenten Umfeld ist es rational, mit einer dezentralen, abgeflachten, adhocratischen Organisationsform zu agieren, während es in einem stabilen Marktumfeld sehr wohl Sinn machen kann, auf eine Organisationsform zurückzugreifen, die dem bürokratischen Idealtyp Max Webers ähnelt. Die Kontingenztheorie war – so beispielsweise Louis R. Pondy und David Boje – letztlich nicht mehr als eine ausgefeilte Version der „One-Best-Way-Philosophie“. Es gibt für jede Situation einen besten Weg – der ist aber eben abhängig von der jeweiligen Situation, in der sich die Organisation befindet (vgl. Pondy/Boje 1980: 96 sowie Becker u.a. 1988: 89).<sup>13</sup>

Dieser Gedanke lässt sich so zuspitzen, dass es erst durch die Trennung des zweckrationalen Organisationsmodells vom bürokratischen Idealtypus Max Webers – der Hauptströmung innerhalb der Organisationsforschung – möglich gewesen ist, angesichts der Dezentralisierungsstrategien in der Praxis von Organisationen die Zweckrationalität als dominierendes Paradigma für ihre Organisationsanalysen aufrechtzuerhalten.

## 2.2 Das Verdienst einer zweckrationalen Lesart der Dezentralisierung

Das Verdienst dieser zweckrationalen Lesart von Dezentralisierungsprozessen darf nicht übersehen werden: Die Forschungen aus Industriesoziologie, Arbeitswissenschaft, Organisationspsychologie und Betriebswirtschaftslehre haben bewirkt, dass die Strategiewechsel und Rationalisierungsprozesse in Organisationen unter einer genauen Beobachtung stehen und in der Wissenschaft eine intensive Debatte über die Bewertung der beobachteten Rationalisierungsstrategien stattfindet. Die hitzige Debatte, ob wir es mit einem Fordismus, Postfordismus oder Neofordismus zu tun haben, waren letztlich Formeln, mit denen die

<sup>13</sup> Wichtig ist der Hinweis Thompsons (1967: 6) und Tackes (1997: 201), dass die Kontingenztheorie ihre Konsistenz dadurch erlangte, dass sie das Problem der Umweltunsicherheit ausblendete. Ich lese hier jedoch die Arbeiten sowohl aus der Human Relations Bewegung als auch aus der Kontingenztheorie anders als Thompson und Tacke. Für mich sind beispielsweise die Arbeiten von Roethlisberger/Dickson und Burns/Stalker keine Irrationalisierungen des Zweckmodells, sondern lediglich Spielarten der Zweckrationalität, die anders als die Überlegungen von Merton oder Simon nicht an den Grundfesten dieses Entscheidungsmodells rütteln.

Kontroverse geführt wurde, welche Rationalisierungsstrategien sich durchsetzen und welche Auswirkungen diese Strategien auf die Arbeitnehmer haben würden.

Das Problem dieses zweckrationalen Ansatzes ist jedoch eine Engführung der Diskussion über dezentrale Organisationen. Letztlich lässt sich die Dezentralisierungsdebatte in großen Teilen der Betriebswirtschaftslehre, der Industriesoziologie, der Arbeitswissenschaft und der Organisationspsychologie in ein Vier-Felder-Schema pressen. In der einen Hinsicht dreht sich die Debatte um die Frage, welche Unternehmensstrategie – eine zentralistisch orientierte oder eine dezentral ausgelegte – am ehesten zur als gesetzt betrachteten Zweckerreichung der Organisation beiträgt. In der anderen Hinsicht geht es um die Frage, wie sich die für die Organisation als rational dargestellten zentralen oder dezentralen Unternehmensstrategien für die Mitarbeiter darstellen: Tragen die bürokratischen bzw. die postbürokratischen Strategien zur Zufriedenheit, Selbstverwirklichung, Befreiung bei oder nicht? Wie eng hängen Zufriedenheit der Arbeitnehmer und wirtschaftlicher Erfolg der Arbeitgeber zusammen?

Innerhalb dieses Vier-Felder-Schematas finden sich vielfältige Differenzierungsmöglichkeiten. Man debattiert, ob Qualitätszirkel eher zum bürokratisch-tayloristischen oder zum postbürokratischen Organisationsmodell zu zählen sind (vgl. Breisig 1990). Man streitet, ob die Diskrepanz zwischen groß angekündigten Veränderungen der Unternehmenskultur und der wirklichen Betriebspraxis einen starken Desillusionierungseffekt mit sich bringt (vgl. Wompel 1996: 148). Man kann die aus dezentralen Unternehmensstrukturen entstehenden paradoxen Arbeitsanforderungen an die Mitarbeiter darstellen und auf die Problematik dieser neuen Arbeitsformen verweisen (vgl. Moldaschl 1994). Man kann debattieren, wie in Europa ein „bester Weg“ der Reorganisation aussieht, der sich jenseits der amerikanischen und japanischen Rationalisierungsstrategien bewegt (vgl. Schumann u.a. 1992). Man kann diskutieren, ob eine weitgehende teilautonome oder eine eher restriktive Form der Gruppenarbeit die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erhöht (Gerst 1998).

Diese Debatte war – wie der zweckrationale Zugang zu Organisationen allgemein – anschlussfähig an die konkreten Auseinandersetzungen in Organisationen, in denen Manager, Mitarbeiter, Betriebsräte und Berater darum ringen, wie die Organisation konkret aussehen soll. Da diese Debatte in Organisationen häufig im Hinblick auf einen als gesetzt betrachteten Zweck (Gewinn, gute Arbeitsbedingungen, Umweltschutz) geführt wird, können zweckrational formulierte Überlegungen aus der Wissenschaft gut an die Probleme, Gedanken und Ideen von Praktikern angeschlossen werden.

### 3 Ambiguitäten, Paradoxien und Dilemmata in dezentralen Organisationen<sup>14</sup>

Die Herausforderung für eine Dezentralisierungsforschung besteht darin, die vielfältigen paradoxen Effekte zu erklären, die in Dezentralisierungsprozessen auftreten. Nachdem besonders in den frühen neunziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts der dezentrale Ordnungsrahmen so dominant war, dass selbst in der wissenschaftlichen Forschung nur vereinzelt kritische bzw. zweifelnde Stimmen wahrzunehmen waren, lassen sich ab Mitte der neunziger Jahren zunehmend Hinweise auf Paradoxien und Dilemmata in dezentralisierten Unternehmen finden.<sup>15</sup>

Dabei werden durch die Begriffe „Paradox“ und „Dilemma“ unterschiedliche Problembereiche im Dezentralisierungsprozess hervorgehoben. Mit dem Begriff des „Paradoxes“ wird auf eine Situation verwiesen, in der widersprüchliche Elemente in einer Aussage vorhanden sind und diese aus widersprüchlichen Elementen bestehende Aussage für sich den Anspruch auf Richtigkeit erhält. Mit paradoxen Formulierungen wie „sei spontan“ wird auf eine besondere Form von Wahrheit hingelenkt, die ihre Wurzeln in der offensichtlichen Widersprüchlichkeit der zwei Elemente einer Aussage hat.<sup>16</sup>

Auch mit dem Begriff des „Dilemmas“ wird auf die Schwierigkeiten angesichts zweier gegensätzlicher Alternativen verwiesen, wenn für beide gleich gute Gründe sprechen. Im Gegensatz zum prinzipiell nicht aufzulösenden Paradox wird mit dem Begriff des Dilemmas stärker der Druck auf die Organisation betont, sich für eine der Alternativen zu entscheiden, obwohl eine genau entgegengesetzte Handlungsempfehlung ähnlich attraktiv erscheint. Aufgrund von Konsistenzanforderungen und Handlungsdruck kann in der Wahrnehmung von Entscheidern die Widersprüchlichkeit nicht einfach beibehalten werden, sondern muss in eine der Richtungen aufgelöst werden. Man meint sich für eine Seite des Dilemmas entscheiden zu müssen (siehe Cameron/Quinn 1988: 2; Thompson 1988: 131; Fontin 1997: 17 ff.; Müller-Stewens/Fontin 1997: 4.).<sup>17</sup>

<sup>14</sup> Sehr eng mit den Begriffen Paradoxien, Ambiguitäten und Dilemmata ist der Begriff der Nebenfolgen, der spätestens mit Ulrich Becks (1986) Buch über die Risikogesellschaft verstärkt in den Mittelpunkt soziologischer Diskussionen gerückt ist.

<sup>15</sup> Auffällig ist, dass bis in die neunziger Jahre Paradoxien und Dilemmata in der Organisationsforschung keine wichtige Rolle gespielt haben.

<sup>16</sup> Paradoxien entstehen häufig dann, wenn eine Ebenenunterscheidung bei der Beobachtung sozialer Sachverhalte kollabiert. Die systemtheoretische Weiterentwicklung dieser Bestimmung von Paradoxien besagt, dass jeder mit Paradoxien „bestraft“ wird, der versucht die Einheit einer Unterscheidung zu denken.

<sup>17</sup> Besonders interessant ist die Überführung von Paradoxien in Dilemmata und umgekehrt. Auf diesen Punkt kann hier jedoch nicht im Detail eingegangen werden.

### **3.1 Metaparadox der Dezentralisierung: Die Verknüpfung zentralisch und dezentral orientierter Organisationsstrategien**

Ein erster Ansatzpunkt in der Dezentralisierungsdiskussion, sich mit Paradoxien der Dezentralisierung auseinanderzusetzen, ist das Phänomen, dass viele Mitarbeiter der vermeintlichen eigenen Ermächtigung durch Dezentralisierungsprozesse kritisch gegenüberstanden. Im Rahmen einer Auseinandersetzung mit neuen Organisationsformen ist es erklärungsbedürftig, warum Mitarbeiter die Einführung von Gruppenarbeit, von Profit Centern und von Qualitätsmanagementsystemen, die ihnen im Interesse der Effizienzsteigerung größere Kompetenzen und stärkeren Einfluss sichern sollten, nicht ohne weiteres übernehmen wollen.

Als ein Erklärungsansatz bildet sich aus, dass die Dezentralisierung für einige Teile des Unternehmens Kompetenzerweiterungen bedeuten kann, diese aber auf Kosten anderer Teile des Unternehmens gehen. Die Stärkung der Kompetenzen eines Abteilungsleiters dadurch, dass seine Abteilung zu einem weitgehend autonomen Profit Center erhoben wird, bedeutet nicht, dass auch die Mitarbeiter in diesem Profit Center größeren Einfluss erhalten. Teilweise ermöglicht es die Aufwertung von Abteilungsleitern zu Profit Centerleitern diesen gar, wesentlich härter gegenüber ihren eigenen Mitarbeitern aufzutreten. Auch führt die Einrichtung von teilautonomer Gruppenarbeit nicht unbedingt auch zur Stärkung der Autonomie der einzelnen Mitarbeiter. Die Kompetenzen werden bei der Einführung von Gruppenarbeit ja an die Gruppe insgesamt vergeben, die dann teilweise wesentlich härter gegen Mitarbeiter durchgreifen kann, als Führungskräfte es normalerweise tun. Letztlich ging es – so die Quintessenz dieser Argumentation – immer um das Dilemma, Mitarbeiter in den Unternehmensprozess einzubinden, um Zugang zu ihrer vollen Arbeitskraft zu bekommen, ohne aber die Möglichkeit (und das Interesse) zu haben, ihnen eine komplette Autonomie zuzugestehen.

Ergänzend zu dieser in Industriesoziologie, Arbeitswissenschaft und Organisationspsychologie verbreiteten Erklärung werden die Einführungsschwierigkeiten beim Umstellungsprozess von einer hierarchisch und bürokratisch strukturierten zu einer dezentralen Organisation mit abgeflachten Hierarchien als grundsätzlich paradox beschrieben. Die eigene Ermächtigung wird von oben verordnet. Die verordnete Selbstorganisation geht zu Lasten der auch in der tayloristischen Organisation bestehenden informellen Formen der Selbstorganisation. Die verordnete Selbstorganisation ist insofern problematisch, als im Rahmen einer nach wie vor existierenden Hierarchie Führungskräfte sich für Ausnahmesituationen Eingriffsmöglichkeiten vorbehalten.

Aus einer stärker von den Mitarbeitern abstrahierenden Perspektive wird auf die Schwierigkeit hingewiesen, dezentrale Einheiten auf ein Ziel hin zu integrieren. Die frühere klare Abgrenzung des Unternehmens gegenüber seiner Umwelt wird durch Vernetzungsbestrebungen zunehmend aufgehoben. Die Wertschöpfungseinheiten, früher Kernbestandteile des Unternehmens, sind räumlich von der Un-

ternehmenszentrale entfernt und gehören teilweise rechtlich gar nicht mehr zum Unternehmen. Die Unternehmen befinden sich in dem Dilemma, dass sie im Rahmen einer stärkeren Dezentralisierung von Kompetenzen kleine „Unternehmen im Unternehmen“ bilden, gleichzeitig aber den Gesamtzusammenhang erhalten müssen. Das von Paul Lawrence und Jay Lorsch schon in den sechziger Jahren beschriebene Spannungsverhältnis zwischen Differenzierung und Integration stellt sich in dezentralen Organisationen in einer neuen Form (Lawrence/Lorsch 1967; vgl. Hirsch-Kreinsen 1996: 206; Kühl 1998: 82 ff.; Poy 1999: 61; siehe auch Funder 1999).

In den internen Prozessen führt die Reduzierung von Hierarchieebenen, die Stärkung von Kooperationsbeziehungen über Abteilungsgrenzen hinweg und der Abbau von bürokratischen Regelungen zu einem Anwachsen von Machtauseinandersetzungen und von Komplexität (Kühl 1998: 93 ff.; Baecker 1999: 27 ff.). Paradoxerweise steigern gerade die unter dem Begriff der „Komplexitätsreduktion“ laufenden Maßnahmen zur Entbürokratisierung und zum Hierarchieabbau die Kontingenz in Organisationen und führen damit zur Erhöhung von Komplexität. Durch den Abbau von Hierarchien wird die Bedeutung eines zentralen Instruments des Konfliktmanagements in Organisationen reduziert und es kommt zur Steigerung von Auseinandersetzungen in Organisationen.

Die Diskussion über Paradoxien und Dilemmata hat in den letzten Jahren zu zunehmenden Zweifeln geführt, ob Dezentralisierung und Enthierarchisierung im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit und Humanisierungseffekte wirklich die beste Organisationsform darstellen. Als Lösungsstrategie wird in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern, Universitäten und Verbänden zunehmend die paradoxe Strategie beschrieben, dezentrale und zentralistische Koordinationsformen miteinander zu verknüpfen. Dabei wird davon ausgegangen, dass mit der weitgehenden Dezentralisierung in den Wertschöpfungsbereichen der Bedarf an zentraler strategischer Koordination steigt. Die Unternehmen tarieren aus, wie man einerseits im Sinne lokaler Flexibilisierung und Innovationsstärkung ein hohes Maß an Selbstkoordination zulassen und gleichzeitig die zentralen Steuerungs- und Koordinationsmechanismen stärken kann (Hirsch-Kreinsen 1995: 424; Moldaschl 1998: 201; Poy 1999: 54; Beyer 2001: 11 f.).

Letztlich bildet sich als Lösung für Ambiguitäten, Paradoxien und Dilemmata der Dezentralisierung das Metaparadox einer Verknüpfung von dezentralen und zentralistischen Strategien aus, auch wenn diese sich häufig widersprechen.

### **3.2 Paradoxiereduktion und Paradoxieentfaltung<sup>18</sup>**

Es wäre ein Fehlschluss anzunehmen, dass Ambiguitäten, Paradoxien und Dilemmata nur in den neuen Unternehmensformen entstehen. Auch für bürokratisch-tayloristische Organisationen sind vielfach paradoxe Situationen beschrie-

---

<sup>18</sup> Paradoxieentfaltung meint in der Regel die „Entfaltung“, „Auflösung“ der Paradoxie. An dieser Stelle ist damit die Darstellung von Paradoxien gemeint.

ben worden (vgl. z.B. Simon 1946; Gouldner 1954; Crozier 1964). Aber in den „klassischen“ Unternehmensformen scheinen diese durch verschiedene Strategien bearbeitet und kontrolliert worden zu sein.<sup>19</sup>

Schon Richard M. Cyert und James G. March (1963) haben darauf hingewiesen, dass in stark arbeitsteilig strukturierten Organisationen Zielkonflikte dadurch reduziert werden können, dass die konkurrierenden Ziele jeweils unterschiedlichen organisatorischen Einheiten zugewiesen werden. Die in der Organisation bestehenden Zielkonflikte werden in Konflikte zwischen Abteilungen übersetzt, die aber durch ausreichenden „organisatorischen Schlupf“ verhindert werden können. So können überschüssige Finanzressourcen dazu beitragen, dass konkurrierende Abteilungen nicht zu gemeinsamen Entscheidungen kommen müssen. Zwischenlager reduzieren bekanntlich die Auseinandersetzung zwischen Produktions- und Vertriebsbereich, weil nicht jede Störung sich gleich in der vor- bzw. nachgelagerten Abteilung auswirkt (siehe March 1990a: 8). Weil große, bürokratisch strukturierte Organisationen zur organisatorischen Zuordnung von Zielkonflikten auf unterschiedliche Einheiten besonders gut in der Lage sind, hält William H. Starbuck (1988: 67 f.) diese gar für besonders paradoxietolerant.

Eine weitere Strategie zur Dilemmavermeidung besteht darin, jeweils nur eine Seite des Paradoxes zu betonen, sich aber die Option offen zu halten, zu anderen Zeiten die andere Seite in den Mittelpunkt des Handelns zu stellen. Aus dieser Perspektive kann man die Geschichte von Unternehmen im zwanzigsten Jahrhundert als permanente wellenartige Wechsel zwischen zwei gegensätzlichen Polen begreifen. Nach einer Diversifizierungsphase kommt es zu einer Konzentration auf Kernkompetenzen, nach der wieder auf Diversifizierung gesetzt wird, usw. Diese Strategie zur Paradoxievermeidung geht davon aus, dass die Umweltanforderungen so berechenbar und kalkulierbar sind, dass man sich als Unternehmen jeweils auf eine Seite des Dilemmas konzentrieren kann (Bruns-Olsen 1993: 35 ff.).

Ferner besteht eine Strategie von Organisationen darin, die Paradoxien, Dilemmata und widersprüchlichen Anforderungen als Problem von Organisationsmitgliedern zu reformulieren (vgl. Luhmann 1995: 214). Durch die Manager- bzw. Führungsrolle werden Ordnungsprobleme in persönliche Dilemmata übersetzt. Der Leiter einer Filiale muss die widersprüchlichen Forderungen des übergeordneten Managements nach Profitabilität seines Geschäftsbereichs einerseits und nach langfristigen Investitionen andererseits unter einen Hut bringen. Der Meister in der Produktion muss die Notwendigkeit einer ungestörten Fließproduktion und die rapiden Marktveränderungen sowie die Innovationswünsche des strate-

---

<sup>19</sup> Aber ebenso falsch ist es, wie Rosabeth M. Kanter (1991: 84 f.) Paradoxien, Dilemmata und Widersprüchlichkeiten nur in zentralistischen Organisationen zu sehen und die Erkenntnisse der Organisationstheorie über Ambiguitäten und begrenzte Rationalitäten in Entscheidungsprozessen auf bürokratische Organisationen zu beschränken. Es kommt vielmehr darauf an, die Reduktion und Entfaltung von Paradoxien in verschiedenen Organisationsformen zu thematisieren.

gischen Managements vereinbaren. Ein wichtiger Strang der Organisationsforschung begründet die Existenz des Managements damit, dass es Paradoxien, Dilemmata und Widersprüchlichkeiten der Organisation zu seinem eigenen Problem macht. Wenn die Umfeldbedingungen der Organisation eindeutig wären, dann könnte die Organisation einen Großrechner zum Vorstandsvorsitzenden machen und die mittleren Managementpositionen durch an den Großrechner angeschlossene Personalcomputer ersetzen (vgl. Handy 1994: 35; Neuberger 1995b: 102; Fontin 1997: 383 f.; Sprenger 2001: 234).

Die in bürokratisch strukturierten, aber natürlich auch in dezentralen Organisationen zu beobachtenden Strategien zur sachlichen, zeitlichen oder sozialen Einbettung von Widersprüchen ermöglichen es, die Paradoxien, Dilemmata und Widersprüchlichkeiten in kanalisierter Form eskalieren zu lassen. Die Streitereien und Konflikte zwischen Abteilungen, die heftigen Debatten über einen Strategiewechsel oder der Ausbruch eines Managers – „Ich halte diesen Zirkus hier nicht mehr aus“ – führen dazu, dass Paradoxien und Widersprüchlichkeiten in einigen wenigen Zeitfenstern offensichtlich werden, ansonsten aber für die Organisation latent gehalten werden.

Was jetzt jedoch auffällt ist, dass im Zuge der Dezentralisierungsdiskussion Ambiguitäten, Paradoxien und Dilemmata einen zentralen Stellenwert erhalten und teilweise gar in die Selbstbeschreibungen der Unternehmen integriert werden. Wie kommt es zu dieser positiven Konnotation von Ambiguitäten, Dilemmata und Paradoxien in der Dezentralisierungsdiskussion?

Die neuere Managementforschung tendiert zunehmend dazu, die Aufgabe des Managements darin zu sehen, die Komplexitätswahrnehmung der Organisation zu erhöhen, indem sie zur Entfaltung von Dilemmata, Paradoxien und Widersprüchen beiträgt. Es geht nicht mehr im Sinne von James Thompson (1967) darum, das Management als unsicherheitsabsorbierende Einheit zu verstehen, die es einem wertschöpfenden technischen Kern ermöglicht, nach eindeutigen Prinzipien zu funktionieren, sondern vielmehr darum, das Management als Paradoxieentfaltungsinstanz zu betrachten. Über dieses Verständnis von Managern als Paradoxieentfalten wird angedeutet, dass es Aufgabe des Managements ist, widersprüchliche Anforderungen nicht abzufiltern, sondern permanent in einer verarbeitbaren Form in Organisationen eindringen zu lassen (vgl. Weick 1985: 314; Neuberger 1990: 162; Bardmann 1994: 339 ff.; Willke 1996: 190; Fontin 1997: 385; Beck 1997: 95 f.; Baecker 1999: 330 ff.).<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Diese Interpretation von Thompson ist zugegebenermaßen simplifizierend. Es finden sich bei ihm bereits Überlegungen zum Doppelcharakter der Managementaufgaben (vgl. Thompson 1967: 10 ff.).



### **3.3 Der verkürzte Umgang mit Paradoxien und Dilemmata in der Dezentralisierungsforschung**

Auffällig ist, dass sich die Dezentralisierungsforschung von einem Verständnis löst, in dem Paradoxien, Dilemmata und Ambiguitäten als Pathologien der Organisation begriffen werden. Die Erklärung von Paradoxien und Dilemmata mit einem simplen „schlecht gemacht“ findet sich eigentlich nur noch in einer stark anwendungsorientierten betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung und in der zweckrational ausgerichteten Arbeitswissenschaft. Versuche, die Probleme dezentralisierter Unternehmen damit zu erklären, dass die teilautonomen Unternehmenseinheiten nicht sauber zugeschnitten und die Beziehungen zwischen diesen Einheiten nicht genau bestimmt oder die EDV-gestützten Arbeitsprozesse nicht präzise genug festgelegt wurden, werden seltener. Auch die richtigen, aber inzwischen fast schon monoton wirkenden Verweise auf fehlende Karrieremöglichkeiten und Aufstiegsperspektiven in dezentralen Organisationen, auf die vernachlässigte Anpassung der Entlohnungsgrundsätze an die Gruppenarbeit, die immer noch kameralistische Budgetzuteilung in Unternehmen und die nur sehr langsame Veränderung von Führungsprinzipien dienen nur noch begrenzt zur Erklärung von Paradoxien und Dilemmata dezentraler Organisationsformen, weil die Erfahrung zeigt, dass auch bei optimal gestalteten Rahmenbedingungen Paradoxien, Dilemmata und Widersprüchlichkeiten nicht vermieden werden können (für ein Verharren in der „Schlecht-gemacht-Logik“ siehe besonders eindrucksvoll Wildemann 1995a; 1995b; 1996).

Statt dessen setzen sich in der Dezentralisierungsforschung Ansätze durch, die Paradoxien, Dilemmata und Ambiguitäten ihre Berechtigung einräumen, dann aber häufig zu schnell dazu tendieren, diese in einem zweckrationalen Organisationsverständnis aufzulösen.

So plädiert aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive Richard T. Pascale dafür, dass die Organisation ständig zwischen den beiden Polen eines Dilemmas hin- und herpendeln solle, um so die Vorteile beider Strategien nutzen zu können (vgl. Pascale 1991). Paul A. Evans und Yves Doz fordern das geschickte Balancieren in der Mitte zwischen den Polen (vgl. Evans/Doz 1989; 1992). Oder die Dilemmata werden als Nebeneinanderbestehen von zwei Dimensionen begriffen, die es gleichermaßen in verschiedenen dezentralen Einheiten zu realisieren gelte. Es sollten hybride Organisationen gebildet werden, in denen verschiedene organisatorische Einheiten jeweils Antworten auf eine Seite des Dilemmas geben (vgl. Hampden-Turner 1992; nach Müller-Stewens/Fontin 1997: 6). Gerhard Blickle geht davon aus, dass das Dilemma wie ein Autokorrektiv wirkt, das problematische Überdosierungen verhindert (vgl. Blickle 1993). Mathias Fontin (1998) entwickelt gar ein betriebswirtschaftliches Modell, wie Dilemmata aufgehoben werden können.

Konkret äußert sich diese Form des Umgangs mit Widersprüchlichkeiten darin, dass besondere Mischungsverhältnisse aus dezentralen und zentralistischen Organisationsformen – das oben angeführte Metaparadox der Dezentralisierung –

als neuer bester Weg des Organisierens präsentiert werden. Die durch Paul Adler in den USA angestoßene und durch Roland Springer im deutschsprachigen Raum popularisierte Diskussionsrichtung argumentiert, dass ein hohes Maß an Standardisierung der Arbeitsabläufe Effizienzvorteile mit sich bringe und dass deswegen die Rezentralisierungsprozesse, die seit Mitte der neunziger Jahre besonders in der deutschen Automobilindustrie zu beobachten sind, rational seien. Statt Selbstkoordination der Arbeitnehmer in teilautonomer Gruppenarbeit sei es vielversprechender, ein bürokratisches Organisationsmodell zu entwickeln, in dem die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, an der Setzung der Standards mitzuwirken. Dies habe den Vorteil, dass die standardisierten Arbeitsabläufe durch das lokale Know-how der Mitarbeiter verbessert würden und eine stärkere Identifikation der Arbeitnehmer mit den Arbeitsprozessen stattfinde (vgl. Adler 1986; 1988; Springer 1999; siehe auch Bahnmüller 1996; Kern/Schumann 1996; Jansen/Jürgens 1999).<sup>21</sup>

Die kritische Spiegelung dieser Umgangsform besteht darin, die Paradoxien und Dilemmata in dezentralisierten Organisationen auf die Existenz kapitalistischer Verwertungsinteressen zurückzuführen und in der Kombination von dezentralen und zentralen Organisationsstrukturen eine neue Rationalisierungsstrategie zu vermuten. Dabei wird an den Gedanken von Cornelius Castoriadis angeschlossen, dass Unternehmen im Kapitalismus gezwungen sind, gleichzeitig den Ausschluss und die Teilhabe der Mitarbeiter im Hinblick auf ihre Tätigkeit im Unternehmen sicherzustellen. Die unter Begriffen wie verantwortliche Autonomie, gemanagte Autonomie oder fremdorganisierte Selbstorganisation geführte Debatte in Industriesoziologie, Organisationspsychologie und Arbeitswissenschaft sei letztlich der Versuch zu bestimmen, in welcher Art und Weise der gleichzeitige Ein- und Ausschluss von Mitarbeitern organisiert werde und wie die Kontrolle auch bei ganzheitlicheren Arbeitszuschnitten organisiert werde. Die Auflösung dieses Spannungsverhältnisses ist aber, so wird in diesen Forschungen suggeriert, erst dann möglich, wenn der Kapitalismus überwunden ist (vgl. Burawoy 1979: 72; Neuberger 1995a: 277; Wolf 1997: 216; Wolf 1999: 119 und 216).

Auffällig in allen Erklärungsansätzen ist die Externalisierung der Paradoxien, Dilemmata und Ambiguitäten: Diese werden auf handwerkliche Fehler im Reorganisationsprozess, auf turbulente, widersprüchliche Marktanforderungen oder auf kapitalistische Verwertungsinteressen zurückgeführt oder auch als Zwischenstufe auf dem Weg zu einer die Paradoxien im Hegel'schen Sinne aufhebenden, rationaleren Organisationsform begriffen (vgl. Buenger/Daft 1988: 198; Hertog u.a. 1996: 44 f.). Diese Engführung ist aufgrund der Orientierung an als gesetzt betrachteten Zwecken verständlich. Wenn man Zwecke wie Gewinnmaximierung, Verbesserung der Arbeitsbedingungen oder Weltbefriedigung als

---

<sup>21</sup> An dieser Stelle wird die Einsicht mobilisiert, dass Dezentralisierung nur als Unterscheidung zum Begriff der Koordination oder Integration gedacht werden kann. Unternehmen sind gezwungen, immer wieder auf die Einheiten dieser Unterscheidung zu rekurren.

durch externe Anforderungen gesetzt betrachtet, kann der Fokus nur darin bestehen, die Widersprüchlichkeiten in Bezug auf diese Zwecke zu rationalisieren.

## **4 Die Grenzen der Zweckrationalitätsperspektive und Ansätze zu einer alternativen Lesart von Dezentralisierungsprozessen**

Insbesondere aufgrund einer verstärkten Rezeption neuerer entscheidungstheoretischer, mikropolitischer, institutionalistischer und systemtheoretischer Ansätze deutet sich in den letzten Jahren eine Erosion der zweckrationalen Lesart von Dezentralisierungsprozessen an, ohne dass dies aber bisher die wissenschaftliche, geschweige denn die praktische Auseinandersetzung mit dezentralisierten Unternehmen, Verwaltungen, Universitäten, Kirchen und Verbänden maßgeblich geprägt hätte.

Die besonders von Herbert A. Simon und James G. March entwickelte Idee besagt, dass dem menschlichen Verhalten nur selten eine genaue Bestimmung der eigenen Präferenzen und Vorlieben vorausgeht. Die Präferenzen und Vorlieben eines Entscheidungsträgers sind nicht präzise, kohärent und eindeutig zu bestimmen, sondern sie stellen sich häufig als äußerst vielfältig, mehrdeutig und widersprüchlich dar. Die Präferenzen eines Entscheidungsträgers gehen seinen Handlungen nicht notwendigerweise voraus, sondern entstehen nicht selten erst im Laufe des Handelns (vgl. March/Simon 1958; March 1994; Friedberg 1995: 43).

Diese Überlegung zur Entscheidungsfindung von Individuen wird in der Kritik des Zweckbegriffs für die Organisationstheorie generalisiert.<sup>22</sup> Ob man von einer Entthronung des Zweckbegriffs (Luhmann 1973: 86) oder von einer Demontage der klassischen Vorstellung einer instrumentellen und versachlichten Organisation (Friedberg 1995: 62) spricht – immer geht es darum, die leer erscheinende Ordnungssillusion einer Organisation, die sich durch hierarchische Strukturierung auf einen Zweck ausrichtet, durch eine komplexere Lesart von Organisationen mit ihren Zwecken, Hierarchien und Regelwerken zu ersetzen.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Meine Lesart von James March ist, dass er die Präferenzen von Entscheidungsträgern und die Zwecksetzungen in Organisationen in ähnlicher Weise betrachtet (vgl. z.B. March 1990b: 282). Es wäre interessant zu diskutieren, was durch eine stärkere Differenzierung zwischen der an Individuen ausgerichteten Entscheidungstheorie und einer an der Modifizierung des Zweckbegriffs orientierten Organisationssoziologie gewonnen werden könnte.

<sup>23</sup> Dabei wurde der Zweckbegriff pluralisiert (es sind mehrere, auch widersprüchliche Zwecke vorstellbar), temporalisiert (der Zweck kann auch gewechselt werden) und sozial relativiert (die Zweckdefinition ist von der Position innerhalb der Organisation abhängig).

#### 4.1 Die Kritik am zweckrationalen Organisationsverständnis

Dabei setzt die Kritik an der Abstraktheit der Zweckbestimmung in Organisationen an. Häufig sind gerade die Oberzwecke von Organisationen so abstrakt, schwammig und interpretationsfähig formuliert, dass sich aus der Zwecksetzung keine eindeutig richtigen Mittel ableiten lassen. Mit der neuen, rationalitätskritischen Perspektive braucht man nun dieses Problem nicht dem Zweck anzulasten und zum Beispiel im Stil einer praxisorientierten Betriebswirtschaftslehre eine klarere Definition des Zwecks zu verlangen, sondern kann argumentieren, dass die Funktion von Zwecken, Strategien und Zielen nicht allein in der Koordination von Handeln liegt, sondern dass hier vielmehr die Legimitation nach außen über Zweckbekenntnisse eine wichtige Rolle spielt. Organisationen bekennen sich zu Zwecken wie zehnprozentige Umsatzrendite, Reduzierung der Umweltverschmutzung oder Förderung der weiblichen Mitarbeiter, weil sie wissen, dass das ihre Legitimität steigert (vgl. auch Luhmann 1968; Luhmann 1973; Bardmann 1994: 287 f.; Ortmann 1995: 362 ff.).

Aufgrund seiner Abstraktheit kann der Gesamtzweck einer Organisation (Weltmarktführer bei Zahntechnikbedarf, viele gute Studenten mit aussagekräftigem Diplom, hoher Prozentsatz von Gläubigen, die vor dem jüngsten Gericht in Richtung Himmel gelotst werden) die jeweiligen Unterziele von Profit Centern, Abteilungen, Segmenten oder Gruppen nur begrenzt integrieren. Wenn das Gesamtziel der Organisation in grobe Handlungsanweisungen für „Abteilungen“ zerlegt wird, entstehen zwar für diese Unterziele, an denen sie sich orientieren können (möglichst flüssige und störungsfreie Produktion, geringer Ausschuss in der Produktion, Verkauf möglichst vieler Produkte, hohe Marktaufmerksamkeit). Streitereien zwischen Profit Centern über Ressourcen, Kompetenzauseinandersetzungen zwischen Abteilungen und die Klage über Bereichsegoismen sind jedoch Belege dafür, dass die Ziele der Abteilungen nie eindeutig auf ein Gesamtziel hin integriert werden können. Die Unterziele der jeweiligen Abteilung werden als wichtiger angesehen als die Unterziele anderer Abteilungen oder auch als der Zweck der ganzen Organisation (Cyert/March 1963).

Statt dies jedoch als Organisationsproblem zu werten, kann man darauf verweisen, dass die Reibereien, Konflikte und Konkurrenzen eine wichtige Funktion für die Organisation erfüllen. Statt sich dem Mythos eines eindeutigen Zwecks zu unterwerfen, können die Reibereien zwischen den Abteilungsrationaltäten auf neue Chancen in der Umwelt aufmerksam machen, die durch eine eindeutige und konfliktfreie Ausrichtung aller Abteilungen an einem Oberziel gar nicht erkannt worden wären. Die alltäglichen Konflikte zwischen Abteilungen, Profit Centern und Teams konterkarieren damit die drohende Engführung der Organisation auf einen Zweck, die zwar das Handeln in der Organisation begrenzt zu orientieren vermag, aber auch gegen Chancen in der Umwelt blind macht (vgl. Luhmann 1973; Crozier/Friedberg 1977).

Durch den prinzipiellen Hinweis auf die nur begrenzte Strukturierungswirkung von Zwecken wird es möglich, dass Verhältnis von Zweck und Mittel neu zu

bestimmen. In der empirischen Organisationsforschung ist immer wieder darauf aufmerksam gemacht worden, dass Mittel dazu neigen, sich zu verselbständigen (siehe z.B. Blau 1955; Merton 1957). Mittel werden nicht mehr zur Erreichung eines definierten Ziels oder Zwecks eingesetzt, sondern sie werden zu einem Zweck in sich selbst. Eine Abteilung für IT-Dienstleistungen wurde einmal eingerichtet, weil man die neue Computeranlage selbst produzieren wollte. Hat man sie aber erst einmal im Haus, setzen Überlegungen ein, was man mit dieser noch so alles bewerkstelligen könnte. Die Anschaffung einer computergesteuerten Fräsmaschine war vielleicht einmal ein effektives Mittel, um ein Produkt herzustellen. Ist diese Maschine erst einmal vorhanden, setzen aber auch Überlegungen ein, wofür man sie sonst noch einsetzen könnte.

Diese Verdrehung von Zweck-Mittel-Verkettungen braucht dabei nicht wie in der frühen Organisationsforschung als Pathologie behandelt zu werden, sondern kann auf ihre Funktion hin analysiert werden (siehe Luhmann 1973: 266 ff.). Es kann für eine Organisation ebenso rational sein, für bestehende Mittel einen Zweck zu suchen, wie für einen vorher definierten Zweck die geeigneten Mittel zu bestimmen. Die Strategie des *zielsuchenden* Unternehmens kann ähnlich erfolgversprechend sein wie die des *zielorientierten* Unternehmens, das für seine genau definierten Ziele die entsprechenden Mittel sucht (vgl. Cohen u.a. 1972; March/Olsen 1976).

Wichtig ist: In dieser Lesart wird nicht die Existenz von Zwecken in Organisationen geleugnet. Zweckaussagen, wie „Wir steigern unseren Weltmarktanteil von 15 Prozent auf 16,5 Prozent“, „Im nächsten Jahr reduzieren wir unseren Ausschuss um 10.000 Teile pro Jahr“ oder „Unser Management sorgt dafür, dass alle Mitarbeiter bei uns glücklich sind und deshalb nie mehr als ein Mitarbeiter pro Monat das Unternehmen verlässt“, gehören unbestreitbar zum Alltag jeder Organisation. Der Clou, der bei Simon und March angedeuteten und besonders beim frühen Luhmann in seiner Konzeption von Systemrationalität ausgeführten Organisationstheorie, ist, dass das Verständnis der Organisation als Verknüpfung von hierarchisch geordneten Zweck-Mittel-Relationen aufgelöst wird und Zweckdefinitionen als eine durch die Organisation selbst konstruierte Variable wieder in die Organisation eingeführt werden (vgl. Luhmann 1968; Luhmann 1973: 126).

## 4.2 Unsicherheitsabsorption als Zentralperspektive

Durch die Relativierung der Zweckperspektive rückt in der Organisationsforschung ein neuer Begriff in den Mittelpunkt und wird für das Verständnis von Organisationen zentral: der Begriff der Absorption von Unsicherheit. Hinter diesem Konzept steckt ein simpler Gedanke: Entscheider reduzieren Unsicherheit dadurch, dass sämtliche Voraussetzungen, die einer Entscheidung zugrunde liegen, in der weiteren kommunikativen Behandlung der Entscheidung nicht mehr mitkommuniziert werden (March/Simon 1958: 165; Luhmann 2000: 183 ff.). Bei der Entscheidung über eine Unternehmensstrategie in einem neuen Markt-

segment werden die ganzen Zweifel, Verzögerungen und Einsprüche, die der Entscheidung vorausgegangen sind, nicht mehr mitkommuniziert. Bei der Diskussion über die Anschaffung einer Maschine wird im Vorfeld das Für und Wider abgewogen; in dem Moment aber, in dem die Maschine in der Firma steht, wird ganz selbstverständlich davon ausgegangen, dass man mit ihr jetzt weiterarbeiten muss.

Eine Organisation macht sich durch diese Absorption von Unsicherheit erst einmal dümmer. Aber diese Ausblendungen machen viel Sinn. Entgegen allen Forderungen von Managern, Politikern und Wissenschaftlern, dass Organisationen ein Gedächtnis entwickeln sollten, würde eine Organisation, die die Voraussetzungen ihrer jeweiligen Entscheidungen immer mitkommunizieren würde, innerhalb kürzester Zeit an einem Übermaß an Komplexität zugrunde gehen. Jede hierarchische Anweisung würde mitkommunizieren, wie diese Hierarchie entstanden ist und wie die Hierarchie zur Entscheidung gekommen ist – Fragen, an denen sowohl die Befehlsgeber als auch die Befehlsempfänger nur punktuell interessiert sind. Pointiert ausgedrückt: Die Existenz von Organisationen hängt davon ab, dass die Unsicherheit von Entscheidungen durch Entscheider absorbiert wird. Ohne Unsicherheitsabsorption würde die Organisation angesichts einer unberechenbaren Welt, einer unbekannten Zukunft und unzuverlässiger Partner unvermeidlich scheitern, weil die Kontingenz einer jeden Entscheidung dauernd aktuell gehalten wird (vgl. Luhmann 2000: 212).

Im Anschluss an James March und Herbert Simon (1958) lassen sich ganz unterschiedliche Mechanismen benennen, mit denen Entscheider die Unsicherheit absorbieren, mit der sie sich angesichts einer prinzipiell unbegrenzten Anzahl von Entscheidungsmöglichkeiten konfrontiert sehen: Hierarchien, Arbeitsteilung innerhalb der Organisation, Einstellung von Personal, bei dem man mit bestimmten Entscheidungen rechnen kann, Regeln in der Form von Wenn-Dann-Anweisungen und eben Zweckvorgaben für die Organisation.<sup>24</sup> All diese Mechanismen dienen dazu, bestimmte Entscheidungen wahrscheinlicher zu machen als andere. Sie verhindern, dass die Organisation in einer unbegrenzten Welt aus Möglichkeiten zugrunde geht.

Zwecke sind – und darauf basiert letztlich das Organisationsverständnis jenseits der Zweckrationalität – nur noch ein Instrument zur Absorption von Unsicherheit bzw. zur Strukturierung von Organisationen unter anderen. Sie sind, so beispielsweise Niklas Luhmann, Diener der Organisation, die auch andere funktionale Äquivalente neben sich zulassen (vgl. Luhmann 1968; 1973). Der – je nach Lesart – Vor- oder Nachteil der verschiedenen Strukturierungsmerkmale ist, dass sie einen Rahmen schaffen für das, was in Organisationen als Entscheidung

---

<sup>24</sup> Bei Herbert Simon (1958) findet sich der folgenreiche Gedanke, dass nur durch die Entwicklung von Organisationsstrukturen mit dem Problem umgegangen werden kann, dass die kognitiven Verarbeitungsfähigkeiten von Entscheidern begrenzt sind. Siehe auch die nach wie vor beste Darstellung der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie im deutschsprachigen Raum von Berger/Bernhard-Mehlich 1995: 133 f.

überhaupt in Betracht kommt, dass sie also gleichzeitig immer auch das Handlungsrepertoire der Organisation eingrenzen.

Paradoxien, Dilemmata und Widersprüchlichkeiten werden in dieser Perspektive nicht mehr im Hinblick auf einen als gesetzt betrachteten Gesamtzweck mehr oder minder aufgelöst, sondern auf das Phänomen der Unsicherheitsabsorption zurückgeführt. Dadurch, dass Entscheidungen in Organisationen ihre eigene Kontingenz ausblenden, werden auch mögliche Nebenfolgen, Widersprüche oder Paradoxien erst einmal ausgeblendet. Sie können dann aber in der Regel durch die Organisationsmitglieder immer wieder, da sie nicht steuerbar sind, auftauchen.

Was gewinnt man nun durch dieses Organisationsverständnis jenseits der Zweckrationalität für die Dezentralisierungsdiskussion?<sup>25</sup>

### **4.3 Die Dezentralisierungsdiskussion jenseits der Zweckrationalität**

Durch die Überwindung der Zentralperspektive auf den Zweck ist es in der Organisationsforschung überhaupt erst möglich geworden, die Konstruktion von Zwecken in Organisationen genauer zu betrachten. Es gibt aus dieser Perspektive keine Gesetzmäßigkeit, nach der eine turbulente Marktsituation eine dezentrale Unternehmensstruktur erzeugt. Die von der Organisation beobachtete Umwelt besteht nicht objektiv, sondern ist nur als Beobachtungsprozess des Unternehmens zu verstehen (vgl. Luhmann 1973: 182; Berger 1988: 118). Die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Umwelt beobachten, ist eine starke Vereinfachung, die dadurch geprägt ist, wie die Organisation selbst aufgebaut ist. Wenn ein Unternehmen eine starke Marketingabteilung für das Auslandsgeschäft hat, ist es wahrscheinlich, dass es Marktveränderungen im Ausland besonders intensiv wahrnimmt. Wenn es stark auf Fließbandproduktion ausgerichtet ist, wird es vermutlich Technisierungsschritte in der automatischen Fertigung besonders aufmerksam beobachten. Die Tatsache, dass sich Unternehmen in ihren Reorganisationsstrategien häufig an den Markt- oder Branchenführern orientieren, ohne einen entscheidungsrationalen Analyseprozess zu durchlaufen, ist nicht selten das Ergebnis dieser sehr selektiven Umweltwahrnehmung.

Außerdem kann mit dem neuen, nicht mehr zweckrationalen Organisationsverständnis die Funktion von Zweckbestimmungen näher in Augenschein genommen werden. Zwecksetzungen wie Profitmaximierung, Shareholder- und Arbeitnehmerbeglückung oder die Heilung von Kranken, dienen nur begrenzt der internen Strukturierung von Organisationen. Denn aus dem Zweck selbst ergeben sich ja keine Handlungsanweisungen dafür, wie die Zwecke erreicht werden

---

<sup>25</sup> Die Dezentralisierungsdiskussion hat diese in den Grundzügen bereits in den fünfziger, sechziger Jahren entstanden Organisationskonzeption weitgehend ignoriert. Eine häufig geäußerte Vermutung war, dass die maßgeblich von Herbert Simon, James March und Niklas Luhmann entwickelten Konzepte aufgrund ihrer Theorielastigkeit einen Abstraktionsgrad erreichten, die es nahezu unmöglich machten, eine Beziehung zu empirischen Fragen in Organisationen herzustellen.

sollen. Trotzdem können Unternehmen auf die häufig monoton wirkenden Bekenntnisse zur Gewinnsteigerung, zur Shareholder- und Arbeitnehmerbeglückung und zur Heilung von Klienten nicht verzichten. Unternehmen sind häufig gezwungen, sich in ihren Stellungnahmen solchen Zwecksetzungen zu unterwerfen, weil sie darüber Legitimität in ihrer Umwelt erzielen. Eine Unternehmung, die explizit äußert, dass Gewinne sie nicht interessieren, oder die auch nur dieses Thema in ihren Selbstbeschreibungen vernachlässigt, kommt in Rechtfertigungsnöte gegenüber Kapitalgebern, Zulieferern und Arbeitnehmern. Das Bekenntnis zur Dezentralisierung in der Form „Wir dezentralisieren, um unsere Gewinne zu steigern“ kann aus der Perspektive der Erforschung von Legitimierungsstrategien von Unternehmen besonders interessant erscheinen (vgl. Meyer/Rowan 1977; Baecker 1999: 237 ff.).

Zwecke strukturieren intern nur dann effektiv – und hier eröffnet sich eine weitere Erkenntnisperspektive –, wenn sie konkret gefasst werden. In dem Moment, wo sie genau definiert werden und nicht mehr nur der Außenlegitimation dienen, kann man sich aber auch funktionale Äquivalente dazu vorstellen. Niklas Luhmann unterscheidet drei Strukturierungsformen von Organisationen: Entscheidungsprogramme, Kommunikationswege und Personal. Durch *Entscheidungsprogramme* wird in Form von vorgegebenen Zwecken oder Wenn-Dann-Regeln festgelegt, was in Organisationen als richtig anzusehen ist. Wenn man die Zweckanweisung „Erhöhe deinen Umsatz um 3 Prozent in den nächsten drei Monaten“ oder die Konditionalregel „Wenn das Papier von der Kollegin Müller auf deinen Schreibtisch kommt, reiche es innerhalb eines Tages an den Kollegen Schulz weiter“ nicht befolgt, entsteht Rechtfertigungsdruck. Andererseits ist ein Mitarbeiter, der diesen Regeln folgt, erst einmal auf der sicheren Seite, auch wenn sein Handeln – wie man im Nachhinein sieht – nicht zum Überleben der Organisation beigetragen hat. Weiter wird durch die Festlegung von *Kommunikationswegen* festgelegt, wer mit wem offiziell kommunizieren darf. Durch hierarchische Weisungsketten, Mitzeichnungsrechte oder Projektgruppeneinteilungen wird eine Struktur eingerichtet, über die Verantwortlichkeiten festgelegt werden und mit der ungewohnte Ereignisse verarbeitet werden können. Das plötzlich auftretende Qualitätsproblem, die das Regelprogramm sprengende Anfrage eines Großkunden oder das Ausflippen eines Funktionsmeisters im Produktionsbereich kann dann durch die Hierarchie oder durch eine Projektgruppe behandelt und einer Entscheidung zugeführt werden. Aber auch *Personal* kann zur Strukturierung von Organisationen dienen. Ob man einen Juristen, einen Soziologen oder einen noch nicht durch die Wissenschaft verdorbenen Mitarbeiter auf eine Stelle setzt, kann sehr wohl Auswirkungen auf die Entscheidungen haben, die in diesem Arbeitsbereich getroffen werden (vgl. Luhmann 1988: 176 ff.; Luhmann 2000: 222 ff.).

Aus diesen grundlegenden Überlegungen lässt sich nun einiges folgern, was mögliche Gewichtsverschiebungen zwischen diesen funktional äquivalenten Strukturierungsformen betrifft. Wenn in einer Organisation aufgrund der Abfla-



chung von Hierarchien die Strukturierung über Kommunikationswege an Bedeutung verliert, ist damit zu rechnen, dass andere Strukturierungsformen an Bedeutung gewinnen – zum Beispiel die genaue Vorgabe von Zwecken für jede Einheit oder gar für jeden Mitarbeiter in Form von Zielvorgaben, oder aber die standardisierte und möglichst technisierte Durchprogrammierung von Arbeitsprozessen. Die Betonung des Faktors Personal lässt sich dann dadurch erklären, dass in dezentralisierten Unternehmen *sowohl* die Hierarchien abgeflacht werden *als auch* die Programmierung von Arbeitsabläufen reduziert wird. Aus dem Luhmann'schen Schema heraus ist es verständlich, dass in diesem Prozess das Personal und insbesondere die Berechenbarkeit seines Verhaltens an Bedeutung gewinnt.

Aber gleichzeitig wird deutlich, dass eine Organisation nicht alle Strukturmerkmale gleichzeitig ändern kann. Organisationen, so Luhmann, sind in der Wahl ihrer Strukturierungsform relativ frei, aber – und hier liegt fast so etwas wie eine Gestaltungsempfehlung – sie können nicht alle ihre Strukturierungsformen gleichzeitig ändern. Eine Organisation kann nicht zur selben Zeit ihre Regeln, ihr Personal *und* ihre Kommunikationswege ändern, weil sie dadurch ihre Kontinuität, ihre Identität verlieren würde. Dieser Gedanke bietet einen Ansatz um zu erklären, weshalb Dezentralisierungskonzepte wie Business Process Reengineering in vielen Unternehmen gescheitert sind. Die Neukonzeptualisierung der Organisation auf einem weißen Blatt Papier scheitert daran, dass an zu vielen Stellschrauben gleichzeitig gedreht wird und die Organisation zur Aufrechterhaltung ihrer Identität mit Abwehr reagiert (vgl. Hammer/Champy 1994).

Eine eher akteurstheoretisch basierte Erkenntnismöglichkeit bezieht sich auf Machtprozesse in Organisationen. Organisationsstrukturen sind niemals in der Lage, das Handeln der Organisationsmitglieder vollständig zu determinieren. Es bestehen immer Interpretations- und Ermessensspielräume, die Unklarheit darüber lassen, wie jetzt konkret entschieden wird. In diesen Rationalitäts- bzw. Strukturierungslücken lagern sich Machtprozesse an. In konkreten Handlungssituationen hat derjenige die Chance, seine Entscheidung durchzusetzen, der über besonders privilegierte Umweltkontakte verfügt, ein spezifisches technisches Know-how besitzt oder das informelle Beziehungsnetzwerk zu nutzen weiß. In diesem Verständnis wird Macht nicht gleichgesetzt mit hierarchischen Kommunikationswegen, sondern hierarchische Weisungsrechte erscheinen nur noch als eine von mehreren in Organisationen existierenden Unsicherheitszonen und damit Machtchancen. Für die Diskussion über Dezentralisierung ermöglicht dieser Zugang, ein komplexes Bild von Machtbeziehungen zu zeichnen: Die Reduzierung von Strukturierungsmerkmalen, wie sie bei stark dezentralisierten, adhocratisch handelnden Organisationen häufig zu beobachten ist, führt aus dieser Perspektive zu einer Zunahme von Machtspielen, für deren Regulierung kaum funktionierende Metaregeln existieren.

## **5 Der Luxus der Fremdbeschreibung von Organisationen**

Die zentrale Zielrichtung der Dezentralisierungsdiskussion jenseits der Zweckrationalitätsvorstellung liegt meines Erachtens darin, einen Zugang zur Kontingenz, zur Gebrochenheit von Organisationen zu erhalten. Die Organisation besteht aus nichts weiter als aus den Entscheidungen, Handlungen und Überlegungen, die sie in ihren alltäglichen Prozessen immer wieder anfertigt – nicht viel mehr meint Niklas Luhmann mit der auf den ersten Blick esoterisch wirkenden Aussage, dass Organisationen Systeme sind, „die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen“ (Luhmann 1988: 166).

Dieser Prozess funktioniert deswegen (und die Organisation kann sich nur deswegen als Organisation etablieren) – und hier kommt das für das Organisationsverständnis zentrale Konzept der Unsicherheitsabsorption ins Spiel –, weil sich die Organisation die Tatsache der Kontingenz ihrer eigenen Entscheidungen nicht permanent vor Augen führt, sondern immer wieder Abkürzungen einführt: Die vorherigen Entscheidungen werden als so selbstverständlich genommen, dass etwa über die Existenzberechtigung von technischen Verfahren oder über die Logik von Marktausrichtungen nicht nachgedacht wird. Es wird davon ausgegangen, dass Marktveränderungen vorliegen, die nur eine Handlung zulassen (stärkere Technisierung, Arbeitsplatzabbau oder Innovation).

Das Paradox der Entscheidung besteht darin, dass jede Entscheidung zu einem Ermöglichen und Einschränken weiterer Entscheidungen führt. Ob es sich um Strukturentscheidungen handelt, durch die neue Regeln, neue Kommunikationswege oder Personalveränderungen in der Organisation festgeschrieben werden, oder um „Mini“-Entscheidungen, die nur kurzfristig auftretende Fragen klären, der Organisation bleibt nichts anderes übrig, als ihre Entscheidungen auf den vorhergehenden Entscheidungen aufzubauen und dabei die Begrenztheit der Kalkulation der vorherigen Entscheidungen auszublenden (vgl. Luhmann 1993: 298 ff.; Luhmann 2000: 123 ff.; siehe auch Schäfer 1997).

Im Hinblick auf Paradoxien bedeutet das, dass eine Organisation nicht alle ihre Paradoxien permanent thematisieren kann. Das Paradox des Paradoxes besteht darin, dass eine Organisation über die Thematisierung von Paradoxen eine sehr komplexe und vielfältige Sicht auf ihre politische, wirtschaftliche, wissenschaftliche und kulturelle Umwelt aufbauen würde, dadurch aber immer mehr in Abgrenzungsschwierigkeiten gegenüber dieser Umwelt geraten würde. Die ungezügelte Entfaltung der Paradoxien hätte zur Folge, dass die Organisation eine interne Komplexität aufbauen würde, die zwar der Komplexität der Umwelt gerecht werden, letztlich aber die innere Stabilisierung der Organisation unmöglich machen würde.

Die Tatsache, dass es keine Metaregel dafür gibt, wann eine Organisation in ihren Selbstbeschreibungen Paradoxien entfalten und wann eher ausblenden sollte, hat zur Folge, dass sich jede Organisation von Entscheidung zu Entscheidung hangelt und erst im Nachhinein feststellt, ob diese zur weiteren Existenz der Organisation beitragen oder nicht. Jede Simplifikation in der Form von Paradoxieausblendungen ist empfindlich gegen Störungen, die auf nicht berücksichtigte Umstände hinweisen (vgl. Luhmann 2000: 418). Genauso wie Manager auf verpasste Chancen hinweisen können, können Aktionäre auf eine bisher nicht thematisierte Konkurrenzsituation, Gewerkschaften auf ökonomische Fehler, Berater auf sich verändernde Vorstellungen des One-Best-Ways hinweisen. Aber – und das macht den Unterschied aus – die Chancen, folgenreich gehört zu werden und nicht lediglich als Rauschen abgewiesen zu werden, sind unterschiedlich.

Dieses Organisationsverständnis jenseits von Zweckrationalitätskonzepten läuft nicht auf ein Konzept des „anything goes“ hinaus – im Gegenteil. Dadurch, dass Organisationen letztlich immer nur auf vorher getroffene Entscheidungen aufbauen können, sind sie auf Entscheidungskorridore, auf Entwicklungspfade festgelegt. Diese Festlegung führt dazu, dass sich immer wieder Paradoxien, Dilemmata, Ambiguitäten äußern, auf die die Organisation immer nur mit neuen Abwägungs-, Diskussions- und Entscheidungsprozessen reagieren kann.

Dieser Prozess zieht immer Folgeprobleme nach sich, weil eine Organisation nie wissen kann, ob sie mit ihren Entscheidungsketten weiterhin existieren wird oder nicht. Da eine Organisation immer nur ein begrenztes Spektrum der Umwelt wahrnehmen kann und die Zukunft notgedrungen unklar bleibt, kann eine Organisation nie sicher sein, ob sie mit ihren Entscheidungen richtig liegt. Eine Organisation kann sich durch Marktbeobachtungen, Feldforschungen, Konkurrenzobservation, interne Evaluationsprozesse und Mitarbeiterbefragungen das Gefühl von Sicherheit verschaffen, aber letztlich handelt es sich dabei immer um Sicherheitssurrogate, die durch die Organisation mit all ihren begrenzten Wahrnehmungsfähigkeiten selbst produziert werden.

Die Organisation steht damit vor dem Dilemma, sich entweder für eine gepflegte Illusion zu entscheiden, indem sie sich einbildet, dass sie gerade im besten Sinne rational handelt, oder eine gepflegte Inkongruenz zuzulassen, wobei die Hoffnung besteht, dass durch die Entfaltung von Paradoxien, Dilemmata und Widersprüchlichkeiten eine komplexere, aber auch tendenziell Entscheidungen blockierende Weltsicht entwickelt werden kann (vgl. Luhmann/Fuchs 1989: 223).

Der Luxus der Organisationsforschung (aber im Prinzip auch einer an March, Simon, Weick, Crozier oder Luhmann orientierten Organisationsberatung) ist es, paradoxe Beschreibungen von Organisationen anfertigen zu können, ohne auf die Bestandserhaltung der Organisation achten zu müssen. Während die Organisation selbst bei der Entfaltung von Paradoxien, Dilemmata und Widersprüchen ihre eigene Identität zu verlieren droht, hat die Organisationsforschung die Mög-

lichkeit, nach Herzenslust in ihren Fremdbeobachtungen Paradoxie- und Dilemmaentfaltung zu betreiben.<sup>26</sup>

Dabei sind Paradoxien, Dilemmata und Widersprüchlichkeiten immer auch simplifizierende Konstruktionen bei der Beschreibung von Organisationsprozessen. Sie reduzieren die Komplexität letztlich auf einen einfachen Gegensatz zwischen A und B. Aber durch die Reduktion auf zwei gegensätzliche Pole ermöglichen sie es, das sonst nur schwer zu konkretisierende Phänomen der Unvollkommenheit der Unsicherheitsabsorption in Organisationen, das Phänomen der begrenzten Rationalität in eine (an-)greifbare Beschreibungsform zu bringen.

Dass Organisationen diese „hemmungslosen“ Fremdbeschreibungen nur begrenzt in ihre eigenen Beschreibungsformen übernehmen, mag auf den ersten Blick für einen Organisationsforscher frustrierend sein, ist aufgrund der Selbsterhaltungstendenzen von Organisationen aber nur allzu verständlich.

## Literatur

- Adler, P.S. (1986): New Technologies, New Skills. In: California Management Review, Vol. 29, No. 1, S. 9-28.
- Adler, P.S. (1988): Managing Flexible Automation. In: California Management Review, Vol. 30, No. 3, S. 34-56.
- Baecker, D. (1999): Organisation als System. Frankfurt.
- Bahn Müller, R. (1996): Konsens perdu? Gruppenarbeit zwischen Euphorie und Ernüchterung. In: Bahn Müller, R.; Salm, R. (Hg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik. Hamburg, S. 9-30.
- Bardmann, Th.M. (1990): Wenn aus Arbeit Abfall wird. Überlegungen zur Umorientierung der industriesoziologischen Sichtweise. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 19, H. 3, S. 179-194.
- Bardmann, Th.M. (1994): Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt.
- Beck, U. (1997): Was ist Globalisierung? Frankfurt.
- Becker, A.; Küpper, W.; Ortmann, H. (1988): Revisionen der Rationalität. In: Küpper, W.; Ortmann, G. (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen, S. 89-113.
- Berger, U. (1988): Rationalität, Macht und Mythen. In: Küpper, W.; Ortmann, G. (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen, S. 115-130.
- Berger, U.; Bernhard-Mehlich, I. (1995): Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Kieser, A. (Hg.): Organisationstheorien. 2., überarb. Aufl. Stuttgart, Berlin, Köln, S. 123-155.

---

<sup>26</sup> Bloß in der Beschreibung ihrer eigenen Funktionsweisen darf sie nicht zu viele Paradoxien wirkmächtig werden lassen, weil das ihren inneren Zusammenhalt in Frage stellen würde. Dies ist ein zentraler Grund dafür, weswegen Organisationssoziologen, Betriebswirte oder Arbeitspsychologen in ihren Fakultäten nicht viel mehr sehen als Manager in Unternehmen und weswegen die auf Paradoxieentfaltung konzentrierten Unternehmensberatungen in ihrer eigenen Organisationspraxis in der Regel auch nicht reflexiver sind als die von ihnen beratenen Unternehmen.

- Beyer, J. (2001): „One best way“ oder Varietät? Strategien und Organisationsstrukturen von Großunternehmen im Prozess der Internationalisierung. In: *Soziale Welt*, Jg. 52, H. 1, S. 7-28.
- Blickle, G. (1993): Ist Führen immer ein auswegloses Unterfangen? In: *Zeitschrift für Personalführung*, Jg. 9, H. 7, S. 404-415.
- Binkelmann, P.; Braczyk, H.-J.; Seltz, R. (1993): Organisationswandel und Gruppenarbeit. In: Binkelmann, P.; Braczyk, H.-J.; Seltz, R. (Hg.): *Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Stand und Perspektiven*. Frankfurt, S. 17-29.
- Blau, P.M. (1955): *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago.
- Bosetzky, H. (1970): *Grundzüge einer Soziologie der Industrieverwaltung. Möglichkeiten und Grenzen der Betrachtung des industriellen Großbetriebs als bürokratische Organisation*. Stuttgart.
- Braczyk, H.-J. (1997): Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.): *Theorien der Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen, S. 530-575.
- Bramel, D.; Friend, R. (1981): Hawthorne, the Myth of the Docile Worker, and Class Bias in Psychology. In: *American Psychologist*, Vol. 36, No. 8, S. 867-878.
- Brandt, G. (1984): Marx und die neuere deutsche Industriesoziologie. In: *Leviathan*, Jg. 12, S. 196-215.
- Breisig, Th. (1990): *It's Team Time: Kleingruppenkonzepte in Unternehmen*. Köln.
- Brunsson, N.; Olsen, J.P. (1993): *The Reforming Organization*. London, New York.
- Buenger, V.; Daft, R.L. (1988): The Puzzle of Paradox in Just-in-Time Manufacturing. In: Quinn, R.E.; Cameron, K.S. (Hg.): *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, S. 195-203.
- Burns, T.; Stalker, G.M. (1966): *The Management of Innovation*. 2. Aufl. London.
- Burawoy, M. (1979): *Manufacturing Consent*. Chicago, London.
- Cameron, K.S.; Quinn, R.E. (1988): Organizational Paradox and Transformation. In: Quinn, R.E.; Cameron, K.S. (Hg.): *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, S. 1-18.
- Carroll, G.R.; Hannan, M.T. (2000): *The Demography of Corporations and Industries*. Princeton.
- Cohen, M.; March, J.G.; Olsen, J.P. (1972): A Garbage Can Model of Rational Choice. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, S. 1-25.
- Crozier, M. (1964): *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago.
- Crozier, M.; Friedberg, E. (1977): *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris.
- Cyert, R.M.; March, J.G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ.
- Deutschmann, Ch. (1987): Der „Betriebsclan“. Der japanische Organisationstypus als Herausforderung an die soziologische Modernisierungstheorie. In: *Soziale Welt*, Jg. 38, H. 2, S. 133-148.
- Deutschmann, Ch.; Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 24, H. 6, S. 436-450.
- Eccles, R.G.; Nohria, N. (1992): *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Cambridge.
- Evans, P.A.L.; Doz, Y. (1989): The Dualistic Organization. In: Evans P.A.L.; Doz, Y.; Laurant, A. (Hg.): *Human Resource Management in International Firms. Change, Globalization, Innovation*. London, S. 219-242.
- Evans, P.A.L.; Doz, Y. (1992): Dualities. A Paradigm for Human Resource and Organizational Development in Complex Multinationals. In: Pucik, V.; Tichy, N.M.; Burnet, C.K. (Hg.): *Creating and Leading the Competitive Organization*. New York, S. 85-106.

- Fontin, M. (1997): Das Management von Dilemmata. Ein Ansatz zur Erschließung neuer strategischer und organisationaler Potentiale. St. Gallen: Dissertation an der Universität St. Gallen.
- Fontin, M. (1998): Dilemmata in Organisationen aktiv bewältigen. Das Adino-Verfahren: Potential, Werkzeug und Einsatzperspektiven. In: Organisationsentwicklung, H. 2, S. 4-17.
- Friedberg, E. (1993): Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée. Paris: Seuil.
- Friedberg, E. (1995): Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt, New York.
- Funder, M. (1999): Paradoxien der Reorganisation. München, Mering.
- Gerst, D. (1998): Selbstorganisierte Gruppenarbeit. Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme. Eschborn.
- Gouldner, A.W. (1954): Patterns of Industrial Bureaucracy. Glencoe.
- Hammer, M.; Champy, J. (1994): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt, New York.
- Hampden-Turner, Ch.T. (1992): Creating Corporate Culture. From Discord to Harmony. Reading.
- Handy, Ch. (1994): The Age of Paradox. Boston.
- Hertog, F. den; Philips, G.; Cobbenhagen, J. (1996): Paradox Management: The Fourth Phase of Innovation Management. In: Gutschelhofer, A.; Scheff, J. (Hg.): Paradoxes Management. Widersprüche im Management – Management der Widersprüche. Wien, S. 43-76.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, H. 6, S. 422-435.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1996): Restrukturierung von Unternehmen – Ziele, Formen und Probleme dezentraler Organisationen. In: Lutz, B.; Hartmann, M.; Hirsch-Kreinsen, H. (Hg.): Produzieren im 21. Jahrhundert. Herausforderung für die deutsche Industrie. Frankfurt, New York, S. 195-223.
- Jansen, P.; Jürgens, U. (1999): Arbeitsorganisation und Arbeitsindividuen – Beispiele für die Widersprüche zwischen Standardisierung, Gestaltbarkeit und Autonomie in der modernen Fabrik. In: Busch, R. (Hg.): Autonomie und Gesundheit. Moderne Arbeitsorganisation und betriebliche Gesundheitspolitik. München, Mering, S. 34-58.
- Kanter, R.M. (1991): The Future of Bureaucracy and Hierarchy in Organizational Theory. A Report from the Field. In: Bourdieu, P.; Coleman, J.S. (Hg.): Social Theory for a Changing Society. Boulder, San Francisco, Oxford, S. 63-87.
- Kern, H.; Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München.
- Kern, H.; Schumann, M. (1996): Vorwärts in die Vergangenheit? Zustand der Arbeit – Zukunft der Arbeit. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 47, H. 11/12, S. 715-724.
- Kieser, A. (1995): Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In: Kieser, A. (Hg.): Organisationstheorien. 2. Aufl. Stuttgart, Köln, Berlin, S. 91-122.
- Kieserling, A. (1999): Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme. Frankfurt.
- Krämer, J. (1998): Die Einführung von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. Tübingen.
- Kubicek, H.; Welter, G. (1985): Messung der Organisationsstruktur. Stuttgart.
- Kühl, St. (1998): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 5., erw. und überarb. Aufl. Frankfurt, New York.
- Kühl, St. (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt, New York.
- Kühl, St. (2002): Sisyphe im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Weinheim.
- Kühl, St. (2004): Arbeits- und Industriesoziologie. Bielefeld.

- Lang, R.; Hellpach, W. (1922): Gruppenfabrikation. Berlin.
- Lawrence, P.R.; Lorsch, J.W. (1967): Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration. Homewood, IL.
- Lay, G. (1996): Erfolgreiche Reorganisationsmaßnahmen und notwendige Handlungsbedarfe. In: Bey, I. (Hg.): Karlsruher Arbeitsgespräche 1996: Produktion 2000. Karlsruhe. Forschungszentrum Karlsruhe, S. 217-229.
- Luhmann, N. (1966): Recht und Automation in der öffentlichen Verwaltung. Eine verwaltungswissenschaftliche Untersuchung. Berlin.
- Luhmann, N. (1968): Zweck – Herrschaft – System. Grundbegriffe und Prämissen Max Webers. In: Mayntz, R. (Hg.): Bürokratische Organisation. Köln, Bonn, S. 36-55.
- Luhmann, N. (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt.
- Luhmann, N. (1988): Organisation. In: Küppers, W.; Ortmann, G. (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen, S. 165-186.
- Luhmann, N. (1993): Die Paradoxie des Entscheidens. In: Verwaltungsarchiv, Jg. 84, H. 3, S. 287-310.
- Luhmann, N. (1995): Funktionen und Folgen formaler Organisation. 4. Aufl. Berlin.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen.
- Luhmann, N.; Fuchs, P. (1989): Reden und Schweigen. Frankfurt.
- Manske, F. (1991): Kontrolle, Rationalisierung und Arbeit. Kontinuität durch Wandel: Die Ersetzbarkeit des Taylorismus durch moderne Kontrolltechniken. Berlin.
- March, J.G. (1990a): Eine Chronik der Überlegungen über Entscheidungsprozesse in Organisationen. In: March, J.G. (Hg.): Entscheidung und Organisation: Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden, S. 2-23.
- March, J.G. (1990b): Die Technologie der Torheit. In: March, J.G. (Hg.): Entscheidung und Organisation: Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden, S. 281-295.
- March, J.G. (1994): A Primer on Decision Making. How Decisions Happen. New York.
- March, J.G.; Olsen, J.P. (1976): Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen.
- March, J.G.; Simon, H.A. (1958): Organizations. New York.
- Martens, W. (1989): Entwurf einer Kommunikationstheorie der Unternehmung: Akzeptanz, Geld und Macht in Wirtschaftsorganisationen. Frankfurt, New York.
- Maurice, M.; Sorge, A.; Warner, M. (1980): Societal Differences in Organizing Manufacturing Units: A Comparison of France, West Germany, and Great Britain. In: Organization Studies, Vol. 1, No. 1, S. 59-86.
- Mayo, E. (1933): The Human Problems of an Industrial Civilization. New York.
- Merton, R.K. (1957): Social Theory and Social Structure. 2. Aufl. Glencoe.
- Meyer, J.W.; Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2, S. 340-363.
- Mill, U. (1986): Organisation als Sozialsystem. Ein Kommentar. In: Seltz, R.; Mill, U.; Hildebrandt, E. (Hg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin, S. 189-218.
- Minssen, H. (1992): Die Rationalität von Rationalisierung. Betrieblicher Wandel und die Industriesoziologie. Stuttgart.
- Moldaschl, M. (1994): „Die werden zur Hyäne“ – Erfahrungen und Belastungen in neuen Arbeitsformen. In: Moldaschl, M.; Schultz-Wild, R. (Hg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau. Frankfurt, New York, S. 105-150.
- Moldaschl, M. (1998): Das befreite Subjekt als homo oeconomicus. Zur Ökonomisierung als berufs- und betriebskulturelle Herausforderung. Unveröff. Manuskript, München.

- Moldaschl, M. (2001): Neuere Entwicklungen der Innovationsforschung. Eine transdisziplinäre Erkundung. TU München, Lehrstuhl für Soziologie, Arbeitspapiere Nr. 5.
- Moldaschl, M.; Weber, W.G. (1998): The „Three Waves” of Industrial Group Work. Historical Reflections on Current Research on Group Work. In: Human Relations, Vol. 51, No. 3, S. 347-388.
- Morgan, G. (1997): Bilder der Organisation. Stuttgart.
- Müller-Stewens, G.; Fontin, M. (1997): Management unternehmerischer Dilemmata: ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale. Stuttgart.
- Neuberger, O. (1990): Widersprüche in Ordnung. In: Königswieser, R.; Lutz, C. (Hg.): Das systemisch evolutionäre Management – Der neue Horizont für Unternehmen. Wien, S. 146-167.
- Neuberger, O. (1995a): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart.
- Neuberger, O. (1995b): Führen und geführt werden. 5. Aufl. Stuttgart.
- Ortmann, G. (1995): Die Form der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen.
- Pascale, R.T. (1991): Managen auf Messers Schneide. Spannungen im Betrieb kreativ nutzen. Freiburg.
- Piore, M.J.; Sabel, C.F. (1985): Das Ende der Massenproduktion – Studie über die Requalifizierung und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Berlin.
- Piotet, F. (1992): Coopération et contrainte. A propos des modèles d'Aoki. In: Revue française de sociologie, Vol. 33, S. 591-607.
- Pondy, L.R.; Boje, D.M. (1980): Bringing Mind Back. In: Evan, W.M. (Hg.): Frontiers in Organization and Management. New York, S. 83-101.
- Poy, A. (1999): Betriebliche Reorganisation im Zeichen von Lean Management und Business Reengineering. Konsequenzen für technische Angestellte und Ingenieure. Dortmund.
- Quinn, R.E.; Cameron, K.S. (1988): Paradox and Transformation. A Framework for Viewing Organization and Management. In: Quinn, R.E.; Cameron, K.S. (Hg.): Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management. Cambridge, S. 289-308.
- Roethlisberger, F.J.; Dickson, W.J. (1939): Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago. Cambridge, Mass.
- Saurwein, R.G. (1996): Gruppenorientierte Fertigungsstrukturen im Maschinenbau. Opladen.
- Schäfer, M. (1997): Organisation und Entscheidung – „Organisation“ als Prozess bei Niklas Luhmann. Ein Versuch über die Entwicklung der Organisationstheorie Luhmanns unter zeitlichen Gesichtspunkten. Universität Bielefeld.
- Schmidt, G. (1974): Gesellschaftliche Entwicklung und Industriesoziologie in den USA. Eine historische Analyse. Frankfurt, Köln.
- Schmidt, G. (1990): Neue Produktionskonzepte, veränderte betriebliche Interessenstrukturen und Wandel institutioneller Konfliktregulierung versus alter Klassengesellschaft. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Jg. 15, H. 2, S. 3-16.
- Schnelle, W. (2001): Moderieren von Verständigungsprozessen. Quickborn. Unveröff. Manuskript. München.
- Schumann, M. (1993): Gruppenarbeit und neue Produktionskonzepte. In: Binkelmann, P.; Braczyk, H.-J.; Seltz, R. (Hg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Frankfurt, New York, S. 186-203.
- Schumann, M.; Gerst, D. (1997): Produktionsarbeit – Bleiben die Entwicklungstrends stabil? In: Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Berlin, S. 131-168.
- Schumann, M. u.a. (1990): Breite Diffusion der Neuen Produktionskonzepte – zögerlicher Wandel der Arbeitsstrukturen. In: Soziale Welt, Jg. 41, H. 1, S. 47-69.



- Schumann, M. u.a. (1992): Neue Arbeitseinsatzkonzepte im deutschen Automobilbau – Hat lean production eine Chance? Unveröff. Manuskript. Göttingen.
- Schumann, M. u.a. (1994): Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Produktionskonzepte. In: Beckenbach, N.; Treeck, W. van (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. In: Soziale Welt, Sonderband 9, S. 11-43.
- Scott, W.R. (1986): Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt, New York.
- Simon, H.A. (1946): The Proverbs of Administration. In: Public Administration Review, Vol. 6, No. 1, S. 53-67.
- Simon, H.A. (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen – Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung. Landsberg am Lech.
- Sprenger, R. (2001): Störfall Persönlichkeit: Vor jedem Sein ein Maß. In: Hernsteiner – Fachzeitschrift für Managemententwicklung, Jg. 14, H. 1, S. 9-10.
- Springer, R. (1999): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt, New York.
- Starbuck, W.H. (1988): Surmounting Our Human Limitations. In: Quinn, R.E.; Cameron, K.S. (Hg.): Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management. Cambridge, S. 65-80.
- Tacke, V. (1997): Rationalitätsverlust im Organisationswandel. Von der Waschküche der Farbenfabriken zur informatisierten Chemieindustrie. Frankfurt, New York.
- Tacke, V. (2000): Soziologische Beobachtungsoptiken in der „grenzenlosen Gesellschaft“ – Ein Vorschlag zur Neujustierung industriesoziologischer Schlüsselkonzepte. In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzung. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin, S. 105-140.
- Taylor, F.W. (1967): The Principles of Scientific Management. New York, London.
- Thompson, J.D. (1967): Organizations in Action. New York.
- Thompson, M.P. (1988): Being, Thought and Action. In: Quinn, R.E.; Cameron, K.S. (Hg.): Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management. Cambridge, S. 123-135.
- Trist, E. (1977): Retrospect and Prospect. In: Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 13, S. 268-278.
- Türk, K. (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Stuttgart.
- Udy, St.H. (1959): Bureaucracy and Rationality in Weber's Organization Theory. In: American Sociological Review, Vol. 24, No. 4, S. 791-795.
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. 4. Aufl. Tübingen.
- Weick, K.E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt.
- Wildemann, H. (1995a): Ein Ansatz zur Steigerung der Reorganisationsfähigkeit von Unternehmen: Die lernende Organisation. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Sonderheft 3, S. 1-23.
- Wildemann, H. (1995b): Prozeßorientierte Neustrukturierung der Fabrik. Vermeidung von Verschwendung. In: Zeitschrift für Logistik, Jg. 16, H. 2, S. 15-20.
- Wildemann, H. (1996): Erfolgsfaktoren für schnell lernende Unternehmen. In: Bullinger, H.-J. (Hg.): Lernende Organisationen. Konzepte, Methoden und Erfahrungsberichte. Stuttgart, S. 75-103.
- Willke, H. (1996): Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme. 2. Aufl. Stuttgart.
- Wolf, H. (1994): Rationalisierung und Partizipation. In: Leviathan, Jg. 22, H. 2, S. 243-259.
- Wolf, H. (1997): Das dezentrale Unternehmen als imaginäre Institution. In: Soziale Welt, Jg. 48, H. 2, S. 207-224.
- Wolf, H. (1999): Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion. Münster.

- WompeI, M. (1996): Das „Wundermittel“ Gruppenarbeit zwischen Wirtschaftlichkeit und Humanisierung. In: IAT Jahrbuch 1996. Gelsenkirchen, S. 142-151.
- Woodward, J. (1965): Industrial Organization. Theory and Practice. London.



# Mikropolitische Analysekategorien und der Wandel von Verhandlungssystemen in Organisationen

Birgit Riegraf

## 1 Einleitung

Seit einigen Jahren werden in der Arbeits-, Industrie- und Organisationssoziologie die Konsequenzen neuartiger Zentralisierungs- und Dezentralisierungsprozesse in Organisationen diskutiert (vgl. Faust u.a. 1994; Kühl 1995; Keese 1995; Gottschall 1999; Funder 2000; Hoering u.a. 2001; Kutzner 2003; Pongratz/Voß 2003; Betzelt 2003). Die Debatten reagieren auf Entwicklungen, die unter Schlagworten, wie „strategische“ und „operative“ Dezentralisierungsprozesse gefasst werden und folgende Prozesse beschreiben: Seit den 1980er Jahren kommt es in einigen Produktionsbereichen zu einer Abkehr von „fordistischen“ Organisationskonzepten bzw. zu einer Mischung zwischen „traditionellen“ und „post-fordistischen“ Produktionseinheiten im Rahmen von Organisationen. Die „fordistischen“ Produktions- und Organisationskonzepte zeichnen sich durch eine klare Trennung zwischen operativen und dispositiven Tätigkeitseinhalten aus und sind durch einen betrieblichen Arbeitsablauf gekennzeichnet, der von der Besonderheit der Arbeitskräfte, wie den individuellen Qualifikationen und den Eigenarten der Beschäftigten, unabhängig sein sollte. Im Kontrast dazu werden in „post-fordistischen“ Konzepten Tätigkeitseinhalte, Kompetenzen, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten von den Organisationszentralen in die unteren betrieblichen Hierarchien und an teilautonome Suborganisationen rückverlagert. Verschiedene integrative Produktionskonzepte, wie Gruppen-, Team- und Projektarbeit entstehen. Eine Reihe von Unternehmensaufgaben werden zudem an weitgehend eigenständige und marktnahe Suborganisationen (wie Profit Center) ausgelagert, ohne dabei vollständig aus den organisationalen Kommunikations-, Entscheidungsfindungs- und Koordinationsprozessen entlassen zu werden (vgl. z.B. Moldaschl/Sauer 2000).

Die Neuorganisation betrieblicher Organisationskonzepte ist *einerseits* eine Reaktion auf gewandelte Nachfragemärkte und Kundenanforderungen, die eine „Flexibilität“ der Arbeitsorganisation erfordern, welche durch zentral gesteuerte Produktions- und Entscheidungsprozesse nicht mehr befriedigt werden können. Die Reorganisationsmaßnahmen zielen auf die verstärkte Mobilisierung und

Nutzung von Leistungspotenzialen, Eigeninitiativen und Eigenverantwortungen der Belegschaft ab und sind damit auf die aktive Beteiligung der Akteure und Akteurinnen, ihrer Identifikation und Motivation angewiesen, um deren Kreativitätspotenziale „vor Ort“ zu erschließen, die Informationsgrundlage von Entscheidungen zu verbessern sowie darüber die Anpassungs- und Lernfähigkeit gerade von großen Unternehmen zu optimieren. Die Neustrukturierung kann *andererseits* als Antwort auf gewandelte Ansprüche der Beschäftigten an die Arbeitsbedingungen und die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten interpretiert werden. Die mit dem Aufbau von teilautonomen Organisationseinheiten verbundene Verteilung von Steuerungsressourcen, Handlungspotenzialen und Verantwortungen auf eine Vielzahl von Akteuren und Akteursgruppen sind also notwendig, um auf die Innovations- und Flexibilitätsherausforderungen veränderter Umfeldbedingungen zu reagieren und zugleich die gewandelten Anforderungen der Beschäftigten an die Arbeitsinhalte und Gestaltungsspielräume zu berücksichtigen, um deren Arbeitsmotivation und -identifikation zu erhalten. Diese Entwicklungen sind ihrerseits nur vor dem Hintergrund der entsprechenden technologischen Veränderungen möglich.

Durch die stärkeren Ausdifferenzierungs- und Dezentralisierungsprozesse innerhalb der Organisation und zwischen den einzelnen Organisationseinheiten stoßen die bisherigen Kommunikations-, Entscheidungsfindungs- und Koordinationsprozesse an ihre Grenzen. Die klassischen hierarchisch-zentralistischen organisationalen Steuerungsmuster verändern sich zugunsten der Eigenverantwortlichkeit, der Kreativität und der Autonomie der Beschäftigten in den Subeinheiten mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit zu steigern. Mit wachsender horizontaler Selbstorganisation bildet die Organisationszentrale kein eindeutiges Machtzentrum mehr heraus. Machtressourcen werden zunehmend auf eine steigende Zahl von Akteuren verteilt. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Hierarchien vollständig ihre Macht einbüßen. Vielmehr entstehen wechselseitige Abhängigkeitsbeziehungen und Entscheidungssysteme, die durch „Mitsouveränitäten“ (Meyer 1994: 43) und eine zunehmende Komplexität der innerbetrieblichen Aushandlungs-, Entscheidungs- und Kompromissbildungsprozesse gekennzeichnet sind. Die Entwicklungen erhöhen die Ansprüche an die Koordination einer Vielzahl eigenständiger und zugleich wechselseitig voneinander abhängiger Organisationseinheiten. Durch die Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen (Zunahme von Handlungsspielräumen) auf die unteren betrieblichen Hierarchien und an (teil)autonome Organisationseinheiten nehmen auf horizontaler Ebene die Bedeutungen, die Möglichkeiten und die Anforderungen an die Selbstorganisationsleistungen in den unterschiedlichen Teilorganisationen und an die Abstimmungsleistungen zwischen den einzelnen, wechselseitig voneinander abhängigen Organisationseinheiten zu. Die Anforderungen an gruppen- und organisationsinterne sowie organisationsnahe Kommunikations-, Koordinations- und Integrationsleistungen in der Gesamtorganisation steigen mit der Zahl der beteiligten Akteure und Akteurinnen an organisationalen Entscheidungs-, Kommunikations- und Koordinationsprozessen sowie der Zunahme reziproker

Interdependenzsysteme. Die Dezentralisierungsprozesse implizieren damit immer zugleich auch die Gefahr von Atomisierungs-, Segmentierungs- und Fragmentierungsprozessen des Gesamtsystems, für den Fall, dass die Koordination zwischen den Teilsystemen misslingt und soziale Integrationsleistungen nicht erbracht werden. Ausdifferenzierung, Dezentralisierung sowie die Verteilung von Steuerungsressourcen und Handlungspotenziale auf eine Vielzahl von Akteuren sind also nötig, um veränderte Ansprüche an die Organisation zu bewältigen und bedrohen zugleich die Reproduktion der Gesamtorganisation.

Mit dem Aufbau dezentraler Organisationseinheiten in den „post-fordistischen“ Organisations- und Produktionskonzepten relativieren sich die unmittelbaren Kontroll- und Machtbefugnisse der Organisationszentralen. Die Vorgabe konkreter Arbeitsleistungen wird durch die Formulierung allgemeiner Rahmenbedingungen (z.B. durch die Rücknahme detaillierter Arbeitsvorgaben, aber auch durch die Entwicklung betrieblicher Leitbilder) an Arbeitsgruppen oder Abteilungen ergänzt bzw. ersetzt. Konkurrenzmechanismen zwischen einzelnen Unternehmenseinheiten werden in die Organisation eingeführt, marktorientierte Anreiz- und Sanktionssysteme ausgebaut und einzelne weitgehend autonome Subeinheiten nahezu gänzlich unternehmensexternen „Wettbewerbsprozessen“ überlassen. Als Trend im betrieblichen Verhandlungssystem wird eine wachsende „Heterogenität der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen“ (Döhl u.a. 2000: 5) konstatiert, in deren Verlauf individuelle und informelle Kommunikations-, Kooperations- und Durchsetzungsstrategien an Bedeutung gewinnen.

In den skizzierten Dezentralisierungsprozessen weiten sich die Handlungs- und Gestaltungsspielräume in den betrieblichen Hierarchien und in den einzelnen Subeinheiten aus. Damit steigt die Komplexität formeller und informeller Verhandlungssysteme auf horizontaler und vertikaler Ebene. Die Anforderungen an die Kommunikations-, Koordinations- und Integrationsleistungen im Rahmen von Organisationen erhöhen sich. In dem folgenden Aufsatz soll deutlich werden, dass der mikropolitische Ansatz einen analytischen Zugang bietet, um die Veränderungen der betrieblichen Kommunikations-, Koordinations- und Integrationsmechanismen im Rahmen der Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen und Autonomiespielräumen zu erfassen. Er ermöglicht zugleich über Machtphänomene in sozialen Kontexten nachzudenken, in denen es zu einer „Ausdifferenzierung von Machtzentren“ kommt. Aus mikropolitischer Sicht verändern sich im Zuge der Neubestimmung von Zentralisierungen und Dezentralisierungen die Gestaltungsmöglichkeiten und Handlungsbegrenzungen relevanter Akteure, Akteurinnen und Akteursgruppen im Aushandlungs-, Entscheidungs- und Kompromissbildungsprozess. So kann der Zugewinn an Autonomie-, Qualifikations- und Kreativitätsspielräumen der Arbeitskräfte in den integrativen Organisationskonzepten und an den Grenzen zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten zu einer erweiterten Kontrolle von relevanten Ungewissheitszonen von Beschäftigten und Belegschaftsgruppen führen, z.B. durch einen verbesserten Expertenstatus, über arbeitsbezogenes Erfahrungswissen oder

den exklusiven Aufbau von Beziehungsnetzwerken. Die „Dispositionsspielräume und -möglichkeiten von Belegschaftsgruppen“ weiten sich aus und die mikropolitischen Gestaltungsspielräume und Handlungspotenziale nehmen zu. Es steigen aber auch die Möglichkeiten für aktive und passive Formen der Obstruktion (von der Nichtbeachtung bis zu expliziten Versuchen der Blockierung) (vgl. hierzu auch Schumann 1999). Sie verweisen damit erneut auf die Grenzen von nicht konsensuellen „Entscheidungs- und Kontrollstrukturen“ und auf die steigende Anforderungen an soziale Integrationsleistungen.

Im ersten Teil des Aufsatzes werden der mikropolitische Ansatz und zentrale Dimensionen mikropolitischer Aushandlungsprozesse im Rahmen von Organisationen vorgestellt (Abschnitt 2). Die Diskussion bildet die Folie vor deren Hintergrund im zweiten Teil die gewandelten Anforderungen an Steuerungs- und Koordinationsleistungen bearbeitet werden, die sich durch Dezentalisierungsprozesse in Organisationen abzeichnen (Abschnitt 3).

## **2 Organisationen als soziale und politische Gebilde**

Mikropolitische Analysen erfahren besondere Aufmerksamkeit, wenn in Organisationen grundlegende arbeitsorganisatorische Wandlungsprozesse eingeleitet werden. Traditionelle Aufgabenzuweisungen und formale Zuordnungen, Regulations- und Steuerungsmuster geraten dann in Bewegung und neue Konflikt-, Kooperations- und Entscheidungslinien zeichnen sich ab. Organisatorische Änderungen und organisatorischer Wandel sind eng mit internen Machtverteilungen verknüpft und auch im Rahmen von Dezentalisierungsprozessen werden die organisationalen Handlungsfelder und die Gestaltungsspielräume betrieblicher Akteure, Akteurinnen und Akteursgruppen neu strukturiert (vgl. z.B. Ortmann/Windeler 1989; Ofner 2000; Hoering u.a. 2001; Kutzner 2003). Mikropolitische Analysen betonen die „relative“ Autonomie, über die jede Organisation und jedes Organisationsmitglied verfügt. In dem sie die Eigenständigkeit von Organisationen gegenüber ökonomischen, technologischen und organisatorischen Sachzwängen hervorheben, den „Eigensinn der Subjekte“ (Türk 1989: 125) und die kleingruppenzentrierte Macht betonen, wenden sich mikropolitische Analysen gegen die Vorstellung der Möglichkeit einer vollständigen Bürokratisierung von Organisationen und betonen ein hohes Maß an Kontingenz (aber nicht Beliebigkeit) von Organisationsentscheidungen und -entwicklungen.

Mikropolitische Ansätze betrachten Organisationen nicht als ausschließlich zweckrationale und lediglich an ökonomischen und funktionalen Effizienzkriterien orientierte Gebilde, sondern eher als „Arenen“ interessen geleiteter Interventionen und Aushandlungen. Sie fokussieren die sozialen und politischen Prozesse im Rahmen von Organisationen. Wurden mikropolitische Prozesse zunächst auf psychologische oder sozialisatorische Dispositionen von Individuen zurückgeführt (Bosetzky/Heinrich 1985; Bosetzky 1988), erhielten mikropolitische

Ansätze zunehmend eine organisationssoziologische Ausrichtung und strukturtheoretische Fundierung (Ortmann 1987). Das Theorem der „Rekursivität und Dualität von Struktur“ erlaubt es, das subtile Zusammenspiel der Dimensionen von Macht, Herrschaft und Interessen im Handeln der Akteure und Akteurinnen in Organisationen in den Blick zu nehmen, um Handlungsoptionen, aber auch -restriktionen erfassen zu können. „Unser Begriff von Struktur ist handlungsorientiert. Struktur ist in unserem Ansatz untrennbar mit Handeln verbunden: sie ist gleichzeitig Zwang für und das Produkt von Handeln und Interaktion. Und die Beobachtung von Handeln ermöglicht empirisch die Prozesse in den Griff zu bekommen, durch die Strukturen geschaffen, aufrechterhalten und verändert werden. Wir interessieren uns also nicht für Handeln als Symptom individueller Motivation. Wir betrachten es als Symptom von Strukturen, von Interessenkonstellationen, von einem Akteurssystem, von einem Beziehungszusammenhang und den Regulierungsmechanismen, mit Hilfe derer diese Strukturen (re)produziert werden“ (Friedberg 2003: 97 f.). Aus dieser Perspektive können Akteure und Akteursgruppen ihre Interessen im Rahmen von Organisationen durchsetzen, wenn dies auch keineswegs beliebig geschehen kann. Akteure und Akteursgruppen müssen sich ihrerseits sensibel auf herrschende Regeln der Bedeutungszuweisung und Sinnkonstitution (über interpretative Schemata) und auf Regeln der Legitimation (über Normen) beziehen. Diese Strukturen kanalisieren das Handeln und ermöglichen es zugleich (Ortmann u.a. 2000: 344).

Der mikropolitische Blick ist auf das jeweils spezifische soziale und politische Spannungsfeld von Organisationen sowie auf die internen Handlungs- und Gestaltungsspielräume, die Interessenkonvergenzen und -divergenzen betrieblicher Akteure und Akteursgruppen, die jeweiligen betriebspolitischen Aushandlungs-, Kompromissbildungs- und Entscheidungsprozesse und ihre organisationspezifischen Determinanten innerhalb von Entscheidungskorridoren gerichtet. Ökonomische, organisatorische und technologische Bedingungen (wie Wettbewerbsstrategien, technologische Neuerungen, Weltmarktentwicklungen etc.) strukturieren die Handlungs- und Gestaltungsspielräume der Akteure, Akteurinnen und Akteursgruppen in Organisationen vor. Die Ausgestaltung der Korridore ist jedoch nicht determiniert, sondern auch vom Handeln der betroffenen Akteure, Akteurinnen und Akteursgruppen, ihrer Kreativität, ihrem Engagement und ihrer Kompetenz und somit von mikropolitischen Spielräumen und Begrenzungen, abhängig. Das Bild des „Entscheidungskorridors“ ist also offen, um gesellschaftliche Veränderungen wahrzunehmen und um den Kontext zu begreifen, in dem konflikt- und konsensorientierte Aushandlungs-, Kompromissbildungs- und Entscheidungsprozesse stattfinden; es umschreibt das Spannungsverhältnis zwischen Kontingenz und struktureller Determiniertheit menschlichen Handelns (vgl. Ortmann 1995: 35 ff.; Ortmann u.a. 1990). Zentral ist, wie in ökonomisch, organisatorisch und technologisch eingegrenzten „Entscheidungskorridoren“ die bestehenden Handlungs- und Gestaltungsspielräume von den Akteuren und Akteursgruppen wahrgenommen, genutzt oder erweitert werden. Die Relevanz unternehmensexterner Faktoren für ein Verständnis der Organisationsentwicklung



wird keineswegs geleugnet, vielmehr wirken sie unspezifisch, d.h. es existiert ein hohes Maß an Kontingenz. Veränderungen in der „Unternehmensumwelt“ müssen grundsätzlich in einem innerbetrieblichen Verhandlungsprozess organisationsspezifische Akteurssysteme durchlaufen und in Entscheidungen überführt werden.

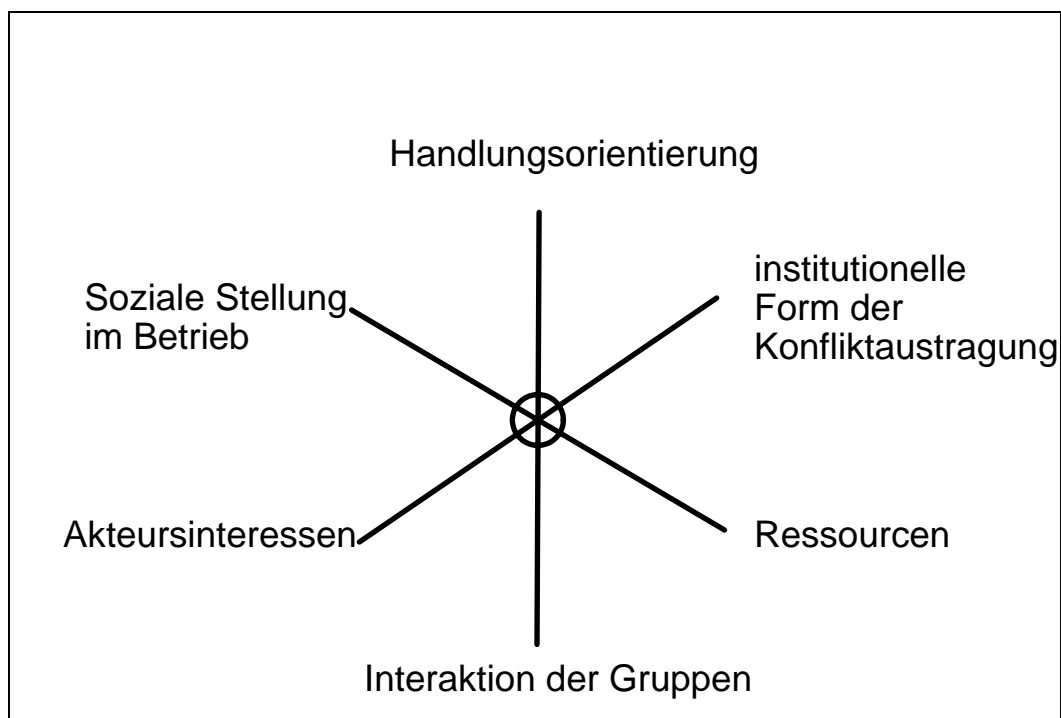
Aus mikropolitischer Perspektive sind die Akteure darauf ausgerichtet, ihre Interessen im Rahmen von Organisationen zu verfolgen; sie sind kaum Willens und in der Regel auch nicht in der Lage, die Folgen ihres Handelns für die Gesamtorganisation zu berücksichtigen. Mikropolitische Analysen betrachten die veränderten Organisationsmuster nicht allein als Resultat der „Logik der Effizienz“ (Friedberg 1995), sondern als Ergebnis innerbetrieblicher Akteurskonstellationen und Verhandlungsprozesse. Organisationen bilden interdependente Gebilde, in denen die Beschäftigten die Interessen der anderen Akteure, Akteurinnen und Akteursgruppen berücksichtigen müssen, um ihre eigenen Vorstellungen verwirklichen zu können. Es kommt in Unternehmen zu konfliktiven und konsensualen Aushandlungsprozessen, in deren Verlauf sich unterschiedliche und wechselnde Koalitionen herausbilden, die darauf abzielen, einen Machtgewinn bei der Durchsetzung der jeweils eigenen Interessen zu erlangen. Dieses betriebsinterne Spannungsfeld von Interessendivergenzen und -konvergenzen wird in einem spezifischen Konfliktlösungsprozess in Entscheidungen aufgelöst. Unternehmensentwicklungen und die Ausgestaltung der Restrukturierungsmaßnahmen sind aus dieser Sichtweise entscheidend durch das Spannungsfeld der jeweils organisationsspezifischen Interessendivergenzen und -konvergenzen bestimmt. Sie sind stets das Ergebnis horizontaler und vertikaler mikropolitischer Aushandlungsprozesse und sind durch organisationsspezifische Akteurssysteme beeinflusst. Den ökonomisch und technologisch bedingten Einflussfaktoren wird der Stellenwert der spezifischen betriebspolitischen Aushandlungs-, Kompromissbildungs- und Entscheidungsprozesse in Organisationen an die Seite gestellt. Das Gesamtergebnis der Interaktion der Akteure und Akteurinnen in Organisationen ist aus mikropolitischer Perspektive nicht mehr als ein nicht-intendierter Nebeneffekt, vergleichbar mit unbeabsichtigten Folgewirkungen, von Marktprozessen. Folgende Dimensionen bilden zentrale Einflussfaktoren des mikropolitischen Prozesses (Riegraf 1996):

- welche Beschäftigten in Organisationen in welcher Weise als Akteure und Akteursgruppen auftreten, und wie die unterschiedlichen Beschäftigten und Beschäftigtengruppen sowie das Management ihre Interessen definieren und vertreten;
- mit welchen Ressourcen diese Beschäftigten jeweils ausgestattet sind;
- welche soziale Stellung die Akteure und Akteursgruppen in Unternehmen (oder anderen Organisationen) innehaben;
- wie die anderen internen – aber auch externen – Akteure und Akteursgruppen agieren;

- welche institutionellen und informellen Formen der Konfliktaustragung existieren;
- ob konfliktive oder konsensuale Handlungsorientierungen vorherrschen.

Das je spezifische soziale und politische Spannungsfeld entsteht also aus einem „Hexagon“ (vgl. Abb. 1), das aus dem Zusammenwirken von Akteursinteressen emergiert, der Ausstattung der Akteure, Akteurinnen und Akteursgruppen mit Ressourcen, der sozialen Stellung der Akteure und Akteurinnen in der Gesamtorganisation, der Interaktion der Gruppen, den institutionellen Formen der Konfliktaustragung sowie der Handlungsorientierung der Akteure und Akteurinnen. Die spezifische Ausgestaltung und Gewichtung innerhalb dieses „Hexagons“ bestimmen die unterschiedlichen Problemwahrnehmungen und -definitionen durch die innerbetrieblichen Akteure und Akteursgruppen bei anstehenden Entscheidungen, die Suchprozesse nach Lösungen und deren Korrektur und damit also die je unterschiedlichen Muster der Problemlösung und Entscheidungsfindung in Organisationen.

**Abbildung 1: Hexagon mikropolitischer Problemlösungssuche und Entscheidungsfindung in Organisationen**



## 2.1 Macht und Mikropolitik

Der Machtbegriff steht im Zentrum mikropolitischer Ansätze und Machtphänomene gelten als ein zentraler Einflussfaktor des mikropolitischen Verhaltens in

Organisationen. Macht wird dabei nicht als Besitz einzelner Akteure, Akteurinnen und Akteursgruppen konzipiert, sondern als Eigenschaft von Beziehungen betrachtet, die sich im Kommunikations- und Interaktionsprozess zwischen organisationsinternen Akteuren und Akteursgruppen innerhalb einer „lokalen Ordnung“ konstituieren (Friedberg 2003; Friedberg 1995; Crozier/Friedberg 1979). Macht kann aus dieser Sichtweise nicht auf die Intention einzelner Personen zurückgeführt werden, wie es beispielsweise in der klassischen Weber'schen Definition von Macht und Herrschaft zum Ausdruck kommt. Die Weber'sche Macht- und Herrschaftskonzeption ist damit für die Analyse mikropolitischer Prozesse nur bedingt anwendbar. Während Macht bei Weber bekanntermaßen von einem eindeutig identifizierbaren Machtzentrum ausgeht, betrachten mikropolitische Analysen Macht als gegenseitige, aber unausgewogene „Tausch- und Verhandlungsbeziehung. [...] Es ist ein Kräfteverhältnis, aus dem der eine mehr herausholen kann als der andere, bei der aber gleichfalls der eine dem anderen nie völlig ausgeliefert ist“ (Crozier/Friedberg 1979: 40 f.). Im Zentrum mikropolitischen Arbeitens steht gerade die Erkenntnis, dass die Ausübung von Herrschaft über „Befehl“, „Disziplin“ und „automatischen Gehorsam“ „auch gegen Widerstreben“ selbst in stark hierarchischen und zentralisierten Organisationsstrukturen der Entscheidungsfindung und -durchsetzung nicht ungebrochen möglich ist. Sind die Entscheidungszentren auf Kooperation, z.B. Implementationsbereitschaft oder -hilfe der Betroffenen angewiesen, ist die Durchsetzung von „Macht“ im Sinne von Weber außerordentlich schwierig. Noch aussichtsloser wären Versuche, Herrschaft über „Befehl“, „Gehorsam“ und „Disziplin“ – im Sinne Webers – auszuüben. Zentral getroffene Managemententscheidungen und -ziele sind oft nur schwer oder gar nicht gegen den Widerstand der Betroffenen zu entwickeln und umzusetzen (vgl. das Beispiel der Einführung betrieblicher Gleichstellungsmaßnahmen: Riegraf 1996).

Ist die Ausübung von Herrschaft über „Befehl“, „Disziplin“ und „automatischen Gehorsam“ in hierarchischen Entscheidungsfindungsstrukturen noch denkbar, ist dies in interdependenten Beziehungen, in der Macht auf unterschiedliche Akteure und Akteursgruppen verteilt ist und die durch wechselseitige Abhängigkeitsstrukturen gekennzeichnet sind, ein aussichtsloses Unterfangen. Die Durchsetzung von Entscheidungen ist daher in vielen Fällen von der Zustimmung oder zumindest von der Akzeptanz der Betroffenen abhängig. Die „geteilten Souveränitäten“ können mit Weber's Machtbegriff nicht vollständig verstanden werden. Eine Relativierung des Weber'schen Machtbegriffs darf allerdings nicht in der Illusion der Überwindung von Machtphänomenen münden: Selbstverständlich herrschen auch in stärker interdependenten Strukturen Machtungleichgewichte in Organisationen, so dass die Handlungsoptionen der Akteure und Akteurinnen (z.B. von männlichen und weiblichen Beschäftigten) größer oder kleiner ausfallen, einige Akteure, Akteurinnen oder Akteursgruppen also über mehr (wenn auch nicht über absolute) Macht verfügen als andere. Die Betonung von Machtbeziehungen und -dynamiken, impliziert allerdings keine eindeutigen und starren Dominanzstrukturen zwischen den Akteuren. Macht wird als eine

Tauschbeziehung beschrieben, die auf Gegenseitigkeit beruht, in der aber die Tauschbedingungen einen (oder auch mehrere) Akteur(e) bzw. eine Akteurin oder bestimmte Akteursgruppen begünstigen (Crozier/Friedberg 1979: 40).

In mikropolitischen Ansätzen wird die Frage der „Macht“ in Organisationen, unter den aufgezeigten Bedingungen von „Mitsouveränitäten“ und „asymmetrischen Machtbeziehungen“, mit Bezug auf Crozier und Friedberg und mit den Giddens'schen Überlegungen zum Verhältnis von Handlung und Struktur diskutiert (vgl. Giddens 1991; Ortmann u.a. 1990; Ortmann u.a. 2000). Um das Wechselspiel von Macht und Abhängigkeit – bei gleichzeitiger Abwesenheit von Macht und Herrschaft im Sinne Webers – zu erfassen, bieten Crozier und Friedberg Orientierungsmarken, die eine Anwendung auf Interaktionsbeziehungen im Rahmen von Organisationen erlauben. So entwickeln sie einen Machtbegriff, der (wenn auch je unterschiedlich verteilte) Veränderungs- und Blockierungspotenziale der betrieblichen Akteure, Akteurinnen und Akteursgruppen in Organisationen realisiert und zugleich den Anspruch erhebt, die strukturellen Rahmenbedingungen (und damit auch Herrschaftsbeziehungen) zu berücksichtigen. „Es ist ein Kräfteverhältnis, aus dem der eine mehr herausholen kann als der andere, bei dem aber gleichfalls der eine dem anderen nie völlig ausgeliefert ist“ (Crozier/Friedberg 1979), da aufgrund von wechselseitigen Abhängigkeiten auch schwächere Akteure, Akteurinnen oder Akteursgruppen zumindest über ein Minimum an strategisch wichtigen Ressourcen verfügen und damit Machtressourcen mobilisieren können.

Die Machtstrategien der Akteure und Akteurinnen haben eine defensive und eine offensive Seite: Sie zielen zum einen auf die Ausweitung des eigenen Frei-raums ab und sind zum anderen auf die Verminderung der Spielräume der anderen Akteure und Akteurinnen ausgerichtet. Strategisches Verhalten bedeutet dabei immer auch kontingentes Verhalten, das zugleich abhängig ist von einem organisatorischen Kontext, den darin vorhandenen Gelegenheiten und auferlegten Zwängen, aber auch unbestimmt ist und damit autonom oder frei bleibt.

Crozier/Friedberg (1979: 39 ff.) konkretisieren Macht in ihrem Ansatz als Kompetenz zum Einsatz bzw. zur Verweigerung von Fähigkeiten zur Kontrolle relevanter Unsicherheitszonen. Demzufolge ist Macht in Organisationen an Ressourcen geknüpft, von denen andere abhängig sind. Diese Macht ist umso größer, je relevanter die kontrollierte Ungewissheitsquelle ist, das heißt je unentbehrlicher die einzelnen Akteure für die Organisation sind und je stärker sie damit die Fähigkeit der anderen zu „spielen“ und ihre Strategien zu verfolgen, berühren (ebd.: 56). Sie unterscheiden (neben Repression und Gewalt) vier verschiedene und bedeutende Unsicherheitszonen und damit vier verschiedene Machtquellen:

- Die erste Unsicherheitszone bildet das Expertentum (Fachkenntnisse und Sachwissen, Kontrolle über technische Fertigkeiten und die Fähigkeit sich zu organisieren). Experten verfügen über Macht, weil sie schwer oder nur

unter großem Aufwand ersetzbare Fähigkeiten und Kenntnisse besitzen und so den Ablauf des Prozesses gewährleisten können.

- Die zweite Unsicherheitszone sind die Verbindungsstellen zur Umwelt: Organisationen sind auf vielfältige Art und Weise von ihrer Umwelt abhängig, wer die entscheidende Schnittstelle kontrolliert, hat für die Organisation relevante Macht (z.B. der/die VerkäuferIn bzw. der/die ManagerIn, mit den exklusiven Kundenkontakten).
- Die dritte Unsicherheitszone betrifft die Kontrolle von Informations- und Kommunikationskanälen: derjenige, der die Kommunikationsflüsse zu einem Subsystem steuert, steuert auch gleichzeitig das Handeln dieses Subsystems.
- Die vierte Unsicherheitszone betrifft die Organisationsregeln. Die Regeln in Organisationen staten unterschiedliche Positionen mit unterschiedlichen Sanktionsmöglichkeiten aus (vgl. hierzu auch Ortmann u.a. 1990: 15).

Im mikropolitischen Ansatz haben Organisationsmitglieder Wahl- und Handlungsalternativen. In hochgradig interdependenten und ausdifferenzierten Organisationen, in denen die Machtressourcen im Sinne von Crozier und Friedberg breit gestreut sind, ergeben sich aus der Verfügungsgewalt über unterschiedliche Machtpotenziale unterscheidbare Handlungsmöglichkeiten. Crozier und Friedberg betonen, dass der „Grad der Relevanz der Ressourcen“ Kräfteverhältnisse und Asymmetrien in den jeweiligen Kräftefeldern definieren, ohne den Begriff der Relevanz genauer zu präzisieren. Sinnvoll ist stattdessen eine Unterscheidung in strategisch wichtige und strategisch unbedeutende Ressourcen (vgl. Messner 1995: 236). Strategisch wichtig sind Ressourcen, die nicht oder nicht ohne weiteres substituierbar sind, strategisch unbedeutende Ressourcen, sind solche, die substituierbar sind.

Strategisch bedeutende Ressourcen können auf unterschiedliche Art und Weise entstehen: Besitzt ein Akteur oder eine Akteurin spezifisches Know-how, das in einem spezifischen Kontext nachgefragt wird und nicht leicht ersetzbar ist, dann verfügt er oder sie ohne Zweifel über strategisch wichtige Ressourcen. Im Falle einer längerfristigen Zusammenarbeit zum Beispiel zwischen einzelnen Organisationen, erhöhen sich im Zeitverlauf die Machtressourcen, da Lerneffekte kumuliert werden können, die aus der Sicht der Organisation den Wechsel des Kooperationspartners unattraktiv erscheinen lässt; darauf macht bereits die Theorie der Transaktionskosten aufmerksam. Akteure, die über viele relevante Unsicherheitszonen Kontrolle haben, verfügen über Gestaltungsmöglichkeiten; Akteure, die in eher weniger relevanten Unsicherheitszonen über Handlungsspielräume verfügen, dürften kaum in der Lage sein, wirkliche Gestaltungspotenziale zu mobilisieren, können jedoch sehr wohl Verweigerungs- und Blockierungspotenziale ausspielen.

Die tatsächlichen Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern entspringen einer subjektiv begrenzten Rationalität. Sie sind abhängig von der Perzeption

der Handlungsmöglichkeiten, der Gelegenheiten und der Fähigkeit, sich dieser zu bedienen und diese zu nutzen. Die Begrenzung der Rationalität der betrieblichen Akteure, Akteurinnen und Akteursgruppen erfolgt einerseits durch kognitive Beschränkungen und andererseits aus den durch Machtbeziehungen vermittelten Einflüssen anderer Akteure und Akteurinnen sowie durch Umwelteinflüsse.

## **2.2 Mikropolitische Rationalitäts- und Entscheidungsmodelle**

Gemeinsamer Ausgangspunkt der mikropolitischen Sichtweisen ist die Diskussion der klassischen Vorstellung des „homo oeconomicus“, die von Akteuren ausgeht, deren Handeln an einem zweckrationalen Kosten-Nutzen-Modell ausgerichtet ist und die alle, in einer Entscheidungssituation offenstehenden Handlungsalternativen kennen. So sind sie in der Lage, in einem Simultanvergleich die jeweiligen Folgen und Nebenfolgen zu erkennen und können anhand einer Präferenzordnung die optimale, d.h. nutzenmaximierendste Lösung auswählen. Die Kritik dieses Modells führte zu divergierenden Ansätzen darüber, welcher Rationalität Entscheidungsprozesse in Organisationen folgen (vgl. March/Simon 1976; Lindblom 1959; Cyert/March 1963; Cohen u.a. 1972; March/Olsen 1976; Crozier/Friedberg 1979; Küpper/Ortmann 1988; March 1990; Ortmann u.a. 1990; Simon 1993). Diese Konzeptionen bilden den Hintergrund der mikropolitischen Rationalitäts- und Entscheidungsmodelle.

Die verschiedenen mikropolitischen Rationalitäts- und Entscheidungsmodelle kritisieren die Vorstellungen eines a priori festgelegten „richtigen“ oder „falschen“ Entscheidungs- und Verhandlungsergebnisses im Modell des „homo oeconomicus“. Im Gegensatz zur Konzeption des „homo oeconomicus“ wird in den mikropolitischen Argumentationen betont, dass den Akteuren und Akteursgruppen in einem Entscheidungsprozess nicht alle für die Verwirklichung eines vorab festgelegten Ziels notwendigen Informationen zugänglich sind und Akteure und Akteursgruppen in aller Regel keine eindeutig festgelegten Ziele und Kriterien verfolgen, an denen sie ihre Entscheidungen ausrichten. Die Rationalität von Entscheidungen kann nicht – wie im Modell des „homo oeconomicus“ – an einem vorab eindeutig festgelegten und unveränderlichen Ziel gemessen werden, vielmehr entwickeln sich Ziele und Werte im Aushandlungs-, Kompromissbildungs- und Entscheidungsprozess, werden angepasst und umdefiniert. Im jeweiligen Aushandlungs- und Experimentierprozess erschließen sich neue Perspektiven und Ressourcen, während sich andere Lösungsmöglichkeiten als obsolet erweisen und Ressourcen aufgebraucht werden. Akteure und Akteurinnen entscheiden sequenziell über die in ihrem Entscheidungsfeld praktisch gegebenen Möglichkeiten und wählen die Alternative, die ihren eigenen Rationalitätskriterien genügen. Vorab eindeutig festgelegte Ziele behindern den politischen Prozess der Konfliktlösung und Konsensbildung eher und stellen damit einen erfolgreichen Entscheidungsprozess in Frage. Darüber hinaus sind die Ressourcen, auf die sich Akteure, Akteurinnen und Akteursgruppen stützen, weder

gleichgewichtig verteilt, noch sind sie stabil. In einem Entscheidungsprozess sind stets mehrere Akteure, Akteurinnen und Akteursgruppen mit unterschiedlichen Ressourcen, Werten und Interessen beteiligt und diese Divergenzen müssen im Rahmen dieses Prozesses berücksichtigt werden. D.h. in einem gemeinsamen mikropolitischen Aushandlungs- und Entscheidungsprozess muss ein Konsens hergestellt werden, der für alle Beteiligten akzeptable und verbindliche Ziele, Werte und Lösungen enthält. Rationalität und Entscheidungen haben demnach einen prozessualen Charakter und können nicht allein auf individuelle Kalküle (wie im Modell des „homo oeconomicus“) reduziert werden. Die Rationalität betrieblicher Akteure und Akteurinnen entsteht demnach in der Interaktion. Die Entscheidungsprozesse beinhalten somit stets eine kollektive Dimension und sind zudem von den jeweiligen Rahmenbedingungen geprägt.

Betriebliche Akteure und Akteurinnen sind folglich – aufgrund ihrer begrenzten Rationalität – in der Regel nicht in der Lage, alle Konsequenzen ihrer Handlungen zu überschauen, so dass im Entscheidungs- und Umsetzungsprozess nicht-intendierte Folgen auftreten, die wiederum die Rahmenbedingungen für zukünftige Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse beeinflussen. Zudem werden die Entscheidungsprozesse durch Verhandlungserfahrungen und Anreize sowie die Wahrnehmung der jeweiligen Rahmenbedingungen verändert, konkretisiert oder auch verworfen (vgl. z.B. Lindblom 1959; Hirschmann 1967; Cohen u.a. 1972). Die Resultate eines Verhandlungsprozesses in Organisationen sind zu Beginn noch weitgehend offen. D.h. es wird – anders als in der Konzeption des „homo oeconomicus“ – davon ausgegangen, dass keine optimalen und endgültigen, sondern immer nur vorläufige Lösungen gefunden werden. Nachfolgende Entscheidungen können die Ergebnisse erweitern, vertiefen, revidieren oder aufheben. Einerseits wird aus mikropolitischer Perspektive der prozessuale und kollektive Charakter von Rationalität und von Entscheidungsprozessen betont. Die Interessen und Ziele aller betrieblichen Akteure, Akteurinnen und Akteursgruppen müssen (und können) demnach in den Aushandlungs-, Kompromissbildungs- und Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden. Andererseits bestehen mikropolitische Ansätze aber auch darauf, dass organisationale Rahmenbedingungen die Entscheidungs- und Verhandlungsstrukturen mit beeinflussen, und dass divergierende Einzelrationalitäten und Verhandlungsprozesse im Rahmen von Organisationsstrukturen durch die Reduktion von Handlungsalternativen vorstrukturiert werden.

Im letzten Kapitel wurden die zentralen Charakteristika des mikropolitischen Zuganges diskutiert. Im Folgenden soll deutlich werden, dass durch die in der Einleitung skizzierten Reorganisationsprozesse mikropolitische Aushandlungs-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse zunehmen. Daraus entstehen neue Steuerungs- und Koordinationsprobleme. Eine Verbindung von mikropolitischen Ansätzen mit Überlegungen aus der Netzwerkliteratur erlauben es, diese Probleme genauer zu erfassen und zu erklären.

### **3 Mikropolitische Perspektiven auf Koordinationsprobleme im Rahmen der Dezentralisierungsprozesse**

Mikropolitische Analysen verweisen zunächst darauf, dass im Rahmen von Dezentralisierungsprozessen, die Atomisierungs-, Segmentierungs- und Fragmentierungsprozesse aufgrund der Eigendynamik der unterschiedlichen Subeinheiten im Rahmen von Organisationen zunehmen. Der Abbau hierarchisch-zentralistischer Entscheidungsmuster führt dazu, dass die Ansprüche an die Koordinations-, Kommunikations- und Entscheidungsfindungsprozesse zwischen den Teilsystemen wachsen und die Anforderungen an die soziale Integration steigen: Vervielfältigt sich die Zahl der an den organisationalen Aushandlungsprozessen beteiligten Beschäftigten und die Interdependenzen zwischen einer Vielzahl von weitgehend autonom und eigenständig agierenden Akteuren und Akteursgruppen, erhöhen sich die Ansprüche an die Kommunikations-, Kooperations- und Integrationsleistungen. Angesichts der Machtungleichgewichte und der gleichzeitigen wechselseitigen Abhängigkeiten von „Mitsouveränitäten“ müssen beispielsweise Handlungsorientierungen entwickelt werden, die auf eine gemeinsame Problemlösung hin ausgerichtet sind (vgl. Messner 1995; Sydow/Windeler 2000). Nur auf diesem Wege können die entstehenden komplexen mikropolitischen Verhandlungssysteme koordiniert und Desintegrationsprozesse vermieden werden. Die steigende Komplexität der Verhandlungssysteme mikropolitischer Akteure und Akteursgruppen im Rahmen von „netzwerkartig“ strukturierten Organisationen muss dann in einer Art und Weise hergestellt werden, durch die

- die Steigerung der Leistungsfähigkeit der einzelnen Subsysteme erhalten bleibt, um den Anforderungen an die „Flexibilität“ der Arbeitsorganisation und den wachsenden Ansprüchen der Beschäftigten an die Arbeitsbedingungen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten gerecht zu werden,
- das Zusammenwirken der einzelnen Bereiche stimuliert wird, um Synergieeffekte zu erzielen und die Kompetenzen der einzelnen Organisationsbereiche zu bündeln, ohne dabei die Kreativität, Verantwortlichkeit und relative Eigenständigkeit der Einheiten zu unterminieren, wobei
- Eigeninteressen, konfliktive und gemeinsame Interessen ausbalanciert werden müssen.

Die Koordinationsprobleme, die durch Dezentralisierungsprozesse in Organisationen entstehen, haben durchaus Ähnlichkeiten mit Steuerungsproblemen in Netzwerken. Die in der Netzwerkliteratur skizzierten Dimensionen können auf die Dezentralisierungsprozesse in Organisationen angewandt werden und erlauben es, zu einem besseren Problemverständnis zu gelangen. In der Literatur zur Netzwerksteuerung finden sich für Verhandlungssysteme drei zentrale Koordinationsprobleme, die gelöst werden müssen. Die drei Koordinationsprobleme



gehen mit jeweils unterschiedlichen Mustern der Interdependenz zwischen den beteiligten Akteuren und Akteurinnen einher. Die drei Probleme der Koordination werden wie folgt charakterisiert (vgl. Messner 1995: 217):

- (1) Typus I „Coordination by standardisation“: Es muss eine Verständigung über gemeinsame und verbindliche Standards (z.B. Qualitäts- und Sicherheitsstandards) als Orientierungsgrundlage für individuelles Verhalten stattfinden, um Transaktionskosten zu senken und Interaktionsprozesse kompatibel zu gestalten. Dabei können durchaus Konflikte über die Wahl zwischen konkurrierenden Standards entstehen. Sind jedoch einmal verbindliche Standards festgelegt, definiert und akzeptiert, können die Akteure die verbliebenen Optionen völlig autonom gestalten.
- (2) Typus II „Coordination by plan“: In Situationen, in denen in Unternehmen Prioritäten definiert oder Prozesse zeitlich aufeinander abgestimmt werden müssen, bedarf es einer „coordination by plan“, damit im Vorfeld der Umsetzung einer Unternehmensstrategie die Komplexität reduziert werden kann. Auch in diesem Fall können die Akteure auf der Grundlage abgestimmter Sequenzen, „decision schedules“, anschließend weitgehend autonom agieren (sequentielle Interdependenz).
- (3) Typus III „Coordination by mutual adjustment“: In reziproken Interdependenzen sind die Entscheidungsmöglichkeiten der beteiligten Akteure, Akteurinnen und Akteursgruppen vom jeweiligen Verhalten der anderen abhängig, denn „the outputs of each become inputs of others“. Reziproke Interdependenzbeziehungen sind im Gegensatz zu den beiden bereits skizzierten Koordinationsmustern nur durch „coordination by mutual adjustment“ möglich, stellen also hohe Anforderungen an die beteiligten Akteure. Dies gilt z.B. wenn in Unternehmen, in denen die Aktivitäten zwischen Abteilungen – über Standardisierungen und Prioritätensetzungen hinaus – eng aufeinander abgestimmt werden müssen, sie aufeinander aufbauen und in denen das gemeinsame Ergebnis von kontinuierlichen Abstimmungsprozessen abhängt. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn das Know-how auf mehrere Akteure, Akteurinnen oder Akteursgruppen verteilt ist und Lösungen nur auf der Grundlage gemeinsamer Entscheidungsfindungsprozesse und/oder kollektiver Anstrengungen gefunden werden können. Hier reicht es nicht aus, sich einmal auf gemeinsame Regeln zu einigen oder Handlungssequenzen abzustimmen; vielmehr sind kontinuierliche Abstimmungsprozesse notwendig. In solchen Konstellationen, die durch wechselseitige Abhängigkeiten charakterisiert sind, verfügen die Einzelakteure und -akteurinnen über beträchtliche Veto- und Blockadepotenziale.

Auf die gewandelten Kommunikations-, Kooperations- und Entscheidungsfindungsprozesse im Rahmen von Dezentralisierungsprozessen in Organisationen angewandt, ergibt sich folgendes Bild:

Im Typus I, der „Coordination by standardisation“, und im Typus II, der „Coordination by plan“, müssen zwar die Handlungs- und Gestaltungsspielräume der betrieblichen Akteure, Akteurinnen und Akteursgruppen berücksichtigt werden, allerdings steuert die Organisationszentrale in diesen Koordinationsformen den Gesamtprozess weitgehend. In diesen Fällen sind die Abstimmungsleistungen zwischen der Organisationszentrale und den betrieblichen Akteuren und Akteursgruppen auf den jeweiligen Hierarchieebenen lediglich zu Beginn eines Prozesses nötig. Aufgrund der Zunahme der Kommunikation und der Koordination zwischen den Teilbereichen sind die Organisationszentralen im Typus III, der „Coordination by mutual adjustment“, kaum mehr in der Lage, die Prozesse in den Teilorganisationen zu steuern. Die Integration der Organisationsbereiche ist nur noch durch allgemeine Vorgaben der Rahmenbedingungen, wie der Entwicklung von Leitbildern, der Diffusion in die einzelnen Organisationsbereiche und über Kontextsteuerung möglich. Mikropolitische Analysen machen darauf aufmerksam, dass mit den skizzierten Dezentralisierungsprozessen vor allem Entwicklungen, die mit dem Typus III umschrieben werden, in Organisationen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Durch die skizzierten Veränderungen vergrößern sich die Handlungs- und Gestaltungsspielräume der beteiligten Akteure und Akteursgruppen in Organisationen. Dies bedeutet einen Machtzugewinn, wodurch sich die Gestaltungsspielräume, aber auch die Blockadepotenziale ausweiten – darauf verweisen mikropolitische Analysen. Die Durchsetzung von Unternehmensentscheidungen im Weber'schen Sinne von Befehl und Gehorsam ist bereits im „fordistischen“ Organisations- und Produktionskonzept schwer möglich. Die in Typ III skizzierten reziproken Interdependenzbeziehungen entstehen mit den entsprechenden Anforderungen an die Integrations-, Koordinations- und Steuerungsleistungen der Organisationszentralen.

## **4 Schlussfolgerungen**

Mikropolitische Analysen verdeutlichen zunächst, dass Organisationen hochgradig interdependente Gebilde sind, in denen es zu konflikativen und konsensualen Aushandlungsprozessen kommt. Die mikropolitischen Ansätze zeigen, dass auch in hierarchisch strukturierten und zentral koordinierten Kommunikations- und Entscheidungsfindungsprozessen Beschäftigte auf allen Hierarchieebenen über Gestaltungsspielräume, aber auch Blockademöglichkeiten verfügen. Aufgrund dieser Machtspielräume können betroffene und beteiligte Akteure und Akteursgruppen ihre eigenen Interessen durchsetzen oder zumindest Entscheidungen blockieren, die ihren eigenen Vorstellungen nicht entsprechen. Organisationsinterne Koalitionen bilden sich heraus, die darauf abzielen einen Machtgewinn bei der Durchsetzung der eigenen Interessen zu erlangen. Das organisationsinterne Spannungsfeld von Interessendivergenzen und -konvergenzen von Akteuren und Akteursgruppen muss in Organisationsentwicklungen und -ent-

scheidungen in einen Konfliktlösungsprozess überführt werden, damit diese gelingen können.

Selbst in den hierarchisch-zentralistischen Steuerungsmustern der „fordistischen“ Produktions- und Organisationskonzepte existiert ein spannungsreiches und konfliktreiches Kooperations- und Kommunikationsverhältnis zwischen den organisationsinternen Akteuren und Akteursgruppen, die ihre Interessen durchsetzen wollen. Die vielfältigen Macht-, Autonomie- und Abhängigkeitsbeziehungen münden in einen komplexen Aushandlungs-, Kommunikations- und Entscheidungsfindungsprozess. Die Interessenkonvergenzen und -divergenzen sowie die Handlungsorientierungen der organisationsinternen Akteure und Akteursgruppen müssen deshalb in Organisationsentwicklungen und -entscheidungen berücksichtigt werden. Die Bedeutung dieser sozialen Aushandlungs-, Kommunikations- und Kompromissbildungsprozesse nimmt im „post-fordistischen“ Produktions- und Organisationsmuster zu und zugleich steigt die Komplexität der organisationsinternen Verhandlungssysteme. Durch den Abbau hierarchisch-zentralistischer Entscheidungsmuster vervielfältigt sich die Zahl der an den organisationalen Verhandlungen beteiligten Beschäftigten und damit steigt auch die Anzahl von möglichen Veto- und Blockadepositionen. Die Interdependenzen von weitgehend autonom und eigenständig agierenden Akteuren und Akteursgruppen, die daran interessiert sind ihre Interessen durchzusetzen, nehmen zu. Die Aushandlungs-, Entscheidungs- und Kompromissbildungssysteme werden im Zuge von Dezentralisierungsprozessen immer komplexer. Die Anforderungen an die Organisationszentralen an die sozialen Integrationsleistungen im Rahmen von Organisationen steigen, um Desintegrationsprozesse zu vermeiden. Das mikropolitische Analyseinstrumentarium erlaubt es, diese immer komplexer werdenden Anforderungen an die Koordinations-, Kommunikations- und Entscheidungsfindungsprozesse im Zuge von Dezentralisierungsprozessen zu erfassen und zu analysieren.

In der Literatur finden sich drei Typen von Koordinationsproblemen, die in interdependenten Beziehungsgeflechten entstehen, in denen die Organisationszentralen jeweils unterschiedliche Funktionen übernehmen. Im Zuge von Dezentralisierungsprozessen im „post-fordistischen“ Produktions- und Organisationsmodell wird nun – so wurde im vorliegenden Aufsatz argumentiert – der Koordinationstyp III, die „Coordination by mutual adjustment“, zunehmend bedeutsamer. In diesem Koordinationstyp kann die Organisationszentrale aufgrund der steigenden Komplexität der horizontalen und vertikalen Verhandlungssysteme den Gesamtprozess nur noch über allgemeine Vorgaben, wie der Entwicklung von Leitbildern oder über Kontextsteuerung organisieren.

Entscheidend für das Gelingen des Koordinationstyps III ist, dass die Block- und Vetopositionen der zunehmenden Anzahl von machtvollen Akteuren und Akteursgruppen von der Organisationszentrale erfolgreich in einen übergreifenden Kommunikations- und Konsensfindungsprozess überführt werden kann – dafür sensibilisieren mikropolitische Analysen. Dies kann dann am ehesten gelingen,

wenn die Anzahl der an organisationsinternen Entscheidungen beteiligten Akteure und Akteursgruppen reduziert werden kann. Die Etablierung und Moderation eines erfolgreichen Kommunikations- und Konfliktbildungsprozesses sowie die Reduktion der beteiligten Akteure und Akteursgruppen verweist wiederum auf die Notwendigkeit funktionierender Hierarchien im Rahmen von Organisationen.

## Literatur

- Betzelt, S. (2003): Professionalisierungsstrategien und Geschlechterarrangements in liberalisierten Dienstleistungsmärkten – Befunde aus der Kulturindustrie. In: Kuhlmann, E.; Betzelt, S. (Hg.): Geschlechterverhältnisse im Dienstleistungssektor. Dynamiken, Differenzierungen und neue Horizonte. Baden-Baden, S. 105-118.
- Bosetzky, H. (1988): Mikropolitik, Machiavellismus und Machtkumulation. In: Küpper, W.; Ortmann, G. (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen, S. 27-37.
- Bosetzky, H.; Heinrich, P. (1985): Mensch und Organisation. Köln, Stuttgart.
- Cohen, M.D.; March, J.G.; Olsen, J.P. (1972): A Carbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 1, S.1-25.
- Crozier, M.; Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.
- Cyert, R.M.; March, J.G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, New York.
- Döhl, V.; Kratzer, N.; Sauer, D. (2000): Krise der NormalArbeits(s)Politik. Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen an die Arbeitspolitik. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 53, H. 1, S. 5-17.
- Faust, M.; Jauch, P.; Brünnecke, K.; Deutschmann, Ch. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München, Mering.
- Friedberg, E. (1995): Ordnung und Macht. Frankfurt.
- Friedberg, E. (2003): Mikropolitik und Organisationelles Lernen. In: Brentel, H.; Klemisch, H.; Rohn, H. (Hg.): Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente einer zukunfts-fähigen Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Opladen, S. 97-108.
- Funder, M. (2000): Entgrenzung von Organisationen – eine Fiktion. In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzung. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin, S. 19-45.
- Giddens, A. (1991): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt.
- Gottschall, K. (1999): Freie Mitarbeit im Journalismus. Zur Entwicklung von Erwerbsformen zwischen selbständiger und abhängiger Beschäftigung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 51, H. 4, S. 635-654.
- Hirschmann, A.O. (1967): Development Projects Observed. Washington.
- Hoering, S.; Kühl, St.; Schulze-Fielitz, A. (2001): Homogenität und Heterogenität in der Gruppenzusammensetzung. Eine mikropolitische Studie über Entscheidungsprozesse in der Gruppenarbeit. In: Arbeit, Jg. 10, H. 2, S. 331-335.
- Keese, H. (1995): Die Einführung teilautonomer Gruppenarbeit: Probleme und Gestaltungshinweise. Diskussion konflikthafter Konstellationen und prozessbegleitender Maßnahmen. In: Arbeit, Jg. 4, H. 4, S. 349-370.

- Kühl, St. (1995): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt, New York.
- Küpper, W.; Ortmann, G. (Hg.) (1988): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen.
- Kutzner, E. (2003): Die Un-Ordnung der Geschlechter. Industrielle Produktion, Gruppenarbeit und Geschlechterpolitik in partizipativen Arbeitsformen. München, Mering.
- Lindblom, Ch. (1959): The Science of Muddling Through. In: Public Administration Review, Vol. 19, No. 2, S. 79-88.
- March, J.G. (Hg.) (1990): Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden.
- March, J.G.; Olsen, J.P. (1976): Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen.
- March, J.G.; Simon, H.A. (1976): Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen. Frankfurt.
- Messner, D. (1995): Die Netzwerkgesellschaft. Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Problem gesellschaftlicher Steuerung. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Bd. 108. Köln.
- Meyer, Th. (1994): Die Transformation des Politischen. Frankfurt.
- Moldaschl, M.; Sauer, D. (2000): Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzung. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin, S. 205-224.
- Ofner, F. (2000): Macht in Arbeitsbeziehungen – Auswirkungen der Internationalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten. In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin, S. 83-104.
- Ortmann, G. (1987): Mikropolitik im Entscheidungskorridor. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Jg. 56, H. 6, S. 369-374.
- Ortmann, G. (1988): Macht, Spiele, Konsens. In: Küpper, W.; Ortmann, G. (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen, S.13-26.
- Ortmann, G. (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen.
- Ortmann, G.; Sydow, J.; Windeler, A. (2000): Organisation als reflexive Strukturation. In: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.): Theorien der Organisation. Wiesbaden, S. 315-354.
- Ortmann, G.; Windeler, A. (Hg.) (1989): Umkämpftes Terrain. Opladen.
- Ortmann, G.; Windeler, A.; Becker, A.; Schulz, H.-J. (1990): Computer und Mikropolitik in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen.
- Pongratz, H.J.; Voß, G.G. (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin.
- Riegraf, B. (1996): Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung. Opladen.
- Schumann, M. (1999): Das Lohnarbeiterbewusstsein des „Arbeitskraftunternehmers“. In: SOFI-Mitteilungen, H. 27, S. 59-63.
- Simon, H.A. (1993): Homo Rationalis. Die Vernunft im menschlichen Leben. Frankfurt, New York.
- Sydow, J.; Windeler, A. (Hg.) (2000): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Opladen, Wiesbaden.
- Türk, K. (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report. Stuttgart.

# Strukturation von Arbeitsregulation: eine relationale Mehrebenenperspektive<sup>1</sup>

Arnold Windeler, Carsten Wirth

## 1 Einleitung

Arbeit, Arbeitsorganisation und Arbeitsregulation wandeln sich heute weltweit. Die Infragestellungen des nach dem Ersten Weltkrieg in Deutschland herausgebildeten Systems der „dualen Interessenvertretung“ und die Bedeutungszunahme von Formen der Arbeitsregulation jenseits des dualen Systems, z.B. in „Betrieben ohne Betriebsrat“ (Ellguth 2005), sind Moment eines umfassenderen und facettenreichen Veränderungsprozesses. Fragmentierung, Vernetzung und Projektifizierung von Organisationen, Wirtschaft und Gesellschaft auf der einen Seite sowie aktivere Handlungsweisen korporativer wie individueller Akteure auf der anderen sind relevante Ursachen für den angesprochenen Wandel (vgl. Sahlin-Andersson/Söderholm 2002).

Organisationale Handlungskontexte und Handlungsweisen stehen heute im Mittelpunkt von Forschungen über den aktuellen Wandel moderner Gesellschaften. Veränderungen von Arbeitsregulationen werden seltener explizit angesprochen, obgleich Arbeit, Arbeitsorganisation und Arbeitsregulation in einem Verhältnis wechselseitiger Konstitution stehen (vgl. Sydow/Wirth 1999) und jeweils im Zusammenspiel die Gesellschaftsentwicklung beeinflussen.

Für ein Verständnis und eine Erklärung von Entwicklungen aktueller Vergesellschaftung sind, folgt man Emirbayer (1997), relationale Perspektiven besonders geeignet, die als prozessuale Mehrebenenperspektiven einerseits Aktivitäten, Sozialsysteme bis hin zu gesellschaftsweiten Institutionen sozial einbetten und andererseits eine prozessuale Sicht auf die Konstitution des Sozialen eröffnen. Standardtheorien, wie die Kontingenztheorie oder Strukturtheorien, welche die prozessuale (Re-)Produktion nicht adäquat thematisieren, oder voluntaristische und handlungstheoretische Ansätze, welche die Kontexte kaum berücksichtigen,

---

<sup>1</sup> Die weitere Ausarbeitung dieses Papiers durch Arnold Windeler erfolgte während eines Forschungsaufenthalts an der Stanford University. Dem Institut für Soziologie der Stanford University sei für den Zugang zu ihren exzellenten Forschungseinrichtungen und der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) für die Gewährung einer großzügigen Sachbeihilfe gedankt (WI 1678/1-1).

sind entsprechend für ein Verständnis und eine Erklärung aktueller Entwicklungen wenig hilfreich.

Trotz einer ganzen Anzahl viel versprechender Vorarbeiten ist unser Verständnis von Formen der Arbeitsregulation und ihrer gesellschaftlichen Einbettung bis heute mehr als begrenzt. Das beruht vor allem auf dem analytischen, traditionell nicht relationalen Zugriff auf Arbeitsregulation und auf der Beschränkung des Untersuchungsfelds auf die Großindustrie. Zwar weiten sich Forschungsaktivitäten heute verstärkt auf Arbeitsregulationen „diesseits und jenseits des dualen Systems“ (Müller-Jentsch 2005 und die Beiträge in Trinczek 2005) aus, der Betrieb bleibt aber der normative Bezugspunkt (so z.B. Müller-Jentsch 2005, der eine Heuristik für die Analyse betrieblicher Arbeitsregulationen entwickelt). Das ist, wie wir ausführen, zu ergänzen.

Wir umreißen eine praxistheoretische Perspektive auf Arbeitsregulation, die an der Strukturierungstheorie von Anthony Giddens (1984) ansetzt (vgl. auch Ortmann u.a. 1999; Windeler 2001). Empirisch greifen wir Arbeitsregulationen in einem Großbetrieb und jenseits des Betriebs in Projektnetzwerken auf. Die strukturierungstheoretisch informierte, praxistheoretische Sicht eignet sich in besonderem Maße für die Analyse des Wandels von Arbeitsregulationen dies- und jenseits des dualen Systems und des Betriebs, da sie erstens eine *relationale Perspektive* auf Arbeitsregulation in organisationalen wie interorganisationalen Zusammenhängen zu entwickeln erlaubt, und damit die einflussreichste Formulierung der neuen relationalen Perspektive der Organisationsforschung (vgl. Scott 2004) und im Vergleich zu Standardtheorien der Netzwerkforschung die einzig relationale Netzwerktheorie ist (vgl. Windeler 2005). Ergänzend entwirft sie zweitens eine *elaborierte Mehrebenenperspektive* auf Arbeitsregulation, die gestattet, Interaktionssituationen bis hin zu gesellschaftsweiten Institutionen auf unterschiedlichen Sozialdimensionen über soziale Praktiken zu integrieren und Kognitives, Normatives und die Herrschaftsfrage in Zeit und Raum zu vermitteln. Zudem formuliert sie drittens eine *reflexive Perspektive* auf Arbeitsregulation, welche die Ausgestaltung von allgemeinen Bedingungen der Verausgabung von Arbeitskraft als kontinuierlichen situativen Abgleich wechselseitiger Vor- und Nachteile unterschiedlicher Möglichkeiten der Gestaltung zu thematisieren versteht.

Wir entwickeln unsere Argumentation in drei Schritten: In dem Hauptteil unserer Ausführungen demonstrieren wir das Potenzial der Strukturierungstheorie für die Analyse traditioneller und neuer Formen der Arbeitsregulation am Beispiel vorliegender empirischer Studien (Teil 3.). Im Ausblick skizzieren wir Entwicklungslinien möglicher Weiterentwicklung (Teil 4.). Beginnen wollen wir jedoch mit einer kurzen Einordnung unserer Überlegungen in den industriesoziologischen Forschungsstand zur Arbeitsregulation (Teil 2.).

## **2 Arbeitsregulation aus industriesoziologischer Sicht: viel versprechende Ansatzpunkte**

Interessiert man sich für die Verbesserung der Theoriegrundlagen der Industriesoziologie und der Forschung zu industriellen Beziehungen, so kann man glücklicherweise an eine Vielzahl von Konzepten zu einer aktiven Konstitution von Arbeitsregulation und Interessenvertretung anknüpfen, muss sich jedoch gleichzeitig radikal von Standardtheorien verabschieden, die in Zeiten komplexen Wandels zunehmend an Erklärungswert verlieren.

Ad acta gelegt gehört die für industriesoziologische Analysen typische Vorstellung eines technologischen und ökonomischen Determinismus (so die Kritik von Ortmann 1995 und Braczyk 1999), welche die Ausgestaltung von Arbeitsorganisation kontingenztheoretisch verkürzt als Antwort auf markt- und produktionsökonomische Erfordernisse sowie von technologischen Entwicklungen verstand oder noch immer versteht (so etwa Sorge/Streeck 1988). Konzeptionell vorwärtsweisend ist dagegen bis heute das Buch zum „Ende der Arbeitsteilung?“ von Horst Kern und Michael Schumann (1984). In ihrer zu Recht viel gelobten Studie (vgl. etwa Braczyk/Schmidt 1986) weisen sie der Ökonomie und der Technik zwar ebenso eine große Bedeutung zu, betonen dann aber die kontingente Entwicklung der Produktionsorganisation und verbinden die Durchsetzung von Optionen mit Koalitionen von Interessenvertretern und Managern. Autonomie-spielräume bei der Ausgestaltung von Unternehmungen und der Verhandlung zwischen Interessenvertretern bilden auch einen argumentativen Grundpfeiler des Buches „Betrieb als Strategie“ von Günter Bechtle (1980), obgleich er und andere diesem Aspekt der Studie in den Folgearbeiten zu wenig Beachtung schenken. Stärker und expliziter noch als Bechtle betonen Friedrich Weltz und Veronika Lullies (1984) mit ihren Überlegungen zur „innerbetrieblichen Handlungskonstellation“, Frieder Naschold und Uli Jürgens mit ihrem Konzept der „Arbeitspolitik“ (vgl. Jürgens 1984) sowie Eckard Hildebrandt und Rüdiger Seltz (1989) zur „Sozialverfassung“ die Politikhaltigkeit von Arbeitsorganisation und Interessenvertretung (vgl. auch Müller-Jentsch u.a. 1997; Müller-Jentsch 1999a).

Vielleicht überraschend spielen gesellschaftsweite Institutionen in vielen industriesoziologischen Analysen von Rationalisierungsprozessen in Unternehmungen keine große Rolle. Sicht-, Denk-, Legitimations- und Handlungsweisen mit gesellschaftsweiter Ausdehnung – selbst wenn sie die Arbeitsregulation direkt betreffen, etwa Vorstellungen über formale und materiale Rationalität oder Kollektivität und Individualität thematisieren – werden weder theoretisch eingehender reflektiert, noch empirisch genauer analysiert, obgleich diese für die Ausgestaltung von (Arbeits-) Organisation in vielfältiger Hinsicht bedeutsam sind (vgl. Powell/DiMaggio 1991). Motivationen, Interessen und Orientierungen der Akteure und die sozialen Prozesse der Konstitution von Arbeitsregulationen werden so bereits theoretisch verkürzt aufgenommen. Verblüffend ist, dass sich dies



auch nicht mit dem Diskurs um „systemische Rationalisierung“ (Altmann u.a. 1986; Baethge/Oberbeck 1986 sowie Bechtle 1994) verändert. Die innovative Ausweitung der Perspektive auf die Rationalisierung überbetrieblicher Zusammenhänge korrespondiert in vielen Fällen mit einer erstaunlichen erneuten Verengung der Theorieperspektive. Fragen von Kontingenz und Politik werden bei der Ausgestaltung von Organisation, Netzwerk und Arbeit wieder weitgehend zugunsten vermeintlich technologischer und ökonomischer Erfordernisse zurückgestellt oder gar ausgeblendet (zur kritischen Würdigung Windeler 2001: 69 ff.).

Ganz ähnlich ist die Situation in den soziologischen Analysen industrieller Beziehungen. Grundlegend und letztlich strukturbestimmend ist für nicht wenige bis heute der Interessengegensatz von Lohnarbeit und Kapital (vgl. Müller-Jentsch 1997: 21), selbst wenn dieser durch die Institutionen der Wirtschafts-, Sozial- und Arbeitsmarktpolitik kanalisiert und mediatisiert wird (vgl. Bergmann u.a. 1979) und Gewerkschaften als „intermediäre Organisationen“ (Müller-Jentsch 1982) zwischen den Klasseninteressen und den Systemzwängen kapitalistischer Produktion vermitteln (vgl. Müller-Jentsch 1997: 22 sowie die Debatte in der Zeitschrift Industrielle Beziehungen 2/2005).

Seit dem Ende der 1980er Jahre formulieren Autoren stärker relationale Sichtweisen auf Arbeitsregulation. So entwickeln – neben den genannten Studien von Kern und Schumann, Weltz und Lullies, Jürgens und Naschold sowie von Hildebrandt und Seltz – mikropolitische Studien von Innovationsprozessen (Ortmann/Windeler 1989; Ortmann u.a. 1990) nicht nur eine explizit prozessuale und kontextsensitive Sicht auf die eingebettete Produktion und Reproduktion von Arbeitsregulation, sie weisen auch nach, dass sich die Konfliktlinien im umkämpften Terrain Betrieb nicht immer nach den Kategorien Lohnarbeit und Kapital sortieren lassen (so auch Faust u.a. 1994). Walther Müller-Jentsch (1996) entwirft mit seinem „erweiterten institutionalistischen Ansatz“ eine historische Analyseperspektive, die Interaktionen in Arenen (z.B. dem Tarifvertragssystem und der Betriebsverfassung) sowie in (formalen) Verhandlungen untersucht und eröffnet in dem Sinne eine relationale Perspektive auf ein „Mehrebenensystem“ von Interessenvertretung (Müller-Jentsch 1999b). Carsten Wirth (1999) schreibt diese Bestimmungen ebenso auf der Grundlage der *negotiated order theory* (vgl. Strauss 1978) für Outsourcingpraktiken im Einzelhandel fort, wie Christian Renz (2003) auf der Basis der Strukturierungstheorie die Konstitution von Interessenvertretung im Rahmen rekursiv miteinander verknüpfter Veränderungen auf den Produkt- und Absatzmärkten, dem Betrieb und dem Bildungs- und Tarifvertragssystem sowie der regionalen Wirtschaftspolitik thematisiert. Tendenziell lösen sich die Arbeiten von der alleinigen Fokussierung auf den Betrieb und das Flächentarifvertragssystem und betten industrielle Beziehungen in umfassendere Sozialsysteme ein.

Theorien zur Analyse von Arbeitsregulationen in Organisationen und Netzwerken sind heute mit einem ganzen Set von Anforderungen konfrontiert, lässt man

allein die positiv erwähnten Aspekte in den zuvor genannten Studien Revue passieren. Zu berücksichtigen sind die Prozesse der Ausdifferenzierung (der Interessenlagen) und Fragmentierung sowie Projektifizierung von Organisationen (vgl. zu letzterem Sahlin-Andersson/Söderholm 2002), der Vernetzung der Wirtschaft (vgl. Borgatti/Foster 2003; Sydow 2003) sowie der Einbettung (vgl. Granovetter 1985) sozialer Systeme in umfassendere Kontexte, z.B. die Branche und die Gesellschaft (vgl. DiMaggio/Powell 1983). Zu beachten sind ferner der Wandel in den (Akteurskonstellationen in den) industriellen Beziehungen (vgl. auch Abel u.a. 2001), ohne traditionelle und neue Formen der Arbeitsregulation gegeneinander auszuspielen. Zu thematisieren sind gleichzeitig verschiedene Dimensionen der Wandlungsprozesse: Fehlen dürfen weder – wie der organisationssoziologische Neoinstitutionalismus betont (vgl. Powell/DiMaggio 1991) – kognitive und normative Aspekte, noch – wie industriesoziologische Analysen oder der Ansatz der Ressourcenabhängigkeit (Pfeffer/Salancik 1978) stärker hervorheben – machbezogene Aspekte. Gefordert ist ergänzend eine intelligente Verknüpfung verschiedener Analyseebenen (z.B. Person, Organisation, Netzwerk, organisationales Feld und Gesellschaft). Es geht perspektivisch um Theorien, die in der Lage sind, dieses Bündel von Anforderungen integrativ in einer Prozessperspektive konstruktiv zu handhaben. Blickt man auf die Theoriegrundlagen der Industriesoziologie und der Forschungen über industrielle Beziehungen existiert insofern primär ein Theoriedefizit, das es zu verringern gilt – und nicht per se ein Mangel an empirischen Untersuchungen, wie etwa Kern (1989) meint.

### **3 Strukturationstheoretische Analysen industrieller Beziehungen**

Eine viel versprechende Theoriegrundlage für die Ausformulierung eines umfassenden Analyseansatzes zur Untersuchung von Arbeit, Arbeitsorganisation und Arbeitsregulation bildet die Strukturationstheorie von Anthony Giddens. Hervorzuheben ist aber gleichzeitig, dass ein Großteil der Ausformulierung noch aussteht, obgleich bereits einige Vorarbeiten vorliegen (vgl. für Überblicke Bryant/Jary 1996, 2001; Ortmann u.a. 1999; Pozzebon 2004). Wir konzentrieren uns im Folgenden auf einen kleinen Ausschnitt des umfassenden Vorhabens, auf Überlegungen zur Regulation von Arbeit.

### **3.1 Arbeitsregulation in strukturationstheoretischer Sicht: theoretische Bestimmungen**

#### *Arbeitsregulation: der strukturationstheoretisch informierte Begriff*

Unseren Begriff von Arbeitsregulation formulieren wir sehr allgemein, damit dieser sowohl in traditionell untersuchten Großbetrieben der Kernindustrie als auch in bisher weniger untersuchten Kontexten, etwa in Projektnetzwerken der Medienindustrie, angewandt werden kann. Der Begriff betont dreierlei, erstens die reflexive Ausgestaltung von Arbeitsregulation im Sinne einer bewussten rekursiven Ausgestaltung allgemeiner Bedingungen für die Verausgabung von Arbeitskraft in dem jeweiligen Handlungskontext, zweitens die situationsübergreifende Festlegung von Regelungen und drittens die an soziale Praktiken gebundene prozessuale Produktion und Reproduktion bzw. Gestaltung von Arbeitsregulation. Entsprechend definieren wir *Arbeitsregulation* als die situationsübergreifende reflexiv-rekursive Gestaltung allgemeiner Bedingungen der Verausgabung von Arbeitskraft. *Kollektive Arbeitsregulationen* kennzeichnen Arbeitsregulationen, die für ein Kollektiv bindend und Medium und Resultat eines durch das Kollektiv getragenen Procederes ihrer Erstellung sind (vgl. Windeler/Sydow 2001a; Windeler/Wirth 2004).

Unterlegt ist diesem praxistheoretischen Begriff von Arbeitsregulation ein durch die Strukturationstheorie informiertes Verständnis vom Akteur, von Struktur und von Kontrolle. Alle an der reflexiven Ausgestaltung von Arbeitsregulation Beteiligten, seien es Manager, Arbeiter, Interessenvertreter oder Politiker, betrachten wir als wissende Akteure. Das heißt, sie überwachen und kontrollieren nicht nur permanent die Kontexte, in denen sie handeln, sondern verschaffen sich auch kontinuierlich ein Verständnis über ihre Handlungssituation, ohne jedoch alle Voraussetzungen und Konsequenzen ihres Handelns übersehen zu können. Ihr immer begrenztes und weitgehend praktisches Wissen über ihre Handlungskontexte nutzen sie im Handeln. Akteure sind entsprechend „*knowledgeable agents*“, Akteure, die nicht nur etwas wissen, sondern in der Lage sind, ihr Wissen im Handeln zu verwenden (vgl. Giddens 1984: 5).

Akteure nehmen ihre Handlungskontexte in ihren Interaktionen jeweils rekursiv auf drei nur analytisch trennbaren Sozialdimensionen auf und betten ihre Aktivitäten darüber reflexiv in für sie relevante Kontexte ein. So vergegenwärtigen Akteure sich, wenn sie Arbeitsregulationen gestalten oder nutzen, die in den jeweiligen Kontexten üblichen Arten und Weisen, wie man erstens Formen der Arbeitsregulation bezeichnet und Bedeutung zuweist, das heißt die Regeln der Signifikation von Arbeitsregulation. Zweitens aktualisieren sie im Handeln die Techniken und Verfahren der Beurteilung sowie Sanktionierung von Formen der Arbeitsregulation, das heißt die Regeln der Legitimation von Arbeitsregulation, und drittens die üblichen Formen der Nutzung von Mitteln und Beziehungszusammenhängen zwischen Akteuren zur Ausgestaltung und Nutzung von Arbeitsregulationen, also die auf die Arbeitsregulation bezogenen Ressourcen der Do-

mination. Und indem sie die Sets von Regeln und Ressourcen im Handeln zum Handeln nutzen, konstituieren sie rekursiv-reflexiv ihre Handlungskompetenz und die Strukturen der Handlungssysteme, in denen sie handeln: *Dualität von Struktur in der auf die Ausgestaltung von Arbeitsregulationen bezogenen Interaktionen*. Kompetente Akteure greifen im Handeln unterschiedliche Kontexte auf, die zum Teil weit über die unmittelbare Handlungssituation hinausgreifen. So beziehen sie bei der Ausgestaltung und Nutzung von Arbeitsregulationen – auch wenn das weitgehend praktisch erfolgt – ebenso gesellschaftsweit anerkannte Techniken und Verfahren der Interessenvertretung wie der Konfliktaustragung und Konsenserzielung mit ein, d.h. Sets von Regeln und Ressourcen mit größerer Ausdehnung in Zeit und Raum, und reproduzieren oder verändern sie dadurch.

Angenommen wird ferner, dass Akteure Interaktionssituationen niemals vollständig alleine kontrollieren und beherrschen, sondern selbst offensichtlich weniger Mächtige Möglichkeiten besitzen, ihren Interessen in der Handlungssituation in einem gewissen Umfang Geltung zu verschaffen – obgleich selbstredend weniger als diejenigen, die ihre Interessen bei der Ausgestaltung der Arbeitsregulation nachhaltiger durchzusetzen und abzusichern vermögen. Umgekehrt können Mächtigere ihre Ziele in unterschiedlichem Umfang und zu unterschiedlichen Kosten erreichen, je nachdem ob sie die Gegenmacht ihrer Gegenüber – und deren gegebenenfalls kollektiven Absicherungen – produktiv mit einbeziehen: *Dialektik der Kontrolle*.

Strukturierung von Arbeitsregulation meint entsprechend eine von kompetenten Akteuren in sozialen Praktiken unter reflexivem Rekurs auf relevante Kontexte konstituierte Gestaltung von allgemeinen Bedingungen der Verausgabung von Arbeitskraft. Wer aktiv und in einer Position ist, die Regulationen auszugestalten, wird als empirisch zu bestimmen angesehen. Diese Perspektive erlaubt so, die positiven Ansätze der Industriesoziologie wie der Forschungen über Industrielle Beziehungen in einem integrierten Ansatz und auf der Grundlage einer Sozialtheorie produktiv fortzuschreiben.

### *Strukturmerkmale von Arbeitsregulation in Großbetrieben und Projektnetzwerken: eine Gegenüberstellung*

Arbeitsregulationen bilden in unterschiedlichen Kontexten zuweilen recht verschiedene Strukturmerkmale aus. Zur Vorbereitung unserer empirischen Fallbeispiele stellen wir nun grundlegende Aspekte der Arbeitsregulation in Großbetrieben der Kernindustrie und in Projektnetzwerken der Medienindustrie gegenüber – und damit Ausgestaltungen von Arbeitsbedingungen im und jenseits des dualen Systems sowie im und jenseits des Betriebs.

Im dualen System orientieren sich Manager und Arbeitgeberverbandsvertreter ebenso wie gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertreter bei der Regulation von Arbeit – im Rahmen der prozeduralen und materiellen Regulierungen

durch den Staat – bekanntlich an den normativen Bezugspunkten Betrieb und betriebliche Belegschaft, an der Industrie sowie an der im internationalen Vergleich sehr weitgehenden Verrechtlichung industrieller Beziehungen (vgl. Schmidt/Trinczek 1993). In Zeit und Raum stabile (Groß-)Organisationen sind die typischen Orte für diese Form von Arbeitsregulation.

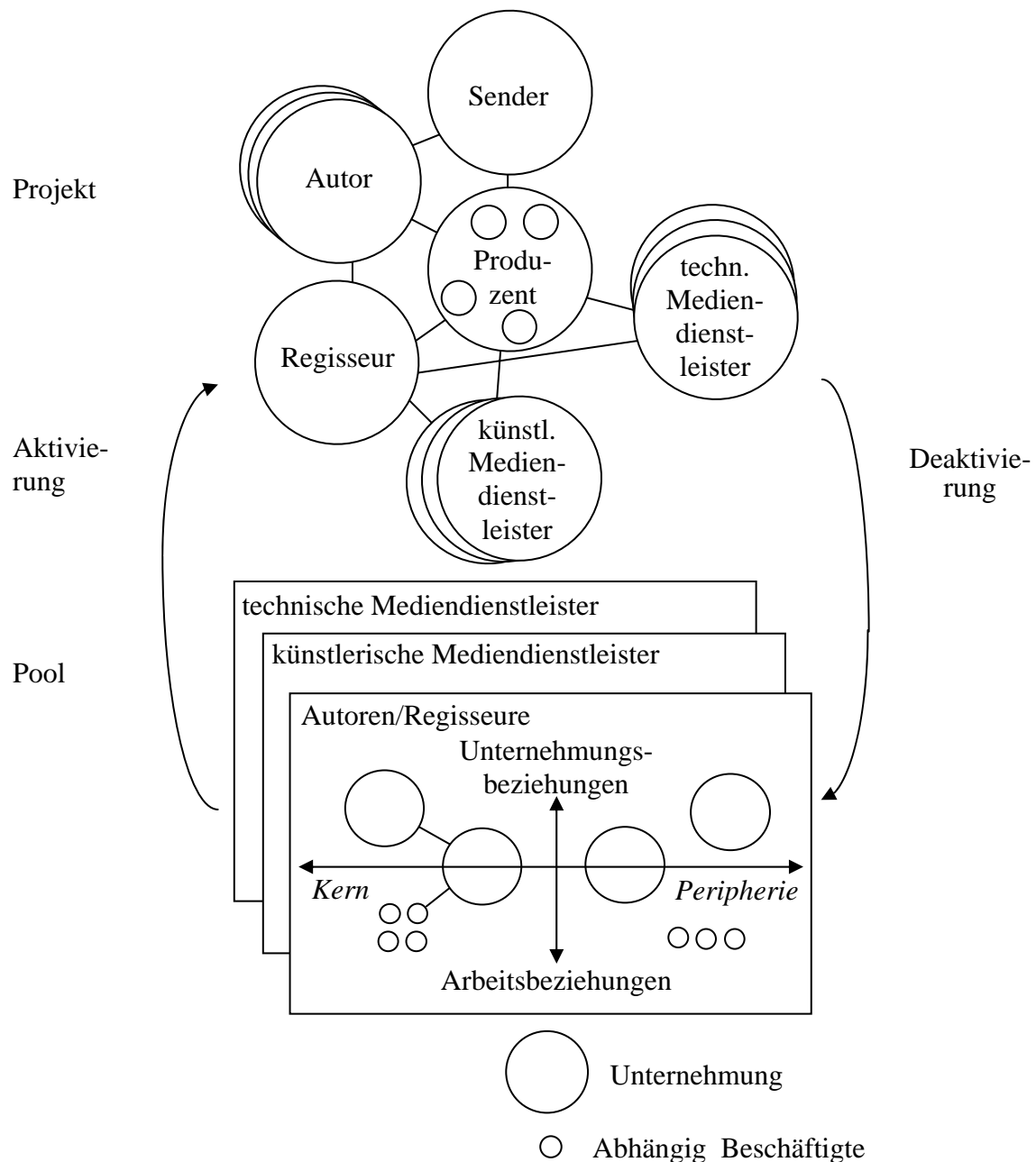
Auch jenseits des dualen Systems wird Arbeit reguliert, nur ganz anders. Dass selbst in Projektkontexten – trotz einiger gegenteiliger Annahmen (vgl. etwa Sydow 1999) – gleichwohl einzelne Situationen übergreifende Formen kollektiver Arbeitsregulation vorliegen, liegt daran, dass Projekte nicht selten in Projektnetzwerke eingebettet werden. Das heißt, die an Projekten Beteiligten koordinieren ihre jeweiligen Projektaktivitäten unter Rückgriff auf Praktiken und Geschäftsbeziehungen aus vorhergehenden Projekten – also auch unter Rückgriff auf Praktiken der Arbeitsregulation – und gestalten sie unter Einbezug der mit ihnen im dauerhaften Beziehungszusammenhang des Netzwerks gemachten Erfahrungen sowie der an dessen Fortentwicklung geknüpften Erwartungen (vgl. zum strukturationstheoretischen Netzwerkbegriff Windeler 2001: 231 f.). In dem rekursiven Zusammenspiel projektbezogener und projektübergreifender Koordination liegt die entscheidende Ursache dafür, dass es sich bei Projektnetzwerken um mehr als bloß „temporary systems“ (Goodman 1981) handelt (vgl. Sydow/Windeler 1999). Projektnetzwerke der angesprochenen Art finden sich etwa in vielen Medienindustrien (vgl. Sydow/Windeler 2004). In der Fernsehproduktion sind sie heute sogar dominant (vgl. Windeler u.a. 2000; Wirth/Sydow 2004; Windeler 2004). Abbildung 1 illustriert das Zusammenspiel von Projekt und Projektnetzwerken in der Fernsehindustrie.

Fernsehproduzenten aktualisieren, wie die Abbildung 1 illustriert, Sets von Beziehungen aus einem Pool von Unternehmungen und/oder Beschäftigten und nutzen Aktivitäten aus einem Set von zwischen den Akteuren etablierten Praktiken. Gleichzeitig institutionalisieren sie Praktiken und Beziehungssets früherer Projekte, indem sie diese wiederkehrend in ihren jeweiligen Projektaktivitäten aktualisieren. Als Medium und Resultat der Praktiken der Content-Produktion in Projektnetzwerken ist der Pool zweifach in Kern und Rand segmentiert: Mit Blick auf die Steuerung der Aktivitäten dominieren der auftraggebende Fernsehsender und der Koordinator des Realisierungsprozesses, der Fernsehproduzent, das Projektnetzwerk. Die (Einpersen-)Unternehmungen und Beschäftigten werden zudem nach ihrer Bedeutung für den Projekterfolg und nach der Häufigkeit der Einbindung in Projekte differenziert.

Projektnetzwerke sind insofern spannende Kontexte für die Betrachtung und Analyse von Arbeitsregulationen, da sie weder eine „Belegschaft“ im traditionellen Sinne noch einen Betrieb im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes kennen. Von Projekt zu Projekt wechselt ein Teil der Arbeitskräfte und zumeist auch der Arbeitsort, so dass eine kontinuierliche Ausübung der Leitung in personellen und sozialen Angelegenheiten gegenüber einer Belegschaft nicht vorliegt (vgl. Fitting 2004: 80). Und wie Kotthoff (1998: 443) feststellt: „Wo es

keinen ‚Betrieb‘ mehr gibt, dort kann es auch im hergebrachten Sinn keinen Betriebsrat mehr geben“ und damit eine relevante Regulierung im dualen System industrieller Beziehungen. Die Arbeitsregulation im dualen System industrieller Beziehungen ist somit nur *eine* – gleichwohl bis heute wichtige (vgl. auch Müller-Jentsch 2005) – Form der Arbeitsregulation (zur Arbeitsregulation im dualen System aus strukturationstheoretischer Sicht vgl. Windeler/Sydow 2001a).

**Abbildung 1: Projektnetzwerke – Aktualisierungs- und Institutionalisiertungsmechanismus**



### Probleme kollektiver Arbeitsregulation: eine Heuristik

Interessiert man sich für die Bestimmung und vergleichende Betrachtung unterschiedlicher Formen kollektiver Arbeitsregulation, dann ist es nicht nur erforder-

lich, einen allgemeineren Begriff von Arbeitsregulation zu definieren als das herkömmlich geschieht – etwa in dem Sinne wie wir es oben vorgeschlagen haben. Hilfreich ist zudem, einen gemeinsamen Bezugspunkt der Betrachtung unterschiedlicher Formen von Arbeitsregulation zu entwickeln. Wir schlagen vor, fünf zentrale Probleme, die allen Formen kollektiver Arbeitsregulation unterliegen, als Heuristik bei der Durchführung von Analysen kollektiver Arbeitsregulation zu verwenden (vgl. auch zum folgenden Windeler/Wirth 2004):

Wir behaupten, dass alle Formen kollektiver Arbeitsregulation durch die praktische Handhabung der folgenden fünf Grundprobleme charakterisiert sind: Jede Form kollektiver Arbeitsregulation ist erstens mit einem *Kontinuitäts- und Verlässlichkeitsproblem* konfrontiert, da Arbeitsregulationen kontingent sind. Entsprechend ist jeweils zu bestimmen, wer die notwendige Kontinuität und Verlässlichkeit von Arbeitsregulationen in Zeit und Raum und über welche Mechanismen vermittelt herstellt. Zu lösen ist zweitens ein *Problem der Interessenrepräsentation*, da kollektive Arbeitsregulationen durch vielfältige Agenten auf unterschiedlichen Ebenen hervorgebracht werden. Zu klären ist daher jeweils, wer welche Interessen mit welchen Mitteln und Methoden repräsentiert. Drittens existiert ein *Mitbestimmungs- und Partizipationsproblem*, welches zudem ein *Konfliktlösungsproblem* einschließt, da – zumindest in allen Zusammenhängen, in denen viele Akteure beteiligt sind – nicht alle von Arbeitsregulationen Betroffenen im gleichen Umfang und gleicher Qualität an der Konstitution von Arbeitsregulationen beteiligt sind. Entsprechend ist jeweils zu erheben, wer in welchem Ausmaß Arbeitsregulationen mitbestimmen kann, mit welchen Rechten und Verpflichtungen an (kollektiven) Formen der Arbeitsregulation partizipiert, typischerweise in die Konfliktlösung einbezogen ist und welche Konfliktlösungsmechanismen die Arbeitsregulation charakterisieren. Viertens besteht ein *Lernproblem*, da Arbeitsregulationen situativ in sich wandelnden Kontexten (re-)produziert werden und Lernen sowie auf Erfahrungen basierende Weiterentwicklungen der Arbeitsregulation nicht automatisch erfolgen. Es ist daher zu fragen, wie Akteure Formen der Arbeitsregulation lernen und wer gegebenenfalls die Lernprozesse koordiniert. Fünftens stellt sich ein *Konsistenzproblem*, wird die Ausgestaltung der Arbeitsregulationen doch durch unterschiedliche Akteure auf unterschiedlichen Ebenen und Dimensionen hervorgebracht. Wie die Akteure der Arbeitsregulation die Konsistenz koordiniert sicherstellen, wer das Zusammenspiel mit welchen Verantwortlichkeiten für unterschiedliche (Gruppen von) Akteure(n) auf welchen Ebenen (und die Ebenen übergreifend) koordiniert, gilt es entsprechend zu erheben.

### **3.2 Arbeitsregulation in strukturationstheoretischer Sicht: empirische Studien**

Bei der Darstellung strukturationstheoretischer Studien zur Arbeitsregulation konzentrieren wir uns aus pragmatischen Gründen auf ausgewählte Ergebnisse

aus zwei von der Berliner Forschungsgruppe Unternehmungsnetzwerke durchgeführte Forschungsprojekte.

*Praktiken der Arbeitsregulation im dualen System industrieller Beziehungen:  
Der Fall einer außergewöhnlichen Dienstleistungsunternehmung*

Zur Vorstellung von Praktiken der Arbeitsregulation im dualen System industrieller Beziehungen greifen wir die Studie von Duschek und Wirth (1999) auf. Sie untersuchen, wie mittels innovativer Interessenvertretung in einem Großbetrieb, dem Flughafen Frankfurt am Main AG (FAG) (heute: Fraport AG), Praktiken der Regulation von Arbeit in einer fokalen Unternehmung in ein Unternehmungsnetzwerk ausgedehnt werden. Sie zeigen, dass dabei einerseits den Interessen der Beschäftigten *und* andererseits den markt- und produktionsökonomischen Erfordernissen der FAG und der am Unternehmungsnetzwerk beteiligten Unternehmungen Rechnung getragen wird (zur Ökonomie betrieblicher Mitbestimmung vgl. z.B. Dilger 2002 und Müller 2005). Zudem stellen sie vor, wie Akteure industrieller Beziehungen – hier die Betriebsräte, die Gewerkschaft ÖTV (heute Verdi) und die (Personal-)Manager der Netzwerkunternehmungen – über Praktiken „mitbestimmter Netzbildung“ (Duschek/Wirth 1999: 73) einen relevanten Beitrag zur Kompetenzentwicklung im Unternehmungsnetzwerk leisten (vgl. dazu genauer Duschek 2002).<sup>2</sup>

Als Flughafenbetreibergesellschaft erbringt die fokale Unternehmung FAG zahlreiche Dienstleistungen am Frankfurter Flughafen, z.B. das Be- und Entladen von Flugzeugen. „Alles aus einer Hand“ lautet das Motto, an dem sich die Akteure orientieren. Zahlreiche Dienstleistungen, die nicht zum Kerngeschäft gehören, z.B. handwerkliche Dienstleistungen, werden so selbst erstellt. Gleichzeitig arbeitet die FAG in unterschiedlichen Bereichen mit ca. 430 Unternehmungen – zumeist marktlich – zusammen. In den für die Ökonomie der Flughafenbetreibergesellschaft zentralen Bereichen werden die Beziehungen jedoch netzwerkförmig koordiniert und nicht – wie prominent in der Literatur diagnostiziert – in Organisationen (so aber Williamson 1985). So werden komplexe Produkte wie die Gepäckförderanlage ebenso in Netzwerken erstellt wie kritische Tätigkeiten auf dem Vorfeld und der Umschlag leicht verderblicher Güter auf einer begrenzten Fläche.

Die betrieblichen Interessenvertreter sind bei der FAG – weit mehr als das in vielen anderen Unternehmungen der Fall ist – relevante Akteure der Regulation von Arbeit. Das beruht nicht zuletzt darauf, dass sie ein beachtliches Maß an vor allem autoritativen Ressourcen geschickt aufbauen und nutzen. Diese im Konfliktfall bewiesene Fähigkeit, Beziehungen einer Vielzahl von Akteuren im Streitfall präzise zur Durchsetzung von Interessen zu koordinieren, verleiht auch

---

<sup>2</sup> Die empirischen Daten wurden vor allem mittels 37 leitfadengestützter Interviews mit Managern der Netzwerkunternehmungen, Betriebsräten und Gewerkschaftssekretären erhoben.



ihren alltäglichen Aktivitäten Gewicht. Die Fähigkeit zum machtvollen Handeln basiert erstens auf einem hohen Organisationsgrad in der Belegschaft *und* innerhalb des Vorstandes sowie der Führungskräfte, zweitens auf einer engen Koppelung zwischen betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung sowie drittens auf engen Beziehungen zu den öffentlichen Anteilseignern im Aufsichtsrat. Das begründet eine ungewöhnliche Konstellation im Aufsichtsgremium, die der Interessenvertretung bei einigen Entscheidungen „eine tendenzielle Mehrheit“ (Duschek/Wirth 1999: 83) verschafft. Die Fähigkeit zum machtvollen Handeln gründet sich gleichzeitig auf einer geschickten Nutzung der Machtposition in der für die industriellen Beziehungen in Deutschland typischen „kooperativen Konfliktverarbeitung“ (Weltz 1977), die die Interessenvertreter bei der FAG zu einem „strategischem Co-Management“ (Duschek/Wirth 1999: 84) ausbauen.

Kompetent nutzen die betrieblichen Interessenvertreter ihre Machtposition zur wirtschaftsfriedlichen Beilegung von Konflikten unter Einbezug der Interessen der Belegschaft und des Betriebs. Sie verwenden ihre Macht zunehmend auch zu einer Ausweitung der Mitbestimmung auf Handlungsfelder jenseits der gesetzlich geregelten Zuständigkeitsbereiche. Und indem ihnen das gelingt, verfestigen sie gleichzeitig ihre Machtposition und die Fähigkeit zu einem strategischen Co-Management. So beteiligen sich die Betriebsräte bei der FAG etwa in Form einer Konzeptionskonkurrenz selbst an der Ausgestaltung der Unternehmensstrategie und -vernetzung und greifen vor dem Hintergrund ihrer Ressourcen machtvoll in politische Aus- und Verhandlungsprozesse ein. Dabei vernachlässigen sie traditionelle Handlungsfelder (z.B. die Entlohnung) nicht, sondern nutzen die neuen Handlungsfelder, um alte abzusichern und sichern alte ab, um konstruktiv in neue einzugreifen. Das Handeln der Interessenvertretung wird durch diese Form rekursiv-reflexiver Interessenvertretung in zunehmendem Maße proaktiv und antizipiert potenzielle Probleme. Ausfluss dieses strategischen Co-Managements ist beispielsweise eine „kontrollierte Rationalisierungsschutzpolitik“ (Duschek/Wirth 1999: 86), mit der einerseits in den Augen des Betriebsrats eine soziale Balance unternehmerischer Entscheidungen gewahrt wird, andererseits aber dem zunehmenden Wettbewerbsdruck im Zuge des Wandels des regulativen Kontextes durch das Ende des Monopols bei den Bodenverkehrsdiensten Rechnung getragen wird.

Diese Form der rekursiven Konstitution von Interessenvertretung wollen wir nun genauer am Beispiel der Aufnahme der interorganisationalen Ebene durch die Interessenvertretung der FAG vorstellen. Verwertung in Netzwerken ist für sie ein neues Thema, erfordert von ihnen ein radikales Umdenken, macht sie aber zu einem relevanten Akteur bei der Ausgestaltung der Netzwerkbeziehungen in den für die FAG zentralen Bereichen. Unternehmensvernetzung und mitbestimmte Netzwerkbildung entwickeln sich in der Folge bei der FAG parallel (vgl. Duschek/Wirth 1999: 95). Im Ergebnis wird ein Prozess der Durchsetzung und Garantie arbeits- und sozialpolitischer Mindeststandards im Unter-

nehmungsnetzwerk durch die Kooperation der Betriebsräte der Netzwerkunternehmen sowie der in ihnen vertretenen Gewerkschafter angestoßen:

„Unsere Vision ist, die Arbeitsbedingungen so zu regeln, dass sie über einem Existenzminimum liegen. Jeder soll einen Betriebsrat und einen Ansprechpartner haben, so dass man sagen kann: ‚Hier sind relativ gute Arbeitsbedingungen und gute betriebliche Sozialleistungen‘. Das muss im Sinne einer Kontrollfunktion über unseren Aufsichtsrat gestaltet werden. Es ist wirklich wichtig, dass man über Konzessionen Einfluss nehmen kann. [...] Wir haben in dieser Region eine Ausstrahlung auf die Arbeitsbedingungen. Wir sagen: ‚610 DM-Kräfte, unter diesem Level und illegale Beschäftigung? Das hat hier nichts zu suchen‘. Das ist unser Ziel“ (ÖTV1).

Das Co-Management der Interessenvertreter greift bei der FAG weit über „informelle Mitbestimmungsnetzwerke“ (Sydow 1991) hinaus. So initiieren sie Betriebsratsgründungen in den Netzwerkunternehmen, um „mitbestimmungsfreie Zonen“ (Wirth 1994) zu schließen.<sup>3</sup> Diese Aktivitäten von Interessenvertretern sind zu dem Zeitpunkt ohne Vorbild und überraschen das Management der FAG – trotz der durch ein strategisches Co-Management charakterisierten Kultur von Interessenvertretung – wie das Beispiel der Kündigung eines Reinigungsvertrags illustriert:

„Die Kündigung eines Reinigungsvertrags stand an. Es ging um 150 Beschäftigte. Da haben wir Arbeitnehmervertreter den Minister in einer politischen Aktion dazu gebracht, die Aufsichtsratssitzung zu unterbrechen, und dargelegt: ‚Wir wollen die Bildung einer Reinigungsgruppe, die sich über die Bedingungen für die Konzessionsvergabe unterhält‘. Damit haben wir eigentlich den ersten wichtigen Schritt gemacht, indem wir gesagt haben: ‚Das Unternehmen, das sich nicht an die von uns formulierten Bedingungen hält, also z.B. Betriebsratswahlen stört, das bekommt keine Konzession mehr, bzw. wenn es sie hat, dann wird sie ihm entzogen“ (ÖTV2).

Das FAG Management greift diese Forderung auf und etabliert damit machtvoll die von den Interessenvertretern eingebrachte Regel der Auftragsvergabe im Netzwerk. Es gewährt der Interessenvertretung gleichzeitig eine gewisse Kontrolle bei der Vergabe von Aufträgen und der Einhaltung der Tarifverträge in Kooperation mit Interessenvertretungen aus den Netzwerkunternehmen – und erweitert damit die Machtbasis der Betriebsräte.

---

<sup>3</sup> In ihrer Praxis geht die Interessenvertretung im Unternehmungsnetzwerk 1995 selbst über den seit 2001 geltenden § 17 BetrVG (Bestellung des Wahlvorstands in Betrieben ohne Betriebsrat) hinaus, indem sie ohne rechtliche Grundlage die Bildung von Betriebsräten fördert. Seit 2001 können Gesamtbetriebsräte in Betrieben des Unternehmens und Konzernbetriebsräte in Konzernunternehmen Wahlvorstände einsetzen und so mitbestimmungsfreie Zonen schließen.

Mit den Praktiken mitbestimmter Netzwerkbildung sind mindestens vier wichtige Konsequenzen verbunden:

- (1) Durch die Verankerung und Kontrolle arbeits- und sozialpolitischer Mindeststandards in den Netzwerkunternehmungen exportiert die fokale Unternehmung ihr Mitbestimmungsmodell in relevante Teile des Unternehmungsnetzwerks.
- (2) Sie trägt damit zur verbesserten Koordination zwischen den Netzwerkunternehmungen bei, weil sie für ein höheres Maß an Stabilität in der Personalpolitik (vgl. dazu insbesondere Frick 1997) und für Investitionen in das Humankapital der Netzwerkunternehmungen sorgt.
- (3) Sie reproduziert durch die Begrenzung der Konkurrenz zwischen den Netzwerkunternehmungen und ihren Beschäftigten ihre Ressourcen, mit denen sie in weiteren Fällen kompetent eingreifen kann.
- (4) Die Interessenvertretung initiiert in der FAG „Rechtsfortschritt durch gewerkschaftliche Gegenmacht“ (Hoffmann 1968). Das novellierte Betriebsverfassungsgesetz aus dem Jahr 2001 sieht in § 3 Absatz 1 Nr. 3 explizit die Bildung „anderer Arbeitnehmervertretungsstrukturen, soweit dies insbesondere aufgrund der Betriebs-, Unternehmens- oder Konzernorganisation oder aufgrund anderer Formen der Zusammenarbeit von Unternehmen einer wirksamen und zweckmäßigen Interessenvertretung der Arbeitnehmer dient“, vor. § 3 Absatz 1 Nr. 4 ermöglicht zudem zusätzliche betriebsverfassungsrechtliche Gremien (Arbeitsgemeinschaften) zwischen kooperierenden Unternehmungen.

Die Interessenvertretung gestaltet faktisch durch ihre auf die Unternehmung FAG und ihre Netzwerkunternehmungen gerichteten Aktivitäten auch die Ebene des „organisationalen Felds“ (DiMaggio/Powell 1983) mit. Dies erfolgt – ganz klassisch – erstens über die Kommunikation und Abstimmung in der Gewerkschaft ÖTV und der damit verbundenen Auslegung von Tarifverträgen und so dann zweitens – gemeinsam mit dem Management – über Praktiken „strategischer Institutionalisierung“ (Zimmer 2001), die darauf zielen, relevante Regulationen im Branchenkontext zu verändern. So intervenieren das Management und die Interessenvertretung der FAG zusammen mit dem Arbeitgeberverband und der Gewerkschaft in den Prozess der Deregulierung des Monopols bei Bodenverkehrsdienstleistungen, um Politiker und Vertreter der Europäischen Union (EU) von ihren Argumenten zu überzeugen. Dieser Versuch scheitert allerdings. Spätestens auf europäischer Ebene zeigen sich die Grenzen der machtvollen nationalen Akteure. Ein wesentlicher Grund ist ideologischer Natur: eine Regulation der Zusammenarbeit auf dem Vorfeld von Flughäfen erweist sich vor dem Hintergrund einer allgemeinen Deregulierungseuphorie als nicht legitim (vgl. allgemein Meyer/Rowan 1977). Im Ergebnis bleibt nur die Gepäckförderanlage bei der FAG monopolisiert, während alle anderen Bereiche der Bodenverkehrsdienste dereguliert werden. Das verschafft den Luftverkehrsgesellschaften, die

die Aufhebung des Monopols durch Klagen gegen jeweils ausländische Flughafenbetreibergesellschaften vorangetrieben haben, die Möglichkeit, jeweils nach Ablauf eines Vertrags erhebliche preisliche Konzessionen von der FAG einzufordern.

Die strategische Bedeutung einer bis heute nicht realisierten „europäischen Mehrebenen-Regulation“ (Dörre 1999) von Arbeit und Interessenrealisierung von Unternehmungen zeigt sich an den Auswirkungen, die die Entscheidung in Brüssel auf die betriebliche Ebene und – vermittelt – auf die des Netzwerks hat. Die Interessenvertretung der FAG muss, um die erheblichen Preissenkungen an die Luftverkehrsgesellschaften zu kompensieren, erstmals in der Geschichte der Unternehmung Konzessionen an das Management machen. Das zieht weit reichende Folgen nach sich. Erstens stellt diese Konzession von der Belegschaft und anderen mehr oder weniger als gegeben angesehene Sicht- und Legitimationsweisen in Frage und damit relevante Grundlagen der legitimen Handlungsmacht der Interessenvertreter. Das erschüttert, zweitens, nachhaltig das etablierte Commitment der Beschäftigten gegenüber ihren Interessenvertretern. Als Folge davon konstituieren sich drittens mehrere konkurrierende Listen bei der Betriebs- und Aufsichtsratswahl 1998 und bringen den ÖTV-Listen eine empfindliche Niederlage bei. Von nun an wetteifern viertens Mitglieder verschiedener Listen vor dem Hintergrund knapper Mehrheitsverhältnisse im Betriebsrat miteinander und schwächen sich wechselseitig. Es entsteht eine unübersichtliche Situation. Lange Zeit gesicherte Machtgrundlagen sind faktisch in Frage gestellt und bewirken, fünftens, dass etablierte Praktiken der Aushandlung und in früheren Verhandlungen erzielte Ergebnisse nun an Gültigkeit verlieren oder gar ungültig werden. Die Macht und Ressourcen der Interessenvertreter offenbaren ihren prozessualen Charakter und die Praktiken des strategischen Co-Managements ihre häufig unterschätzte demokratische Qualität: Sie benötigen den Konsens mit den Beschäftigten, damit – wie in der intermediären Organisation Gewerkschaft – Macht durch Mitglieder und über Mitglieder ausgeübt werden kann.

Der Machtverlust auf der betrieblichen Ebene pflanzt sich in den überbetrieblichen Kontexten fort. Auf der Ebene des Unternehmungsnetzwerks führt die Spaltung der Interessenvertretung zu einem Verlust von Einfluss. Das Management braucht bei Abweichungen von Mindeststandards nicht mehr – wie in den Jahren zuvor – die Sanktionierung durch eine machtvolle Interessenvertretung in der Unternehmung und im Netzwerk zu fürchten. Das Modell der mitbestimmten Netzwerkbildung, das auch auf den spezifischen Bedingungen der FAG beruhte, gerät zunehmend ins Wanken. Der Börsengang der Fraport AG, der Nachfolgegesellschaft der FAG, bewirkt eine weitere Reduktion der traditionellen Machtbasen der Interessenvertreter. Erstens sind nun auch die Sichtweisen der auf der Bank der Anteilseigner hinzugekommenen Akteure zu berücksichtigen bzw. klagen auch diese die Berücksichtigung ihrer Interessen ein (Stichwort: Shareholder Value) (vgl. dazu auch Bergmann 2001). Zweitens

etablieren sich neue Formen des Personalmanagements, die die leitenden Angestellten weitgehend dem Einfluss der Interessenvertretung entziehen und so deren Möglichkeiten, proaktiv und kompetent in einer Konzeptionskonkurrenz zu agieren, stark beschneiden, weil ihnen der Zugang zu wichtigen Informationen fehlt.

Zwar fehlen zum gegenwärtigen Zeitpunkt abgesicherte Erkenntnisse darüber, wie sich die mit der Agenda 2010 der seinerzeit rot-grünen Bundesregierung verbundenen Arbeitsmarktreformen auf die Arbeitsregulation auswirken. Es ist allerdings davon auszugehen, dass Teile der Hartz I – IV-Gesetze und die Reregulierung der Leiharbeit die Möglichkeiten der Interessenvertretung in der Fraport AG weiter beschneiden. So nutzt das Management die auf der Grundlage des zwischen dem Deutschen Gewerkschaftsbund und dem Bundesverband Zeitarbeit abgeschlossenen Tarifvertrags gegebene Möglichkeit der Leiharbeit mit Beschäftigten von konzerninternen Personal-Service-Agenturen, die über die betriebsspezifischen Qualifikationen verfügen, um Konzessionen durchzusetzen. So werden im „Zukunftsvertrag 2010“ der Fraport AG unter anderem dadurch niedrigere Personalkosten durchgesetzt, dass bis zu 20 Prozent des Stammpersonals der Fraport AG bei einem konzerninternen Arbeitnehmerüberlasser beschäftigt werden können,<sup>4</sup> der einen im Vergleich zur Fraport AG schlechteren Haustarifvertrag anwendet (vgl. Fraport 2005).<sup>5</sup>

### *Praktiken der Arbeitsregulation jenseits des dualen Systems industrieller Beziehungen: Projektnetzwerke in der Fernsehproduktion*

Öffnen sich jenseits der Mauern des Betriebs und der Fesseln des dualen Systems die Pforten zum Paradies? Selbst wenn viele heute – sei es in Form einer Wunschvorstellung oder aufgrund eigener Erfahrungen – die Arbeit außerhalb von Organisationen gutheißen, so ist doch zu sehen: das Terrain außerhalb einzelner Organisationen ist nicht vollständig unstrukturiert, die Strukturen sind nur andere.

Praktiken kollektiver Arbeitsregulation finden sich so auch jenseits des dualen Systems industrieller Beziehungen, selbst in Projektindustrien wie der Fernsehproduktion, in denen die Produktion jenseits des Betriebs in Projektnetzwerken erfolgt. Die Arbeitsregulationen sind nur weit weniger ausgefeilt als im dualen System, was Freiräume zu vor allem individuellem Handeln für einige eröffnet, aber auch Gestaltungsmöglichkeiten verstellt. Zur Illustration der Form von kol-

---

<sup>4</sup> Die Quote von 20 Prozent kann allerdings nur mit zusätzlichem Personal, das benötigt wird, erreicht werden.

<sup>5</sup> Zu den juristischen Risiken der konzerninternen Arbeitnehmerüberlassung vgl. z.B. Brors/Schüren (2005).

lektiver Arbeitsregulation in Projektnetzwerken greifen wir Ergebnisse der Studie „Vernetzte Content-Produktion für das digitale Fernsehen“ auf.<sup>6</sup>

Die Arbeitsregulation in der bundesdeutschen Fernsehindustrie ist eine ganz andere als in den Kernindustrien der Automobil-, Chemie- und Maschinenbauindustrie und im obigen Fallbeispiel. So kommt in der Fernsehproduktion den Akteuren und Institutionen des dualen Systems industrieller Beziehungen nur in einigen wenigen „Inseln der Regulation“ (Windeler/Wirth 2004) Bedeutung zu. Dies sind die großen landesweiten Fernsehsender aus der öffentlich-rechtlichen und privaten Welt sowie einige Fernsehproduktionsunternehmen im Besitz von öffentlich-rechtlichen Sendern. Produziert wird aber vor allem außerhalb dieser Organisationen – und zwar in Projekten, genauer in Projektnetzwerken. Projektnetzwerke lösen nämlich Anfang der 1990er Jahre in Deutschland – wie in vielen anderen Ländern auch – die Inhouse-Produktion ab, wie sie vom Hollywood Studio-System her bekannt ist (vgl. Windeler/Sydow 2001b). Gleichwohl, die Arbeit wird auch in diesen Kontexten nicht rein individualistisch und situativ, nicht rein marktlich reguliert. Wie im dualen System beeinflusst eine Vielzahl von Akteuren die Arbeitsregulationen auf unterschiedlichen Ebenen. Im Unterschied zum dualen System sind diese jedoch nur ansatzweise miteinander koordiniert, die Regulationen entsprechend hochgradig segmentiert und fragmentiert.

Die polyzentrische und stärker evolvierende, denn intentional ausgestaltete Form von kollektiven Arbeitsregulationen in der Fernsehindustrie kommt nur in den Blick, wenn man, wie wir vorschlagen, einen erweiterten Begriff von Arbeitsregulation verwendet und sich von der Dichotomie von Markt und Organisation als Möglichkeiten der Koordination von ökonomischen Prozessen verabschiedet. Macht man das, dann kommt man zu anderen Ergebnissen als sie Marrs und Boes (2002, 2003) vorlegen. Sie diagnostizieren in der Film- und AV-Medienproduktion eine marktförmige Regulation von Arbeit. Diese Einschätzung trifft unseres Erachtens nicht zu und verdeckt den Blick für die Konstitution von Formen kollektiver Arbeitsregulation in Netzwerkstrukturen, wie sie für diese Branche charakteristisch sind. Wir wollen das anhand der Festlegung von Entgelten und damit an einem klassischen Gegenstand der Arbeitsregulation illustrieren. Andere Gegenstände der Arbeitsregulation, wie die Festle-

---

<sup>6</sup> Das Forschungsprojekt „Vernetzte Content-Produktion für das digitale Fernsehen“ wurde im Rahmen des Schwerpunktprogramms 197 „Regulierung und Restrukturierung von Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung“ der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) durchgeführt (Projektförderungsnummer: Sy 32/2-1, 2-2). Geleitet wurde es von Jörg Sydow und Arnold Windeler, Anja Lutz und Carsten Wirth waren als Projektmitarbeiter beschäftigt. In dem Projekt wurde neben der Konzern- und Netzwerksteuerung in der Fernsehproduktion, die regionale Wirtschaftsförderung in dieser Branche, die Internationalisierung der Unternehmungsaktivitäten und die Arbeitsregulation untersucht. Die empirischen Ergebnisse basieren vor allem auf mehr als 80 leitfadengestützten Interviews mit Branchenexperten, Managern von Fernsehsendern und Fernsehproduzenten, Wirtschaftsförderern sowie Akteuren aus Gewerkschaften und anderen Verbänden (zu den Ergebnissen vgl. z.B. Sydow/Windeler 2004).

gung von Sozialleistungen, Arbeitszeiten, Karrieren u.v.a.m., werden ähnlich reguliert (vgl. hierzu Windeler/Wirth 2004).

Entgelte und Leistungsentgelte werden in der Fernsehindustrie zwar bezogen auf *Projekte* gezahlt, ihre Höhe variiert aber maßgeblich nach den in *Projektnetzwerken* gültigen Regelungen. So gilt bezogen auf die Festlegung der Leistungsentgelte die Regel: Gelingt es Fernsehproduzenten Drehtage einzusparen und damit Kosten zu senken, so teilen sie sich diese Einsparungen mit dem Regisseur und dem Produktionsleiter. Ein Set kontextueller Standards, der Industrie, des Berufs, der Region wie der Medienkonzerne, liefert als Medium und Resultat üblicher Praktiken darüber hinaus Bezugspunkte für die Ausgestaltung der Arbeitsregulationen in Projekten und Projektnetzwerken. So gilt in der Fernsehindustrie während des langen Aufschwungs in den 1990er Jahren für die Festlegung der Entgelte die Regel: „Niemand unterschreibt einen Vertrag, bei dem er weniger erhält, als er in der vorhergehenden Produktion verdient hat“ (Produzent 2). Da sich Fernsehsender und Produzenten bei der Aushandlung von Produktionsbudgets ebenso wie Projektteilnehmer (oder ihre Agenten oder Manager) bei der Festlegung von Entgelten für einzelne Projekte an dieser Regel orientieren, etablieren sie diese Regel als *Industriestandard*, als eine im Feld gültige Regel, obwohl diese nie in irgendeiner Form schriftlich fixiert wird. Letzteres ist nicht ohne Bedeutung: So unterscheiden sich die Entgelte in der Fernsehindustrie – ähnlich wie in der Welt des dualen Systems – zunächst nach Berufs- und Produktgruppen, variieren dann aber für gleiche bzw. gleichwertige Arbeit stark danach, ob Akteure gute Beziehungen zu Produzenten und anderen wichtigen Teilnehmern in Projekten unterhalten. Selbst in der 2001 einsetzenden Krise in der Medienwirtschaft entscheidet keinesfalls allein und vielfach auch nicht dominant der Preis der Ware Arbeitskraft über ihre Nutzung und die Höhe des Entgelts.

*Arbeits- und Berufsstandards* bilden weitere Orientierungspunkte. Beispielsweise setzen Autoren als Zulieferer der für die Projekte kritischen Ressource „Inhalt“ in ihren Verhandlungen mit Produzenten durch, dass sie entsprechend den Kalkulationen der (regionalen) Fernsehsender entlohnt werden. Kompetente Intermediäre, wie Agenturen für Autoren und Verbände, unterstützen dies zuweilen. Anderen Berufsgruppen gelingt Gleiches nicht.

Zudem gelten für bestimmte Berufsgruppen, z.B. für Kameramänner und -frauen, *regionale Entgeltstandards*. Auch sie sind nicht vertraglich festgelegt. Verbreitet und abgesichert werden sie durch regionale Berufsverbände, welche die Standards kommunizieren und Mitglieder bei Vertragsverhandlungen unterstützen, und durch Filmförderinstitutionen der jeweiligen Bundesländer, die den „Markt“ für bestimmte Berufsgruppen in ihrer Förderpraxis berücksichtigen, z.B. für Hundetrainer, und so den regionalen Arbeitsmarkt mit regulieren.

Ferner beeinflussen *Medienkonzerne* über die Produktion lukrativer Produkte (z.B. langlaufende fiktionale Serien) in „konzerngesteuerten Projektnetzwerken“ (Wirth/Sydow 2004) maßgeblich Standards in der Fernsehproduktion. Konzerne

nehmen ferner Einfluss auf die regionalen Wirtschaftsförderpolitiken in den jeweiligen Medienregionen, indem sie einen an ihrem Bedarf ausgerichteten Aufbau von Aus- und Weiterbildungsinstitutionen im Zuge von Public-Private-Partnerships durchsetzen, um auch einen Überschuss an *talent* vorzuhalten. Sie untergraben damit ein Stück weit Quasi-Monopole einzelner Kreativer und begrenzen Entgeltsteigerungen. Insgesamt betreiben sie, vermittelt über die Produktion in Netzwerken, eine „Konzentration ohne Zentralisation“ (Harrison) in der Industrie (vgl. Windeler 2004), was eine Einflussnahme auf die Arbeitsregulation im Feld jenseits des Konzerns einschließt.

Die Entgelthöhe – und in nicht wenigen Fällen überhaupt das Erzielen von Entgelt – ist in dieser Industrie insgesamt stärker fragmentiert und an individuelle Handlungsweisen in Projektnetzwerken gebunden. *Individuelle Akteure* in der Fernsehproduktion handeln so auch anders als das traditionell von einem Beschäftigten in der Großindustrie erwartet wird und müssen, abgesehen von einzelnen Stars, so handeln, um ihre Arbeitskraft in dieser Industrie zu (re-)produzieren. Viele Schauspieler, Kameralleute, Regisseure und künstlerische und technische Dienstleister bewegen sich entsprechend der in der Industrie üblichen Praktiken individuell – entweder als einzelne Person oder als einzelne, zumeist kleine Unternehmung – proaktiv in den Beziehungszusammenhängen der Produzentennetzwerke. So sammeln sie frühzeitig selbständig Informationen über Projekte, werten diese eigenständig nach Arbeitsmöglichkeiten aus und verwerten die gewonnenen Erkenntnisse individuell (ggf. unter Einbezug von Agenten) in Ansprachen von Produzenten oder relevanten Mittelsmännern. Sie tragen hierdurch zum Teil selbst in relevantem Umfang zur Genese der Projekte mit bei. Diese Form der aktiven Jobbeschaffung und Projektkonstitution in Projektnetzwerken hat auch ihre Kehrseiten, nicht zuletzt in – kollektiv in Netzwerken – realisierten Preisreduktionen bzw. Entgeltsenkungen. Das verweist – ähnlich wie in anderen weniger verrechtlichten Systemen industrieller Beziehungen – zudem auf den fragilen Charakter der Regulation von Arbeit in der Fernsehproduktion.

Die Arbeitsregulation ist in der Fernsehindustrie ein speziell strukturiertes „contested terrain“ (Edwards 1979). So sind die Arbeitsstandards zu einem hohen Grad fragmentiert und segmentiert, existieren selbst für unterschiedliche Gruppen von Akteuren mehrere, etwa je nach Region unterschiedliche kollektive Standards, deren Gültigkeit von Moment zu Moment neu ausgehandelt werden muss. Einzelne Akteure in Projektnetzwerken, wie Autoren, Stars oder auch Medienkonzerne, profitieren von dieser Form der Arbeitsregulation – zumindest partiell und zumeist temporär. Für viele andere trifft das weniger oder gar nicht zu. Dies sind insbesondere Frauen, junge und ältere in der Fernsehproduktion Aktive.



## **4 Strukturierung von Arbeitsregulation in und jenseits des dualen Systems: eine Gegenüberstellung und ein Ausblick**

Die Studien zur Strukturierung von Arbeitsregulation auf dem Frankfurter Flughafen und in den Projektnetzwerken der deutschen Fernsehindustrie verdeutlichen, dass kollektive Arbeitsregulationen recht unterschiedlich ausfallen können, wie auch die Gegenüberstellung der Aufnahme der fünf zentralen Probleme kollektiver Arbeitsregulation im Kontext des Großbetriebes und des Projektnetzwerks nochmals herausstellt (siehe Tabelle 1).

Im *dualen System* werden die Probleme kollektiver Arbeitsregulation – bekanntlich und wie die Tabelle 1 noch einmal zeigt – erstens mit Blick auf den Großbetrieb als Einzelunternehmung „gelöst“. Der Betrieb mit seiner Belegschaft bildet den grundlegenden Bezugspunkt der Ausgestaltung allgemeiner Bedingungen der Verausgabung von Arbeitskraft. Die Tarifparteien handeln zweitens für einzelne (Berufs-)Gruppen von Beschäftigten Industriestandards betrieblicher Arbeitsregulation aus, während die Betriebsparteien ergänzende betriebliche Standards ausgestalten. Wobei die Beteiligten ihrerseits auf der Basis ausgehandelter und schriftlich fixierter sowie informeller Prozeduren und Verfahren miteinander die Bedingungen verhandeln. Der Staat sichert drittens diese Form der Arbeitsregulation durch (Richter-)Recht ab. Das Modell befördert viertens eine Professionalisierung von Interessenvertretung und trägt somit fünftens zu einer hochgradig reflexiven Handhabung, Auswertung und Fortschreibung des Modells über die unterschiedlichen Gestaltungsebenen hinweg bei.

Wie das Fallbeispiel der FAG aufzeigt, ist aber selbst im Fall einer so außergewöhnlichen Dienstleistungsunternehmung und derart mächtigen Interessenvertretern die Fortschreibung des Systems keinesfalls automatisch gesichert, sondern Medium und Resultat von situativ durchgeführten Praktiken kompetenter und mächtiger Akteure auf Seiten des Managements, des Betriebsrats, der Gewerkschaft bis hin zu der Belegschaft, den Anteilseignern und Politikern. Ferner illustriert das Beispiel einige der vermutlich weit über das Einzelbeispiel hinaus gültigen Gefahren, mit denen das duale System der Arbeitsregulation heute konfrontiert ist. Internationale Aktivitäten der Flughafenbetriebsgesellschaften – einem Bereich, in dem nicht zuletzt auch der Frankfurter Flughafen recht aktiv ist – tragen zu einer Internationalisierung des Geschäfts bei, welche zunehmend Absicherungen von betrieblichen Arrangements bis hin zur supranationalen Ebene wie der Europäischen Union verlangen. Das führt einerseits zu gesteigerten strategischen Institutionalisierungsbemühungen unterschiedlichster Akteure auf diesen Ebenen und andererseits dazu, dass Entscheidungen, ideologische Orientierungen (wie etwa Deregulierungsideologien) sowie Mechanismen politischer Entscheidungsfindung (auf der Ebene von Nationalstaaten und von supranationalen Vereinigungen wie der EU) direkten Einfluss auf die Weiterentwicklung

der „Lösungen“ im Bereich der Arbeitsregulation von (Groß-)Betrieben wie der FAG gewinnen.

**Tabelle 1: Lösung der Probleme kollektiver Arbeitsregulation im und jenseits des dualen Systems industrieller Beziehungen: eine Gegenüberstellung**

<b>Form der Arbeitsregulation</b> <b>Problem</b>	<b>in (Groß-)Betrieben im dualen System industrieller Beziehungen</b>	<b>in Projektnetzwerken (der Fernsehproduktion) jenseits des dualen Systems industrieller Beziehungen</b>
Kontinuität und Verlässlichkeit	Kollektive Akteure wie (über-)betriebliche Interessenvertretungen und der Staat stellen die Kontinuität und Verlässlichkeit unter Rückgriff auf formale Vereinbarungen und informelle Praktiken sicher	Kontinuität und Verlässlichkeit sind oft (nur mitlaufendes) Ergebnis wiederkehrender alltäglicher und weitgehend formell nicht geregelter Aus- und Verhandlungsprozesse
Interessenrepräsentation	Kollektive Interessenrepräsentation auf der Ebene des Betriebs, der Branche und des Staates	(Berufs-)Verbände repräsentieren z.T. die Interessen ihrer Mitglieder, eine kollektive Interessenrepräsentation existiert nicht
Mitbestimmung, Partizipation und Konfliktlösung	(Richter-)rechtlich kodifizierte Mitbestimmung und Konfliktlösung ggf. ergänzt um individuelle Partizipation der Beschäftigten im Entscheidungsprozess	Mitbestimmung, Partizipation und Konfliktregulation erfolgen situativ im alltäglichen Geschehen im Schatten kollektiver Netzwerkpraktiken und informeller Vereinbarungen ohne Unterstützung durch formale Vereinbarungen und Gesetze
Lernen	Reflexive kollektive Auswertung der Ergebnisse und Prozesse der Arbeitsregulation als Grundlage von Lernprozessen	Lernprozesse ereignen sich zu meist individuell und nicht organisiert in Kommunikationen zwischen Projektbeteiligten
Konsistenz	Koordinierte rekursiv-reflexive Konstitution von Konsistenz durch Abstimmungsprozesse auf der Ebene des Betriebs, der Industrie und des Staates, zuweilen sogar auf der supranationalen Ebene durch europäisches (Arbeits-)Recht <sup>7</sup>	Die Konsistenz der Arbeitsregulation ist Medium und Resultat stärker individuellen Handelns einzelner Akteure und wird nicht organisiert hervorgebracht

<sup>7</sup> Da die Formulierung der Probleme über den Untersuchungsgegenstand der Studie zum dualen System industrieller Beziehungen hinausweist, kann mit Blick auf die Problemlösung nur auf einige andere Untersuchungen zum dualen Systems industrieller Beziehungen und seinem Wandel hingewiesen werden (vgl. z.B. Hassel 1999; Rehder 2003).

Zudem stellen neue Anteilseigner und nicht zuletzt auch die Belegschaft die Legitimität der betriebsspezifischen Ausgestaltungen selbst von lange Zeit etablierten Praktiken in dem Moment in Frage, wo in ihrer Sicht erfahrungsgesättigte Erwartungen an die Regulierung von Interessendivergenzen nicht erfüllt werden – was zudem auf eine generell zu verzeichnende Lockerung von Loyalitätsbindungen bzw. auf eine stärker reflexive Form der Loyalitätskonstitution verweist (vgl. hierzu allgemein Hustinx/Lammertyn 2003). Möglichkeiten der Steigerung wie gleichzeitig der Infragestellung der Interessenvertretungsmacht drohen zudem von der Einbindung in interorganisationale Netzwerke. Zusammengenommen gegenwärtigen wir eine dreifache Infragestellung des dualen Systems: Die – von uns hier nicht näher besprochenen – Prozesse der „Verbetrieblichung“ (Schmidt/Trinczek 1986) von Interessenvertretung setzen die überbetriebliche Regelungsebene unter Druck. Während die Betriebe bzw. Einzelunternehmen im Zuge von Internationalisierung, Vernetzung und Projektifizierung zu meist an Gestaltungskraft hinsichtlich der Ausgestaltung betrieblicher Arbeitsregulation verlieren und der Staat (wie andere supranationale Zusammenschlüsse wie die EU) über die Gesetzgebung die Arbeitnehmervertreter in Betrieben in eine zunehmend passive Verteidigungshaltung drängt.

*Projektnetzwerke* bilden ein Gegenmodell zu der Koordination von Arbeit in Großbetrieben. Entsprechend unterschiedlich fällt die Arbeitsregulation in ihnen aus (siehe nochmals Tabelle 1). Zunächst ist sie in Projektnetzwerken nicht auf den Einzelbetrieb ausgerichtet, sondern auf interorganisationale Netzwerke, bildet also eine Arbeitsregulation „jenseits des Betriebs“. Da Projektnetzwerke keinen Betrieb und keine Belegschaft im traditionellen Sinne kennen, setzt diese nahe liegend ganz anders an als das duale System, ist also ferner eine Arbeitsregulation „jenseits des dualen Systems“. Ergänzend wird die Arbeitsregulation in Projektnetzwerken zwar auch durch eine Vielzahl von Akteuren hervorgebracht, die Grundlage ist jedoch eine ganz andere als in Großbetrieben. Es existiert erstens – wie bereits gesagt – keine Mitgliedschaft in einer Belegschaft, in der Regel auch keine in einer Gewerkschaft. So ist der Organisationsgrad in der Fernsehindustrie in Deutschland kleiner als drei Prozent. Der Loyalität oder der „Mitgliedschafts“identität in Projektnetzwerken fehlt zumindest die Basis des (permanenten) Beschäftigungsvertrags, muss sich also auf anderer Grundlage ausbilden. Wenn etwa Produzenten, Mitglieder einzelner Berufsgruppen in Projektnetzwerken oder Berufsverbandsvertreter durch ihre Handlungen Arbeitsregulationen „gestalten“, so geschieht das oftmals als Nebenprodukt anders orientierten Handelns, nicht zuletzt der Fertigstellung des Projekts. Wenn sie gezielt allgemeine Bedingungen angehen, dann vor allem mit Blick auf ihre jeweilige Berufsgruppe. Die Aushandlungen basieren ferner ihrerseits nicht auf einem Set – und schon gar nicht formalisierter und tarifvertraglich oder gesetzlich abgesicherter – Verfahren und Prozeduren zur Aushandlung von Arbeitsregulationen in Projektnetzwerken. Gleichwohl existiert, wenn auch oft nach Berufsgruppen spezifiziert, wie aufgezeigt, ein ganzes Set von Standards. Die kollektive Arbeitsregulation ist in Projektnetzwerken im Vergleich zu der im dualen System

insgesamt im Ergebnis hochgradig fragmentiert, wenig professionalisiert und in vielerlei Hinsicht wenig koordiniert. Die Prozeduren ihrer Erstellung und Fortschreibung werden insofern von den Gruppen „getragen“, als sie diese faktisch akzeptieren und die ausgehandelten Ergebnisse und Orientierungen im Handeln nutzen. Sie sind aber weit weniger reflexiv ausgelegt und abgesichert, als wir es vom dualen System her kennen. Der Projektcharakter der Produktion, der eine Zusammenarbeit der unterschiedlichen Gruppen im Projekt erfordert und die Einbindung der einzelnen Projekte in Projektnetzwerke bewirkt, so vermuten wir, führt dazu, dass die Regulationen für die Berufsgruppen nicht zu weit auseinander fallen, obgleich wir bisher wenig über das Zusammenspiel der verschiedenen Gruppenregulationen im Projektnetzwerkzusammenhang wissen und dieses eingehenderer Untersuchungen bedürfte. Der Grad reflexiver Ausgestaltung der kollektiven Arbeitsregulation ist in Projektnetzwerken (der Fernsehproduktion) zumindest insgesamt weit geringer als der, den wir im dualen System traditionell antreffen. Einzelne Beschäftigtengruppen mit machtvollen Positionen in den Projektnetzwerken, wie Autoren oder Beleuchter, ermöglichen die schwach abgesicherten und wenig reflexiv aufeinander abgestimmten Regelungen – wenn auch zum Teil nur für einen gewissen Zeitraum –, ihre Interessen recht machtvoll zu vertreten. Das System kollektiver Arbeitsregulation in Projektnetzwerken bietet also Akteuren mit kritischen Ressourcen im Konzert mit ausgeprägten Fähigkeiten, ihren Ressourcen im Netzwerkzusammenhang Geltung zu verschaffen, durchaus Chancen. Für Akteure, die diesbezüglich nur moderate Ressourcen mobilisieren können oder gar kaum welche, sieht die Situation anders aus. Ökonomische Sicherheit bis hin zu Fragen wie Arbeitslosen-, Kranken- und Rentenversicherung werden für sie eher prekär.

Da Projektnetzwerke mit ihrer Form von Arbeitsregulation heute im Zuge der „Projektfizierung“ (Midler 1995) von Unternehmungen und ganzer Industrien, neuer Formen von Selbständigkeit von hoch qualifizierten (vgl. Sahin-Andersson/Söderholm 2002; Laubacher/Malone 2002; Barley/Kunda 2004) bis hin zu weniger qualifizierten Arbeitskräften (Stichwort: Ich-AG) an Bedeutung gewinnen und da das duale System industrieller Beziehungen in seiner traditionellen Ausgestaltung im Zuge der vorgestellten Gefahren von Outsourcing, Projektfizierung und Vernetzung sowie nicht zuletzt auch durch Tendenzen zu einer Verbetrieblichung von Interessenvertretung selbst tendenziell an Gestaltungskraft verliert, stellt sich die Frage nach der Fortentwicklung und der Ergänzung des Institutionensystems für die Regulierung von Arbeit, die sich bislang an den Institutionen des Normalarbeitsverhältnisses, des Normalbetriebs und der Arbeit in einem Betrieb mit einer Normalinteressenvertretung orientierte.

Anzudenken wäre eine wechselseitige Befruchtung der Systeme von Arbeitsregulation. Blickt man vom dualen System aus auf die Entwicklung, so weist das von uns vorgestellte Fallbeispiel der FAG einen Weg, auch wenn nur wenige Interessenvertretungen in der Lage sein werden, ihn zu gehen: Die Nutzung innerbetrieblicher Verhandlungsmacht zur Ausgestaltung von Interessenvertretung

im Netzwerk. Schaut man von dem in Projektnetzwerken vorfindlichen System her auf die Fortentwicklung von Arbeitsregulation, so könnte man nach Möglichkeiten des gezielteren Ausbaus der Macht zur Regulation von Arbeit durch stärkere Vernetzung und den Ausbau der Kommunikation über die bislang unverbundenen Praktiken Ausschau halten. Ansetzen könnte man an den Akteuren, die bereits Funktionen wahrnehmen, wie etwa an den (regionalen) Berufsverbänden, Projektnetzwerken einzelner Produzenten, Medienkonzernen usw. usf. Experimente dieser Art finden sich selbst in Deutschland – wie das Beispiel von Connexx.av für die Medienindustrie illustriert (vgl. zu letzterem Windeler/Wirth 2004). Von der Gewerkschaftsseite könnte man an Einflussnahmen auf die nationale und internationale Politik denken, die die Möglichkeiten dieser Art verbessern. Ergänzend ist von Seiten des Staates an die Schaffung von Regelungen zu denken, die einen stärkeren Einbezug der eher nicht so starken Akteure in das Interessenvertretungssystem bewirken und auch ihnen einen gewissen Schutz und soziale Absicherung beschern könnte. Vorstellbar sind Regulierungen im Grenzbereich von Arbeits- und Wirtschaftsrecht im Sinne eines „sanften Arbeitsrechts“ (Treu 2003), das die Arbeitskräfte (der Netzwerkunternehmen) z.B. vor Ausbeutung, unfairer Behandlung und Diskriminierung schützt, an die Anpassung der sozialstaatlichen Sicherungssysteme an die neuen Bedingungen der Arbeitskraftverausgabung (wie an die ab dem 1.1.06 bestehende Möglichkeit einer Arbeitslosenversicherung für Selbständige über die Bundesagentur für Arbeit sowie an die Regelungen der Künstlersozialkasse). Des Weiteren bedarf es einer Ausrichtung der Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik auf die Belange von „Übergangsarbeitsmärkten“ (Schmid 2002), die genau diese „boundaryless careers“ (Arthur 1994) in (Projekt-)Netzwerken und den Wechsel zwischen abhängiger und selbständiger Erwerbstätigkeit ermöglichen. Beispielsweise kann die Bundesagentur für Arbeit die Förderung beruflicher Weiterbildung neu ausrichten, damit die Arbeitskräfte den wechselnden Qualifikationsanforderungen besser gerecht werden können.

Die Projektifizierung der Unternehmung und von Industrien sowie die Durchsetzung von Projektnetzwerken hat Konsequenzen für die gewerkschaftliche Interessenvertretung, weil die Interessenlagen der (potenziellen) Mitgliedschaft heterogener werden und nach einer Zielgruppen adäquaten Interessenvertretung verlangen. Erste Erkenntnisse aus der New Yorker New Media Industry zeigen, dass Angebote in den Bereichen der Sozialversicherung und der Qualifizierung, Informationen über die Entwicklung der Branche und des Arbeitsmarktes, einschließlich der Arbeitsbedingungen, Möglichkeiten zum networking und der Arbeitsvermittlung auf großes Interesse stoßen (vgl. Batt u.a. 2001; Laubacher/Malone 2002). Bestehen diese Anforderungen in bestimmten Bereichen in Deutschland in identischer Weise, erwachsen den Gewerkschaften zusätzliche Aufgaben, die sie alleine überfordern könnten und deshalb ggf. in (Projekt-)Netzwerken von ihnen organisiert werden können. Ausgliederungen aus der Gewerkschaft ver.di wie Connexx.av und Mediafon sind erste Projekte, die die-

sen Weg beschreiten. Die Erfahrungen, die damit gemacht werden, gilt es aber erst noch systematisch auszuwerten.

Der Wandel im Bereich der Arbeitsregulation entpuppt sich als Medium und Resultat des komplexen prozessualen Wandels verschiedener, miteinander verknüpfter Kontexte und stellt uns heute vor eine Vielzahl von Fragen, auf die wir bisher wenig vorbereitet sind, um sie in der erforderlichen Tiefe und Klarheit zu beantworten. Gefordert sind empirische Forschung *und* Theoriearbeit. So ist insbesondere für die Formen von Arbeitsregulation jenseits des dualen Systems zu klären, wie Interessenvertreter legitime Gestaltungsmacht zu Arbeitsregulation gewinnen und ausüben, ob sich so etwas wie „best practices“ trotz fehlender Koordination herausbilden, welches genau die Quellen und die Nutzungsformen von Macht, insbesondere auch von Verhandlungsmacht in Projektnetzwerken und welches die gesellschaftlichen Wirkungen und Voraussetzungen dieser Wandlungsprozesse sind. Theoretisch weiter auszuarbeiten sind relationale Konzepte von Arbeitsregulation, wie unser Konzept der Strukturation von Arbeitsregulation, die erlauben, diese Wandlungsprozesse zu verstehen und zu erklären sowie entsprechende Forschungen anzuleiten.

## Literatur

- Abel, J.; Ittermann, P.; Wannöfel, M. (2001): Alte und neue Arenen der industriellen Beziehungen – Resümee und Ausblick. In: Abel, J.; Sperling, H.J. (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München, Mering, S. 383-405.
- Altmann, N.; Deiß, M.; Döhl, V.; Sauer, D. (1986): Ein neuer Rationalisierungstyp – neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Jg. 37, H. 2/3, S. 191-206.
- Arthur, M.B. (1994): The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry. In: Journal of Organizational Behaviour, Vol. 15, S. 295-306.
- Baethge, M.; Oberbeck, H. (1986): Die Zukunft der Angestellten. Frankfurt, New York.
- Barley, S.R.; Kunda, G. (2004): Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies: Itinerant Experts in a Knowledge Economy. Princeton, NJ.
- Batt, R.; Christopherson, S.; Rightor, N.; Van Jaarsfeld, D. (2001): Net Working. Work Patterns and Workforce Policies for the New Media Industry. Washington.
- Bechtel, G. (1980): Betrieb als Strategie: theoretische Vorarbeiten zu einem industriesoziologischen Konzept. Frankfurt, New York.
- Bechtel, G. (1994): Systemische Rationalisierung als neues Paradigma industriesoziologischer Forschung? In: Beckenbach, N.; Treck, W. van (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt, Sonderband 9. Göttingen, S. 45-64.
- Bergmann, J. (2001): Betriebsräte im Shareholder-Kapitalismus: ratlos. Einige Befunde aus einer Befragung von Betriebsräten und Vertrauensleuten. In: Abel, J.; Sperling, H.J. (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München, Mering, S. 101-112.
- Bergmann, J.; Jacobi, O.; Müller-Jentsch, W. (1979): Gewerkschaften in der Bundesrepublik. Band 1: Gewerkschaftliche Lohnpolitik zwischen Mitgliederinteressen und ökonomischen Systemzwängen. 3. Aufl. Frankfurt, New York.

- Borgatti, St.P.; Foster, P.C. (2003): The Network Paradigm in Organizational Research: A Review of Typology. In: *Journal of Management*, Vol. 29, No. 6, S. 991-1013.
- Braczyk, H.-J. (1999): Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.): *Theorien der Organisation*. Opladen, S. 530-575.
- Braczyk, H.-J.; Schmidt, G. (1986): ‚Die Hauptsache kommt erst‘. In: *Soziologische Revue*, Jg. 60, H. 9, S. 243-248.
- Brors, C.; Schüren, P. (2005): Kostensenkung durch konzerninterne Arbeitnehmerüberlassung. In: *Betriebs-Berater*, Jg. 60, H. 9, S. 494-495.
- Bryant, C.G.A.; Jary, D. (Hg.) (1996): *Anthony Giddens. Critical Assessments*. 4 Bände. London.
- Bryant, C.G.A.; Jary, D. (Hg.) (2001): *The Contemporary Giddens: Social Theory in a Globalizing Age*. London.
- Dilger, A. (2002): *Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung*. München, Mering.
- DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, S. 147-160.
- Dörre, K. (1999): Industrielle Beziehungen im Spannungsfeld von Globalisierung und europäischer Mehrebenen-Regulation. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. 3. Aufl. München, Mering, S. 297-324.
- Duschek, S. (2002): *Innovation in Netzwerken*. Wiesbaden.
- Duschek, S.; Wirth, C. (1999): Mitbestimmte Netzwerkbildung – Der Fall einer außergewöhnlichen Dienstleistungsunternehmung. In: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 6, H. 1, S. 73-110. Wieder abgedruckt in: Sydow, J.; Wirth, C. (Hg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken*. München, Mering, S. 297-336.
- Edwards, R.C. (1979): *Contested Terrain*. New York.
- Ellguth, P. (2005): Betriebe ohne Betriebsrat: Welche Rolle spielen betriebsspezifische Formen der Interessenvertretung? In: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 12, H. 2, S. 149-176.
- Emirbayer, M. (1997): Manifesto for a Relational Sociology. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 103, No. 2, S. 281-317.
- Faust, M.; Jauch, P.; Brünneke, K.; Deutschmann, Ch. (1994): *Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik*. München, Mering.
- Fitting, K.; Engels, G.; Schmidt, I.; Trebinger, Y.; Linsenmaier, W. (2004): *Betriebsverfassungsgesetz*. München.
- Fraport AG (2005): *Fraport-Zukunftsvertrag steht – Wichtiger Schritt zur Sicherung von Arbeitsplätzen und Wettbewerbsfähigkeit*. Pressemeldung vom 25.5.05. Frankfurt.
- Frick, B. (1997): *Mitbestimmung und Personalfluktuations*. München, Mering.
- Giddens, A. (1984): *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge.
- Goodman, R.A. (1981): *Temporary Systems. Professional Development, Manpower Utilization, Task Effectiveness, and Innovation*. New York.
- Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, S. 481-510.
- Hassel, A. (1999): The Erosion of the German System of Industrial Relations. In: *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 37, No. 3, S. 483-505.
- Hildebrandt, E.; Seltz, R. (1989): *Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Die Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau*. Berlin.
- Hoffmann, R. (1968): *Rechtsfortschritt durch gewerkschaftliche Gegenmacht*. Frankfurt.

- Hustinx, L.; Lammertyn, F. (2003): Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective. In: *Voluntas*, Vol. 14, No. 2, S. 167-187.
- Jürgens, U. (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, U.; Naschold, F. (Hg.): *Arbeitspolitik*. Opladen, S. 58-91.
- Kern, H. (1989): Über die Gefahr, das Allgemeine im Besonderen zu sehr zu verallgemeinern. In: *Soziale Welt*, Jg. 40, H. 1/2, S. 259-268.
- Kern, H.; Schumann, M. (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung?* München.
- Kotthoff, H. (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. In: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 5, H. 1, S. 76-100.
- Laubacher, R.; Malone, T.W. (2002): Retreat of the firm and the rise of guilds: The employment relationship in an age of virtual business. MIT Initiative on inventing the organizations of the 21<sup>st</sup> century. Working paper #033. Boston: MIT.
- Leblebici, H.; Salancik, G.R.; Copay, A.; King, T. (1991): Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, S. 333-363.
- Lutz, A.; Sydow, J. (2002): Content-Produktion in der Region – Zur Notwendigkeit und Schwierigkeit der politischen Förderung einer projektbasierten Dienstleistungsindustrie. In: Fischer, J.; Gensior, S. (Hg.): *Sprungbrett Region? Analysen vernetzter Geschäftsbeziehungen*. Berlin, S. 71-104.
- Marrs, K.; Boes, A. (2002): Schatten im Scheinwerferlicht – Arbeits- und Leistungsbedingungen in der Audio-visuellen Medienbranche. In: *WSI Mitteilungen*, Jg. 56, H. 9, S. 517-523.
- Marrs, K.; Boes, A. (2003): Alles Spaß und Hollywood? Arbeits- und Leistungsbedingungen bei Film und Fernsehen. In: Pohlmann, M.; Sauer, D.; Trautwein-Kalms, G.; Wagner, A. (Hg.): *Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen. Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche*. Berlin, S. 187-242.
- Meyer, J.W.; Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremonies. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, S. 340-363.
- Midler, C. (1995): "Projectification" of the Firm: The Renault Case. In: *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, No. 4, S. 363-375.
- Mill, U.; Weißbach, H.-J. (1992): Vernetzungswirtschaft. In: Malsch, T.; Mill, U. (Hg.): *AR-BYTE*. Berlin, S. 315-342.
- Müller, M. (2005): *Die Institution Betriebsrat aus personalwirtschaftlicher Sicht*. München, Mering.
- Müller-Jentsch, W. (1982): Gewerkschaften als intermediäre Organisationen. In: Schmidt, G.; Braczyk, H.-J.; Knesebeck, J. v. d. (Hg.): *Materialien zur Industriosozilogie*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Sonderheft Nr. 24. Opladen, S. 408-432.
- Müller-Jentsch, W. (1996): Theorien industrieller Beziehungen. In: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 3, H. 1, S. 36-64.
- Müller-Jentsch, W. (1997): *Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung*. 2., erw. Aufl. Frankfurt, New York.
- Müller-Jentsch, W. (1999a): Technik als Rahmenbedingung und Gestaltungsoption industrieller Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. 3. Aufl. München, Mering, S. 273-296.
- Müller-Jentsch, W. (1999b): Die deutsche Mitbestimmung – Ein Auslaufmodell im globalen Wettbewerb? In: Nutzinger, H.-G. (Hg.): *Perspektiven der Mitbestimmung*. Marburg, S. 287-303.
- Müller-Jentsch, W. (2005). Diesseits und jenseits des dualen Systems. In: Trinczek, R. (Hg.): *Betriebsratslose Betriebe*. (im Erscheinen).



- Müller-Jentsch, W.; Sperling, H. J.; Weyrather, I. (1997): Neue Technologien in der Verhandlungsarena. München, Mering.
- Ortmann, G. (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen.
- Ortmann, G.; Sydow, J.; Windeler, A. (1999): Organisation als reflexive Strukturierung. In: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.): Theorien der Organisation. 2. Aufl. Opladen, S. 315-354.
- Ortmann, G.; Windeler, A. (Hg.) (1989): Umkämpftes Terrain. Opladen.
- Ortmann, G.; Windeler, A.; Becker, A.; Schulz, H.-J. (1990): Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen.
- Pfeffer, J.; Salancik, G.R. (1978): The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. New York.
- Powell, W.W.; DiMaggio, P.J. (Hg.) (1991): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago, London.
- Pozzebom, M. (2004): The Influence of a Structurationist View on Strategic Management Research. In: Journal of Management Studies, Vol. 41, No. 2, S. 247-272.
- Rehder, B. (2003): Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarifvertrag im Wandel. Frankfurt, New York.
- Renz, C. (2003): Von der Anweisung zur Zielvereinbarung. Neue Formen der Steuerung und Koordinierung in der Industrie. München, Mering.
- Sahlin-Andersson, K.; Söderholm, A. (Hg.) (2002): Beyond Project Management. New Perspectives on the Temporary-Permanent Dilemma. Malmö.
- Schmid, G. (2002): Wege in eine neue Vollbeschäftigung. Frankfurt, New York.
- Schmidt, R.; Trinczek, R. (1986): Die betriebliche Gestaltung tariflicher Arbeitszeitnormen in der Metallindustrie. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 39, H. 10, S. 641-661.
- Schmidt, R.; Trinczek, R. (1993): Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen industrieller Beziehungen. 2. Aufl. München, Mering, S. 169-201.
- Scott, W.R. (2004): Reflections on a Half-Century of Organizational Sociology. In: Annual Review of Sociology, Vol. 30, S. 1-21.
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.
- Sorge, A.; Streeck, W. (1988): Industrial relations and technical change: The case for an extended perspective. In: Hyman, R.; Streeck, W. (Hg.): New technology and industrial relations. Oxford, S. 19-47.
- Strauss, A.L. (1978): Negotiations. San Francisco.
- Sydow, J. (1991): Unternehmensnetzwerke – Begriffe, Erscheinungsformen und Implikationen für die Mitbestimmung. Düsseldorf: Manuskripte 30. Hans-Böckler-Stiftung.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden.
- Sydow, J. (1999): Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken: Eine betriebswirtschaftliche Analyse. In: Frick, B.; Kluge, N.; Streeck, W. (Hg.): Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Frankfurt, New York, S. 171-222.
- Sydow, J. (2003): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: Sydow, J. (Hg.): Management von Netzwerkorganisationen. 3. Aufl. Wiesbaden, S. 293-354.
- Sydow, J.; Windeler, A. (1999): Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen. In: Engelhard, J.; Sinz, E.J. (Hg.): Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie. Wiesbaden, S. 211-235.
- Sydow, J.; Windeler, A. (Hg.) (2004): Organisation der Content-Produktion. Opladen.
- Sydow, J.; Wirth, C. (1999): Arbeit, Personal und Mitbestimmung – Probleme und Problemlösungen durch Unternehmensvernetzung. In: Sydow, J.; Wirth, C. (Hg.): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken. München, Mering, S. 9-29.

- Treu, T. (2003): Labour Law and Social Change. In: International Industrial Relation Association. Bulletin, Vol. 64, S. 7-13.
- Trinczek, R. (Hg.) (2005): Betriebsratslose Betriebe (im Erscheinen).
- Weltz, F. (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 28, H. 5 + 8, S. 291-301 und 489-494.
- Weltz, F.; Lullies, V. (1984): Das Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung. In: Jürgens, U.; Naschold, F. (Hg.): Arbeitspolitik. Opladen, S. 155-170.
- Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism. New York.
- Windeler, A. (2001): Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturation. Wiesbaden.
- Windeler, A. (2004): Organisation der TV-Produktion in Projektnetzwerken: Zur Bedeutung von Produkt- und Industriespezifika. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hg.): Organisation der Content-Produktion. Wiesbaden, S. 55-76.
- Windeler, A. (2005): Netzwerktheorien: Vor einer relationalen Wende? In: Zentes, J.; Swo-boda, B.; Morschett, D. (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Wiesbaden, S. 211-233.
- Windeler, A.; Lutz, A.; Wirth, C. (2000): Netzwerksteuerung durch Selektion – Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Opladen, S. 178-205.
- Windeler, A.; Sydow, J. (2001a): Strukturationstheoretische Analyse industrieller Beziehungen – Soziale Praktiken der Arbeitsregulation im Fokus. In: Abel, J.; Sperling, H.J. (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München, Mering, S. 31-48.
- Windeler, A.; Sydow, J. (2001b): Project Networks and Changing Industry Practices – Collaborative Content-Production in the German Television Industry. In: Organisation Science, Vol. 22, No. 6, S. 1035-1061.
- Windeler, A.; Wirth, C. (2004): Arbeitsregulation in Projektnetzwerken: Eine strukturations-theoretische Analyse. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 11, H. 4, S. 295-319.
- Wirth, C. (1994): Die neue Unübersichtlichkeit im Einzelhandel. Münster.
- Wirth, C. (1999): Unternehmungsvernetzung, Externalisierung von Arbeit und industrielle Beziehungen. München, Mering.
- Wirth, C.; Sydow, J. (2004): Hierarchische Heterarchien – heterarchische Hierarchien. Zur Differenz von Konzern- und Netzwerksteuerung in der Fernsehproduktion. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hg.): Organisation der Content-Produktion. Opladen, S. 125-147.
- Zimmer, M. (2001): Wege rekursiver Regulation. In: Ortmann, G.; Sydow, J. (Hg.): Strategie und Strukturation. Wiesbaden, S. 377-418.



## **Der Arbeitskraftunternehmer – Yeti oder Prototyp? Ein Plädoyer für aktive Grenzgängerei zwischen Arbeits-, Industrie- und Organisationssoziologie**

*Sylvia M. Wilz*

### *Ein Facharbeiter auf neuen Wegen?*

Klaus C., 53, war der Mercedes unter den Staplermechanikern. Als ehemals bei Daimler Benz tätiger Kfz-Mechaniker war er – mit hohem Prestige, gutem Facharbeitergehalt und festem Arbeitsvertrag – über 20 Jahre bei einem führenden, international agierenden Gabelstapler-Produzenten beschäftigt. Jetzt ist er, in seinen eigenen Worten, zum „modernen Tagelöhner“ geworden. Seine Firma ging nach mehreren, zeitweise auch sehr erfolgreichen, Umstrukturierungen Konkurs und er hat eine Neuanstellung im alten Job bei einem neuen Unternehmen gefunden. Diese Anstellung – mit spürbar geringerem Prestige, niedrigerem Gehalt und befristetem Arbeitsvertrag – kam nur deshalb zustande, weil er auf eigene Initiative bei potentiellen Arbeitgebern vorsprach und diesen mehr offeriert hat als seine Arbeitskraft, Fachkompetenz, Mobilität und Erfahrung: Er bringt seine eigenen Kunden mit und steht ein für ein Auftragsvolumen, das ihm Wartungs- und Reparatüreinsätze für mindestens neun Monate im Jahr garantiert.

Klaus C. war, so viel liegt auf der Hand, der Prototyp eines Facharbeiters in normalen Arbeitsverhältnissen, und er scheint nun der Prototyp des in den aktuellen Diskussionen der Arbeits- und Industriesoziologie vielfach zitierten, in der Realität bis dato aber eher selten gesichteten „Arbeitskraftunternehmers“ zu sein. Viele halten eine solche neue Form von Arbeitskraft für ein Phantom – einen medienwirksamen und kommunikativen Austausch generierenden Yeti. Selbst wenn einige behaupten, ihn gesehen zu haben, sei er vermutlich eine Sinnestäuschung und ganz gewiss keine „neue Art“, sondern allenfalls ein etwas außergewöhnlich gestalteter Vertreter der bekannten Art. Andere zweifeln nicht an seiner Existenz. Sie halten den Arbeitskraftunternehmer, auch wenn er noch nicht in großer Zahl sichtbar geworden ist, für einen Prototypen davon, wie Arbeit und Arbeitskraft zukünftig ausgestaltet sein werden. Die Diskussion um diese mögliche neue Form der Arbeitskraft wird – aus guten Gründen – nun schon seit geraumer Zeit geführt und sie dauert an. Auch der vorliegende Aufsatz will dazu beitragen: Er setzt sich erstens *theoretisch* mit einigen problemati-

schen Aspekten des Konzepts des Arbeitskraftunternehmers auseinander, und er analysiert zweitens anhand eines konkreten Falles eines (vermeintlichen oder echten) Arbeitskraftunternehmers, nämlich dem des Klaus C., *empirisch* einige zentrale Dimensionen dieses Konzepts und deren Bedeutung.

Im Mittelpunkt des ersten Teils steht ein bisher eher implizit diskutiertes<sup>1</sup> Charakteristikum der Debatte: ihre Vielschichtigkeit einerseits und ihre Begrenztheit andererseits. Die Tatsache, dass der Diskurs über den Arbeitskraftunternehmer insgesamt enorm breit, multidimensional und Disziplinen übergreifend angelegt, und dass das Konzept gleichzeitig eher eng an einer traditionell industriesoziologischen Perspektive ausgerichtet ist, beeinflusst den Erkenntnisgewinn nämlich maßgeblich. Voß und Pongratz (exemplarisch: 1998, 2001, 2003) legen ihr Konzept des Arbeitskraftunternehmers umfassend an, komprimieren es dann aber definitorisch stark und lösen es schließlich theoretisch einseitig auf. Mit Blick auf die Empirie entstehen dadurch Probleme: Die Integration heterogener empirischer Befunde, die die Autoren auf der Basis eigener Untersuchungen anstreben, wird nämlich gerade nicht erreicht, und es werden interessante Aspekte ihrer Befunde nicht weiter vertieft. Diese Einschätzung will ich anhand von Material aus einer eigenen kleinen empirischen Studie (und im Rückbezug auf Voß und Pongratz) plausibilisieren.<sup>2</sup>

Im Mittelpunkt des zweiten Teils des vorliegenden Beitrags steht entsprechend die Erörterung des empirischen Falls. Am Beispiel von Klaus C. werden zwei weitere zentrale Dimensionen von Arbeit, Markt und Organisation, die im Kontext der bisherigen Debatte um den Arbeitskraftunternehmer kaum Beachtung gefunden haben, bearbeitet, und zwar die Frage nach Anerkennungsverhältnissen (2.1) und die Frage nach dem Verhältnis von Organisation und Organisationsmitglied (2.2). Diese Fallanalyse kann zeigen, wie die Arbeitskraftunternehmer-These weiter empirisch fundiert und wie sie in einer Disziplinen übergreifenden Perspektive fortgeführt werden kann. Sie ist außerdem die Basis dafür, abschließend der Diskussion um die Frage, wie sinnvoll eine verstärkte Abgrenzung oder eine verstärkte Integration von arbeits-, industrie- und organisationssoziologischen Perspektiven ist, ein paar weitere Argumente hinzuzufügen (Teil 3). Zunächst möchte ich aber noch einmal kurz einige wichtige Argumente in der Debatte um den Arbeitskraftunternehmer ins Gedächtnis rufen und gewichten.

---

<sup>1</sup> Mit der Ausnahme von Faust 2002 sowie i.E.

<sup>2</sup> Das Material wurde im Rahmen von Vorarbeiten zu einem geplanten (und vorerst auf Eis gelegten) Projekt zur Subjektivierung von Arbeit und dem Verhältnis von Organisation und Subjekt erhoben. Es handelt sich um explorative Interviews, die als problemzentrierte, nur grob vorstrukturierte und daher überwiegend narrative, berufsbiographische Interviews konzipiert sind. Das Vorgehen ist methodisch modifizierten Formen der Grounded Theory zuzuordnen.

# 1 Der Arbeitskraftunternehmer – Entgrenzung oder Eingrenzung?

Im Gegensatz zum bekannten Typus des „verberuflichten Arbeitnehmers“, so Pongratz und Voß (1998, 2001, 2003), zeichnet sich der Arbeitskraftunternehmer durch Selbstorganisation und Selbstökonomisierung, insbesondere eine direkte Bindung an Marktprozesse, durch Selbstkontrolle und durch Selbststratagialisierung, auch und gerade in der privaten Lebensführung, aus. Zugespißt charakterisiert, ist der Arbeitskraftunternehmer eine Erwerbsperson ohne allzu enge Bindungen (an bspw. Kinder, pflegebedürftige Verwandte oder weniger mobile und flexible Partner/innen) und ohne festes Arbeitsverhältnis, eine Person also, die als Unternehmer(in) ihrer selbst auftritt. Sie investiert in ihre Beschäftigungsfähigkeit, indem sie sich kontinuierlich weiterbildet und generalisierte Tugenden (wie kommunikative Fähigkeiten, Eigenverantwortung, Selbstkontrolle, Autonomie, Risikobereitschaft) ausbildet. Sie bewegt sich proaktiv auf dem Arbeitsmarkt und reiht befristete Beschäftigungen unterschiedlicher Art aneinander, in denen sie jeweils auf hohem Niveau von Leistung und Engagement in die Arbeit involviert ist, ohne sich dabei an den jeweiligen Arbeitgeber zu binden bzw. ohne sich an ihn binden zu können. Ihr Privatleben ist ganz auf die Erhaltung und Erweiterung der Erwerbsfähigkeit ausgerichtet und entspricht der ökonomischen, effizienten, rationalen und leistungsorientierten Haltung, die auch ihr Arbeitsleben leitet.

Zunächst einmal ist ganz uneingeschränkt zu sagen, dass Pongratz und Voß – und mit ihnen die Industriesoziologie – mit der Diskussion um den Arbeitskraftunternehmer einen ziemlich großen Wurf gelandet haben. Das Konzept des Arbeitskraftunternehmers bezieht sich auf hoch relevante gesellschaftliche Entwicklungen von Arbeit und es berücksichtigt die verschiedenen Ebenen und Dimensionen dieser Entwicklungen: die Ebene von Arbeitsmarkt und Beschäftigung, von Arbeitsorganisation, von privater Lebensführung, von subjektiven Orientierungen. Darüber hinaus trifft es ganz offensichtlich einen Nerv sowohl der aktuellen arbeits- und industriesoziologischen als auch der fachübergreifenden Diskussion. Sein „intuitiver Charme“ (Faust) liegt m.E. jedoch nicht nur darin, dass es an sichtbaren empirischen Phänomenen ansetzt und dass es begrifflich in der Nähe von populären neoliberalen Managementimperativen steht,<sup>3</sup> sondern liegt vor allem darin, dass es so vielen Ansatz und Anlass zur Diskussion bietet: gegenstandsbezogen (in der Forschung von Arbeitsmarkt, Reorganisation, „neuen“ Formen der Arbeit, Subjektivierung der Arbeit, Verhältnis von

<sup>3</sup> Das Konzept des *Arbeitskraftunternehmers* steht allein schon begrifflich von vornherein – und in der Tat nicht unbegründet – unter Ideologieverdacht. Inwiefern der Begriff des Unternehmertums hier angemessen gewählt ist, um soziale Realität abzubilden, und inwieweit das Voß/Pongratz'sche Konzept und die Diskussion darüber normative Aufladungen mitführt und (re)produziert, soll hier nicht vertieft werden. Die Erörterung des empirischen Falls wird jedoch einige Anhaltspunkte auch für diesen Aspekt der Arbeitskraftunternehmer-Debatte liefern.

Erwerbsarbeit und Privatleben u.a.), empirisch (in der Überprüfung und Differenzierung der These), theoretisch (in der Diskussion des klassisch industriesoziologisch gefassten gesellschaftstheoretischen Theorieangebots von Voß und Pongratz) und politisch (in der Frage nach der Bewertung und Gestaltung der im Konzept angelegten unternehmens- und gesellschaftspolitischen Implikationen).<sup>4</sup> Diese Vielschichtigkeit des Konzepts macht einen guten Teil seines Reizes aus, sie ist aber gleichzeitig auch eines seiner Probleme.

Zum einen läuft die Debatte um den Arbeitskraftunternehmer Gefahr, sich (über ihre Multidimensionalität und hohe Anschlussfähigkeit) allzu breit auszudifferenzieren – dann reden schlimmstenfalls alle von etwas anderem, wenn sie über das Thema diskutieren. Die Breite der Debatte kann ebenso leicht dazu führen, dass man sich in der Analyse auf Teilaspekte konzentriert (bspw. auf den normativen Gehalt der These oder die Bedeutung und die Folgen für die Gewerkschaftsarbeit) und damit notgedrungen umfassende und übergeordnete Erkenntnisinteressen aus dem Blick verliert. Neben dem Problem der Breite der Debatte steht aber auch das Problem ihrer nicht „notgedrungenen“, sondern theoriegeleiteten Verengung. Die These des Arbeitskraftunternehmers ist nämlich, wie auch Faust (2002, i.E.) argumentiert, nicht nur (zu) vielschichtig, sondern auch „zu kompakt“: die Vieldimensionalität der Debatte und des Phänomens wird zu stark verdichtet und letztlich wieder begrenzt.

Wenn man die Empirie ernst nimmt, sowohl bspw. die, die Voß und Pongratz (2003) selbst erhoben und interpretiert haben als auch die, die hier vorgestellt werden soll, wird die enorme Heterogenität der sozialen Wirklichkeit in „entgrenzten“ Formen der Arbeit deutlich. Viele dieser Aspekte können über die verschiedenen Dimensionen (von Arbeitsmarkt und Beschäftigung, von Arbeitsorganisation, von privater Lebensführung, von subjektiven Orientierungen), die die Arbeitskraftunternehmer-These erfasst, abgebildet werden. Die positive Seite der Vielschichtigkeit des Arbeitskraftunternehmer-Konzepts, Heterogenität erfassen zu können, wird in der bisherigen industriesoziologischen Deutung aber durch die Kompaktheit der theoretischen Rahmung konterkariert. Pongratz und Voß verschenken, wie bereits angedeutet, am Punkt ihrer theoretischen Konklusion eine Menge analytisches Potenzial, weil sie versuchen, die Vielfalt der Empirie auf einen klaren gemeinsamen theoretischen Nenner zu bringen. Befunde, die die Autoren als widersprüchlich erachten (wie bspw. die Spannung zwischen „Leistungsoptimierung“ und „Absicherungsmentalität“), werden nicht in verschiedene Richtungen ausgedeutet und empirisch weiter verfolgt, sondern im Rahmen einer „Reinterpretation der Dialektik von Produktivkraftentwicklung und Produktionsverhältnissen“ (Pongratz/Voß 2003: 215) theoretisch eingeordnet. Statt sie im Sinne einer geschlossenen gesellschaftstheoretischen Deutung „einzuebnen“, wäre es m.E. aber ertragreicher, die Vielfalt und Widersprüchlichkeit der sozialen Welt zumindest vorübergehend stehen zu lassen und diese

---

<sup>4</sup> Einen Überblick geben bspw. Kuda/Strauß 2002; Minssen 2000; Moldaschl 2003; Schönberger/Springer 2003.

in ihrer Mehrdimensionalität eher weiter zu vertiefen, als sie im Sinne der Theorie „glatt zu ziehen“. Ich werde diesen Punkt später vertiefen.

Verschiedene andere Aspekte des Voß/Pongratz'schen Entwurfs sind in der Debatte um den Arbeitskraftunternehmer bereits ausführlich diskutiert worden, bspw. die Fragen danach, wie zutreffend ihre Beschreibungen der Veränderungen in Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen sind, wie passend und trennscharf die Konstruktionen der drei historischen Typen von Arbeitskraft („proletarisierter Lohnarbeiter“, „verberuflichter Arbeitnehmer“ und „Arbeitskraftunternehmer“) sind, worin die ausschlaggebenden Charakteristika des Arbeitskraftunternehmers bestehen – und ob es ihn tatsächlich gibt.<sup>5</sup> In sehr kurzer Zusammenfassung kann man folgendes festhalten: Dass es einen Wandel von Arbeit und Arbeitsverhältnissen gibt, der durch verschiedene Formen der „Entgrenzung“ (mit Blick auf Arbeitsverträge, Arbeitsorte, Arbeitszeiten, auf Formen der Unternehmensorganisation, auf die Ausgestaltung von Arbeit und Strukturen der Arbeitsteilung, auf das Verhältnis von Arbeit und Subjekt und von Erwerbs- und Privatsphäre) gekennzeichnet ist, darüber besteht Konsens. Das Ausmaß, die genaue Ausprägung und die Bewertung dieser Entgrenzungserscheinungen sind jedoch ebenso umstritten wie die Einschätzung, ob die Figur des Arbeitskraftunternehmers diese Entwicklungen angemessen zu beschreiben vermag.

Mit Blick auf die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsverhältnisse, in die der Arbeitskraftunternehmer eingebunden ist bzw. die ihn hervorbringen, wird durchaus übergreifend – auch von den Kritikern – davon ausgegangen, dass das Normalarbeitsverhältnis an Bindekraft verliert. Das sei aber, so wird eingewandt, nicht in einem Maß der Fall, dass von einer Erosion langfristig und stabil angelegter Beschäftigung gesprochen werden kann. Unbefristete Arbeitsverhältnisse in Vollzeitbeschäftigung seien nach wie vor der Normalfall, auch wenn durchaus eine Zunahme „atypischer“ Beschäftigungsverhältnisse, vor allem von Teilzeitarbeitsverhältnissen, zu verzeichnen sei.<sup>6</sup> Der (west)deutsche Arbeitsmarkt sei entsprechend auch nicht als „Turboarbeitsmarkt“, auf dem Beschäftigungsverhältnisse immer kurzaktiger werden, zu bezeichnen, und das Phänomen einer Arbeitskraft, die sich selbst in Etappen unterschiedlich erfolgreicher Tätigkeiten vermarktet, sei keinesfalls weit verbreitet. Allenfalls in Tätigkeitsbereichen von hoch-qualifizierten Angestellten, unter Professionellen und in bestimmten Branchen, wie z.B. der Informations- und Kommunikationstechnologiebranche, den Medien- und Kulturberufen oder der New Economy seien Beschäftigte häufiger so zu charakterisieren, dass sie dem Typus des Arbeitskraftunternehmers entsprechen.

<sup>5</sup> Vgl. aus der Fülle der Beiträge bspw. Döhl u.a. 2000; Erlinghagen/Knuth 2002; Faust 2002; Jäger 1999; Knuth 1998; Kress 1998; Wolf/Mayer-Ahuja 2002.

<sup>6</sup> Inwiefern für Teilzeitarbeitsverhältnisse oder auch für befristete Arbeitsverhältnisse in bestimmten Arbeitsmarktsegmenten der Begriff „atypisch“ angemessen ist, ist sehr die Frage. In den grosso-modo-Betrachtungen des Gesamtarbeitsmarktes und im Vergleich zu „normalen“ Arbeitsverhältnissen ist es jedoch vertretbar, ihn weiter zu verwenden.



Mit den Hinweisen auf das empirische Auftreten des Arbeitskraftunternehmers gerade in solchen Arbeitsmarktsegmenten stelle sich jedoch die Frage, wie neu das Phänomen bestimmter Arbeitsbedingungen (Befristung des Arbeitsvertrags, zeitliche und räumliche Flexibilität der Leistungserbringung, eigenverantwortliche und selbst kontrollierte Arbeit) und Arbeitshaltungen (Selbstverantwortung, Commitment, Leistungsoptimierung) ist. Einiges spreche – so die Kritiker des Konzepts vom Arbeitskraftunternehmer – dafür, dass solche Anforderungen, Bedingungen und subjektiven Orientierungen für diese Berufe und Branchen immer schon charakteristisch waren, und dass sie überdies auch anderen Bereichen nicht fremd sind. Die Pluralität von Arbeitskontexten und Arbeitskrafttypen, die Pongratz und Voß (2003) neuerdings für aktuelle und künftige Entwicklungen konstatierten, sei also bereits für die Vergangenheit gültig. Damit, so könnte man das Argument verlängern, steht auch der „Arbeitskraftunternehmer“ insgesamt als sinnvolle Bündelung neuer empirischer Phänomene zur Disposition. Bevor dieser Punkt vertieft und die genannten Argumente in der Fallanalyse wieder aufgenommen werden, bedarf es noch der Klärung, welchen Status der Begriff des „Arbeitskraftunternehmers“ beansprucht.

*Yeti, Prototyp oder Realtyp? Zur Notwendigkeit der weiteren empirischen Fundierung des Konzepts*

Ein wesentlicher Aspekt, der die Vielschichtigkeit und die empirische Fundierung der Debatte berührt, ist die Frage danach, welchen erkenntnisstrategischen Stellenwert der Arbeitskraftunternehmer hat. In der bisherigen Forschung wird der Arbeitskraftunternehmer sowohl auf der Ebene von sozialen Praxen als auch auf der Ebene von Leitbildern thematisiert. Beide Ebenen auseinander zu halten und die Möglichkeit zu bedenken, dass er sowohl das eine, also ein neuer Typus von Arbeitskraft, als auch das andere, also ein normativer Entwurf, (oder beides oder keins von beidem) sein könnte, scheint mir angeraten zu sein. Andernfalls, dann, wenn man zwischen den Möglichkeiten changiert, verschwimmt die Diskussion immer wieder. Darüber hinaus läuft die Debatte Gefahr, in der Tat über ein Phantom zu diskutieren, wenn sie nicht klarer als bisher angeben kann, inwieweit der Arbeitskraftunternehmer als Handlungstyp ein empirisches Korrelat aufweist und/oder ob er maßgeblich – und möglicherweise kontrafaktisch – auf der Ebene von Normen und Interpretationen anzusiedeln ist. Eine eindeutigere Antwort auf die Frage, was der Arbeitskraftunternehmer nun eigentlich ist – ein normatives Leitbild oder ein Prototyp im Sinne eines Vorläufermodells, dem Millionen in Serie folgen werden, oder ein Idealtyp im Sinne Webers<sup>7</sup> –, eine solche Klärung wäre für die Debatte also durchaus nützlich.

---

<sup>7</sup> Zur Erinnerung hier Weber's Beschreibung des Idealtypus: „Er wird gewonnen durch die einseitige *Steigerung eines* oder *einiger* Gesichtspunkte und durch Zusammenschluss einer Fülle von diffus und diskret, hier mehr, dort weniger, stellenweise gar nicht, vorhandener *Einzelerscheinungen*, die sich jenen einseitig herausgehobenen Gesichtspunkten fügen, zu einem in sich einheitlichen *Gedankenbild*“ (Weber 1973: 191). Fluchtpunkt dieser gedanklichen Konstruktion ist vor allem der Nutzen, den die entwickelte Typik für die interessie-

Pongratz und Voß bleiben unentschieden: So stellen sie einerseits immer wieder klar, dass es sich um ein theoretisches Konstrukt handelt: Der Arbeitskraftunternehmer ist eindeutig definiert als Idealtyp, der die Charakteristika dieses Typs von Arbeitskraft pointiert und verdichtet, und an dem empirische Phänomene abgeglichen und auf ihre Näherung hin geprüft werden können. Andererseits konstatieren auch sie wiederholt den Bedarf an empirischer Fundierung und diskutieren ihre These und ihre Prognose zukünftiger Entwicklungen im engen Bezug auf eigene und andere empirische Befunde. Man darf wohl vermuten, dass die Frage, ob es den Arbeitskraftunternehmer wirklich gibt, doch untergründig immer „mitläuft“<sup>8</sup> – und es ist schließlich ganz und gar nicht unwichtig zu klären, auf welcher sozialen Realität die Theorie und der prognostische Gehalt der These vom Arbeitskraftunternehmer beruhen. Weitere empirische Forschung hätte nicht nur zu prüfen, wie oft der Arbeitskraftunternehmer bereits vorkommt, ob er also bereits ein Massenphänomen ist, sondern auch zur Überprüfung beizutragen, wie weit der Idealtyp in der vorliegenden Fassung trägt, ob er ergänzungsbedürftig ist – oder ob der Arbeitskraftunternehmer möglicherweise sogar als Realtyp bestätigt werden kann.

Allerdings hat eine empirische Überprüfung mit einigen Schwierigkeiten zu kämpfen, die immer dann auftreten, wenn es um die empirische Prüfung von Idealtypen geht. Entweder ist niemand ein Arbeitskraftunternehmer, weil alle Eigenschaften – Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung und Selbststrationalisierung in ihrer jeweils kompletten Ausprägung – kaum je gemeinsam auftreten werden. Oder man hat vom einen oder anderen Punkt zu abstrahieren – dann aber trifft er leicht auf alles und jeden zu. Ein vielversprechenderes Verfahren als das, den Typen „Arbeitskraftunternehmer“ in Gänze zu testen, könnte also sein, die These des Arbeitskraftunternehmers in ihre wesentlichen Dimensionen aufzuschlüsseln<sup>9</sup> und konkrete Fälle entlang dieser Dimensionen zu analysieren und zu diskutieren. Damit wird es zwar schwieriger werden, in aller Eindeutigkeit zu einer Aussage zu kommen, die den Arbeitskraftunternehmer in seiner Existenz bestätigt oder widerlegt. Der Erkenntnisgewinn mit Blick auf aktuelle Entwicklungen von Arbeit, Arbeitskraft und Organisation dürfte aber dennoch erheblich sein.

Die im Folgenden vorgestellte Fallanalyse tut nun beides: Sie spielt zunächst die Voß/Pongratz'schen Kriterien der Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung und Selbststrationalisierung durch, um zu prüfen, ob Klaus C. als Arbeitskraftunternehmer zu bezeichnen ist. Sie erweitert dann die Analyse um zwei weitere, ein-

---

rende Fragestellung beibringt. Der Idealtyp ist nichts anderes als der „Versuch, auf Grund des jeweiligen Standes unseres Wissens und der uns jeweils zur Verfügung stehenden begrifflichen Gebilde, Ordnung in das Chaos derjenigen Tatsachen zu bringen, welche wir in den Kreis unseres *Interesses* jeweils einbezogen haben“ (ebd.: 207).

<sup>8</sup> Immer dann etwa, wenn Voß/Pongratz den idealtypischen Charakter des Konzepts allzu sehr betonen oder sich mit Blick auf eigene und andere empirische Befunde des Gehalts ihrer Prognosen versichern (vgl. z.B. Pongratz/Voß 2003: 28/29).

<sup>9</sup> So auch Faust (i.E.).

gangs bereits genannte Dimensionen: erstens die Frage nach Anerkennungsverhältnissen (und damit auch die nach den subjektiven Folgen des „Arbeitskraftunternehmertums“), und zweitens die Frage nach der Zugehörigkeit des Arbeitskraftunternehmers, nach seiner Bindung an den Markt und/oder seiner (lang- oder kurzfristigen?) Bindung an eine Organisation sowie seine Bindung an mehrere Organisationen. Diese Dimensionen sind zum einen empirisch fundiert.<sup>10</sup> Sie repräsentieren zum zweiten die beiden anderen Disziplinen, die hier in der Analyse des industriesoziologischen Konzepts zu Wort kommen sollen: die neuere Arbeitssoziologie und die Organisationssoziologie.

## **2 Der Fall Klaus C. – empirische Differenzierungen zum Konzept des Arbeitskraftunternehmers**

Im ersten Schritt der Fallanalyse habe ich meinen Fall also darauf hin befragt, ob er dem Arbeitskrafttypus, den Voß und Pongratz als Arbeitskraftunternehmer definieren, entspricht. Und die Antwort lautet: Ja. Es gibt ihn wohl tatsächlich, den Arbeitskraftunternehmer, denn ebenso wie Voß und Pongratz habe ich ihn auf den ersten Blick ganz deutlich gesehen: Klaus C. ist direkt abhängig vom Marktgeschehen, er ist in Sachen eigener Employability unterwegs und er ist selbstorganisiert. Ob er auch „selbst kontrolliert“ und „selbst rationalisiert“ ist, ob er also wirklich ein Arbeitskraftunternehmer im definierten Sinn ist,<sup>11</sup> das ist bei näherem Hinsehen allerdings weniger direkt ersichtlich. Ebenso wenig ist unmittelbar festzustellen, an welchen Punkten und wie grundlegend sich Klaus C. als arbeitnehmerischer und Klaus C. als unternehmerischer Kfz-Mechaniker voneinander unterscheiden. Bevor ich diesen Fragen weiter nachgehen kann, sollen kurz ein paar Eckdaten des Falls genannt werden.

Klaus C. ist Jahrgang 1951. Er hat nach dem Hauptschulabschluss in der nordrhein-westfälischen Kleinstadt, in der er geboren und aufgewachsen ist, eine Lehre zum Kfz-Mechaniker absolviert. Danach hat er, von 1968 bis 1974, bei Daimler Benz in Stuttgart-Untertürkheim als Betriebsschlosser gearbeitet. Anschließend wechselte er mehrfach Wohnort und Arbeitgeber, bis er 1983 im international tätigen Gabelstapler-Unternehmen „Schuster“ eingestellt wurde. Dort war er in der Kundenbetreuung, der Wartung und Reparatur verkaufter oder geleaster Gabelstapler tätig, bis die Firma im Jahr 2003 Konkurs anmelden musste. Seitdem ist Klaus C. Mitarbeiter eines kleineren Unternehmens, in dem er, wie zuvor, Kunden betreut und Stapler repariert. Klaus C. ist geschieden, er hat einen erwachsenen Sohn und lebt heute mit seiner Lebensgefährtin in einer nordrhein-westfälischen Großstadt.

---

<sup>10</sup> In Begriffen der Grounded Theory sind die genannten „Dimensionen“ Kernkategorien (Strauss 1994; Strauss/Corbin 1996).

<sup>11</sup> Vgl. hierzu exemplarisch Voß/Pongratz 1998 und Pongratz/Voß 2001, 2003.

Viele der Kontextbedingungen, die allgemein als maßgeblich erachtet werden für den Wandel in Beschäftigung, Arbeit und Organisation, treffen auch für den Fall von Klaus C. zu: Veränderte Marktbedingungen und Prozesse der Globalisierung, wechselnde Konjunkturen, verschärfte Konkurrenz und veränderte Kundenanforderungen sind mit verschiedenen Etappen der Umstrukturierung in der Firma verbunden. In den „goldenen“ 1980er Jahren (so Klaus C.) wurden unter dem Motto „Privatisieren und Verselbständigen“ Teilbereiche ausgelagert und als selbständige Niederlassungen geführt. Gleichzeitig wurden, ebenso erfolgreich, neue Formen der Kundenbetreuung eingeführt (das Leasing von Geräten, das als „Paket“ inklusive Wartung, Reparatur und Ersatzteilbeschaffung angeboten wurde). Der Niedergang des Unternehmens Ende der 1990er Jahre war, nach Einschätzung von Klaus C., einerseits dem konjunkturellen Abschwung ab Mitte der 1990er Jahre und andererseits Managementfehlern zuzurechnen: Die Qualität der Produkte habe sich verschlechtert und man habe sich (mit fatalen Folgen) auf einen absehbar unzuverlässigen Großkunden konzentriert und die erworbenen Stärken (nämlich die Betreuung von innovativen Mittelständlern) vernachlässigt. Innerhalb dieses Kontextes haben sich die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von Klaus C. mehrfach verändert. Inwieweit diese Veränderungen dazu geführt haben, dass Klaus C. vom „verberuflichten Arbeitnehmer“ zum „verbetrieblichten Arbeitskraftunternehmer“ (Pongratz/Voß) geworden ist, soll nun anhand der von Voß und Pongratz definierten „Merkmale des Typus Arbeitskraftunternehmer“ erörtert werden.

### *Selbstkontrolle*

Im Fall von Klaus C. lässt sich eine zunehmende „Subjektivierung der Arbeit“ mit Blick auf Aufgaben, Kompetenzen und Selbstverantwortung im Verlauf seiner Erwerbstätigkeit ganz eindeutig feststellen. Insbesondere das Maß an Selbstverantwortung und Eigeninitiative, das schon mit seiner Tätigkeit bei „Schuster“ verbunden war, stieg in zwei Schüben deutlich an. Der erste enorme Zuwachs an Eigenverantwortung in der Arbeit erfolgte zum Zeitpunkt der Einführung der Unternehmensstrategie des „Privatisierens und Verselbständigens“ des Gabelstaplerunternehmens. Mit der Einrichtung neuer und kleinerer Betriebseinheiten wurde gleichzeitig eine neue Form der Arbeitsorganisation etabliert: Jedem Mechaniker wurde eine Gruppe an Kunden zugeteilt und jeder Mechaniker verfügte über einen eigenen Etat, der die Anzahl der Geräte, die Anzahl der Kunden und deren monatliche Raten umfasste. Aus diesen Eckdaten kalkultierten die Mechaniker dann eigenständig, was an Wartung und Reparatur möglich und notwendig war. Abgerechnet wurde vierteljährlich. Damit wurde, was Klaus C. rundum positiv bewertet, nicht nur ein hohes Maß an Eigenständigkeit, sondern auch eine umfassende Transparenz über Kosten und Gewinne erreicht. Der Aspekt, der neben der selbständigen und eigenverantwortlichen Zeit- und Kostenplanung jedoch die größte Bedeutung für Klaus C. hat, ist der explizite Bezug auf die Kunden.

Auf den handlungspraktischen und normativen Wandel, der mit der Kopplung von Kundenorientierung und Selbstverantwortung verbunden ist, bezieht sich Klaus C. vor allem in dieser Hinsicht. Er charakterisiert die Veränderungen und die neuen Anforderungen folgendermaßen:

„Der Kunde ist nicht mehr einer, der zahlt, und dann leck mich am Arsch, lieber Kunde [...], sondern: Was können wir für Dich tun, lieber Kunde? Wie hätten Sie's gerne? Wann sollen wir reparieren? Ist es Dir morgens recht oder nachmittags?“

Diese, im Vergleich zu früher deutlich erweiterte Form der Kundenorientierung wurde durch Schulungen (als Überstunden bezahlt und in vergleichsweise luxuriösem Rahmen) vermittelt; „seitdem kenn ich das“, fasst Klaus C. zusammen, „dass Du nicht nur mehr reiner Schlosser bist, sondern Dich um den Kunden kümmern musst.“ Seine vorher schon bestehende Leistungsorientierung (im Sinne von Produzentenstolz, von gute Arbeit leisten) erweiterte sich damit a) auf neue Aufgabengebiete (Kundenkommunikation, Mittelbewirtschaftung) und b) um eine neue Form und ein neues Ausmaß: Gefordert ist nun der Perspektivenwechsel auf die Bedürfnisse des Kunden und die Verantwortung für die Gewährleistung eines reibungslosen Betriebsablaufs, dessen Bestandteile und Notwendigkeiten nicht einmal mehr kommuniziert werden müssen (es wird nicht mehr auf eine Anfrage, Beschwerde oder einen Auftrag des Kunden reagiert, sondern dessen Bedürfnisse sind zu antizipieren und a priori in die Arbeitsplanung einzubeziehen).

Das gilt für Klaus C.s Beschäftigung bei „Schuster“ nach der Reorganisation, und es gilt für seine heutige Tätigkeit. Der „zweite Schub“ an zunehmender Selbstkontrolle im Sinne von eigenständiger Arbeit und der direkten Zurechnung von Verantwortung auf den Beschäftigten erfolgt mit dem Firmenwechsel nach dem Konkurs von „Schuster“. Arbeitsinhaltlich änderte sich für Klaus C. mit dem Betriebswechsel nichts. Er betreut die gleichen Kunden wie vor dem Firmenwechsel, besucht also deren Niederlassungen, wartet dort die Geräte, repariert sie bei Bedarf und er kalkuliert die Arbeitsabläufe (wann fährt er für wie lange zu welchem Kunden usw.) selbst. Seine Kunden und seine Arbeit sind unverändert geblieben – die Abhängigkeit von der Zufriedenheit der Kunden und das Ausmaß der Selbstzurechnung sind jedoch angestiegen.<sup>12</sup> Klaus C. arbeitet nun komplett selbstorganisiert: Er plant seine Tagesabläufe und Arbeitsprozesse, ohne das in irgendeiner Form mit Kollegen oder Vorgesetzten koordinieren oder kommunizieren zu müssen (oder auch: zu können, zu dürfen), und ohne dass das in irgendeiner Form von Seiten seines Arbeitgebers kontrolliert würde. Die Strukturen und Prozesse seiner neuen Firma, ein kleinerer Vertragshändler eines anderen Gabelstaplerproduzenten, spielen für seine Tätigkeit so gut wie keine Rolle. Sein Arbeitshandeln richtet er an den Strukturen und Anforderungen der Kundenunternehmen aus. Dort arbeitet er selbständig und proaktiv, aber auch in

---

<sup>12</sup> Dieser Punkt wird in den nachfolgenden Analyseschritten wieder aufgenommen.

direkter Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen dieser Organisationen (Zeitstrukturen, Gerätepark, räumliche Lage der Kunden u.a.).<sup>13</sup>

Alle diese Punkte betreffen jedoch, wie gesagt, sowohl die Zeit vor als auch die Zeit nach dem „normalen“ Beschäftigungsverhältnis in dem großen Gabelstaplerunternehmen. Sie gelten also sowohl für den Facharbeiter als auch für den (potentiellen) Arbeitskraftunternehmer Klaus C. Die mit dem Arbeitgeberwechsel verbundenen Veränderungen betreffen nicht die Ausgestaltung der Arbeitstätigkeit und die damit verbundenen Kontroll- und Zurechnungsmuster – Selbstkontrolle, „die eigenständige Planung, Steuerung und Überwachung der eigenen Tätigkeit“ (Pongratz/Voß 2003), ist im Fall von Klaus C. nicht qualitativ neu, sondern etwas Graduelles, sie geschieht nicht nur bevorzugt unter den Bedingungen der Entgrenzung von Arbeit (Voß/Pongratz 2003: 33) (sondern ebenso unter den Bedingungen eines abgesicherten Arbeitsverhältnisses bei einem etablierten Großunternehmen) und sie ist, so steht zu vermuten, hoch ambivalent. Ein weiterer Aspekt der Veränderung der Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse von Klaus C. bedeutet jedoch zweifellos einen gravierenden Wandel. Das ist das zweite der Voß/Pongratz'schen Kriterien, die „Selbstökonomisierung, die zunehmend aktiv zweckgerichtete Produktion und Vermarktung der eigenen Fähigkeiten und Leistungen – auf dem Arbeitsmarkt wie innerhalb von Betrieben“ (Pongratz/Voß 2003: 24).

### *Selbstökonomisierung*

Den Umbruch in seinen Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen beschreibt Klaus C. so:

„Ja, und da kam die Insolvenz und da war ich wie vorn Kopf geknallt, wusste nicht, was ich mache. Und ich hatte aber vorher schon so zwei, zweieinhalb Jahre bei zwei Firmen gearbeitet, fast jeden Tag. Ja, und weil ich die jetzt auch alle gut kannte, oder bei mehreren Firmen, und weil ich die alle gut kannte, bin ich denn da hin gefahren und hab' mich von denen verabschiedet. Also, ich hab' aus eigener Tasche noch 'n bisschen Sprit in den Bully reingetankt [...], um mich bei den Kun-

<sup>13</sup> Das Ausmaß an Eigenverantwortlichkeit hat also weiter zugenommen. Neben den Beschreibungen seiner selbst kontrollierten Arbeit äußert Klaus C. aber auch, dass das Maß der direkten Kontrolle (der Einmischung seiner Kunden in die Arbeiterledigung in Form von Kritik oder abfälligen Bemerkungen) im Vergleich zu früher, als er noch Angestellter der Firma „Schuster“ war, zugenommen hat. Man könnte solche Äußerungen als Hinweise auf Ambivalenzen in Ausmaß und Ausgestaltung von Selbstorganisation und Selbstkontrolle deuten. Ohne weitere Analysen ist an diesem Punkt jedoch nicht zu entscheiden, ob es sich um einen erneuten Wandel in der Form der Selbst- und Fremdkontrolle handelt oder ob es hier um eine Form von mangelnder Anerkennung geht, die in Begriffen von Kontrolle thematisiert wird. Festzuhalten ist aber in jedem Fall, dass damit ein Beispiel dafür vorliegt, wie das Zusammenbinden unterschiedlicher Charakteristika des (potentiellen) Arbeitskraftunternehmers eine differenzierte Sicht auf die soziale Realität behindern kann: „Selbstorganisation“ und „Selbstkontrolle“ treten nicht logischerweise gemeinsam auf und sie müssen nicht in dieselbe Richtung variieren.

den zu verabschieden. Ja, und das war gleichzeitig mein Glück. Weil dann von den Kunden einige gesagt haben, such' Dir 'ne neue Firma und wenn die 'n gutes Angebot macht, kannst Du hier weiter schrauben. Ja, und das funktioniert bis heute. Jetzt musste ich nur 'ne Firma finden, die mich einstellt [...]. Ja, und dann war der Zufall, dass unser ehemaliger Einsatzleiter bei der jetzigen Firma, wo ich jetzt beschäftigt bin, angefangen hatte.“ [...] Diesen Kollegen traf Klaus C. während der Insolvenzabwicklung auf dem Hof der alten Firma „da kam der uns besuchen [...] und da sag' ich, ja, wie sieht's denn aus bei Euch?“ „Ja, ganz gut.“ „Ja, ich sag', ich hab' Kunden an der Hand. Ich sag', die haben mich angesprochen, ob ich, ich könnte weiter arbeiten, wenn ich 'ne Firma finden würde.“

Deutlich wird zunächst der Bruch, der durch die Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses entsteht:<sup>14</sup> Nach der jahrzehntelangen Zugehörigkeit zu einem großen Unternehmen, das Sicherheit und gute Arbeitsbedingungen sowie alle Strukturen eines geregelten Beschäftigungsverhältnisses (unbefristeter Arbeitsvertrag, Sonderleistungen, betriebliche Interessenvertretung usw.) bot, ist Klaus C. nun nicht mehr nur engagiert in der Kundenbetreuung, sondern auch darin, explizit für sich selbst zu sorgen. Wäre er nicht in dieser Form proaktiv aufgetreten, hätte er nach seiner eigenen Einschätzung keinen anderen Job gefunden – kein anderes Verfahren der Arbeitsvermittlung hätte ihm (in seinem Alter und in diesen Zeiten) eine neue Stelle verschaffen können –, das Arbeitsamt ist für ihn ein Synonym für Langzeitarbeitslosigkeit. Sein neues Beschäftigungsverhältnis ist jedoch prekär: Er hat nun einen befristeten Basisarbeitsvertrag ohne jede Zusatzleistungen und mit geringerem Einkommen, und er weiß, dass er vor der Kündigung steht, sobald er seine Zusage, ein bestimmtes Auftragsvolumen zu garantieren, nicht einhalten kann.

Insofern ist das Normalarbeitsverhältnis für Klaus C. in der Tat abgebrochen und er ist unter dem Druck drohender Arbeitslosigkeit ein Beschäftigungsverhältnis eingegangen, das er als ehemals aktiver Gewerkschafter prinzipiell für unannehmbar erachtet:

„Ich bin seit '68 gewerkschaftlich organisiert, und mache seit '68 Gewerkschaftsarbeit, und musste jetzt 'nen Vertrag unterschreiben, der gerade mal den gesetzlichen Rahmenbedingungen entspricht. Und das hat mich schon vom Hocker gehauen. Aber [...] [ich habe es getan, S.W.] weil ich mir nicht leisten konnte, jetzt noch weiter zu warten [...], sonst wären meine Kunden abgesprungen.“

---

<sup>14</sup> Im Zentrum der Beschreibung steht jedoch die Bindung an die Kunden und die Eigeninitiative, die Klaus C. ergreift. Deutlich wird daher nicht nur der Bruch, sondern auch eine Kontinuität, die durch persönliche Beziehungen und die gelebte Praxis der Kundenorientierung entstanden ist. Ich komme später auf diesen Punkt zurück.

Mit Blick auf die Arbeitskraftunternehmer-These könnte man damit in der Tat eine direkte Marktabhängigkeit (und damit eine neue Form von Arbeitskraft) markiert sehen.

### *Selbstrationalisierung*

Das dritte Kriterium, das es mit Blick auf den Arbeitskraftunternehmer zu prüfen gilt, ist die zunehmende Selbstrationalisierung. Der Aspekt der „wachsenden bewussten Durchorganisation von Alltag und Lebensverlauf und [die, S.W.] Tendenz zur Verbetrieblichung von Lebensführung“ (Pongratz/Voß 2003: 24) wird in den Erzählungen von Klaus C. nur am Rande thematisiert. So erwähnt er, um ein Beispiel zu nennen, früh zu Bett zu gehen und sich am Abend die Kaffeemaschine für den nächsten Morgen zu richten. Solche Routinen gehören jedoch in den üblichen Rahmen kleinerer Fälle von Alltagsrationalisierung. Gravierender wiegt, um ein weiteres Beispiel zu nennen, der Hinweis, dass Klaus C., um eine notwendige Operation durchführen zu lassen, Urlaub nimmt, um zum Arzt zu gehen und sich behandeln zu lassen. Die Gefahr, so seine Begründung, während einer längeren Abwesenheit (durch Urlaub *und* Krankheit) durch einen anderen Mechaniker ersetzt zu werden oder seine Kunden zu verlieren, sei zu hoch. Eine solche Praxis ist im Vergleich zu früher selbstverständlichen Haltungen (in denen eine bestimmte Anzahl an Krankheitstagen nicht nur als vertretbar, sondern als ein Quasi-Anspruch erachtet wurde) ein deutlicher Wandel. Ob man sie jedoch als „Selbstrationalisierung“ bezeichnen sollte, ist m.E. eher fraglich. Es handelt sich natürlich um eine enorme Unterordnung anderer Bedürfnisse unter die Maximen antizipierter betrieblicher Anforderungen. Eine Analyse solcher Phänomene in Begriffen von Anerkennung trifft den Kern des Problems aber vermutlich besser als „Rationalisierung“.<sup>15</sup>

Ist Klaus C. also, um die Frage zu wiederholen, ein Arbeitskraftunternehmer? Auf den ersten Blick: Ja. Er ist direkt abhängig vom Marktgeschehen, in Sachen eigener Employability unterwegs und selbstorganisiert. Auch das Ausmaß der Selbstkontrolle ist hoch. Ob von einem überdurchschnittlichen Maß an Selbstrationalisierung gesprochen werden kann, kann auf der Basis des Interviewmaterials nicht klar entschieden werden, es könnte aber durchaus sein. Damit wären alle Kriterien, die Pongratz und Voß definieren, erfüllt – zumindest in der Tendenz. Denn Abstufungen sind durchaus festzustellen: Das Berufsprinzip z.B. geht im Fall von Klaus C. (zumindest vorerst) ungebrochen weiter. Auch die Formen der Arbeit und die von ihm erwarteten Kompetenzen verändern sich nicht; die Entwicklung berufsunspezifischer Fähigkeiten und Anforderungen (Kommunikationsfähigkeit, Übernahme der Perspektive anderer u.a.) setzt viel früher ein als das „Arbeitskraftunternehmertum“. Im Gegensatz zur Selbstökonomisierung ist die Zunahme der Eigenverantwortung und Selbstzurechnung – also das Kriterium der Selbstkontrolle – ebenso wie der Verweis auf die Kun-

<sup>15</sup> Vgl. Voswinkel 2000, 2001.



denorientierung bereits Bestandteil der berufsbiographischen Phase, die nach Voß und Pongratz als „verberuflichter Arbeitnehmer“ zu definieren ist.<sup>16</sup>

Lohnender als die Frage nach der schieren Existenz des Arbeitskraftunternehmers ist daher, so wird an dieser Stelle dann auch empirisch deutlich, die Frage nach den Ausprägungen und Ausformungen der einzelnen Dimensionen, die mit der Analyse von Arbeit, Markt und Organisation unter „Entgrenzungsbedingungen“, hier gefasst als Arbeitskraftunternehmerthese, verbunden sind. Wenn man den Fall weiter detailliert aufrollt, werden Aspekte hoch interessant, die in einer engeren industriesoziologischen Perspektive nicht zum Thema werden, so z.B. Akteurskonstellationen und Interaktionsmuster zwischen Arbeitgebern, Vorgesetzten, Arbeitnehmern und Kunden, Anerkennungsverhältnisse, Mitgliedschaftsverhältnisse, die Ebene organisationaler Kontexte oder die Frage nach Organisationsgrenzen. Diese Aspekte sollen im Folgenden (zumindest in Grundzügen) diskutiert werden, um (zumindest ansatzweise) zu zeigen, wie eine mikroanalytische Betrachtung des „Arbeitskraftunternehmerphänomens“ und das Hinzuziehen arbeits- und organisationssoziologischer Perspektiven einen Zugewinn an Erkenntnis liefern kann.

## **2.1 Anerkennung – zum Verhältnis von Arbeit, Organisation und Subjekt**

Eine wichtige Dimension, in der Klaus C. seine berufliche Biographie resümiert, ist der Blick darauf, ob er Anerkennung erhält für das, was er kann und tut. Viele Passagen des Gespräches mit Klaus C. weisen auf die hohe Bedeutung von Anerkennung und die Verquickung von Anerkennung und Arbeitspraxen und von Anerkennung und „organisationalen Bindungen“ hin. Eine erste Frage ist entsprechend die, woraus Anerkennung entsteht, wofür Anerkennung gezollt wird und ob sich Modi der Anerkennung geändert haben (bspw. von, wie Voswinkel (2000, 2001) argumentiert, dem Modus der Würdigung zum Modus der – im Wortsinn exklusiveren – Bewunderung).<sup>17</sup> Eine zweite Frage ist dann, wie sich das Verhältnis von Organisation und Organisationsmitglied unter den verschiedenen Bedingungen von Arbeit und Beschäftigung ausgestaltet. Zunächst, anhand von zwei Ausführungen des Interviewten, zur Frage der Anerkennung.

---

<sup>16</sup> Darüber hinaus kann man nicht von einer kontinuierlichen Steigerung von Subjektivität in der Arbeit sprechen. Zentral für Klaus C. war der Einschnitt im Übergang vom „Schlosser“ zum „Kundendienstleister“, denn ab diesem Punkt werden veränderte Arbeitsanforderungen mit Blick auf subjektive Anteile, Selbststeuerung, Selbstverantwortlichkeit, in zunehmendem Maße mit der eigenen Verwaltung des Etats unübersehbar. Es gab jedoch einen – hier nicht weiter verfolgten – Einbruch dieser Arbeitspraxis zu dem Zeitpunkt, an dem das Unternehmen nahezu ausschließlich für einen Großkunden arbeitete. Damit waren alle selbststeuernden Anteile wieder verloren, vorherrschend waren direkte Kontrolle statt Autonomie. Die Ausprägung von Selbstorganisation und Selbstkontrolle sind also weniger durch kontinuierliche Entwicklungen (denen kontinuierliche Entwicklungen auf der Seite der Subjekte folgen könnten) gekennzeichnet, sondern durch Brüche (die subjektiv verarbeitet werden müssen).

<sup>17</sup> Vgl. zum Folgenden vor allem folgende Beiträge zur Anerkennungsdiskussion in der aktuellen Arbeitssoziologie: Holtgrewe 2000b, 2003; Holtgrewe u.a. 2000a, 2000b; Voswinkel 2000, 2001, 2004; Wagner 2000; Wilz 2002.

Das erste Beispiel bezieht sich im Rückblick auf die Zeit der „goldenen Jahre“, das zweite bezieht sich auf die aktuelle Situation von Klaus C.

„Das war alles eine unheimlich schöne Zeit,“ sagt Klaus C., „weil, die Kunden waren zufrieden. Wenn Du mit dem Geld hingekommen bist, also, wenn Du normal gearbeitet hast, ganz normal, bist Du wunderbar hingekommen. [...] Es hat ja keiner mehr unterschrieben, das Geld lief, Du musstest also nur noch Deine Arbeit machen und quasi Protokolle führen, die Du selber unterschrieben hast. [...] Das Gros der Kollegen ist da wunderbar mit gefahren, weil, Du hattest mit niemandem mehr was, nur noch Deine Kunden, und wenn der Kunde nach fünf Jahren verlängert hat, war alles klar. Hattest Du nichts verkehrt gemacht. War zwar, hast auch kaum 'ne Resonanz gekriegt, weder vom Chef noch von Deinem Kunden. Das ist natürlich nichts im Gegensatz zu hören, klasse, gut, alles klar, das musstest Du Dir irgendwo anders hernehmen, [...] dass Du Dir irgendwo selbst gesagt hast, läuft ja wunderbar. [...] Es kommt keiner mehr her und sagt: Toll gelaufen, [...] das hat jetzt aber gut bei dem Kunden geklappt, wunderbar, Herr C. Das passiert da nicht mehr, das ist der Nachteil.“

Klaus C. resümiert die Phase der Profit Center-Arbeitsorganisation einmal mehr als positive Arbeitserfahrung, in der Kundenzufriedenheit, Selbstorganisation und Selbstkontrolle zu einem hohen Maß an Arbeitszufriedenheit führten. Die direkte Anerkennung seiner Arbeitsleistung in Form von Lob und Feedback von Kollegen oder Vorgesetzten spielte jedoch – implizit: im Vergleich zu früher – eine geringe Rolle. Schon vor seiner „Arbeitskraftunternehmer-Phase“ ist also ein Schritt in Richtung einer isolierten Arbeitssituation getan (die Kommunikation zwischen Mechanikern und Vorgesetzten nimmt ab); mit seiner Entlassung und dem Neubeginn in der anderen Firma gewinnt diese Situation jedoch an Schärfe. Die gravierenden Veränderungen des Übergangs vom unbefristet beschäftigten Schlosser im Großunternehmen zum befristet beschäftigten Schlosser im Kleinunternehmen liegen für Klaus C., wie bereits ausgeführt, weniger auf der Ebene des praktischen Arbeitshandelns, sondern auf der Ebene der vertraglichen und auf der Ebene der kollegialen und emotionalen Einbindung in die Firma. Seine Zugehörigkeit zur neuen Firma erstreckt sich für ihn nur noch auf zwei Ebenen: den Arbeitsvertrag und die Entlohnung. Er sagt:

„Die Veränderungen sind, dass Du jetzt, wie soll ich es bezeichnen, ja, keine Heimat, keine Heimat mehr hast. Sonst bist Du, wenn Du schlecht drauf warst oder mal Ärger hattest, in die Zentrale gefahren, hast Deine Kollegen getroffen und hattest ein Mal im Monat Betriebsratssitzung, hast Dir den Frust von der Seele geredet, hast Du alles nicht mehr. Du bist jetzt freischaffender Künstler, und es interessiert keine Sau, wie es Dir geht. Mein Chef ist 'n Ar-, ist 'n junger Dynamiker, der davon träumt, dass wir ihm 70.000 Mark Extra-Profit brin-

gen, damit er sich 'n Porsche kaufen kann, hat er uns bei der letzten Weihnachtsfeier erzählt.“

Ein Aspekt der Veränderung besteht also darin, dass kollegiale und gewerkschaftliche Kommunikations- und Kooperationsnetzwerke entfallen. Klaus C. arbeitet nicht nur selbstorganisiert, sondern allein. Im neuen Unternehmen ist seine Zugehörigkeit randständig: Er arbeitet im Bezug auf und im Kontakt mit seinen Kunden(unternehmen), hat aber keine kollegialen und/oder gewerkschaftlichen Netzwerke mehr. Diese mangelnde Einbindung und das Gefühl mangelnder Anerkennung gehören subjektiv zu den zentralen – und hoch problematischen – Folgen der neuen Arbeitssituation. Auch in der alten Firma spielte die Gewinnorientierung des Unternehmens als Rahmenvorgabe eine Rolle („wenn Du mit dem Geld hingekommen bist, also wenn Du normal gearbeitet hast [...]“) – das unternehmerische Tun war aber gekoppelt an Normen und Vorstellungen von Leistung/guter Arbeit, Kundenorientierung, Transparenz der betrieblichen Vorgänge, Kollegialität und Fairness. Heute rechnet er dem kapitalistischen Unternehmer seine Profitorientierung direkt (und ausschließlich negativ) zu, weil dieser die andere Seite der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung nicht ausfüllt: Sowohl die betrieblichen Strukturen als auch das individuelle Auftreten des Unternehmensleiters sind nicht nur keine Quelle der Anerkennung, sondern des Desinteresses; sie vernachlässigen traditionelle, normative Elemente des organisationalen Geschehens und sie verhindern eine Integration des Arbeitnehmers, die über seine vertragliche Inklusion hinausgeht.<sup>18</sup>

Quellen der Anerkennung sind also die Selbst- und Fremdzurechnung von guter Arbeitsleistung, von der bspw. ein reibungsloser Arbeitsablauf und eine unbeanstandete Mittelbewirtschaftung zeugt, aber auch die durch Bindung oder Lob geäußerte Zufriedenheit von Seiten des Kunden oder Arbeitgebers, außerdem die Einbindung in Kommunikationsprozesse und kollegiale Netzwerke sowie die – wie auch immer definierte – Fairness des Arbeitsvertrags und der Arbeitsanforderungen. Anerkennung fehlt, wenn es, wie es für die neue Arbeitssituation von Klaus C. kennzeichnend ist, an Fairness und an Eingebundenheit mangelt: Isolation, eingeschränkte Kommunikation, Profitfixierung, eine rudimentäre Ausgestaltung des Arbeitsvertrags und (so ist zu ergänzen, ohne es hier am Material zu belegen) die Stellung in der betrieblichen Hierarchie – all das sind Faktoren, die für ein Defizit an Anerkennungserfahrungen sprechen.<sup>19</sup>

Mit Blick auf Formen der Anerkennung lassen sich also begründete Hinweise darauf finden, dass der Modus der „Würdigung“ der Beiträge von Organisationsmitgliedern in der Tat an Bedeutung verliert. Im vorliegenden Fall kann

---

<sup>18</sup> Jedenfalls in einer Weise, die eine positive Bezugnahme ermöglicht. Natürlich ist aber auch der „Kampf um Anerkennung“ (Honneth 1992) eine Form von Beziehung und Inklusion.

<sup>19</sup> Früher gehörte Klaus C. zur Kern-, heute zur Randbelegschaft, früher stand er als Betriebsrat mit im Zentrum betrieblicher Kommunikations- und Entscheidungsprozesse, heute ist er als befristeter Beschäftigter ohne Einflusschancen.

aber nicht davon gesprochen werden, dass für einen – im Grunde ja hoch erfolgreichen – „Arbeitskraftunternehmer“ wie Klaus C. der Modus der „Bewunderung“ greift. Klaus C. verfügt zwar über Reputation bei seinen Kunden, er kann sich selbst vermarkten und sich das auch selbst positiv zurechnen. Er wird dafür aber nicht anerkannt, weder im Sinne der prinzipiellen Würdigung seines Beitrags zum Unternehmenserfolg und der damit verbundenen Tauschleistung (fester Arbeitsvertrag, Sozialleistungen o.ä.), noch im Sinne der Bewunderung seiner besonderen Leistung (und der damit verbundenen rewards). Im Gegenteil, er ist ein Beispiel dafür, wie ein an sich erfolgreiches, leistungsfähiges und unternehmerisches Auftreten mit Missachtungserfahrungen gekoppelt werden kann und wie Engagement gerade eben ausreicht, Beschäftigungsfähigkeit zu begründen. Insgesamt gesehen, sind die – oben unter dem Aspekt der „Selbstkontrolle“ bereits erörterten – Folgen der Subjektivierung der Arbeit und der Entgrenzung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen im Fall von Klaus C. genau so ambivalent, wie sie für Subjektivierungs-, Individualisierungs- und Entgrenzungsprozesse immer wieder diskutiert werden: Es handelt sich einerseits um einen Prozess der Chancenerweiterung und der Kompetenzsteigerung und andererseits um „disembedding“, einen Prozess der Herauslösung des einzelnen aus seinen angestammten Verhältnissen,<sup>20</sup> und damit um Krise, um Anerkennungsverlust und um Chancenbegrenzung.

Diese Deutungen können der Diskussion des Arbeitskraftunternehmerkonzepts nicht unwesentliche Ergänzungen anbieten. Um ein Beispiel herauszugreifen: Die von Voß und Pongratz mit Erstaunen konstatierte Kopplung von „Leistungsorientierung“ einerseits und „Absicherungsmentalität“ der Beschäftigten andererseits kann in Begriffen von Anerkennung höchst sinnvoll als gleich- oder gegenläufige Erfahrungen von Anerkennung und Missachtung interpretiert werden. Voß und Pongratz (2003: 224, 226) nehmen das Festhalten an Normen der sozialen Sicherung, an Idealen langfristig gesicherter Beschäftigung u.a. als defizitäre Facette in der sonst positiv zu bewertenden unternehmerischen Mentalität von Arbeitskraftunternehmern wahr. Der Fall von Klaus C., der ganz sicher ein „Leistungsoptimierer“ (Voß/Pongratz 2003: 217) ist, der aber genauso klar jede Verschlechterung seiner Arbeitsbedingungen registriert und beklagt, zeigt die Widersprüchlichkeit der Entwicklung auf. Leistungsoptimierung heißt hier eben nicht (oder nachgeordnet): Spaß an der Arbeit, Selbstverwirklichung und Stress. Sie geschieht vielmehr (unter Bedingungen von drohender Langzeitarbeitslosigkeit, prekärer Beschäftigung und gestiegener Abhängigkeit) auch unter innerem und äußerem Zwang, und sie ist verbunden mit starken Normen, hohen Idealen und einem großen Bedürfnis nach Anerkennung.

Am Beispiel von Klaus C. wird daher deutlich, dass zwischen Vorstellungen von Leistung und Vorstellungen von Absicherung gerade keine erstaunliche Spannung, sondern ein komplementäres Verhältnis besteht. Das zeigt sich aber erst dann, wenn man diese Vorstellungen nicht direkt auf der Ebene der Identität

<sup>20</sup> Exemplarisch: Baumann 1994; Giddens 1990; Sennett 2000.

und der Einstellungen der Arbeitskraft analysiert, sondern mit der Ebene der organisationalen Bedingungen und der Perspektive der Anerkennung zusammenbringt. Anerkennungsverhältnisse zu analysieren bedeutet also nicht nur, zu beobachten, ob das Arbeitssubjekt sich in seinem Tun ausreichend bestätigt sieht, sondern vor allem auch, dass strukturelle Veränderungen anders gedeutet werden können: Absicherungsmentalität kann dann verstanden werden als Existenzangst, als Verlust politischer Handlungsfähigkeit und als Phänomen der Des-Integration. An diesem Punkt wird die zweite der hier zu vertiefenden Dimensionen relevant, nämlich die Frage nach *Integration* von „Arbeitskraftunternehmern“, allgemein gesprochen: nach Inklusion und Exklusion, nach Formen der Mitgliedschaft, nach der Bindung von Organisation und Organisationsmitglied.

## **2.2 Mitgliedschaft – zum Verhältnis von Organisation und Organisationsmitglied**

Ein zweiter wichtiger Punkt, der in der bisherigen Diskussion wenig Beachtung gefunden hat, der aber von hoher Bedeutung für eine weiter gehende Analyse ist, ist die Frage nach der Einbindung von „Arbeitskraftunternehmer-Organisationsmitgliedern“ in ihre Organisation(en). Einerseits könnte man davon ausgehen, dass bestimmte Charakteristika der „neuen“ Formen von Arbeit und Organisation (wie z.B. die Annahme, Wissen, Kreativität, Verantwortung usw. seien stärker als früher an die individuelle Arbeitskraft gebunden) eine starke Integration und Bindung des Organisationsmitgliedes an die Organisation (und umgekehrt) nahe legen. Andererseits sind mit dem Hinweis auf befristete Arbeitsverträge, häufige Wechsel des Arbeitsplatzes und das hohe Maß an Selbstbezüglichkeit (Selbstkontrolle, Eigeninitiative usw.) Lockerungen im Verhältnis von Organisation und Organisationsmitglied angezeigt.<sup>21</sup>

Wie eingangs bereits kurz resümiert, besteht in der Frage nach der Kurz- oder Langfristigkeit von Beschäftigungsverhältnissen ein komplexes Nebeneinander von Befunden: Einerseits wird belegt, dass die Fluktuation am Arbeitsmarkt nicht zugenommen hat und dass es kein kurztaktigeres Muster der Beschäftigung gibt. Andererseits wird immer wieder als allgemeiner Konsens transportiert, dass Berufsbiographien (quer durch die Qualifikationsniveaus) immer häufiger Brüche aufweisen, dass eine stabile und dauerhafte Beschäftigung in ein und demselben Unternehmen immer unwahrscheinlicher wird, dass Unternehmen an flexiblen und kurzfristig angelegten Beschäftigungsverhältnissen interessiert sind und dass die Beschäftigten sich auf diese Anforderungen und Erwartungen einstellen. Im Gegensatz dazu wird wiederum empirisch belegt, dass Unternehmen wie Beschäftigte an langfristigen Bindungen interessiert sind, weil nur so dauerhafter Austausch und Interessenausgleich funktioniert (z.B. Kott-

---

<sup>21</sup> Dieser Punkt ist, teilweise mit direktem Bezug auf die Arbeitskraftunternehmer-These, bisher vor allem mit Blick auf Führungskräfte und hoch qualifizierte Angestellte thematisiert worden. Vgl. bspw. Faust u.a. 2000; Gmür/Klimecki 2001; Kadritzke 2000; Kotthoff 1994, 1997a, 1997b, 2001; Kühl 2000.

hoff/Reindl 1990; Kotthoff 1994). Keine der Positionen lässt sich also ungebrochen aufrecht erhalten – selbst Kotthoff, der am eindeutigsten im Sinne einer Langfristigkeit der (personalen) Beziehungen in Organisationen argumentiert, muss in der Wiederholungsstudie einer Betriebsuntersuchung konzedieren, dass sich nur noch wenige der ehemals Befragten im selben Unternehmen befinden: die „personelle Kontinuität ist relativ gering“ (Kotthoff 1994: 38). Sowohl auf der Ebene der Faktizitäten als auch auf der Ebene von Orientierungen und Leitvorstellungen findet sich also wohl beides: Eine grundsätzliche Stabilität der Beschäftigungsmuster scheint (weiter) zu bestehen, was allerdings nicht heißt, dass eine langfristige, lebenslange Beschäftigung tatsächlich Realität gewesen wäre, ist oder sein könnte. Entsprechend sind auf der Ebene von Normen und Erwartungen mit den Kriterien des Selbstmanagements, des Ausbaus von Beschäftigungsfähigkeit und der Anforderung, Exit-Optionen zu bewirtschaften, kurzfristige Bindungen im Blick, während gleichzeitig die Orientierung an einer langfristigen Zugehörigkeit von Mitgliedern zu ihrer Organisation bestehen bleibt.

Im Fall von Klaus C. ist die Frage der Zugehörigkeit, wie eben schon unter dem Aspekt der Anerkennung diskutiert, zentral. Der Wechsel von einer – wechselseitig – langfristigen Orientierung in der Bindung von Organisation und Organisationsmitglied zu einer prekären, jederzeit aufkündbaren Arbeitsbeziehung ist der entscheidende Unterschied zu seiner vorherigen Berufstätigkeit. Nach einer Phase häufigerer Arbeitsplatzwechsel in den frühen Jahren seiner Berufstätigkeit sei er, so Klaus C. rückblickend, froh gewesen über seine Anstellung bei Schuster: „so ne große Firma,“ habe er sich gesagt, „da wolltest Du immer wieder hin [...] wenn Du da gut bestehst, kannst du da alt und grau werden“, und er resümiert: „Bei Schuster war ich 25 Jahre. Also, mit den Unterschieden. Nachdem die privatisiert wurden. Aber 25 Jahre dasselbe Produkt, 25 Jahre denselben Chef, 25 Jahre dieselbe Struktur. Nur die jeweiligen GmbHs waren anders.“ Seine Identifikation mit dem Unternehmen war außerordentlich hoch, und seine Perspektive war, zumindest in der biographischen Rückschau (und de facto durch seine Betriebszugehörigkeit) auf ein langfristiges Beschäftigungsverhältnis hin orientiert. Das galt, so darf man annehmen, auch organisationsseitig: Schließlich war Klaus C. ein erfahrener Mechaniker, der alle Phasen von Umstrukturierungen mit getragen hatte und in den das Unternehmen in Form von Schulungen, Sozialleistungen u.a. durchaus investiert hat.

In seiner jetzigen Anstellung ist das anders. Hier beruht die wechselseitige Bindung, so die Schilderung von Klaus C., allein auf einer Zweckorientierung: Er bringt dem Unternehmen Kunden mit; wäre dies nicht mehr der Fall oder wären die Kunden ohne ihn zu haben, wäre das Mitgliedschaftsverhältnis beendet. Damit nimmt die Abhängigkeit, in der er von seinem Arbeitgeber, vor allem aber auch von seinen Kunden steht, massiv zu:

„Mein jetziger Chef, der mich ja quasi nicht eingestellt hat, sondern, der, so nach dem Motto, ich hab’ Arbeit, jetzt such ich mir einen aus,

den ich jetzt einstelle, sondern, die Situation ist für den auch wahrscheinlich noch nie da gewesen, dass jemand kommt und sagt, ich bringe Kunden mit, der hat probiert, indem er in meinem Urlaub jemand anderen hinschickt, was ja ein beliebtes Spiel ist, deswegen bin ich auch nicht zu so 'ner größeren Firma hingegangen, die hätten mich sofort genommen, [...] und dann hätten sie mich wieder abgeschossen.“

Der Chef, so die Einschätzung von Klaus C., hatte nicht die Absicht, einen neuen Mitarbeiter einzustellen, es gab keinen Personalbedarf – man suchte keinen Mechaniker, sondern Kunden. Diese Ausgangssituation macht die Lage für Klaus C. besonders prekär, denn sie legt eine Variante der Personalpolitik nahe, die Unternehmer auch früher schon praktizierten: einander Mechaniker und/oder Kunden abzuwerben und Personalabbau zu betreiben, indem ausgewählte Mechaniker die Kundenkreise anderer übernahmen.

Arbeitsplatzsicherheit gibt dementsprechend – heute noch viel mehr als früher – nur eine enge Bindung an die Kunden, denn diese sind letztlich entscheidend: Sie können für einen bestimmten Mechaniker votieren (oder nicht), sie können drohen, bei Personalwechsel den Wartungsvertrag zu kündigen. Die Voice- und, vor allem, die Exit-Option (Hirschman 1970) des Kunden wird damit zur Beschäftigungsgarantie für den Beschäftigten des anderen Unternehmens. Dessen Exit-Option ist in der gegebenen Arbeitsmarktlage keine Drohung, seine Voice-Option höchst begrenzt. Das bedeutet gleichzeitig: Der Beschäftigte ist Diener zweier Herren. Er hat einerseits die Anforderungen seines Arbeitgebers zu erfüllen und sich in diese Firma zu integrieren, er ist vertraglich an sie gebunden und kann von ihr entlassen werden. Andererseits ist die Basis seiner Beschäftigung, dass er die Anforderungen „seiner“ Kunden erfüllt und sich in deren Organisationsstrukturen und Betriebsabläufe so integriert, als wären diese seine Arbeitgeber – seine Kunden definieren die Arbeitsbedingungen, sie üben Vorgesetztenfunktionen aus (obwohl sie letztlich natürlich nicht weisungsbefugt sind), seine Beschäftigung beruht darauf, dass er *dort* arbeitet. Zentral ist also nicht nur die Bindung an die Arbeitgeber-Organisation, sondern ebenso die Bindung an die Kunden-Organisation.<sup>22</sup>

Für Klaus C. bedeutet diese Tatsache eine dauerhafte Verunsicherung. Auf die am Ende des Interviews wiederholte Frage nach der größten Veränderung antwortet er:

„Die Unsicherheit. Die Unsicherheit. Und, ausgeliefert zu sein. Ausgeliefert sein, wo Du Dich nicht gegen wehren kannst. Sowohl der

---

<sup>22</sup> Diese gleichzeitige Bindung an zwei Organisationen wird im Interview auch daran deutlich, dass der Befragte auf die Frage nach seiner Firma mal mit Bezug auf seinen Arbeitgeber antwortet (den Namen oder eine andere Bezeichnung für diese Firma nennt er nicht, sondern spricht immer nur von dem „ehemaligen Kollegen/Einsatzleiter“ o.ä., während er die anderen Firmen mit Verweis auf ihre Produkte deutlich kennzeichnet), mal mit Bezug auf seine Kunden antwortet – „die Firma“ kann der formale oder der reale Arbeitgeber sein.

Kunde wie der Arbeitgeber haben alle Rechte, Du hast nichts mehr. Du hast nur noch Deine Arbeitskraft, und wenn die nicht funktioniert, in Form von Fehlern oder Schwäche, dann bedeutet das Dein Aus. Und das war vorher halt nicht. Wenn Fehler waren, wurden die über das Team ausgebügelt, oder Formschwäche, da wurdest Du zu 'nem anderen Kunden geschickt oder hast gesagt, oder drum gebeten, also, kann ich mal 'n paar Tage in die Werkstatt gehen oder sonst was. Das geht alles nicht mehr.“

Mit Blick auf Organisation und Mitgliedschaft, so kann man zusammenfassen, fallen drei Punkte ins Gewicht. Zum einen wird das Kriterium der „Selbstökonomisierung“ des Arbeitskraftunternehmers bestärkt. In der eben genannten Passage formuliert Klaus C. die Tatsache einer *direkten Bindung an den Markt* explizit: Die frühere wechselseitig loyale und auf Langfristigkeit orientierte Bindung von Arbeitgeber-Organisation und Arbeitnehmer besteht nicht mehr, aber auch die Kunden-Organisation bietet keine neue „Heimat“ – sie wird dem Arbeitgeber gleichgesetzt. Sowohl mit Blick auf rechtsverbindliche, formalvertragliche Regulierungen als auch mit Blick auf Normen und Erwartungen von Kollegialität und Fürsorgepflichten des Arbeitgebers sieht sich Klaus C. aus früheren Bindungen herausgelöst. Damit verbunden ist eine Verschiebung in der Selbstzurechnung und der Identität des Arbeitnehmers; er sieht sich nicht mehr als Organisationsmitglied, sondern als „freischaffender Künstler“ und als „moderner Tagelöhner“. „Du hast nur noch Deine Arbeitskraft“ – druckreifer als Klaus C. hätte auch kein Industriesoziologe die zunehmende Desintegration eines Beschäftigten unter aktuellen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zusammenfassen können.

Zum zweiten gewinnt der Aspekt der *Kundenorientierung* eine neue Qualität. Kundenorientierung ist in der aktuellen Arbeitssituation von Klaus C. nicht mehr nur Leitbild, neue Arbeitsanforderung und Gegenstand und Ressource der Interpretation und Legitimation in organisatorischen Ausdeutungs- und Aushandlungsprozessen.<sup>23</sup> Das ist sie *auch*. Dem Problem der Grenzziehung zwischen Organisation, Kunden und Markt, das bisher auf der Ebene der Interaktion, des Grenzstellenmanagements (zwischen Organisation und Kunden und zwischen Organisation und Organisationsmitglied) und/oder mit Blick auf die Entgrenzung von Arbeitsanforderungen und die Subjektivierung von Arbeit diskutiert wurde, wird hier noch eine Dimension hinzugefügt: Der Kunde wird zum „Quasi-Arbeitgeber“.

Das Phänomen, dass ein Beschäftigter in der einen Firma angestellt ist und in einer anderen seiner Tätigkeit nachgeht, ist natürlich nicht neu – man kann auf Fälle von Ingenieuren auf Montage, Beratern und Animatoren, auf Angestellte von Zeitarbeitsfirmen u.v.m. verweisen. In all diesen Fällen steht die Arbeitskraft in und zwischen zwei Organisationen. Neu ist auch nicht, besondere Be-

<sup>23</sup> Vgl. exemplarisch: Holtgrewe/Voswinkel 2002; Voswinkel 2004.



ziehungen zu bestimmten Kunden auszuprägen, also Stammkunden zu haben (Klaus C. berichtet, dass die Kunden schon immer nach einem bestimmten Mechaniker gefragt haben) und sich an deren Bedürfnissen und Anforderungen zu orientieren. Neu sind allerdings, so scheint mir, a) die Proaktivität des (arbeitslos gewordenen) Arbeitnehmers, der sich gemeinsam mit seinen Stammkunden vermarktet, b) Verschiebungen in der Konstellation von Arbeitgeber, Arbeitskraft und Kunde, insbesondere die Verschiebung von Macht zum Kunden und c) das Ausmaß des Ineinandergreifens der Organisationsstrukturen und -prozesse von Arbeitgeber- und Kundenunternehmen.

Damit wird zum dritten die Frage nach dem Kriterium der *Mitgliedschaft* virulent. Alle Ausführungen von und über Klaus C. haben die Bindung von Organisation und Organisationsmitglied in verschiedenen Dimensionen angesprochen: die Inklusion über den Arbeitsvertrag, aber auch über Vergemeinschaftung, Kollegialität, Koordinations- und Kooperationsstrukturen, Anerkennung, die Arbeitspraxis. Legt man das eindeutige Kriterium des Arbeitsvertrags an, dann ist klar: Klaus C. ist Mitglied der Organisation, mit der er einen Arbeitsvertrag geschlossen hat. Mit der Vertraglichkeit üblicherweise verbundene Folgen für die Arbeitskraft, wie die Übernahme von durch die Organisation übertragenen Aufgaben, die Einordnung in die innerorganisatorische Hierarchie, das Mittragen organisationaler Normen, Deutungen und Leitbilder, werden für sein aktuelles Beschäftigungsverhältnis aber nur in sehr geringem Ausmaß (wenn überhaupt) für die Arbeitgeber-Organisation aktualisiert. Die Folgen des Arbeitsvertrags für die Arbeitskraft spielen sich nahezu ausschließlich in der Kunden-Organisation ab: Dort arbeitet Klaus C., dort werden in der alltäglichen Praxis Normen von guter Arbeit, von Kollegialität, Loyalität, Leistungserfüllung usw. reproduziert, dort findet er einen Teil seiner Erfahrungen von Inklusion, Exklusion und Anerkennung. *Und* es ist die Kundenorganisation, die die Beschäftigung von Klaus C. garantiert: Springen die Kunden ab, verliert er seinen Arbeitsvertrag, so die Vereinbarung. De jure würde ihm im Fall der Fälle sein Arbeitgeber kündigen – de facto wäre es sein Kunde.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Der Punkt kann weiter kompliziert werden durch den Hinweis darauf, dass es sich eigentlich um ein Quartett von Organisationen und Organisationsmitglied handelt. Der vierte Partner ist Klaus C. auf dem Weg vom Facharbeiter zum Arbeitskraftunternehmer allerdings verloren gegangen: die Gewerkschaft. Dass er durch die Beendigung seiner Beschäftigung in einem Großunternehmen auch seinen Platz in der Gewerkschaft verliert, ist für Klaus C. eine der gravierendsten Auswirkungen seiner neuen Arbeitssituation: Ohne starken Betrieb im Rücken ist er nur noch einfaches Mitglied ohne jeden Einfluss; Kommunikations- und Entscheidungsprozesse, in die er als Mitglied der betrieblichen Interessenvertretung eines Großunternehmens früher integriert war, bleiben ihm jetzt verschlossen - und damit verliert er eine „Heimat“. Neben der starken Bindung an den alten Betrieb und an die - alten und neuen - Kunden bestand also auch eine ebenso starke - und mit den anderen Bindungen verknüpfte - Bindung an die Gewerkschaft. Die Exklusion aus der einen Organisation führt für ihn zur Exklusion aus einer anderen - mikropolitische Macht in der einen war direkt verknüpft mit Macht und Einfluss in der anderen. Untersuchungen über betriebliche Interessenvertretungen und deren Einbindung in die Strukturen und mikropolitischen Prozesse von Organisationen (z.B. Kotthoff 1994) oder über das Verhältnis von betrieblicher Interessenvertretung und Gewerkschaften (z.B. Artus 2003) liegen vor. Die hier ange-

Die Bedeutung der Beziehung von Organisation und Organisationsmitglied wird damit zu einem wichtigen Punkt in der Analyse des Arbeitskraftunternehmers. Das industriesoziologisch geleitete Konzept stellt allein den Punkt der Marktbindung und der individuellen Vermarktungsfähigkeiten und -orientierungen in den Mittelpunkt. Damit kann sie Fragen nach der (Ein)Bindung der Beschäftigten, nach einem veränderten Verhältnis von Organisation und Subjekt und nach Formen der Mitgliedschaft nur eingeschränkt bearbeiten, denn zwischengeschaltet zwischen Markt und Arbeitskraft bleibt immer die Organisation. Wie die Prozesse aussehen, die dieses „Zwischenschalten“ ausgestalten, wird in industriesoziologischer Perspektive aber nicht zum Thema gemacht. Abschließend stellt sich dementsprechend die Frage, in welchen analytischen bzw. disziplinären Perspektiven Fälle wie „der Arbeitskraftunternehmer“ am zielführendsten zu bearbeiten sind. Die Analyse des hier vorgestellten Falls legt nahe, das Konzept nicht, wie bisher häufig, als bivalent (Yeti oder Prototyp?) anzusehen und zu testen, sondern in graduellen Abstufungen zu akzeptieren und die vielfältigen analytischen Dimensionen, die das Konzept tangiert, auseinander zu dividieren und einzeln abzuarbeiten. Die Analyse legt außerdem nahe, zu prüfen, wie „multiperspektivisch“ das geschehen kann – man könnte sich auf die jeweiligen disziplinären Traditionen zurückziehen, dann bleiben die Dinge klar, oder man könnte für ein Entgrenzen von Arbeits-, Industrie- und Organisationssoziologie eintreten. Mein Plädoyer liegt auf der Hand: Integration.

### **3 Fazit: Arbeits-, industrie- und organisationssoziologische Analysen**

Ein Ausgangspunkt der hier angestellten Überlegungen war die Vielschichtigkeit, der grenzüberschreitende Charakter der Debatte um den Arbeitskraftunternehmer. Damit angesprochen waren nicht nur die Vorzüge und Nachteile der Verbreitung eines analytischen Konzepts in verschiedene Deutungsgemeinschaften und die „Entgrenzung“ des Gegenstands. Gemeint ist damit vor allem auch die – derzeit wieder hoch aktuelle – Debatte zwischen Industrie- und Organisationssoziologie, was wessen Gegenstand, Berufung und Aufgabe sei. Der Arbeitskraftunternehmer eignet sich in hohem Maße dafür, solcherlei Zuständigkeitsreflexionen zu diskutieren.

Die Lufthoheit über die Analyse von Organisationen hat die Industriesoziologie nie beansprucht. Sie hat immer auch Organisationsforschung betrieben, in dem Sinne, dass sie Arbeitsprozesse, die in Organisationen, in der Regel in Erwerbsorganisationen, abliefen, analysiert hat. Diese Ebene hat sie – als Zusammenhang von Macht, Kontrolle, Koordination und Kooperation – auch immer wieder thematisiert. Insgesamt gesehen aber hat sie in der Untersuchung von Technik-

---

sprochene Verschränkung von Arbeits- und Interessenorganisation ist aber meines Wissens bisher kaum ein Gegenstand der Forschung gewesen.

einsatz, Arbeitskrafteinsatz und Arbeitsvollzug selten den Zusammenhang zur organisationalen Ebene selbst herstellt, sondern sich eher auf Branchen im industriellen Produktionsprozess und auf Rationalisierung als übergreifendes Phänomen konzentriert. Ihre theoretische Rückbindung war ganz überwiegend in der Marx'schen Gesellschaftsanalyse verankert. In der sich in jüngerer Zeit auch im deutschsprachigen Raum verstärkt formierenden und exklusiv etablierenden Organisationssoziologie hingegen ist der Fokus bekanntlich ein anderer: Gegenstand ist hier explizit die Organisation, und der Ausgangspunkt der Analysen ist entweder der Blick auf das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft und/oder die innere Funktionsweise von Organisationen.

Die Argumente zum Stand der Gegensätzlichkeiten von Industrie- und Organisationssoziologie sind in letzter Zeit wiederholt vorgetragen worden.<sup>25</sup> Die Probleme, die die beiden Disziplinen – mit sich und miteinander – haben, sind daher hinreichend bekannt und lassen sich zu zwei zentralen Punkten zusammenziehen: Entweder es fehlt die Analyse der Organisation, oder es fehlt die Analyse der Gesellschaft. Die Lösungsmöglichkeiten, die bis dato diskutiert werden, lassen sich in vier Varianten aufteilen. Erstens wird die Notwendigkeit konstatiert, die Ebene der Unternehmensorganisation und/oder allgemein organisationssoziologische Perspektiven in die Industriesoziologie aufzunehmen (Hack 1994; Zündorf 1988). Zweitens wird der Rekurs auf die angestammten Traditionen des Faches empfohlen (diesen Weg gehen bspw. Pongratz und Voß). Drittens wurde vorgeschlagen, eine Großtheorie durch eine andere, angemessenere zu ersetzen (so bspw. Kühl (2003), der die Abkehr von historisch-materialistisch geleiteten Analysen zu systemtheoretisch fundierten Arbeits- und Organisationsanalysen empfiehlt – ein Vorschlag, dem sich vermutlich wenige Industriesoziologen werden anschließen können). Viertens wird schließlich die eher gangbare, sachlich und berufs- bzw. verbandspolitisch gestützte Empfehlung gegeben, Industrie- und Organisationssoziologie weiterhin auseinander zu halten (Schimank 1994). Die „kognitive Nische“ der Organisationssoziologie bestehe darin, im Vergleich zur Industriesoziologie alle Typen von Organisationen zu untersuchen, und das mit Blick auf die „gesellschaftlichen Ursachen und Folgen einer massenhaften Verbreitung formaler Organisationen in fast allen Lebensbereichen“ (Schimank 1994: 241). Der Weg, den so gefassten Gegenstand zu bearbeiten, ist dann der Bezug auf Theorien funktionaler Differenzierung und eine entsprechend – durchaus ergänzte und erweiterte – systemtheoretische Organisationstheorie. Dieser letzte, mit dem zweiten Vorschlag direkt kompatible Weg löst die Probleme theoretischer Unsauberheiten und verschwimmender Zuständigkeiten und schreibt jeweils bestimmte Repertoires an Fragen und Bezugstheorien fest. Das Problem, bestimmte Fragen schwer stellen und kaum beantworten zu können, weil sie sich außerhalb der jeweiligen disziplinären Grenzen befinden, stellt sich dann aber immer wieder.

---

<sup>25</sup> Vgl. bspw. Braczyk 2000; Deutschmann 2002; Gergs u.a. 2000; Hirsch-Kreinsen 2003; Kühl 2003, 2004a, 2004b; Maurer 2004; Nassehi 2002; Schimank 2000; Tacke 2000, 2001a; früher bereits Hack 1994; Schimank 1994 und Zündorf 1988.

Mit Blick auf die Analyse des Arbeitskraftunternehmers und den hier vorgestellten Fall würde das bedeuten: Das, was der Fall an Veränderungen oder Kontinuitäten in der Verfasstheit produktiver Arbeit beinhaltet, Effekte von Marktkonkurrenz und Globalisierung, Deregulierung von Beschäftigung, Veränderungen in Mitgliedschaftsverhältnissen, ist durchaus in Begriffen der Industriesoziologie zu fassen. Dadurch, dass die Industriesoziologie aber in der Tat über keine originäre Organisationsanalyse verfügt und Arbeitskraft (Akteur, Individuum, Subjekt) und Gesellschaft direkt ins Verhältnis gesetzt werden, geht aber viel verloren: organisatorische Eigendynamiken, Kontextabhängigkeit, das Zusammenwirken von Organisation und Organisationsmitgliedern. Das, was in der Analyse des Falls also auch interessant geworden ist: die Widersprüchlichkeit von Selbst- und Fremdbindung, von Autonomie und Kontrolle, von Handlungsermöglichung und -begrenzung, und was das spezifische Zusammenspiel von Subjekt und Organisation ausmacht, all das, was über Mitgliedschaft, Inklusion und Exklusion, Schließung und Vergemeinschaftung, Grenzziehung und Verschmelzung erörtert werden könnte, das bliebe weitgehend außen vor.

Die Industriesoziologie (wenn man hier *pars pro toto* die Autoren Voß und Pongratz als Repräsentanten verpflichten will), so kann man abschließend sagen, hat mit der Arbeitskraftunternehmer-Debatte und den Diskussionen, in die sie eingebettet ist – die Subjektivierung der Arbeit, die Entgrenzung von Arbeit, die Verschränkung von „Arbeit und Leben“ unter Bedingungen neoliberalen Wirtschaftens – in der Tat ein hohes Maß an „Themengenerierungskompetenz“ (Braczyk 2000) bewiesen. Wenn sie aber, um disziplinäre Grenzen zu wahren und ihre Eigenständigkeit (gegenüber einer allzu breiten Arbeitssoziologie und gegenüber einer allzu engen, theorielosen oder theoretisch inkompatiblen Organisationssoziologie) zu betonen, allein auf ihre traditionellen theoretischen Rahmungen zugreift, begrenzt sie sich direkt wieder selbst.

Die hier geführte Diskussion hat an einem dezidiert industriesoziologischen Konzept (und dessen theoretischen Rückbindungen) angesetzt. Sie hat sich dann aber klar a) von der Empirie und b) von den Deutungsangeboten mehrerer Disziplinen leiten lassen: dem industriesoziologischen Arbeitskraftunternehmer, der arbeitssoziologischen Anerkennungsdiskussion und der organisationssoziologischen Mitgliedschafts- und Grenzziehungsthematik. Das Anliegen war, zu zeigen, dass ein solches übergreifendes Vorgehen in analytische Dimensionen führt, die der Analyse des Phänomens sehr dienlich sind. Damit soll nicht, um den Punkt noch einmal aufzugreifen, in Abrede gestellt werden, dass es wichtig ist, Organisationsanalysen und Gesellschaftsanalysen aneinander anzubinden.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Ein Vorschlag, der meines Erachtens dabei durchaus noch nicht vom Tisch ist, ist der Versuch, die Giddens'sche Strukturationstheorie als Organisationstheorie auszuarbeiten. Wenn Organisationen begriffen werden als situierte Praxis, als Gefüge von Strukturen und Interaktionen, von Entscheidungen, Normen, Sinn, Macht und Herrschaft *und* von situierten Subjekten, dann ist viel für die Analyse von Arbeit und Organisation zu gewinnen. Ein mit dieser Definition vorgeschlagener strukturationstheoretisch unterfütterter organisationssoziologischer Ansatz bietet hierfür, bei aller Vorsicht, gute Voraussetzungen. Er ist in ho-

Der Preis, um der Rückbindung an eine soziologische Großtheorie willen, heterogene Empirie zu vereinheitlichen und wichtige empirische Entwicklungen zu übersehen, ist jedoch hoch. Zumindest eine Zeitlang darauf zu verzichten, Organisation und Gesellschaft im Zusammenhang zu analysieren, Theorieentwicklung peu à peu zu betreiben, eine empirische Fundierung als Grundlage heran- und verschiedene Perspektiven in der Analyse zusammenzuziehen, ist daher ein durchaus gangbarer Weg. Was Schimank lakonisch – und in kritischer Absicht – formuliert: „Man kann zweifellos Organisations- ohne Gesellschaftstheorie betreiben, und umgekehrt“ (Schimank 2000: 312), darf man auch beim Wort nehmen: Man kann es wirklich.

Der Preis für ein solches Vorgehen ist natürlich ebenfalls hoch. Man gibt die Einbindung in eine große Theorie auf, argumentiert zwar nicht theorielos, aber – zumindest auf eine gewisse Zeit gesehen – auf einer vorwiegend empirisch fundierten und auf mehreren Füßen stehenden theoretischen Anleitung, die entsprechend weder ausgereift noch umfassend ausgearbeitet noch in sich geschlossen ist. Es kann jedoch durchaus Sinn machen, solche Unausgereiftheiten in Kauf zu nehmen, um soziale Realitäten problemorientiert zu analysieren und auf der Basis empirischer Studien Theorieentwicklung zu betreiben. Aktuelle Diskussionen über die Subjektivierung von Arbeit, die Beschaffenheit neuer Formen der Arbeit, ihre Ein- und Rückbindung in gesellschaftlichen Wandel haben bislang, wenn der Rahmen industriesoziologisch eng gesteckt war, kaum zeigen können, wie organisatorische Prozesse funktionieren, was das je Spezifische der Organisation ausmacht und wie das Verhältnis von Organisation und Subjekt zu beschreiben ist. Das war auch nicht ihre Frage. Es wäre aber nicht zu ihrem Schaden, sie zu stellen.

## **Literatur**

- Artus, I. (2003): Die Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften als neuralgischer Punkt des Tarifsystems. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 10, H. 2, S. 250-272.
- Baumann, Z. (1994): Parvenü und Paria. In: Merkur, Jg. 48, H. 540, S. 237-248.
- Braczyk, H.- J. (2000): Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.) (2000b): Theorien der Organisation. 2., durchges. Aufl. Opladen., S. 530-575.
- Deutschmann, Ch. (2002): Postindustrielle Industriesoziologie. Weinheim.
- Döhl, V.; Kratzer, N.; Sauer, D. (2000): Krise der NormalArbeit(s)Politik. Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen an Arbeitspolitik. In: WSI Mitteilungen, H. 1, S. 5-17.
- Erlinghagen, M.; Knuth, M. (2002): Kein Turbo-Arbeitsmarkt in Sicht. In: IAT-Report, H. 4, S. 1-9.

---

hem Maße anschlussfähig an arbeits- und industriesoziologische Forschungsbestände und er genießt aktuell große Attraktivität – bei einem, seit den grundlegenden Arbeiten von Ortmann u.a., geringen Maß an Ausarbeitung und bei teilweise umso größerer Skepsis – in der deutschsprachigen Organisationsforschung. Vgl. hierzu bspw.: Funder 2000; Holtgrewe 2000a; Ortmann u.a. 2000a; Ortmann u.a. 2000b.

- Faust, M. (2002): Der „Arbeitskraftunternehmer“ – eine Leitidee auf dem ungewissen Weg der Verwirklichung. In: Kuda, E.; Strauß, J. (Hg.): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung. Hamburg, S. 56-80.
- Faust, M. (2005): „Subjektivierung der Arbeit“ und ihre Leitfigur der „Arbeitskraftunternehmer“ – eine Kritik auf der Grundlage geteilter Absichten. In: Moldaschl, M. (Hg.): Subjektivierung der Arbeit II: Selbstmanager und Intrapreneure. München. (i.E.)
- Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (2000): Befreit und entwurzelt. Führungskräfte auf dem Weg zum internen Unternehmer. München.
- Funder, M. (2000): Entgrenzung von Organisationen – eine Fiktion? In: Minssen, H. (Hg.), Begrenzte Entgrenzungen. Berlin, S. 19-45.
- Gergs, H.; Pohlmann, M.; Schmidt, R. (2000): Organisationstheorie, ihre gesellschaftliche Relevanz und „gesellschaftstheoretische Herausforderung“. In: Münch, R.; Jauß, C.; Stark, C. (Hg.): Soziologie 2000. München, S. 183-195.
- Giddens, A. (1990): The Consequences of Modernity. Oxford: Polity Press.
- Gmür, M.; Klimecki, R. (2001): Personalbindung und Flexibilisierung. In: Zfo, Jg. 70, H. 1. S. 28-34.
- Hack, L. (1994): Industriesoziologie. In: Kerber, H. (Hg.): Spezielle Soziologien. Reinbek bei Hamburg, S. 40-74.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2003): Renaissance der Industriesoziologie? In: Soziologie, Jg. 32, H. 1, S. 5-20.
- Hirschman, A.O. (1970): Exit, Voice and Loyalty. Cambridge.
- Holtgrewe, U. (2000a): „Wer das Problem hat, hat die Lösung.“ Strukturierung und pragmatistische Handlungstheorie am Fall von Organisationswandel. In: Soziale Welt, Jg. 51, H. 2, S. 173-190.
- Holtgrewe, U. (2000b): „Meinen Sie, da sagt jemand danke, wenn man geht?“ Anerkennungs- und Missachtungsverhältnisse im Prozess organisationeller Transformation. In: Holtgrewe, U.; Voswinkel, S.; Wagner, G. (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz, S. 63-84.
- Holtgrewe, U. (2003): Informatisierte Arbeit und flexible Organisationen: Unterwerfung, Distanzierung, Anerkennungskämpfe? In: Schönberger, K.; Springer, S. (Hg.): Subjektivierte Arbeit. Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt. Frankfurt, S. 21-43.
- Holtgrewe, U.; Voswinkel, S. (2002): Kundenorientierung zwischen Mythos, Organisationsrationalität und Eigensinn der Beschäftigten. In: Sauer, D. (Hg.): Dienst – Leistung(s) – Arbeit. München, S. 99-118.
- Holtgrewe, U.; Voswinkel, S.; Wagner, G. (2000a): Für eine Anerkennungssoziologie der Arbeit. In: dies. (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz, S. 9-26.
- Holtgrewe, U.; Voswinkel, S.; Wagner, G. (Hg.) (2000b): Anerkennung und Arbeit. Konstanz.
- Honneth, A. (1992): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt.
- Jäger, W. (1999): Reorganisation der Industriearbeit. Opladen.
- Kadritzke, U. (2000): Die „neue Selbständigkeit“ als Gratwanderung – zwischen professioneller Lust und Angst vor dem Absturz. In: WSI Mitteilungen, Jg. 55, H. 12, S. 796-803.
- Kerber, H. (Hg.) (1994): Spezielle Soziologien. Reinbek bei Hamburg.
- Knuth, M. (1998): Von der Lebensstellung zur nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit. In: Bosch, G. (Hg.): Zukunft der Erwerbsarbeit. Frankfurt, S. 300-331.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München.
- Kotthoff, H. (1997a): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin.

- Kotthoff, H. (1997b): Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb. In: Kadritzke, U. (Hg.): „Unternehmenskulturen“ unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin, S. 163-184.
- Kotthoff, H. (2001): Zwischen Selbstaussbeutung und Selbstverwirklichung. Wandlungen im Arbeitsmodell hochqualifizierter Angestellter. Bremen: Univ., ZWE „Arbeit und Region“.
- Kotthoff, H.; Reindl, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Göttingen.
- Kress, U. (1998): Vom Normalarbeitsverhältnis zur Flexibilisierung des Arbeitsmarktes – ein Literaturbericht. In: MittAB, Jg. 31, H. 3, S. 488-505.
- Kuda, E.; Strauß, J. (Hg.) (2002): Arbeitnehmer als Unternehmer? Hamburg.
- Kühl, St. (2000): Grenzen der Vermarktlichung. Die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter. In: WSI Mitteilungen, Jg. 55, H. 12, S. 818-828.
- Kühl, St. (2003): Organisationssoziologie. In: Orth, B.; Schwietring, T.; Weiß, J. (Hg.): Soziologische Forschung: Stand und Perspektiven. Opladen, S. 379-387.
- Kühl, St. (2004a): Arbeits- und Industriesoziologie. Bielefeld.
- Kühl, St. (2004b): Von der Krise, dem Elend und dem Ende der Arbeits- und Industriesoziologie. In: Soziologie, Jg. 33, H. 2, S. 7-16.
- Maurer, A. (2004): Elend und Ende der Arbeits- und Industriesoziologie? In: Soziologie, Jg. 33, H. 4, S. 7-19.
- Minssen, H. (Hg.) (2000): Begrenzte Entgrenzungen. Berlin.
- Moldaschl, M. (Hg.) (2003): Subjektivierung von Arbeit. 2., überarb. u. erw. Aufl. München.
- Nassehi, A. (2002): Die Organisationen der Gesellschaft. In: Allmendinger, J.; Hinz, T. (Hg.): Organisationssoziologie. Wiesbaden, S. 443-478.
- Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (2000a): Organisation, Strukturation, Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie. In: dies. (Hg.): Theorien der Organisation. 2. durchges. Aufl. Opladen, S. 15-34.
- Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.) (2000b): Theorien der Organisation. 2. durchges. Aufl. Opladen.
- Ortmann, G.; Sydow, J.; Windeler, A. (2000): Organisation als reflexive Strukturation. In: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.), Theorien der Organisation. 2. durchges. Aufl. Opladen, S. 315-354.
- Pongratz, H.J.; Voß, G.G. (2001): Erwerbstätige als Arbeitskraftunternehmer. In: SOWI-Sozialwissenschaftliche Informationen, Jg. 30, H. 4, S. 42-52.
- Pongratz, H.J.; Voß, G.G. (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin.
- Schimank, U. (1994): Organisationssoziologie. In: Kerber, H. (Hg.): Spezielle Soziologien. Reinbek bei Hamburg, S. 240-254.
- Schimank, U. (2000): Zur Verknüpfung von Gesellschafts- und Organisationstheorie. In: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.): Theorien der Organisation. 2., durchges. Aufl. Opladen, S. 312-314.
- Schönberger, K.; Springer, S. (Hg.) (2003): Subjektivierte Arbeit. Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt. Frankfurt.
- Sennett, R. (2000): Der flexible Mensch. Berlin.
- Strauss, A.L. (1994): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. München.
- Strauss, A.L.; Corbin, J. (1996): Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim.
- Tacke, V. (2000): Soziologische Beobachtungsoptiken in der „grenzenlosen Gesellschaft“ – ein Vorschlag zur Neujustierung industriesoziologischer Schlüsselkonzepte. In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Berlin, S. 105-137.

- Tacke, V. (2001a): Einleitung. In: dies. (Hg.) (2001b): Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Opladen, S. 7-18.
- Tacke, V. (Hg.) (2001b): Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Opladen.
- Voß, G.G.; Pongratz, H.J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 50, H. 1, S. 131-158.
- Voswinkel, S. (2000): Anerkennung der Arbeit im Wandel. In: Holtgrewe, U.; Voswinkel, S.; Wagner, G. (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz, S. 39-61.
- Voswinkel, S. (2001): Anerkennung und Reputation. Konstanz.
- Voswinkel, S. (2004): Dienstleistungsarbeit und Anerkennung – Arbeiten im Kundenkontakt und die Servicekulturdebatte. Forschungsbericht. Frankfurt.
- Wagner, G. (2000): Berufsbiographische Aktualisierung von Anerkennungsverhältnissen. In: Holtgrewe, U., Voswinkel, S.; Wagner, G. (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz, S. 141-168.
- Weber, M. (1973): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Tübingen.
- Wilz, S. M. (2002): Goeke in der Pole-position, Scholz wird ausgebremst: Arbeit, Normen, Subjekte und Karrieren in der „neuen Dienstleistungsarbeit“. Vortrag zur Tagung „Subjektivität in der „New Work“ – Aufwertung, Unterwerfung, oder beides?“ der Sektion Arbeits- und Industriosozioologie, 28./29. Juni 2002, Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt. Manuskript.
- Wolf, H.; Mayer-Ahuja, N. (2002): Grenzen der Entgrenzung von Arbeit – Perspektiven der Arbeitsforschung. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 30, S. 197-205.
- Zündorf, L. (1988): Perspektiven industrieller Arbeitsorganisation. Hagen. FernUniversität.





## **Teil III: Arbeit, Organisation und Gesellschaft**



# Von Organisationen und Märkten zur Wirtschaftssoziologie

Dorothea Jansen

## 1 Einleitung

Im folgenden Beitrag will ich vier organisationstheoretische Ansätze – den neuen ökonomischen Institutionalismus, den soziologischen Neoinstitutionalismus, die Organisationsökologie und den Netzwerkansatz – daraufhin befragen, welche Theoriekonzepte und Forschungsstrategien sie für eine Weiterentwicklung der Wirtschaftssoziologie beisteuern können. Ausgangspunkt meiner vergleichenden Analyse ist, wie sie sich der Frage nähern, warum es verschiedene Organisationen gibt und wie deren Vielfalt oder Vereinheitlichung erklärt werden kann. Ein zweiter wichtiger Vergleichspunkt wird die Frage sein, ob und wie die Ansätze über die Grenzen der Einzelorganisation hinausschauen. Welche Analyseebenen oberhalb der Organisation werden bearbeitet und wie kommt dabei die Gesellschaft in den Blick? Wichtig für die Entschlüsselung der emergenten, geplanten, ungeplanten oder Pläne konterkarierenden Folgen von Organisationshandeln ist es, die Ebenen Organisation und Gesellschaft um weitere Zwischenebenen zu ergänzen. Gerade auf diesen Zwischendecks sind nämlich die Strukturlogiken am ehesten zu entdecken, die das Handeln korporativer Akteure miteinander verketteten. Theoretische Konzepte darüber, wie das interorganisationale Feld, die Population oder Branche und der ökonomisch oder soziologisch definierte Markt verknüpft sind, liefern auch Anhaltspunkte für eine Weiterentwicklung der Organisationsforschung sowie der Arbeits- und Industriesoziologie. Im Zentrum meiner Analyse werden daher die Logiken der Schaffung und Veränderung von Institutionen zur Einbettung von Wettbewerb durch soziale Netzwerke, durch sozial-kognitive Interpretationsschemata und kollektive Identitäten stehen. Ein zentrales Bewertungskriterium wird dabei sein, inwiefern sowohl Prozesse sozialen Wandels als auch soziale Stabilität erklärt werden können. An die Stelle der „Logik der Rationalisierung“, die für den Blickwinkel vieler industriesoziologischer Arbeiten immer noch kennzeichnend ist, müssen daher kontextabhängige Handlungslogiken treten, die den handelnden Akteuren mehr Eigensinnigkeit, Freiheit und Innovationschancen zumessen. Eine Konsequenz davon wird es sein, dass der Vielfalt der Organisationen, ihren Identitäten und Strategien –

statt einer aus dem Kontroll- und Transformationsproblem (Deutschmann 2003; Lohr 2003) abgeleiteten Uniformität – mehr Aufmerksamkeit zu widmen ist (vgl. hierzu auch Maurer 2004).

Fazit meiner vergleichenden Analyse ist es, dass soziologische Organisationsforschung zu einer Perspektivenerweiterung über Betrieb und Organisation als fokale Akteure hinaus gelangen muss, um die strukturellen, kognitiven und legitimationsbezogenen Mechanismen in den Blick zu bekommen, welche die Märkte und die „Varieties of Capitalism“ über das geplante und ungeplante Handeln der Akteure erst schaffen, aufrechterhalten und verändern. Dies könnte das Forschungsprogramm für eine integrative Wirtschaftssoziologie der Zukunft sein.

## **2 Neue institutionelle Ökonomik**

Am nächsten kommt von den hier betrachteten Organisationstheorien die neue institutionelle Ökonomik der Sichtweise der klassischen Industriesoziologie. Vor allem die Transaktionskostenökonomik<sup>1</sup> betrachtet ebenfalls das Kontroll- und Transformationsproblem von Industrieunternehmen – allerdings im Vergleich mit der Wahl anderer ökonomischer Institutionen.

Das Streben nach Minimierung von Transaktionskosten leitet für diesen Ansatz das Handeln von individuellen und korporativen Akteuren. Auch wenn die Transaktion die grundlegende Analyseeinheit ist, bleibt der Fixpunkt für die Zuordnung von Kosten, Gewinnen und Effizienz letztlich die Einzelunternehmung. Die Transaktionskostentheorie ist daher in erster Linie eine Organisationstheorie (Williamson 1975, 1990, 1994). Die Unternehmung ist die zentrale Institution des Kapitalismus und dies hat ursächlich mit den Besonderheiten des Arbeitsvertrags zu tun, der einer Logik der „forbearance“ folgt. Ausgangspunkt dieser Theorie ist die Frage, warum es überhaupt Unternehmen gibt, warum nicht alle Transaktionen über den Markt abgewickelt werden. Warum sich Organisationen bei einem Vorprodukt für „make“ oder „buy“ entschließen oder wie die Varianz und Entwicklungstendenzen von empirisch beobachtbaren Unternehmensformen

---

<sup>1</sup> Transaktionskosten sind die Kosten der Anbahnung, Abwicklung, Kontrolle und nachträglichen Anpassung von Verträgen. Eine besondere Form der Transaktionskosten sind die von der Agenturtheorie in den Mittelpunkt gestellten Agenturkosten. Agenturkosten sind die Kosten, die durch Suche und Signalsetzung, Anreize und Haftungsübernahmen und durch Kontrolle in dem Verhältnis zwischen einem Auftragnehmer (Agent) und einem Auftraggeber (Prinzipal) vor oder nach Vertragsabschluss entstehen. Die Agenturtheorie befasst sich mit der Frage, welche Anreizwirkungen verschiedene Verträge haben und welche Gestaltungsempfehlungen daraus folgen. Es geht darum, opportunistisches Verhalten, das im wesentlichen bei den Agenten/Arbeitnehmern vermutet wird, zu verhindern. Zu einer soziologischen Kritik der Agenturtheorie siehe Wittek/Flache 2002. Ein dritter Zweig der neuen institutionellen Ökonomik ist der Property Rights Ansatz, der sich mit der Frage der Wirkung und optimalen Gestaltung von Verfügungsrechten befasst. Für einen Überblick über die Theoriestränge der neuen institutionellen Ökonomik siehe Richter/Furubotn 1996 und Ebers/Gotsch 1999.

(z.B. vertikale Integration, divisionale Form, später auch: Netzwerkorganisation) zu erklären sind, sind typische Forschungsfragen dieses Theorieansatzes.<sup>2</sup>

Basis der Analyse ist ein spezifisch ökonomisches Akteurmodell. Danach ist die menschliche und organisationale Fähigkeit zur Informationsverarbeitung grundsätzlich begrenzt, wegen Asymmetrien im Informationszugang und unsicherer Zukunft. Gleichzeitig wird der Akteur nicht nur als egoistisch, sondern auch als opportunistisch gedacht. Er wird jede Möglichkeit zur Ausbeutung von Transaktionspartnern ergreifen, wenn dies nicht durch (Markt)Sanktionen oder interne Kontrolle verhindert wird. Hieraus ergibt sich eine spezifische Art von begrenzt rationalem Effizienz- und Ausbeutungsstreben. Aus dieser Konstitution der Akteure ergeben sich für Markttransaktionen insbesondere dann Probleme, wenn die Zahl potentieller Vertragspartner klein und der Anpassungsbedarf wegen instabiler Umgebung und Technologie zwar wahrscheinlich, aber eben nicht spezifizierbar ist. Wenn gleichzeitig auch die Informationsasymmetrien groß sind, entstehen bei Marktbeziehungen sehr hohe Transaktionskosten. Die dargestellten Bedingungen führen daher dazu, dass Wertschöpfungs- und Tauschprozesse innerhalb einer hierarchischen Organisation mit internem Kontrollapparat optimal sind und auch so abgewickelt werden. Organisationen werden also verstanden als Mechanismen, die mittels hierarchischer Kontrolle opportunistisches Verhalten unterbinden und eine ex ante Anpassung von Akteuren und gemeinsame Zielverfolgung erlauben. Erst damit wird es möglich, Skalenökonomien und Spezialisierungsvorteile zu nutzen (Williamson 1991; Chandler 1977). Organisationen bzw. ihre Leitungen sind fähig, interne Strukturen und Abläufe rational dem Ziel der Minimierung von Transaktionskosten anzupassen, und zwischen interner Fertigung und Vergabe an Markt- oder Netzwerkpartner zu entscheiden.

Diese beiden anderen Governanceformen, Markt und später auch das Netzwerk, stehen als nicht-hierarchische Mechanismen neben der Organisation. Die drei Typen unterscheiden sich darin, ob Anpassung nachträglich und quasi hinter dem Rücken der Akteure über die je autonomen aber interdependenten Reaktionen der Akteure auf Marktsignale bzw. Preise zustande kommt, oder aber ex ante über Absprachen und Anweisungen im Rahmen einer Hierarchie, oder in einer Mischung von beidem. Märkte sind dann das Koordinationsinstrument der rationalen Wahl, wenn es sich um einfache Produkte und Dienstleistungen handelt und viele alternative Vertragspartner zur Verfügung stehen, die ebenso gut die Leistung erbringen können. Die Verträge müssen kurzfristig erfüllbar und wegen eindeutiger Leistungsparameter vorab klar formulierbar und rechtlich durchsetzbar sein. Netzwerke sind in der Perspektive der Transaktionskosten-

---

<sup>2</sup> Über die Frage, ob die Transaktionskosten – die zentrale unabhängige Variable – messbar sind und ob dies für eine Prüfung des Ansatzes erforderlich ist, herrscht Streit. Ohne unabhängige Messung besteht jedoch das Problem der unvollständigen funktionalistischen Erklärung (vgl. Hempel 1968). Wenn sich eine Organisationsform als stabil erweist, muss sie dann wohl Transaktionskosten senkend wirken.

ökonomik ein Mittelding. Sie sind geeignet für Situationen, in denen zwar auch hohe Unsicherheiten, Informationsasymmetrien und Investitionen in die Beziehung zum Partner vorliegen. Gleichzeitig lässt aber die geringere vorhersehbare Dauer der Beziehung für keinen der Partner die Kosten einer unilateralen Kontrollstruktur als sinnvoll erscheinen. Statt dessen wird dann eine bilaterale Governance in Netzwerken gewählt (Williamson 1990: Abbildung 3-2: 89; Williamson 1991/1996: 203).

Einen Anschluss an gesellschaftstheoretische Debatten gewinnt die neue institutionelle Ökonomik durch die hervorgehobene Rolle, die sie ökonomischen Institutionen im Vergleich zur Neoklassik zuweist. Institutionen haben hier Einfluss auf die Produktions- und Allokationseffizienz. Allerdings werden die Akteure als rational Handelnde gesehen, die letztlich dafür sorgen, dass effiziente, d.h. Transaktionskosten sparende Institutionen gewählt werden. Dieser Auswahlprozess findet unter Wettbewerbsdruck auf einem Meta-Markt der (ökonomischen) Institutionen statt. Dabei konkurrieren verschiedene Mechanismen der Koordination von ökonomischen Handlungsabläufen bzw. Wertschöpfungsprozessen, insbesondere die Typen Markt, Organisation und Netzwerke, aber auch Ausformungen von Rahmeninstitutionen der Eigentums- und Rechtsordnung miteinander (Williamson 1994: 80). Langfristig wird damit eine dynamische Effizienz der Governanceformen erwartet.<sup>3</sup> Anzumerken ist allerdings, dass Williamson den Anspruch historischer Effizienz auf korrigierbare Ineffizienzen beschränkt. Technologische Ineffizienzen und Pfadabhängigkeiten werden als bedauerlich aber unvermeidbar betrachtet. Es fehle das notwendige Wissen und die Kosten zur Vermeidung des Lock-In seien einfach zu hoch (Williamson 1994: 87 und 95 f.). Wirtschaftshistorische Studien zeigen, wie etwa North (1990) zur Entwicklung von politisch-sozialen und ökonomischen Institutionen in Nord- und Südamerika, dass diese Ineffizienzen sich nicht nur auf technologische Entwicklungspfade beziehen. Von einer Effizienz der Meta-Märkte auch für politisch-ökonomische Institutionen kann wohl nicht generell ausgegangen werden. Damit stellt sich dann aber die Frage nach Macht und Einfluss der Akteure bei der Gestaltung der Institutionen, auf die die Transaktionskostenökonomik bisher keine Antwort gegeben hat (vgl. Jansen 2000b: 18).

---

<sup>3</sup> „Das vorliegende Buch stellt die Behauptung auf, dass die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus hauptsächlich die Einsparung von Transaktionskosten bezwecken und bewirken“ (Williamson 1990: 19, siehe auch 1).

### 3 Soziologischer Neoinstitutionalismus

Ein ganz anderes Bild der Organisation, ihrer Rationalität und Effizienz, zeichnet der soziologische Neoinstitutionalismus. Aus dieser Perspektive sind Organisationen Instrumente zur Reduzierung von Unsicherheit. Sie etablieren stabile Routinen, die nicht nur bzw. nicht dauerhaft dem Ziel von Effektivität und Effizienz dienen, sondern in erster Linie eine stabile kollektive Identität aufbauen, um damit Legitimität nach innen und außen zu verbürgen. Typischer Forschungsgegenstand dieses Ansatzes sind nicht Industrieunternehmen, sondern Organisationen des öffentlichen oder dritten Sektors. Diese verfügen in der Regel über hochqualifiziertes professionelles Personal für die Erbringung von Dienstleistungen hoher Wissensintensität. Gleichzeitig sind sie jedoch durch unklare Herstellungstechnologien und vage, oft politisierte Zielbestimmungen gekennzeichnet.<sup>4</sup> Der organisationssoziologische Neoinstitutionalismus befasst sich also mit dem wachsenden Bereich der Dienstleistungsorganisationen, die bisher weniger im Zentrum der Aufmerksamkeit der Industriesoziologie standen.

Organisationen sind in dieser Perspektive eingebettet in organisationale Felder, die angesichts von Zielunklarheiten und mehrdeutigen Ziel-Mittel-Relationen einen wesentlichen Orientierungsbeitrag liefern. So entsteht zunächst über Imitation und (abergläubisches) Lernen von (vermeintlich) erfolgreichen Organisationen, dann forciert über professionelle Berater, Banken und Versicherungen, Standardisierungsgremien und staatliche Aufsichtsgremien ein „Mythos von Rationalität“ („formal structure as myth and ceremony“, Meyer/Rowan 1977/1991), der zur Übernahme je aktueller Organisationsformen und Managementmethoden führt. Die Abkopplung der Verbreitung neuer Elemente von einem tatsächlichen Beitrag zur Effektivität der Organisation wurde z.B. für neue Informationstechnologien, Bilanzierungsmethoden und Berichtssysteme, Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme oder neue Methoden des Personalmanagements untersucht.<sup>5</sup> An die Stelle der Orientierung an Effektivität und Effizienz tritt hier die Orientierung an legitimen Praktiken, die von den verschiedenen Bezugsakteuren der Organisation erwartet werden. Den Organisationen wird ähnlich wie in der Populationsökologie (vgl. 4) vergleichsweise wenig Intentionalität und Autonomie zugebilligt. Sie sind zwar zu internen Transformationen und externer Anpassung fähig. Diese führen aber nicht – wie die Transaktionskostentheorie annimmt – zu Effektivität und Effizienz. Organisationen nehmen sogar bewusst Widersprüche zu ihren Arbeitserfordernissen in Kauf, greifen zu einer Technik der Abschottung der Vorderbühne der Legitimation (Talk) von

<sup>4</sup> Dies ist eine Auswahl, die dem zentralen Argument des Auseinanderfallens von Aufgabenbezug/Effizienz und Legitimationsfähigkeit von Organisationen bis hin zur Konsequenz des Überlebens nicht-effektiver/-effizienter Organisationen entgegen kommt.

<sup>5</sup> Vgl. Zucker 1986; Kuhlmann 1985; Meyer/Rowan 1977/1991; DiMaggio/Powell 1983/1991; Edelman 1990 und Edelman u.a. 1999; Brunsson 1989; Brunsson/Olsen 1993; Brunsson u.a. 2000.



der Hinterbühne der Produktionsprozesse (Action) (Brunsson/Olsen 1993; Brunsson 1989). Im Extremfall können auch nicht-effiziente, ihre Aufgaben nicht erfüllende Organisationen dauerhaft überleben und sogar in der Akquisition neuer Aufgaben erfolgreich sein (Meyer/Zucker 1989; Seibel 1992, 1997, 1999; Anheier 1999).

Der soziologische Neoinstitutionalismus macht damit auf Paradoxien im Prozess der Rationalisierung aufmerksam, der vom Staat, von internationalen und supranationalen Organisationen, von Professionen und wissenschaftlichen Experten getragen wird. Nicht etwa wegen eines eindeutigen Drucks zu ökonomisch-technischer Effizienz, sondern infolge der Durchsetzung von als rational legitimierten Praktiken werden Organisationen eines Sektors einander immer ähnlicher (sog. institutioneller Isomorphismus, vgl. DiMaggio/Powell 1983/1991). Elemente erfolgreicher Organisationen werden übernommen, weil dies von Regulierungsbehörden gefordert wird (coercive), weil professionelle Standards es verlangen (normative), oder einfach weil die Orientierung an anderen angesichts unklarer Ziel-Mittel-Beziehungen eine gewisse Sicherheit in sich trägt (mimetic).

Anders als die neue institutionelle Ökonomik vertritt der soziologische Institutionalismus einen weiten Institutionenbegriff, der sowohl kognitive und normative, wie auch rechtliche Regeln und Muster umfasst. Zumindest theoretisch werden alle möglichen Formen des institutionellen Einflusses auf Organisationen betrachtet. De facto stehen allerdings kognitive Institutionen und „mimetische“ Institutionalisierungsprozesse im Vordergrund (Mizruchi/Fein 1999). Diese Institutionalisierungsprozesse erfassen nicht nur soziale Praktiken in organisationalen Feldern, sondern definieren letztlich, was ein handlungs- und zurechnungsfähiger Akteur – sei es eine Organisation, ein Staat oder ein Individuum – überhaupt ist, was er wollen und tun kann.<sup>6</sup> Institutionalisierung einer Handlungsweise, einer Organisationsform oder eines Managementkonzepts bedeutet also unhinterfragtes, selbstverständliches Handeln (taken for grantedness), das eine selbstverständliche – und quasi positions- und interessenunabhängige – Koorientierung der Akteure voraussetzt und nach sich zieht. Prozesse der Schaffung kognitiver Koorientierung stehen also als betrachtete Strukturlogik im Vordergrund der Forschung des Neoinstitutionalismus.

Welche Bedeutung kognitive Institutionalisierung im Vergleich zu macht- und effizienzbasierter hat, wird noch zu prüfen sein. Problematisch ist jedenfalls, dass natürliche und korporative Akteure in diesem Ansatz vielfach zu „scripted actors“, zu Marionetten, degeneriert sind. Akteure müssen aber gegenüber Strukturen und Institutionen ein Innovations- und Abweichungspotenzial behalten, wenn die angestrebten Erklärungen nicht tautologisch werden sollen. Dieses Manko tritt insbesondere dann zu Tage, wenn die Ablösung spezifischer Organisationsformen oder Managementpraktiken zu erklären ist. Eine Theorie der In-

---

<sup>6</sup> Vgl. Strang 1990; Jepperson 1991; Meyer u.a. 1997a; Meyer u.a. 1997b; Boli/Thomas 1999; Meyer 2000; Meyer/Jepperson 2000.

stitutionen und ihrer Institutionalisierung muss sowohl die Entstehung von Institutionen, als auch ihre „Deinstitutionalisierung“, also sozialen Wandel, erklären können (Oliver 1992; Tolbert/Zucker 1999; Strang/Sine 2002). Wenn diesem Desiderat gefolgt wird, so wird sich auch der häufig kritisierte Harmonie-Bias des soziologischen Institutionalismus auflösen lassen. Institutionen sind dann eben mehr oder weniger fraglos, mehr oder weniger bewusst und veränderbar (Jansen 2000b: Abbildung 1).

Eine ganze Reihe von innovativen Studien nehmen inzwischen die ursprünglich nebeneinander postulierten, verschiedenen Einflusswege (mimetic, normative, coercive, DiMaggio/Powell 1983) auf Organisationen wieder ernst und ergänzen diese teilweise auch um politisch-professionelle Strategien der Schaffung von Legitimation als zentraler Erklärungsvariable. So werden die Entstehung neuer Organisationsmodelle und die Verdrängung der bisher dominanten professionellen Deutungs- und Handlungsmuster im Gesundheitswesen erklärt, ebenso die Entstehung und Ablösung von Unternehmensformen durch kognitive Institutionenbildung, aber auch durch die Instrumentalisierung staatlicher Regulierung oder durch Effizienzüberlegungen.<sup>7</sup>

Davis u.a. (1994) untersuchen zum Beispiel die Ursachen der Deinstitutionalisierung der Unternehmensform Konglomerat mit qualitativen und quantitativen Methoden. Als eine Ursache identifizieren sie die Deregulierung des Antitrustrechts in der Reagan-Ära. Eine Rolle spielen aber auch kognitive Faktoren der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion, z.B. die These der Ineffizienz von internen im Vergleich mit externen Finanzmärkten, die Kritik an der Idee des Unternehmens als Portfolio verschiedener Risiken und Märkte oder die Transaktionskostenthese zur optimalen Gestaltbarkeit der Grenze zwischen Unternehmen und Märkten. Durch diese neuen Thesen und Konzepte wurde die Analogie zwischen Unternehmen und natürlichen Körpern, deren Glieder eben nicht wählbar sind, in Frage gestellt. Das Körpermodell war auf die ziemlich disparaten Konglomerate und die zufällige Akquisitionspolitik ohnehin schwer anwendbar. Die durchaus vorhandenen Evidenzen, dass Konglomerate und stark diversifizierte Unternehmen eher weniger profitabel waren, wurden nun von Außenseitern aufgegriffen. Take-over-Aktionen vor allem gegen schlecht bewertete und langsam wachsende Konglomerate wurden erfolgreich durchgeführt. Die neue Unternehmensform der Reduktion auf das Kerngeschäft setzte sich durch.

Die Fruchtbarkeit eines solchen durch Macht- und Effizienzfaktoren angereicherten Institutionalismus bestätigen auch andere Längsschnittanalysen. Fligstein (1990, 1991, 2001) analysiert die Entstehung, den Wandel und das Aussterben von Organisationsformen in der amerikanischen Industrie. Er zeigt wie sich Unternehmensziele und Effizienzvorstellungen mit kognitiven Konzepten und machtbewussten Koalitionen veränderten, und wie damit neue Organisa-

<sup>7</sup> Vgl. Scott u.a. 2000; Borum 2004; Schneiberg/Bartley 2001; Davis u.a. 1994; Fligstein 1990, 1991.

tionsformen durchgesetzt wurden, etwa die vertikale Integration, die Divisionalisierung und die Sharholder-Value-Konzeption. Insbesondere dann, wenn die Ablösung alter Formen durch neue untersucht wird, kommt man nicht ohne ein Konzept eines Akteurs aus, der situationsabhängig auch Innovationen in den Institutionalisierungsprozess einbringen kann. Hier zeigt sich dann auch, dass ökonomische Ineffizienz von den Akteuren in einem Deinstitutionalisierungsprozess wieder bewusst und interessengeleitet korrigiert werden kann.<sup>8</sup> Wenn die Behauptung der Entkopplung von Überleben und Effizienz von Organisationen genauer untersucht wird, trifft man auf Macht und Interessen als wichtige Einflussgrößen im Erklärungsmodell. Fallstudien hierzu reichen von mehr oder weniger staatlich regulierten Industrien und Banken, über Familienbetriebe und gewerkschaftlich organisierte Betriebe (Meyer/Zucker 1989), bis hin zu Dritte-Sektor-Organisationen, wie Berufsbildungswerke oder Frauenhäuser (Seibel 1992, 1999).<sup>9</sup>

Ein Beispiel für den umgekehrten Prozess der Instrumentalisierung des Staates für die Schaffung eines Marktes liefern die Analysen von Schneiberg und Bartley (2001). In einem ereignisanalytischen Modell wird hier die Entstehung des Feuerversicherungssektors in den USA untersucht. Die Verbreitung dieses Geschäftsmodells beruht dabei keinesfalls nur auf mimetischem Isomorphismus, sondern auch auf der Instrumentalisierung des Staates durch die Branche sowie auf politischem Druck von Verbrauchern und ihren Interessenorganisationen, die sich im Inhalt der Regulierung widerspiegeln. Insgesamt zeigt sich, dass ein erklärungskräftiger institutionalistischer Ansatz nicht auskommen wird ohne die Berücksichtigung von staatlicher Regulierung, von Machtprozessen, den Interessendivergenzen zwischen Unternehmern, Managern und Beschäftigten oder zwischen Organisationen und ihren Kunden/Verbrauchern sowie Prozessen der Interessenartikulation und -organisation.

---

<sup>8</sup> Grundsätzlich sind Performanzmaße selbst wieder Gegenstand von Institutionalisierungsprozessen, wie sich z.B. an der Entwicklung von Auditing-Prozessen im ökonomischen wie im sozialen und staatlichen Sektor zeigen lässt (z.B. Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Maße der finanziellen Effizienz von Unternehmen wie Profit, Marktanteile, Wachstum, Börsenwert).

<sup>9</sup> Seibel erklärt den „funktionalen Dilettantismus“, den er typischerweise in Organisationen des Dritten Sektors vermutet, damit, dass sich im Dritten Sektor ein Rückzugsraum gegenüber den Härten von staatlicher oder marktorientierter Durchorganisation, Zweck- und Normrationalität auftue. Diese Entmodernisierung individueller Handlungsorientierungen und organisationaler Strukturen und Koordinationsformen äußere sich in Ideologien (z.B. Arbeitersolidarität, Feminismus, Altruismus) und erfasse nicht nur die Mitglieder der Organisation selbst, sondern auch ihre Auftraggeber, Spender, Ressourcengeber. Gerade der Dritte Sektor sei dafür geeignet, unlösbare Probleme zugeschoben zu bekommen, die dort zwar nicht gelöst, aber doch in zeremonieller Weise dauerhaft unschädlich gemacht werden. Wie dauerhaft diese Lösungen sind, und ob sie nicht im Zuge von Ressourcenproblemen des Sozialstaates wieder in Frage gestellt werden, wird sich noch zeigen müssen.

## 4 Organisationsökologie

Die Organisationsökologie ist ein Ansatz, der Fragestellungen und Methoden aus der Evolutionsbiologie und der Demographie auf die Analyse von Organisationen überträgt. Gegenstand ist nicht in erster Linie die Einzelorganisation, sondern die Population von Organisationen als „Spezies“ oder abstrakte „Form“.<sup>10</sup> In Analogie zu Darwins Frage nach den Ursachen für die Herausbildung der vielen verschiedenen Pflanzen- und Tierarten, wird hier nach den Ursachen für die Entstehung der unterschiedlichen Organisationsformen gesucht. Umgebungsvariablen und ihre Selektionseffekte auf Gründungs- und Sterberaten von Populationen sowie die Interaktion zwischen Umgebungsselektion und Eigenschaften der Organisationen stehen im Mittelpunkt des Erklärungsprogramms.<sup>11</sup>

Die Organisationsökologie geht explizit auf drei verschiedenen Analyseebenen an ihren Gegenstand heran. Auf der Ebene von Einzelorganisationen (demographischer Ansatz) werden z.B. Überlebensraten von Unternehmen in Abhängigkeit von Markteintrittszeitpunkten, Alter, Größe oder Marktausrichtung untersucht. Auf der Ebene von Populationen oder Branchen wird nach den Eigenschaften ihrer ökologischen Nischen und den dort ablaufenden Eintritts- und Wettbewerbsprozessen gefragt (Populationsökologie). Und auf der Ebene der Gemeinschaft verschiedener Populationen (gemeinschaftsökologischer Ansatz) werden Symbiose und Konkurrenz verschiedener Populationen mit überlappenden Nischen untersucht (Carroll 1984; Carroll/Hannan 2000). Typisch ist für den Ansatz ein longitudinales Design, mit dem die Entwicklung von Gründungskohorten, Branchen oder interorganisationalen Feldern über lange Zeiträume analysiert wird. Solche longitudinalen Datensätze enthalten für die Einzelorganisation meist wenig mehr als das Gründungs- und ggf. das Austrittsdatum. Entsprechend reduziert ist meist das Bild, das die Organisationsökologie von einer einzelnen Organisation zeichnet. Der Fokus liegt eindeutig auf den höheren Analyseebenen und deren Selektionswirkungen auf die Entwicklung einer Spezies.

Die zentrale These des Ansatzes ist, dass Anpassung auf der Ebene der Population über differentielle Gründungs- und Sterberaten und dahinter liegende Selektionsprozesse stattfindet, und gerade nicht durch Lern- und Veränderungs-

<sup>10</sup> Ähnlich den biologischen Begriffen von abstraktem Genotyp und beobachtbarem Phänotyp einer Spezies. Vgl. hierzu ausführlicher Carroll/Hannan 2000: Kapitel 4 zur Differenzierung zwischen abstrakten Formen, Populationen und durch spezifische codes geprägte soziale Identitäten. Das letztere Konzept ist bereits eine Reaktion auf die Diskussion mit dem Neoinstitutionalismus.

<sup>11</sup> Vgl. Hannan/Freeman 1977b; Hannan/Freeman 1989; Hannan/Carroll 1992; Carroll/Hannan 2000 als umfassende Darstellungen und des Ansatzes und die Review-Artikel von Carroll 1984; Baum 1999; Ziegler 2002; Baum/Amburgey 2002.

prozesse auf der Ebene der einzelnen Organisation.<sup>12</sup> Für die Einzelorganisation wird ein Imprinting-Prozess bei Gründung angenommen, der spätere Transformationen fast unmöglich macht. Diese Hypothese der strukturellen Trägheit von Organisationen begründen Organisationsökologen unter Rückgriff auf Argumente der verhaltenswissenschaftlichen Theorie der Organisation zur Programmierung von Organisationsabläufen, aber auch durch mikropolitische Hypothesen der Verteidigung von Positionen und Aufgabenzuschnitt in Organisationen. Innerhalb der Organisation führen einmal getroffene Investitionen in Anlagen, rekrutiertes Personal und etablierte Informationsnetzwerke zu Beharrungstendenzen. Sie lassen sich nicht ohne weiteres umorganisieren. Änderungen drohen die Organisation ins Chaos zu stürzen – nichts funktioniert mehr. Außerdem unterstützt die Selektionswirkung der Umgebung, der Kunden, Geschäftspartner, Regulierungsbehörden, Banken und Versicherungen die Stabilität der Organisation. Auch die Umgebungsakteure denken konservativ – das wichtigste Kriterium für die Bewertung einer Organisation ist nicht Effizienz, sondern Verlässlichkeit (geringe Qualitätsvarianz) und Verantwortlichkeit (Nachvollziehbarkeit, überprüfbare Vorgänge und Bücher).<sup>13</sup> Beide Argumente sprechen dafür, dass weitreichende Änderungen von Märkten und Technologien das Sterberisiko stark erhöhen (Hannan/Freeman 1984; Carroll/Hannan 2000: Kapitel 16). Langfristige Studien des Zusammenhangs von Transformationsereignissen und Sterberaten ergeben ein ambivalentes Bild. Bestätigungen des erhöhten Sterberisikos überwiegen allerdings (11 Bestätigungen, 8 Widerlegungen), und zwar insbesondere dann, wenn es sich um wesentliche Produktänderungen und technologische Änderungen handelte (Carroll/Hannan 2000; vgl. auch die Reviews von Baum 1999 und Baum/Amburgey 2002: 309 f.).

Innovation und Wandel kommt für die Organisationsökologie also durch kreative Zerstörung, durch das Auftreten neuer Organisationen und Organisationsspezies sowie durch das Absterben nicht mehr angepasster Organisationen zustande. Diese Selektion entsteht durch die Interaktion zwischen einer Population und ihrer ökologischen Nische mit einem begrenzten Potenzial an Ressourcen (Hannan/Carroll 1992: 95). Neben dem legitimitätsbasierten Selektionsmechanismus (s.o.) existiert ein Wettbewerbsmechanismus, ein Kampf um die Verteilung knapper Ressourcen. Die Ressourcenbegrenzung der Nische spiegelt sich

---

<sup>12</sup> Dies wird nicht zuletzt deshalb unterstellt, weil die Stabilität der Formen/Spezies von den Denkmodellen der Biologie und Demographie vorausgesetzt wird. Erfolgreiche interne Transformationsprozesse in Organisationen würden Alternativen zu den im Mittelpunkt des Theorieprogramms stehenden Eintritts- und Austrittsprozessen erfordern (Carroll/Hannan 2000: 358). Evolution würde dann nicht nur auf der Ebene von Spezies stattfinden, sondern auch – durch Lernen – auf der Ebene der Einzelorganisation. Ein solches an das Lamarck'sche Evolutionskonzept anknüpfendes Modell für die Entstehung von neuen Routinen durch Rekombination, Kopierfehler und inkrementelle und radikale Innovation, ihre Selektion und Retention in Organisationen und die davon getragenen technologischen Innovationen haben z.B. Nelson und Winter (1977, 1982; Malerba u.a. 2001) vorgestellt.

<sup>13</sup> In der Skepsis gegenüber dem Effizienzkriterium treffen sich organisationssoziologischer Neoinstitutionalismus und Organisationsökologie. Vgl. zur Position der Organisationsökologie und ihrem Wandel Fußnote 15.

in der Annahme, dass mit steigender Besetzung einer Nische der Verdrängungswettbewerb zunimmt, und damit die Gründungsraten sinken, die Sterberaten steigen. Umgekehrt steigt mit zunehmender Zahl der in einer Nische vorhandenen Organisationen die Legitimierung und soziale Anerkennung für dieses Geschäftsmodell zunächst stark an, flacht dann aber ab. In der Summe ergibt sich ein von einer Vielzahl empirischer Studien bestätigter n-förmiger (umgekehrt u-förmiger) Verlauf der Gründungsraten und ein u-förmiger Verlauf der Sterberaten in Abhängigkeit von der Dichte einer Population.

Die These der strukturellen Trägheit, welche die Organisationsökologen zunächst von einer detaillierteren Analyse der in den Organisationen ablaufenden Prozessen absehen ließ, ist vielfach kritisiert worden (Baum/Amburgey 2002: 309 f.). Dagegen hat sich das Dichtemodell zur Modellierung von Eintritts-, Sterbe- und Wachstumsraten von Populationen in der Analyse langfristiger Branchendynamiken als außerordentlich fruchtbar erwiesen (Hannan/Carroll 1992; Carroll/Hannan 2000). Lange Zeit vernachlässigte Forschungsgebiete wie die Analyse von kleinen und mittleren Unternehmen, der Strukturwandel durch Gründungsprozesse und das Entstehen neuer Branchen (Rao 2002), und die neuen Formen von Mutualismus und Wettbewerb zwischen kleinen Spezialisten und großen Generalisten sind von der Organisationsökologie in die Diskussion gebracht worden (Carroll 1985; Carroll/Swaminathan 2000; Dobrev u.a. 2001; Carroll u.a. 2002). Hier liegen wichtige Forschungsfelder für eine soziologische Organisations- und Wirtschaftsforschung.

Das sogenannte Ressourcenteilungsmodell (Carroll 1985) erweitert z.B. die Überlegungen zu den Interaktionseffekten zwischen Nischeneigenschaften wie Variabilität, technologische Kompatibilität verschiedener Produktionsprozesse oder Art der Ressourcenkörnung und der strategischen Ausrichtung von Organisationen als Spezialisten oder Generalisten (vgl. zu diesem Ausgangsmodell Hannan/Freeman 1977b). Das erweiterte Modell macht dabei aber auch einen blinden Fleck der Organisationsökologie deutlich: die Gleichheit bzw. Abgrenzbarkeit von Organisationsformen in einer Branche. Es stellt sich nämlich die Frage, ob es sich bei großen generalistischen Oligopolen um Organisationen der gleichen Spezies handelt wie bei kleinen Spezialanbietern. Eine angemessene Berücksichtigung der Unterschiede zwischen diesen spricht gegen Dichte als Indikator für Konkurrenzintensität. Diese Operationalisierung berücksichtigt nicht die Größendifferenzierung und Marktanteile zwischen Organisationen der gleichen Branche. Auch über die Zeit eintretende Veränderungen, etwa in der Konkurrenz zwischen kleinen gleichartigen Handwerksbetrieben in den frühen Tagen einer Branche und der monopolistischen Konkurrenz von Generalisten, werden durch ein reines Dichte-Modell ignoriert.

Einen wichtigen Beitrag für die gesellschaftstheoretische Anschlussfähigkeit des Ansatzes sehe ich in der Problematisierung der dynamischen Effizienz der Selektionsmechanismen, die eine Simulation des Wettbewerbs unterschiedlich gut angepasster Populationen ergeben hat. So zeigt diese Simulation (Car-

roll/Harrison 1994; Carroll/Hannan 2000: 397 ff.)<sup>14</sup>, dass eine Entwicklung hin zur Durchsetzung einer hinzutretenden technisch überlegenen Population nicht notwendig eintritt. Dies ist nur in 60-75 Prozent der Versuche der Fall. Je später eine zweite überlegene Population auftritt und vor allem, je größer die erste Population dann bereits ist, desto seltener setzt sich die „bessere“ Population durch. Höhere Konkurrenzintensität (d.h. größerer Nischenüberlapp) führt entgegen der ersten Vermutung nicht zu einer häufigeren Behauptung der neuen Population. Ähnlich verhält es sich beim Hinzutritt einer gleich guten neuen Populationsform. Auch hier ist die Gefahr der Auslöschung für die erste Populationsform recht gering (3-6 Prozent), während die zweite später hinzutretende Form mit Wahrscheinlichkeiten zwischen 60 und 94 Prozent ausstirbt. Dies ist nicht wesentlich anders, wenn die hinzutretende Population tatsächlich unterlegen ist. Die Auslöschungsquote wächst proportional mit der Konkurrenzintensität der Populationen. Mit einer größeren Zahl von Populationen, die hintereinander, aber mit steigender Fitness die Szene betreten, ist die Frage der Durchsetzung von technologischem Fortschritt simuliert worden. Auch hier muss ein eher ernüchterndes Fazit hinsichtlich der Chancen zur Durchsetzung technologischer Effizienz gezogen werden. Ursache für die Pfadabhängigkeit und das Ausbleiben historischer Effizienz ist der positive Legitimationseffekt für die erste und stabilste Population. Hier zeigt sich ganz klar ein Defizit des einfachen Dichtemodells, das statt die Mechanismen der Legitimation genauer zu untersuchen, lediglich auf das Anwachsen der Populationsdichte über mehr oder weniger willkürlich definierte Schwellenwerte abhebt.

In der Auseinandersetzung mit dem soziologischen Neoinstitutionalismus und dem Netzwerkansatz haben Organisationsökologen eigene Konzepte weiterentwickelt und man ist im Begriff, neue empirische Zugänge zu erproben (vgl. zu dieser Diskussion Baum/Powell 1995; Barnett/Carroll 1995; Baum 1999; Baum/Amburgey 2002). So werden zunehmend Legitimations- und Konkur-

---

<sup>14</sup> Basis sind empirisch gestützte Koeffizienten für Dichtemodelle. Dabei werden zwei oder mehr Populationen ins Rennen geschickt. Die Populationen folgen dem gleichen empirisch basierten Dichtemodell und es werden Modelle mit langsamem und raschem Populationswachstum verglichen. Die Populationen befinden sich untereinander in Konkurrenz, d.h. die Dichte der einen beeinflusst die Gründungsrate der anderen negativ und deren Sterberate positiv. Per Experimentalbedingung wird dieser Konkurrenzparameter in den Gleichungen für die Gründungs- und Sterberaten so festgesetzt, dass eine definierte Effizienzdifferenz zwischen den Populationen besteht. Das Dichtemodell ist ein Log-lineares Modell mit einem linearen und quadratischen Dichteeffekt sowie bei den Sterberaten zusätzlich Effekten der Dichte bei Gründung und des Alters. Das Modell ist stochastisch, d.h. zufällige Abweichungen werden hinzusimuliert. Die Populationen sind verschieden „fit“ und dies müsste sich in ihrem Wachstum und relativen Anteil an allen Organisationen im Laufe der 6000 simulierten Perioden widerspiegeln. Variiert wird die Stärke der Konkurrenz zwischen den Populationen. Zufällig wird das Timing des Hinzutretens weiterer Populationen bestimmt. Um die Konkurrenzsituation zwischen zwei Populationen A und B zu beschreiben, werden die Gründungsratengleichungen um einen Parameter  $\delta \cdot \text{Dichte der Konkurrenzpopulation}$  ergänzt. Positive Werte von  $\delta$  beschreiben dann mutualistische Beziehungen zur Nachbarpopulation, negative Werte beschreiben Konkurrenzbeziehungen. Die Sterberaten werden entsprechend um einen Parameter  $\eta \cdot \text{Dichte der Nachbarpopulation}$  ergänzt.

renzmechanismen unabhängig von Dichten operationalisiert und gemessen,<sup>15</sup> statt einfach neue Annahmen zur Erklärung von Anomalien in der Bestandsentwicklung auf der Ebene der Gleichungssysteme einzuführen.<sup>16</sup> Wenn nicht mehr nur die Überlebensfähigkeit von Organisationen,<sup>17</sup> sondern weitergehende inhaltliche Variablen wie Wachstum, Innovativität oder Effizienz durch das Theoriemodell beschrieben werden sollen, dann müssen komplexere Forschungsdesigns entwickelt werden, die über die longitudinale Analyse weniger Variablen hinausgehen. Notwendig wird es dann, die Realität von Organisationen in einer

<sup>15</sup> Ein aktuelles Beispiel hierfür ist die Analyse des Untergangs der Organisationsform „Plantage“ im Süden der USA von Martin Ruef (2004). Er führt in einem Multi-Level-Modell verschiedene Strukturmechanismen der Verkettung individuellen und organisationalen Handelns zusammen; auf der Arbeitsebene die sozialen Bewegungen und Netzwerke der ehemaligen Sklaven und ihre Rolle bei der Schaffung von neuen Organisationsformen, auf der Organisationsebene die Konkurrenz durch alternative Bewirtschaftungsformen (Größe, Arbeitsorganisation) und auf der gesellschaftlichen Ebene die Emanzipation der Sklaven. Letztere alleine musste – so die Analyse – keinesfalls notwendig zum Untergang der großen Plantagen führen.

<sup>16</sup> Ein Beispiel für bloßes technisches Fine-Tuning ist der Umgang mit Anomalien in der Bestandsentwicklung von Populationen. Diese sollten eigentlich nach einem S-förmigen Aufbau auf einen steady-state konvergieren. De facto werden aber auch starke Rückgänge nach dem Überschreiten eines Maximums beobachtet, danach aber ggf. auch wieder ein Neuaufbau der Population. Dies wird in verschiedenen Studien über Besonderheiten der Legitimationsmechanismen erklärt, die aber nur postuliert, nicht empirisch überprüft werden. So könne Legitimation die Grenzen von Nationalstaaten etwa bei der europäischen Automobilbranche überspringen, während Konkurrenzeffekte auf nationale Märkte begrenzt seien (Hannan u.a. 1995). Das Absinken der Populationsgröße nach einem Maximum auf ein niedrigeres Niveau wird mit einer verzögerten Wirkung der Konkurrenzwirkung von Dichte im Zeitpunkt der Gründung erklärt (Hannan/Carroll 1989). Der relativ einfache Neuaufbau von Populationen wird des Weiteren dadurch erklärbar, dass man für die Legitimation auch einen Nachhalleffekt annimmt. Ein Absinken der Bestände einer einmal etablierten Population soll deren Legitimität nicht mehr reduzieren können (Hannan 1997). Hiermit wird die Erklärung der Entwicklung der europäischen Automobilbranche auch tatsächlich verbessert. Um aber nicht nur eine degenerative Problemverschiebung zu sein, müssten neue Daten und vor allem auch Daten über die postulierten Legitimationsmechanismen erhoben und geprüft werden. Zu fordern ist, dass neben der bloßen Existenz von Organisationsformen auch ihre normativ-politische Legitimität als Faktor der Populationsdynamik zu betrachten ist. Möglichkeiten der Messung auch über längere Zeiträume bestehen durchaus. Dies zeigen neoinstitutionalistische Designs und Analysen zur Bedeutung von Qualitätsstandards und -rankings, aber auch Designs der historischen Analyse von Netzwerken mit Inhaltsanalysen von Texten und Zeitungen (Franzosi 1998; Mohr 1998).

<sup>17</sup> Allerdings wurde die Effizienzfrage lange Zeit als falsch gestellt kritisiert und Effizienz gar nicht unabhängig vom „Überleben“ der Organisation gemessen. In einer der ersten Formulierungen des Ansatzes schreiben Hannan und Freeman (1977a: 108, 127): „Effectiveness is (a) concept of applications and engineering but not of abstract scientific theory and research. To introduce effectiveness considerations into attempts at formulating and testing general laws of organizational behavior confuses the two realms of activity to the detriment of both [...] We see no gain from utilizing the concept of effectiveness in comparative studies intending to test general and abstract propositions concerning organizational structure and behavior.“ Carroll und Hannan (2000: 47 f.) diskutieren die Vorzüge der Gleichsetzung von Überleben und Performanz erneut und setzen sich mit anderen Operationalisierungen wie z.B. Gewinnen, ROI, Wachstum etc. auseinander. Sie halten grundsätzlich an der Messung von Performanz durch Überleben fest, vor allem mit dem Hinweis, dass alle anderen Maße zur Inflationierung tendieren und Longitudinalstudien so erschweren.



größeren Breite auch mit qualitativen Methoden zu erfassen. Auf diesem Weg ist man zum Beispiel mit einer Kohortenstudie von High-Tech Gründungen, die die Auswirkungen verschiedener Organisationsmodelle auf Effizienz und Innovationsfähigkeit und das Ausmaß struktureller Trägheit in zentralen Organisationsvariablen detailliert untersucht (Carroll/Hannan 2000; Baron u.a. 1996; Hannan u.a. 1996; Baron u.a. 1999a; Baron u.a. 1999b), oder mit Studien, die das Management von Innovationsprozessen und ihrer Risiken näher betrachten (Dowell/Swaminathan 2000).

Auf den Mesoebenen der Population und des Interorganisationskollektivs ergeben sich interessante Dialoge mit dem Netzwerkansatz in der Organisationsforschung, etwa wenn Netzwerkkonzepte für die Operationalisierung des Nischenbegriffs genutzt werden (DiMaggio 1986; Burt/Talmud 1993; Hannan/Freeman 1989: 52, 104; Podolny/Stuart 1995) oder wenn das Entstehen und Wachstum von Forschungskonsortien als Kollektivorganisationen untersucht wird (Barnett u.a. 2000).

Mit der detaillierteren Analyse von Legitimationsprozessen, dem gewachsenen Interesse für gemeinschaftsökologische Fragen der Symbiose und Konkurrenz zwischen verschiedenen Populationen sowie mit der Analyse von Netzwerken, sozialen Bewegungen und kollektiven Strategien von Organisationen könnte sich das Forschungsprogramm der Organisationsökologie um eine wichtige Fragestellung erweitern. In den Blick könnte die Frage nach dem Einfluss von Einzelorganisationen oder Populationen auf die Gestaltung oder Schaffung ihrer Nische/ihres Marktes und der dort wirkenden Selektionskriterien geraten (vgl. hierzu die Debatte zwischen DiMaggio 1994 und Barnett 1994; Fligstein 1996; Bryce/Singh 2001: 170 ff.; Rao 2002: 549 ff.). Bisher fehlt eine Analyse der Prozesse der Institutionalisierung von Selektionskriterien oberhalb der Populationsdynamik im Theorieansatz der Populationsökologie (vgl. Carroll/Hannan 2000: Abbildung 2.6.), auf deren Bedeutung die Ergebnisse zur fehlenden historischen Effizienz der Auswahlmechanismen auf Populationsebene hinweisen. Ihr Einbau könnte den Ansatz stärker an eine gesellschaftstheoretische Diskussion anbinden. Insofern ist von der zunehmenden Diskussion zwischen Organisationsökologen, Neoinstitutionalisten und Netzwerkforschern eine Erweiterung der Fragestellungen, des Methodenarsenals und ein erheblicher theoretischer und empirischer Fortschritt zu erwarten. Damit würden auch bisher wenig thematisierte Prozesse von Macht und kollektivem Handeln in den Blickpunkt geraten.

## **5 Der Netzwerkansatz in der Organisationsforschung**

Seit Mitte der 1980er Jahre beobachtet die Organisationsforschung das Auftreten neuer Organisationsformen und neuer Koordinationsmechanismen zwischen Organisationen. Es geht um Unternehmensallianzen, Joint Ventures, Keiretsu

und regionale Netzwerke kleinerer Unternehmen, die sich zunehmend in der Produktion und – noch ausgeprägter – in Forschung und Entwicklung sowie der Anwendung neuer Technologien finden.<sup>18</sup> Die beobachteten Netzwerke reichen dabei von hierarchisch strukturierten Kooperationen etwa von Franchising-Nehmern, deren Geschäftskonzept, Markenmarketing und Qualitätskontrolle vom Franchise-Geber bestimmt werden, über Zulieferernetzwerke bis hin zu horizontalen Netzwerken etwa in der Modebranche (Uzzi 1996, 1997; Lazerson 1993 in Grabher; Piore/Sabel 1984).

Auf der einen Seite wird die Entstehung einer neuen Netzwerkform von Organisation mit neuen Kernkompetenzen konstatiert (Powell 1990, 1996, 2001; kritisch Podolny/Page 1998; Bryce/Singh 2001; DiMaggio 2001), auf der anderen Seite geht es um die theoretische Einordnung von Netzwerken als einer zusätzlichen Ebene und Form der Handlungskoordination zwischen Organisationen (Jansen 1996, 2004b). Mit der Diagnose des Entstehens einer Netzwerkform der Organisation schließt die Netzwerkforschung an Fragen des ökonomischen und soziologischen Neoinstitutionalismus und der Organisationsökologie nach dem Entstehen und der Verbreitung neuer Organisationsmodelle an.<sup>19</sup>

## 5.1 Netzwerkstrukturen, soziales Kapital und Governance

Die zentrale Annahme der soziologischen Netzwerkanalyse ist die handlungsermöglichende und handlungsbeschränkende Wirkung von sozialen Einbettungen von Akteuren. Neuere Weiterentwicklungen ergänzen dies um die Rolle von kulturellen und normativen Deutungsmustern und Identitäten (vgl. Jansen 2003: 17-26). Im Vordergrund des Ansatzes stand zunächst die Entwicklung eines methodischen Instrumentariums für die Erfassung und Analyse der relationalen Strukturen zwischen den Akteuren, das von der üblichen Surveyforschung und Variablensoziologie erheblich abweicht. Insbesondere können emergente Effekte und Strukturlogiken, die sich erst mit komplexen Analyseverfahren aus den in Matrizenform notierten Netzwerken ableiten lassen, beschreibbar gemacht werden. Aus einer methodisch-technischen Sicht bestehen Netzwerke in diesem Sinne aus einem Set von Knoten (individuelle oder korporative Akteure, Ereignisse, Ideen, Patente etc.) und den Kanten bzw. Beziehungen zwischen diesen (Informationsfluss, Ressourcen, Mitgliedschaft, Zitation etc.). Auch ein idealer

<sup>18</sup> Vgl. zu Allianzen und Netzwerken: Contractor/Lorange 1988; Nohria/Eccles 1992; Grabher 1993a; Grandori/Soda 1995; Leenders/Gabbay 1999; Andrews/Knoke 1999; Jansen 2000a, 2002, 2003, 2004a, 2004b; Todeva/Knoke 2002; Noteboom 2003; zu regionalen Netzwerken/industrial districts/regional innovation systems: Piore/Sabel 1984; Saxenian 1994; Herrigel 1993; Camagni 1991; Grabher 1993a; Cooke u.a. 1998; Staber 1997; Braczyk u.a. 1998; Crouch u.a. 2001; zu Forschungs- und Technologieallianzen: Hagedoorn u.a. 2000; Hagedoorn 2002 und 2003.

<sup>19</sup> Nicht zufällig gehört Walter W. Powell zu den wichtigen frühen Autoren des Neoinstitutionalismus, der sich später der Analyse von Netzwerken in der Biotechnologie zuwandte. Joel M. Podolny und Joel A.C. Baum sind weitere wichtige Grenzgänger zwischen Organisationsökologie, Neoinstitutionalismus und Netzwerkanalyse.

Markt kann so als eine spezifische Form eines Netzwerks beschrieben werden, ebenso wie eine hierarchische Organisation.

Im Zentrum der aktuellen Netzwerkdebatte steht die Frage, welche Vor- oder Nachteile spezifische Netzwerkstrukturen und Netzwerkpositionen einem individuellen oder korporativen Akteur oder aber Gruppen von Akteuren vermitteln. Vorteile entstehen auf der Grundlage von Aspekten, die als soziales Kapital bezeichnet werden (vgl. Jansen 1996; Lin u.a. 2001). Zu den durch Netzwerke vermittelten Vorteilen gehören z.B. frühzeitige Information oder Wissenstransfer, Absicherung von gruppenbezogenen oder gesellschaftsweiten Normen, strukturelle Autonomie, die ggf. in Arbitrageprofite umgesetzt werden kann, oder Einfluss und Legitimität aufgrund einer Netzwerkposition. Hierbei ist durchaus von Trade-offs zwischen den verschiedenen Strukturtypen und Zielen auszugehen. So sichern dichte Netzwerke mit starken und belastbaren Beziehungen zwar das Vertrauen in kollektive Normen, aber sie können auch Innovationsprozesse behindern (Burt 1999; Kern 1998; Grabher 1993b; Westney 2001).

Kontrovers diskutiert wird zum einen über die richtige Analyseebene: ist soziales Kapital etwas, das sich einzelne individuelle oder korporative Akteure aneignen können oder hat soziales Kapital auch einen Effekt als Gruppen- oder Kollektivgut? Zum zweiten geht die Debatte um die Frage, ob es die Brokerpositionen mit vielen schwachen und indirekten Beziehungen am Rande von dichten Clustern sind, die Organisationen Vorteile vermitteln (eher ein Individualgut), oder die dichten Netzwerke, die vertrauensvolle Kooperation ermöglichen, Transaktionskosten senken (eher ein Kollektivgut). Eine weitere zentrale Frage ist die nach der Entstehung und den Wirkungen von Prestigedifferenzierungen, die prestigereichen Akteuren Einfluss und Legitimität vermitteln.

In der Debatte über die Frage, ob Netzwerkeffekte nur Individual- oder auch Kollektivgüter sein können, spiegelt sich ein grundsätzlicher Theorieunterschied zwischen einem instrumentellen Netzwerkansatz und einem konstruktivistischen Netzwerkansatz. Der instrumentelle Ansatz verbindet Rational Choice als Handlungstheorie und strukturell begründete Chancen und Begrenzungen für instrumentelles Handeln (vgl. Burt 1992). Der konstruktivistische Ansatz (vgl. White 1992; Emirbayer/Goodwin 1994) verbindet die Frage der sozialen Einbettung von Handeln mit der Entstehung und Veränderung von sozialen Identitäten und Institutionen. Damit öffnet sich der Netzwerkansatz für nicht-relationale Erklärungsvariablen, insbesondere für kulturelle und interpretative Ansätze. Der Fokus auf die Konstruktion und den Wandel von Institutionen und Identitäten macht ferner eine longitudinale Betrachtung von Netzwerken notwendig und schlägt damit den Bogen zu evolutionstheoretischen Ansätzen (vgl. Kappelhoff 2000).

Eine solche Längsschnittperspektive auf Handeln und Strukturen ist auch notwendig, um Thesen der Organisationsforschung, die Netzwerke als neue Governanceform postulieren, beurteilen zu können. Powell (1990, 1996; vgl. Podol-

ny/Page 1998) führt Netzwerke als eine spezifische Form der Handlungskoordination in Abgrenzung zur Koordination über (reine) Märkte ein. Zugrunde liegt ein Bild des Menschen, der in soziale Strukturen eingebettet ist. Das Entstehen und die Funktionsfähigkeit von Netzwerken als Form der Handlungskoordination zwischen Organisationen hängt dann nicht nur von den in der Institutionenökonomik postulierten Eigenschaften der Transaktion (Unsicherheit und Ressourcenspezifität) ab. Vielmehr beeinflusst auch die soziale Einbettung der Akteure, ob es zu einem Vertrauensaufbau, einem an Reziprozität und Reputation ausgerichteten Handeln und netzwerkartigen Kooperationen unter den Akteuren kommen wird, die ihrerseits diese Interaktionsorientierungen verfestigen und risikoreichere Kooperationen machbar erscheinen lassen („studied trust“, Sabel 1994). Aus einer solchen soziologischen Sicht auf „Governance“ lassen sich Netzwerke charakterisieren als längerfristig angelegte Beziehungen zwischen autonomen Akteuren, die ihre Handlungen ex ante, d.h. im Vorfeld von Markttransaktionen und über den Markt vermittelten Informationen, aneinander anpassen. Beziehungen sind dabei in der Regel multilateral und multiplex: neben den Kauf/Verkauf von Gütern tritt die gegenseitige Beratung, gemeinsame Planung und Abstimmung, Personalaustausch, Verbindung über Joint Ventures und Kapitalverflechtungen usw.<sup>20</sup>

Die Frage nach der Funktionsweise von Netzwerken als Governancemechanismus begleitet auch die Analysen zum Entstehen einer neuen Netzwerkform der Organisation. Untersucht werden – mit teils unterschiedlicher begrifflicher Füllung des Konzepts – die High-Tech-Branchen der USA (Powell 1996, 2001; Powell u.a. 1996, 1999; Zucker/Darby 1997), die im Transformationsprozess befindlichen ehemals sozialistischen Kombinate Mitteleuropas (Stark 2001; Whitley 1999: Chapter 8, insb. 231 ff.) oder die vertikalen branchenbezogenen Unternehmensnetzwerke (Keiretsu) und horizontalen Keiretsu (kigyo shudan) in Japan (Westney 2001; Whitley 1992: 65 ff.) auf die Bedeutung und Vorteile von Netzwerken. Dichte und dauerhafte Netzwerkbeziehungen spielen eine zentrale Rolle für das Funktionieren der Einzelunternehmen sowohl in den von Mutterunternehmen geführten hierarchischen Keiretsu, als auch in den eher horizontalen Netzwerken der kigyo shudan und der Branchenorganisationen. Die Analysen zu Japan und den Transformationsländern machen aber auch Netzwerknachteile und Probleme der Generalisierung deutlich. Das Verschlafen von neuen High-Tech-Optionen und die mangelnde Innovationsfähigkeit wird für die japanischen hierarchischen Keiretsu beklagt. In den Heterarchien der Transformationsländer sind die institutionellen Bedingungen noch so wenig verfestigt, dass nicht abzusehen ist, ob das Netzwerkmodell sich dauerhaft etablieren kann oder nur eine Übergangsstrategie sein wird. Ob die von Powell postulierte

<sup>20</sup> Podolny/Page (1998: 59) schlagen als Minimaldefinition für Netzwerk-governance (sie sprechen hier von „network form of governance“) vor: „We define a network form of organization as any collection of actors ( $N \geq 2$ ) that pursue repeated, enduring exchange relations with one another and, at the same time, lack a legitimate organizational authority to arbitrate and resolve disputes that may arise during exchange.“

Netzwerkform der Organisation sich über die High-Tech-Branchen hinaus als dominantes Organisationsmodell der Unternehmung im 21. Jahrhundert generalisieren lässt, ist daher noch nicht geklärt. Powell vermutet, dass aktuell eine neue Logik des Organisierens entsteht – ein Gegenmodell zur bürokratischen Organisation und zum Fordismus. Auf der Arbeits- und Interaktionsebene sei diese Logik gekennzeichnet von autonomen Arbeitsgruppen, die sich verantwortlich für ein Projekt zeichnen und ihren eigenen Erfolg hiermit verknüpfen. Solche Projekte treten an die Stelle von klar abgegrenzten Berufen und Stellen mit organisatorisch vorgegebenen Aufstiegswegen. Auch das Management der Arbeit und die Qualitätskontrolle ist Sache dieser Teams. Mit Autonomie und Erfolg des Teams verbinde sich dann auch eine starke Position auf dem Arbeitsmarkt – ein häufiger Wechsel von Teams und Experten zwischen verschiedenen Unternehmen werde üblich.<sup>21</sup> Von ähnlich großer Flexibilität ist das Bild des Verhältnisses der Geschäftsbereiche und Unternehmen zueinander. Unternehmen organisieren sich – so die Hypothese – intern und extern in horizontalen Netzwerken, so dass Netzwerke selbst zur relevanten Abgrenzung und Einheit von Wettbewerbs- und Kooperationsstrategien werden.

## **5.2 Chancen und Probleme von Netzwerkformen der Koordination**

Horizontale Wettbewerbs- und Kooperationsstrukturen lassen sich bisher vor allem im Bereich von Forschung und Entwicklung beobachten (Jansen 2004a und 2005). Ein wesentlicher erklärender Faktor sind hier Eigenheiten von Wissens- und Lernprozessen. Für eine Institutionalisierung von solchen Netzwerkformen der Koordination müssen weitergehende Anforderungen an die Lern- und Strategiefähigkeit von Organisationen gestellt werden, damit der Aufbau von endogenen Netzwerkinstitutionen gelingt. Hier geht es darum, wie in horizontalen Netzwerken funktionale Äquivalente zu den Leistungen einer hierarchischen Spitze ausgebildet werden können. Die spezifische Struktur von Lern- und Vertrauensmechanismen führt zu divergenten Pfaden der Schließung und Öffnung von Netzwerken und damit zu unterschiedlicher Leistungsfähigkeit von Netzwerken. Unabdingbar ist daher ein longitudinaler Untersuchungsansatz. Im Folgenden skizziere ich ein Modell für die Entstehung solcher Netzwerkinstitutionen, aber auch mögliche Probleme und Gefahren.

Die Nutzung der Vorteile von sozialem Kapital und eine Institutionalisierung von Netzwerken als Governanceform setzt auf der Akteurseite die Lösung min-

---

<sup>21</sup> Diese Hypothese – und auch die Ambivalenz zwischen möglichen Autonomiegewinnen und drohenden Verlusten an sozialer Sicherheit (jedenfalls in den bisherigen bismarckischen Systemen) – findet sich ganz ähnlich in der Forschung zu den neuen Selbständigen (Bögenhold/Leicht 2000; Leicht/Philipp 1999) und der Arbeitsform des „Freelancers“ bzw. Arbeitskraftunternehmers (Pongratz 1998; Pongratz/Voß 2002; Lohr 2003). Für den Bereich der Forschung im Biotechnologiebereich, auf dessen Hintergrund Powell's Überlegungen entstanden sind, trifft dies allerdings für die europäischen Forscher deutlich weniger als für ihre US-amerikanischen Kollegen zu (Kogut 2000; Casper 2000). Dies zeigt auf, dass Arbeitsformen, Organisationsformen und die Koordinationsinstitutionen von Branchen und Märkten miteinander verkoppelt sind und auch so untersucht werden sollten.

destens zweier Probleme voraus. Ein erstes Problem besteht darin, eine Balance zwischen der Nutzung vorhandenen Wissens und vorhandener Ressourcen und der Suche nach neuen Möglichkeiten zu finden. Radikale Suchstrategien sind insbesondere von der Position eines guten Anpassungsniveaus aus hochriskant. Inkrementelle Suchstrategien führen allerdings oft nur zu lokalen Maxima und zwar um so eher, je größer die Interdependenzen zwischen den Akteuren sind und je schneller und globaler die Informations- und Produktionsbeziehungen sind. Eine integrative Lösung zwischen radikaler und inkrementeller Lernstrategie stellt die Kombination von Organisationen, von Disziplinen, von Branchen mit unterschiedlichen, aber erprobten Lösungsmustern dar. Hier werden funktionstüchtige Lösungen in anderen Kontexten erprobt, ein Rezept das sich als Motor von Innovationen erwiesen hat (vgl. Jansen 2005). Das Zusammenspannen unterschiedlicher Organisationen lässt mehr Chancen für neue Lösungen erwarten als eine reine Inhouse-Strategie, die doch allzu oft zum Festhalten an eigenen Entwicklungen führen wird. Eine bewusste Netzwerkstrategie des Lernens, des Aufbaus von „absorptive capacity“ ist daher eine neue erforderliche Form des Deutero-Lernens von Organisationen. Diese Fähigkeit erst macht es möglich, in und mit Netzwerken zu lernen.

Neben der Balance von inkrementeller Weiterentwicklung vorhandener Kompetenzen und der radikalen Suche nach neuem Wissen muss ein zweites strukturelles und motivationales Problem gelöst werden: Netzwerke haben – so die Governancevariante des Begriffs – keine hierarchische Spitze, die den Opportunismus kontrollieren könnte. Nun lässt sich durchaus zeigen, dass ein Aufbau von Vertrauen auch in dauerhaften und dichten Netzwerken möglich ist. Damit ist allerdings oft auch verbunden, dass das Netzwerk immer homogener wird (vgl. den Überblick über die Muster der Wahl von Netzwerkpartnern in Jansen 2002). Partner in einem Netzwerk tendieren – wenn sie nicht schon aufgrund der Auswahlstrategien von Anfang an recht ähnlich waren – dazu einander immer ähnlicher zu werden („contagion“). Die Synergieeffekte reduzieren sich, Neues wird nicht mehr wahrgenommen. Deshalb und weil immer mehr Nachahmer auftauchen, sinken die Erträge für das Netzwerkkollektiv. Gleichzeitig wachsen auch die Anreize auszubrechen und neue Netzwerke zu bilden, neue Partner zu suchen. Häufig wird dies jedoch von den Akteuren in den Netzwerken zu spät gesehen.<sup>22</sup> Statt dessen nehmen externe Broker diese Chance zur schöpferischen Zerstörung eher wahr, untergraben die gewonnene Stabilität und zerstören etablierte Kompetenzen und Kooperationen.

Damit Netzwerke ihre Funktion als Governancemechanismus für Innovation erfüllen können, dürfen sie also nicht erstarren. Netzwerkpartner müssen flexibel an verschiedenen Projekten teilnehmen können. Analysen der Netzwerke erfolgreicher Organisationen belegen auch immer wieder, dass die Frage welcher Netzwerktyp – der dicht geknüpft oder der weit ausgreifende – der erfolgversprechendste ist, falsch gestellt ist. Erfolgreiche Organisationen pflegen bei-

<sup>22</sup> Vgl. Werle 1990; Grabher 1993b; Glasmeier 1991; Gargiulo/Benassi 2000.

des, starke Beziehungen in dichten Netzwerken und schwache Beziehungen, die Informationsfenster eröffnen und eine gewisse Verhandlungsposition verleihen. Die zentrale Frage ist dann aber, wie trotz wechselnder und neuer Partner Netzwerkvertrauen und Sanktionskapazität des Netzwerks hergestellt werden kann.

Ein Modell für die Entstehung solcher endogenen Netzwerkinstitutionen, die eine horizontale Kontroll- und Sanktionsfähigkeit erlauben, könnte in der Differenzierung zwischen zwei unterschiedlich komplexen Mechanismen des Vertrauensaufbaus in Netzwerken liegen: Stabilität von Netzwerkakteuren und Beziehungen einerseits und Stabilität von abstrakteren Netzwerkstrukturen bei wechselnden Akteuren und wechselnden Beziehungen andererseits. Auch eine solche komplexe Struktur unterstützt Reputations- und Vertrauensmechanismen (vgl. hierzu ausführlicher Jansen 2004b und 2005). Indirekte Beziehungen, Rollenstrukturen und Positionen führen zu Differenzierungen in Netzwerken und werden zu eigenen Informationsfaktoren, unabhängig von den konkreten Akteuren, die die Positionen bekleiden und die Beziehungen unterhalten. Insbesondere Akteuren im Zentrum von Rollenstrukturen gelingt es häufig, hohe Zentralität und Prestige mit Brokerpositionen und der Pflege von neuen und heterogenen Partnern zu verknüpfen.<sup>23</sup>

Zentrumsakteure mit Einfluss und hoher Autorität sind daher in besonderem Maße prädestiniert für die Rolle von Gewährsleuten. Sie können durch informale Kontrolle und informale Sanktionen opportunistisches Verhalten in Netzwerken verhindern. Auch die Übernahme der Kosten für Kontrolle und Sanktionen kann von ihnen am ehesten erwartet werden. Schließlich genießen sie die hohen Erträge, die regelmäßig mit einer zentralen Position in einem Netzwerk verbunden sind. Diese Sanktionsfähigkeit innerhalb eines Netzwerks ist eine Struktureigenschaft, abhängig vom Grad der Transitivität im Netzwerk. Eine stabile transitive Struktur könnte daher trotz eines Teilaustauschs von Akteuren das Systemvertrauen in die Einhaltung von Regeln fairer Kooperation in einem Netzwerk aufrecht erhalten.<sup>24</sup>

Damit solche informalen Institutionen entstehen und funktionieren können, müssen allerdings an die Lern- und Strategiefähigkeiten der Akteure hohe Anforderungen gestellt werden. Nur wenn die Netzwerkakteure vorwärtsgerichtet die wahrscheinlichen Handlungen anderer kalkulieren, hängt ihr Vertrauen von der Fähigkeit des Netzwerks ab, Fehlverhalten von anderen zu entdecken und zu sanktionieren (Buskens/Raub 2002; Buskens/Snijders 2003). Der einfachere Mechanismus des Vertrauensaufbaus ist dagegen rückwärts gewandtes Erfahrungslernen. Ein Akteur lernt dann aus seiner eigenen positiven Erfahrung mit einem Partner oder der Erfahrung von mit ihm verbundenen anderen Akteuren, dass er dem Partner vertrauen kann. Das aufwändigere, strategisch in die Zu-

---

<sup>23</sup> Vgl. Podolny u.a. 1996; Stuart 1998 und 1999; Powell u.a. 1996 und 1999; Jansen 2000a; Darr/Talmund 2003.

<sup>24</sup> Vgl. zur Bedeutung von Strukturstabilität statt Akteurstabilität Wittek 1999 und Lazega 2000 sowie Cohen u.a. 2001.

kunft orientierte Verfahren fragt dagegen nach den Möglichkeiten, den potentiellen Partner über dessen Einbettung in das Netzwerk informal zu kontrollieren und zu sanktionieren. Während Erfahrungslernen nur persönliches Vertrauen unterstützt und daher die Gefahr von mangelnder Offenheit von Netzwerken birgt, können Akteure mit einer strategischen Einstellung zum Aufbau von Vertrauen sogenanntes Systemvertrauen entwickeln und ihre absorptive capacity für neue Akteure und Ideen in Netzwerken erhalten.

Die Analyse möglicher Vertrauensmechanismen in Netzwerken führt damit zu einer weiteren Anforderung an die Lernfähigkeit einer Organisation. Diese müssen nicht nur ihre Netzwerkkapazitäten als eine Strategie des Deutero-Lernens ausbauen, sondern müssen sich in ihrer Partnerwahl immer wieder von „guten Erfahrungen“ trennen und das kalkulierbare Risiko neuer Partnerschaften eingehen. Sie müssen das „Sicherheitsnetz“ von Netzwerkstrukturen, die informale Kontrolle und Sanktion erleichtern, erkennen und es gezielt nutzen und aufbauen lernen.<sup>25</sup>

## 6 Fazit: Von Organisationen über Märkte zu einer soziologischen Wirtschaftsforschung

Seit den 1980er Jahre beginnt die Soziologie, das lange Zeit den Ökonomen überlassene Feld der Wirtschaft im kapitalistischen Staat erneut zu beackern. Eine „economic sociology“ ist wieder im Entstehen – so gibt es seit Ende der achtziger Jahre eine Sektion Wirtschaftssoziologie in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. Wirtschaftssoziologie befasst sich mit vielen Fragen, die schon die Gründungsväter der Soziologie, Marx, Durkheim, Weber, Sombart, Karl Polanyi, Simmel, Veblen und Schumpeter, als deren Gegenstand betrachtet haben (vgl. hierzu auch die Wiederabdrucke in den Aufsatzsammlungen Granovetter/Swedberg 1992; Smelser/Swedberg 1994; Biggart 2002). Nach dem zweiten Weltkrieg sind diese Fragen kaum mehr von Soziologen bearbeitet worden und haben sich zu einer Domäne der Wirtschaftswissenschaft – allerdings mit typischen blinden Flecken – entwickelt.<sup>26</sup>

Der Aufschwung der Wirtschaftssoziologie in den USA und zunehmend auch in Europa könnte nun nicht nur der Ökonomik, sondern auch der Industrie-soziologie einen neuen Zugang zu Meso- und Makrophänomenen liefern, z.B. zur Beobachtung und Analyse der „Varieties of Capitalism“ (Crouch/Streeck

<sup>25</sup> Welche Strategien der Netzwerkpositionierung und der Partnerwahl Akteure in Forschungsnetzwerken implizit oder bewusst verfolgen, wie empirisch zwischen Stabilität der Akteure und des Netzwerks diskriminiert werden kann, und welches die Effekte für Forschungsperformanz sind, wird derzeit in einem Netzwerkprojekt im Rahmen einer von der DFG geförderten Forschergruppe „Governance der Forschung“ untersucht (vgl. <http://www.foev-speyer.de/governance/>).

<sup>26</sup> Vgl. zur Renaissance der Wirtschaftssoziologie auch Trigilia 2002; Fligstein 2001; Favereau/Lazega 2002; Swedberg 2003.



1997; Whitley 1999; Windolf 2002), zur Analyse möglicher Entwicklungsperspektiven des „Modells Deutschland“ im Verhältnis von Arbeitgebern und Arbeitnehmern in der (Um-)Gestaltung des Arbeitsmarktes (Streeck/Thelen 2005; Rehder 2003; Schmid 2002; Kitschelt/Streeck 2004; Hassel 2000) und – dies will ich hier ansprechen – zu einem neuen Zugang zur Analyse von Märkten und Organisationen führen. Ich will deshalb den Beitrag, den ein netzwerkanalytischer Ansatz leisten kann, hier in die Diskussion bringen.

Eine für die Wirtschaftssoziologie zentrale Frage ist die nach den Funktionen und Voraussetzungen von Märkten.<sup>27</sup> Die Ökonomie hat sich bisher relativ wenig mit diesem zentralen Konstrukt befasst – das Verhältnis zwischen dem Idealtyp des reinen Marktes und einigen untersuchten Besonderheiten der Preisbildung in oligopolistischen oder monopolistischen Märkten zu dem, was in Märkten empirisch beobachtbar ist, ist bisher wenig geklärt. Verfechter eines sozial eingebetteten Marktmodells bestreiten zentrale Annahmen des ökonomischen Marktmodells. Preise als Lenkungsmechanismen sind keinesfalls ausreichend, um zueinander passende Transaktionen möglich zu machen. Der Fokus der Analyse von Märkten in der Netzwerkforschung liegt daher auf den Begrenzungen und Ermöglichungen von mehr oder weniger strategischem Verhalten, das sich aus Zeit, Raum und sozialer Strukturierung von Matching-Möglichkeiten ergibt (Granovetter 1985; Swedberg 1994 und 2003).

White (1981, 1988, 2002; Bother/White 2001) hat ein vielfach als Ausgangspunkt von wirtschaftssoziologischen Studien gewähltes Konzept von Märkten als sozialen Strukturen vorgeschlagen.<sup>28</sup> Er begreift Märkte als Rollenstrukturen von Produzenten, die sich selbst reproduzieren – oder aber verändern. Ähnlich diskutieren Baker und Faulkner (2002) die Möglichkeiten, neben den Verflechtungen entlang der Produktionskette und entlang von Konkurrenz- und Substitutionsbeziehungen weitere Netzwerktypen heranzuziehen. Es ergibt sich eine Beschreibung von Märkten als multiplexe und multilaterale, miteinander verzahnte Rollenstrukturen, in die auch Beziehungen zu staatlichen Akteuren, Familienbanden, Finanzierungsquellen etc. eingebaut werden können.

Mechanismen der sozialen Konstruktion, der Legitimierung und Delegitimierung von Status, der Einbettung in Netzwerke zur Absicherung der Risiken des Wettbewerbs (vgl. White 2002: Kapitel 10 und 15, ähnlich Lazega/Mounier 2002) sind durchaus von Produktionsmärkten auf andere Märkte übertragbar.

---

<sup>27</sup> Weitere typische Fragestellungen der Wirtschaftssoziologie sind die nach der Rolle von Geld, seiner symbolischen Funktion und seinem Verhältnis zu sozialen Werten und Identitäten (vgl. zu neueren Ansätzen die Beiträge in Biggart 2002, Teil IV und Paul 2004) oder die nach der Rolle von Unternehmen, Gründern und Innovation in der Wirtschaft (Portes 1995; Granovetter 1995; Bögenhold/Schmidt 1999; Swedberg 2000; Shane 2003; Jansen/Weber 2003 und 2004).

<sup>28</sup> Vgl. z.B. Fligstein 2001: Chapter 4 und seine empirische Analyse von Strategien und Erfolg der Unternehmensakteure in den Kapiteln 6, 7 und 8 zum Wandel verschiedener Konzeptionen von Unternehmenskontrolle (Eigentümer, Banken, Management, Finanzkonzeption des Unternehmens als interner Markt für Geschäftsfelder, Shareholdervalue-Konzeption des Unternehmens als externer Marktwert).

Empirisch demonstrieren dies die Analysen von Abolafia (1996) von Finanzmärkten unterschiedlichen Typs, der New Yorker Aktienbörse, der Warenterminbörse und dem Wertpapierhandel. Nicht nur Produzenten, sondern auch individualistische und opportunistische Wertpapierhändler ohne jeden Kontakt zu ihren Kunden wissen, dass es in ihrem eigenen langfristigen Interesse ist, den Wettbewerb und die zugelassenen Mittel des „Kampfes“ zu beschränken, das „Spiel“ zu regeln. Hier ist also ein fruchtbares Forschungsfeld, in das es sich lohnt, soziologische Ansätze und Methoden einzubringen.

Zusammenfassend möchte ich dafür plädieren, die Forschungsperspektive über die Einzelorganisation und deren interne Struktur, Machtbalancen, Autoritäts- und Beschäftigungssystem zu öffnen. Es geht dabei nicht nur darum, interorganisationale Felder oder Netzwerke in ihren Wirkungen für die Einzelorganisation zu untersuchen, sondern die Handlungs- und Strukturlogiken zu entschlüsseln, die zur Entstehung, Funktionsfähigkeit und Aufrechterhaltung solcher Meso-Gebilde führen. Ginge man hier umstandslos von einer Akteurqualität auf der Meso-Ebene aus, so käme dies einem funktionalistischen Fehlschluss gleich – aus positiven Wirkungen würde auf das Vorhandensein einer kollektiv-intentionalen Steuerung geschlossen. Negative Wirkungen könnten aus dem Blick geraten.

Damit die Zusammenhänge zwischen der Ebene der Organisation, der Ebene von Branchen, Märkten, Netzwerken und deren Selbstregulation, und der Ebene staatlicher und suprastaatlicher Regulierung in ihren Konsequenzen für einzelne Organisationen und die übergeordneten Aggregatebenen deutlich werden können, müssen Meso- und Makroebene sowohl als Kontextvariable als auch als abhängiger Variable mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden. Modelle der Analysen von Mehrebenendaten und relationalen Daten können es ermöglichen, dem Verkettungs- und Aggregationsproblem auf die Spur zu kommen. Ferner müssen neben Querschnittsstudien in zunehmendem Maße longitudinale und Simulationsstudien treten, damit Phänomene des Wandels in den Blick kommen. Zentrales Kriterium für den theoretischen Ertrag von Theoriekonzepten muss dabei die Fähigkeit sein, Struktur- und Handlungslogiken zu integrieren, was ein zeitbezogenes Modell erforderlich macht.

Veränderungsprozesse können als getrieben vom intentionalen Handeln begriffen werden, aber ihre Ergebnisse werden meistens verhandelt, in Kompromissen verwässert, durch nicht vom Initiator vorhergesehene Umstände abgefälscht. Die Weiterentwicklung von Modellen kollektiven Handelns in Verbindung mit Modellen, die die sozialstrukturellen, kognitiven und normativen Restriktionen dieses Handelns und seiner Verkettungen beschreiben, steht daher auf der Forschungsagenda. Hier liegt der mögliche Beitrag von Netzwerktheorien, einer um inhaltliche Legitimationskonzepte erweiterten Organisationsökologie, eines nicht nur kognitiven Neoinstitutionalismus, und eines um strukturelle und relationale Einbettungen erweiterten Rational Choice Ansatzes.

## **Literatur**

- Abolafia, M.Y. (1996): *Making Markets. Opportunism and Restraint on Wall Street*. Cambridge, Mass.
- Andrews, St.B.; Knoke, D. (Hg.) (1999): *Networks in and around Organizations. Research in the Sociology of Organizations*. Stamford.
- Anheier, H.K. (Hg.) (1999): *When Things Go Wrong. Organizational Failures and Breakdowns*. Thousand Oaks.
- Baker, W.E.; Faulkner, R.R. (2002): *Interorganizational Networks*. In: Baum, J.A.C. (Hg.): *The Blackwell Companion to Organizations*. Oxford, S. 520-540.
- Barnett, W.P. (1994): *The Liability of Collective Action: Growth and Change Among Early American Telephone Companies*. In: Baum, J.A.C.; Singh, J.V.: *Evolutionary Dynamics of Organizations*. Oxford, S. 337-354.
- Barnett, W.P.; Carroll, G.R. (1995): *Modelling Internal Organisational Change*. In: *Annual Review of Sociology*, Vol. 21, S. 217-236.
- Barnett, W.P.; Mischke, G.A.; Ocasio, W. (2000): *The Evolution of Collective Strategies Among Organizations*. In: *Organization Studies*, Vol. 21, No. 2, S. 325-354.
- Baron, J.N.; Burton, M.D.; Hannan, M.T. (1996): *The Road Taken: The Origins and Evolution of Employment Systems in Emergine High-Technology Companies*. In: *Industrial and Corporate Change*, Vol. 5, No. 2, S. 239-276.
- Baron, J.N.; Burton, M.D.; Hannan, M.T. (1999a): *Engineering Bureaucracy: The Genesis of Formal Policies, Positions, and Structures in High-Technology Firms*. In: *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 15, No. 1, S. 1-41.
- Baron, J.N.; Hannan, M.T.; Burton, M.D. (1999b): *Building the Iron Cage: Determinants of Managerial Intensity in the Early Years of Organizations*. In: *American Sociological Review*, Vol. 64, No. 4, S. 527-547.
- Baum, J.A.C. (1999): *Organizational Ecology*. In: Clegg, St.R.; Hardy, C.: *Studying Organization. Theory & Method*. London, S. 71-108.
- Baum, J.A.C.; Amburgey T.L. (2002): *Organizational Ecology*. In: Baum, J.A.C. (Hg.): *The Blackwell Comparison to Organizations*. Oxford, S. 304-326.
- Baum, J.A.C.; Powell, W.W. (1995): *Cultivating an Institutional Ecology of Organizations. Comments on Hannan/Carroll/Dundon/Torres*. In: *American Sociological Review*, Vol. 60, No. 4, S. 529-538.
- Baum, J.A.C.; Singh, J.V. (1994): *Evolutionary Dynamics of Organizations*. Oxford.
- Biggart, N.W. (Hg.) (2002): *Readings in Economic Sociology*. Malden.
- Bögenhold, D.; Leicht, R. (2000): „*Neue Selbständigkeit*“ und Entrepreneurship. *Moderne Vokabeln und damit verbundene Hoffnungen und Irrtümer*. In: *WSI Mitteilungen*, Jg. 53, H. 12, S. 779-787.
- Bögenhold, D.; Schmidt, D. (Hg.) (1999): *Eine neue Gründerzeit? Die Wiederentdeckung kleiner Unternehmen in Theorie und Praxis*. Amsterdam.
- Boli, J.; Thomas, G.M. (Hg.) (1999): *Constructing World Culture. International Nongovernmental Organizations Since 1875*. Stanford.
- Borum, F. (2004): *Means-End Frames and the Politics and Myths of Organizational Fields*. In: *Organization Studies*, Vol. 25, No. 6, S. 897-921.
- Bother, M.; White, H.C. (2001): *Marketorientation and Monopoly Power*. In: Lomi, A.; Larsen, E.R. (Hg.): *Dynamics of Organizations. Computational Modeling and Organizational Theories*. Menlo Park Ca., S. 182-208.
- Braczyk, H.-J.; Cooke, Ph.; Heidenreich, M. (Hg.) (1998): *Regional Innovation Systems*. London.
- Brunsson, N. (1989): *The Organization of Hypocrisy*. Chichester.
- Brunsson, N.; Jacobsson (2000): *A World of Standards*. Oxford.

- Brunsson, N.; Olsen, J. (1993): *The Reforming Organization*. London.
- Bryce, D.J.; Singh, J.V. (2001): The Future of the Firm from an Evolutionary Perspective. In: DiMaggio, P. (Hg.): *The Twenty-First Century Firm. Changing Economic Organization in International Perspective*. Princeton, S. 161-185.
- Burt, R.S. (1992): *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge Mass.
- Burt, R.S. (1999): Entrepreneurs, Distrust, and Third Parties: A Strategic Look at the Dark Side of Dense Networks. In: Thompson, L.L.; Levine, J.M.; Messick, D.M. (Hg.) (1999): *Shared Cognition in Organizations. The Management of Knowledge*. Mahwah, NJ, S. 213-243.
- Burt, R.S.; Talmud, I. (1993): Market Niche. In: *Social Networks*, Vol. 15, No. 2, S. 133-149.
- Buskens, V.; Raub, W. (2002): Embedded Trust: Control and Learning. In: Thye, S.R.; Lawler, E.J. (Hg.): *Group Cohesion, Trust and Solidarity. Advances in Group Processes*, Vol. 19, Amsterdam, S. 167-202.
- Buskens, V.; Snijders, C. (2003): Network Effects in Coordination Games: A Simulation Study. Paper presented at the European Japanese Conference on Social Networks and Collective Action. Department of Sociology/ICS Utrecht University. May 26/28, 2003.
- Camagni, R. (Hg.) (1991): *Innovation Networks: Spatial Perspectives*. London, New York.
- Carroll, G.R. (1984): Organizational Ecology. In: *Annual Review of Sociology*, Vol. 10, S. 71-93.
- Carroll, G.R. (1985): Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 90, No. 6, S. 1262-1283.
- Carroll, G.R.; Dobrev, St.; Swaminathan, A. (2002): Theorie der Ressourcenteilung in der Organisationsökologie. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 42*. Hrsg. von J. Allmendinger und Th. Hinz. Wiesbaden, S. 381-413.
- Carroll, G.R.; Hannan, M.T. (2000): *The Demography of Corporations and Industries*. Princeton, New Jersey.
- Carroll, G.R.; Harrison, J.R. (1994): On the Historical Efficiency of Competition Between Organizational Populations. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 100, No. 3, S. 720-749.
- Carroll, G.R.; Swaminathan, A. (2000): Why the Microbrewery Movement? Organizational Dynamics of Resource Partitioning in the American Brewery Industry After Prohibition. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 106, No. 3, S. 715-762.
- Casper, St. (2000): Institutional Adaptiveness, Technology Policy, and the Diffusion of New Business Models: The Case of German Biotechnology. In: *Organization Studies*, Vol. 21, No. 5, S. 887-914.
- Chandler, A. (1977): *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge.
- Cohen, M.D.; Riolo, R.L.; Axelrod, R. (2001): The Role of Social Structure in the Maintenance of Cooperative Regimes. In: *Rationality and Society*, Vol. 13, No. 1, S. 5-32.
- Contractor, F.J.; Lorange, P. (1988): Competition versus Cooperation: A Benefit/Cost Framework for Choosing Between Fully-Owned Investment and Cooperative Relationships. In: *Management International Review. Special Issue: Cooperative Strategies in International Business*. Hrsg. von F. J. Contractor, S. 5-18.
- Cooke, Ph.N.; Morgan, K. (1998): *The Associational Economy. Firms, Regions, and Innovation*. Oxford.
- Crouch, C.; Le Galés, P.; Trigilia, C.; Voelzkow, H. (Hg.) (2001): *Local Production Systems in Europe: Rise or Demise?* Oxford.
- Crouch, C.; Streeck, W. (Hg.) (1997): *Political Economy of Modern Capitalism*. London.
- Darr, A.; Talmud, I. (2003): The Structure of Knowledge and Seller-Buyer Networks in Markets for Emergent Technologies. In: *Organization Studies*, Vol. 24, No. 3, S. 443-461.

- Davis, G.; Diekmann, K.A.; Tinsley, C.H. (1994): The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980: The Deinstitutionalization of an Organizational Form. In: *American Sociological Review*, Vol. 59, No. 4, S. 547-570.
- Deutschmann, Ch. (2003): Industriesoziologie als Wirklichkeitswissenschaft. In: *Berliner Journal für Soziologie*, Jg. 13, H. 4, S. 477-495.
- DiMaggio, P.J. (1986): Structural Analysis of Organizational Fields: A Blockmodel Approach. In: Staw, B.M.; Cummings, L.L. (Hg.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8. Greenwich Ct., S. 335-370.
- DiMaggio, P.J. (1994): The Challenge of Community Evolution. In: Baum, J.A.C.; Singh, J.V.: *Evolutionary Dynamics of Organizations*. Oxford, S. 444-450.
- DiMaggio, P.J. (2001): Conclusion: the Futures of Business Organization and Paradoxes of Change. In: DiMaggio, P.J. (Hg.): *The Twenty-First Century Firm. Changing Economic Organization in International Perspective*. Princeton, S. 210-244.
- DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (1983/1991): The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality. In: Powell, W.W.; DiMaggio, P.J. (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, S. 63-82 (zuerst in: *American Sociological Review*, Vol. 48).
- Dobrev, St.D.; Kim, T.-Y.; Hannan, M.T. (2001): Dynamics of Niche-Width and Resource Partitioning. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 106, No. 5, S. 1299-1337 (auch europ. Autoindustrie).
- Dowell, G.; Swaminathan, A. (2000): Racing and Back-Pedalling into the Future: New Product Introduction and Organizational Mortality in the US Bicycle Industry, 1880-1918. In: *Organization Studies*, Vol. 21, No. 2, S. 405-431.
- Ebers, M.; Gotsch, W. (1999): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, A. (Hg.): *Organisationstheorien*. Stuttgart, S. 199-252.
- Edelman, L.B. (1990): Legal Environments and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the American Workplace. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 95, No. 6, S. 1401-1440.
- Edelman, L.B.; Uggen, Ch.; Erlanger, H.S. (1999): The Endogeneity of Legal Regulation. Grievance Procedures as Rational Myths. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 105, No. 2, S. 406-454.
- Emirbayer, M.; Goodwin, J. (1994): Network Analysis, Culture, and the Problem of Agency. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 99, No. 6, S. 1411-1454.
- Favereau, O.; Lazega, E. (Hg.) 2002: *Conventions and Structures in Economic Organization*. Cheltenham.
- Fligstein, N. (1990): *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge.
- Fligstein, N. (1991): The Structural Transformation of American Industry: An Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms, 1919-1979. In: Powell, W.W.; DiMaggio, P.J. (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, S. 311-336.
- Fligstein, N. (1996): A Political-Cultural Approach to Market Institutions. In: *American Sociological Review*, Vol. 61, No. 4, S. 656-673.
- Fligstein, N. (2001): *The Architecture of Markets. An Economic Sociology of Twenty-First Century Capitalist Societies*. Princeton.
- Franzosi, R. (1998): Narrative as Data: Linguistic and Statistical Tools for the Quantitative Study of Historical Events. In: *International Review of Social History*, Vol. 43, Suppl. 6, S. 81-104.
- Gargiulo, M.; Benassi, M. (2000): Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaption of Social Capital. In: *Organization Science*, Vol. 11, No. 2, S. 183-196.
- Glasmeier, A. (1991): Technological Discontinuities and Flexible Production Networks: The Case of Switzerland and the World Watch Industry. In: *Research Policy*, Vol. 20, No. 5, S. 469-485.

- Grabher, G. (Hg.) (1993a): *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*. London.
- Grabher, G. (1993b). *The Weakness of Strong Ties. The Lock-In of Regional Development in the Ruhr Area*. In: Grabher, G. (Hg.): *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*. London.
- Grandori, A.; Soda, G. (1995): *Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*. In: *Organization Studies*, Vol. 16, No. 1, S. 183-214.
- Granovetter, M. (1985): *Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness*. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, S. 481-510.
- Granovetter, M. (1995): *The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs*. In: Portes, A. (Hg.): *The Economic Sociology of Immigration. Essays on Networks, Ethnicity, and Entrepreneurship*. New York, S. 128-165.
- Granovetter, M.; Swedberg, R. (Hg.) (1992): *The Sociology of Economic Life*. Boulder u.a.
- Hagedoorn, J. (2002): *Inter-Firm R&D Partnerships: An Overview of Major Trend and Patterns Since 1960*. In: *Research Policy*, Vol. 31, No. 4, S. 477-492.
- Hagedoorn, J. (2003): *Inter-Firm R&D Partnerships: Trend and Patterns*. Paper Presented at the Conference "Strategy, Alliances, Vulnerability and Trust" 23th of May 2003, School of Management and Faculty of Economics, Rijksuniversiteit Groningen.
- Hagedoorn, J.; Link, A.N.; Vonortas, N.S. (2000): *Research Partnerships*. In: *Research Policy*, Vol. 29, No. 4-5, S. 567-586.
- Hannan, M.T. (1997): *Inertia, Density and the Structure of Organizational Populations: Entries in European Automobile Industries, 1886-1981*. In: *Organization Studies*, Vol. 18, No. 1, S. 193-228.
- Hannan, M.T.; Burton, D.; Baron, J.N. (1996): *Inertia and Change in the Early Years: Employment Relations in Young, High-Technology Firms*. In: *Industrial and Corporate change*, Vol. 5, No. 2, S. 503-536.
- Hannan, M.T.; Carroll, G.R. (1989): *Density Delay in the Evolution of Organizational Populations: A Model and Five Empirical Tests*. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, No. 4, S. 411-430.
- Hannan, M.T.; Carroll, G.R. (1992): *Dynamics of Organizational Populations*. New York, Oxford.
- Hannan, M.T.; Carroll, G.R.; Dundon, E.A.; Torres, J.Ch. (1995): *Organizational Evolution in a Multinational Context: Entries of Automobile Manufacturers in Belgium, Britain, France, Germany and Italy*. In: *American Sociological Review*, Vol. 60, No. 4, S. 509-528.
- Hannan, M.T.; Freeman, J. (1977a): *Obstacles to Comparative Studies*. In: Goodman, P.S.; Pennings, J.M. (Hg.): *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco, S. 106-131.
- Hannan, M.T.; Freeman, J. (1977b): *The Population Ecology of Organizations*. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5, S. 929-964.
- Hannan, M.T.; Freeman, J. (1984): *Structural Inertia and Organizational Change*. In: *American Sociological Review*, Vol. 49, April, S. 149-164.
- Hannan, M.T.; Freeman, J. (1989): *Organizational Ecology*. Cambridge Mass.
- Hassel, A. (2000): *Bündnisse für Arbeit: Nationale Handlungsfähigkeit im Europäischen Regimewettbewerb*. In: *Politische Vierteljahresschrift*, Jg. 41, H. 3, S. 498-524.
- Hempel, C.G. (1968): *The Logic of Functional Analysis*. In: Brodbeck, M. (Hg.): *Readings in the Philosophy of the Social Sciences*. New York.
- Herrigel, G. (1993): *Large Firms, Small Firms and the Governance of Flexible Specialization: Baden-Württemberg and the Socialization of Risk*. In: Kogut, B. (Hg.): *Country Competitiveness: Technology and the Organizing of Work*. New York, Oxford.
- Jansen, D. (1996): *Nationale Innovationssysteme, soziales Kapital und Innovationsstrategien von Unternehmen*. In: *Soziale Welt*, Jg. 45, H. 4, S. 411-434.

- Jansen, D. (2000a): Netzwerke und soziales Kapital. Methoden zur Analyse struktureller Einbettung. In: Weyer, J. (Hg.): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München, Wien, S. 35-62.
- Jansen, D. (2000b): Der neue Institutionalismus. Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. Speyerer Vorträge Heft 57.
- Jansen, D. (2002): Netzwerkansätze in der Organisationsforschung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 42: Organisationssoziologie. Hrsg. von J. Allmendinger und Th. Hinz. Wiesbaden, S. 88-118.
- Jansen, D. (2003): Einführung in die Netzwerkanalyse. 2. erw. Aufl. Opladen.
- Jansen, D. (2004a): Networks, Social Capital and Knowledge Production. FÖV Discussion Papers No. 8. Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.
- Jansen, D. (2004b): Governance of Research Networks. FÖV Discussion Papers No. 11. Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.
- Jansen, D. (2005): Innovation durch Organisationen, Märkte oder Netzwerke? In: Reith, R.; Pichler, R.; Dirninger, Ch. (Hg.): Innovationskultur: Modelle – Indikatoren – Transfer. Innsbruck. (Im Erscheinen)
- Jansen, D.; Weber, M. (2003): Zur Organisation des Gründungserfolgs: Eine organisations-theoretische Untersuchung des Erfolgs neu gegründeter Betriebe im Ruhrgebiet. Wiesbaden.
- Jansen, D.; Weber, M. (2004): Helping Hands and Entrepreneurship – Supporting Newly Founded Firms. In: Dowling, M.; Schmude, J.; zu Knyphausen-Aufsess, D. (Hg.): Advances in Interdisciplinary European Entrepreneurship Research. Gründungsforschung, Bd. 3. Münster, S. 57-79.
- Jepperson, R.L. (1991): Institutions, Institutional Effects and Institutionalism. In: Powell, W.W.; DiMaggio, P.J. (Hg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago, S. 143-163.
- Kappelhoff, P. (2000): Der Netzwerkansatz als konzeptueller Rahmen für eine Theorie interorganisationaler Netzwerke. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Opladen, S. 25-57.
- Kern, H. (1998): Lack of Trust, Surveil of Trust. Some Causes of the Innovation Crisis in German Industry. In: Lane, Ch.; Bachmann, R. (Hg.): Trust Within And Between Organizations. Oxford, S. 201-215.
- Kitschelt, H.; Streeck, W. (Hg.) (2004): Germany: Beyond the Stable State. London, Portland, OR.
- Kogut, B. (2000): The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure. In: Strategic Management Journal Vol. 21, S. 405-425.
- Kuhlmann, St. (1985): Computer als Mythos. In: Rammert, W.; Hörning, K.H. (Hg.): Technik & Kultur. Technik und Gesellschaft, Jahrbuch 3. Frankfurt, S. 91-106.
- Lazega, E. (2000): Rule Enforcement Among Peers: A Lateral Control Regime. In: Organization Studies, Vol. 21, No. 1, S. 193-214.
- Lazega, E.; Mounier, L. (2002): Interdependent Entrepreneurs and the Social Discipline of Their Cooperation: A Research Programme for Structural Economic Sociology in a Society of Organizations. In: Favereau, O.; Lazega, E. (Hg.): Conventions and Structures in Economic Organization. Cheltenham, S. 147-199.
- Lazerson, M. (1993): Factory or Putting-Out? Knitting Networks in Modena. In: Grabher, G. (Hg.): The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks. London, New York, S. 203-226.
- Leenders, R.Th.A.J.; Gabbay, S. (Hg.) (1999): Corporate Social Capital and Liability. Boston u.a.

- Leicht, R.; Philipp, R. (1999): Der Trend zum Ein-Personen-Unternehmen. Mehr Selbstbeschäftigte: Abschied vom „Normal-Unternehmer“? In: Strukturbericht des Instituts für Mittelstandsforschung. Mannheim.
- Lin, N.; Cook, K.S.; Burt, R.S. (Hg.) (2001): *Social Capital. Theory and Research*. New York.
- Lohr, K. (2003): Subjektivierung von Arbeit. Ausgangspunkt einer Neuorientierung der Industrie- und Arbeitssoziologie? In: *Berliner Journal für Soziologie*, Jg. 13, H. 4, S. 511-429.
- Malerba, F.; Nelson, R.; Orsenigo, L.; Winter, S. (2001): Product Diversification in a “History Friendly” Model of the Evolution of the Computer Industry. In: Lomi, A.; Larsen, E.R. (Hg.): *Dynamics of Organization. Computational Models and Organizational Theories*. Cambridge, Mass., S. 349-375.
- Maurer, A. (2004): Elend und Ende der Arbeits- und Industriesoziologie? In: *Soziologie*, Jg. 33, H. 4, S. 7-19.
- Meyer, J.W. (2000): Globalization. Sources and Effects on National States and Societies. In: *International Sociology*, Vol. 15, No. 2, S. 233-248.
- Meyer, J.W.; Boli, J.; Thomas, G.M.; Ramirez, F.O. (1997a): World Society and the Nation-State. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 103, No. 1, S. 144-181.
- Meyer, J.W.; Frank, D.J.; Hironotaka, A.; Schofer, E.; Tuma, N.B. (1997b): The Structuring of a World Environmental Regime, 1870-1990. In: *International Organization*, Vol. 51, No. 4, S. 623-651.
- Meyer, J.W.; Jepperson, R.L. (2000): The “Actors” in Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency. In: *Sociological Theory*, Vol. 18, No. 1, S. 100-120.
- Meyer, J.W.; Rowan, B. (1977/1991): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: Powell, W.W.; DiMaggio, P.J. (Hg.) (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, S. 41-62 (zuerst in: *American Journal of Sociology*, Vol. 83)
- Meyer, M.; Zucker, L.G. (1989): *Permanently Failing Organizations*. Newbury Park.
- Mizruchi, M.; Fein, L. (1999): The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study in the Uses of Coercive, Mimetic and Normative Isomorphism. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 4, S. 653-684.
- Mohr, J.W. (1998): Measuring Meaning Structures. In: *Annual Review of Sociology*, Vol. 24, S. 345-370.
- Nelson, R.R.; Winter, S.G. (1977): In Search of Useful Theory of Innovation. In: *Research Policy*, Vol. 6, No. 1, S. 36-76.
- Nelson, R.R.; Winter, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.
- Nohria, N.; Eccles, R.G. (Hg.) (1992): *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston, MA.
- North, D.C. (1990): *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge. Deutsch (1992): *Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung*. Tübingen.
- Noteboom, B. (2003): An Integrated Survey of Theory of Sourcing, Inter-Firm Collaboration and Networks. Paper Presented at the Conference “Strategy, Alliances, Vulnerability and Trust” 23th of May 2003, School of Management and Faculty of Economics, Rijksuniversiteit Groningen.
- Oliver, Ch. (1992): The Antecedents of Deinstitutionalization. In: *Organization Studies*, Vol. 13, No. 4, S. 563-588.
- Paul, A.T. (2004): *Die Gesellschaft des Geldes. Entwurf einer monetären Theorie der Moderne*. Wiesbaden.
- Piore, M.J.; Sabel, Ch.F. (1984): *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*. New York.
- Podolny, J.M.; Stuart, T.E. (1995): A Role-Based Ecology of Technological Change. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 100, No. 5, S. 1224-1260.



- Podolny, J.M.; Stuart, T.E.; Hannan, M.T. (1996): Networks, Knowledge, and Niches: Competition in the Worldwide Semiconductor Industry, 1984-1991. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 102, No. 3, S. 659-689.
- Podolny, J.M.; Page, K.L. (1998): Network Forms of Organization. In: *Annual Review of Sociology*, Vol. 24, S. 57-76.
- Pongratz, H. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 50, H. 1, S. 131-158.
- Pongratz, H.; Voß, G. (Hg.) (2002): Arbeiterinnen und Arbeiter als Arbeitskraftunternehmer? Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. München, Chemnitz: Forschungsbericht der Hans-Böckler-Stiftung.
- Portes, A. (1995): Economic Sociology and the Sociology of Immigration: A Conceptual Overview. In: Portes, A. (Hg.): *The Economic Sociology of Immigration. Essays on Networks, Ethnicity, and Entrepreneurship*. New York, S. 1-41.
- Powell, W.W. (1990/1996): Neither Market nor Hierarchy. Network Forms of Organization. In: *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, S. 295-336. Deutsch in: Kenis, P.; Schneider, V. (Hg.). (1996): *Organisation und Netzwerk*. Frankfurt, S. 213-271.
- Powell, W.W. (1996): Trust-Based Forms of Governance. In: Kramer, R. M.; Tyler, T. (Hg.): *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. London u.a., S. 51-67.
- Powell, W.W. (2001): The Capitalist Firm in the Twenty-First Century: Emerging Patterns in Western Enterprise. In: DiMaggio, P.J. (Hg.): *The Twenty-First Century Firm. Changing Economic Organization in International Perspective*. Princeton, S. 33-68.
- Powell, W.W.; Koput, K.W.; Smith-Doerr, J. (1996): Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, March, S. 116-145.
- Powell, W.W.; Koput, K.W.; Smith-Doerr, L.; Owen-Smith, J. (1999): Network Position and Firm Performance: Organizational Returns to Collaboration in the Biotechnology Industry. In: Andrews, St.B.; Knoke, D. (Hg.): *Networks In and Around Organizations*. In: *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 16. Stamford, Co., S. 129-160.
- Rao, H. (2002): Gründung von Organisationen und die Entstehung neuer Organisationsformen. in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Sonderheft 42. Hrsg. von J. Allmendinger und Th. Hinz. Wiesbaden, S. 319-344.
- Rehder, B. (2003): Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland: Mitbestimmung und Flächentarifvertrag im Wandel. Frankfurt.
- Richter, R.; Furubotn, E.G. (1996): *Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung*. Tübingen.
- Ruef, M. (2004): The Demise of an Organizational Form: Emancipation and Plantation Agriculture in the American South, 1860-1880. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 109, No. 6, S. 1365-1410.
- Sabel, Ch.F. (1994): Learning by Monitoring: The Institutions of Economic Development. In: Smelser, N.J.; Swedberg, R. (Hg.): *The Handbook of Economic Sociology*. New York, S. 137-165.
- Saxenian, A. (1994): *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA.
- Schmid, G. (2002): *Wege in eine neu Vollbeschäftigung*. Frankfurt.
- Schneiberg, M.; Bartley, T. (2001): Regulating American Industries: Markets, Politics and the Institutional Determinants of Fire Insurance Regulation. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 107, No. 1, S. 101-146.
- Scott, R.; Ruef, M.; Mendel, P.; Caronna, C. (2000): *Institutional Change and Healthcare Organizations*. Chicago.
- Seibel, W. (1992): *Funktionaler Dilettantismus: erfolgreich scheiternde Organisationen im Dritten Sektor zwischen Staat und Markt*. Baden-Baden.

- Seibel, W. (1997): Die Treuhandanstalt – eine Studie über Hyperstabilität. S. 169-222. In: Wollmann, H.; Derlien, H.-U.; König, K.; Renzsch, W.; Seibel, W. (Hg.) (1997): Transformation der politisch-administrativen Strukturen in Ostdeutschland. Opladen.
- Seibel, W. (1999): Successful Failure: An Alternative View of Organizational Coping. In: Anheier, H.K. (Hg.) (1999): When Things Go Wrong. Organizational Failures and Breakdowns. Thousand Oaks, S. 91-104.
- Shane, S. (2003): A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus. Cheltenham, UK.
- Smelser, N.J.; Swedberg, R. (Hg.) (1994): The Handbook of Economic Sociology. New York.
- Staber, U. (1997): An Ecological Perspective on Entrepreneurship in Industrial Districts. In: Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 9, No. 1, S. 45-64.
- Stark, D. (2001): Ambiguous Assets for Uncertain Environments: Heterarchy in Postsocialist Firms. In: DiMaggio, P.J. (Hg.) (2001a): The Twenty-First Century Firm. Changing Economic Organization in International Perspective. Princeton, S. 69-104.
- Strang, D. (1990): From Dependency to Sovereignty: An Event History Analysis of Decolonization, 1870-1987. In: American Sociological Review, Vol. 55, No. 6, S. 846-860.
- Strang, D.; Sine, W.D. (2002): Interorganizational Institutions. In: Baum, J.A.C. (Hg.): The Blackwell Comparison to Organizations. Oxford, S. 497-519.
- Streeck, W.; Thelen, K. (Hg.) (2005): Beyond Continuity. Institutional Change in Advanced Political Economies. New York.
- Stuart, T.E. (1998): Networks Positions and Propensities to Collaborate: An Investigation of Strategic Alliance Formation in a High-technology Industry. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 43, No. 4, S. 668-698.
- Stuart, T.E. (1999): Technological Prestige and the Accumulation of Alliance Capital. In: Leenders, R.Th.; Gabbay, S. (Hg.): Corporate Social Capital and Liability. Boston u.a., S. 376-389.
- Swedberg, R. (1994): Markets as Social Structures. In: Smelser, N.J.; Swedberg, R. (Hg.): The Handbook of Economic Sociology. New York, S. 255-282.
- Swedberg, R. (Hg.) (2000): Entrepreneurship. The Social Science View, Oxford Management Readers. Oxford.
- Swedberg, R. (2003): Principles of Economic Sociology. Princeton, Oxford.
- Todeva, E.; Knoke, D. (2002): Strategische Allianzen und das Sozialkapital von Unternehmen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 42. Hrsg. von J. Allmendinger und Th. Hinz. Wiesbaden, S. 345-380.
- Tolbert, P.S.; Zucker, L.G. (1999): The Institutionalization of Institutional Theory. In: Clegg, St.R.; Hardy, C.: Studying Organization. Theory & Method. London u.a., S. 169-184.
- Trigilia, C. (2002): Economic sociology. State, Market, and Society in Modern Capitalism. Oxford.
- Uzzi, B. (1996): The Sources And Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. In: American Sociological Review, Vol. 61, No. 4, S. 674-698.
- Uzzi, B. (1997): Social Structure and Competition in Interfirm networks: The Paradox of Embeddedness. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 42, No. 1, S. 35-67.
- Werle, R. (1990): Telekommunikation in der Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt.
- Westney, D.E. (2001): Japanese Enterprise Faces the Twenty-First Century. In: DiMaggio, P.J. (Hg.): The Twenty-First-Century Firm. Changing Economic Organization in International Perspective. Princeton, S. 105-143.
- White, H. (1981): Where Do Markets Come From? In: American Journal of Sociology, Vol. 87, No. 3, S. 517-547.
- White, H. (1988): Varieties of Markets. In: Wellman, B.; Berkowitz, S.D. (Hg.) (1988): Social Structures. A network approach. Cambridge, S. 226-260.

- White, H.C. (1992): *Identity and Control. A Structural Theory of Social Action*. Princeton.
- White, H.C. (2002): *Markets from Networks. Socioeconomic Models of Production*. Princeton.
- Whitley, R. (1992): *Business Systems in East Asia. Firms, Markets and Societies*. London u.a.
- Whitley, R. (1999): *Divergent Capitalisms. The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford.
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York.
- Williamson, O.E. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus* Tübingen. Engl.: (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York.
- Williamson, O.E. (1991): *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, June, S. 269-296.
- Deutsch (1996): In: Kenis, P.; Schneider, V. (Hg.): *Organisation und Netzwerk*. Frankfurt, S. 167-212.
- Williamson, O.E. (1994): *Transaction Cost Economics and Organization Theory*. In: Smelser, N.J.; Swedberg, R. (Hg.): *The Handbook of Economic Sociology*. New York, S. 77-107.
- Auch (1993): In: *Industrial and Corporate Change*, Vol. 2, S. 107-156.
- Windolf, P. (2002): *Die Zukunft des Rheinischen Kapitalismus*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 42: Organisationssoziologie*. Hrsg. von J. Allmendinger und Th. Hinz. Wiesbaden, S. 414-442.
- Wittek, R. (1999): *Closed Structures, Open Structures, Stable Structures: Explaining Structural Form and Temporal Stability of Informal Social Networks in Organizations*. In: *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, Vol. 63, S. 5-28.
- Wittek, R.; Flache, A. (2002): *Rational Choice und Organisationstheorie*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 42: Organisationssoziologie*. Hrsg. von J. Allmendinger und Th. Hinz. Wiesbaden, S. 55-87.
- Ziegler, R. (2002): *Organizational Populations*. In: Sorge, A. (Hg.): *Organization*. Padstow, S. 197-210.
- Zucker, L.G. (1986): *Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920*. In: Staw, B.M.; Cummings, L.L. (Hg.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8. Greenwich Conn., S. 53-111.
- Zucker, L.G.; Darby, M.R. (1997): *Present at the Biotechnological Revolution. Transformation of Technical Identity for a Large Incumbent Pharmaceutical Firm*. In: *Research Policy*, Vol. 26, No. 4-5, S. 429-446.

# **Institution, Organisation und Strategie. Konzepte institutioneller Einbettung von Unternehmenshandeln**

*Katharina Bluhm*

Die institutionalistische Wende hat nicht nur die Organisationstheorie „in die Gesellschaft“ zurückgeführt (Ortmann u.a. 2000), sondern auch wesentlich dazu beigetragen, dass die neuen Institutionalismen in Ökonomie, Soziologie und Politikwissenschaft in den letzten zwei Dekaden die grundlagentheoretischen Diskurse bestimmten. Eine Schnittmenge bildet dabei die Mikro-Makro-Verknüpfung von Unternehmenshandeln und institutioneller Umwelt, die eine teilweise Verschmelzung mit dem wirtschaftssoziologischen Konzept der sozialen Einbettung erfahren hat (Granovetter 1985/1992; vgl. Beckert 2002).

Mit der Mikro-Makro-Verknüpfung von Organisationsumwelt und Unternehmenshandeln aus dezidiert institutionalistischer Perspektive rücken theoretische Fragen in den Mittelpunkt, die die Debatte um Stärken und Schwächen der neuen Institutionalismen wie ein roter Faden durchziehen. Zentrale Themen dabei sind, ob und wie zwischen Institution und Organisationsstruktur zu unterscheiden ist, was unter institutioneller Umwelt verstanden wird und wie strategische Entscheidungen der Organisation als korporativer Akteur mit dessen institutioneller Prägung zusammengedacht werden können. Konzepte institutioneller Einbettung von Unternehmenshandeln sind dabei vor allem zwei Kritikpunkten ausgesetzt: dem Vorwurf eines Strukturdeterminismus und Akteursdefizits sowie der unzureichenden Konzeptionalisierung der Multinationalität großer Unternehmen. Diese Kritik verliert sich jedoch im Diffusen, wenn nicht die grundlegenden Unterschiede im Theoriedesign der neuen Institutionalismen berücksichtigt werden.

Ziel dieses Beitrages ist es, einen Überblick über substantielle Differenzen zwischen den neuen institutionalistischen Ansätzen im Hinblick auf den Zusammenhang von Institution und Organisation (als Struktur und Akteur) zu geben und deren Konsequenzen für das Verständnis institutioneller Einbettung von Unternehmenshandeln aufzuzeigen. Der erste Abschnitt geht theoriegeschichtlich dem Wandel des Konzepts institutioneller Umwelt und dessen inhaltlicher Auffüllung nach. Im zweiten Abschnitt werde ich systematisch zwei Designs von Institution, Organisation und Strategie gegeneinander konturieren und zuspitzen. Im dritten Abschnitt soll geprüft werden, inwieweit sich die unter-

schiedlichen Stärken der divergierenden Konzepte für das Verständnis der institutionellen Einbettung multinationaler Unternehmen nutzen lassen und wo die Grenzen einer solchen Synthese liegen.<sup>1</sup>

## **1 Vom Universalismus zum „Partikularismus“ – Reichweiten institutioneller Einbettung**

Für die inhaltliche Formung des Konzepts institutioneller Umwelt sind zwei unterschiedlich geartete Konvergenzdebatten von Bedeutung: Erstens gehört dazu die Debatte um den *konvergenztheoretischen Ansatz* in der *Organisationstheorie* der 1970er und 1980er Jahre, der im Deutschen auch als situativer Ansatz bekannt geworden ist; einen wesentlichen Beitrag hat zweitens die *kapitalismustheoretische Konvergenzdebatte* geleistet, die Ende der 1980er Jahre einsetzte. Letztere hat im Verlaufe der Zeit ihre Vorzeichen nahezu verkehrt. Hieß es zunächst in der bekannten MIT-Studie „Made in America“ (Dertouzos u.a. 1989), die Vereinigten Staaten müssten von Japan und Deutschland lernen, um ihre Produktivitätskrise in der nachfordistischen Ära zu überwinden, rückte in den 1990er Jahren die Überlebensfähigkeit des „organisierten“ oder „koordinierten“ Kapitalismus japanischer oder deutscher Prägung und der Konvergenzdruck des sich globalisierenden angelsächsischen Modells in den Mittelpunkt der Debatte. Von der organisations- zur kapitalismustheoretischen Debatte hat sich das Konzept institutioneller Umwelt deutlich verändert.

Die organisationstheoretische Konvergenzanalyse (vgl. vor allem Lawrence/Lorsch 1967) rückt die Interdependenz zwischen Organisation und Umwelt in den Mittelpunkt der Organisationsforschung und fragt vor allem nach Formen und Bedingungen des Zusammenpassens von Organisationsstrukturen und Umweltbedingungen, wobei die Herstellung der „Passung“ (*strategic fit*) als Aufgabe der Organisationsleitung bestimmt wird (Luhmann 2000: 34). Strukturgleichheit (Isomorphie) entsteht situativ je nach den Umweltnischen, auf die sich eine Organisation spezialisiert hat. Effiziente Organisationen mit gleicher Funktion und in denselben aufgabenspezifischen Umweltnischen prägen demnach ähnliche Strukturen aus, und zwar relativ unabhängig von den besonderen gesellschaftlichen Kontexten, in denen sie agieren. Dabei gehen bereits Paul R. Lawrence und Jay W. Lorsch (1967) von divergierenden Subumwelten aus, die in spezialisierten Unterabteilungen bearbeitet werden. James D. Thompson (1967) verstärkt den Aspekt der Widersprüchlichkeit von Umweltanforderungen und unterscheidet zwischen einer „task environment“, die Kunden, Zulieferer, Konkurrenten und andere spezialisierte Akteure umfasst, und einer *institutionellen* Umweltebene, worunter er generalisierte Normen versteht, über die die einzelne Organisation keine Kontrolle und Autorität hat; Behörden und andere Träger

---

<sup>1</sup> Für seine konstruktive Kritik danke ich Michael Faust.

öffentlichen Interesses zählen ebenfalls dazu (Thompson 1967: 12). Im Mittelpunkt seiner Forschung steht der strategische Umgang der Organisation mit den divergierenden Anforderungen der Organisationsumwelten. Nach Thompson puffern Organisationen ihren „technischen Kern“, also jene Prozesse, die im Zentrum ihrer Aufgabendefinition stehen (z.B. Produktion für ein Industrieunternehmen), gegenüber den vielfältigen Verhaltensumutungen der Umwelt ab, indem sie diesen Kern mit Abteilungen „ummanteln“, die sich auf die Beziehung zur Umwelt spezialisieren (Presse-, Rechts-, oder Personalabteilungen); auch die klassische Lagerhaltung stellt einen solchen Puffer dar.<sup>2</sup>

Der organisationssoziologische Neo-Institutionalismus (Meyer/Rowan 1977/1991; DiMaggio/Powell 1983/1991; Scott 1987) greift die Unterscheidung zwischen technischen und institutionellen Umweltanforderungen auf und radikalisiert sie in mehrfacher Hinsicht. Dabei wird der Terminus „institutionelle Umwelt“ als generalisiertes Konzept eingeführt (DiMaggio/Powell 1991). Während bei Thompson der Gewinn an Legitimation einer Organisation gegenüber ihrer institutionellen Umwelt dazu dient, die eigentlichen Organisationsaufgaben besser zu erfüllen (z.B. um ein Produkt störungsfrei herzustellen), wird bei den Neo-Institutionalisten die Legitimation selbst zu einer Ressource des Organisationserhalts.<sup>3</sup>

Darüber hinaus wird die bereits von den Konvergenztheoretikern in der Organisationsforschung formulierte Idee der Inkonsistenz institutioneller Einflüsse zugespitzt. Aus der Spezialisierung in Unterabteilungen wird eine Entkopplung der einzelnen Bereiche, die die divergierenden Umweltanforderungen bearbeiten. Außerdem neigen Organisationen nach John W. Meyer und Brian Rowan (1977/1991) zur Fassadenbildung, das heißt zu einer ritualisierten Demonstration von Verhaltenskonformität nach außen (*ritual conformity*), die von den tatsächlichen internen Abläufen abgelöst ist. Diese These beruht auf der Annahme, dass Organisationen auch mit einer *zeremoniellen* und damit *formalen* Bedienung der von ihnen geforderten Verfahrensstandards dauerhaft Legitimation gegenüber der institutionellen Umwelt erwerben können. Dabei verändert sich auch das Rationalitätskonzept, das Thompson (1967) von Herbert A. Simon

<sup>2</sup> Thompson spricht von „input“ und „output components“, die an der Schnittstelle zur Umwelt liegen und sich mit deren jeweils spezifischen Anforderungen beschäftigen. Dazu gehören u.a. Rechts-, Presse- oder Personalabteilungen, das Marketing etc.

<sup>3</sup> Die Übernahme legitimer Verfahren erleichtert z.B. den Zugang zu staatlichen Geldern. Die Mehrzahl der frühen Studien aus den 1970er Jahren wurden im öffentlichen Sektor, d.h. in Schulen und Krankenhäusern, vorgenommen und nicht in privaten Unternehmen. Dieser Bias ist durch die breite Rezeption des Ansatzes in der Managementforschung korrigiert worden (vgl. u.a. Westney 1993; Walgenbach 1999). Scott (1987: 126) hat mit seinem Systematisierungsversuch, bei dem er zwischen Organisationen (privatwirtschaftlich produzierende Unternehmen) unterscheidet, die primär durch die „technische Umwelt“ geprägt sind, und Organisationen, die stärker von der institutionellen Umwelt abhängen (Schulen, Psychiatrische Kliniken, Anwaltskanzleien, Kirchen), viel Kritik geerntet, weil er damit letztlich wieder eine von der institutionellen Umwelt unbehelligte technische Rationalität einführt. Diese strikte Unterscheidung wurde später wieder zurückgenommen (vgl. Walgenbach 1999).

(1957) übernommen hat. Organisationen werden nicht mehr als Akteure betrachtet, die unter Bedingungen von Unsicherheit begrenzt rational (kalkulierend) entscheiden. Rationalität wird vielmehr zum *Mythos* der westlichen Moderne, dem zu folgen oberstes Überlebensgebot jeder Organisation ist, um gesellschaftliche Legitimität zu erwerben (Meyer/Rowan 1991; Meyer u.a. 1994). Der Rationalitätsmythos wird so zu einer treibenden Kraft bei der Herstellung von *institutionellem Isomorphismus*.

Blieb der Terminus „institutionelle Umwelt“ in dem frühen Aufsatz von John W. Meyer und Brian Rowan (1977/1991) noch wenig spezifiziert und weitgehend mit der Gesellschaft identifiziert, so geben ihm vor allem Paul J. DiMaggio und Walter W. Powell mit ihrem Konzept des *organisationalen Feldes* eine inhaltliche Füllung, die dem organisationssoziologischen Neo-Institutionalismus einen weiteren unverwechselbaren Stempel aufgedrückt hat. DiMaggio und Powell verstehen unter einem organisationalen Feld eine Arena aus verschiedenartigen Organisationen – Konkurrenten, Kunden, Bildungseinrichtungen, staatliche Agenturen etc. – die miteinander interagieren oder zumindest sich wechselseitig wahrnehmen. Diese organisationalen Felder sind zugleich wesentliche, wenn auch nicht die einzigen Arenen für die Diffusion von neuen Praktiken, Verfahren, Regeln und Normen. Dabei wird zwischen einem institutionellen Isomorphismus aus *Zwang* (etwa durch den Staat oder Konkurrenten), durch *normativen Druck* (Einfluss der Professionen und Bildungseinrichtungen) und durch *Imitation* (von Konkurrenten oder auch über den Einfluss von Beratern) unterschieden.

Der Neo-Institutionalismus in der Organisationssoziologie stellt die Dualität von technischen und institutionellen Umweltanforderungen nicht in Frage und teilt mit der Konvergenzanalyse der „alten“ Organisationstheorie den generellen Fokus auf die Herstellung von Strukturgleichheit. Für einen gesellschaftstheoretischen Vergleich bleibt das begriffliche Instrumentarium indes unterentwickelt. Insofern fehlt dem organisationssoziologischen Neo-Institutionalismus eine wesentliche Perspektive, um das Konzept der institutionellen Umwelt mit Inhalt zu füllen.<sup>4</sup>

Einen weiteren Schritt in der Abkehr vom gesellschaftstheoretischen Universalismus der frühen Organisationstheorie unternahm die französische Aix-Gruppe um Marcel Maurice u.a. mit ihrem *Effet-Sociétal*-Ansatz. Hier rückt der „Effekt“ unterschiedlicher gesellschaftlicher Umwelten auf den „technischen Kern“ einer Organisation selbst ins Zentrum der Forschung (Sorge 1991). Bekannt wurde der Ansatz mit einer komparativen Studie über französische und deutsche Industriebetriebe (Maurice u.a. 1986), dem eine britisch-deutsche Studie folgte (Sorge/Warner 1986). Auch wenn Maurice gegen Kritiker des Ansatzes betont, dass unter einem gesellschaftlichen Effekt sowohl regionale, nationale als auch sup-

---

<sup>4</sup> Der Vorwurf, hingegen, dass dem Neo-Institutionalismus generell das theoretische Werkzeug für den „institutional content, whose diffusion they analyse“ fehle, scheint mir überzogen (Friedland/Alford 1991: 224).

ranationale Einflüsse verstanden werden können, ist der Ansatz mit dem *nationalen* Vergleich identifiziert geworden (Maurice 2000).

Der französisch-deutsche Vergleich lässt sich in zwei zentralen Ergebnissen bündeln: Erstens, französische und deutsche Betriebe unterscheiden sich nicht nur in der Entlohnungsstruktur, sondern ebenso sehr in den Qualifikationsanforderungen an die Arbeiter und in der fachlichen, hierarchischen und funktionalen Arbeitsteilung (Maurice u.a. 1986; Lutz 1991: 102). Anders als die Konvergenzanalyse unterstellt, führen demnach ähnliche Aufgabenanforderungen nicht zu gleichen Organisationsstrukturen. Zweitens wurden Korrespondenzen bzw. „Wahlverwandtschaften“ zwischen vier gesellschaftlichen Sphären bestimmt, die sich wechselseitig „konditionieren“ (vgl. vor allem Rose 1985; Sorge 1996): a) die Arbeits- und Betriebsorganisation; b) Humanressourcen, Bildung und Sozialisation der Arbeiter wie des Managements; c) Industrie- und Sektorstrukturen und d) der Arbeitsmarkt. Später ist noch die technologische Dimension hinzugekommen (Sorge 1996: 75). Es handelt sich insofern eher um ein industriell als um ein organisationssoziologisches Forschungsprogramm.

Maurice verwendet den Institutionenbegriff selten.<sup>5</sup> Er unterscheidet zwischen *structures/stocks* und *flow* oder auch *actor* und *space* (2000). Damit soll die Untrennbarkeit von Struktur und Handlung zum Ausdruck gebracht werden; unter *space* werden sowohl die innere Arbeitsteilung eines Unternehmens als auch der Arbeitsmarkt oder das Bildungssystem gefasst. Maurice wird darüber hinaus nicht müde zu betonen, dass es sich beim „*Effet Sociétal*“ nicht um einen theoretischen Ansatz, sondern um eine *Methode des induktiven Vergleichs* handelt, bei der zunächst die Logik der Interdependenz zwischen Akteuren (Mikroebene) und den jeweiligen (nationalen) gesellschaftlichen Sphären (Makroebene) dechiffriert wird, bevor man Mikro- und Makroebene mit anderen Gesellschaften vergleicht (Maurice 1991; 2000). Es wird also bewusst auf ein theoretisches Modell der relevanten institutionellen Umwelten verzichtet. Vergleichsdimensionen und Theorieannahmen bleiben folglich implizit (Lutz 1991: 104), was in der Rezeptionsgeschichte dazu führte, dass die Theorie von anderen Autoren „herausgelesen“ wurde (vgl. Rose 1985; Lane 2000; Maurice/Sorge 2000).

Eine modelltheoretische Wendung und damit eine begriffliche wie inhaltliche Zuspitzung auf Unternehmen erfährt das Konzept institutioneller Umwelt im Zuge der kapitalismustheoretischen Konvergenzdebatte. In dieser Debatte lässt sich eine explizite Mikro-Makro-Verknüpfung vor allem bei zwei vom *Effet-Sociétal*-Ansatz inspirierten Konzepten ausmachen. Dabei handelt es sich zum einen um den Ansatz der *Varieties of Capitalism* von Peter A. Hall und David Soskice (2001; Soskice 2000) zum anderen um das Konzept der *National Business Systems*, das vor allem mit Richard Whitley (1999) in Verbindung gebracht wird.

<sup>5</sup> Gleichwohl merkt Lane (1989: 35) zum *Effet-sociétal*-Ansatz an: „Institutions, in this approach, are viewed as patterns of habitualized reciprocal social action“.



Mit der kapitalismustheoretischen Deutung der institutionellen Einbettung von Unternehmen werden einerseits bisher getrennte Forschungen zum Finanz- und *Corporate-Governance*-System mit den Ausbildungs- und Arbeitsregimen verknüpft, wie das beim *Effet-Sociétal*-Ansatz noch nicht der Fall war. Andererseits erfolgt eine weitere Einschränkung gesellschaftlicher Besonderheit, durch die überhaupt erst das Denken in Modellen möglich wird. Denn nicht jede Variation einer nationalstaatlich verfassten Gesellschaft ist für die Bestimmung einer Kapitalismusvariante relevant und als Argument gegen die Konvergenz kapitalistischer Ökonomien tauglich. Der bloße Verweis auf die Persistenz gesellschaftlicher Unterschiedlichkeit trotz Globalisierung kann die kapitalismustheoretische Konvergenzthese nicht entkräften, da theoretisch entschieden werden muss, welche gesellschaftliche Besonderheit modellrelevant ist. Wenn Arndt Sorge formuliert: „The societal effect approach argues that internationalization and universal technological change lead to different outcomes in each society, within an intensification of the international division of labour“ (1996: 84) – so ist dies *nicht* mit Hypothesen über den Fortbestand unterschiedlicher Kapitalismus- oder Businessmodelle gleichzusetzen und trifft daher auch nur bedingt die kapitalismustheoretische Konvergenzthese. Tabelle 1 verdeutlicht zentrale Unterschiede des kapitalismustheoretischen Herangehens an die institutionelle Einbettung von Unternehmenshandeln gegenüber dem *Effet-Sociétal*-Ansatz.

Mit zunehmender inhaltlicher Ausfüllung des Konzepts institutioneller Umwelt in Bezug auf Unternehmen hat sich – so kann man festhalten – die Fragestellung umgekehrt. Der organisationssoziologische Neo-Institutionalismus hob auf die Konvergenz von Regeln, Praktiken, Routinen und kognitiven Mustern zumindest innerhalb eines organisationalen Feldes ab. Was unter institutioneller Umwelt verstanden werden soll, blieb dabei entweder fallbezogen (z.B. für den Schul- oder Kunstbetrieb) oder erfuhr eine universelle Deutung (westliche Moderne); letzteres beschreibt vor allem das Forschungsprogramm von Meyer. Mit dem *Effet-Sociétal*-Ansatz und den kapitalismustheoretischen Ansätzen wird die institutionelle Umwelt – bezogen auf Betrieb und Unternehmen – inhaltlich ausgeformt und dem Gesellschaftsvergleich zugänglich gemacht. Die inhaltliche Ausformung erfolgt im *nationalen* Rahmen, wobei für den *Effet-Sociétal*-Ansatz jede gesellschaftliche Besonderheit von Interesse ist, die Einfluss auf den *Betrieb* ausübt. Demgegenüber grenzen die kapitalismustheoretischen Ansätze die Varianz gesellschaftlicher Einflüsse weiter ein und lenken die Aufmerksamkeit auf das *Unternehmen*. Die Annahme einer Komplementarität, bzw. Kohäsion zwischen den unterschiedlichen Systemebenen hat vor allem den kapitalismustheoretischen Ansätzen den Vorwurf eingetragen, deterministisch Makro und Mikro zu verknüpfen und den Unternehmen keine Handlungsspielräume zu lassen (vgl. Lane 1989, 2000; Mayer/Whittington 1999). Insofern hat die inhaltliche Auffüllung auch ihren Preis: Der Gedanke der inkonsistenten Umweltanforderungen und die Frage, wie Unternehmen damit umgehen, wurde aus den Modellen verbannt.

**Tabelle 1: Theoreme zur nationalen „Einbettung“ von Unternehmenshandeln und -organisation**

	<i>Effet-Sociétal-Ansatz</i>	<b>Kapitalismustheoretischer Ansatz</b>
Einbezogene Kontextdimensionen	Prinzipiell offen für alles, was Betriebsstrukturen beeinflusst	Institutioneller Rahmen, der die Art und Weise der Kooperation von Wirtschaftsakteuren konditioniert
Methodischer Ansatz	Induktiv	Deduktiv
Differenzierungstheoretische Basisannahme	Jede (national verfasste) Gesellschaft ist besonders	Nationale Unterschiede sind nicht notwendig Ausdruck divergierender Kapitalismusvarianten, nicht jede nationale Ökonomie bildet zudem eine eigene Kapitalismusvariante aus
Herausgearbeitete Komplementarität/Kohärenz	Wahlverwandtschaft v.a. zwischen Bildungs- und Ausbildungssystem und Betriebs- und Arbeitsorganisation	Finanzsystem/Corporate Governance, Bildungssystem und Arbeitsregime beeinflussen Produktmarktstrategien und Produktionsstrukturen
Fokus der Konvergenz/Divergenzdebatte	Problem der Nivellierung nationaler/gesellschaftlicher Unterschiede von Organisationen via Technologien und Übernahme von Managementpraktiken (Konvergenz unwahrscheinlich, da Besonderheiten vielfältiger Natur sein können)	Problem des „Modellwechsels“ in Richtung „Anglo-Saxonization“ durch institutionellen und ökonomischen Wettbewerb sowie Adaption von Managementpraktiken, was das Fortbestehen spezifischer Organisationsmerkmale oder Handlungsstile nicht ausschließt (Konvergenz umstritten)

## 2 Institutionenbegriff – jenseits „soziologischer“ oder „ökonomischer“ Lesarten

Die neuen institutionalistischen Ansätze verwenden entweder einen engen oder weiten Institutionenbegriff. Beide Begriffe grenzen sich vom traditionellen Verständnis von Institutionen ab, das sowohl Regeln und Normen als auch raumzeitlich fassbare soziale Gebilde, öffentliche Körperschaften und staatliche Einrichtungen einschließt. Während aber der weite Institutionenbegriff generell auf standardisierte, typisierte und habitualisierte Verhaltens- und Denkschemata abhebt und diese häufig auch mit Kultur gleichsetzt, umfasst der enge Begriff ausschließlich soziale Regelsysteme, welche die zwischenmenschlichen Beziehungen ordnen. Es ist evident, dass die unterschiedliche „Reichweite“ des Begriffs für das Konzept von Unternehmen (korporativer Akteur und Organisation) und institutioneller Umwelt Konsequenzen hat. Für eine nicht-deterministische Mik-

ro-Makro-Verknüpfung von Umwelt und Unternehmenshandeln ist, so mein Argument, die Möglichkeit der Unterscheidung zwischen der Evolution von Institutionen und der Evolution von Organisationen, kurz von Institution und Organisation zentral. Diese setzt einen engen Institutionenbegriff voraus.

Nun wird häufig die Nutzung eines weiten Begriffs als soziologischer Institutionalismus identifiziert, während der enge Begriff dem ökonomischen Institutionalismus zugeordnet wird (vgl. u.a. Beckert 2002; Schmid/Maurer 2003). Die Gegenüberstellung ökonomischer vs. soziologischer Institutionalismus beschreibt zwar die unterschiedlichen Theorietraditionen recht gut, die die jeweiligen Spielarten des Institutionalismus beeinflusst haben. Dennoch ist die disziplinäre Zuschreibung problematisch, da sie zum einen nicht wirklich trennscharf ist, zum anderen weil damit meist eine Gegenüberstellung von normengeleitetem Handeln und zweckrationalem Handeln einhergeht, die aus systematischen Gründen fragwürdig ist. Schließlich blendet ein solcher Gegensatz die Ablösung des engen Institutionenkonzepts vom Paradigma der Effizienz und Nutzenmaximierung aus, die vor allem im *akteurzentrierten Institutionalismus* vollzogen wird (Mayntz/Scharpf 1995). Der weite und enge Institutionenbegriff und das jeweils darauf aufbauende Theoriedesign sind letztlich inkompatibel und lassen sich daher gerade *nicht* als komplementär verstehen (Scott 1995; Djelic/Quack 2003; kritisch Beckert 2002).

## **2.1 Weiter Institutionenbegriff**

Eine pointierte Fassung hat der weite Institutionenbegriff im organisationssoziologischen Neo-Institutionalismus durch Meyer und Rowan, DiMaggio, Powell u.a. erhalten. In den weitesten Fassungen werden dabei Institutionen als „taken-for-granted scripts, rules, and classifications“ definiert (DiMaggio/Powell 1991: 13 f.; DiMaggio 1997) oder generell als „conventional, to standardized interaction sequences“ verstanden (Jepperson 1991: 143). Mit dem Konzept des institutionellen Isomorphismus (Zwang, Norm, Imitation) wird darüber hinaus die *Übernahme* bestehender Verhaltens- und Denkmuster durch Individuen und Organisationen in den Mittelpunkt gestellt.

Allerdings beschränkt sich der weite Institutionenbegriff nicht auf die Vertreter des organisationssoziologischen Neo-Institutionalismus. Mit einigen Abstrichen findet er sich auch in den Arbeiten der beiden bekannten Organisationssoziologen James G. March und Johan P. Olsen, die eher für die verhaltens- und entscheidungstheoretische Richtung stehen. March und Olsen definieren Institutionen als „collection of interrelated rules and routines that define appropriate actions in terms of relations between roles and situations“, wobei sie den Regelbegriff weit fassen und darunter Organisationsformen, Verfahren, Paradigmen, stabile Überzeugungen etc. verstehen (1989: 160 ff.; vgl. kritisch Peters 1999: 31). Der *Effet-Sociétal*-Ansatz differenziert mit seiner Gegenüberstellung von *actor* und *space* ohnehin nicht weiter zwischen Institution und Struktur.

Trotz Varianz in Pointierung und Reichweite betonen alle diese Institutionenkonzepte das Moment der *Stabilität* eines Verhaltens- und Denkmusters und der *Regelmäßigkeit* einer Praxis. Dieses entscheidet letztlich, was als Institution zählt, egal ob es sich um Routinen, kulturelle Konventionen (Sitten/Gebräuche), um unhinterfragte Skripts und Klassifikationen oder Normen und Regeln handelt. Die Gleichsetzung von Institution mit Regelmäßigkeit und Stabilität sozialer Muster, also mit sozialen Strukturen (Türk 2000: 141), hat verschiedene Konsequenzen, die dem weiten Institutionenbegriff letztlich ein spezifisches Determinismusproblem eintragen:

Erstens kann ein Institutionenbegriff, der sich sowohl auf standardisierte Handlungssequenzen oder gar kognitive Skripts als auch auf Normen und Regeln bezieht, nicht mehr zwischen Regeln und Regelmäßigkeit (Esser 2000) zwischen dem Befolgen von Verhaltensregeln und -normen und der schlichten Gewohnheit einer eingeübten Praxis unterscheiden. Abweichendes Verhalten erscheint damit bereits als De-Institutionalisierung oder muss zumindest als Anzeichen für eine unvollkommene Institutionalisierung gewertet werden.

Zweitens lässt sich nur schwer ein Unterschied zwischen Institution und Organisation ziehen, da beide Begriffe ja einen Strukturaspekt aufweisen.<sup>6</sup> Organisationen erscheinen dabei vor allem als Verkörperungen von Routinen, Skripts, Normen und Regeln, als „Spiegelbild umfassender kultureller, normativer und institutioneller Zwänge und Routinen“ (Friedberg 1995: 198 f.). Organisationsstrukturen (bestehend aus Regeln, Arbeitsteilungs- und Kommunikationsformen, Organisationsroutinen, -praktiken und -vorschriften etc.) lassen sich unter diesen Voraussetzungen bestenfalls von Institutionen durch ihren niedrigeren Aggregations- und Generalisierungsgrad abheben. So verstehen die Neo-Institutionalisten, aber auch March und Olsen letztlich unter Institutionen *supraorganisationale* Praktiken, Muster oder Strukturen.

Eine dritte, eng damit verbundene Konsequenz besteht in der tendenziellen Auflösung der Differenz zwischen Organisation und Umwelt, auch wenn nur Meyer u.a. sie explizit vollziehen.<sup>7</sup> Der kritische Punkt bei dieser Rücknahme ist, dass Organisationen damit letztlich keine Grenze zwischen Innen und Außen mehr ziehen können, die sie von ihrer Umwelt unterscheidet (Luhmann 2000: 34 ff.). Diese reflexive Selbst-Unterscheidung ist indes die Voraussetzung dafür, dass sie etwa Fassaden aufbauen oder das Handeln in einzelnen Abteilungen voneinander entkoppeln. Auch wenn man lose Kopplung und Fassadenbildung der Or-

<sup>6</sup> Oder eine solche Abgrenzung wird ganz aufgegeben. So begreift Zucker (1983) Organisation als die bestimmende Institution der modernen Gesellschaft.

<sup>7</sup> Meyer u.a. betonen: „[...] organizational structures are not only influenced but also internally constituted by the wider environment. The wider setting contains prescriptions regarding the types of organizational actors that are socially possible and how they conceivably can be structured. Collectivities are thus as much the embodiment of the prescriptions of the available cultural forms as they are the aggregation of lower-level units and interests. [...] the boundary between the environment and the actor is not only highly fluid but also highly problematic“ (1994: 15).

ganisation im Rahmen des organisationssoziologischen Neo-Institutionalismus nur bedingt als strategisches Handeln interpretieren kann (Hasse/Krücke 1999: 56 f.), so machen beide Theoreme ohne die Differenz von Organisation und Umwelt wenig Sinn. Ihre Rücknahme trägt ebenfalls dazu bei, dass das spezifisch Organisationale verloren geht. Oder wie Paul M. Hirsch seine Kritik an W. Richard Scotts Buch „Institution and Organization“ resümiert: „When actors conform to preconscious and external scripts that they have no part in writing, and their organizations have no distinctive (beyond legal) boundaries within which to act independently, there is nothing ‚organizational,‘ per se left to examine“ (Hirsch 1997: 1719).

### *Wiedereinführung des strategischen Akteurs*

Aufbauend auf den weiten Institutionenbegriff wurden drei Lösungen angeboten, wie dem Vorwurf eines Strukturdeterminismus begegnet und damit die Akteursperspektive gestärkt werden kann, ohne die skizzierten Voraussetzungen zu verändern. Dazu gehört Sorges Rückgriff auf Giddens' Strukturierungstheorie, mit dem er den *Effet-Sociétal*-Ansatz gegenüber Kritikern verteidigt. Nicht minder interessant sind zwei Lösungsangebote, die innerhalb des organisationssoziologischen Neo-Institutionalismus entwickelt wurden. Alle drei Angebote scheinen mir indes vor allem die Schwierigkeiten einer Verknüpfung von institutionalistischen und akteurstheoretischen Perspektiven auf der Basis des weiten Institutionenbegriffs zu unterstreichen.

#### *a) Nicht-identische Reproduktion*

Sorge verteidigt den *Effet-Sociétal*-Ansatz gegen den Vorwurf des Akteursdefizits, indem er auf den Reproduktionszusammenhang von Struktur und Handlung verweist (Sorge 1996; 2000; vgl. u.a. Lane 2000): Da Strukturen immer durch Handeln der Akteure reproduziert werden müssen und dies selten auf identische Weise geschehe, lasse sich der Reproduktionszusammenhang von Struktur und Handeln gleichzeitig als Strukturwandel interpretieren. Von Akteursdefizit oder Determinismus könne daher keine Rede sein. Christel Lanes Einwände kann er damit allerdings nicht entkräften; sie hält dagegen, dass mit der nicht-identischen Reproduktion ja nur kleinschrittige informelle Abweichungen gedacht werden, die noch dazu als nicht-intendierte Modifikationen erscheinen. Von strategischem Handeln kann bei diesen Modifikationen nicht gesprochen werden (Lane 2000: 191 f.).

Der von Lane angemahnte strategische Akteur lässt sich indes in das Konzept nicht so leicht integrieren. Müssen doch Veränderungen kleinschrittig und nicht-intendiert bleiben, wenn man nur mit der Unterscheidung zwischen Handeln (*actor*) und Struktur (*space*) operiert. Wie stünde es um die bindende Kraft von Institutionen, wenn jeder sie nach Belieben substantiell modifizieren oder gänzlich neu definieren könnte? Auch der Rückgriff auf Giddens überzeugt hier we-

nig. Giddens' Strukturationstheorie liegt ein Zweiebenenmodell von „Struktur-Handeln“ auf der gesellschaftlichen Makroebene zugrunde, dem bekanntlich ein Konzept von Organisationen fehlt.<sup>8</sup> Eine einfache Übertragung der Strukturierungstheorie auf das Handeln innerhalb einer Organisation verkennt ein zentrales Moment der Strukturationstheorie, nämlich den gesellschaftlichen Auseinandersetzungsprozess, den Kampf um die Verallgemeinerung von Regeln in Abhängigkeit von Machtressourcen. Dieser wird nicht in einer einzelnen Organisation entschieden; auch treibt eine Organisation den Institutionenwandel in Sinne der Veränderung von Regeln nicht schon voran, wenn sie von diesen abweicht. Denn vom Verhalten eines einzelnen Akteurs (Individuum oder Organisation) aus lassen sich keine Aussagen darüber treffen, *welche* Modifikation bei nicht-identischer Reproduktion sich gesellschaftlich tatsächlich durchsetzen und somit zumindest für eine bestimmte Gruppe von Akteuren oder Organisationen Geltung erlangen. Ganz abgesehen davon, dass die Frage der Sanktionierung und damit der Korrektur von Regelabweichungen ausgeblendet bleibt. Erst in der Auseinandersetzung mit anderen Akteuren und Organisationen entscheidet sich, ob aus Regelabweichung Institutionenwandel wird.

#### *b) Umschaltmodell von Routinen auf Strategien*

Eine zweite Lösung des Akteursproblems im weiten Institutionalismus bietet das „Umschaltmodell“, mit dem ein Wechsel des Handlungsmodus von „regelgeleitet“ auf „interessengeleitet“ gedacht wird. Ronald L. Jepperson (1991: 145) argumentiert, dass interessengeleitetes Handeln nicht die Regel, sondern einen Ausnahmefall von sozialem Handeln darstellt. Zu den Leistungen der Institutionen gehört es nach diesem Modell, dass sie Handlungsmuster als Routinen vorgeben und die Individuen und Organisationen davon befreien, sich permanent ihrer Interessen zu versichern und ihr Handeln strategisch nach diesen auszurichten. Darin sieht auch DiMaggio (1988) die entscheidende Leistung eines institutionalistischen Ansatzes. Erst wenn Ereignisse die Routinen stören und sich nicht mehr im Rahmen eingespielter kognitiver Skripte bearbeiten lassen, verändern Akteure ihren Handlungsmodus, indem sie vom regelgeleiteten zum strategischen Handeln wechseln.

Das Umschaltmodell verweist auf die Entlastungsfunktion von Regeln und Routinen, so dass sich die Akteure nicht jedes Mal der Spielregeln vergewissern müssen, die ihr Handeln strukturieren. Hören sie damit aber auf, strategisch zu

---

<sup>8</sup> Vgl. Wehrsig 2000: 178; Ortman u.a. 2000. Giddens versteht Regeln/Institutionen als verallgemeinerbare Verfahrensweisen bzw. Techniken. Strukturen konstituieren sich aus einer „rekursiv organisierten Menge von Institutionen und (Macht)-Ressourcen“ (Giddens 1988: 73, 77 ff.). Regeln werden immer wieder neu konstituiert, indem Akteure ihre Beziehungen untereinander reproduzieren, wobei sie Regeln allein schon durch die Praxis interpretieren und dabei modifizieren. Das Verhältnis von Akteuren zu Institutionen und vor allem zum Institutionenwandel ist auf der Makroebene kein Problem, da Giddens selbstverständlich viele Akteure unterstellt, die in sozialen Systemen (reproduzierten Beziehungen) mit variierenden Kräfteverhältnissen und Machtressourcen operieren.

handeln? Bewegen sich Akteure notwendig außerhalb von Regeln, wenn sie ihre Interessen verfolgen? Wohl kaum. Wenn man sich nicht in einem eigentümlichen Antagonismus zwischen regelfreiem, strategischem Handeln und dumpfer Routine verfangen will, bei dem die Akteure die meiste Zeit nur nach der Passfähigkeit der Situation zu bestimmten Regeln suchen, ohne dabei eigene Interessen zu verfolgen<sup>9</sup>, so muss man zunächst zwischen Verhalten *innerhalb von* Regeln und *zu* Regeln klar unterscheiden. Selbst das Modell des egoistischen Nutzenmaximierers stellt, wie Renate Mayntz und Fritz W. Scharpf (1995) betonen, in kapitalistischen Marktökonomien kein regelabweichendes Verhalten dar, sondern ist ausgesprochen regelkonform. Dass die Profitziele eines privaten Unternehmens durch die Institutionen der kapitalistischen Marktökonomie bestimmt sind, nicht zuletzt, weil sie nur in ihnen sinnvoll zu verfolgen sind, enthebt das Unternehmen ja noch nicht der Aufgabe, sich solche Profitziele zu setzen.

Dem Umschaltmodell geht es primär um das Verhalten *zu* den Regeln, das als soziale Ausnahmesituation konzipiert wird. Dafür spricht zweifellos, dass die *radikale Infragestellung* bestehender Institutionen kein alltägliches Phänomen ist. Es sind meist Krisenzeiten, in denen kreative neue Problemlösungen entstehen und bisherige Routinen und Praktiken aufgekündigt werden (vgl. Beckert 2002). Wenn aber das routinemäßige, habitualisierte Befolgen so sehr der gesellschaftliche Normalfall ist, dass Abweichungen davon als Ausnahmen erscheinen, warum richtet dann die moderne Gesellschaft so vielfältige Kontrollmechanismen ihrer Organisationen ein? Zeigt nicht die unverstellte Beobachtung von Praxis, dass Abweichen, Umgehen und situatives Umdeuten von Regeln durch strategische, ihre Interessen verfolgende Akteure ein alltägliches Phänomen ist? Verhalten *zu* Regeln, so lässt sich erwidern, kommt weit häufiger vor und ist vor allem viel unspektakulärer als das Umschaltmodell ihm zubilligt.

### *c) Der Institutionelle Entrepreneur*

Eine dritte Lösung für das Akteursdefizit innerhalb des weiten Institutionenbegriffes bietet DiMaggio (1988) mit dem institutionellen Unternehmer an. Während die drei Formen von Isomorphismus (Zwang, Norm, Imitation) die Diffusion von neuen Praktiken/Institutionen zu erklären beanspruchen, bleibt die Frage nach der „Produktion“ ausgespart. Mit dem institutionellen Unternehmer wird das Generieren neuer Praktiken bzw. Regeln explizit zum Thema. Der institutionelle Unternehmer fungiert gleichsam als Ergänzungsstück zum institutionellen Isomorphismus in organisationalen Feldern. Er ist derjenige mit genug Interesse und Ressource, um bisher unhinterfragte Praktiken, Routinen, Denkschemata zu hinterfragen; und er hat hinreichend Macht, um zumindest die „organizational work“ zu beginnen, die für die Generierung einer neuen Praxis erforderlich ist (DiMaggio 1988: 13 f.). Die Sozialfigur des institutionellen Unternehmers imp-

---

<sup>9</sup> March und Olsen formulieren diesen Gegensatz als „logic of appropriateness“ vs. „consequentiality“, erstere orientiert sich an den für die jeweilige Situation angepassten Normen; letztere ist von Präferenzen und Ergebniserwartungen getrieben (1989: 160 ff.).

liziert zwei Dinge: Sie ist als Innovator eine Ausnahmegestalt, muss sie auch sein, da es im Begriff der unhinterfragten Praktik liegt, dass sich nur wenige zu ihr reflexiv verhalten. Sie arbeitet darüber hinaus mit dem Gedanken der individuellen Erfindung – auch wenn es sich dabei um eine Rekombination von Bishe- rigem handeln sollte und sich daran eine Reihe von Personen beteiligen.

Auch wenn DiMaggio gesellschaftliche Machtprozesse mehr als andere Neo-In-stitutionalisten betont, wird durch die Sozialfigur des Unternehmers die „Pro- duktion“ eines neuen Verfahrens oder einer neuen Regel zu einem singulären Akt, der in Konkurrenz gegen andere durchgesetzt wird. Die Innovation ist von ihrer Durchsetzung (Diffusion in einem organisationalen Feld) zeitlich und strukturell verschieden. Neue Managementtechniken mögen so „erfunden“ und verbreitet werden. Die Übertragung der Sozialfigur des innovativen Unterneh- mers auf Generierung und Wandel sozialer Regeln und Normen läuft jedoch Ge- fahr, den *interaktiven* Prozess ihrer *Generierung* als komplexen Aushandlungs- und Legitimierungsprozess, die Verschränkung von Erzeugung und Generalisie- rung zu unterschätzen. Die Annahme einer singulären Urheberchaft von gesell- schaftlichen Regeln, wie sie das Modell des Unternehmers unterstellt, erscheint vor dem Hintergrund dieser Überlegungen eher als eine Ex-post-Zuschreibung von Akteuren denn als Erklärung der Evolution von Institutionen.

## 2.2 Enger Institutionenbegriff

Das enge Konzept von Institution ist im Kontext der Institutionenökonomie und Rational-Choice-Theorie entwickelt worden. Von den bereits diskutierten Ansät-zen gehört der *Varieties-of-Capitalism*-Ansatz von Hall und Soskice (2001) in diese Theorietradition.<sup>10</sup> Während der frühe ökonomische Institutionalismus In-stitutionen noch als ökonomische Arrangements betrachtet, die rationale Akteu- re unter Effizienzgesichtspunkten wählen und abwählen, ist diese Verengung spätestens mit North (1990) in Frage gestellt worden. Mayntz und Scharpf (1995) pointieren zudem mit ihrem *akteurzentrierten Institutionalismus* eine theoretische Entwicklung, die die Gleichsetzung von strategischem Akteur und egoistischen Nutzenmaximierer als immer weniger zwingend ansieht.<sup>11</sup> Einge-

<sup>10</sup> In Whitleys Konzept der nationalen *Business Systems* werden Institutionen als Verhaltens- normen gefasst, die neben Regeln auch ausgewählte regulative kulturelle Konventionen einschließen; in diesem Punkt neigt es daher eher dem weiten Konzept zu. Während Hall und Soskice nur die Institutionen der politischen Ökonomie betrachten, wird nach Whitley ein Business System auch von zentralen Normen beeinflusst, die „trust relations, collective loyalties and identities, and authority relations“ regulieren (Whitley 1997: 181; 1999).

<sup>11</sup> Beckert verweist darauf, dass sich die Institutionenökonomie mit der Aufgabe des engen Effizienztheorems dem weiten Institutionenbegriff annähert, indem sie zunehmend institu- tionelle Umwelt mit Kultur gleichsetzt (2002: 136). Auch North interessiert sich zwar in den letzten Jahren zunehmend für die kulturellen und mentalen Grundlagen, auf denen so- ziale Regelsysteme aufbauen. Für das enge Konzept bleibt jedoch konstitutiv, dass Institu- tionen „formal and informal constraints constructed to order interpersonal relationships“ sind, während mentale Modelle individuelle kognitive Systeme zur *Interpretation* der Umwelt darstellen. Regeln und deren Interpretation durch die Individuen können ausein- ander treten, weil sie nicht ein und dasselbe sind. Insofern erfolgt hier keine Gleichsetzung



denk dessen lässt sich mit einem engen Institutionenbegriff präziser zwischen institutioneller Umwelt und Organisation unterscheiden.

### *Institutionen ermöglichen Kooperation*

Der enge Begriff definiert Institutionen als Regeln oder besser Regelkomplexe „mit erwartetem Geltungsanspruch“ (Esser 2000: 5). *Kooperation* interessengeleiteter Akteure unter Bedingungen unvollständiger Informationen bildet hier den theoretischen Ausgangspunkt. Regeln haben demnach die Aufgabe, Kooperation trotz Unsicherheit über das Verhalten des Partners zu ermöglichen und vor allem auf Dauer zu stellen, indem sie den Akteuren erlauben, glaubwürdige Verpflichtungen einzugehen. Sie koordinieren dadurch Handeln, schaffen zuverlässige Erwartungen über das wahrscheinliche Verhalten des Anderen und regulieren Konflikte. Das geschieht, indem sie Informationen bereitstellen und erlauben, die Verlässlichkeit des Partners zu beobachten und gegebenenfalls zu sanktionieren (North 1990: 57). In anderen Worten: Institutionen unterstützen Kooperation durch die Bereitstellung von Kommunikations- und Beobachtungsmechanismen und durch die wirksame Androhung von Sanktionen bei unkooperativem Verhalten (Ostrom 1990; Hall/Soskice 2001).<sup>12</sup> Dabei handelt es sich allerdings selten um eine einzelne Regel, sondern meist um Bündel von Regeln oder Regelkomplexe.

Verhaltensregeln können in ihrem Verpflichtungs- und Bestimmtheitsgrad variieren. Deshalb sollten nur Regelkomplexe, von denen stabile und zuverlässige Verhaltens- und damit auch Rollenerwartungen ausgehen, als institutionalisierte Regelsysteme oder Institutionen bezeichnet werden. Die Kodifizierung der Regeln ist dabei nicht zwingend, da sich Institutionen nicht auf formale Regeln reduzieren. Wenn Regelsysteme stabile Verhaltenserwartungen gewährleisten müssen, um als Institution gelten zu können, so ist die Zuverlässigkeit der Prognose über das Handeln des Anderen wichtiger als die schriftliche Fixierung der Regel. Gesetze werden nicht per Erlass zu Institutionen. Ganz abgesehen davon sind viele Regeln gar nicht kodifiziert.<sup>13</sup>

Systematisch bleibt die Regelabweichung eine permanente Möglichkeit. Nur, wenn die Möglichkeit einer Regelabweichung besteht, werden Beobachtung und Sanktionierung von Verhalten notwendig. Hierin liegt ein wesentlicher Unter-

---

von Institution mit Kultur. Dass soziale Regeln eine kulturelle Grundlage haben, steht mit dem engen Institutionenbegriff keineswegs in Frage, da diese eine Quelle für ihre Legitimation ist.

<sup>12</sup> North ist des öfteren dafür kritisiert worden, dass er, wie die Transaktionskostentheorie, Institutionen nur als Zwänge sieht, nicht aber ihre Kooperation ermöglichende Funktion („enabling function“) (Kahlil 1995; Offe 1995). Letztlich handelt es sich aber nur um eine Akzentverschiebung, da mit der Erhöhung von wechselseitiger Erwartungssicherheit durch Beobachtung und Sanktionen auch Kooperation ermöglicht wird.

<sup>13</sup> Die geläufige Unterscheidung zwischen formalen und informellen Regeln macht allerdings nur Sinn, wenn eine Kodifizierung von Regeln vorliegt. Der Ausdruck formale oder informelle Institution scheint mir hingegen kaum sinnvoll.

schied zwischen dem engen und weiten Institutionenbegriff. Regeln erhalten beim weiten Begriff Geltung, *weil* sie zu unhinterfragten Mustern, zu einem Habitus werden und sich damit weitgehend dem reflexiven Zugriff entziehen. Zwar schließt der enge Institutionenbegriff eine Habitualisierung von Regeln nicht gänzlich aus; Regeln gelten indes nicht, weil sie nicht mehr hinterfragt werden, sondern sie werden habitualisiert, weil sie gelten, das heißt weil sie gesellschaftliche Legitimität besitzen und sich Erwartungssicherheit aufgebaut hat. Ein reflexives Verhalten zu Regeln impliziert damit noch keine De-Institutionalisierung.

### *Differenz zwischen Institutionen, Organisation und Strategie*

In North' berühmter Studie „Institutions, Institutional Change and Economic Performance“ von 1990 ist die Unterscheidung zwischen Institution und Organisation zentral. Sie folgt direkt aus der engen Fassung des Institutionenbegriffs. Organisationen werden als korporative Akteure betrachtet, die auf der Basis von Regeln (die sie einhalten oder verletzen) und unter Einsatz von bestimmten Ressourcen strategische Entscheidungen fällen.<sup>14</sup> Die strikte Unterscheidung zwischen Institution und Organisation hat verschiedene Implikationen. Zunächst lässt sich die Doppeldeutigkeit des Strukturbegriffs in der Organisationstheorie beseitigen. *Strukturen*, die *Organisationen* bilden, um die Aktivitäten ihrer Mitglieder einem gemeinsamen Ziel unterzuordnen und zu koordinieren, werden von den *Strukturen* im Sinne *gesellschaftlicher Regelsysteme* unterschieden, die *in* einer konkreten Organisation oder in der Beziehung *zur* Organisationsumwelt angewandt werden.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Eine viel zitierte Stelle lautet: „A crucial distinction in this study is made between institutions and organizations. Like institutions, organizations provide a structure to human interaction. [...] what must be clearly differentiated are the rules from the players. The purpose of the rules is to define the way the game is played. But the objective of the team within that set of rules is to win the game - by a combination of skills, strategy and coordination [...] Modeling the strategies and the skills of the team as it develops is a separate process from modeling the creation, evolution, and consequences of the rules. Organizations [...] are groups of individuals bound by some common purpose to achieve objectives“ (North 1990: 4 f.).

<sup>15</sup> Einen anderen Ausweg aus der Identifizierung von Organisation und Institution schlägt Lepsius (1995) in Anschluss an Rehberg (1994) vor. Lepsius nutzt das Konzept der Leitidee, aus denen sich bestimmte „Rationalitätskriterien“ ableiten und Geltungskontexte definieren lassen, die wiederum (mehr oder weniger erfolgreich) in konkreten Organisationen institutionalisiert werden. Institutionen wären damit so etwas wie institutionalisierte Leitbilder, die verhaltensregulierend wirken. Der Vorzug dieser Differenzierung von Organisation und Institution scheint mir im Gewinn einer normativen Ebene zu liegen, die man den konkreten Organisationen gegenüberstellen kann, ohne amorph zu werden wie der weite Begriff. Um ein Beispiel von Lepsius aufzugreifen: Die Institution der Wissenschaft beinhaltet ein normatives Konzept, das in konkreten Organisationsformen institutionalisiert wird. So wird z.B. die Idee der Wissenschaftsfreiheit in der Universität institutionalisiert, in der zugleich auch andere Leitbilder institutionalisiert werden können wie z.B. Rechtsstaatlichkeit. Eine Gefahr bei dieser Lösung sehe ich in der, logisch unterstellten, zeitlichen Reihung, da die Idee der Wissenschaft ihrer Institutionalisierung vorgelagert sein muss.

Nur wenige Regeln mit stabiler Erwartungssicherheit gelten ausschließlich für eine einzelne Organisation, meist handelt es sich wenigstens um eine Gruppe oder einen Typus von Organisationen. Ein Unternehmen lässt sich auf diese Weise doppelt betrachten: Als Institution beinhaltet es ein (abstraktes) System von gesellschaftlichen Regeln (Verträgen). Als Firma XY wird das Unternehmen zu einer Organisation und damit zu einem konkreten korporativen Akteur, in dem gesellschaftliche Regeln angewandt werden und der sich bestimmte Organisationsstrukturen für bestimmte Zwecke schafft. Dass eine Organisation zugleich auch kulturelle Konventionen und bestimmte Denkmuster aus der Organisationsumwelt übernimmt, sei damit nicht bestritten, man muss beides jedoch unterscheiden. Die soziale und kulturelle Organisationsumwelt sollte nicht mit der institutionellen Dimension gleichgesetzt.

Organisationale Pflichten, die ein Unternehmen seinen Mitarbeitern auferlegt, sind in ihrer Geltung und Reichweite wesentlich eingeschränkter als Institutionen (Offe 1995: 49). Sie bewegen sich in den Spielräumen, die Institutionen den Akteuren gewähren und können von der Organisation vergleichsweise problemlos verändert werden. Ein neues Management kann beispielsweise die interne Arbeitsteilung und -ordnung einer Organisation reformieren, Hierarchien verflachen, Entscheidungscentralisierung verstärken oder abschwächen, neue Abteilungen und Aufgabenzuschnitte schaffen. Diese Veränderung kann durch die Erwartungen großer Kunden erzwungen oder durch Nachahmung von Konkurrenten Ergebnis mimetischen Isomorphismus sein.<sup>16</sup>

Institutionelle Regeln und Rollen sind zudem nicht dyadisch wie Organisationspflichten, sondern bedürfen zumeist einer „dritten Partei“, vor allem wenn sie komplex geworden sind. Eine wechselseitige Sanktionierung der „Spieler“ auf der Basis freiwilliger Vereinbarung bedarf zunächst nur im Konfliktfall eines Schlichters. Je komplexer der Austausch jedoch wird, umso weniger kommt die Etablierung und Einhaltung („enforcement“) von Regeln ohne eine dritte Partei aus, die, um im Bild zu bleiben, nicht selbst aktiv am Spiel teilnimmt, es aber beobachtet. Institutionen erhalten so eine „triadische Natur“ aus Akteuren, die sich in diesen Regeln bewegen und Akteuren, die sich für die Aufrechterhaltung engagieren und gegebenenfalls sanktionsfähig sind (Offe 1995: 50).<sup>17</sup>

Die Gründe für das Engagement können vielfältig sein. Sie müssen sich keinesfalls auf bestimmte Interessen reduzieren, sondern können auch durch die Rückkopplung an bestimmte Normen und Werte gestützt sein (vgl. Offe 1995). Für

---

Bei vielen Institutionen ist aber ein solches „Leitbild“ eher die Synthese einer bestehenden Praxis und somit nicht der Anfang, sondern das Ergebnis einer „Institutionalisierung“.

<sup>16</sup> Auf diese Differenz und deren Abweichung von der verbreiteten organisationstheoretischen Terminologie weisen auch Ortmann u.a. (2000: 329 f.) hin. Es bedarf sicher nicht unbedingt des Institutionenkonzeptes von North, um hier klarer zu unterscheiden.

<sup>17</sup> „As the allocate privileges, licences and duties to actors, institutions - in contrast to unquestioning habits, routines and traditions - establish an order that is always potentially contested and hence needs to be tolerated, supported and enforced by external actors“ (Offe 1995: 50).

Arthur L. Stinchcombe bildet diese Rückkopplung den eigentlich Kern jedes Institutionalismus. Er wirft dem organisationssoziologischen Neo-Institutionalismus vor, mit der Idee der zeremoniellen Einhaltung von gesellschaftlich verlangten Verfahren und Regeln das Entscheidende an Institutionen zu verfehlen, dass nämlich Akteure sie akzeptieren, weil sie glauben, dass sie die richtige Antwort auf ein Problem sind, weil sie diese mit bestimmten Werten verbinden und weil es Akteure gibt, die auf die Einhaltung der Regeln achten. Eine rein formale Ausübung würde hingegen die Legitimität der Institutionen rasch zerstören. „In short, the trouble with the new institutionalism is that it does not have the guts of institutions in it. The guts of institutions is that somebody somewhere really cares to hold an organization to the standards and is often paid to do that. Sometimes that somebody is inside the organization, maintaining its competences. Sometimes it is an accrediting body, sending out volunteers to see if there is really any algebra in the algebra course. And sometimes that somebody, or his or her commitment, is lacking, in which case the center cannot hold, and mere anarchy is loosed upon the world” (1997: 17).

### *Pfadabhängigkeit und gesellschaftliche Auseinandersetzung*

Die Abwendung vom ökonomischen Effizienzparadigma, nach dem Akteure Regeln problemlos ändern müssten, sobald diese ihre Leistungsfähigkeit eingebüßt haben, macht das Konzept der *institutionellen Pfadabhängigkeit* möglich, das nicht einfach mit einem Verharren der Akteure in Routinen und Praktiken gleichzusetzen ist. Vielmehr können die Kosten eines institutionellen Pfadwechsels und die damit verbundene politische Interessen- und Machtkonstellation auch dann zum Beibehalten einer Regel zwingen oder zumindest ihre Veränderung behindern, wenn diese sich als ineffizient erwiesen haben. North spricht in diesem Zusammenhang von *Lock-in-Konstellationen* (vgl. North 1990). Der Unterschied zur „nicht-identischen Reproduktion“ ist fundamental. Nicht-identische Reproduktion beinhaltet letztlich einen permanenten, wenn auch kleinschrittigen Wandel, bei dem eigentlich keine Verzögerungen oder gar Blockaden durch bestehende institutionelle Arrangements, deren Veränderungskosten oder Veto-Spieler vorgesehen sind.

Hall und Soskice (2001) heben mit dem *Varieties-of-Capitalism*-Ansatz das Konzept der institutionellen Pfadabhängigkeit stärker als North auf eine gesellschaftspolitische Ebene.<sup>18</sup> Weder können der Staat allein noch die Unternehmen in ihrer individuellen Organisationspraxis oder durch Zusammenschluss mit anderen Unternehmen die Institutionen der kapitalistischen Wirtschaft verändern. Gegen eine solche Rolle der Unternehmen sprechen, so Hall und Soskice, nicht

<sup>18</sup> Vor allem Hall rekurriert dabei auf den historischen Institutionalismus, eine Variante des neuen Institutionalismus in der Geschichts- und Politikwissenschaft, die politische Kämpfe als über ein bestimmtes „institutional setting“ vermittelt ansieht. Konzeptionell liegt dem aber häufig eher ein unscharfes Institutionenkonzept zugrunde, das zwischen weitem und engem Begriff changiert (Hall/Taylor 1996).

nur die Schwierigkeiten, kollektive Güter zu erzeugen, sondern auch die Tatsache, dass es sich dabei um einen interessen geleiteten Auseinandersetzungsprozess handelt, an dem verschiedene Akteure des Wirtschaftssystems beteiligt sind, zu denen – neben Staat und Unternehmen – maßgeblich die politischen Parteien und Gewerkschaften gehören. Damit kommen von vornherein Kalküle in die Institutionsbildung des kapitalistischen Wirtschaftssystems hinein, die sich nicht von ökonomischer Effizienz leiten lassen und die selbst für große multinationale Konzerne nicht einfach zu kontrollieren sind (Hall/Soskice 2001: 15).

### **3 Multinationale Unternehmen, nationale Einbettung und institutioneller Wettbewerb**

Der Überblick über die neuen institutionalistischen Ansätze hat erhebliche Divergenzen im Theoriedesign freigelegt, die auch unterschiedliche Ausgangspunkte für die Analyse des Verhaltens multinationaler Unternehmen bieten. Vor allem der organisationssoziologische Neo-Institutionalismus und die kapitalismustheoretischen Ansätze erlauben hier grundverschiedene Perspektiven. Mit dem Konzept des organisationalen Feldes lassen sich zum Beispiel europäische Unternehmen leicht in eine internationale Arena versetzen, in der sie mit den globalisierten Finanzmärkten durch Analysten und Rating-Agenturen, Börsenaufsichtsbehörden, institutionellen Investoren, aber auch veränderten Strategien der heimischen Banken konfrontiert sind. Zu diesen Feldern würden auch der Einfluss angelsächsisch geprägter Business Schools und internationaler Berater zählen. Prozesse der „Anglo-Saxonisation“ lassen sich auf diese Weise ausmachen und zugleich in einem Spannungsfeld mit widerständigen Einflüssen und Praktiken sehen. Eine Stärke des Neo-Institutionalismus ist zudem, dass er einen *inkonsistenten* isomorphen Druck konzipiert (Westney 1993), mit dem – akteurstheoretisch gewendet – die Unternehmen strategisch umgehen können. Die Annahme der Inkonsistenz lädt zu einer Analyse ein, in der Unternehmen nicht nur als Exekutoren der verschärften Renditeforderungen der Finanzmärkte betrachtet werden, sondern auch danach gefragt wird, wie sie mit diesen Forderungen tatsächlich umgehen (das Management kann sie z.B. gegenüber der Belegschaft instrumentalisieren, um weitergehende Forderungen durchzusetzen, oder es kann durch finanztechnische Tricks versuchen, die Managermacht gegenüber dem gestärkten Einfluss der Eigentümer zu bewahren). Bisher gibt es nur wenige Studien, die Licht in dieses Spiel bringen. Die meisten Studien, die mit den Theoremen des organisationssoziologischen Neo-Institutionalismus empirisch arbeiten, beschäftigen sich mit dem institutionellen Isomorphismus bei einzelnen Managementtechniken.

Die kapitalismustheoretischen Konzepte nähern sich multinationalen Unternehmen von der Heimatbasis. Eine wesentliche Argumentationslinie innerhalb der

Konvergenzdebatte bestand gerade darin, gegen die Idee der Transnationalisierung von Unternehmen, der „*rootless enterprises*“, den Einfluss des Institutionengefüges der nationalen Heimatbasis auf Strategie und Organisationspraxis nachzuweisen. Dieser wird im *Varieties-of-Capitalism*-Ansatz anders pointiert als mit dem *Business*-Ansatz (vgl. Bluhm 2001). Während Hall und Soskice die Spezialisierung der Produktions- und Wettbewerbsstrategien und deren Konsequenzen für das Internationalisierungsverhalten untersuchen, stellt Whitley die Frage, ob und wieweit Unternehmen Elemente ihres Business Systems auf Tochtergesellschaften im Ausland transferieren, in den Mittelpunkt.

Die nationalen Kapitalismusmodelle sind in den letzten Jahren durch den zunehmend liberalen, angelsächsischen Einfluss auf die europäischen und nationalen Institutionensysteme unter massiven Druck geraten, zum einen, weil weder im Rahmen des *Varieties-of-Capitalism*-Ansatzes noch des *Business-System*-Ansatzes der beschleunigte Institutionenwandel seit Mitte der 1990er Jahre angemessen antizipiert worden ist. Zum anderen wuchs die Kritik an der primär bipolaren Perspektive auf multinationale Unternehmen, bei der die Einflüsse der Heimatbasis lediglich mit den institutionellen und ökonomischen Charakteristika des jeweiligen Gastlandes konfrontiert werden (vgl. Ferner/Quintanilla 1998; Dörrenbächer 2003), während die Inkonsistenz der institutionellen Einflüsse in der offenen kapitalistischen Wirtschaft unterschätzt wird (Mayer/Whittington 1999).

Das kapitalismustheoretische Herangehen lässt sich dennoch nicht einfach durch den organisationssoziologischen Neo-Institutionalismus und das Konzept der organisationalen Felder substituieren. Erstens ist die Übertragung von Praktiken von einer Organisation auf eine andere Organisation nur eine Form, wie institutionelle Umwelt Unternehmenshandeln beeinflusst. Zweitens kann der Neo-Institutionalismus durch den weiten Institutionenbegriff nicht zwischen Institutionenwandel und der generellen Veränderung von regelmäßigen Praktiken, Verfahren etc. differenzieren. Auch große multinationale Unternehmen betätigen sich nicht als institutioneller Unternehmer, wenn sie zum Beispiel statt *simultan engineering* eine andere neue Managementmethode unternehmensweit einführen. Sie beteiligen sich aber daran, wenn ihr Management die Renditevorgaben erhöht, die Quersubventionierung zwischen Sparten oder Geschäftsbereichen einstellt und wenn sie Regierungen und Verbände in Heimat- wie Gastland für die Flexibilisierung der Arbeits- oder Kapitalmärkte zu beeinflussen suchen.

An dieser Stelle kommt die inhaltliche Schwäche des organisationssoziologischen Neo-Institutionalismus in Bezug auf die kapitalistische Gesellschaft wieder zum Tragen. Da dieser Ansatz über keine inhaltlichen Modelle verfügt, kann er die Diffusion von Praktiken, Verfahren und Regeln nicht vom Institutionenwandel unterscheiden. Es fehlt ein theoretischer Maßstab, um Veränderungen eine Richtung zu geben, sie zu beschreiben und zu erklären. Deshalb bleiben die kapitalismustheoretischen Ansätze ein heuristisches Mittel der Analyse, auch

wenn sie inzwischen an Prognosefähigkeit über das Verhalten der Unternehmen eingebüßt haben.

## **4 Resümee**

Die Mikro-Makro-Verknüpfung von institutioneller Umwelt und Unternehmenshandeln hat vor allem bei ihrer inhaltlichen Ausformung traditionelle Abgrenzungen zwischen organisations-, wirtschafts- und industriesoziologischen Fragestellungen aufgelöst. Für die Industriesoziologie ist die verstärkte Hinwendung zu organisationssoziologischen und vergleichenden kapitalismustheoretischen Fragen seit Ende der 1980er Jahre wesentlich mit diesem Konzept verbunden. Dabei hat sie zugleich einen wichtigen Beitrag zum Vergleich der Arbeitsregime oder -systeme geleistet. Was die Theorieschulen unter institutioneller Umwelt verstehen, ob und wie diese inhaltlich ausgeformt wird und wie das Verhältnis von Institution, Organisation und Strategie (Akteur) bestimmt wird, unterscheidet sich aber grundlegend. Gerade in dem Moment, in dem die kapitalismustheoretischen Versionen national verfasster *Varieties of Capitalism* oder *Business Systems* an ihre offenkundigen Grenzen stoßen, erweist sich eine intensive Beschäftigung mit den theoretischen Grundlagen als nützlich, weil einfache Synthesen und Adaptionen von Theorieelementen unter dem Label des Institutionalismus nicht ohne weiteres möglich sind. Der enge Institutionenbegriff bietet in modernen, hochgradig organisierten Gesellschaften den Vorteil, Organisation von Institution abgrenzen und damit zwischen Evolution von Institutionen und von Organisationen unterscheiden zu können. Dies schließt die Unterscheidung zwischen Kultur, Ideologie und Regelsystemen ein und gibt damit der institutionellen Umwelt von Unternehmen Konturen, auch wenn die nationale Einbettung gegenüber supranationalen Einflüssen an Bedeutung verliert.

## **Literatur**

- Beckert, J. (2002): Von Fröschen, Unternehmensstrategien und anderen Totems. In: Maurer, A.; Schmid, M. (Hg.): *Neuer Institutionalismus. Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen*. Frankfurt, S. 133-148.
- Bluhm, K. (2001): Exporting or Abandoning the "German Model"? Labour Policies of German Manufacturing Firms in Central Europe. In: *European Journal for Industrial Relations*, Vol. 7, No. 2, S. 153-173.
- Denzau, A.T.; North, D.C. (1994): Shared Mental Models. Ideologies and Institutions. In: *Kyklos*, Vol. 47, No. 1, S. 3-31.
- Dertouzos, M.L.; Lester, R.K.; Solow, R.M. u.a. (1989): *Made in America. Regaining the Productive Edge*. Cambridge, Mass.
- DiMaggio, P.J. (1988): Interest and Agency in Institutional Theory. In: Zucker, L.G. (Hg.): *Institutional Patterns of Organization*. Cambridge, Mass., S. 3-21.

- DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (1983/1991): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: Powell, W.W.; DiMaggio, P.J. (Hg.): The New Institutionalism and Organizational Analysis. Chicago, S. 63-82.
- DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (1991): Introduction. In: Powell, W.W.; DiMaggio, P.J. (Hg.): The New Institutionalism and Organizational Analysis. Chicago, S. 1-38.
- DiMaggio, P.J. (1997): Culture and Cognition. In: Annual Review of Sociology, Vol. 23, S. 263-288.
- Djelic, M.-L.; Quack, S. (2003): Conclusion: Globalization As a Double Process of Institutional Change and Institutional Building. In: dies. (Hg.): Globalization and Institutions. Redefining the Rules of the Economic Game. Cheltenham, Northampton, S. 302-334.
- Dörrenbächer, C. (2003): Grenzüberschreitender Modelltransfer in multinationalen Unternehmen. In: ders. (Hg.): Modelltransfer in multinationalen Unternehmen. Strategien und Probleme grenzüberschreitender Konzernintegration, Berlin, S. 151-173.
- Esser, H. (2000): Soziologie. Spezielle Grundlagen. Bd. 5: Institutionen. Frankfurt.
- Ferner, A.; Quintanilla, J. (1998): Multinationals, National Business Systems and HRM. The Enduring Influence of National Identity or a Process of "Anglos-Saxonization". In: The International Journal of Human Resource Management, Vol. 9, No. 4, S. 710-731.
- Friedberg, E. (1995): Ordnung und Macht: Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt.
- Friedland, A.; Alford, R.R. (1991): Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In: Powell, W.W.; DiMaggio, P.J. (Hg.): The New Institutionalism and Organizational Analysis. Chicago, S. 232-266.
- Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt.
- Granovetter, M. (1985/1992) "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". In: Granovetter, M.; Swedberg, R. (Hg.) The Sociology of Economic Life. Boulder, San Francisco, Oxford, S. 53-84.
- Hall, P.A.; Soskice, D. (2001): An Introduction to Varieties of Capitalism. In: Hall, P.A.; Soskice, D. (Hg.): Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford, New York, S. 1-70.
- Hall, P.A.; Taylor, R. (1996): Political Science and the Three New Institutionalism. In: Political Studies: XLIV, S. 936-957.
- Hasse, R.; Krücken, G. (1999): Neo-Institutionalismus. Bielefeld.
- Hirsch, P.M. (1997): Sociology without Social Structure. Neoinstitutional Theory Meets Brave New World. In: American Journal of Sociology, Vol. 102, No. 6, S. 1702-1723.
- Jepperson, R.L. (1991): Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. In: Powell, W.W.; DiMaggio, P.J. (Hg.): The New Institutionalism and Organizational Analysis. Chicago, S. 143-163.
- Khalil, E.L. (1995): Organization versus Institutions. In: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 151, No. 3, S. 445-466.
- Lane, C. (1989): Management and Labour in Europe. The Industrial Enterprise in Germany, Britain and France. Aldershot.
- Lane, C. (2000): Understanding the Globalization Strategies of German and British Multinational Companies. Is the "Societal Effect" Approach Still Useful? In: Maurice, M.; Sorge, A. (Hg.): Embedding Organizations. Societal Analysis of Actors, Organizations, and Socio-Economic Context. Amsterdam, S. 189-208.
- Lawrence, P.R.; Lorsch, J.W. (1967): Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Cambridge, Mass.
- Lepsius, R.M. (1995): Institutionenanalyse und Institutionenpolitik. In: Nedelmann, B. (Hg.): Politische Institutionen im Wandel. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft, S. 292-403.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen.



- Lutz, B. (1991): Die Grenzen des ‚effet sociétal‘ und die Notwendigkeit einer historischen Perspektive. Einige Bemerkungen zum vernünftigen Gebrauch internationaler Vergleiche. In: Heidenreich, M.; Schmidt, G. (Hg.): International vergleichende Organisationsforschung. Fragestellungen, Methoden und Ergebnisse ausgewählter Untersuchungen. Opladen, S. 91-105.
- March, J.G.; Olsen, J.P. (1989): Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics. New York.
- Maurice, M. (1991): Methodologische Aspekte internationaler Vergleiche: Zum Ansatz des gesellschaftlichen Effects. In: Heidenreich, M.; Schmidt, G. (Hg.): International vergleichende Organisationsforschung. Fragestellungen, Methoden und Ergebnisse ausgewählter Untersuchungen. Opladen, S. 82-90.
- Maurice, M. (2000): The Paradox of Societal Analysis. A Review of the Past and Prospects for the Future. In: Maurice, M.; Sorge, A. (Hg.): Embedding Organizations. Societal Analysis of Actors, Organizations, and Socio-Economic Contexts. Amsterdam, Philadelphia, S. 1-6.
- Maurice, M.; Sellier F.; Silvestre, J.-J. (1986): The Social Foundations of Industrial Power. Cambridge, Mass.
- Maurice, M.; Sorge, A. (2000): General Introduction. In: Maurice, M.; Sorge, A. (Hg.): Embedding Organizations. Societal Analysis of Actors, Organizations, and Socio-Economic Contexts. Amsterdam, S. 13-36.
- Mayer, M.C.J.; Whittington, R. (1999): Strategy, Structure and “Systemness”. National Institutions and Corporate Change in France, Germany and the UK. 1950-1993. In: Organization Studies, Vol. 20, No. 6, S. 933-959.
- Mayntz, R.; Scharpf, F.W. (1995): Der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus. In: Mayntz, R.; Scharpf, F.W. (Hg.): Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung. Frankfurt, S. 39-73.
- Meyer, J.W.; Boli, J.; Thomas, G.M. (1994): Ontology and Rationalization in the Western Cultural Account. In: Scott, W.R.; Meyer, J.W. (Hg.): Institutional Environments and Organizations, Structural Complexity and Individualism. Thousands Oaks, S. 9-27.
- Meyer, J.W.; Rowan, B. (1977/1991): “Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony”. In: Powell, W.W.; DiMaggio, P.J. (Hg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago.
- North, D.C. (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge.
- Offe, C. (1995): Designing Institutions for East European Transitions. In: Hausner, J.; Jessop, B.; Niels, K.: Strategic Choice and Path Dependency in Postsocialism. Institutional Dynamics in the Transformation Process. Aldershot, S. 47-63.
- Ortmann, G.; Sydow, J.; Windeler, A. (2000): Organisation als reflexive Strukturation. In: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. 2., durchges. Aufl. Opladen, S. 315-354.
- Ostrom, E. (1990): Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge, Mass.
- Peters, B.G. 1999. Institutional Theory in Political Science. The “New Institutionalism”. London.
- Rehberg, K.-S. (1994): Institutionen als symbolische Ordnung. Leitfragen und Grundkategorien zur Theorie und Analyse institutioneller Mechanismen. In: Göhler, G. (Hg.): Die Eigenart der Institutionen. Zum Profil politischer Institutionentheorie. Baden-Baden, S. 47-84.
- Rose, M. (1985): Universalism, Culturalism and the Aix Group. In: European Sociological Review, Vol. 1, No. 1, S. 65-83.
- Schmid, M.; Maurer, A. (2003): Institution und Handeln. Probleme und Perspektiven der Institutionentheorie in Soziologie und Ökonomie. In: dies. (Hg.): Ökonomischer und sozio-

- logischer Institutionalismus. Interdisziplinäre Beiträge und Perspektiven der Institutionentheorie und -analyse. Marburg, S. 9-46.
- Scott, W.R. (1987): *Organizations: Rational, Nature and Open Systems*. 2. Aufl. New York.
- Scott, W.R. (1995): *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks.
- Simon, H.A. (1957): *Models of Man, Social and Rational*. New York.
- Sorge, A. (1991): Strategic Fit and the Societal Effect: Interpreting Cross-National Comparison of Technology, Organization and Human Resources. In: *Organization Studies*, Vol. 12, No. 1, S. 161-190.
- Sorge, A. (1996): Societal Effects in Cross-National Organization Studies. Conceptualizing Diversity in Actors and Systems. In: Whitley, R.; Kristensen, P.H. (Hg.): *The Changing European Firm. Limits to Convergence*. London, New York, S. 67-86.
- Sorge, A. (2000): The Diabolical Dialectics of Societal Effects. In: Maurice, M.; Sorge, A. (Hg.): *Embedding Organizations: Societal Analysis of Actors, Organizations, and Socio-Economic Contexts*. Amsterdam, Philadelphia, S. 37-56.
- Sorge, A.; Warner, M. (1986): *Comparative Factory Organization. An Anglo-German Comparison of Management and Manpower in Manufacturing*. Aldershot.
- Soskice, D. (2000): Explaining Changes in Institutional Frameworks. Societal Patterns of Business Coordination. In: Maurice, M.; Sorge, A. (Hg.): *Embedding Organizations. Societal Analysis of Actors, Organizations and Socio-Economic Context*. Amsterdam, S. 167-184.
- Stinchcombe, A.L. (1997): On the Virtues of the Old Institutionalism. In: *Annual Review of Sociology*, Vol. 23, S. 1-18.
- Thompson, J.D. (1967): *Organization in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*. New York.
- Türk, K. (2000): Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. In: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 124-176.
- Walgenbach, P. (1999): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A. (Hg.): *Organisationstheorien*. 3., überarb. Aufl., S. 319-354.
- Wehrsig, C. (2000): Organisation als Institution? In: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. 2., durchges. Aufl. Opladen, S. 177-180.
- Westney, E.D. (1993): Institutionalization Theory and Multinational Corporation. In: Ghoshal, S.; Westney, E.D. (Hg.): *Organization Theory and the Multinational Corporation*. London, Hamshire, S. 53-76.
- Whitley, R. (1997): Business Systems. In: Sorge, A.; Warner, M. (Hg.): *The IEBM Handbook of Organizational Behavior*. London, S. 173-183.
- Whitley, R. (1999): *Divergent Capitalism. The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford, New York.
- Williamson, O. (1994): Transaction Cost Economics and Organization Theory. In: Smelser, N.J.; Swedberg, R. (Hg.): *Handbook of Economic Sociology*. Princeton, S. 77-107.
- Zucker, L.G. (1983): Organizations as Institutions. In: Bacharach, S.B. (Hg.): *Advances on Organizational Theory and Research*. Vol. 2, Greenwich, S. 1-43.



# Organisation als Regierungsdispositiv der modernen Gesellschaft

Michael Bruch, Klaus Türk

„Ist der Staat gut organisirt, so geht alles, was zu thun nützlich und nothwendig ist, ungemein leicht von Statten, und die Arbeiten sind überall so vertheilt, daß auch in jedem Zweige Muße bleibt, so wol um den Mechanismus sich anzueignen, als um ihn zu beherrschen. Angenommen, man habe sich denn einmal auch etwas weiter von dem Mittel=Punkte der Staats=Weisheit entfernt, so genügt Ein zweckmäßiger Aufruf an die Tüchtigen, Ein starker Druck an das Steuer=Ruder, Ein richtiger Zug an dem Haupt=Segel, daß sogleich alles wieder in die rechte Richtung komme“ (Butte 1822: 226 f.).

## Vorbemerkungen

In einer Reihe von Publikationen (Türk 1995, 1999; Bruch 1999, 2000, Türk u.a. 2002) haben wir in den vergangenen Jahren unsere organisationssoziologische Fragestellung entwickelt und zumindest teilweise Antworten zu finden versucht. Die nachstehenden Ausführungen sind um eine Schärfung unseres Ansatzes bemüht, dies auch in der Hoffnung, bisher aufgetretene Missverständnisse zu verringern.

In Thesenform lässt sich unsere Fragestellung wie folgt zusammenfassen:

- (1) Organisation wird von uns als ein allgemeines gesellschaftliches Dispositiv der Orientierung, Motivierung und Evaluation von Praktiken untersucht. Organisation wird in dieser Hinsicht als ein Arsenal (Foucault 1973: „Archiv“) von Wissensbeständen (z.B. Zweck-Mittel- und Ursache-Folge-Relationen), Deutungen, Strategien „sozialtechnologischer“ Art, Scripts und dergl. mehr verstanden. Dieses Organisationswissen schlägt sich u.a. auch in der (Alltags-)Sprache und den Denkformen nieder. Das Organisationsdispositiv hat historisch eine solche Dominanz entwickelt, dass man es spätestens seit dem letzten Drittel des 19. Jahrhunderts als wesentlichen Bestandteil der modernen Gouvernamentalität werten muss.

- (2) Organisationen werden produziert durch kombinatorische Applikation zentraler Elemente aus diesem Arsenal. Diese Kombination bildet eine typische Gestalt aus, die von jedem kompetenten Menschen als eine Organisation erkennbar ist. Empirische Aufgabe wäre in diesem Zusammenhang zu ermitteln, woran die „Gestalt Organisation“ erkannt wird, was ihr Gleiches bei allen empirischen Unterschieden ist.
- (3) Als dispositives Arsenal ist Organisation im Laufe der Zeit zu einer Selbstverständlichkeit geworden, also zu einer nicht mehr hinterfragten Formierungspraxis.
- (4) Als dispositives Arsenal hat Organisation die Doppelfunktion von Ermöglichung und Ausschließung. Organisation ist als ein Raum („Wahrheitsraum“, „Sinnraum“) beschreibbar, durch dessen Grenzen bestimmt und kontrolliert wird, was möglich und erlaubt ist, was für angemessen, effektiv und legitim gehalten wird. Organisation wird auf diesem Wege auch zu einer Norm, einer Anforderung; man kann inzwischen jemandem vorwerfen, er sei „schlecht organisiert“. „Gut organisiert“ zu sein ist ein Wert an sich geworden.
- (5) Organisation erlangt neben anderen wesentlichen Bestandteilen der modernen Gouvernementalität („kapitalistischer Markt“, „Staat“, positives Recht) hegemoniale Qualität. Dies bedeutet historisch sowie für die Gegenwart fortgesetzt, dass andere Formen der Formierung von Kooperation zunehmend ausgeschlossen, entmutigt, delegitimiert werden. Dies führt auf (welt-)gesellschaftlicher Ebene zu einem – bereits in der Literatur mehrfach aufgezeigten – Prozess der Homogenisierung („Isomorphisierung“), was zugleich zu einer „Verarmung“ des strukturellen Potenzials der (Welt-)Gesellschaft führt.
- (6) Organisation besitzt einen zweifachen Herrschaftscharakter. Zum einen sind die konkreten Einzelorganisationen herrschaftliche Konfigurierungen von Kooperationen und Menschen („Subjekten“), indem sie Orte der *Bündelung allokativer und autoritativer Ressourcen* (Giddens 1988) sind, zum anderen besitzt Organisation als Dispositiv selbst insofern Herrschaftsqualität als sie andere Formen der Regierung von Kooperationen und Menschen verdrängt, also eine *hegemoniale Form der Führung von Führungen* (geworden) ist.

## **1 Abgrenzungen**

Unser Forschungsinteresse unterscheidet sich von dem Mainstream der Industriesoziologie und Organisationssoziologie genauso wie von der Art der Beschäftigung mit Organisation in der politischen Soziologie oder der Politikwissenschaft. Es unterscheidet sich ebenfalls von der Behandlung von Organisation in

der Allgemeinen Soziologie und der Gesellschaftstheorie, beispielsweise der Systemtheorie, wie sie Luhmann vorgelegt hat. Wir beabsichtigen damit nicht, alle diese anders gelagerten Zugangsweisen zu kritisieren, vielmehr geht es uns darum, auf Forschungsdefizite aufmerksam zu machen und Vorschläge zu ihrem Abbau zu unterbreiten.

So unterschiedlich die o.a. sozialwissenschaftlichen Disziplinen Organisation auch thematisieren mögen, ihnen allen ist gemeinsam, dass sie weder die Voraussetzungen der Genese, der Existenz und der Reproduktion von Organisation selbst untersuchen, noch sich um eine inhaltliche Bestimmung des allgemeinen Konzepts „Organisation“ etwa im Unterschied zu anderen Formen der Regulation menschlicher Kooperation bemühen. Organisation wird durchweg (mit gewissen Ausnahmen etwa in der Systemtheorie) als gesellschaftliche Selbstverständlichkeit in diesen wissenschaftlichen Disziplinen ebenso schlicht vorausgesetzt wie in der gesellschaftlichen Alltagspraxis.

Die *Industriesoziologie* fasst Organisation durchweg im Sinne von „Arbeitsorganisation“ auf, und interessiert sich in der Hauptsache für die Darlegung und Erklärung empirisch zu beobachtender Restrukturierungen betrieblicher Arbeit. Unternehmung *als* (ein empirischer Fall von) Organisation etwa in Differenz zu anderen Formen kollektiver Produktion gerät nicht in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die gegenwärtige *Organisationssoziologie* scheint sich nicht einmal für die Klärung ihres Hauptbegriffs zu interessieren, wie etwa der letzte Sonderband der KZfSS (Allmendinger/Hinz 2002) dokumentiert<sup>1</sup>. Bedarfe werden in dieser Hinsicht offenbar nicht gesehen, möglicherweise, weil vorausgesetzt wird, dass ohnehin alle wissen, wovon die Rede ist und weil die Frage nach Alternativen zu Organisation wohl als irrelevant erachtet wird. Diese Tatsache selbst aber wäre soziologisch von Interesse.

Ebenso wie die anderen Disziplinen befasst sich die *Politikwissenschaft* zwar auch mit Organisationen (Verbänden, Staatsorganisationen, Nicht-Regierungsorganisationen), aber ebenso wie in den anderen Disziplinen auch, steht Organisation als gesellschaftliche Form grundsätzlich nicht auf der Forschungsagenda.

In der *Allgemeinen Soziologie* hat die vergleichende Analyse von „Markt und Organisation“ zwar eine lange Tradition (vgl. Vanberg 1982), die von dem ökonomischen Neo-Institutionalismus fortgeführt wird; aber auch hier gilt, dass Organisation (wie Markt) schlicht als gesellschaftlich bereits verfügbare Konzepte aufgegriffen werden, ohne deren historische Emergenz und gesellschaftliche Persistenz auf ihre Bedingungen hin zu untersuchen.

In der *Systemtheorie* Luhmanns kommt Organisation fraglos an entscheidenden Stellen vor, und er hat sich ausführlich mit diesem Phänomen auseinanderge-

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu auch die ausführliche Besprechung des von Allmendinger/Hinz herausgegebenen Bandes von Türk 2004. Eines der Hauptprobleme besteht darin, dass kaum einer der Beiträge des Bandes – nicht einmal der Einführungsaufsatz – sich über Organisation als ein historisch kontingentes Phänomen Klarheit zu verschaffen sucht. Organisation wird schlicht und unbefragt vorausgesetzt.

setzt (zuletzt in Luhmann 2000). Bei Luhmann bleibt „Organisation“ aber seltsam unterbestimmt. Alleiniges Definitionskriterium ist der Kommunikationstyp „Entscheidung“. Entscheidungen werden empirisch aber auch „außerhalb“ von Organisationen getroffen, und auch dort können Entscheidungen an Entscheidungen anschließen, etwa in Haushalten, Familien oder Lebenspartnerschaften, ohne dass diese damit zu Organisationen würden. Und das Individuum ist in der Moderne geradezu als Entscheidungssubjekt konzeptualisiert; dies gilt nicht nur für die Rational-Choice-Theorie. Wenn man „Entscheidung“ bei Organisationen auch für bedeutsam hält, und dafür spricht angesichts der empirisch zu beobachtenden Entscheidungssemantik in Organisationen ja einiges, so muss offenbar doch noch mehr hinzukommen, damit wir von „Organisation“ sprechen bzw. eine konkrete Organisation als Anwendungsfall eines allgemeineren Konzeptes von Organisation erkennen, auch um das Spiel „Organisation“ überhaupt mitspielen zu können. Dazu findet man bei Luhmann nichts.

Im Vergleich zu den skizzierten Ansätzen nähern wir uns dem Organisationsphänomen aus einer allgemeineren Perspektive, die auf die Frage nach den für die modernen Gesellschaften zentralen Formen und Prinzipien der Regulation der gesellschaftlichen Kooperationsverhältnisse gerichtet ist. Um die Eigenart der organisationalen Regulation begrifflich zu erfassen, greifen wir auf Überlegungen Michel Foucaults zum Verhältnis von Wissen und Macht zurück, die er auf den Begriff der Gouvernamentalität bringt, in dem Regieren und Denkweise systematisch miteinander verbunden werden (Foucault 2000; Lemke 1997). Dieser Zugang basiert auf der These, dass Organisation ein historisch spezifisches Machtverhältnis konstituiert, das sich durch eine Machtausübung auszeichnet, die quer zur staatlich-juridischen und ökonomischen Machtausübung liegt. Auf der Basis dieser Überlegungen rekonstruieren wir Organisation als ein historisches Regierungsdispositiv. Dies erfordert methodisch eine doppelte Perspektive, die es ermöglicht, Organisation als eine historische Formation sowohl diskursiver als auch nicht-diskursiver Regierungspraktiken zu beschreiben. Organisation wird dabei in zweifacher Weise zur übrigen Gesellschaft ins Verhältnis gesetzt. Zum einen geht es um die gesellschaftlichen Bedingungen, die der Ausbildung von Organisation als Regierungsdenken und -wissen zugrunde liegen, zum anderen um Bedingungen, welche die Praktikierbarkeit von Organisation als Regierungstechnik ermöglichen. Um diese Differenz zwischen einem Wissens- und einem Machtraum zu markieren, unterscheiden wir zwischen Organisation und (Einzel)Organisationen.

## **2 Organisation und Organisationen**

Sind Organisationen allgegenwärtig und wird über viele von ihnen sowohl im Alltag als auch in den Sozialwissenschaften gesprochen und diskutiert, so bildet „Organisation“ gleichsam einen „blinden Fleck“ der modernen Gesellschaft. Es

handelt sich um das zentrale Konzept, mit dem Kooperation reguliert wird, das aber selbst so gut wie gar nicht reflektiert wird – dies übrigens interessanterweise ganz im Unterschied zu Markt und Staat, denen nicht nur in den Sozialwissenschaften, sondern auch in den politischen Debatten ein zentraler Stellenwert hinsichtlich der (welt)gesellschaftlichen Strukturierung und Regulation zugeschrieben wird (siehe dazu die neueren Debatten zur Globalisierung, Nicht-Regierungsorganisationen, Neoliberalismus, Global Governance). Wenn Organisation überhaupt thematisiert wird, geht es um „Verbesserungen“ von Organisationen (etwa durch neue Managementkonzepte oder auch „Humanisierungen“), nie aber wird Organisation selbst kritisch erörtert. Organisation gehört offenbar zum selbstverständlichen Inventar von Sozialtechnologien.

Gibson Burrell hatte in einem Aufsatz über Foucault (Burrell 1988) unter Anspielung auf die in der Organisationsforschung bekannte Frage, ob alle Organisationen gleich oder ungleich seien, die Position bezogen, dass sich mit Foucault diese Frage in beiden Richtungen beantworten lasse. Organisationen seien gleich im Hinblick auf die ihnen zugrunde liegende Struktur des Machtdispositivs, sie seien auf der Oberfläche aber ungleich im Hinblick auf ihre strukturellen Verwirklichungen dieses Dispositivs. Jochen Koch (2003: 365 ff.) geht daraufhin mit Burrell durchaus hart ins Gericht. Organisationen grundsätzlich als gleich bezüglich des Disziplinardispositivs zu halten, bedeute eine „Infragestellung der Organisationsforschung“ (ebd.: 369), sei nur „schwer in direkten Zusammenhang mit der Organisationsforschung“ zu bringen (ebd.: 373), bewege sich „außerhalb der Organisationsforschung“ (ebd.: 373) bzw. „jenseits der Organisationsforschung“ (ebd.: 374), sei ein „nicht wirklich gangbarer Weg“, da der „Gesichtskreis der Organisationsforschung verlassen“ werde, er löse „deren Erkenntnisobjekt auf“ und bewege sich in den „unmarked space“ (ebd.: 378). Burrell hat Koch offenbar ziemlich stark aufgeregt, so dass jener diskurspolizeilich verfolgt werden muss. Die Strafe liegt im Ausschluss aus der epistemischen Gemeinschaft der Organisationsforscher. Wo denn, wenn nicht hier, zeigt sich die Angemessenheit der Foucaultschen Diskurstheorie! Es ist erstaunlich, dass und wie sich jemand, der sich kenntnisreich und ausführlich mit Theorien der Postmoderne, mit Luhmann und Foucault beschäftigt hat, all das, was er hätte von seinen Protagonisten lernen können, von sich weist. Koch ist nicht bereit, seine Basisunterscheidung „oberhalb“ von Organisation zu positionieren, um sehen zu können, welche Unterscheidung Organisation selbst vornimmt. Er vermag sich allein im Bereich von Organisation zu bewegen und Unterscheidungen darin zu treffen. Organisation – und nicht nur Spielarten von ihr: Organisationen – zu verstehen, setzt aber eine solche Transzendierung von Organisation voraus. Und natürlich handelt es sich dabei noch immer um Organisations-theorie, nur eben unter einer anderen Perspektive, welche Organisation von anderen Formen der Regulierung menschlicher Kooperation unterscheidet.

Genau die diskursive Praktik, die Koch vollzieht, gehört zu dem Arsenal (dem „Archiv“, Foucault 1973: 113 ff.) von Praktiken, welche in der modernen Ge-



sellschaft zur Reproduktion von Organisation beitragen und damit dazu, dass sie immer „selbstverständlicher“ werden und sich somit Reflexionschancen verringern. Koch tut damit genau das, was Burrell kritisch vermerkt, dass die alleinige wissenschaftliche Operation innerhalb des Organisationsdiskurses Moment seiner Affirmation ist. Dies mag für die Betriebswirtschaftslehre eine konstitutive Position sein, für die Soziologie allerdings nicht; sie versteht sich prinzipiell als Wissenschaft der Aufbrechung von gesellschaftlichen Selbstverständlichkeiten. Burrells Position damit in den Bereich des Spencer Brown'schen „unmarked space“ zu verweisen, gleichsam in das chaotische Dunkel des Unbezeichneten, wäre nur dann absurd zu nennen, wenn es nicht Ausdruck von Wahrheitspolitik und damit von versuchter Machtausübung wäre. Sich nicht „im Wahren“ (G. Canguilhem, zit. n. Foucault 1974: 24) zu bewegen, bedeutet Selbstausschluss, man wird bezüglich der Wissenschaftsdisziplin ein „*homo sacer*“ (Agamben 2002).

Die Organisationssoziologie sollte Organisation in den „gelben Fleck“ positionieren, den Bereich des schärfsten Sehens. Dazu ist es notwendig, eine begriffliche Unterscheidung zwischen Organisation und Organisationen vorzunehmen. Wenngleich uns diese Unterscheidung als analytisches Mittel dienen soll, so handelt es sich jedoch nicht um eine theoretisch generierte Unterscheidung, sondern um eine, die wir – wenn auch in unausgesprochener Form – empirisch vorfinden. Wir greifen diese Unterscheidung auf und wenden sie analytisch, indem wir zum einen nach der historischen Genese dieser Unterscheidung fragen und zum anderen zeigen, dass es sich bei Organisation im Singular nicht nur um das Allgemeine des Besonderen von Einzelorganisationen (also nicht nur um einen Begriff), sondern um ein historisches Regierungsdispositiv handelt.

Mit dieser Konstruktion verweisen wir zunächst darauf, dass sich mit der modernen Gesellschaft Organisation neben und zusammen mit Staat und Markt (inklusive der kapitalistischen Verwertungspraktiken und Akkumulationsdynamik) als ein Regierungsmodus entwickelt hat, der sich durch eine eigene Modalität der Ordnung und Machtausübung auszeichnet. Dabei durchzieht Organisation nicht nur Staat und Markt, sondern als Regierungsdispositiv greift sie auf Formen der Machtausübung zurück, die, wie etwa die juridische Form, zentral für die staatliche Machtausübung sind. Diese Überschneidungen mögen zwar dem Anspruch einer Begriffsbestimmung entgegenstehen, der an der Definition klarer Grenzen orientiert ist. Der damit verbundene Wunsch nach der Herstellung begrifflicher Eindeutigkeit stößt allerdings nicht nur an die Grenze empirischer Komplexität, sondern birgt zudem die Gefahr, dem Gegenstand gleichsam definitorisch eine Ordnung aufzuzwingen, die nur vermeintlich Klarheit schafft, da sie gerade den Blick auf den eigentlichen Erkenntnisgegenstand verstellt, nämlich die durch die Gesellschaft selbst vorgenommene sprachliche und nichtsprachliche Ordnung. Mit dem Konzept des Dispositivs wählen wir deshalb ei-

nen analytischen Zugang, der seinen Ausgangspunkt in Organisation als einer historischen Realkategorie hat.<sup>2</sup>

Dies bedeutet danach zu fragen, welche Vorstellung und welches Wissen von Ordnung Organisation impliziert und welche Machteffekte die Anwendung dieser Ordnung produziert. Wissen<sup>3</sup> und Macht sind dabei nicht als zwei unterschiedliche oder gar hierarchische Ebenen zu begreifen, sondern als zwei unterschiedliche Formen von Praktiken, die auf ihre je eigene Art und Weise die gesellschaftlichen Verhältnisse prägen. In diesem Sinne ist die Rekonstruktion von Organisation als eine historisch eigene Ordnung gleichbedeutend mit der Rekonstruktion der durch diese Ordnung hergestellten Verhältnisse (vgl. Bruch 2000). Das Organisationsdispositiv spannt einen Wissens- und Handlungsraum auf (extensionale Dimension), der aus Diskursen, Institutionen, architektonischen Einrichtungen, Verhaltensweisen und -anforderungen besteht. Die Besonderheit dieses Raums entsteht durch die spezifische Verknüpfung der genannten Elemente (intensionale Dimension), die ihrerseits historisch mit einer bestimmten Funktion oder Strategie verbunden sind (strategische Dimension). Die Macht- bzw. Strukturierungseffekte dieses Dispositivs erschließen sich dabei nicht nur über die Bestimmung der genannten Dimensionen, sondern gleichermaßen über das, was durch diese Bestimmungen ausgeschlossen wird. Mit diesem theoretischen Zugang verschieben wir – wie oben schon angemerkt – das Erkenntnisinteresse auf die historische Genese und Geltung eines gesellschaftlichen Ordnungsmusters, das nicht nur den einzelorganisationalen Praktiken als Möglichkeitsbedingung und Programm zugrunde liegt, sondern darüber hinaus den gesellschaftlichen Möglichkeitsraum unserer Denk- und Handlungspraktiken so präformiert, dass die Wahrscheinlichkeit der gesellschaftlichen Geltung verschiedener Kooperationspraktiken ungleich verteilt wird. In Bezug auf die Luhmann'sche Unterscheidung von Medium und Form könnte man auch sagen, dass Organisation als Form die Medien bindet, das Bewusstsein ordnet, die Motive spezifiziert und das Mögliche auf das Machbare beschränkt (Luhmann 1987: 203). Dies schließt die These ein, dass die Strukturierungseffekte von Organisationen nicht beliebig oder gar offen sind, sondern dass Organisation als ein begrenztes Möglichkeitsfeld von Praktiken die Möglichkeitsfelder anderer gesellschaftlicher Praktiken systematisch öffnet bzw. schließt und damit die Entwicklung bestimmter gesellschaftlicher Praktiken ermöglicht bzw. behindert.

Der Begriff „Regierung“ bezeichnet dabei nicht Regierungsstrukturen, -prinzipien und -institutionen, wie sie etwa in Staatsverfassungen niedergelegt sind, obwohl auch solche expliziten formalen Verfassungen durchaus Aufschlüsse für unsere Fragestellungen geben könnten. Der Begriff der Regierung bezeichnet vielmehr eine spezifische Art der Konfiguration und Systematisierung von

<sup>2</sup> Dies wurde ausführlich dargelegt in Türk u.a. 2002.

<sup>3</sup> Wir verwenden den Wissensbegriff im Sinne Foucaults in Abgrenzung zum Begriff der Erkenntnis als „einen Prozeß, der das Subjekt einer Veränderung unterwirft, gerade indem es erkennt [...]. Es ist dieser Prozeß, der gestattet, das Subjekt zu verändern und gleichzeitig das Objekt zu konstruieren“ (Foucault 1997: 52).

Machtverhältnissen, sodass diese eine Verfestigung bis hin zu Herrschaftszuständen<sup>4</sup> erfahren können. Machtverhältnisse sind Teil der Praktiken der Machtausübung, zu denen die Verfügung über alloкатive, autoritative und symbolische Ressourcen gehört. Dies bedeutet – wie Foucault formuliert – nicht,

„daß es sich um drei getrennte Bereiche handelt und daß es einerseits den Bereich der Dinge, der zielgerichteten Technik, der Arbeit und der Transformation des Realen gäbe, andererseits den der Zeichen, der Kommunikation, der Reziprozität und der Fabrikation des Sinns, und schließlich den der Herrschaft, der Zwangsmittel, der Ungleichheit und des Einwirkens von Menschen auf Menschen. Es geht um drei Typen von Verhältnissen, die allerdings immer ineinander verschachtelt sind, sich gegenseitig stützen und als Werkzeuge benutzen“ (Foucault 1987: 252).

Machtverhältnisse kommen letztlich zwar nicht ohne Gewalt und auch nicht ohne Konsens aus, diese bilden aber nicht die Grundlage von Machtverhältnissen, sondern sind Teil ihres Instrumentariums. Das Charakteristische eines Machtverhältnisses besteht in der Formierung eines Raums von Möglichkeiten, den Möglichkeitsraum („Spielraum“) anderer zu formieren. Dabei werden die Subjekte, auf die Macht ausgeübt wird, durchaus als Subjekte des Handelns anerkannt, sodass sich „vor dem Machtverhältnis ein ganzes Feld von möglichen Antworten, Reaktionen, Wirkungen, Erfindungen eröffnet“ (ebd.: 254). Machtausübung operiert auf dem „Möglichkeitsfeld, in das sich das Verhalten der Subjekte eingeschrieben hat [...]“ (ebd.: 255). Es geht um die Strukturierung und damit um die Reduktion von Kontingenz. Diese Strukturierung des Feldes möglicher Handlungen durch Handlungen versucht Foucault mittels des Begriffs der „Führung“ zu erfassen. Führung ist zugleich die Tätigkeit des „Anführens“ anderer und die Weise der Selbstorientierung des Verhaltens in einem Feld von Möglichkeiten. Machtverhältnisse sind Verhältnisse der „Meta-Führung“, des „Führens der Führungen“. Dafür setzt Foucault den Begriff „Gouvernement“ bzw. Regierung ein als jeweils historisch spezifisches Set („Dispositiv“) von Wissen und Praktiken der Selbst- und Fremdorientierung.

„Die der Macht eigene Verhältnisweise wäre somit weder auf Seiten der Gewalt und des Kampfes noch auf Seiten des Vertrages und der Willensbände (die allenfalls ihre Instrumente sein können) zu suchen, vielmehr auf Seiten dieser einzigartigen, weder kriegerischen noch juristischen Weise des Handelns: des Gouvernement“ (ebd.: 255).

Dieses regierungsanalytische Konzept ermöglicht einen Zugang zum Erkenntnisgegenstand Organisation, der sich primär nicht auf die Analyse von Einzelorganisationen richtet, sondern allgemeiner Organisation als „Gouvernement“, als Set von Regierungswissen ins Blickfeld nimmt. Diese Forschungsausrichtung ist

---

<sup>4</sup> Unter Herrschaft verstehen wir geronnene, auf Dauer gestellte Machtverhältnisse, also strukturelle Asymmetrisierungen.

der Intention nach mit den Überlegungen der Neoinstitutionalisten vergleichbar. Allerdings sind neoinstitutionalistische Konzepte gegenüber dem hier verfolgten Ansatz in den meisten Fällen noch zu sehr durch kontingenztheoretisches Gedankengut geprägt.<sup>5</sup> Sie arbeiten mit der Differenz von Organisation und institutioneller Umwelt und fragen dann nach den Prozessen der Herstellung von Entsprechungsverhältnissen. Organisationen existieren und haben sich gleichsam ex post ihren institutionellen Umwelten einzupassen. Das „Regierungswissen“ ist außerhalb der Organisationen und wird dann mehr oder weniger importiert. Dagegen fassen wir Einzelorganisationen als Verkörperungen des „Gouvernements Organisation“ auf; sie sind immer schon „institutionelle Applikationen“. Eine Formulierung wie „Organisationen müssen sich dem gesellschaftlichen Prinzip formal-instrumenteller Rationalität fügen oder stellen“ würden wir nicht unterstützen, weil sie davon ausgeht, dass Organisationen zunächst einmal existieren und sich dann erst an diesem Prinzip orientieren müssen. Demgegenüber würden wir formulieren, dass formale Rationalität als Bestandteil organisationalen Regierungswissens immanentes und notwendiges Konstitutionsprinzip von Organisationen überhaupt ist, in welcher konkreten Form dies auch immer empirisch manifest werden mag – ohne die Evolution abendländischer Rationalität keine Organisation. Organisation wird von uns somit als ein Modus der Regierung von Gesellschaft aufgefasst. Gesellschaft erscheint nicht als institutionelle Umwelt schon vorgesellschaftlich existierender Organisationen. So ist sowohl die historische Genese als auch die gesellschaftliche Geltung und Modifikation von Organisation aus unserer Perspektive nicht hinreichend zu verstehen, ohne die Fragen geklärt zu haben, was jeweils historisch unter Regierung verstanden wird, wer regieren kann, wer oder was regiert wird und welches die Bedingungen der Ermöglichung von Formen des Regierens sind, die historisch sowohl für die Regierenden als auch die Regierten denkbar und praktikierbar erscheinen (vgl. auch Gordon 1991: 3).

Die Thematisierung von Organisation als Regierung bzw. als das Führen von Führung bewegt sich deshalb auch nicht auf derselben Ebene wie die Debatten über Management, sondern auf einer vorgelagerten. Es geht nämlich um die Frage, wie über Organisation als Regierungsdispositiv historisch ein Möglichkeitsraum geschaffen wird, der u.a. Management als gesellschaftlich praktikierbaren Modus der Führung und als eigenständige, gesellschaftlich gültige Wissensform überhaupt erst ermöglicht. Die Analyse, dies sei hier nochmals hervorgehoben, zielt auf die Strukturationsprozesse des Ensembles diskursiver und nicht-diskursiver Ordnungsbildung gesellschaftlicher Kooperation. Organisation als Regierungsdispositiv bestimmt die Inhalte und die Grenzen dieses Ordnungsensembles, sie begrenzt damit die Ausbildung von Kontingenz und sie schafft differenzierte Wahrscheinlichkeiten hinsichtlich alternativer Praktiken gesellschaftlicher Kooperation.

---

<sup>5</sup> Vgl. auch die Darstellung und Auseinandersetzung bei Türk 2000a.

Die Wissens-Ordnung von Regierung umfasst nicht nur die Art und Weise der Ausübung von Regierung, sondern bestimmt auch, was überhaupt als Regierung begriffen wird und was nicht. Betrachtet man in diesem Zusammenhang etwa die Ausführungen von Boltanski und Chiapello (2003) zur Entwicklung eines „neuen Geistes des Kapitalismus“, so fällt auf, dass hier wie selbstverständlich Management und Managementliteratur als zentrale Bezugspunkte und empirische Quellen zur Analyse von Wirtschaftsprozessen im allgemeinen und den Praktiken von Selbst- und Fremdführung im besonderen herangezogen werden. Management wird hier offenbar ganz unbefragt als ein Regierungsmodus aufgefasst, der nicht auf die Einzelorganisation beschränkt gedacht wird, sondern dem darüber hinaus, wenn nicht ein gesamtgesellschaftliches, so doch zumindest ein auf die kapitalistischen Produktionsverhältnisse insgesamt bezogenes Strukturierungs- bzw. Regierungspotenzial zugeschrieben wird, ohne dass dabei genauer auf die historischen Voraussetzungen und gesellschaftlichen Bedingungen eingegangen wird, die Management als eine eigene Praxisform ermöglichen. Obgleich Organisationen explizit den Gegenstand von Managementpraktiken und Managementliteratur bilden, finden sich bei Boltanski/Chiapello keine Ausführungen zur historischen Genese der Organisationsform. Der Grund dafür ist in der herrschenden Regierungsrationalität zu finden, die unreflektiert von ihnen übernommen wird und dazu führt, dass Organisation gerade nicht als Regierungspraktik wahrgenommen wird. Wie wir in unserer Untersuchung zur Geschichte von Organisation (Türk u.a. 2002) gezeigt haben, geht Organisation der Existenz von Management jedoch nicht nur historisch voraus, sondern wie man an den Debatten im 19. Jahrhundert sehen kann, wurde hier Organisation als Regierungsform explizit problematisiert und ausgiebig kontrovers diskutiert. Der zur damaligen Zeit noch nicht abgeschlossene Konstituierungsprozess des Organisationsdispositivs erlaubte es, Organisation in einer Form zu reflektieren, in der noch deutlich zu Tage trat, dass es hierbei um die empirisch-faktischen Leitprinzipien, Ideen, Legitimationsweisen, Praktiken und Institutionen gesellschaftlicher Regulationen und um die damit verbundenen Vorstellungen effizienter und produktiver Formen gesellschaftlicher Kooperation ging.

Wir haben es im 19. Jahrhundert mit der historischen Eröffnung eines diskursiven Möglichkeitsraums zu tun, in dem das Denk- und Sagbare über Regierung neu geordnet wird. Es bildet sich eine neue Grammatik und Semantik von Regierung, die nicht nur die bisherigen Vorstellungen vom „politischen Körper“ und dessen Regierung, sondern darüber hinaus die Vorstellungen sozialer Ordnung überhaupt und deren Bildungsprozess neu definiert und eng an den Begriff der Organisation bindet. Seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts lässt sich ein Schließungsprozess dieses diskursiven Möglichkeitsraums beobachten. Dieser zeigt sich nicht nur in der diskursiven Verschmelzung von Organisation und Ordnungsbildung, wobei der politische Charakter von Organisation zunehmend in den Hintergrund tritt, sondern zugleich in einem Prozess der „Ver-Selbstverständlichung“ bzw. Institutionalisierung, der zur Desymbolisierung des historisch kontingenten Charakters von Organisation beitrug. Das Ergebnis die-

ses Schließungsprozesses besteht in der Schaffung eines Wahrheitsraums, in dem über ein Reglement diskursiver Präskription ein gesellschaftlich gültiges Wissen über Organisation und Regierung bereitgestellt wird. Dieses Denk- und Aussagesystem beschränkt sich nicht auf die Bestimmung des Denk- und Sagbaren, sondern produziert zugleich Effekte bezüglich des Machbaren, wobei dieser Zusammenhang nicht als ein einseitiges Determinationsverhältnis zu denken ist. Die organisationalen Regierungspraktiken können nicht schlicht aus den diskursiven Praktiken abgeleitet werden. Vielmehr verbinden sich in dem organisationalen Regierungsdispositiv diskursive und nicht-diskursive Praktiken zu einer Einheit, ohne dass die jeweiligen Praktiken aufeinander zurückgeführt werden können. Die über das organisationale Regierungsdispositiv ausgeübte Macht besteht in der Schaffung und Konfiguration von Möglichkeitsräumen, wobei wir historisch und analytisch zwischen jenen Räumen, die als Einzelorganisation bezeichnet werden und jenen gesellschaftlichen Räumen, die durch Organisation überhaupt konfiguriert werden, unterscheiden müssen.

### 3 Organisation und moderne Gesellschaft<sup>6</sup>

#### 3.1 Historische Entwicklungszusammenhänge

Mit Organisation entsteht nicht nur eine historisch neuartige Form von Regierung, sondern zugleich werden die Objekte von Regierung neu definiert. Beide Seiten können dabei nicht als voneinander getrennt gedacht werden, vielmehr setzen sie sich gegenseitig voraus. Organisation bildet sich im Kontext des Erstarkens des Bürgertums und der durch die bürgerliche Revolution hervorgerufenen Regierungskrise, die ihrerseits auf der Durchsetzung einer neuartigen Form gesellschaftlicher Differenzierung beruht, welche die bisher gültigen Formen gesellschaftlicher Regulation und Akkumulation sowohl hinsichtlich ihrer Praktikierbarkeit als auch ihrer Legitimation in Frage stellte. Organisation greift diese neuen Differenzierungsformen auf und konfiguriert sie zu einer der bürgerlich-kapitalistischen Gesellschaft adäquaten Form der Machtausübung. Thesenartig lässt sich dieser Entwicklungs- und Funktionszusammenhang folgendermaßen skizzieren:

- Organisation ist „*weltanschauungsgeschichtlich*“ eine Antwort auf die durch die Aufklärung entstandene „*Kontingenzkrise*“: alles könnte nun anders sein, alles erscheint machbar. Organisation wird Natur, Tradition, Gottgegebenheit entgegengestellt. Damit entsteht zugleich das Problem, dass „Handlungen“, Folgen etc. nun menschlichen Akteuren zugerechnet

---

<sup>6</sup> Wir gehen in diesem Abschnitt sehr selektiv nur auf einige wenige Aspekte ein. Für die inhaltliche Beschreibung von Organisation als Dispositiv verweisen wir auf unsere Darstellungen in Türk u.a. 2002, insbesondere auf die dortigen Ausführungen zu den drei Organisationsdimensionen der Ordnung, des Gebildes und der Vergemeinschaftung.

werden, nicht höheren Mächten, nicht Gott, nicht den Naturgesetzen, nicht den Traditionen. Akteure werden so als „verantwortlich“ adressiert.<sup>7</sup>

- Organisation ist „*wissensgeschichtlich*“ („*technologieggeschichtlich*“ im weitesten Sinne des Wortes) eine Antwort auf eine Gesellschaftsverfassung, in der zunehmend Konkurrenz als Selektionsmechanismus etabliert wird (politisch, ökonomisch, technologisch, militärisch, religiös, wissenschaftlich). Organisation verspricht Effizienz- und Produktivitätsvorteile und ist stets gegen Dritte gerichtet. Organisation als Dispositiv bildet dabei eine Einheit mit der Konstruktion des menschlichen Subjektes als (Wettbewerbs-)Individuum.<sup>8</sup>
- Organisation ist „*sozialitätsgeschichtlich*“ eine Antwort auf die „*Vergemeinschaftungskrise*“, die im Zuge der „*Dekorporierung*“ (Conze 1962) der menschlichen Subjekte vor allem im 19. Jahrhundert auftritt. Organisation bietet sich als neuer Modus (freie Mitgliedschaft) der Bildung von Gemeinschaften (kollektive Identitäten, Schutz-, Kampf-, Produktions- und Aneignungsgemeinschaften) an.
- Organisation ist „*klassengeschichtlich*“ eine Antwort auf die durch die gesellschaftlichen Revolutionen entstandene *Identitäts- und Herrschaftskrise* des sich entwickelnden Bürgertums, das sich sowohl vom Adel als auch von Proletariat und Bauerntum absetzen will und sich gegenüber diesen zu behaupten hat. Organisation ist historisch ein bürgerliches Projekt (auch hinsichtlich der Organisation des Subjektes selbst). Dies gilt bereits für die „Proto-Organisation“ des Mittelalters in den Städten. „Organisation“ findet sich bereits dort nicht nur manifestiert in Organisationen, sondern bereits *in nuce* als allgemeineres Dispositiv.<sup>9</sup>
- Organisation ist *ökonomiegeschichtlich* teils ebenfalls eine Antwort auf die klassengeschichtliche Krise. Das Bürgertum will sich als einzig produktive und damit vorrangige Klasse ausweisen (empirisch nachvollziehbar z.B. an den sog. Ständebüchern im Übergang vom 16. zum 17. Jahrhundert und dann im 18. Jahrhundert<sup>10</sup>). Teils ist Organisation ökonomiegeschichtlich eine Antwort auf die „Verwertungskrise“ bzgl. menschlicher Produktivkraft im Zuge der Entwicklung der kapitalistischen Produktionsweise (reelle Subsumtion, Produktion des relativen Mehrwertes). Teils ist Organisati-

---

<sup>7</sup> In diesen Entwicklungskontext gehört das Konzept von „Agentschaft“, in der Form wie es von Meyer/Jepperson (2000) dargelegt wurde. Das moderne Subjekt als Akteur (natürliche wie juristische Personen) zeichnet sich danach dadurch aus, das es für etwas Drittes agiert und nicht für sich selbst. Dies eröffnet sowohl Zurechnungs- als auch Entlastungsmöglichkeiten. Organisation ist geradezu paradigmatisch für diese Konstruktion. Wir gehen darauf später noch kurz ein.

<sup>8</sup> Daraus entwickelt sich die für die Moderne typische Spannung zwischen Agentschaft und Selbstinteresse.

<sup>9</sup> Man denke z.B. an Alberti; vgl. dazu einschlägig Sombart 1913.

<sup>10</sup> Vgl. dazu Türk 2000b: 127 ff.

on ökonomiegeschichtlich eine Antwort auf Erfordernisse der Kapitalbildung (Akkumulation, Investition, Erfindung der „Juristischen Person“).

- Organisation ist *rechtsgeschichtlich* eine Antwort angesichts der Auflösung natur- und standesrechtlicher Auffassungen. Organisation ist eine positiv-rechtliche, kontraktualistische Antwort.
- Organisation ist „*ordnungsgeschichtlich*“ („*polizey-geschichtlich*“) eine Antwort auf die „*Kontrollkrise*“ des modernen Staates. Es werden mittels Organisation geografische bzw. soziale Orte/Räume geschaffen, auf die weitere Ordnungs- und Kontrolldispositive anwendbar sind. Es entstehen auf diese Weise lokalisierbare und adressierbare Einheiten, die zur Rechenschaft gezogen werden können, die durchweg sogar rechenschaftspflichtig sind, die einer Lizenzierung (oder zumindest einer Registrierung) und Rechtsförmigkeit bedürfen, auf die spezielles Recht hin konstruiert werden kann (Gesellschafts- und Körperschaftsrecht) usw. Dies ginge für „informelle“ Assoziationen, Bewegungen, Horden, „die Masse“ etc. nicht. Nicht-organisationale Verbindungen werden zunehmend delegitimiert oder zumindest marginalisiert. Es wird so eine Struktur sichtbarer und überwachbarer Einheiten geschaffen. Dass diese Funktion so vielfach unterlaufen wird, ist gerade für diese strategische Funktion ein Beleg.
- Organisation ist *differenzierungsgeschichtlich* ein neuer Modus der legitimen Produktion sozialer Ungleichheit angesichts moderner Gleichheitspostulate. Die Bildung sozialer Klassen und Schichten folgt nun den Strukturprinzipien der Organisationen (Rang, Reputation, Einkommen, Bildung, formale Organisationskompetenzen).

Die Krise der vormodernen Ordnungsvorstellungen im 17. Jahrhundert markiert eine historische Schnittstelle, die durch die Veränderung des Status von Ordnung gekennzeichnet ist.

„Die Entdeckung, daß die Ordnung *nicht natürlich* ist, war die Entdeckung der Ordnung *als solcher*. Der Begriff der Ordnung trat gleichzeitig mit dem Problem der Ordnung ins Bewußtsein, der Ordnung als einer Sache von Entwurf und Handlung, Ordnung als einer Obsession. Um es grober auszudrücken: Ordnung als Problem taucht erst im Kielwasser der Beunruhigung über Ordnung auf, als eine Reflexion auf die ordnenden Praktiken“ (Bauman 1996: 18 f.).

Diese Zentrierung der Perspektive auf Ordnung steht im Zusammenhang mit veränderten Vorstellungen von Regierung und zwar sowohl hinsichtlich der Frage nach der „Natur“ von Regierung als auch bezüglich ihres Gegenstandes und ihrer Praktiken. Grundlegend für die moderne Gouvernamentalität sind zwei miteinander verwobene Entwicklungen: Zum einen der Konstruktionsprozess der Unterscheidung zwischen einem öffentlich-institutionellen und einem „privaten“ Raum. Zum anderen die Entwicklung einer Regierungsperspektive und -praxis, die sich durch die Verbindung einer auf den „Gesellschaftskörper“ ins-



gesamt gerichteten mit einer individualisierenden Machtausübung auszeichnet. Beide Linien treten besonders seit dem Merkantilismus in Erscheinung, der im Zuge der Neubestimmung des Verhältnisses von Staat und Ökonomie Regierung einen veränderten Inhalt und eine veränderte Form verleiht. Stärke und Macht des Staates werden zu zentralen Bestimmungsgrößen von Regierung. Deren Gegenstand ändert sich insofern als die Untertanen in eine in all ihren Lebensäußerungen zu erfassende „Bevölkerung“ transformiert werden. Regierung richtet sich auf deren „Bewirtschaftung“ mit dem Ziel der Stärkung des Staates. Die in diesem Zeitraum entstehenden Lehren von der Staatsräson und der Polizey sind nicht nur Effekte veränderter Denkweisen von Regierung, sondern sie bringen aufgrund ihrer Orientierung ein neuartiges Regierungswissen hervor. So erschöpft sich die Lehre von der Staatsräson nicht in der Entwicklung eines Wissens rationaler, auf die Stärkung des Staates gerichteten Regierung, sondern sie setzt die Konstitution eines bestimmten Wissenstyps voraus, der die Messung der Stärke des Staates erlaubt.

„Die der Staatsräson eigentümliche Regierungskunst ist innigst mit der Entwicklung dessen verbunden, was damals entweder politische Statistik oder Arithmetik genannt wurde; das heißt dem Wissen um die jeweilige Stärke verschiedener Staaten. Dieses Wissen war für richtiges Regieren unabdingbar“ (Foucault 1994: 84, siehe auch Foucault 2000: 57 ff.).

Die Lehre von der Polizey entwickelt Techniken des Regierens, die auf die Regulation der Lebensbedingungen der Menschen gerichtet sind. Die Eigentümlichkeit dieser Regulation besteht in ihrer spezifischen Optik und Zielsetzung. Die Menschen werden nicht primär als Rechtssubjekte, sondern als produktive Lebewesen wahrgenommen. Die rationale Einwirkung zielt auf die Steigerung ihrer produktiven Lebensäußerungen mittels der Kontrolle ihrer Kooperationsverhältnisse.

Wir können also in diesem Zeitraum das Aufkommen von Wissensformen verfolgen, die – und dies verweist nochmals auf die Überschneidung staatlicher und organisationaler Regierung – als zentrale Bestandteile in das Wissensarsenal des Organisationsdispositivs eingehen. Bedeutsam ist dabei, dass die Wissenspraktiken rationaler Ordnungsbildung einerseits und Konzepte von Produktivität und Effektivität andererseits systematisch aufeinander bezogen und zu einem historisch neuen Kanon von Regierungswissen verbunden werden. Die Umsetzung dieser Vorstellungen war nicht nur an die Entwicklung neuartiger staatlicher Regierungstechniken (wie etwa der Ausbildung eines Verwaltungsstabs, vgl. Oestreich 1969), sondern gleichermaßen an die Schaffung konzentrativer Orte und Räume<sup>11</sup> gebunden, die – etwa entgegen zünftiger Verfassungen – die Praktizierbarkeit veränderter Formen der Regulation der Kooperationsverhältnisse

---

<sup>11</sup> Dabei ist sowohl an soziale Orte zu denken wie etwa die „Firma“ als auch an geografisch definierte Räume, die durch Gebäude und Mauern abgegrenzt werden wie Gefängnisse oder Manufakturen.

(etwa gemäß den Anforderungen der kapitalistischen Produktionsweise) und damit den Prozess „innerer Landnahme“ ermöglichte. Die Innovation organisationaler Regierung besteht in der Entwicklung einer dynamischen Machtausübung. Organisation steht für eine Zugriffsweise, die sich nicht auf die Abschöpfung von Erträgen beschränkt, sondern darüber hinaus wesentlich auf die *produktive* Regulation der Individuen in Form der Strukturierung von Zeit und Raum besteht. Es geht um eine Machtausübung, die als kontrollierende und zielgerichtete auf die Entfaltung von Kräften vermittelt besonderer Allokationspraktiken gerichtet ist; es handelt sich damit um die Genese eines spezifischen Paradigmas der Effizienz.

Der unter Bedingungen absolutistischer Herrschaft beobachtbare Prozess der individualisierenden und zugleich zusammenfassenden Machtausübung setzt sich mit der Entstehung der bürgerlichen Gesellschaft fort und verbindet sich mit neuen Mustern gesellschaftlicher Differenzierung und Synthesis. Die bürgerlichen Gesellschaften setzen im Fortgang ihrer Entwicklung im 19. und 20. Jahrhundert auf Distanzierung und Partialinklusion, reservieren in ihrer Selbstbeschreibung einen geschützten Raum des privaten Lebens. Faktisch aber produziert diese Trennung gerade den Regierungsgegenstand von Organisationen, indem ein Außen geschaffen wird, auf das sie zugreifen: Arbeits- und Bildungssubjekte wie -objekte, Körper und Kooperationen, Bedürfnisse und soziale Beziehungen, Rechtstatbestände, Definitionen sogenannter „Sozialer Probleme“ (allg. „Problematisierungen“ im Sinne Foucaults) und dergleichen mehr. Die modernen Gesellschaften reduzieren mit dieser Differenzierungsform keineswegs den Umfang der Regulation individueller Belange. Im Gegenteil vervielfacht und vervielfältigt die individualisierende, auf die „Lebendigkeit“ der Menschen gerichtete Machtausübung die Gegenstände von Regierung (vgl. Bruch 2003). Diese In- und Extensivierung der Machtausübung, die in der Literatur zumeist anhand der historischen Ausdehnung der Staatstätigkeit dokumentiert wird, geht allerdings gerade nicht in der staatlich-juridischen Machtausübung auf. Die Fokussierung einer Macht- und Herrschaftskritik auf den Staat vor allem in Verbindung mit dem positiven Bezug auf die Stärkung der Zivilgesellschaft (wie etwa im Kommunitarismus) greift zu kurz, da sie gerade die Spezifika moderner Macht- und Herrschaftsausübung nicht hinreichend erfasst (Gleiches gilt für die ökonomistischen Varianten der Herrschaftskritik.). Vielmehr wird die für die Moderne typische, gerade nicht auf einen Zentralpunkt hin ausgerichtete Machtausübung durch eine veränderte, auf dem Organisationsdispositiv basierende Ökonomie der Herrschaft ermöglicht. Deren Merkmal besteht in der spezifischen Verteilung und Ausübung von Macht, die sich in nahezu allen wesentlichen Teilen der Gesellschaft manifestiert; vor allem in deren sogenannten „funktionalen Teilsystemen“. Im Vergleich zu historischen Formen, die mit der Sichtbarkeit der Macht operieren, die Macht mit Namen und Orten versehen und in denen die Machtausübung sich auf Personen und ihre Körper bezieht, operiert das moderne organisationale Regierungsdispositiv mit der Entpersönlichung von Regierungssubjekt und -objekt sowie mit einer Dezentralisierung der

Macht in Form der Vervielfältigung und Vernetzung ihrer Räume. Die Analyse muss dabei zwischen zwei Richtungen der Regierung unterscheiden, die je unterschiedliche Machteffekte produzieren. Nämlich zum einen die introvers und zum anderen die extrovers ausgerichtete Regierung.

In introverser Hinsicht ermöglicht das Organisationsdispositiv über die Bildung von Einzelorganisationen die Schaffung sozialer Räume, die den selektiven Zugriff auf die als verwertungs- und regulationsrelevant definierten Anteile der menschlichen Subjektivität erlauben. Im Vergleich zu Formen der Totalinklusion, die dem Modell eines Gewaltverhältnisses folgen, etabliert Organisation ein Machtverhältnis, in dem die Subjekte als eigenständig Handelnde konstruiert werden. Dies schließt zwar die vollkommene Berechenbarkeit und Fügsamkeit der Subjekte aus und bildet somit die Grundlage für das moderne Transformationsproblem, zugleich aber ermöglicht es den Organisationen, bestimmte Kosten und Zuschreibungen zu externalisieren, die dann wiederum, wie etwa im modernen Wohlfahrtsstaat, anderen Organisationen zur Bearbeitung übertragen werden.

### **3.2 Agentschaft**

Überdies ermöglicht das Organisationsdispositiv eine Regierungs- bzw. Machtausübung, die weder auf ökonomischem Eigentum noch auf dem Prinzip formaldemokratischer Repräsentation beruht. Zentral dafür ist das Konzept der Agentschaft. Hierbei handelt es sich um eine Akteurskonstruktion, die sich deutlich von den Vorstellungen des Liberalismus unterscheidet, aber auch in Differenz steht zu Vorstellungen, wie wir sie in weiten Teilen der Sozialwissenschaften finden (Meyer/Jepperson 2000). Diese Konstruktion ist insbesondere für das Organisationsphänomen von herausragender Relevanz, dem ja über die Bedeutungskonstellation des Gebildes ein Subjekt- bzw. Akteursstatus zugeschrieben wird. Nun ist es aber klar und auch juristisch durchaus komplex geregelt, dass jede Organisation eines sie vertretenden Organs bedarf, wenn etwa Verträge abgeschlossen oder Rechenschaftsberichte abgefasst werden sollen. Die natürliche Person des Vertreters handelt dann „im Auftrage“ an Stelle der Organisation selbst, sie ist „Agent“ für den „Prinzipal“ Organisation. Aber auch die Organisation selbst tritt durchweg – besonders deutlich bei Verbänden – wiederum nur als „Agentin“ ihrer Mitglieder bzw. eines als allgemein definierten Interesses auf. Ebenso lässt sich individuelles Handeln in organisationalen Arbeitsrollen als ein Handeln für ein anderes – die Unternehmung, die Partei, den Staat, die Wissenschaft, die Universität, den Fachbereich, die Bildung, die Nation, die Familie, die Freiheit, die Religion und so fort – begründen, legitimieren und motivieren. In scharfem Kontrast zur sonst üblichen Bestimmung des Akteurs als gleichsam naturgegebenes Letztelement jeglicher Gesellschaft, das seine Spezifität in der rationalen Verfolgung eigener Nutzenmaximierung findet, zeichnet sich diese Konstruktion im wesentlichen durch ihre Agentschaftsqualität aus.

Gemäß dem üblichen Konzept des Akteurs würde es kaum Schwierigkeiten bereiten, auch Tieren Akteursqualität im Sinne von Intentionalität und Nutzenmaximierung zuzuschreiben; die Exploration des Akteursbegriffs in der abendländischen Moderne verweist dagegen darauf, dass es das Agieren für etwas anderes ist, was den menschlichen Akteursstatus ausmacht, also die Agentschaft. Der Prinzipal kann dabei eine Schicht des Subjektes selbst, ein anderer Mensch oder ein Kollektiv sein, ein Ziel oder eine Idee, für die man eintritt, andere, nicht menschliche Lebewesen, allgemeine Prinzipien, Recht, Gerechtigkeit, Werte, Normen u.v.a.m. Die Agentschaftsqualität gilt für die Legitimation des modernen Staates und aller parastaatlichen Einrichtungen genauso wie für alle Organisationen (man sehe sich nur einmal die in den Satzungen bzw. Gesetzen formulierten Zweckbestimmungen an) sowie zumindest für alle Handlungen, die im Kontext von Funktionssystemen der Gesellschaft stattfinden: Kein Politiker, kein Lehrer, kein Wissenschaftler, kein Anwalt und kein Richter würde seine Praktiken mit dem liberalistisch-individualistischen Prinzip des Eigennutzes begründen, sondern alle würden sich darauf berufen, dass sie für etwas anderes handeln. Ein Verhalten gemäß den Prinzipien des „methodologischen Individualismus“ gilt geradezu als unschicklich, anstößig. Auch für alle anderen im System der Erwerbstätigkeit Arbeitenden geht es stets um Arbeit in fremdem Auftrag und sogar der „kapitalistischste“ Unternehmer wird sich darauf berufen, dass er im Namen des Wohlstandes der Nation agiere. Aber auch sonst wird derjenige hoch geschätzt, bei dem eine möglichst große Distanz zwischen Eigennutz und dem Prinzip der agentschaftlichen Handlungsbegründung besteht (für Meyer/Jepperson bestimmt sich sogar die Stratifikation des Sozialprestiges nach dem Ausmaß dieser Distanz). Meyer/Jepperson entwickeln damit gleichsam beiläufig eine Erweiterung der Weber'schen Typologie legitimer Herrschaft, hier nun verstehbar als „Herrschaft kraft agency“.

Agency entfaltet eine doppelte Wirkung: Zum einen dient sie Organisationen als eine Legitimation, die gerade nicht den formal-legalen demokratischen Prinzipien folgt, sondern in der Darlegung besteht, dass sie allgemeine Interessen oder Interessen derjenigen vertreten, die nicht für sich selbst sprechen können (Wale, ethnische Minderheiten). Neuere Regierungskonzepte, die, wie etwa Global Governance, der so genannten Zivilgesellschaft und mit ihr den NGOs eine zentrale Rolle hinsichtlich globaler Steuerungsprozesse zuschreiben, basieren wesentlich auf diesem Konzept. „Es kommt also zu der bekannten Repräsentationsparadoxie, dass diejenigen, die repräsentieren, die Repräsentierten erst erzeugen“ (Demirovic 2001: 144) Zum anderen trägt dieses Konzept zu einer Ausdehnung organisationaler Regierung in Form der Vervielfältigung von Regierungsobjekten bei.

Keinesfalls allerdings ist „agency“ als bloße Scheinlegitimation zu begreifen, sondern ganz im Gegenteil: Dieses Prinzip ist kulturell tief verankert und konstitutiv für die Definition eines Akteurs (Individuum, Staat, Organisation) in der Moderne. Es ist selbst eine Institution und erzeugt einen inzwischen riesigen

institutionellen „Überbau“ von Agenten, innerhalb dessen etwa die Interessenorganisationen einen bedeutenden Platz einnehmen. Wie leicht zu sehen, ist das Konzept der Agentschaft für die dualisierende Differenzierung in „öffentlich-institutionell“ und „privat“ konstitutiv und damit auch für die weiteren Differenzierungsprozesse innerhalb des organisational-institutionellen Bereichs.

Der institutionelle, organisationsgetragene Bereich der Gesellschaft – insbesondere der Komplex funktionaler Teilsysteme – ist um akkumulierbare Güter herum gebildet, und zwar um Güter, die in der Lage sind, als Ressourcen für eine systematische Erzeugung sozialer Ungleichheit zu dienen, also gleichsam, wie Bourdieu (1998) es ausdrückt, Kapitalfunktion besitzen. Zentral sind dabei seit dem 19. Jahrhundert einerseits die Monopolisierung der Verfügung über Produktionsmittel als ökonomisches Kapital und andererseits die Monopolisierung von Gewalt in Form des staatlichen konstitutionell-rechtsförmigen Erzwinkungskapitals, für welches ebenfalls gilt, dass es sich im Verlaufe der Geschichte der letzten 200 Jahre drastisch ausgedehnt hat. Aber auch Wissenschaft, Bildung, Technologie und soziales Beziehungskapital (Klüngel, Seilschaften und Mafiositäten) fügen sich diesem Muster. Sämtlich sind sie organisationsgebunden.<sup>12</sup>

Bei der dualisierenden Differenzierung handelt es sich im Unterschied zur vor-modernen Gesellschaft nicht primär um eine personale Differenzierung, welche die Arbeit im institutionellen Herrschaftssystem einer bestimmten Klasse oder einem Stand überlässt, vielmehr ist es gerade kennzeichnend für die Moderne, dass die allermeisten Menschen in beide Welten involviert sind, wenn auch nicht mit gleichen Kompetenzen ausgestattet. Die Unterscheidung zwischen einem öffentlich-institutionellen und einem privaten Raum geht durch fast alle beteiligten Personen hindurch, wird von fast allen vollzogen. Das „fragmentierte Subjekt“ (vgl. Hall 1999), das je nach Kontext andere Rollen zu spielen in der Lage ist und über eine hinreichende Fähigkeit zur Rollendistanz verfügt, ist für diese Differenzierung eine notwendige Voraussetzung. Je mehr die Subjekte zu dieser Rollentrennung befähigt sind, je weniger sie vor allem über ihre Rolle im institutionellen System ihre Selbstdefinition, ihre Identifikation, beziehen (man denke an das Verblassen von Berufsidentitäten), desto mehr kann eine Entkopplung zwischen den beiden Welten stattfinden und desto mehr kann sich das institutionelle System ausdehnen, verselbständigen und eigenen abstrakteren Logiken folgen, weil es weniger an individuelle Motivlagen gebunden ist.

---

<sup>12</sup> Den Kapitalbegriff verwenden wir an dieser Stelle zunächst nur versuchsweise. Es bedürfte einer ausführlicheren Untersuchung, ob und in welcher Weise genau er für diese Zusammenhänge benutzbar ist, soll er nicht bloß metaphorische Qualität besitzen. Er dürfte keinesfalls rein individualistisch als Besitzkategorie gefasst werden, wie es in der Literatur immer wieder geschieht, sondern strikt soziologisch als ein gesellschaftliches Verhältnis. Dies ist auch bei Bourdieu selbst nicht durchweg klargestellt.

### 3.3 Ressourcenbündelung und soziale Ungleichheit

Organisation ist ein Regierungsdispositiv, das allokativen und autoritativen Ressourcen (Giddens 1988) bündelt und miteinander verknüpft. Es werden somit nicht nur Orte der Ordnung und des kontrollierten legitimen Zugriffs auf Arbeit hervorgebracht, sondern auch Zentren der Ansammlung von Produktionsmitteln (materieller wie immaterieller Art) und disparitärer Verfügungsrechte über diese. Im System funktionaler Differenzierung dient Organisation der Akkumulation von „Medienkapital“, im System der disparitären Differenzierung produziert Organisation eine duale Struktur sozialer Ungleichheit.

In historischer Perspektive lässt sich zeigen, dass die Ausdifferenzierung funktionaler Teilsysteme von entstehenden Funktionselite betrieben wird, die sich jeweils soweit wie möglich von Eingriffen der anderen emanzipieren wollten: Kaufleute und Industrielle befreien sich vor allem von Religion und Staat/Politik, die staatlichen Herrscher von der organisierten Kirche, die Wissenschaft von Religion und staatlicher Regulation, die staatliche Rechtssprechung soll von ökonomischen Dispositiven unabhängig sein, um nur an einige Prozesse zu erinnern. Es entwickeln sich in allen diesen Sphären professionelle Virtuosen und spezielle Besitzklassen, die ihre jeweilige „Kapitalsorte“ zu hüten und zu mehren trachten. Das Rechtsinstitut des modernen Privateigentums ist in diesem Zusammenhang ebenso ein Mechanismus der „sozialen Schließung“ wie organisationsvermittelte Regeln der Mitgliedschaft, die sich z.B. an bestimmten formalen Bildungszertifikaten orientieren oder schlicht an Beziehungen und Vergemeinschaftungen.

An die Stelle des Privateigentums tritt allerdings in den vergangenen hundert Jahren verstärkt Organisation mit ihrer hierarchischen Differenzierung von Verfügungsmacht, die weitgehend rein funktional und nicht herrschaftlich zu legitimieren versucht wird (vgl. Pross 1965; Schumm-Garling 1972). Die Medien dieser Funktionssysteme sind nämlich nicht nur akkumulationsfähig, sondern auch differenzierungsfähig. Diese Eigenschaft prädestiniert sie als Basis disparitärer Differenzierung. Einfluss, Status, Ansehen beruhen nicht auf bloßem Eigentum bzw. Besitz an Geld, formal-positionalen Machtmitteln, Wissen oder wissenschaftliche Reputation, sondern allein auf Differenzen: Geld verschafft nur Einfluss, wenn man mehr hat als andere, eine formale Machtposition bestimmt sich in Differenz zu höher bzw. niedriger ausgestatteten Positionen, Wissen ist keinesfalls an sich Macht, sondern nur, wenn man um mehr bzw. spezielleres, knapperes Wissen als andere verfügt und wissenschaftliche Reputation entsteht ebenfalls nur in einer skalaren Dimension. Damit erzeugen alle diese Medien automatisch Hierarchien und Knappheiten bezüglich ihrer Verfügbarkeit. Sie können deshalb auch im Sinne von Fred Hirsch (1980) als „Positionsgüter“ bezeichnet werden, also als Güter, deren Wert sich nicht in einem absoluten materiellen Gebrauchsnutzen niederschlägt, sondern aus ihrer quantitativen bzw. qualitativen Differenz zur Verfügung anderer über dieselbe Güterart resultiert. Für Positionsgüter ist es typisch, dass die individuellen Anstrengungen um

ihre Vermehrung oder Verbesserung nicht zu einer Egalisierung führen, sondern zu einer Verschiebung der stratifikatorischen Leiter nach oben oder zu einer Neudefinition der Wertkriterien.

Es fällt nun auf, dass in der Gegenwartsgesellschaft genau diejenigen Medien, entlang derer sich die Funktionssysteme gebildet haben, nicht nur Medien der systemischen Zirkulation und Allokation sind, sondern auch Medien der Definition sozialer Ungleichheit, sozialer Schichtung. Die gesamte sozialstrukturell arbeitende Ungleichheitsforschung bis hin zum „Armuts- und Reichtumsbericht“ der gegenwärtigen Bundesregierung verwenden wie die Alltagsmenschen genau diese teilsystemischen Erfolgsmedien als Kriterien sozialer Stratifizierung bzw. ihrer Abbildung in Tabellen und Theorien. Und wieder stoßen wir auf die Organisationsform, die in diesem Zusammenhang dazu eingesetzt wird, durch interne Hierarchisierungen, durch Stellen- und Positionsstrukturen Zugänge zu und Zuteilungen von Medien zu institutionalisieren, also die Positionierungshierarchien für die Positionsgüter zu definieren.

Beginnend schon im 19. Jahrhundert haben sich diese Strukturkonfigurationen der einzelnen Organisationen und Organisationsarten durch Imitation und Evolution soweit aneinander angeglichen, dass auf gesamtgesellschaftlicher Ebene soziale Schichten (oder auch Klassen) beobachtbar werden. Damit werden diese Medien nicht nur zu einem Mittel statistischer disparitärer Differenzierung, sondern ihre ungleiche, organisational determinierte Distribution bestimmt Partizipationsmöglichkeiten am institutionellen Apparat. Nicht nur auf Grund des ideologischen Postulats der Chancengleichheit aller zur Partizipation an den institutionellen Teilsystemen, sondern auch auf Grund des faktischen Zwanges zu Partizipation (zur „Inklusion“), sind diese Medien für Motivierungs- und Disziplinierungszwecke einsetzbar. Kein Mensch benötigt für ein „gutes Leben“ Geld, politischen Einfluss, Bildung (nicht einmal Lese- und Schreibfähigkeit) oder wissenschaftliche Forschung, Hunderttausende von Jahren sind Menschen ohne dies ausgekommen. In der modernen Gesellschaft ist aber trotz der Existenz zweier Welten eine Partizipation am institutionellen System über Teilnehmerollen für eine „bürgerliche“ Existenz unabdingbar. Die Verteilung von Naturalien anstelle von Geld, die Verwehrung von Wahl- und politischen Organisationsrechten, Beschneidung von „Bildungschancen“ und Behinderung der Teilhabe am „wissenschaftlich-technischen Fortschritt“ gelten deshalb nicht nur als die typischen Merkmale marginaler Existenzen in der Moderne, sondern zum Teil auch als Strategien des Ausschlusses (z.B. von ethnischen Minderheiten, lange Zeit hindurch von Frauen). Inklusion heißt dann Unterwerfung unter die Logiken des institutionellen Systems als unabdingbare Voraussetzung für die Anerkennung als vollgültiges Mitglied der Gesellschaft; Inklusion heißt aber noch lange nicht *relevante* Teilhabe, da die systemischen Medien nicht etwa marktförmig allen prinzipiell mit gleichen Chancen zur Verfügung stehen, sondern an organisationale Hierarchien gebunden sind.

Wenn nur noch eine lose Kopplung zwischen dem „öffentlich-organisationalen“ und dem privaten Bereich existiert, müsste dies auch Konsequenzen für die disparitäre Differenzierung haben. Ungleichheiten im institutionellen System spiegeln sich möglicherweise dann nicht eins zu eins im Bereich des privaten Lebens wider. Man kann sogar noch einen Schritt weiter gehen, um zu behaupten, dass die Gouvernamentalität der modernen Gesellschaft auf der Trennung von privat-individuellem Ressourcenbesitz und institutionell-organisationalen Verfügungsrechten über Ressourcen beruht. Mit der Auftrennung in die zwei Welten vollzieht sich auch eine Entkopplung zweier Strukturkomplexe disparitärer Differenzierung. Dies ist für die ideologische Stabilität der modernen Gesellschaft von außerordentlich großer Bedeutung, weil auf diese Weise dem für sie fundamentalen Gleichheitspostulat Rechnung getragen werden kann bei zugleich teils gewaltiger Disparität von faktischer Verfügungsmacht im institutionellen System (vgl. Meyer 1994: 735 ff.). Staatsbeamte, Angestellte in Aktiengesellschaften, ehrenamtliche Vereinsvorstände (herausragend Sport- und Kunstvereine), um nur einige Beispiele zu nennen, verfügen im Rahmen ihrer Organisationsrollen über Milliardenbeträge, die politischen Akteure der großen Interessenverbände, Parteisekretäre und Gewerkschaftsfunktionäre verfügen über großen politischen Einfluss, wissenschaftliche Großtheoretiker bestimmen die jeweils herrschenden Paradigmen, ohne dass sich solche Positionen in der herkömmlichen soziologischen Ungleichheitsforschung überhaupt niederschlagen, weil sie nur gering mit Merkmalen individuell-persönlicher Ungleichheit in terms üblicher Disparitätskriterien korrelieren. Die Differenzierung in die zwei Welten erlaubt also, die private soziale Ungleichheit auf einem Niveau unterhalb der Skandalisierbarkeit zu halten (wenn auch hier immer wieder einmal Entrüstungen vorkommen), indem die wesentlichen Disparitäten gleichsam durch einen Buchhaltungstrick auf den organisationalen Bereich zugerechnet werden. Damit kann der Gleichheitsmythos aufrecht erhalten werden, vor allem dann, wenn es gelingt, die trotzdem noch auftretenden sozialen Disparitäten mit dem Leistungsprinzip im Hinblick auf das institutionelle System zu rechtfertigen (vgl. auch Meyer 1994).

In besonders extremer Weise wurde diese Abkopplungsstrategie von realsozialistischen Gesellschaftssystemen in Kraft gesetzt, in denen die Differenzen im privaten Bereich noch sehr viel geringer waren als in den kapitalistischen Demokratien, die organisationale Machtverteilung sich aber durch krasse Machtdifferenziale auszeichnete. Dort hatte das Gleichheitsprinzip einen ideologisch besonders zentralen Stellenwert, so dass die massiven Disparitäten nahezu vollständig auf das institutionelle System umgebucht werden mussten. Die besondere bürokratische Rigidität dieses Systems wurde dann mit rein sachlich-objektiven, funktionalen Erfordernissen zu legitimieren versucht.

Organisationen generieren und reproduzieren aber nicht nur soziale Disparitäten in Verbindung mit der Differenzierung in zwei Welten und dem Operieren der institutionellen Teilsysteme, sondern sie sind auch soziale Orte der Nutzung,



Reproduktion, Verstärkung und Verbreitung von Mustern sozialer Ungleichheit, die aus anderen Bereichen der Gesellschaft stammen. Sie verteilen in diesem Falle soziale Güter gemäß Unterscheidungskriterien, die nicht von ihnen selbst stammen. Zu denken ist dabei vornehmlich an soziale Diskriminationen entlang askriptiver Merkmale wie Herkunft, Ethnie, Rasse, Geschlecht und Alter. Wir können hier nur auf das Buch „Durable Inequality“ von Charles Tilly (1998) verweisen. Organisation erweist sich somit zusammengefasst als das Dispositiv, welches das moderne Regime sozialer Ungleichheit regiert.

## **4 Schlussbemerkung**

Wir plädieren mit diesen teils noch fragmentarischen, teils nur exemplarischen Ausführungen für ein Forschungsprogramm, welches das gegenwärtige organisationssoziologische Forschungsspektrum um eine gesamtgesellschaftliche und strikt historisch arbeitende Perspektive ergänzt. Für uns steht dabei das, „was Organisation ist“, nicht definitorisch am Anfang der Forschung, sondern erst an ihrem Ende. „Organisation“ ist für uns keine soziologische Kategorie, sondern ein Konzept des Gegenstandsbereichs, das letztlich nur empirisch exploriert werden kann. Gleichwohl schlagen wir vor, mit der gut begründbaren Hypothese zu beginnen, Organisation nicht als neutrale und historische Ubiquität zu fassen, sondern als eine spezifische Regierungsform der Moderne. Ein solcher Zugang ermöglicht, Differenzen zu denken, für selbstverständlich Gehaltenes zu irritieren und in diesem Sinne Räume für Kritik zu eröffnen.

## **Literatur**

- Agamben, G. (2002): *Homo sacer. Die souveräne Macht und das nackte Leben*. Frankfurt.
- Allmendinger, J.; Hinz, T. (Hg.) (2002): *Organisationssoziologie. Sonderheft 42 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Wiesbaden.
- Bauman, Z. (1996): *Moderne und Ambivalenz. Das Ende der Eindeutigkeit*. Frankfurt.
- Boltanski, L.; Chiapello E. (2003): *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz.
- Bourdieu, P. (1998): *Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns*. Frankfurt.
- Bruch, M. (1999): *Toward a Theory of Modern Domination. From the Capital Relation to the Organizational Relation*. In: *International Journal of Political Economy*, Vol. 29, No. 3, S. 33-53.
- Bruch, M. (2000): *Herrschaft in der modernen Gesellschaft. Zur Bedeutung des Organisationsverhältnisses in kritischen Theorien der Gesellschaft*. Wiesbaden.
- Bruch, M. (2003): *Leblose Lebendigkeit. Zur Bedeutung von Organisation, Wissen und Norm im Konzept der verwalteten Welt*. In: Demirovic, A. (Hg.): *Modelle kritischer Gesellschaftstheorie. Traditionen und Perspektiven der Kritischen Theorie*. Stuttgart, S. 176-195.
- Burrell, G. (1988): *Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault*. In: *Organization Studies*, Vol. 9, No. 2, S. 221-235.

- Butte, W. (1822): Über das organisirende Princip im Staate und den Standpunkt der Kunst des Organisierens in dem heutigen Europa. Berlin.
- Conze, W. (1962): Das Spannungsfeld von Staat und Gesellschaft im Vormärz. In: ders.: Staat und Gesellschaft im deutschen Vormärz 1815-1948. Industrielle Welt, Bd. 1. Göttingen, S. 207-269.
- Demirovic, A. (2001): NGO, Staat und Zivilgesellschaft. Zur Transformation von Hegemonie. In: Brand, U.; Demirovic, A.; Görg, Ch.; Hirsch, J. (Hg.): Nichtregierungsorganisationen in der Transformation des Staates. Münster, S. 141-169
- Foucault, M. (1973): Archäologie des Wissens. Frankfurt.
- Foucault, M. (1974): Die Ordnung des Diskurses. München.
- Foucault, M. (1987): Das Subjekt und die Macht. In: Dreyfus, H.L.; Rabinow, P. (Hg.): Michel Foucault. Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik. Frankfurt, S. 241-261.
- Foucault, M. (1994): Omnes et singulatim. Zu einer Kritik der politischen Vernunft. In: Vogel, J. (Hg.): Gemeinschaften. Positionen zu einer Philosophie des Politischen. Frankfurt.
- Foucault, M. (1997): Der Mensch ist ein Erfahrungstier. Gespräche mit Ducio Trombadori. Frankfurt.
- Foucault, M. (2000): Die Gouvernementalitäten. In: Bröckling, U.; Krasmann, S.; Lemke, Th. (Hg.): Gouvernementalitäten der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt, S. 41-68.
- Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt, New York.
- Gordon, C. (1991): Governmental Rationality: An Introduction. In: Burchell, G.; Gordon, C.; Miller, P.: The Foucault Effect. Studies in Governmentality. London, S. 1-53.
- Hall, St. (1999): Kulturelle Identität und Globalisierung. In: Hörning, K.H.; Winter, R. (Hg.): Widerspenstige Kulturen. Cultural Studies als Herausforderung. Frankfurt, S. 393-441.
- Hirsch, F. (1980): Die sozialen Grenzen des Wachstums. Reinbek bei Hamburg.
- Koch, J. (2003): Organisation und Differenz: Kritik des organisationstheoretischen Diskurses der Postmoderne. Wiesbaden.
- Lemke, T. (1997): Eine Kritik der politischen Vernunft. Foucaults Analyse der modernen Gouvernementalität. Berlin, Hamburg.
- Luhmann, N. (1987): Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. Opladen.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden.
- Meyer, J.W. (1994): The Evolution of Modern Stratification Systems. In: Grusky, D.B. (Hg.): Social Stratification. Boulder, S. 730-737.
- Meyer, J.W.; Jepperson, R.L. (2000): The »Actors« of Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency. In: Sociological Theory, Vol. 18, No. 1, S. 100-120.
- Oestreich, G. (1969): Strukturprobleme des europäischen Absolutismus. In: ders.: Geist und Gestalt des frühmodernen Staates. Berlin, S. 179-197.
- Pross, H. (1965): Manager und Aktionäre in Deutschland. Untersuchungen zum Verhältnis von Eigentum und Verfügungsmacht. Frankfurt.
- Schumm-Garling, U. (1972): Herrschaft in der industriellen Arbeitsorganisation. Frankfurt.
- Sombart, W. (1913): Der Bourgeois. Zur Geistesgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen. München, Leipzig.
- Tilly, C. (1998): Durable Inequality. Berkeley, Los Angeles.
- Türk, K. (1995): „Die Organisation der Welt“. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen.
- Türk, K. (1999): The Critique of the Political Economy of Organization. A Contribution to the Analysis of the Organizational Social Formation. In: International Journal of Political Economy, Vol. 29, No. 3, S. 6-33.

- Türk, K. (2000a): Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. In: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. 2. Aufl., Wiesbaden, S.124-176.
- Türk, K. (2000b): Bilder der Arbeit. Eine ikonographische Anthologie. Wiesbaden.
- Türk, K. (2004): Organisation?? In: Sozialwissenschaftliche Literatur-Rundschau, Jg. 27, H. 1, S. 16-30.
- Türk, K.; Lemke, T.; Bruch, M. (2002): Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung. Wiesbaden.
- Vanberg, V. (1982): Markt und Organisation. Tübingen.

# Arbeit, Organisation und Systemtheorie

Thomas Kurtz

## 1 Zur Einführung

Während die Arbeits- und Industriesoziologie in Bezug auf Arbeitsorganisationen von der Zentralkategorie „Arbeit“ ausgeht, findet sich auf der anderen Seite keine Organisationstheorie, die der Arbeit diese herausgehobene Position noch zugestehen mag oder dies jemals getan hätte. Wenn man nun wie auf der diesem Sammelband zugrunde liegenden Tagung danach fragt, welche Organisationstheorie denn in der Arbeits- und Industriesoziologie anschlussfähig sein kann, dann sollte der Blick gleichwohl zuerst einmal auf solche Theorien fallen, die den Arbeitsbegriff wenn nicht an dominanter, so doch an prominenter Stelle verorten bzw. solche, in denen der Begriff überhaupt vorkommt. In einer solcherart zugespitzten Perspektive – und das mag auf den ersten Blick überraschen – sehe ich die soziologische Systemtheorie und ihre Formen von Unterscheidungen als einen interessanten Kandidaten.

In der neueren Systemtheorie wurde insbesondere mit zwei Möglichkeiten experimentiert – zum einen der Erweiterung des Arbeitsbegriffs um die Abfallmetapher (Bardmann 1994) und zum anderen der Bestimmung der Arbeit als einem Inklusionsmedium moderner Organisationen (Bommers/Tacke 2001). Ich kann hier nicht weiter darauf eingehen, sondern setze an einer anderen und zwar einer historisch argumentierenden Bestimmung der Organisation als Form einer Unterscheidung an, die Niklas Luhmann (2000) in seiner aus dem Nachlass publizierten Monographie *Organisation und Entscheidung* aufgestellt hat. Ich wähle dabei keinen im engeren Sinne organisationsbezogenen Zugang zur Organisationsforschung, sondern einen mehr gesellschaftsbezogenen, mit dem Ziel, damit vielleicht die von der Arbeits- und Industriesoziologie geforderte gesellschaftstheoretische Anschlussfähigkeit der Organisationssoziologie einzulösen, ohne aber – und das sei hier hervorgehoben – den Gesellschaftsbegriff der Arbeits- und Industriesoziologie zu teilen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Hier wird natürlich nicht unterstellt, dass die Arbeits- und Industriesoziologie als Ganze den gleichen Gesellschaftsbegriff zugrunde legen würde, wohl aber dass dabei über die Theoriegrenzen hinweg zumeist entlang hierarchischer Gesellschaftsmodelle argumentiert wird, was sich bereits an Formulierungen wie Klassen-, Industrie- oder Arbeitsgesellschaft

Der dabei zugrunde gelegte Formbegriff, mit dem ich sowohl Arbeit als auch Organisation bestimmen werde, geht auf das von dem Mathematiker und Logiker George Spencer Brown (1971) ausgearbeitete sogenannte Formenkalkül zurück. Ohne das jetzt im Einzelnen näher auszuführen, nur soviel: Das Formenkalkül besagt, dass man nichts bezeichnen kann, ohne es von etwas anderem zu unterscheiden, und die dabei entstehenden zwei Seiten der Unterscheidung markieren die Form der Unterscheidung, wobei diese Form gleichwohl nicht die Einheit dessen ist, was sie unterscheidet, sondern vielmehr die Differenz des von ihr Unterschiedenen bezeichnet.

## 2 Arbeit als Form

Während heute Arbeit zumeist von Arbeitslosigkeit unterschieden wird, gab es in der Antike noch das – gleichwohl nur wenigen zustehende – „Recht auf Faulheit“<sup>2</sup> und Müßiggang. Der Arbeitsbegriff<sup>3</sup> war im antiken Griechenland und dem Römischen Reich reserviert für die Tätigkeiten von Knechten, Sklaven, Fremden und im Krieg bezwungenen Feinden. Demgegenüber verrichtete der wahre Bürger keine Arbeit, sondern ging angemessenen Tätigkeiten nach, die mit den drei Gegenbegriffen zur Arbeit: Bürgertugend, Bildung und Muße charakterisiert waren (vgl. Conze 1972). Diejenigen aber, die sich für ihre Arbeit bezahlen ließen, wurden sozial missachtet, weil das den Eindruck des Sich-Verkaufens erweckte.<sup>4</sup> Diese Auffassung, dass körperliche Arbeit und Arbeit gegen Lohn den Menschen entehren würde, änderte sich dann grundlegend erst mit dem neu wertenden Christentum, worauf schon ein flüchtiger Blick auf das die Schriften des Neuen Testaments bevölkernde Personal als Beleg genügen mag. Im Mittelalter schließlich verliert der in der Antike hochgehaltene Müßiggang seine positive Konnotation, was man am Umgang mit den Armen der Gesellschaft sehen kann, wenn die ehrwürdigen Armen, denen aufgrund ihrer körperlichen Gebrechen das Recht zugesprochen wurde, Almosen zu empfangen, von den übrigen Armen – den Müßiggängern, die zu faul zum Arbeiten waren – unterschieden wurden (vgl. Jütte 2000).

---

ablesen lässt, die dem Primat der funktionalen Gesellschaftsdifferenzierung in der Regel nur wenig Aufmerksamkeit schenken.

<sup>2</sup> Diese Formulierung stammt von Paul Lafargue (1966), der damit 1883 in marxistischer Wendung noch einmal die antike Ablehnung der Arbeit aufgegriffen und ein Gesetz gefordert hat, welches „jedermann verbietet, mehr als drei Stunden pro Tag zu arbeiten“ (ebd.: 47 f.)

<sup>3</sup> Beginnend mit der agrarischen Produktionsweise findet sich im Grunde erst in der Gesellschaftsform der Antike im strengen Sinne ein Begriff von Arbeit, der einzelne Tätigkeitsformen kategorial zu trennen erlaubt und Arbeit von anderem unterscheidet. In Jäger- und Sammlergesellschaften etwa machte der Begriff der Arbeit noch gar keinen Sinn (dazu Sieferle 2002).

<sup>4</sup> „In Rom färbt dies lange Zeit selbst auf die Ausübung der *artes liberales* ab, wenn die Tätigkeit als Architekt, Arzt, Lehrer oder Rechtsanwalt nicht als Freundschaftsdienst, sondern als zu bezahlende Leistung erfolgte“, so Wilfried Nippel (2000: 61).

Ich kann die Geschichte der Arbeit hier nicht weiterverfolgen, es sollte nur angedeutet werden, dass diese im Laufe ihrer Entwicklung einen grundlegenden Formwandel durchgemacht hat. Die Form der Arbeit, die heute entgegen vielfacher Endzeitbeschwörungen immer noch als nahezu selbstverständlich vorgefunden hingenommen wird, hat sich erst mit der Durchsetzung des Industriekapitalismus etabliert. Im Gleichgang mit der Etablierung der Wirtschaft als einem ausdifferenzierten Subsystem der Gesellschaft (Luhmann 1988) hat auch die Arbeit im Zuge der Industrialisierung eine „große Transformation“ hin zur Form der Erwerbsarbeit erfahrenen (vgl. Polanyi 1978/1944).

Eine interessante Überlegung auf dem Wege zur Bestimmung der Arbeit als einer Form mit zwei Seiten findet man bereits in der *Philosophie des Geldes* von Georg Simmel (1989/1907: 563 ff.). Im Rahmen seiner Frage, ob vielleicht die Arbeit selbst der Wert schlechthin sei, ob also Arbeit als Geldäquivalent aufzufassen sei – die er abschließend verneinen muss –, zeigt er, dass es bestimmte Formen von Arbeiten gibt, denen von vornherein ein höherer Wert als anderen zugeschrieben wird und korreliert diese Beobachtung mit der Unterscheidung von qualifizierter und unqualifizierter Arbeit. Dennoch bemerkt Simmel, dass beide Formen von Arbeit auf einer subjektiv gleichen Arbeitsmühe der Arbeitenden beruhen und entwirft einen Arbeitsbegriff als eine Form mit zwei Seiten (einer „äußerlich-ökonomischen“ und einer „innerlich-moralischen“), der sowohl qualifizierte wie auch nicht-qualifizierte Arbeit einschließt. Äußerlich gesehen bedeutet jede Arbeit „das Überwinden von Hemmnissen [...], die Formung einer Materie, die dieser Formung nicht ohne weiteres gehorcht, sondern ihr zunächst Widerstand entgegensetzt“, demgegenüber „zeigt die Innenseite der Arbeit dieselbe Gestalt. Die Arbeit ist eben Mühe, Last, Schwierigkeit“ (Simmel 1989/1907: 582 f.).

Allerdings markieren diese hier von Simmel herausgestellten zwei Seiten des Arbeitsbegriffs bei genauerer Betrachtung nur die eine Seite der Form Arbeit. Denn Arbeit macht nicht nur Mühe, sondern sie wird zumeist auch entlohnt (vgl. Baecker 2002). Und dies muss im übrigen nicht auf die Form der Erwerbsarbeit beschränkt sein, auch andere Arbeiten werden in der einen oder anderen Art und Weise entlohnt: die Trauerarbeit dient der Verarbeitung eines Schmerzes, die Beziehungsarbeit kann eine neue Vertrauensbasis in der Beziehung ermöglichen und mit Erholungsarbeiten kann die für den Beruf nötige Arbeitskraft regeneriert werden.<sup>5</sup> So gesehen kann man die Arbeit als eine Form beschreiben, die auf der

---

<sup>5</sup> Wenn man bedenkt, was alles als Arbeit gefasst wird, kann der Eindruck entstehen, dass der Arbeitsbegriff mehr und mehr zu einem dann nur noch wenig aussagekräftigen Allgemeinbegriff wird. Wer beispielsweise seine Wohnung selbst renoviert, leistet Eigenarbeit, „tut er dies im Verein mit anderen, handelt es sich um Gemeinschaftsarbeit. Der Freund, der Partner und der Ehemann verlangen (wie der Klient) Beziehungsarbeit; wenn die Beziehung Folgen hat und Kinder zu versorgen sind, kommt die Betreuungsarbeit hinzu. Das Suffix „-arbeit“ wird nicht nur Allerweltstätigkeiten wie dem Konsum angeheftet, sondern auch ausgefallenen und höchst persönlichen Reaktionen wie der Trauer: Konsumarbeit und Trauerarbeit sind schon fast umgangssprachlich geworden. Sogar die Freizeit ist mit ihrem

einen Seite Mühe, also Arbeit, und auf der anderen Seite Entlohnung der Arbeit ist.

Wenn man sich die moderne Arbeitswelt der Wissensgesellschaft anschaut, dann scheint aber auch dieser Arbeitsbegriff nur die eine Seite einer viel bedeutenderen Unterscheidung zu sein, und zwar für die Form der qualifizierten Erwerbsarbeit, die wir uns angewöhnt haben, als Beruf zu bezeichnen (Kurtz 2002b). Dieser legt die Form Arbeit zugrunde, ist aber zugleich immer auch mehr, die beiden Seiten der Arbeit bilden die eine Seite der Form Beruf ergänzt um Qualifikation als deren andere Seite (Kurtz 2001b). Oder anders: für jede angestrebte berufliche Tätigkeit muss ausgebildet werden und die Mühe, Last aber auch Freude der ausgeübten Arbeit muss entsprechend entlohnt werden. Dies ist eine Grundform, die sich in jeder Erwerbstätigkeit finden lässt, die aber natürlich keine dieser Tätigkeiten als ganze bezeichnet, jeder Beruf ist immer auch mehr als diese Ausgangsunterscheidung.

Interessanterweise lässt sich nun aber auch die Form Organisation auf genau diese – die Arbeit konkretisierende – Ausgangsunterscheidung zurückführen (Kurtz 2002c): Organisationen als Formen gefasst unterscheiden vieles, aber diese hier markierte Unterscheidung liegt – zumindest allen im Wirtschaftskontext operierenden – Organisationen zugrunde. So hat Niklas Luhmann aufgezeigt, dass Organisationen zwar in der Regel dem Primat der unterschiedlichsten Funktionssysteme folgen – entweder einem (Schulen, Gerichte, Krankenhäuser) oder zwei Funktionsprimaten (Universitäten) –, dass aber für die gesellschaftsweite Etablierung der Form Organisation zuerst einmal die Ausdifferenzierung einer wirtschaftlichen und einer pädagogischen gesellschaftlichen Funktion aus dem engen moralisch-codierten zünftig-korporativen Kontext der mittelalterlichen und frühmodernen Gesellschaft die grundlegende Voraussetzung ist. Luhmann (2000: 381) begründet das damit, dass Organisationen auf qualifizierte Mitglieder angewiesen sind und diese für ihre Arbeit entsprechend ihren Qualifikationen bezahlen müssen.

Anhand dieser Überschneidung der Ausgangsunterscheidungen von Beruf und Organisation hätte man mehrere Möglichkeiten der soziologischen Analyse. So könnte man etwa zeigen, dass die Funktion der sozialen Positionierung von Organisationen in enger Kopplung mit der Form Beruf vollzogen wird (vgl. Kurtz 2001a, 2002a). Die Organisationsmitgliedschaft ist deckungsgleich mit der in der Ausgangsform des Berufs symbolisierten qualifizierten Erwerbsarbeit: Man ist ausgebildet für eine Tätigkeit in der Organisation und wird dafür von dieser bezahlt. Für die andere Seite der sozialen Positionierungsfunktion von Organisationen, der Partizipation des Publikums an organisationsspezifischen Entscheidungen, muss Geld gezahlt werden, für dessen Erwerb der ausgeübte Beruf eine wesentliche Rolle spielt. In diesem Sinne ist der Beruf eine der Voraussetzungen für die Teilhabe an Gesellschaft, die über Organisationen vermittelt wird.

---

landläufigen Gegenstück zusammengespannt und dergestalt zur Freizeitarbeit aufgeblasen worden“ (Adam 1989).

Die Ausarbeitung dieser Überlegung wäre allerdings eher als ein Angebot an die soziologische Ungleichheitsforschung zu verstehen, so dass ich sie an dieser Stelle nicht weiter verfolgen werde. Im Folgenden geht es mir darum zu zeigen, dass neben der Übereinstimmung zwischen Beruf und Organisation sich beide Formen grundlegend darin unterscheiden, wie sie die Übergänge zwischen den beiden Seiten der Form handhaben. Bevor ich diesen Gedankengang nun weiterführe, möchte ich noch eine kurze historische und ihren Ausgangspunkt im Mittelalter habende Anmerkung zum Verhältnis von Beruf und Organisation einfügen.

### 3 Beruf und Organisation

Das Mittelalter kannte noch keine Organisation in unserem heutigen Verständnis, sondern etwa in Bezug auf das Alte Handwerk Betriebe (vgl. Kieser 1989). Deren Personal bestand nicht nur aus den am Produkt des Betriebes Arbeitenden, sondern aus der Familie des Meisters, die wiederum über die Herkunftsfamilie hinausgehend das ganze Haus umfasste. Die dort arbeitenden und lebenden waren jeweils als ganze Person (und nicht nur als Organisationsmitglied) in den Betrieb inkludiert. Demzufolge konnten sie auch nicht einfach aus dem Betrieb austreten, um etwa das Handwerk zu wechseln, denn das hätte zugleich auch einen Eingriff in die gesellschaftlich vorgegebene Ordnung bedeutet. Der Betrieb symbolisierte zugleich immer auch die Einheit mit einem bestimmten Stand, einer Zunft, und damit mit der Gesellschaft, in der oben und unten festgelegt war, im Ganzen.

In der Selbstbeschreibungsfolie der mittelalterlichen Gesellschaft wird, und darauf hatte bereits Max Weber (1985/1922: 229) hingewiesen, der Betrieblichkeit des Handelns derselbe Ort zugewiesen wie dem Beruf. Und so orientierte sich die Ausbildung nicht an einem außerhalb des Betriebes stehenden Beruf, sondern an der *Einheit von Beruf und Betrieb*. Die Handwerkskorporationen repräsentierten diese Einheit durch das Zugrundelegen des moralischen Codes der beruflichen Ehrbarkeit als eines gesellschaftlich-zünftigen Einheitswertes. Das korporative System garantierte die Existenz der handwerklichen Produktion. Ob ein Betrieb überlebte oder scheiterte hing nicht vom ökonomischen Markt ab – faktisch existierte kein Wettbewerb –, sondern war durch den moralischen Code der beruflichen Ehrbarkeit geregelt. Wer ihn einhielt überlebte, wer nicht, musste scheitern.

In der sich zur Moderne wandelnden Gesellschaft konnten die Handwerkskorporationen aber nicht mehr das Überleben der Betriebe garantieren, die Ausübung von Gewerbe und Handel war nun nicht mehr in den beruflich-korporativen Kontext eingeschlossen, sondern musste sich in der Folge des Prozesses der Herausbildung marktförmiger Handels- und Kapitalbeziehungen den Risiken und Unwägbarkeiten des ökonomischen Marktes unterstellen. Im Verlauf der



Entwicklung wurde dann der ehemals die Existenz bestimmende moralische Code der beruflichen Ehrbarkeit durch den wirtschaftlichen Code der Zahlungsfähigkeit substituiert. Das Überleben des Betriebes wird jetzt nicht mehr moralisch, sondern wirtschaftlich bestimmt, und damit aus dem funktionalen Zusammenhang der Zunft herausgerissen. Und erst jetzt kann man im eigentlichen Sinne von Organisationen sprechen, und zwar von Organisationen die, worauf Luhmann (2000) hingewiesen hat, sich von allem anderen in und außerhalb der Gesellschaft selbst *unterscheiden* können, indem sie jeweils ihre eigenen spezifischen Entscheidungen treffen. Sie sind dazu in der Lage, weil sie ein organisationseigenes *Zeitverhältnis* ausgebildet haben, das sich von der Zeit der Gesellschaft unterscheidet. Und schließlich ist die moderne, sich von anderem unterscheidende Organisation nur das, was sie *kommunikativ* mit ihren Entscheidungen zu realisieren in der Lage ist. Organisationen sind so gesehen erst eine Erscheinungsform der modernen Gesellschaft.<sup>6</sup>

Und das hatte schließlich auch Folgen für das Verhältnis von Beruf und Betrieb, das sich im Laufe des 19. Jahrhunderts im Wechselspiel von Handwerk, Industrie und Gewerbefreiheit von der ehemaligen Einheit zunehmend auf Differenz wandelte (Kurtz 1997). Der Beruf symbolisiert jetzt nicht mehr die entlang den Grenzen der durch eine Korporation vertretenen Betriebe verlaufende Arbeitsteilung und die jeweils erforderlichen betrieblichen Qualifikationen, sondern er wird zur Umwelt des Betriebes (vgl. Harney 1985). Und dies, indem in zunehmendem Maße nicht mehr für den Betrieb, sondern für den, mehrere betriebliche Tätigkeiten einschließenden – sich quasi vom Betrieb emanzipierenden – Beruf ausgebildet wird. Und erst seit diesem Zeitpunkt spricht man dann auch von Berufen und Berufsbildung im heutigen Sinne. Beruf und Betrieb haben sich nachfolgend zu Organisationsformen eigener Art entwickelt. Während der Beruf jetzt als Sinnschema das zertifizierte und auf dem Arbeitsmarkt offerierte Arbeitsvermögen von Personen symbolisiert, wandelt sich der Betrieb zu einer Organisationsform, die auf die im Beruf enthaltenen Qualifikationsbündel zugreift und sie einer wirtschaftlichen Verwertbarkeit unterzieht.

## 4 Berufliche und betriebliche Weiterbildung

Berufe und Organisationen operieren in der modernen Gesellschaft zwar nicht mehr deckungsgleich, sie lassen sich dabei aber auf die selbe Ausgangsunterscheidung zurückführen. Allerdings – und das ist das Thema der folgenden Ausführungen – unterscheiden sie sich grundlegend in der Handhabung dieser Unterscheidung. Ich möchte dies jetzt kurz am Beispiel der Unterscheidung der beruflichen und der betrieblichen Weiterbildung (vgl. Kurtz 2002e) zeigen und setze dabei voraus, dass man unter anderem die berufliche Weiterbildung als

---

<sup>6</sup> Siehe zur Luhmannschen Organisationssoziologie den pointierten Überblick von Dirk Baecker (2000).

Innenseite der Form Beruf und die betriebliche Weiterbildung als Innenseite der Form Organisation fassen kann. Auf eine Kurzformel gebracht, kann man sagen, dass sich die berufliche Form der Weiterbildung in erster Linie an die Teilnehmer der Qualifizierungsmaßnahme wendet und damit der Karriere von Personen dient, während die betriebliche Form der Weiterbildung diejenige ist, die von den Betrieben selbst initiiert wird, um damit das eingesetzte Betriebskapital zu erhöhen. Zwischen diesen beiden Formen der Weiterbildung gibt es natürlich Überschneidungen; so kann etwa die betriebliche Weiterbildung im Referenzkontext Person auch als berufliche Weiterbildung kommuniziert werden, wenn die Teilnehmer damit eigene Ziele anstreben. In diesem Sinne haben wir es hier mit keiner ontologischen Unterscheidung zu tun, sondern mit einer kommunikativen, also kontextbezogenen Unterscheidung. Es geht bei dieser Unterscheidung darum, wer welche Ziele mit den jeweiligen Weiterbildungsmaßnahmen kommuniziert.

Die berufliche Weiterbildung operiert sowohl auf der Ebene von Interaktion als auch auf der von Organisation im Kontext des gesellschaftlich ausdifferenzierten Erziehungssystems und ist damit einem System zuzuordnen, dessen Funktionserfüllung in einer Änderung seiner personalen Umwelt liegt. In diesem Sinne hat auch die berufliche Weiterbildung die Karriereförderung ihrer Teilnehmer zum primären Ziel, hier geht es explizit um die Formung von Lebensläufen als Förderung von Personen. Wenn wir die berufliche Weiterbildung als Innenseite der Form Beruf fassen, dann geht es hier darum, dass *Personen* auf der Außenseite der Form Beruf – der Wirtschaft bzw. dem Arbeitsmarkt – ankommen, jedenfalls wird das sowohl von den Weiterbildungsträgern wie auch von den Teilnehmern der Weiterbildungsmaßnahmen so kommuniziert.

Anders sieht das aber in der betrieblichen Weiterbildung aus, die ich als Innenseite der Form Organisation bestimmt habe. Auch hier wird natürlich zuerst einmal in pädagogischen Interaktionsprozessen Wissen an Personen vermittelt, so dass auch die betriebliche Form der Weiterbildung auf der Interaktionsebene im Kontext des Erziehungssystems operiert. Auf der Systemebene Organisation aber orientiert sie sich im Rahmen der funktionalen Spezifika des Wirtschaftssystems. Die betriebliche Weiterbildung operiert in einer nicht primär pädagogischen Organisation und muss sich deren wirtschaftlicher Codierung unterordnen, mit der Folge, dass der pädagogische Interaktionsprozess des „people-processing“ unter die Rentabilitätsprämissen des Wirtschaftsbetriebes subsumiert wird (vgl. Meueler 1993). Obwohl in Interaktionskontexten betrieblicher Weiterbildung natürlich nicht gewirtschaftet, sondern unterrichtet wird – hier wird Wissen vermittelt und, wenn es gut geht, auch gelernt –, stellt die betriebliche Organisation den Rahmen der pädagogischen Interaktion. Ob überhaupt innerbetrieblich weitergebildet werden soll ist mehr ein ökonomisches als ein pädagogisches Problem. Und auch die Ziele der Weiterbildung werden von der Organisation selbst vorgegeben; das Ergebnis der Weiterbildungsmaßnahmen muss positiv in den Organisationskontext des Betriebes involviert werden kön-

nen. Die Frage, *wie* vermittelt und gelernt werden soll, ist ein Problem der pädagogischen Interaktion, die Fragen aber, *was* und *wofür* gelernt werden soll, sind in weiten Teilen von der Organisation abhängig.

Ich möchte daraus nun die Schlussfolgerung ziehen, dass die betriebliche Weiterbildung von Personen im weitesten Sinne der Organisationsentwicklung dienen soll. Während die Person im Falle des Berufs Mittelpunkt ist, ist sie im Falle der Organisation im weitesten Sinne nur das Mittel zur Formung betrieblicher Interessen.<sup>7</sup> Und während die berufliche Weiterbildung personenbezogen operiert, operiert die betriebliche Weiterbildung primär organisationsbezogen, also selbstbezüglich. Die wesentliche hier hervorzuhebende Unterscheidung ist dann die, dass die berufliche Weiterbildung auf die Anschlussfähigkeit von *Personen* auf dem Arbeitsmarkt hinarbeitet, während die betriebliche Weiterbildung in erster Linie für die Anschlussfähigkeit von *Organisationen* auf dem ökonomischen Markt instrumentalisiert wird.<sup>8</sup>

Gesellschaftstheoretisch formuliert kann man auch sagen, dass sich die Form Beruf mehr am Erziehungssystem orientiert, einem System also, das Inklusionsprobleme bearbeitet und deren Funktionserfüllung in einer Änderung seiner personalen Umwelt zu sehen ist. Die Form Organisation dagegen orientiert sich auch in der als Wissensgesellschaft beschriebenen Moderne mehr am Wirtschaftssystem, an einem System also, in welchem weniger die Probleme von Personen thematisiert werden als vielmehr die Anschlussfähigkeit ökonomischer Kommunikation. Es geht hier primär um die Wiederherstellung von Zahlungsfähigkeit nach erfolgten Zahlungen. So gesehen stehen sich diese beiden Formen, die sich im Übergang zur Moderne der Ausdifferenzierung der selben gesellschaftlichen Funktionen verdanken, heute grundlegend different gegenüber und folgen einer jeweils eigenen Logik (vgl. Kurtz 2002c).

## 5 Organisation als Form

Im folgenden Abschnitt wende ich mich jetzt noch einmal der Form Organisation zu und frage im Kontext von Wissensvermittlungsprozessen nach den Übergängen von der einen zur anderen Seite der Ausgangsform. Organisationen müssen beruflich qualifizierte Personen einkaufen oder ihre Mitglieder selber weiterbilden, um sich damit bessere Chancen auf dem Markt der Wirtschaft zu ver-

---

<sup>7</sup> Oswald Neuberger (1990) hat dies prägnant bereits in einem Aufsatztitel auf den Punkt gebracht: „Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt.“

<sup>8</sup> Gleichwohl muss an dieser Stelle eine kleine Einschränkung eingefügt werden. Alle Formen der betrieblichen Weiterbildung operieren organisationsbezogen, aber nicht alle verweisen damit zugleich auch auf den Primat des Wirtschaftssystems, dies gilt in erster Linie natürlich für Wirtschaftsorganisationen. Organisationsbezogene Weiterbildung in Organisationen wie etwa Schulen, Krankenhäuser oder Kirchen verweisen auf andere Funktionssysteme und dann auch auf andere Unterscheidungen; siehe dazu am Beispiel der professionalisierten Funktionssysteme ausführlicher Kurtz 2000.

schaffen. Wirtschaftsbetriebe finanzieren dabei vorzugsweise Weiterbildungsmaßnahmen, von denen sie annehmen, dass der Erfolg kalkulierbar sein wird. Die Intention der Investitionen in die Qualifikation der Mitarbeiter zielt also auf eine Förderung der Organisation, die offene Frage ist aber, ob der Übergang von der einen zur anderen Seite der Form Organisation auch gelingt. Ich frage jetzt nicht nach der tatsächlichen Positionierung von Organisationen auf dem Wirtschaftsmarkt, sondern gehe einen Schritt zurück und frage nach der Transformation des in der Weiterbildung angeeigneten Wissens von Personen in kollektives Wissen von Organisationen.<sup>9</sup> Wenn man jedenfalls in systemtheoretischer Sichtweise Organisationen als autopoietisch operierende soziale Systeme interpretiert, die sich nur aus eigenen Elementen reproduzieren können, sieht man, dass es nicht ausreicht, Personen – die ja immer Umwelt des Sozialsystems sind – zu qualifizieren. Das Wissen der Mitarbeiter muss bildlich gesprochen aus deren Köpfen herausgeholt und der Organisation verfügbar gemacht werden.

Dies ist natürlich kein neues Problem; seit den Untersuchungen von Frederick W. Taylor (1911) wird in der Organisationsforschung danach gefragt, wie personengebundene Fertigkeiten und Wissen für betriebliche Organisationen effizienter nutzbar gemacht werden können. Gegenüber diesem und anderen frühen Ansätzen aber, die ein statisches Organisationsmodell nahe legen, in welchem die handelnden Mitglieder in vorab festgelegte starre Strukturen, Rollen, Handlungsnormen und Organisationsziele eingebunden sind, werden in der neueren Organisationsforschung Organisationen vorwiegend als „loosely coupled systems“ rekonstruiert. Und diese sind – wie Karl E. Weick unter Bezug auf phänomenologische Einsichten konstatiert – nicht mehr von ihren Zielen, sondern von ihren vorhandenen Mitteln her zu fassen.<sup>10</sup> Diese Organisationstheorien tragen damit dem Umstand Rechnung, dass zwischen Organisationen und ihrer Umwelt kein fest gefügtes eindeutiges Verhältnis besteht, sondern dass dieses im Prozess des Organisierens immer wieder neu herzustellen ist, wobei unter Umwelt sowohl die organisationsexterne Umwelt (andere Organisationen etc.) als auch die interne Struktur der Organisation (z.B. die jeweilige personale Zusammensetzung ihrer Mitglieder) verstanden werden muss. In diesem Sinne gehört auch das für die Arbeit in der Organisation notwendige personale Wissen der Organisationsmitglieder zu den lose verknüpften Mitteln des Organisationsystems Wirtschaftsbetrieb.

Wenn man Organisationen als Kommunikationszusammenhänge interpretiert, die sich über Entscheidungen als eines besonderen Typs von Kommunikation reproduzieren können, sieht man, dass sie und ihre handelnden Mitglieder nach je unterschiedlichen Logiken operieren, so dass es auf der operativen Ebene kei-

<sup>9</sup> Siehe zur zentralen Bedeutung des Organisationswissens in der neueren Organisationsforschung etwa Vollmer 1996.

<sup>10</sup> Siehe dazu Weick 1985. Dass dies aber strikte Kopplungen nicht ausschließt, darauf machen etwa Meyer/Rowan (1978) am Beispiel von im Kontext des Erziehungssystems operierenden Organisationen aufmerksam.

ne Überschneidungen zwischen ihnen geben kann.<sup>11</sup> Die sogenannte Kultur der Organisationen ist nicht personenbedingt, sondern ausschließlich kommunikativ. Nur was in der Organisation kommuniziert wird, kann diese tangieren. Genauso wenig wie unentdeckt bleibende blinde Passagiere auf Ozeandampfern zum Thema der Kommunikation werden, so ist auch das Wissen in den Köpfen der Betriebsmitglieder für die Organisation irrelevant, wenn es nicht im Kontext der Organisation kommuniziert wird. Das Wissen fungiert so gesehen als Bindeglied zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern. Gleichwohl unterscheidet sich das Wissen der Organisation vom individuellen Wissen dadurch, dass es in der Organisation für Kommunikation zur Verfügung stehen muss – wir haben es hier also mit einer Form des sozialen Wissens zu tun (vgl. Baecker 1999). Das im Gedächtnis von Personen abgespeicherte Wissen bleibt für die Organisation unsichtbar, sie kann nur mit dem in ihr soziales Gedächtnis eingeschriebenen Wissen operieren. Aber genau hier zeigt sich die Schwierigkeit, von der Innenseite der Form Organisation – dem in Bildungsprozessen angeeigneten individuellen Wissen – zum kommunizierten Organisationswissen zu gelangen; zu dem Wissen also, das für Entscheidungen relevant wird, um sich damit im Kontext der Außenseite der Organisation – der Wirtschaft der Gesellschaft – zu halten bzw. zu etablieren; also dort, wo sich – wie Dirk Baecker (1993: 14) formuliert – das Schicksal der Organisation entscheidet.

Wenn man nun danach fragt, was denn das im Kontext von Beruf oder Organisation erworbene Wissen von Personen für die Arbeit in Wirtschaftsbetrieben in der sich als Wissensgesellschaft apostrophierenden Moderne bedeutet, dann fällt die Antwort gespalten aus: Mit dem besser qualifizierten Personal wachsen zum einen die Ressourcen der Einzelbetriebe an, zum anderen aber, und das wird zumeist als das strukturelle Problem thematisiert, wird sowohl mit dem Wissen aus der beruflichen als auch mit dem aus der betrieblichen Weiterbildung ein zusätzlicher Faktor von Unsicherheit eingekauft. In diesem Sinne ist der Versuch der Verwendung dieses neuen Wissens im Organisationskontext generell eine Form des „Umgangs mit Unsicherheit“.<sup>12</sup> Das generelle Dilemma der Rekrutierung von personalem Wissen lässt sich in der Differenz von Unsicherheit und Sicherheit fixieren, indem mit Unsicherheit belastetes Wissen einen Beitrag zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit des Betriebes leisten soll. Hier muss Unsicherheit in einer auf Sicherheit bzw. Kalkulierbarkeit setzenden Organisation verwaltet werden.

Wie Niklas Luhmann in seiner Organisationstheorie ausgeführt hat, kann Unsicherheit im Organisationskontext aber auch positiv gesehen werden, denn „fortbestehende und immer wieder neu generierte Unsicherheit ist die wichtigste Ressource der Autopoiesis des Systems. [...] ohne Unsicherheit bliebe nichts zu

---

<sup>11</sup> Dies geht über die Vorstellungen von Argyris/Schön (1978) hinaus, die annehmen, dass Organisationen durch ihre Mitglieder handeln und es quasi feste Kopplungen zwischen ihnen geben würde.

<sup>12</sup> Im Sinne von Evers/Nowotny (1989).

entscheiden, die Organisation fände im Zustand kompletter Selbstfestlegung ihr Ende und würde mangels Tätigkeit aufhören zu existieren“ (Luhmann 2000: 186). So gesehen ist die Form Organisation nicht durch sichergestellte Übergänge von der einen zur anderen Seite ihrer Ausgangsunterscheidung zu beschreiben. Es ist eher so, dass der Umgang mit Unsicherheit zum Inventar moderner betrieblicher Organisationsstrukturen gehört. In diesem Punkt gibt es im übrigen eine weitere Übereinstimmung mit der Form Beruf: Eine gelungene Bildungskarriere ist zwar eine wichtige Voraussetzung für eine entsprechende Arbeits- und Erwerbskarriere; sie kann sie aber gleichwohl nicht sicherstellen und dies schon allein aus dem Grunde nicht, weil das Wirtschaftssystem die Form Beruf anders berücksichtigt als das Erziehungssystem (vgl. Kurtz 2002a).

## 6 Schluss: Das gesellschaftstheoretische Argument

Zum Abschluss meiner Überlegungen möchte ich noch einmal kurz auf das eingangs angedeutete gesellschaftstheoretische Argument zu sprechen kommen.<sup>13</sup> Es ist nicht nur so, dass sich die gesellschaftliche Etablierung der Form Organisation der Ausdifferenzierung der unterschiedlichsten gesellschaftlichen Funktionen, wie insbesondere denen von Erziehung und Wirtschaft, verdankt, sondern Organisationen sind in der modernen Gesellschaft auch die herausragende Form, die Verknüpfungen – oder systemtheoretisch gesprochen – strukturelle Kopplungen zwischen den Funktionssystemen ermöglicht, und damit sozusagen die offene Seite der geschlossen operierenden Systeme markiert.

Am Beispiel dessen, wie die Arbeit in Beruf und Organisation unterschiedlich in Form gebracht wird, habe ich mich auf die strukturelle Kopplung von pädagogischen und ökonomischen Kommunikationen beschränkt. Diese hier herausgestellte Ausgangsunterscheidung ist aber nicht nur für die Formen Beruf und Organisation und deren weitere Unterscheidungen relevant, sondern auch für die Gesellschaft selber. Die strukturelle Kopplung von Erziehung und Wirtschaft verweist auf eine bedeutende gesellschaftliche Schnittstelle. So werden zum einen beim Überschreiten der Grenze zwischen den beiden Systemen oder aber beim Scheitern desselben viele Formen sozialer Ungleichheit sichtbar (vgl. Kurtz 2001a). Und zum anderen spielen sich hier viele Aspekte dessen ab, was in anspruchsvolleren Konzepten der Wissensgesellschaft beschrieben wird, also in den Analysen, die sich nicht nur auf das Produzieren und Anwenden von Wissen beschränken, sondern auch noch berücksichtigen, dass das in der Arbeit anzuwendende Wissen auch für Personen und Organisationen unterschiedlich angemessen vermittelt und angeeignet werden muss. Denn die Ausgangsseite

---

<sup>13</sup> Und genau hier könnte die Bedeutung beziehungsweise der Gewinn der Ausführungen für die Arbeits- und Industriosozilogie liegen, nämlich im Anschluss an eine moderne Gesellschaftstheorie, womit hier – und das wird nicht verwundern – die Theorie Niklas Luhmanns (1997) gemeint ist. Siehe dazu ausführlicher Kurtz 2005.

der jeweiligen Form, der vom Erziehungssystem zu erbringenden Qualifikationen und Kompetenzen, ist nicht nur für den einzelnen relevant, der sich damit auf dem Arbeitsmarkt präsentieren kann, oder für sich damit auf dem Markt der Wirtschaft präsentierende Organisationen, sondern – wenn man die These von der Wissensgesellschaft ernst nimmt – auch für die Gesellschaft selber: das berufliche Wissen ist neben seiner Bedeutung für Personen zugleich das Kapital der Gesellschaft, ihrer Funktionsbereiche und Organisationen.

Aber wie dieses Kapital jeweils auf der anderen Seite der Form eingelöst werden kann, folgt keiner kausalen Logik, was nicht zuletzt daran liegt, dass Erziehung und Wirtschaft in der Moderne geradezu als Gegensatzpaar ausformuliert worden sind (vgl. Kurtz 2002d): Während wirtschaftliche Kommunikationen über Medien technisierbar sind, verhindert dies auf der anderen Seite die Rücksichtnahme auf Personen. Die Unsicherheit, ob der Erfolg in Wissensinvestitionen von beruflicher Arbeit beziehungsweise Arbeit in Organisationen kalkulierbar ist, gehört damit zum Risiko von Berufsinhabern und Organisationen.

## **Literatur**

- Adam, K. (1989): Wer Zeit hat, macht sich verdächtig. Zwischen Arbeitsgesellschaften und Freizeitparadies. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 1. April 1989.
- Argyris, Ch.; Schön, D.A. (1978): *Organizational Learning – A Theory of Action Perspective*. Reading.
- Baecker, D. (1993): *Die Form des Unternehmens*. Frankfurt.
- Baecker, D. (1999): Zum Problem des Wissens in Organisationen. In: ders.: *Organisation als System*. Frankfurt, S. 68-101.
- Baecker, D. (2000): Organisation als Begriff. Niklas Luhmann über die Grenzen der Entscheidung. In: *Lettre international* 49, S. 97-101.
- Baecker, D. (2002): Die gesellschaftliche Form der Arbeit. In: ders. (Hg.): *Archäologie der Arbeit*. Berlin, S. 203-245.
- Bardmann, Th.M. (1994): *Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*. Frankfurt.
- Bommes, M.; Tacke, V. (2001): Arbeit als Inklusionsmedium moderner Organisationen. Eine differenzierungstheoretische Perspektive. In: Tacke, V. (Hg.): *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*. Wiesbaden, S. 61-83.
- Conze, W. (1972): Arbeit. In: Brunner, O.; Conze, W.; Koselleck, R. (Hg.): *Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland*. Stuttgart, S. 154-215.
- Evers, A.; Nowotny, H. (1989): Über den Umgang mit Unsicherheit. Anmerkungen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. In: Beck, U.; Bonß, W. (Hg.): *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens*. Frankfurt, S. 355-383.
- Harney, K. (1985): Der Beruf als Umwelt des Betriebes. Vergleichende, historische und systematische Aspekte einer Differenz. In: Ruhland, H.-J. u.a.: *Die Relevanz neuer Technologien für die Berufsausbildung*. Krefeld, S. 118-130.
- Jütte, R. (2000): *Arme, Bettler, Beutelschneider. Eine Sozialgeschichte der Armut in der frühen Neuzeit*. Weimar.

- Kieser, A. (1989): Organizational, Institutional, and Societal Evolution: Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations. In: *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 34, No. 4, S. 540-564.
- Kurtz, Th. (1997): Professionalisierung im Kontext sozialer Systeme. Der Beruf des deutschen Gewerbelehrers. Opladen.
- Kurtz, Th. (2000): Moderne Professionen und Gesellschaftliche Kommunikation. In: *Soziale Systeme. Zeitschrift für Soziologische Theorie*, Jg. 6, S. 169-194.
- Kurtz, Th. (2001a): Die Form Beruf im Kontext gesellschaftlicher Differenzierung. In: ders. (Hg.): *Aspekte des Berufs in der Moderne*. Opladen, S. 179-208.
- Kurtz, Th. (2001b): Form, strukturelle Kopplung und Gesellschaft. Systemtheoretische Anmerkungen zu einer Soziologie des Berufs. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 30, H. 2, S. 135-156.
- Kurtz, Th. (2002a): Die Form Beruf und das Problem sozialer Ungleichheit. In: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 27, S. 56-77.
- Kurtz, Th. (2002b): *Berufssoziologie*. Bielefeld.
- Kurtz, Th. (2002c): Beruf und Organisation – Zwei Formen struktureller Kopplung in der Moderne. In: Barthel, Ch.; Harney, K. (Hg.): *Wissen und Arbeit zwischen öffentlicher Verwaltung und betrieblichem Management. Fallstudien zur Inszenierung und Durchsetzung arbeitsbezogener Innovationsziele*. Recklinghausen, S. 189-208.
- Kurtz, Th. (2002d): Zur strukturellen Kopplung von Erziehung und Wirtschaft. In: Wingens, M.; Sackmann, R. (Hg.): *Bildung und Beruf. Ausbildung und berufsstruktureller Wandel in der Wissensgesellschaft*. Weinheim und München, S. 23-37.
- Kurtz, Th. (2002e): Weiterbildung zwischen Beruf und Betrieb. Zum Verhältnis von Person, Organisation und Wissen. In: *Zeitschrift für Pädagogik*, Jg. 48, S. 879-897.
- Kurtz, Th. (2005): *Die Berufsform der Gesellschaft*. Weilerswist.
- Lafargue, P. (1966): Das Recht auf Faulheit. In: ders.: *Das Recht auf Faulheit & Persönliche Erinnerungen an Karl Marx*, hrsg. und eingel. von Iring Fetcher. Frankfurt, Wien, S. 17-53.
- Luhmann, N. (1988): *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt.
- Luhmann, N. (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt.
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen, Wiesbaden.
- Meueler, E. (1993): *Die Türen des Käfigs. Wege zum Subjekt in der Erwachsenenbildung*. Stuttgart.
- Meyer, J.W.; Rowan, B. (1978): The Structure of Educational Organizations. In: Meyer, M.W. (Hg.): *Environments and Organizations*. San Francisco, S. 78-109.
- Neuberger, O. (1990): Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. In: *Personalführung*, Jg. 1, S. 3-10.
- Nippel, W. (2000): Erwerbsarbeit in der Antike. In: Kocka, J.; Offe, C. (Hg.): *Geschichte und Zukunft der Arbeit*. Frankfurt, New York, S. 54-66.
- Polanyi, K. (1978/1944): *The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen*. Frankfurt.
- Sieferle, R.P. (2002): Gesellschaft im Übergang. In: Baecker, D. (Hg.): *Archäologie der Arbeit*. Berlin, S. 117-151.
- Simmel, G. (1989/1907): *Philosophie des Geldes*, Band 6 der Gesamtausgabe, hrsg. von David P. Frisby; Klaus Christian Köhnke, Frankfurt.
- Spencer Brown, G. (1971): *Laws of Form*. 2. Aufl. London.
- Taylor, F.W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. New York.
- Vollmer, H. (1996): Die Institutionalisierung lernender Organisationen. Vom Neoinstitutionalismus zur wissenssoziologischen Aufarbeitung der Organisationsforschung. In: *Soziale Welt*, Jg. 47, S. 315-343.



Weber, M. (1985/1922): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie.* Tübingen.

Weick, K.E. (1985): *Der Prozeß des Organisierens.* Frankfurt.

# Arbeitsstruktur und soziale Ungleichheit in der Organisationsgesellschaft. Eine Einladung zum Perspektivenwechsel

Holger Lengfeld

## 1 Arbeit, Organisation und Gesellschaftsdiagnostik

Lange Zeit verdankte die bundesdeutsche Arbeitssoziologie ihre Attraktivität im soziologischen Fächerkanon einer zweifachen gesellschaftsbezogenen Ausrichtung. Im Unterschied zur in der Vergangenheit weniger beachteten Organisationssoziologie bearbeiteten Arbeits- und Industriesoziologen Problemstellungen, die in gesellschaftspolitischer Hinsicht brisant waren. Zu erinnern ist zum Beispiel an die empirischen Arbeiterbewusstseins- und Mitbestimmungsstudien von Otto Neuloh, Heinrich Popitz, Theo Pirker und anderen in einer Zeit, in der wirtschaftsdemokratische Reformideen in den Betrieben und auch in der politischen Öffentlichkeit zahlreiche Kontroversen auslösten. Zum anderen war es bekanntermaßen die an Marx und Weber geschulte gesellschaftsanalytische Ausrichtung, die dem Fach seit den späten 1960er Jahren eine bemerkenswerte Aufmerksamkeit in der soziologischen Community eintrug.

Spätestens seit Mitte der 1980er Jahre sind beide Ausrichtungen in den Hintergrund der Debatten getreten. Arbeitssoziologisch gehaltvolle Diskurse mit gesellschaftspolitischer Brisanz wurden stattdessen in zunehmendem Maße außerhalb des Fachs geführt, beispielsweise in der Ungleichheitsforschung und in der politischen Soziologie; man denke etwa an die Diskussionen um die Individualisierungsthese (Beck 1986), die Zukunft der Arbeitsgesellschaft (Matthies u.a. 1994; Offe 1984) oder die sozialintegrativen Folgen des flexiblen Kapitalismus (Sennett 1998). Auch die gesellschaftsanalytische Ausrichtung hat in den 1990er Jahren überwiegend einer Orientierung Platz gemacht, die sich für die technologischen und organisatorischen Feinstrukturen der Regulierung von Arbeit und für Fragen der *Corporate Governance* im globalisierten Produktionszeitalter interessiert (vgl. u.a. Moldaschl/Schultz-Wild 1994; Naschold u.a. 1997; Schumann u.a. 1994). Gefragt wird hier, wie sich die Organisation von Arbeit im Zuge des gesellschaftlichen Wandels verändert, und weniger umgekehrt danach, welche Folgen veränderte (post-)industriell organisierte Produktions- bzw.

Dienstleistungsarbeit für den gesellschaftlichen Wandel nach sich ziehen, was diese Strukturveränderungen für die Sozial- und Systemintegration moderner Gesellschaften bedeuten oder welche Auswirkungen konkrete Arbeitserfahrungen für die Wahl des eigenen Lebensstils oder für Einstellungen zur sozialen Ungleichheit haben können. Möglicherweise ist es kein Zufall, dass diese Abkehr der Arbeits- von der Gesellschaftsanalyse im gleichen Zeitraum stattfand, in dem die Ungleichheitsforschung auf die zunehmende Entkopplung von sozialstruktureller Position und individuellen Lebenschancen, von familiärer Herkunft und Arbeitsbiografie, von sozialer Lage, sozialem Bewusstsein und kollektivem Handeln hingewiesen hat (z.B. Berger/Hradil 1990; Friedrichs 1998; Hradil 1992).

Kann die Erforschung von betrieblichen Arbeitsstrukturen, -prozessen und -erfahrungen demnach keinen unmittelbaren Beitrag mehr zur Gesellschaftsanalyse leisten? Angesichts der anhaltenden Zentralität von Erwerbsarbeit in der Gegenwartsgesellschaft in all ihren vielfältigen Facetten jenseits des Normalarbeitsverhältnisses scheint diese Frage falsch gestellt. Vielmehr kommt es darauf an zu fragen, wie eine Analyseperspektive aussehen könnte, die sich der Organisation von Arbeit in ihren direkten als auch in ihren mittelbaren gesellschaftlichen Folgen nähert. Hier sind sicherlich verschiedene Zugänge möglich. Die Perspektive, die ich wählen möchte, besteht darin, die betriebliche Organisation von Arbeit auf ihre Folgen für die Sozialintegration moderner Gesellschaften zu untersuchen. Diese Frage möchte ich unter Rückgriff auf die Diskussion um die „Organisationsgesellschaft“ beantworten; ein Begriff, der die Gesellschaftsdiagnostik seit den 1950er Jahren immer wieder beschäftigt hat (Abschnitt 2). Dort ist wiederholt behauptet worden, dass formale Organisationen, allen voran Arbeitsorganisationen, soziale und politische Macht konzentrieren, selbst verursachte Kosten externalisieren, ökonomische und ökologische Risiken von ungeahntem Ausmaß generieren, soziale Ungleichheiten verstärken und das Denken und Handeln der Gesellschaftsmitglieder standardisieren (vgl. Brüsemeister 2002; Gabriel 1979; Müller-Jentsch 2003: 176 ff.; Schimank 2001).

Obschon diese seit langem geführte gesellschaftsdiagnostische Debatte nur eine randständige Stellung innerhalb der Organisationssoziologie einnimmt, weist sie einen nicht unbedeutenden Vorzug auf: Mit ihrer Hilfe kann man zeigen, dass die sozialintegrativen Effekte formaler Organisationen unabhängig davon zustande kommen, in welcher sozioökonomischen Gesellschaftsverfassung – Staatssozialismus oder Kapitalismus – oder von welchem Stand der technologischen Entwicklung aus Organisationen agieren. Genau darin liegt seit Max Weber der maßgebliche Grund, Organisationen einen – in gesellschaftsbezogener Perspektive betrachtet – eigenständigen Status als soziale Entität zuzusprechen.

All dies ist im Prinzip bekannt. Indes scheint weniger klar zu sein, dass sich die Organisationsgesellschaftsthese auf zwei Annahmen stützt, die durchaus in Frage gestellt werden können (Abschnitt 3):

- Erstens wird unterstellt, dass das Organisationsmodell „Bürokratie plus Taylorismus“ die Organisationslandschaft der Gegenwartsgesellschaft nach wie vor dominiert. Weil Arbeitsorganisationen jedoch in strukturell diversifizierter Form auftreten, ist die Annahme der Dominanz dieses spezifischen Modells nicht gerechtfertigt.
- Zweitens können die Analysen keine Aussagen darüber treffen, welche Effekte unterschiedliche arbeitsbezogene Organisationsstrukturen auf die Lebenschancen von Individuen mit unterschiedlicher sozialstruktureller Lage nehmen; eine Frage, die vor dem Hintergrund der Frage nach den sozialintegrativen Folgen formaler Organisationen von besonderer Relevanz ist.

Diese Einwände sollten jedoch nicht dazu führen, die Debatte um die Organisationsgesellschaft für obsolet zu erklären. Vielmehr muss es darum gehen, sie in zweifacher Hinsicht weiterzuentwickeln. Auf der Seite der Ursachen muss in Rechnung gestellt werden, dass sowohl die Strukturen als auch das Handeln von Arbeitsorganisationen in diversifizierter Form auftreten. Und auf der Seite der Folgen ist zu bedenken, dass Organisationen Ressourcen und Macht sozial *ungleich* unter den Mitgliedern der Gesellschaft verteilen. Dass dies so ist, lässt sich anhand zahlreicher empirischer Studien aus unterschiedlichen Feldern der Organisationsforschung belegen. Der Beitrag schließt daher mit dem Versuch, diese Vielfalt an empirischen Befunden zu systematisieren und für zukünftige Analysen auf dem Gebiet der Arbeitssoziologie anschlussfähig zu machen (Abschnitt 4).

Wie zu sehen sein wird, ist der von mir angeregte „arbeitssoziologische Perspektivenwechsel“ keine Entscheidung für oder gegen eine spezifische Organisationstheorie. Er ist vielmehr eine Einladung zu einer empirisch ausgerichteten *Perspektive* auf das Verhältnis von Arbeit, Organisation und Gesellschaft, die, wie eingangs erwähnt, in der deutschen Arbeitssoziologie in früheren Zeiten durchaus zuhause war. Angesichts des in den letzten Jahren aufbrandenden Interesses an Theoriearbeit, die Organisation und Gesellschaft miteinander zu verknüpfen versucht (vgl. Ortmann u.a. 1997), mag diese Entscheidung dem Einen oder der Anderen merkwürdig, ja möglicherweise unzureichend vorkommen. Sie ist darin begründet, dass diese lebhaftere Theorierezeption weder zu einer vergleichbaren Entwicklung systematischer empirischer Forschung bezüglich des Verhältnisses von Organisation und Gesellschaft geführt hat; noch haben sich, von wenigen Ausnahmen abgesehen, im Zuge dieses Theorieaufschwungs Fragestellungen durchsetzen können, die die gesellschaftlichen Effekte formaler Organisationen in den Vordergrund stellen (vgl. auch Schimank 2001: 304). Eine um die organisationssoziologische Perspektive bereicherte empirische Arbeitsanalyse kann meines Erachtens nach wie vor Antworten auf aktuelle Fragen von gesellschaftstheoretischer wie -politischer Natur geben.

## 2 Individuen im Organisationsstrudel

Gesellschaftsbezogene Kritik an Organisationen ist, soziologisch gesehen, keine neue Erscheinung. Dass formale Organisationen, einmal zum Leben erweckt, die Eigenschaft haben, in immer weitere Bereiche des sozialen Alltagslebens vorzudringen, die zuvor von traditionaler oder von spontaner Koordination geprägt waren, darauf hat bereits Max Weber hingewiesen. Insbesondere in seinen Studien zur okzidentalen Rationalisierung (Weber 1972: 551 ff.; 1988) zeigte er, dass die Ausweitung bürokratischer Ordnungsprinzipien durch sachbezogene Arbeitsorganisation und unpersönliches Fachbeamtentum zur schrittweisen Verdrängung von Individualität führt; einer Individualität, die doch gerade erst mit der Befreiung von den Zwängen religiös bestimmter Weltbilder in die Geschichte eingetreten ist (Gabriel 1979: 25 ff.). Diese These wurde später von der Frankfurter Schule aufgegriffen und im Begriff der „verwalteten Welt“ zugespitzt (Adorno 1953: 446). Anders als Weber rückten jedoch Adorno und Horkheimer die gesellschaftliche Ordnung, in deren Dienst bürokratische Organisationen stehen, in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung: „Die immanente Logik des ökonomischen Prozesses ist die Tendenz zur absoluten Verwaltung, das heißt, daß alles geregelt ist, wo jeder genau weiß, was er in jeder Situation zu tun hat, etwa so, wie es heute ein Angestellter weiß, der in einem Betrieb vor bestimmten Fragen steht, oder wie einer, der über die Straße geht. Er reagiert auf die durch die Verwaltung gesetzten Zeichen“ (Horkheimer 1970: 29 f.).

Nun ist das Feld organisationsgesellschaftlicher Theorien seit Max Weber recht breit geworden. Dabei dominieren Ansätze, die die Stellung von formalen Organisationen im Kontext einer mehr oder weniger ausgearbeiteten *Makrotheorie* der Gesellschaft diskutieren; man denke allein an die in letzter Zeit vorgelegten systemtheoretischen Vorschläge von Luhmann (2000), Nassehi (2002) und Tacke (2001) oder die marxistisch inspirierte Organisationstheorie von Türk (1995). Während diese Ansätze die Ebene der Systemintegration in den Vordergrund stellen, sollen im Folgenden mit James Coleman, Charles Perrow und George Ritzer drei Autoren zu Wort kommen, die auf die sozialintegrativen Wirkungen abstellen, denen Menschen als Nutzer und als Mitglieder formaler Organisationen ausgesetzt sind. Auch knüpfen sie wieder stärker an der ursprünglichen Weber'schen Fragestellung nach den handlungstheoretischen Gründen der Ausbreitung formaler Organisationen an. Ihnen geht es darum, herauszufinden, warum und in welcher Weise Individuen *aktiv* an der Durchsetzung jener organisationalen Mechanismen beteiligt sind, die auf lange Sicht zur Beschränkung ihrer Handlungsfreiheit führen.

Trotz zum Teil grundverschiedener Prämissen kommen sie zu ähnlichen Ergebnissen, nämlich: Individuen treten formalen Organisationen bei, weil sie in ihnen den effektivsten Weg zur Befriedigung ihrer individuellen Nutzenerwartungen sehen, weil alternative Wege der Subsistenzsicherung strukturell verbaut sind und weil standardisierte Organisationsangebote von der Notwendigkeit situati-

onsabhängiger Entscheidungen entlasten. Ihnen zufolge bieten Organisationen Problemlösungen an, die, ganz im klassischen Sinne unintendierter Effekte, neuartige Probleme hervorrufen, für die Individuen wiederum die Dienste formaler Organisationen in Anspruch nehmen. Dabei geraten sie immer tiefer in den Strudel der Delegation eigeninitiativen Handelns und der Verantwortungsübertragung an Unternehmen, Interessenverbände oder staatliche Institutionen.

### *Colemans Asymmetrische Gesellschaft*

Eine der theoretisch umfassendsten Beschreibungen dieses Organisationsstrudels hat James Coleman (1979, 1986) vorgelegt. Als Ausgangspunkt seiner Überlegungen zur „Asymmetric Society“ dient ihm die Beobachtung, dass seit Mitte des vorherigen Jahrtausends ein Akteurstyp Verbreitung gefunden hat, der in spezifischer Weise in Kontrast zu den natürlichen Personen tritt, aus denen sich die Sozialstruktur bis dato zusammensetzte. Entscheidendes Merkmal dieses „korporativen Akteurs“ ist es, dass er wie natürliche Personen über volle rechtliche Handlungsautonomie verfügt. Korporative Akteure können Eigentum erwerben bzw. veräußern, und sie können mit natürlichen Personen oder mit anderen korporativen Akteuren jede Art von Vertrag abschließen.

Entscheidend für die Bereitschaft, einem korporativen Akteur beizutreten, sind für Coleman individuelle Nutzenkalküle (Coleman 1979: 22 ff.). Verspricht die Mitgliedschaft größere Chancen, die eigenen Interessen durchzusetzen, so werden natürliche Personen bereit sein, einen Teil ihrer Handlungsautonomie und ihrer Selbstverantwortung an den korporativen Akteur abzutreten. Dies gilt für drei Typen korporativer Akteure. Während sich natürliche Personen in *Arbeitsorganisationen* dazu vertraglich verpflichten, im Rahmen ihrer Arbeitszeit den Anordnungen der Vorgesetzten Folge zu leisten, treten sie in *Interessenorganisationen* (Verbände oder Parteien) Entscheidungsrechte an die Organisationsspitze ab und erklären sich zugleich bereit, an der Durchsetzung kollektiv verbindlicher Beschlüsse mitzuwirken (z.B. im Falle eines Streiks oder im Wahlkampf). Auch die Mitgliedschaft im *Staat*, dem dritten Typus, lässt sich als Ergebnis von Nutzenkalkülen begreifen. Obschon es sich dabei um erzwungene Kooperation handelt (Schimank 2000: 242), würde ihre Verweigerung dem Individuum erhebliche Nachteile aufbürden, wie etwa Bußgeldzahlungen, Gefängnisstrafen oder die Aberkennung von Rechten.

Zum gesellschaftlichen Problem werden korporative Akteure, weil zwischen ihnen und den natürlichen Personen ein strukturelles Machtungleichgewicht besteht (Coleman 1986: 32 ff.). Erstens bewirkt die Zusammenlegung von Ressourcen, dass korporative Akteure in der Lage sind, natürlichen Personen die Rahmenbedingungen sowie die Inhalte des Austausches zu diktieren. Dazu zählt vor allem die Ungleichheit im Zugang zu relevanten Informationen (ebd.: 142 ff.). So sind besonders größere Unternehmen mittels Marktforschung in der Lage, sich ein genaues Bild über die Konsumgewohnheiten und Lebensbedingungen ihrer potentiellen Kunden zu machen. Wollen sich letztere dagegen über

die Eigenschaften des Unternehmensangebots informieren, so sind sie weitgehend auf Informationen angewiesen, die dieselben Unternehmen gezielt verbreiten, vor allem mittels Werbung. Um dennoch an unabhängige Informationen zu gelangen, sind natürliche Personen von den Diensten anderer Organisationen abhängig. Dies sind vor allem Verbraucherschutzverbände, die die Eigenschaften von Gütern und Dienstleistungen untersuchen, oder staatliche Institutionen, die Unternehmen zur Einhaltung von einheitlichen Produktkennzeichnungen, zur Angabe von Inhaltsstoffen oder Verfallsangaben verpflichten. Beide Wege beinhalten jedoch erhebliche Effizienzprobleme: Während Verbraucherschutzverbände mit Trittbrettfahrern zu kämpfen haben, die die Informationen unentgeltlich nutzen, gehen staatlich erzwungene Informationen häufig an den Bedürfnissen der Konsumenten vorbei.

Zweitens sind die negativen Folgen des korporativen Handelns in der Regel schwerwiegender für den Einzelnen als jene, die von natürlichen Personen verursacht werden (ebd.: 102 ff.). Als Kunden unterliegen sie den Risiken der Anwendung fehlerhafter Produkte, als Beschäftigte sind sie den Gefahren am Arbeitsplatz ausgesetzt, als Nachbarn haben sie an den Folgen von Umweltzerstörungen in der Umgebung von Schadstoffen emittierenden Unternehmen zu leiden, und als Bürger bzw. Verbandsmitglieder haben sie an den Folgen zu tragen, die der Staat oder eine Interessenorganisation durch Missachtung ihrer Aufgaben zu verantworten hat. Allen vier Risiken ist zudem gemein, dass man sich vor ihnen kaum angemessen schützen kann.

Wichtiger jedoch ist die dritte Ursache asymmetrischer Machtverteilung, nämlich die Diffusion von Verantwortung. Obschon korporative Akteure vor dem Gesetz in weiten Bereichen mit natürlichen Personen gleichgestellt sind, gilt dies nicht für die Übernahme von Verantwortung für die negativen gesellschaftlichen Folgen des Organisationshandelns. Maßgeblich dafür ist die Tatsache, dass in der Regel nicht die Beauftragten der Organisation, sondern nur die Organisation als Ganzes für angerichtete Schäden haftbar gemacht werden kann. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass es in hierarchisch ausdifferenzierten Organisationen ausgesprochen schwierig ist, einzelnen Stelleninhabern ihren Anteil an Verantwortung für Schäden der Organisation zuzuweisen (ebd.: 113 f.). Aber selbst wenn dies möglich ist, stehen die personenbezogenen Sanktionen in keinem Verhältnis zu den verursachten Schäden.<sup>1</sup>

Problematisch ist die Entkopplung von persönlicher Verursachung und Sanktionsfähigkeit, weil sie die Organisationsmitglieder nicht zum sorgsamem Umgang mit der Macht und den Ressourcen des korporativen Akteurs anhält. Statt

---

<sup>1</sup> Coleman erwähnt beispielhaft einen Schadensersatzprozess, in dem ein Automobilunternehmen für technisch verschuldete Todesfälle von Autofahrern zur Zahlung von Schmerzensgeld verurteilt wurde, nicht aber die Ingenieure, die das Unfallrisiko bereits während der Produktionsplanung erkannt und nicht behoben haben. In einem anderen Fall verklagten amerikanische Soldaten die USA wegen unzureichendem Schutz vor Kampfgasen, denen sie im Vietnamkrieg ausgesetzt waren. Die militärischen Befehlshaber, die den Einsatz des Gases angeordnet hatten, blieben dagegen unbehelligt (ebd.: 117).

dessen werden die Risiken korporativen Handelns sozialisiert. Dies ist etwa dann der Fall, wenn betroffene Unternehmen angesichts möglicher gesellschaftlicher Sanktionen (Klagen, Boykott, staatliche Auflagen) mit partieller oder vollständiger Einstellung ihrer Tätigkeit drohen, beispielsweise indem sie Beschäftigte entlassen oder den Standort aufgeben. In gleicher Weise reagieren Interessenverbände, wie z.B. Ärzteorganisationen, die auf staatliche Maßnahmen, die Kosten im Gesundheitswesen zu senken, kollektiven Leistungsboykott androhen.

Je mehr Handlungsautonomie Individuen also an Organisationen abtreten, desto größer ist deren soziale Macht, und desto größer sind die Risiken, die wiederum mit den Mitteln neuer korporativer Akteure bekämpft werden müssen. Dieser Konzentration sozialer Macht wohnt nach Coleman eine Dynamik inne, in deren Verlauf die natürliche Person weitere Einschränkungen ihrer Handlungsfreiheit erfährt. Sieht sie sich nämlich in einen Interessenkonflikt mit einer Organisation verstrickt, so sinken ihre Chancen, sich als Einzelne durchzusetzen, parallel zur relativen Größe der Organisation. Denn nunmehr setzt die erfolgreiche Durchsetzung individueller Ansprüche die Organisierung von Gegenmacht voraus: Man wird Mitglied in einer Gewerkschaft oder einer beruflichen Standesvereinigung; man nutzt Angebote von Rechtsanwälten, staatlichen Fürsorgeeinrichtungen oder Verbraucherverbänden. Damit jedoch gesellt sich zur freiwilligen Kooperation aus Einsicht die erzwungene Kooperation aufgrund organisational akkumulierter Macht.

Organisationen rufen auf diesem Weg Gegenorganisationen hervor, deren Handeln wiederum mit den Mitteln formaler Organisierung beantwortet wird. Bemerkenswert an dieser These ist, dass diese Dynamik nicht *gegen* den Willen der individuellen Akteure ihren Lauf nimmt. „Die Dynamik der Organisationsgesellschaft beruht auf Rationalitätsbeschränkungen und -dilemmata, die aus individueller Nutzenorientierung unweigerlich unvorhergesehene und ungewollte Selbstschädigungen hervorgehen lassen“ (Schimank 2000: 250). Sie ist das nicht-intendierte, irrationale Ergebnis eines Prozesses, in dem alle Beteiligten nur ihre jeweils rationalen Interessen verfolgen.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Gleichwohl sieht Coleman zwei Möglichkeiten, den Teufelskreis zumindest zu verlangsamen. Die erste besteht darin, den Organisationsmitgliedern individuelle Mitsprache- und Interventionsrechte einzuräumen, durch die es zur „Re-Symmetrierung“ von Macht kommt, ohne dass die Handlungsfähigkeit des korporativen Akteurs entscheidend beeinträchtigt wird. Die zweite Möglichkeit ist, Entscheidungsmechanismen in Organisationen so zu dezentralisieren, dass die Organisationsmitglieder als für die Folgen ihres Handelns verantwortlich identifiziert werden können. Dies hat nach Coleman den Effekt, dass sich die Risiken des Organisationshandelns verringern, weil zu erwarten ist, dass die Organisationsmitglieder angesichts drohender Sanktionen sorgsamer mit den korporativen Ressourcen umgehen (Coleman 1986: 131).



### *Perrows Organisierter Kapitalismus*

Ähnlich wie Coleman hält auch Charles Perrow Ausschau nach den negativen sozialintegrativen Effekten organisationalen Handelns. In einem 1989 erschienenen programmatischen Aufsatz vertritt er die These, dass formale Organisationen in den USA seit Mitte des 19. Jahrhunderts „einen großen Teil dessen, was wir als Gesellschaft betrachtet haben, aufgesaugt und sich von einem Gesellschafts-Teil zu einem Gesellschafts-Ersatz hinaufkatapultiert“ haben (Perrow 1989: 4). Dafür waren im Wesentlichen drei parallel ablaufende Prozesse verantwortlich. Erstens gelang es den Unternehmen in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, den Zugang zum Subsistenz Einkommen durch die Ausweitung der Lohnabhängigkeit zu monopolisieren. Damit entfielen zugleich jene Fürsorgepflichten, die in der ständischen Gesellschaft zwischen Bauer und Knecht oder zwischen Handwerksmeister und Geselle bestanden. Zweitens waren vor allem große Unternehmen in zunehmendem Maße in der Lage, organisationsintern hervorgerufene Kosten zu externalisieren, wie z.B. Umweltverschmutzungen oder die Risikoversicherung bei Arbeitslosigkeit bzw. Berufsunfähigkeit. Weil traditionale Sozialverbände wie Familienbetriebe oder Nachbarschaftsnetze diese Kosten nicht auffangen konnten, wurden wiederum große, in der Regel staatliche Organisationen geschaffen. Drittens wurde das Prinzip der fabrikinternen Lizenzvergabe, das zu Beginn des 19. Jahrhunderts dominierte, durch das „rigide Modell“ der Fabrikbürokratie ersetzt, um die Beschäftigten der zentralen Kontrollinstanz einer Unternehmensführung zu unterwerfen.

In Verbindung mit einem rapiden Größenwachstum und zunehmender Unternehmensvernetzung führten diese Entwicklungen zu größerer ökonomischer wie sozialer Instabilität der US-amerikanischen Gesellschaft. Diese reagierte auf Krisensymptome mit dem Mittel weiterer formaler Organisation: Umwelt- und Wettbewerbsbehörden wurden ins Leben gerufen, selbständige Gemeinden wurden zu Großstädten aggregiert, das Bildungswesen wurde normiert und medizinische sowie psychosoziale Betreuungseinrichtungen wurden nach dem bürokratischen Vorbild eingerichtet. Für Perrow ist klar, dass die kapitalistische Wirtschaftsverfassung und technologische Innovationen diesen Prozess ebenso maßgeblich befördert haben wie die Herausbildung eines zentralistischen Staatswesens.

Entscheidend jedoch war es, dass diese Entwicklung die organisatorische Form der *Bürokratie* und nicht eine andere angenommen hatte. In einer jüngst erschienenen Studie hat Perrow (2002) den Prozess ihrer Herausbildung sowie seiner Folgen für die US-amerikanische Gesellschaft genauer zu bestimmen versucht. Darin unterscheidet er drei Modelle organisationaler Steuerung: das Gemeinschaftsmodell, typisch vor allem für den kleinen, weitgehend autarken Familienbetrieb des frühen 18. Jahrhunderts mit lebenslanger Beschäftigungsdauer, das Marktmodell kleiner, selbständiger Unternehmen mit losen Beschäftigungsverhältnissen und geringer hierarchischer Differenzierung (Mitte des 18. Jahrhun-

derts) und seit 1890 das bürokratische Modell großer, auf Massenproduktion und internen Arbeitsmärkten beruhender Unternehmen (Perrow 2002: 24).

Perrows These ist, dass in den USA bereits Mitte des 18. Jahrhunderts die Weichen für das bürokratische Modell gestellt wurden; zu einem Zeitpunkt, zu dem keine funktionale Notwendigkeit dazu bestand. Weder gab es Massenmärkte noch Produktionstechnologien, die eine Massennachfrage hätten bedienen können; beides Bedingungen, für die große Organisationen benötigt werden. Gleichwohl wurden um 1850 die entscheidenden juristischen Voraussetzungen zur Gründung großer, rechtlich selbständiger Kapitalgesellschaften gelegt. „The national political leaders and then the lawyers in the legislatures and judgeships paved the way for untrammelled organizational growth and the accompanying centralization of wealth and power“ (ebd.: 47).

Am Beispiel der Industrialisierung der Textilproduktion in Philadelphia und New England sowie der Expansion der Eisenbahnunternehmen zeigt Perrow, dass das bürokratische Steuerungsmodell maßgeblich von zwei organisationalen Kontrollinteressen vorangetrieben wurde. Erstens dem Interesse an Kontrolle der Unternehmensumwelt mit dem Ziel, Marktmechanismen auszuschließen: „buying out competitors, swamping the market and preventing entry of competitors, and forestalling technical innovations that a host of (small) competitive firms may induce“ (Perrow 2002: 37 f.). Zweitens diente die bürokratische Großorganisation zur Herstellung der Lohnabhängigkeit der Beschäftigten, indem Fügsamkeit im Arbeitsverhalten hergestellt und Verpflichtungen gegenüber Beschäftigten über die Zahlung des Lohns hinaus ausgeschlossen wurden.

Zunehmende Konzentration von gesellschaftlicher Macht und Reichtum – bei gleichzeitigem Niveauanstieg –, Verarmungstendenzen weiter Teile der ehemaligen Landbevölkerung wie zunehmende Umweltverschmutzung sind Perrow zufolge weder allein durch die marktwirtschaftliche Dynamik, durch technologische Entwicklungen oder durch politisch-administratives Handeln erklärbar. Entscheidender Motor der Durchorganisation der Gesellschaft war vielmehr das ursächliche Interesse sozialer Eliten an der Durchsetzung des Herrschaftsinstruments Großorganisation. Denn erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts erforderte die ökonomische Szenerie jene Skalenerträge, die nur noch mit den bürokratischen Mitteln großer Organisationen zu erbringen waren. Alternative Organisationsmodelle wie das Netzwerk kleiner, rechtlich selbständiger und räumlich benachbarter Firmen, deren flexible Spezialisierung für die Textilproduktion des frühen 19. Jahrhunderts noch typisch war, blieben gegen einmal ins Leben gerufene Großunternehmen chancenlos (ebd.: 226 f.).

### *Ritzers McDonaldisierte Gesellschaft*

Bereits die Bürokratieforschung der 1940er und 1950er Jahre hat darauf hingewiesen, dass formale Organisationen im besonderen Maße ihre sozialisatorischen Spuren in den Persönlichkeitsmerkmalen und den Einstellungen ihrer

Mitglieder hinterlassen (vgl. Scott 1986: 389 ff.). Zu nennen sind etwa Whytes „Organizational Man“ (Whyte 1957) oder Robert Presthus' drei Typen bürokratischer Anpassung (Presthus 1962). Wie George Ritzer in seinem Essay zur „McDonaldisierten Gesellschaft“ (1995; 2002) darlegt, gilt dies möglicherweise auch für die Seite ihrer Nutzer. Ritzer behauptet, dass Unternehmen wie öffentliche Verwaltungen gegen Ende des 20. Jahrhunderts dazu übergegangen sind, ihr Angebot zu standardisieren bei weitgehender Aufrechterhaltung der Fiktion von Vielfalt. Ritzer nennt diesen Prozess „McDonaldisierung“. Darin sieht er ein Synonym für die Rationalisierung moderner Sozialbeziehungen schlechthin; sie setzt in ihren Wirkungen den von Max Weber beschriebenen bürokratischen Rationalisierungsprozess fort. Denn die „McDonaldisierung“ wirkt sich „nicht nur auf die Gastronomie aus, sondern auch auf Ausbildung, Arbeitswelt, Reisen, Freizeitgestaltung, Ernährung, Politik, Familie“; sie ist „ein unausweichlicher Prozeß, der überall auf der Welt auch scheinbar unangreifbare Institutionen erfaßt“ (Ritzer 1995: 15, 16).

Vier Elemente kennzeichnen das Organisationsprinzip der „McDonaldisierung“: Effizienz, Berechenbarkeit, Vorhersagbarkeit und Kontrolle. Standardisierte Problemlösungen versprechen ihrem Nutzer *Effizienzvorteile*. Sie entlasten von der Notwendigkeit, sich individuell auf die Suche nach situationsadäquaten Zweck-Mittel-Relationen zu begeben (ebd.: 67 f.). Ritzers Paradebeispiel dafür ist das Fast-Food-Restaurant. Dessen hochgradig arbeitsteilige, fließbandgestützte Produktion ermöglicht es, den Kundinnen und Kunden innerhalb von kurzer Zeit ein beschränktes Essensangebot bereitzustellen. Im Vergleich zum konventionellen Restaurant sind damit zugleich niedrige Abgabepreise möglich. Diese Effizienzvorteile haben sich nach Ritzer auch in anderen Organisationen, wie Tankstellen, dem Lebensmittelhandel, Reiseveranstaltern, Krankenhäusern sowie in Universitäten, durchgesetzt.

Voraussetzung dafür ist es jedoch, Produktionsabläufe, Arbeitsleistung, Güter und Dienstleistungen exakt zu *quantifizieren*. Hamburgerrestaurants achten auf immer gleiche Größen- und Gewichtsmaße ihrer Produkte; die Erhebung des Fernsehverhaltens ermöglicht differenzierte Werbepprofile; Universitäten messen den Erfolg ihrer angestellten Wissenschaftler über die Anzahl der Publikationen sowie mittels Zitationsindices. Ritzer zufolge kommt es dabei zur Verschiebung der Bedeutung von Quantität und Qualität: größere Mengenversprechungen werden zunehmend mit höherer Qualität gleichgesetzt. Dies führt bei den Nutzern zu einem veränderten Bewertungsverhalten. Nicht die spezifische Eigenschaft eines Angebots, sondern seine relative Menge wird zum Kriterium von Entscheidungen über seine Nutzung (ebd.: 110).

Die Eigenschaften standardisierter Problemlösungsangebote sind darüber hinaus zu einem hohen Grad *vorhersagbar*. Weltweit identisch aufgebaute Kettenhotels, gleichförmige Lebensmittel und Autovermietungen minimieren das Risiko unbekannter Nutzungsbedingungen, Vertragsregularien und Leistungsdifferenzen. Damit entlasten „McDonaldisierte“ Organisationen ihre Nutzer vor der Not-

wendigkeit, sich jeweils neu auf veränderte Problemsituationen einstellen zu müssen.

Nicht zuletzt führen „McDonaldisierte“ Produktionsabläufe zu effektiverer *Kontrolle* der Organisationsmitglieder. Über die von der Taylorismus- und Bürokratiekritik bekannten Effekte von Fließbandarbeit und hierarchisch-unpersönlichen Anweisungen auf den Eigensinn der Beschäftigten und der Dequalifikation der Arbeitskraft hinaus (Braverman 1974; Edwards 1981) steuern diese technologielastigen Abläufe auch das Kundenverhalten. An der Tankstelle müssen die Nutzer ihre Fahrzeuge selbst tanken, im Supermarkt Waren selbst abwiegen und in Schnellrestaurants Getränke und Speisen zusammenstellen. Diese standardisierten Nutzerschnittstellen erzwingen technologiekonformes Verhalten bei Strafe der Nutzungsverweigerung.

Jenseits dieser scheinbaren Rationalitätsgewinne rufen „McDonaldisierte“ Problemlösungen Irrationalitäten hervor, die die Vorzüge dieses Organisationsprinzips bei weitem überwiegen. Denn standardisierte Produktionsabläufe sind in der Regel für die Organisation, nicht aber für den Nutzer effizient. Sie lagern Teile des Produktionsvorgangs an die Nutzer aus, ohne dass diese den erbrachten Aufwand in die Effizienzberechnung miteinbeziehen. Sie verringern soziale Kontakte in der Familie, indem sie kollektive Ereignisse wie das gemeinsame Abendessen aufspalten in mehrere individuelle Nahrungsaufnahmen im Fast-Food-Restaurant. Sie lassen die Fähigkeit verkümmern, eigenständig nach kreativen Problemlösungen zu suchen, weil sie sowohl auf der Herstellungs- wie der Nutzerseite allein reaktive Verhaltensweisen belohnen. Und die Betonung von Quantität als vorrangiges Entscheidungskriterium für „McDonaldisierte“ Problemlösungen trübt die Fähigkeit, sich auf die kritische Suche nach ihren qualitativen Eigenschaften zu begeben.

Problematisch ist, dass die zunehmende Standardisierung von Problemlösungen zugleich die Standardisierung von Bedürfnissen nach sich zieht. Das ist der sozialisatorische Sog standardisierter Organisationsangebote: Da sich ihre Inanspruchnahme individuell als vermeintlich effizient erweist, greifen Individuen bei der Bewältigung neuer individueller Problemlagen auch dann auf standardisierte Lösungsangebote zurück, wenn diese Problemlagen bisher mit unstandardisierten Mitteln, d.h. individuell-kreativ oder unter Rückgriff auf solidarische Unterstützungsangebote, bewältigt wurden. Weil Organisationen sowohl auf der Seite der Herstellung wie auf der nach außen gerichteten Nutzerseite allein reaktive Verhaltensweisen belohnen, verkümmert die Fähigkeit, eigenständig nach kreativen Problemlösungen zu suchen.

Formalbürokratisch strukturierte „McDonaldisierte“ Organisationen stehen offenbar in einem ambivalenten Verhältnis zur individuellen Freiheit in modernen Gesellschaften. Einerseits sind sie zentrale Instanzen der Produktion und Verteilung von Ressourcen, die von den Gesellschaftsmitgliedern zur Lösung individueller Problemlagen benötigt werden. Andererseits müssen Gesellschaftsmitglieder diese Attraktivität mit dem Preis verminderter Handlungsfreiheit bezah-

len. Da andere Problemlösungswege aufgrund ihrer vergleichweisen Ineffizienz als Alternativen parallel ausscheiden, sinkt die Möglichkeit, signifikante Abweichungen vom Standardangebot nachfragen zu können.

### **3 Zur doppelten Differenziertheit der Organisationsgesellschaft**

Die vorgestellten Analysen der Organisationsgesellschaft sind kulturkritische Zeitdiagnosen. Ihnen geht es darum, auf die problematische Logik der Ausbreitung eines Vergesellschaftungsmodus hinzuweisen, dessen Tragweite sich in der Gegenwartsgesellschaft bereits andeutet, der jedoch erst in der Zukunft die individuelle Freiheit maßgeblich beschränken wird. Will man ihre analytische Überzeugungskraft beurteilen, so ist es nicht damit getan, die Autoren der übertriebenen Dramatisierung zu bezichtigen. Denn es ist doch gerade das zentrale stilbildende Mittel des soziologischen Genres „Zeitdiagnose“, mittels Zuspitzung auf das, was sich infolge zunehmender organisationaler Rationalisierung am gesellschaftlichen Horizont zusammenbraut, Einsicht in die Notwendigkeit der Gegensteuerung zu wecken, unabhängig davon, worin diese im Einzelnen bestehen kann.

Nimmt man die These fortgesetzter Freiheitsbeschränkung durch bürokratische Organisationen ernst, so ist es vor allem ihre empirische Unterbestimmtheit, die zur Vorsicht gemahnt. Denn den genannten Analysen liegen keine empirischen Untersuchungen zugrunde, die die gesellschaftlichen Effekte zunehmender Organisationsmacht oder der qualitativen Ausweitung standardisierter Produktionsverfahren systematisch belegen könnten. Diese Unterbestimmtheit ist aus zwei Gründen problematisch. Erstens können wir nicht mit Sicherheit sagen, ob die behaupteten Organisationseffekte in dieser Weise tatsächlich existieren und in welcher Intensität dies der Fall ist. Dies betrifft jedoch nicht allein die vorgestellten Analysen, sondern ist ein generelles Problem gesellschaftsbezogener organisationssoziologischer Analysen (Schimank 2001: 304).

Interessanter jedoch ist zweitens, dass dieses Fehlen empirischer Befunde zugleich der Pauschalisierung der Ursachen sowie der Folgen des organisationalen Handelns Vorschub leistet. Unterstellt wird, dass als problematisch identifizierte Organisationsmodelle die gesamte Organisationslandschaft dominieren. Übersehen wird jedoch, dass Arbeitsorganisationen in der Gegenwartsgesellschaft in diversifizierter Form auftreten, was die Annahme der Vorherrschaft eines homogenen Organisationsprinzips nicht rechtfertigt. Und zum anderen bestehen konzeptionelle Probleme bei der Bestimmung der Folgen organisationalen Handelns für die individuellen Lebenschancen einer Person. Weil die vorgelegten Studien Individuum und Organisation jeweils als homogene Entitäten gegenüberstellen, können sie keine Aussage darüber machen, welche Effekte unterschiedliche Organisationsstrukturen auf die Lebenschancen von Individuen

mit unterschiedlicher sozialstruktureller Lage nehmen. Beide Einwände werden im Folgenden näher erläutert.

### *Organisationsstrukturelle Pluralität*

Gesellschaftsbezogene Analysen der Organisation sind, methodisch betrachtet, Strukturanalysen. Ihr Gegenstand sind der Aufbau einer Organisation, ihre Größe, die Art der Hierarchie, der Grad der Arbeitsteilung sowie die Struktur der Beziehung zu ihrer Umwelt, um nur einige zentrale Parameter zu nennen. Diesen Strukturmerkmalen ist gemein, dass sie als moderne Fortschreibung eines organisationsstrukturellen Entwicklungsprozesses betrachtet werden, der seit Max Weber als bürokratische Rationalisierung bezeichnet wird (Mayntz 1963). Seit den 1980er Jahren jedoch haben Organisationsmodelle Einzug in Unternehmen und staatliche Verwaltungen gehalten, die vom Prinzip der hochgradigen Arbeitszerlegung und des formalisierten Organisationsaufbaus mehr oder weniger stark abweichen. Anstatt fordistischer Massenproduktion schmaler Produktpaletten setzten sich Produktionsverfahren der „flexiblen Spezialisierung“ (Piore/Sable 1989) durch, Entscheidungsstrukturen wurden durch partizipative Arbeitsformen wie Gruppenarbeit, Fertigungsinseln und Qualitätszirkel dezentralisiert (Nordhause-Janz/Pekruhl 2000; Womack u.a. 1990), Konzerne integrierten Marktmechanismen mittels Profit Center-Bildung, nachgeordnete staatliche Verwaltungen erhielten das Recht zur selbständigen Budgetverantwortung (Kißler 2000) und netzwerkförmige Unternehmenskooperationen traten als drittes Steuerungsprinzip neben Markt und Hierarchie (Sydow 1992; Windeler 2001).

Diese jüngeren Restrukturierungen weisen darauf hin, dass wir nicht von der Vorherrschaft eines dem bürokratischen Idealtypus weitgehend angenäherten, hierarchisch ausdifferenzierten Organisationsmodells sprechen, sondern von einer Pluralität unterschiedlicher Modelle ausgehen sollten. Dies bedeutet zwar nicht, dass – wie insbesondere Ritzer zeigt – die hierarchische Steuerung generell aufgehört hätte zu existieren. Und nur einige der dezentral-flexiblen Modelle treten in offene Konkurrenz zur nach wie vor weit verbreiteten hierarchischen Steuerung, andere dagegen lassen sich mit ihr effektiv kombinieren. Wenn es aber richtig ist, dass neben hierarchisch ausdifferenzierte, große Organisationen mit standardisierten Angeboten eine Vielzahl kleinerer, dezentraler Organisationen mit flexiblen Problemlösungen agieren, so dürften sich daraus andere Effekte für die Mitglieder und das Organisationspublikum ergeben, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- Netzwerkförmig kooperierende Firmen sowie Unternehmen mit flexiblen Produktionsstrukturen bieten in der Regel kein vollstandardisiertes Angebot an Gütern und Dienstleistungen. Sie ermöglichen den Kundinnen und Kunden, in größerem Umfang individuelle Qualitätsvorstellungen durchzusetzen.

- Dezentralisierte Arbeitsformen haben dazu geführt, dass Beschäftigte mehr Verantwortung über den eigenen Arbeitsablauf erhielten. Diese Strukturen erfordern von den Beschäftigten jedoch die erhöhte Bereitschaft zu kreativem Problemlösungshandeln. Zugleich ermöglicht die Delegation von Verantwortung von der übergeordneten Instanz an die ausführende Stelle, dass Fehler im Arbeitsprozess personalisiert und damit einfacher identifiziert werden können.
- In staatlichen Verwaltungen führt das Prinzip der dezentralen Mittelverantwortung qua Budgetierung neben den erstrebten Ausgabereduktionen auch dazu, organisationale Leistungen stärker an den Bedürfnissen der jeweils lokalen Öffentlichkeit zu orientieren.

Für die Frage nach der Beschränkung individueller Freiheit, die ja im Mittelpunkt der Organisationsgesellschaftsthese steht, bedeutet dies, dass nicht vom grünen Tisch der Gesellschaftsdiagnose aus beantwortet werden kann, ob und in welchem Ausmaß Individuen an Handlungsfreiheit einbüßen.<sup>3</sup> Aus der unterstellten Parallelität bürokratisch-standardisierter und dezentral-flexibler Organisationen folgt vielmehr, dass es entscheidend darauf ankommt, empirisch zu ermitteln, wer wann und unter welchen Bedingungen die Problemlösungsangebote des einen oder des anderen Modelltypus in Anspruch nimmt. Demzufolge könnten Nutzer, die z.B. Einfluss auf netzwerkförmig organisierte Produktionsprozesse nehmen, im höheren Ausmaß Kontrolle über ihre Handlungsfreiheit behalten als die Anwender standardisierter Problemlösungen. Analog zur Pluralität der Organisationsmodelle dürfte es somit zur Pluralisierung ihrer Folgen kommen; ein Befund, der in den besprochenen Studien kaum Beachtung gefunden hat.

### *Soziale Schichtung und individuelle Lebenschancen*

Diese ambivalenten Effekte finden ihre Fortsetzung auf der Seite der Folgen. Denn nicht alle Gesellschaftsmitglieder dürften in gleicher Weise der organisational verursachten Tendenz zur Beschränkung individueller Freiheit unterliegen. Zu vermuten ist vielmehr, dass diese Effekte sozialstrukturell segmentär wirken. So dürfte die Schichtzugehörigkeit eines Nutzers aus drei Gründen darüber mitentscheiden, ob er sich gegen die Zumutungen von bürokratischen Organisationen stellen und alternative Wege der Interessenbefriedigung aufsuchen kann.

- Angehörige unterer Schichten haben aufgrund ihrer begrenzten materiellen Ressourcenausstattung geringere Chancen, die vergleichsweise günstigen

---

<sup>3</sup> In diese Richtung verwiesen bereits einige Beiträge der früheren Labour Process Debate, indem sie die Bedeutung von „verantwortlicher Autonomie“ als alternativer Kontrollstrategie des Managements hervorhoben (Friedman 1977; Hyman 1993; Littler 1987). Auch der neueren „Subjektivierungsdebatte“ in der deutschen Arbeitssoziologie lassen sich zahlreiche Hinweise auf die unterschiedlichen Wirkungen diversifizierter Arbeitsstrukturen auf Persönlichkeit und Lebensgestaltung entnehmen (zum Überblick Moldaschl/Voß 2002).

Angebote von Fast-Food-Ketten, „All Inclusive“-Reiseveranstaltern oder Hotelketten zu umgehen.

- Minderausstattungen kulturellen Kapitals bewirken, dass Unterschichtsangehörigen *unstandardisierte* Problemlösungen vergleichsweise unattraktiv erscheinen.
- Auch verfügen sie gegenüber den Angehörigen der Mittel- und Oberschichten in geringerem Ausmaß über Kenntnisse des Bauplans organisationaler Entscheidungsprozesse. Diese jedoch würden ihnen ermöglichen, sich gegen nachteilige Entscheidungen zur Wehr zu setzen, etwa unter Rückgriff auf juristische Mittel, mittels medial verstärkter Verbreitung von Negativwerbung oder durch Bildung kollektiver Gegenmacht.

Zu möglicherweise entgegengesetzten Effekten könnten jedoch die bereits erwähnten Dezentralisierungen arbeitsorganisatorischer Entscheidungen führen. Darauf lassen vor allem die empirischen Studien von Melvin Kohn schließen (Kohn 1981; Kohn/Schooler 1982; Kohn/Slomczynski 2001; zum Überblick Spenner 1988). Sie zeigen, dass Arbeitspersonen, die über umfangreiche Entscheidungsfreiheiten bei der Ausführung ihrer Arbeit verfügen, größere intellektuelle Flexibilität aufweisen als ihre Kollegen, deren Arbeitsabläufe in hohem Maße durch formale Regeln vorherbestimmt sind. Nun ist jedoch bekannt, dass diese Dezentralisierungen seit den 1990er Jahren vor allem auf der Ebene der ausführenden Arbeiter und Angestellten ansetzen. Weil diese Beschäftigtengruppen, grob gesagt, dem unteren sozialstrukturellen Drittel angehören, könnten Maßnahmen wie teilautonome Gruppenarbeit, Qualitätszirkel und dezentrale Mittelverantwortung jenen ent-individualisierenden Effekten entgegenwirken, denen die gleichen Personengruppen als Nutzer von standardisierten Organisationsangeboten ausgesetzt sind: Während sie als *Organisationsnutzer* an intellektueller Kreativität und an Handlungskontrolle verlieren, werden ihnen als *Organisationsmitglieder* in zunehmendem Maße Fähigkeiten abverlangt, die die von Kohn untersuchten Einstellungs- und Verhaltensweisen fordern und fördern.

Anders als es die genannten Analysen der Organisationsgesellschaft behaupten, wohnt den sozialstrukturellen Effekten formaler Organisationen offenbar eine gehörige Portion Ambivalenz inne. Allerdings ist in Ermangelung empirischer Befunde unklar, ob ent-individualisierende Standardisierung und Machtkonzentration sowie re-individualisierende Dezentralisierung, wie vermutet, tatsächlich die gleichen Personengruppen betreffen. Ebenso denkbar wäre, dass es innerhalb des gleichen Schichtsegments zu Differenzierungen nach Statusmerkmalen kommt, die quer zur Schichtzugehörigkeit stehen. Ein Beispiel dafür wäre das Alter. Denn möglicherweise fragen Angehörige jüngerer Geburtskohorten aufgrund ihres sozialisatorischen Hintergrunds in größerem Umfang standardisierte Organisationsangebote nach als dies ältere Jahrgänge tun. In ähnlicher Weise könnten Dezentralisierungsanforderungen im Arbeitsprozess wirken. Von jüngeren Beschäftigten wird bereits in der Berufsausbildung die Übernahme von Verantwortlichkeit gefordert. Dagegen ist bei älteren Beschäftigten eher zu erwar-



ten, dass diese aufgrund von z.T. jahrzehntelangen Erfahrungen mit bürokratisch-restriktiven Arbeitsvorgängen die tendenziell positiven Effekte dezentraler Arbeitsformen stärker als zusätzliche Belastung denn als Möglichkeit zur Erweiterung von Handlungsfreiheit bewerten. Im Ergebnis könnte sich damit zeigen, dass die Angehörigen jüngerer Kohorten stärker in die Organisationsgesellschaft verwoben sind, nämlich sowohl in positiver wie in negativer Hinsicht.

## 4 Eine Einladung zum Perspektivenwechsel

Sprechen die genannten Einwände grundsätzlich gegen die These, dass Arbeitsorganisationen die Freiheit des Individuums in modernen Gesellschaften beschränken? Ich denke nicht. Zumindest im langfristigen Gesellschaftsvergleich hat die Organisationsgesellschaftsthese durchaus ihre Berechtigung. Erwartet man von einem gesellschaftsdiagnostischen Begriff dagegen, dass er nicht nur auf den Punkt bringt, was die Gegenwartsgesellschaft von früheren Gesellschaftsformationen unterscheidet, sondern will man von ihm auch wissen, welche Gesellschaftsmitglieder in besonderer Weise von den destruktiven Kräften formaler Organisationen betroffen sind, welche Menschen dagegen möglicherweise profitieren und worin die sozialen Ursachen dieser unterschiedlichen Wirkungen liegen: Auf diese Fragen hält die Organisationsgesellschaftsthese in ihrer bisher ausgearbeiteten Form kaum Antworten bereit.

Um einen ersten Schritt zu ihrer Klärung zu gehen, schlage ich vor, eine zweifach differenzierte Perspektive auf das Verhältnis von Arbeit und Organisation einzunehmen. Auf ihrer Basis wird eine Systematik empirischer Forschungsfelder der Organisationsgesellschaft skizziert. Deren Ziel ist es zum einen, darauf hinzuweisen, auf welche verschiedenen Weisen Arbeits- und Interessenorganisationen die Freiheit des Einzelnen beeinflussen, an gesellschaftlichen Verteilungsprozessen partizipieren zu können. In diesem Lichte betrachtet, zeigt sich meines Erachtens, dass eine auf Organisationen als Analyseeinheit fokussierte Arbeitssoziologie einen maßgeblichen Beitrag zur Klärung sozialstruktureller Fragestellungen leisten kann. Zum anderen wirft die Systematik eine Reihe von Fragestellungen auf, deren Beantwortung zukünftige Untersuchungen anregen könnte.

### *Analysedimensionen*

Erstens gehe ich von der Annahme aus, dass Arbeitsorganisationen und arbeitsbezogene Interessenorganisationen die maßgeblichen Organisationstypen sind, die die primäre gesellschaftliche Ressourcenverteilung beeinflussen (vgl. auch Kreckel 1992: 149 ff.). Will man ihre Effekte näher bestimmen, scheint es sinnvoll, diese danach zu unterscheiden, ob sie sich auf eine Person deshalb auswirken, weil diese *Mitglied* innerhalb einer Organisation ist, oder ob diese Effekte das Ergebnis des *Handelns* einer Organisation in Hinblick auf ihr Publikum

sind. Aus der Mitgliedschaftsperspektive lassen sich dann verschiedene Organisationsstrukturmodelle daraufhin untersuchen, inwiefern sie unterschiedliche Zuweisungen von Ressourcen und von Partizipationschancen an ihre Mitglieder hervorrufen. Aus der Handlungsperspektive ist zu beobachten, inwieweit Organisationen als rechtlich und sozial autonom handelnde Akteure Einfluss auf die Verteilung von materiellen Gütern unter bestimmten gesellschaftlichen Gruppen nehmen, inwieweit sie an der Durchsetzung von kollektiven Gruppeninteressen in makropolitischen Willensbildungsprozessen beteiligt sind und in welcher Weise sie unmittelbar soziale Macht gegenüber ihren individuellen Nutzerinnen und Nutzern ausüben.

Zweitens scheint es sinnvoll, den zentralen Indikator der Organisationsgesellschaftsthese, die Freiheit des Einzelnen, so zu operationalisieren, dass er einer empirischen Analyse zugänglich ist. Als zentrale abhängige Variablen schlage ich zwei Indikatoren vor, die zusammengenommen den Handlungsraum beschreiben, den der Einzelne besitzt, um sich seine eigenen Lebenspläne erfüllen zu können. Der erste Indikator ist das Ausmaß an *gesellschaftlich begehrten knappen Gütern*. Dazu zählen vor allem Einkommen und Vermögen, Bildungstitel und berufliche Position, Berufsprestige und kulturelles Kapital, um die wichtigsten zu nennen. Als zweiten Indikator schlage ich die Chance eines Individuums vor, an *kollektiven Entscheidungsprozessen zu partizipieren*, oder anders gesagt: soziale Macht ausüben zu können. Wichtig ist, dass diese Partizipationschancen einen Wert darstellen, über den zu verfügen ein Individuum unabhängig davon anstrebt, ob sich damit materielle Interessen befriedigen lassen oder nicht. In Anlehnung an Überlegungen von Amartya Sen (1992) kann man Güter und Partizipationschancen als „capabilities“ ansehen, d. h. als Chancen, mittels derer Personen unterschiedliche individuelle Lebenspläne realisieren können. Zu welchem Zweck die Individuen diese Chancen dann konkret nutzen, ist eine davon unabhängig zu beantwortende nachgelagerte Frage.

Bis hierher ist festzuhalten, dass mit der Unterscheidung in Güter und Partizipationschancen die unmittelbaren Ressourcen beschrieben werden können, die Menschen zur Realisierung ihrer Lebenspläne nutzen und deren Verteilung von Organisationen beeinflusst wird. Mit der Unterscheidung in Organisationsstruktur und Organisationshandeln ist der organisationale Kontext benannt, der die Realisierung der individuellen Lebenschancen koordiniert. Betrachtet man die jeweiligen Unterscheidungen im Kreuzvergleich, so lassen sich gegenwärtig zumindest vier Forschungsfelder identifizieren, auf denen Organisationen als Produzenten von sozialer Ungleichheit in einer Gesellschaft thematisiert werden, nämlich (1) organisationale Stratifikation und betriebliche Interessenvertretung, (2) betriebliche Arbeitsorganisation, (3) sektorale Kollektivverhandlungen und (4) politische Willensbildung sowie die Definition organisationaler Nutzer-schnittstellen (siehe Abbildung 1).

**Abbildung 1: Analysefelder der Organisationsgesellschaft**

<b>Ressourcen</b>	<b>Güter</b>	(1) organisationale Stratifikation  betriebliche Interessenvertretung	(3) (sektorale) Kollektiv- verhandlungen
	<b>Partizipations- chancen</b>	(2) betriebliche Arbeitsorganisation	(4) politische Willensbildung  organisationale Nutzerschnittstellen
		<b>Organisations- struktur</b>	<b>Organisations- handeln</b>
<b>Organisationskontext</b>			

Zu betonen ist, dass die jeweiligen Zuordnungen der Forschungsfelder nicht überschneidungsfrei sind. So werden zwischen den Akteuren der sektoralen Kollektivverhandlungen (Feld 3) nicht nur Güterverteilungen verhandelt, sondern auch Partizipationschancen festgelegt (z.B. formale Mitbestimmungsrechte oder auch arbeitsplatzbezogene Gestaltungsmöglichkeiten). Um die Darstellung gleichwohl überschaubar zu halten, wurden die Forschungsgebiete nur dem jeweils als am folgenreichsten betrachteten Feld zugeordnet.

### *Die Mitgliedschaftsperspektive*

Empirische Arbeiten, die sich der Verteilung von Gütern aus der Mitgliedschaftsperspektive widmen, können zeigen, dass es organisationsstrukturelle Merkmale gibt, die gewissermaßen quer zu den hierarchisch strukturierten gesellschaftlichen Ungleichheiten stehen (*Feld 1*). Hier sind vor allem Studien der US-amerikanischen Stratifikationsforschung zu nennen (vgl. Baron 1984; Kalleberg 1988; Windzio 2003). Einige der wichtigsten dieser Merkmale sind die Unternehmensgröße sowie die Existenz bzw. die Struktur eines internen Arbeitsmarkts. Dargelegt wurde, dass große Unternehmen sowie Unternehmen mit internen Arbeitsmärkten höhere Löhne an ihre Beschäftigten ausschütten (vgl. Carrol/Mayer 1986; Kalleberg/Buren 1996a; Stolzenberg 1978), und dass orga-

nisationsinterne Einkommensungleichheiten mit zunehmender vertikaler wie horizontaler Ausdifferenzierung der Stellenstruktur ansteigen (Baron/Pfeffer 1994; Pfeffer/Langton 1988). Da vertikale soziale Mobilität voraussetzt, dass die mit bestimmten Merkmalen (Bildungstitel, Ausbildung, Berufserfahrung) ausgestatteten Personen auch auf eine freie Stelle stoßen, werden die Existenz und Struktur von vakanten Positionen wichtig. Im Falle interner Arbeitsmärkte entstehen sogenannte Vakanzketten, deren Struktur Auswirkungen auf die individuellen Güterzuweisungen nach sich zieht (Sørensen 1983; Stewman/Konda 1983; Stewman 1988). Ein weiterer Faktor ist die Wachstumsdynamik einer Organisation. Denn mit zunehmendem Wachstum steigen die Chancen auf Beförderungen (Bielby/Baron 1983; Rosenbaum 1979). Darüber hinaus haben populationsökologische Studien gezeigt, dass die berufliche Auf- und Abwärtsmobilität von Beschäftigten umso größer ausfällt, je höher das Auflösungsrisiko der Arbeitsorganisation ist, der ein Beschäftigter angehört (Carroll 1984; Windzio 2002).

Hinweise auf die Verteilungsrelevanz der Organisationsstruktur kommen auch aus der betriebsbezogenen *Industrial Relations*-Forschung. Mittels Verwendung von US-Daten zeigen beispielsweise Kalleberg/Buren (1996b), dass die in einer Arbeitsorganisation bestehende Einkommensungleichheit mit steigendem gewerkschaftlichen Mitgliedschaftsgrad im jeweiligen Unternehmen abnimmt. Betrachtet man die absolute Lohnhöhe, so lässt sich anhand von Studien aus der ökonometrischen Mitbestimmungsforschung zeigen, dass sich die Existenz eines Betriebsrats als auch der gewerkschaftliche Mitgliedschaftsgrad im jeweiligen Unternehmen positiv auf das durchschnittliche Einkommen aller Organisationsmitglieder auswirken (Addison u.a. 1999; Dilger 2002).

Doch nicht nur knappe Güter, sondern auch Chancen der Teilhabe an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen werden über Organisationsstrukturen vermittelt (*Feld 2*). Wie verschiedene arbeitssoziologische und -psychologische Studien zeigen, zieht das Ausmaß an organisationsstrukturell definierter Autonomie im Arbeitsprozess verschiedene Auswirkungen auf die Sozialintegration der Organisationsmitglieder in der Gesellschaft nach sich (Blauner 1964; Payne 1974). Vor allem haben die bereits erwähnten Studien von Melvin Kohn (1981; Kohn/Schooler 1982) gezeigt, dass der Umfang der Arbeitsautonomie Auswirkungen auf verschiedene Persönlichkeitsmerkmale hat, die in keiner unmittelbaren Beziehung zur Industriearbeit stehen. Beschäftigte, deren Arbeitstätigkeit von höherer Arbeitsautonomie geprägt ist, legen größeren Wert auf selbst bestimmte Erziehung ihrer Kinder, sie wählen intellektuell anspruchsvollere Freizeitbeschäftigungen und sie entwickeln ein positiveres Verhältnis zur Gesellschaft. Inwiefern vergleichbare sozialisatorische Effekte auch durch Willensbildungsprozesse in Interessenorganisationen hervorgerufen werden, ist angesichts fehlender empirischer Evidenz eine offene Frage.

All diese unterschiedlichen Befunde scheinen darauf hinzuweisen, dass zwei Personen gleicher sozialer Herkunft über unterschiedliche Ressourcenausstattungen und gesellschaftliche Partizipationschancen verfügen können, nämlich

deshalb, weil sie zwei Arbeitsorganisationen mit unterschiedlichem strukturellen Aufbau und verschiedenen distributionsrelevanten Entscheidungsalgorithmen angehören. Zugespitzt formuliert hieße dies: Organisationen moderieren soziale Ungleichheiten, indem sie innerhalb des Einflusses abstrakter Ungleichheitsmechanismen wie soziale Herkunft und Schichtzugehörigkeit zur Feinstrukturierung sozialer Lebenschancen beitragen.

### *Die Publikumperspektive*

Aus der Publikumperspektive betrachtet rücken zunächst jene Organisationen in den Mittelpunkt der Betrachtung, die in Verhandlungen über die Redistribution der gesellschaftlichen Wertschöpfung entscheiden, nämlich Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände als Akteure der (sektoralen) Kollektivverhandlungen (*Feld 3*). Wie international vergleichende Studien zeigen, hat die Struktur des Organisationshandelns Auswirkungen auf die gesellschaftliche Einkommensverteilung. Besondere Bedeutung kommt der Reichweite der Tarifbindung zu. Empirisch zeigt sich, dass in zentralisierten Tarifsystemen mit hohem tariflichen Verpflichtungsgrad die Einkommensungleichheit unter den Beschäftigten verhältnismäßig niedrig ist. Dagegen bestehen im Falle vielzahliger, parallel geführter dezentraler Verhandlungen mit geringem Verpflichtungsgrad größere Ungleichheiten in der gesellschaftlichen Einkommensverteilung (vgl. Moene/Wallerstein 1997; Traxler 2003; Wallerstein 1999). In die gleiche Richtung weisen Ergebnisse von Metcalf u.a. (2000). Anhand von US-Surveydaten wird demonstriert, dass die Einkommensungleichheit in Wirtschaftssektoren mit hohem gewerkschaftlichen Organisationsgrad unter allen Beschäftigten niedriger ausfällt als in Sektoren mit einem höherem Anteil von nicht-organisierten Beschäftigten.

Ebenfalls relativ gut beforscht ist das *Feld 4*. Vor allem die politikwissenschaftliche Organisationsforschung weist darauf hin, dass Interessenorganisationen Einfluss auf legislative und administrative Entscheidungsprozesse nehmen, obwohl ihnen dies aufgrund fehlender demokratischer Legitimität formell verbaut ist (Felder 2001; Laumann/Knoke 1987). Die wesentliche Ursache liegt darin, dass Interessenverbände und große Arbeitsorganisationen Ressourcen bereitstellen (vor allem Informationen), auf die politische Entscheidungsträger angewiesen sind (Schneider 2000: 256 f.). Weiterhin erhöht die Berücksichtigung organisationaler Interessen die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz politischer Entscheidungen bei der Umsetzung (Lehmbruch 1979; exemplarisch am Beispiel der Forschungspolitik: Schimank 1991). Aus einer ungleichheitstheoretischen Perspektive wäre hier von Interesse, empirisch zu ermitteln, welche Gesellschaftsmitglieder durch die Zugehörigkeit zu bestimmten Interessenorganisationen über größere Chancen als andere verfügen, ihre Verteilungsinteressen zu realisieren, und welche indirekten Effekte dies auf die gesellschaftliche Ressourcenverteilung hat.

Weniger erforscht ist der zweite Punkt dieses Felds. Hier geht es darum, inwiefern Organisationen in der Lage sind, ihrem Publikum die Bedingungen ihrer Nutzung zu diktieren. Im Prinzip steht dahinter ein relativ alter Gedanke, den bereits Merton (1940) hervorgehoben hat: Organisationen standardisieren die Schnittstellen zu ihrer Umwelt mit der Folge, dass nur bestimmte Probleme Zugang finden und verarbeitet werden können. Im Unterschied zu Merton oder auch Presthus (1962) scheint mir die Ursache jedoch nicht allein in der Persönlichkeitsstruktur des „bürokratischen Beamten“ zu liegen. Sie ist durchaus auch organisationsstruktureller Natur: Unternehmen und öffentliche Verwaltungen tendieren zur Standardisierung der Nutzerschnittstellen, weil dies kostenreduzierend und damit effizienzfördernd ist. Ein Beispiel dafür ist die Bearbeitung von Anfragen bei Krankenkassen, Sozialämtern oder Versicherungen über standardisierte Formblätter oder DV-gestützte Eingabemasken, die es den Nutzern erschweren, den spezifischen Kontext ihres individuellen Bedürfnisses der Organisation zu übermitteln. Aus der Ungleichheitsperspektive betrachtet ist zu vermuten, dass sich gerade Nutzer aus unteren sozialen Schichten weitgehend schnittstellenkonform verhalten. Mangels kulturellem Kapital werden sie kaum in der Lage sein, die organisationalen Nebenwege aufzuspüren, auf denen man individuelle Anliegen an den Hauptschnittstellen vorbei in die Organisation einschmuggeln kann.

## 5 Schlussbemerkung

Ohne Zweifel ist die von mir skizzierte Perspektive nicht in der Lage, alle Aspekte im Spannungsfeld von Arbeit, Organisation und sozialer Ungleichheit zu berücksichtigen; Anspruch auf Vollständigkeit kann auch nicht erhoben werden. Ihr forschungsstrategisches Ziel war es allein, darauf hinzuweisen, dass eine Erweiterung der arbeitssoziologischen Analyseperspektive („Restrukturierung“, „Subjektivierung“, „Governance“ u. ä.) hin zu organisationsbezogenen Fragestellungen dazu beitragen kann, Fragestellungen zu beantworten, die in gesellschaftsanalytischer Hinsicht von großem Interesse sein können. Denn möglicherweise vermag ein solcher Perspektivenwechsel zu zeigen, dass ungleich verteilte Lebenschancen in modernen Gesellschaften und arbeitsorganisatorische Strukturen zusammenhängen, ohne dass es zwischen beiden einförmige Wirkungsrichtungen gibt, etwa in der Art, dass Arbeits- und Interessenorganisationen traditionale Ungleichheiten zwischen den Angehörigen verschiedener sozialer Schichten ausschließlich verschärfen.

Im Unterschied zu den genannten Analysen der Organisationsgesellschaft ist es daher notwendig, in zweifacher Weise differenziert über die gesellschaftlichen Effekte von Organisationen zu sprechen, nämlich (1) unter Berücksichtigung der Tatsache, dass wir nicht von *der* Organisationsstruktur im idealtypischen Sinne sprechen können, sondern empirisch bestimmbare organisationsstrukturelle Di-

versitäten berücksichtigen müssen; und (2) dass diese Diversitäten in sozial ungleicher Weise die Realisierung individueller Freiheiten und Lebenschancen beeinflussen.

Auf welche Weise Arbeits- und Interessenorganisationen soziale Ungleichheiten moderieren, wer zu den Gewinnern und wer zu den Verlierern der Organisationsgesellschaft gehört und auf welche Organisationstheorien in diesem Zusammenhang man im Einzelnen zurückgreifen sollte: Diese Fragen kann man wohl erst dann beantworten, wenn man die jeweiligen Ursache-Wirkungs-Beziehungen systematisch sichtet und dann vergleichend in Beziehung zu einander setzt – vielleicht nicht die schlechteste Aufgabe für eine gesellschaftsanalytisch modernisierte Arbeitsforschung des beginnenden 21. Jahrhunderts.

## **Literatur**

- Addison, J.T.; Schnabel, C.; Wagner, J. (1999): Verbreitung, Bestimmungsgründe und Auswirkungen von Betriebsräten: Empirische Befunde aus dem Hannoveraner Firmenpanel. In: Frick, B.; Kluge, N.; Streeck, W. (Hg.): Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Frankfurt, New York, S. 223-252.
- Adorno, Th.W. (1953/1990): Individuum und Organisation. In: ders.: Gesammelte Schriften. Bd. 8. 1. Aufl. 1953. Frankfurt, S. 440-456.
- Baron, J.N. (1984): Organizational Perspectives on Stratification. In: Annual Review of Sociology, Vol. 10, S. 37-69.
- Baron, J.N.; Pfeffer, J. (1994): The Social Psychology of Organizations and Inequality. In: Social Psychology Quarterly, Vol. 57, No. 3 S. 190-209.
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt.
- Berger, P.A.; Hradil, St. (Hg.) (1990): Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile. Göttingen.
- Bielby, W.T.; Baron, J.N. (1983): Organizations, Technology, and Worker Attachment to the Firm. In: Treiman, D.J.; Robinson, R.V. (Hg.): Research in Social Stratification and Mobility. Bd. 2. Greenwich (Conn.), S. 77-113.
- Blauner, R. (1964): Alienation and Freedom. Chicago.
- Braverman, H. (1974): Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century. New York, London.
- Brüsemeister, Th. (2002): Zur Verstrickung der Individuen in „ihre“ Organisationsgesellschaft. Neue Facetten eines alten Themas. In: Volkmann, U.; Schimank, U. (Hg.): Soziologische Gesellschaftsdiagnosen II. Opladen, S. 291-313.
- Carroll, G.R. (1984): Organizational Ecology. In: Annual Review of Sociology, Vol. 10, S. 71-93.
- Carroll, G.R.; Mayer, K.U. (1986): Organizational Effects in the Wage Attainment Process. In: The Social Science Journal, Vol. 21, No. 3, S. 5-22.
- Coleman, J.S. (1979): Macht und Gesellschaftsstruktur. Tübingen.
- Coleman, J.S. (1986): Die asymmetrische Gesellschaft. Weinheim.
- Dilger, A. (2002): Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung. Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten. München, Mering.
- Edwards, R. (1981): Herrschaft im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt.
- Felder, M. (2001): Die Transformation von Staatlichkeit. Europäisierung und Bürokratisierung in der Organisationsgesellschaft. Wiesbaden.

- Friedman, A.L. (1977): *Industry and Labour. Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*. London.
- Friedrichs, J. (Hg.) (1998): *Die Individualisierungs-These*. Opladen.
- Gabriel, K. (1979): *Analysen der Organisationsgesellschaft. Ein kritischer Vergleich der Gesellschaftstheorien Max Webers, Niklas Luhmanns und der phänomenologischen Soziologie*. Frankfurt.
- Horkheimer, M. (1970): *Verwaltete Welt*. Zürich.
- Hradil, St. (Hg.) (1992): *Zwischen Bewußtsein und Sein. Die Vermittlung „objektiver“ Lebensbedingungen und „subjektiver“ Lebensweisen*. Opladen.
- Hyman, R. (1993): *Strategie oder Struktur? Die widersprüchliche Handlungskonstellation des Managements der Arbeit*. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. 2. Aufl., München, Mering, S. 65-105.
- Kalleberg, A.L. (1988): *Comparative Perspectives on Work Structures and Inequality*. In: *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, S. 203-225.
- Kalleberg, A.L.; Van Buren, M.E. (1996a): *Is Bigger Better? Explaining the Relationship between Organization Size and Job Rewards*. In: *American Sociological Review*, Vol. 61, No. 1, S. 47-66.
- Kalleberg, A.L.; Van Buren, M.E. (1996b): *The Structure of Organizational Inequality Earnings*. In: Kalleberg, A.L.; Knoke, D.; Marsden, P.V.; Spaeth, J.L. (Hg.): *Organizations in America. Analyzing Their Structures and Human Resource Practices*. Thousand Oaks, S. 214-231.
- Kißler, L. (Hg.) (2000): *Politische Steuerung und Reform der Landesverwaltung*. Baden-Baden.
- Kohn, M.L. (1981): *Persönlichkeit, Beruf und soziale Schichtung*. Stuttgart.
- Kohn, M.L.; Schooler, C. (1982): *Job Conditions and Personality*. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 87, No. 6, S. 1257-1286.
- Kohn, M.L.; Slomczynski, K.M. (2001): *Social Structure and Self-Direction: A Comparative Analysis of the United States and Poland*. In: Branaman, A. (Hg.): *Self and Society*. Oxford, S. 210-217.
- Kreckel, R. (1992): *Politische Soziologie der sozialen Ungleichheit*. Frankfurt.
- Laumann, E.O.; Knoke, D. (1987): *The Organizational State. Social Choice in National Policy Domains*. Madison.
- Lehmbruch, G. (1979): *Parteiensystem und Interessenverbände in der Politikentwicklung*. In: Matthes, J. (Hg.): *Sozialer Wandel in Westeuropa*. Frankfurt, S. 591-610.
- Little, C.R. (1987): *Theorie des Managements und Kontrolle*. In: Hildebrandt, E.; Seltz, R. (Hg.): *Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate*. Berlin, S. 27-75.
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen.
- Matthies, H.; Mückenberger, U.; Offe, C.; Peter, E.; Raasch, S. (1994): *Arbeit 2000. Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt*. Reinbek bei Hamburg.
- Mayntz, R. (1963): *Soziologie der Organisation*. Reinbek bei Hamburg.
- Merton, R.K. (1940): *Bureaucratic Structure and Personality*. In: *Social Forces*, Vol. 18, No. 4, S. 560-568.
- Metcalf, D.; Hansen, K.; Charlwood, A. (2000): *Unions and the Sword of Justice: Unions and Pay Systems, Pay Inequality, Pay Discrimination and Low Pay*. CEP-Discussion Paper, London School of Economics and Political Science. London.
- Moene, K.O.; Wallerstein, M. (1997): *Pay Inequality*. In: *Journal of Labor Economics*, Vol. 15, No. 3, S. 403-430.
- Moldaschl, M.; Voß, G.G. (Hg.) (2002): *Subjektivierung von Arbeit*. München, Mering.
- Moldaschl, M.; Schultz-Wild, R. (Hg.) (1994): *Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau*. Frankfurt.



- Müller-Jentsch, W. (2003): Organisationssoziologie. Eine Einführung. Frankfurt.
- Naschold, F.; Soskice, D.; Hancké, B.; Jürgens, U. (Hg.) (1997): Ökonomische Leistungsfähigkeit und institutionelle Innovation. Das deutsche Produktions- und Politikregime im globalen Wettbewerb. Berlin.
- Nassehi, A. (2002): Die Organisationen der Gesellschaft. Skizze einer Organisationssoziologie in gesellschaftstheoretischer Absicht. In: Allmendinger, J.; Hinz, Th. (Hg.): Organisationssoziologie. Opladen, Wiesbaden, S. 443-478.
- Nordhause-Janz, J.; Pekruhl, U. (Hg.): Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland. München, Mering.
- Offe, C. (1984): Arbeitsgesellschaft. Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven. Frankfurt.
- Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.) (1997): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen.
- Payne, D.E. (1974): Alienation: An Organizational-Societal Comparison. In: Social Forces, Vol. 53, No. 2, S. 274-282.
- Perrow, Ch. (1989): Eine Gesellschaft von Organisationen. In: Journal für Sozialforschung, Jg. 28, H. 1, S. 3-19.
- Perrow, Ch. (2002): Organizing America. Wealth, Power and the Origins of Corporate Capitalism. Princeton.
- Pfeffer, J.; Langton, N. (1988): Wage Inequality and the Organization of Work: The Case of Academic Departments. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 33, No. 4, S. 588-606.
- Piore, M.J.; Sable, Ch.F. (1989): Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifikation der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Frankfurt.
- Presthus, R. (1962): Individuum und Organisation. Typologie der Anpassung. Frankfurt.
- Ritzer, G. (1995): Die McDonaldisierung der Gesellschaft. Frankfurt.
- Ritzer, G. (Hg.) (2002): McDonaldization. The Reader. Thousand Oaks.
- Rosenbaum, J.A. (1979): Organizational Career Mobility: Promotion Chances in a Corporation During Periods of Growth and Contraction. In: American Journal of Sociology, Vol. 85, No. 1, S. 21-48.
- Schimank, U. (1991): Politische Steuerung in der Organisationsgesellschaft – am Beispiel der Forschungspolitik. In: Zapf, W. (Hg.): Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 25. Dt. Soziologentags. Frankfurt, S. 505-516.
- Schimank, U. (2000): Das stahlharte Gehäuse der Hörigkeit, revisited. – James Colemans „asymmetrische Gesellschaft“. In: ders.; Volkmann, U. (Hg.): Soziologische Gesellschaftsdiagnosen I. Opladen, S. 239-254.
- Schimank, U. (2001): Organisationsgesellschaft. In: Kneer, G.; Nassehi, A.; Schroer, M. (Hg.): Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie. München, S. 278-307.
- Schneider, V. (2000): Organisationsstaat und Verhandlungsdemokratie. In: Werle, R.; Schimank, U. (Hg.): Gesellschaftliche Komplexität und kollektive Handlungsfähigkeit. Frankfurt, S. 243-269.
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Kuhlmann, M.; Kurz, C.; Neumann, U. (1994): Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie – Werkzeugmaschinenbau – Chemische Industrie. Berlin.
- Scott, W.R. (1986): Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt.
- Sen, A. (1992): Inequality Reexamined. Oxford.
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.
- Sørensen, A.B. (1983): Processes of Allocation to Open and Closed Positions in Social Structure. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 12, H. 3, S. 203-224.
- Spenner, K.I. (1988): Social Stratification, Work, and Personality. In: Annual Review of Sociology, Vol. 14, S. 69-97.

- Stewman, S. (1988): Organizational Demography. In: Annual Review of Sociology, Vol. 14, S. 173-202.
- Stewman, S.; Konda, S.L. (1983): Careers and Organizational Labor Markets: Demographic Models of Organizational Behaviour. In: American Journal of Sociology, Vol. 88, No. 4, S. 637-685.
- Stolzenberg, R. (1978): Bringing the Boss Back in. Employer Size, Employee Schooling, and Socioeconomic Achievement. In: American Sociological Review, Vol. 43, No. 6, S. 813-828.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden.
- Tacke, V. (Hg.) (2001): Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Wiesbaden.
- Traxler, F. (2003): Bargaining (De)centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship. In: British Journal of Industrial Relations, Vol. 41, No. 1, S. 1-27.
- Türk, K. (1995): Die Organisation der Welt. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen.
- Wallerstein, M. (1999): Wage-Setting Institutions and Pay Inequality in Advanced Industrial Societies. In: American Journal of Political Science, Vol. 43, No. 3, S. 649-680.
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. Tübingen.
- Weber, M. (1988): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. In: ders.: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I. Tübingen, S. 17-206.
- Whyte, W.H. (1957): The Organizational Man. New York.
- Windeler, A. (2001): Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturation. Wiesbaden.
- Windzio, M. (2002): Die „ökologische Dynamik“ der Sozialstruktur in Organisationen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 54, H. 3, S. 506-533.
- Windzio, M. (2003): Organisation, Strukturwandel und Arbeitsmarktmobilität. Untersuchungen zum evolutionären Wandel der Sozialstruktur. Opladen.
- Womack, J.P.; Jones, D.D.; Roos, D. (1990): The Machine that Changed the World. New York.



# Individuum – Organisation – Gesellschaft. Gesellschaftstheoretische Perspektiven der Organisationstheorien

Andrea Maurer (Kommentar zu Holger Lengfeld)

Ich lese den Beitrag von Holger Lengfeld als den Versuch, auf spezifische Folgen der Verbreitung formal geregelter und hierarchisch strukturierter Organisationen in modernen Gesellschaften hinzuweisen, und als ein Plädoyer an die Adresse der Arbeits- und Industriesoziologie, sich im Anschluss daran wieder ihrer gesellschaftstheoretischen Wurzeln zu besinnen und Ungleichheitseffekte zu thematisieren, die hierarchische Organisationsstrukturen in der Arbeitswelt hervorbringen. Um es gleich vorweg zu sagen, ich denke, dass Holger Lengfeld mit seinem Hinweis auf ungeplante und unerwünschte Effekte der massenhaften Ausbreitung formal-hierarchischer Organisationen auf das gesellschaftliche Leben eine theoretisch wie gesellschaftspolitisch äußerst relevante Fragestellung wieder in Erinnerung ruft. Dabei begibt er sich allerdings, und auch das will ich gleich zu Beginn sagen, für meine Begriffe auf unnötige Umwege.

Er nähert sich seinem Thema im Rückgriff auf die These von der *Organisationsgesellschaft* (vgl. Schimank 2000), die nach seinem Dafürhalten seit den 1950er Jahren den modernen Organisationen einen „eigenständigen Status als soziale Entität“ zusprechen will und deren sozialintegrative bzw. desintegrative Wirkungen in der Soziologie zum Thema machen möchte. Lengfeld übersieht indes, dass es die *Organisationsgesellschaftsthese* nie gab, sondern dass in verschiedenen Theorietraditionen ganz unterschiedliche Erklärungen für die massenhafte Ausbreitung großer, formal-hierarchisch strukturierter Organisationen gegeben werden, dass verschiedene Analysen äußerst divergente Effekte beschreiben und dass nur einige Theorien deren unaufhaltsamen Siegeszug vorhersagen.

Die gemeinsame Klammer zwischen den für die Thematik klassischen Arbeiten von Max Weber, Theodor W. Adorno, Herbert Marcuse, Robert Presthus, William F. Whyte, Niklas Luhmann bis hin zu denen von James Coleman, Charles Perrow und George Ritzer besteht in nichts anderem als in der Feststellung des empirisch beobachtbaren Phänomens, dass sich seit Mitte des 19. Jahrhunderts in den USA und Europa große, hierarchisch strukturierte Organisationen massenhaft verbreitet und alte Sozialstrukturen zurückgedrängt haben. All diese Arbeiten nehmen ihren Ausgangspunkt bei dem Fakt, dass in modernen Gesellschaften ein großer Teil der persönlichen Beziehungen und die meisten traditio-

nalen Bindungen durch eine formal geregelte, begrenzte Mitgliedschaft in Organisationen ersetzt worden sind, die, zumindest dem Anspruch nach, auf die Umsetzung konkreter Zwecke ausgerichtet sind (vgl. etwa Mayntz 1963: 18; Coleman 1979; Maurer 2003).<sup>1</sup> Waren in traditionellen Gesellschaften Moral und Religion der soziale Kitt und erfolgte die soziale und ökonomische Koordination vor allem in kleinen Gemeinschaften, wie Klöstern oder Zunftbetrieben, entwickelten sich in den modernen Gesellschaften mit dem Markt und der hierarchischen Organisationsform zwei neue Koordinationsformen. Vor allem dem industriellen Großbetrieb mit seinen zentral-hierarchischen Entscheidungsstrukturen, der Lohnarbeit und der bürokratischen Verwaltung wird dabei von Anfang an besondere Aufmerksamkeit zuteil (vgl. Marx 1982; Weber 1988), und viele, vor allem US-amerikanische Organisationsforscher bemühen sich seit langem um eine Erklärung für dessen Verbreitung, bzw. für die Verdrängung anderer Produktions- und Wirtschaftsformen (vgl. Chandler 1998; Williamson 1990; Perrow 1989).<sup>2</sup>

Die angeführten Arbeiten eint die gesellschaftstheoretische Sicht und das Erklärungsproblem, es werden jedoch bis auf den heutigen Tag im Kontext der verschiedenen Forschungstraditionen ganz unterschiedliche Erklärungen und Thesen über die Ursachen und Folgen der Ausbreitung formal-hierarchischer Organisationen vorgelegt, die eine vorschnelle Parallelisierung allein über den Erklärungsgegenstand verbieten und eine genau Rekonstruktion der jeweiligen Annahmen und Erklärungsbereiche verlangen (vgl. Maurer 2004). Es gibt zwar eine verbindende Heuristik der Organisationsgesellschaftsthese, diese besteht aber in nicht mehr und in nicht weniger als in der Anleitung, Gründe für die massenhafte Verbreitung formal-hierarchischer Organisationen anzugeben und damit verbundene Folgen, zu denen auch emergente Effekte und Dysfunktionalitäten gehören können, zu analysieren.<sup>3</sup>

Max Weber gilt bis heute als der Klassiker der Organisationssoziologie und als prominenter Vertreter der These der unaufhaltsamen Verbreitung großer, hierarchisch strukturierter Verbände im Okzident. Für Weber bieten Verbände auf Ba-

---

<sup>1</sup> Nicht umsonst beginnen die verschiedensten Vertreter der Organisationsforschung immer wieder mit dem Hinweis, dass es Organisationen schon immer gab, dass aber die moderne Organisation spezifische Züge habe (vgl. Mayntz 1963; Coleman 1979; Schimank 2000). Für Perrow (1989: 14) sind die zentralen Merkmale der modernen Organisation Zentralisierung, Hierarchisierung, Spezialisierung, Normierung sowie rigide Strukturen, für Ritzer (1995: 27 ff.) sind es Effizienz, Berechenbarkeit, Vorhersagbarkeit sowie Kontrolle und für Coleman (1979: 1 ff.) die zentrale Verfügung über Handlungsrechte, Zwecke sowie begrenzte Mitgliedschaften.

<sup>2</sup> Die Verbreitung der modernen, formal geregelten, hierarchischen Organisationsform in den USA haben Chandler (1998) aber auch Coleman (1979: 21) dokumentiert.

<sup>3</sup> Es scheint mir daher wenig zielführend zu sein, das gemeinsame Erklärungsproblem unter der Hand aufzugeben und die empirische Ausdifferenzierung von Organisationsmodellen zum Hauptthema zu machen. Zudem die These von der Organisationsgesellschaft von der massenhaften Verbreitung der formal-hierarchischen Organisationsform im 20. Jahrhundert ausgeht, wäre vielmehr zu fragen, ob Theorien in der Lage sind, auch alternative Koordinationsformen und Entwicklungswege zu erfassen.

sis formal korrekt und zweckrational gesetzter Ordnungen und mit einem bürokratisch-monokratisch strukturierten Verwaltungsstab ein Höchstmaß an formaler Rationalität bei der Verfolgung beliebiger Ziele durch viele, formal freie Akteure (vgl. Maurer 2004, Kap. 3). Im einprägsamen Bild vom stahlharten Gehäuse der Hörigkeit hat Weber die Ambivalenz zum Ausdruck gebracht, dass die Menschen in der modernen westlichen Welt auf die funktionalen Effekte der Bürokratie in den verschiedensten Handlungsfeldern angewiesen sind, so dass deren Vorteilhaftigkeit sie auch gefangen nimmt und auch deren Aufhebung eine Organisation des Handelns voraussetzen würde. Daneben behindert die Herrschaft mittels Bürokratie auch individuelle Entfaltungsmöglichkeiten, schafft soziale Nivellierung und unpersönliche Verhältnisse. Weber sieht in den modernen Massenverbänden mit ihren formal und hierarchisch geregelten Beziehungen einen rationalen Mechanismus der Weltgestaltung und begründet deren unaufhaltsame Ausbreitung mit deren Abstimmungs- und Rationalisierungseffekten. Nur weil sie den aus traditionellen Beziehungen freigesetzten Menschen die Grundlage für ein organisiertes, zweckgerichtetes Handeln bieten, werden sie zu deren unentrinnbarem Schicksal. Neben der Rationalisierung der Ideen und der alltäglichen Lebensführung ist nach Weber die Ausbreitung rationaler Institutionen – kapitalistischer Wirtschaftsbetrieb, Nationalstaat, Massenparteien usw. – das unausweichliche Schicksal moderner Gesellschaften und die Ausbreitung der hierarchischen Organisation der notwendige Ausdruck einer rationalen Weltgestaltung.

In diese Tradition der europäischen Aufklärung ist meines Erachtens auch die Organisationstheorie Colemans einzuordnen, die allerdings die Entstehung moderner Organisationen: korporativer Akteure (1979; 1986) bzw. *kollektiver Akteure* (1991; 1992), aus dem Anliegen einzelner Individuen erklären will, ihre Welt angesichts spezifischer Interdependenzstrukturen für sich vorteilhaft zu gestalten – was aufgrund sozialer Interdependenzen aber durchaus unerwünschte und ungeplante Folgen haben kann.<sup>4</sup> Die Arbeiten Colemans (1979; 1986; 1992) problematisieren einerseits das Verhältnis zwischen den neuen kollektiven und den alten natürlichen Akteuren und bieten andererseits ein Erklärungsmodell, das Organisationen als rationale Problemlösungsversuche der Menschen in verschiedenen Situationen zu behandeln und mit unterschiedlichen Effekten und Entwicklungen in Verbindung zu setzen erlaubt.

Die Sozialtheorie Colemans setzt die Menschen über Interessen an und Kontrolle über Handlungsrechte<sup>5</sup> in Beziehung und leitet aus deren Tausch oder Zusam-

<sup>4</sup> Das Erklärungsmodell Colemans, und insbesondere dessen Anspruch, auch soziale Interdependenzen und emergente Effekte eines individuell rationalen Handelns zu erfassen, findet sich in Maurer (2004, Kap. 4) ausführlich beschrieben.

<sup>5</sup> Rechte und vor allem Handlungsrechte werden von Coleman nicht als Naturrechte definiert oder aus einem vorgängigen Konsens abgeleitet, sondern als *sozial definierte Rechte* gefasst, in denen die Interessen und die Ausstattungen der jeweiligen Akteure zum Ausdruck kommen: „Was richtig ist, wird innerhalb des Systems selbst durch die Interessen und die relative Macht der Akteure definiert“ (Coleman 1991: 66). Soziale Phänomene

menlegung Sozialstrukturen ab und analysiert auch deren Funktionsweise unter der Annahme eigeninteressierten Handelns. Darin liegt für mich die entscheidende Erweiterung zum klassischen Bürokratiemodell, das für den Idealfall vom regelgeleiteten Handeln der Verbandsmitglieder und der Verwaltungsstäbe ausgeht und interne Funktionsprobleme von Hierarchien weitgehend ignoriert (vgl. Maurer 2005), weil sie dadurch auch auf Kosten bzw. Funktionsprobleme der hierarchischen Organisationsform hinweisen und auf diesem Wege deren Abwahl theoretisieren kann. Es gelingt mit der Theorie Colemans, insbesondere die Einsetzung von Verwaltungsstäben oder Herrschaftsagenten und die Übertragung von Herrschaftsmitteln an diese als ein typisches Kontrollproblem in Hierarchien zu entfalten.

Eine andere, vor allem für die Arbeitssoziologie wichtige Weiterentwicklung dürfte die Unterscheidung von zwei Organisations-Modellen: dem der konjunkten und dem der disjunkten Organisation, sein, denen je spezifische Funktionsweisen und Folgeprobleme zugeordnet werden können. Eine *Organisation zum allgemeinen Vorteil* (der klassische Interessenverband) kann aus dem Zusammenlegen und der kollektiven Nutzung von Handlungsrechten bei gemeinsamen Interessen gefolgert werden, weil dadurch öffentliche Güter effizienter erstellt und vor Trittbrettfahrern geschützt werden. In konjunkten Organisationen müssen aber Verfassungen, d.h. Verfahren zur Findung kollektiver Entscheidungen (Verwendung von Ressourcen; Aufteilung gemeinsam erwirtschafteter Erträge) gefunden und etabliert werden, die mit verschiedenen Fallstricken, vor allem aber dem Anreiz zum Trittbrettfahren verbunden sind. Demgegenüber sind disjunkte Organisationen wie der private Wirtschaftsbetrieb auf spezifische Interessen ausgerichtet und werden mit den Vorteilen einer zentral-hierarchischen Koordination bei unterschiedlichen Ausstattungen begründet. Aufgrund der dafür notwendigen stellvertretenden Handlungsausübung sind sie grundsätzlich mit Agenturproblemen behaftet und bergen für die Prinzipale die Schwierigkeit, das versprochene Arbeits-Handeln auch tatsächlich zu realisieren, und natürlich müssen auch hier Kontrolleure kontrolliert werden, was gerade bei Managern nicht einfach sein dürfte. Die Stärke einer solchen Organisationsanalyse liegt in der Erfassung typischer Folgeprobleme und der Diskussion möglicher Nachgestaltungen bzw. alternativer oder ergänzender Abstimmungsmechanismen (vgl. dazu ausführlich Maurer 2004). Der privat-kapitalistische Wirtschaftsbetrieb kann nun dezidiert als eine Organisation gefasst werden, die einzelne Akteure errichten, um ihre Ausstattung dadurch effizienter zu nutzen, indem sie andere für sich arbeiten lassen, wofür sie diese aber entschädigen und unter Umständen auch zusätzlich kontrollieren oder motivieren müssen. Privat-kapitalistische Wirtschaftsbetriebe sind demnach für alle vorteilhaft, teilen aber Entscheidungs- und Handlungsrechte ungleich, eben entsprechend der eingesetzten Ausstattung-

---

werden von ihm einerseits aus privaten Tauschhandlungen und andererseits aus einem kollektiven Vertrag gefolgert.

gen, zu.<sup>6</sup> Zum anderen wird gezeigt, und das dürfte Holger Lengfeld dazu bewegt haben, sich der Colemanschen Konzeption anzunehmen, dass die Individuen in ihrem Wunsch, die Welt vorteilhaft zu gestalten, wie der Zauberlehrling bei Goethe, kollektive Akteure durch die Übertragung von Handlungsrechten schaffen und dadurch einen neuen, mächtigen Akteur ins gesellschaftliche Leben rufen, dessen Kontrolle sie vor neue Aufgaben stellt. Da diese neuen Akteure aus den gängigen Sozialisationsinstanzen herausfallen, stellen sie eine Gefahr für die Gesellschaft der Individuen dar und werfen die Frage nach ihrer sozialen Einbindung auf.

Entgegen der Darstellung von Lengfeld meine ich, dass die Colemansche Sozialtheorie zwar eine gesellschaftstheoretische Perspektive eröffnet und auch arbeits- und organisationssoziologische Analysen um den Blick auf Sicherungs- und Kontrollprobleme sowie auf alternative Koordinationsformen erweitern kann, dass das Erklärungsmodell aber auf Situationen beschränkt bleibt, in denen Organisationen für alle Akteure, wenn auch mehr oder weniger, vorteilhaft sind und daher immer wieder auf deren bewusste Entscheidung zurückgeführt werden müssen – aus diesem Grund ist die Organisationsanalyse auch gänzlich von Effizienzgesichtspunkten geprägt.

Und das markiert die Trennungslinie zur kritischen Theorietradition, der die Arbeiten von Charles Perrow und George Ritzer angehören, denn dort werden Organisationen nicht mit Vorteilen begründet und entsprechend auch nicht als rationale Ordnungs- und Koordinationsmechanismen, sondern als Ausdruck und Transformationsriemen konkreter gesellschaftlicher Machtasymmetrien und Interessenkonflikte erfasst und deren Ungleichheits- und Entfremdungseffekte analysiert. Bereits Karl Marx hat den Doppelcharakter der hierarchisch geordneten Kooperation in großen Fabriken beschrieben und den Herrschafts-, Kontroll- und Ausbeutungscharakter des bürgerlich-kapitalistischen Wirtschaftsbetriebs analysiert. „Alle unmittelbar gesellschaftliche oder gemeinschaftliche Arbeit auf größerem Maßstab bedarf mehr oder minder einer Direktion, welche die Harmonie der individuellen Tätigkeiten vermittelt [...] Ein einzelner Violinspieler dirigiert sich selbst, ein Orchester bedarf des Musikdirektors. Diese Funktion der Leitung, Überwachung und Vermittlung wird zur Funktion des Kapitals, sobald die ihm untergeordnete Arbeit kooperativ wird. Als spezifische Funktion des Kapitals erhält die Funktion der Leitung spezifische Charaktermerkmale“ (Marx 1982: 350).

Sowohl Perrow (1989; 2002) als auch Ritzer folgen dieser Erklärung und analysieren die kapitalistische Arbeitsorganisation bzw. das kapitalistische Unternehmen in gesellschaftskritischer Absicht. Perrow (1989: 11) lehnt die Erklärung

---

<sup>6</sup> Im übrigen kann auch die Analyse der konjunkten Organisation so verfeinert werden, dass Macht und Ausstattungsunterschiede Berücksichtigung finden können. Wird die vereinfachende Annahme aufgegeben, dass die Akteure homogene Interessen haben und die öffentlichen Güter in gleichem Umfang wollen, kann gezeigt werden, dass auch im Hinblick auf öffentliche Güter unterschiedliche Interessen bestehen und per Macht durchgesetzt werden (vgl. Coleman 1991: 170 ff.).



der kapitalistischen Fabrikbürokratie über Effizienzvorteile ebenso vehement ab, wie die von Weber postulierte Unausweichlichkeit und Unumkehrbarkeit von deren Ausbreitung. Für ihn ist die Abwahl alternativer Organisationsformen der gesellschaftlichen Produktion (z.B. das Lizenzsystem) auf das Interesse des mächtigen Kapitals an Kontroll- und Disziplinierungsinstrumenten zur Durchsetzung seiner Interessen gegen die Lohnarbeiter zurückzuführen: „Um sie (die Lohnarbeiterschaft, Anm. A.M.) zu schwerer Arbeit und Folgsamkeit zu bewegen, war eine zentrale Koordination notwendig“ (Perrow 1989: 8).

Auch Ritzer (1997: 10) analysiert in gesellschaftskritischer Manier Rationalisierungs- und vor allem Standardisierungsprozesse in der (US-amerikanischen) Produktion mit dem Ziel, Missstände und Fehlentwicklungen der kapitalistischen Produktionsweise und deren Hauptprotagonisten, den großen Kapitalgesellschaften und Konzernen, aufzudecken. Er überträgt die Entfremdungsthese von der Arbeits- auf die Konsumsphäre. Mit dem Topos von der McDonaldisierung bezeichnet er tiefgreifende Irrationalitäten, die durch die Standardisierung in der Gesellschaft entstehen, gleichwohl aber den wirtschaftlichen Interessen der mächtigen Unternehmen zugute kommen. Diese Irrationalitäten scheinen seiner Analyse nach unausweichlich zu sein. „Es sind also drei Gründe, welche die offenbar unaufhaltsame Ausbreitung der McDonaldisierung erklären helfen. Sie wird durch wirtschaftliche Faktoren begünstigt, man betrachtet sie als eigenständigen Wert, und sie paßt zu einer ganzen Reihe von Veränderungen in der Gesamtgesellschaft. Aus diesen Gründen spricht alles für eine weiter verstärkte McDonaldisierung in der Zukunft; das Endergebnis ist wahrscheinlich ein eiserner Käfig“ (Ritzer 1997: 252).

Perrow und Ritzer nehmen wie Coleman ihren Ausgangspunkt bei der Beobachtung, dass die großen, formal-hierarchisch strukturierten Organisationen das Geschehen in modernen Gesellschaften weitgehend bestimmen, sie erklären diese aber nicht als das Ergebnis des Handelns an sich rationaler, sozial situierter Akteure, dem neben den erwünschten positiven Effekten auch unerwünschte und ungeplante Folgen anhaften, von deren Bewältigung der erfolgreiche Fortbestand der Organisationen auch abhängig zu machen wäre, sondern als Strukturelement der kapitalistischen Produktionsweise, das den gesellschaftlichen Machtasymmetrien entspricht und der Durchsetzung mächtiger Sonderinteressen dient, weshalb deren Auflösung auch im Rahmen der Erklärung nicht problematisiert werden kann. Organisationen sind demzufolge grundsätzlich kritisch zu sehen und Aufgabe der Soziologie ist die Analyse negativer Effekte in kritischer Absicht. Da beide Konzepte die formal-hierarchische Organisation als zwangsläufigen Ausdruck gesellschaftlicher Macht- bzw. Produktionsverhältnisse ansehen und Herrschafts- und Kontrollwirkungen in den Mittelpunkt stellen, rückt deren Aufhebung in weite Ferne, Gestaltungswünsche und die Handlungsoptionen der Akteure kommen nicht wirklich zum Tragen, sie bleiben letztlich für den Bestand und das Handeln der großen Organisationen bedeutungslos und treffen, da ist Holger Lengfeld zuzustimmen, alle Gesellschaftsmitglieder unter-

schiedslos. „Ich habe in diesem Buch immer wieder auf die Zwangsläufigkeit der McDonaldisierung hingewiesen, aber im tiefsten Inneren hoffe ich, daß ich unrecht habe“ (Ritzer 1997: 308).

## Literatur

- Chandler, A.D. (1998): *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Enterprise*. Amerikanisches Original 1962. Cambridge, Mass., London.
- Coleman, J.S. (1979): *Macht und Gesellschaftsstruktur*. Amerikanisches Original 1974. Tübingen.
- Coleman, J.S. (1986): *Die asymmetrische Gesellschaft. Vom Aufwachen mit unpersönlichen Systemen*. Amerikanisches Original 1982. Weinheim, Basel.
- Coleman, J.S. (1991, 1992, 1994): *Grundlagen der Sozialtheorie*. 3 Bde. Amerikanisches Original 1990. München.
- Marx, K. (1982): *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*. Zit. nach MEW Bd. 23. Orig. 1867. Berlin.
- Maurer, A. (2003): *Neue Entwicklungen in der Organisationstheorie und -forschung. Organisationsentwicklung zwischen Mythos und Rationalität*. In: GdWZ, Jg. 14, H. 3, S. 134-136.
- Maurer, A. (2004): *Herrschaftssoziologie. Eine Einführung*. Frankfurt, New York.
- Mayntz, R. (1963): *Soziologie der Organisation*. Reinbek bei Hamburg.
- Perrow, Ch. (1989): *Eine Gesellschaft von Organisationen*. In: *Journal für Sozialforschung*, Jg. 28, H. 1, S. 3-19.
- Perrow, Ch. (2002): *Organizing America. Wealth, Power and the Origins of Corporate Capitalism*. Princeton.
- Ritzer, G. (1997): *Die McDonaldisierung der Gesellschaft*. Amerikanisches Original 1993. Frankfurt.
- Schimank, U. (2000): *Das stahlharte Gehäuse der Hörigkeit, revisited*. – James Colemans „asymmetrische Gesellschaft“. In: ders.; Volkmann, U. (Hg.): *Soziologische Gesellschaftsdiagnosen I*. Opladen, S. 239-254.
- Weber, M. (1985): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. 5. Aufl., Tübingen.
- Weber, M. (1988): *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. In: ders.: *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I*. Abdruck der 1. Aufl. von 1920. Tübingen, S. 17-206.
- Williamson, O. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen*. Amerikanisches Original 1985. Tübingen.



## **Institutionelle Reflexivität. Zur Analyse von „Change“ im Bermuda-Dreieck von Modernisierungs-, Organisations- und Interventionstheorie**

*Manfred Moldaschl*

Wie organisieren Organisationen ihren eigenen Wandel, und was hindert sie daran? Wie grenzen sich Organisationen gegenüber ihrer Umwelt ab, und wie halten sie sich doch für innovative Impulse oder zumindest für Korrekturen durch Feedback von außen offen? Das sind Grundfragen der Organisationstheorie, und um sie geht es auch in meinem Beitrag, allerdings unter einer bestimmten Perspektive. Mich interessieren in diesem Zusammenhang das Phänomen und der Begriff der Reflexivität. Man gewinnt – das möchte ich zeigen – ein neues analytisches Potenzial, wenn man organisationalen Wandel und organisationale Hysterese, also die Trägheit gegenüber Veränderungsimpulsen, systematisch im Hinblick auf die Rolle der Reflexivität analysiert. Reflexivität ist zwar eine Grundkategorie der Geistes- und Sozialwissenschaften, doch leider eine überwiegend intuitiv gebrauchte, eine sich rasant verbreitende, aber keine elaborierte. Will man sie für organisationstheoretische, arbeits- und industriesoziologische Zwecke nutzbar machen, so muss man sie zunächst hierfür definieren, konzeptionell entfalten und für den empirischen Gebrauch operationalisieren.

Das möchte ich hier in Umrissen tun, und zwar dezidiert nicht entlang einer einzelnen soziologischen bzw. sozialwissenschaftlichen Theorie, sondern transdisziplinär und teils vergleichend. Das Ergebnis wird umgesetzt in eine analytische Konzeption, mit der sich betriebliche Modernisierungsprozesse im Hinblick auf Innovation und Beharrung, Macht und Lernen analysieren lassen. Und mit der man an modernisierungstheoretische, wirtschaftssoziologische sowie interventionstheoretische Diskurse anschließen kann. Wenn man so will: Ein Versuch der Zonenrandförderung industriesoziologischer Aufmerksamkeit.

# 1 Industriesoziologie, Organisationstheorie und die Frage der Rationalität

In ihrer Selbstwahrnehmung ist die Arbeits- und Industriesoziologie von der Leit- und Königsdisziplin der Soziologie – als die sie sich bis in die 1970er Jahre verstanden hatte – auf Sentimentalfahrt in eine Mauerblümchenrolle, wo ihr zeitgeistige Unigremien die Lehrstühle wegnehmen und sie im Schatten trendiger(er) Bindestrichsoziologien vor sich hin darbt. Einen von vielen Gründen hierfür mag man darin sehen, dass sie in der „heroischen“ Zeit noch einen aufs Ganze zielenden gesellschaftstheoretischen Erklärungsanspruch hatte bzw. haben konnte; eben als man Gesellschaft noch unwidersprochen als Arbeits- und Industriegesellschaft bezeichnete. Heute ist das Angebot konkurrierender Gesellschaftsbegriffe und damit Gesellschaftsdiagnosen groß. Die „Organisationsgesellschaft“ (Türk, Schimank) ist einer davon, der die offenbar zunehmende Attraktivität organisationstheoretischer Zugänge erklären könnte. Jedenfalls dann, wenn Organisationen das bestimmende Organisationsprinzip postindustrieller Gesellschaften sein sollten.

Der Wandel von Arbeit *im* Betrieb und die Veränderung betrieblicher Rationalisierungsstrategien, und zwar *formbestimmt* – im Kapitalismus als einer bestimmten Gesellschaftsform –, das waren jahrzehntelang Kernthemen arbeits- und industriesoziologischer Forschung. Obwohl die Betriebs-Fallstudie gewissermaßen zu ihrem methodologischen Erkennungsmerkmal wurde, interessierte der *Betrieb als Organisation* dabei allerdings weniger, wurde er doch primär als der Ort des Vollzugs überbetrieblicher Zusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten gesehen. Dies war – neben dem friedlichen Desinteresse der Subdisziplin an der Systemtheorie – auch ein Grund, warum etliche organisationstheoretisch Interessierte aus der Arbeits-, Betriebs- und Industriesoziologie „auszogen“ und pünktlich zur Jahrtausendwende die Anerkennung als Arbeitsgruppe für Organisationssoziologie bei der DGS beantragten.<sup>1</sup>

Die einstige Sprachlosigkeit zwischen Industriesoziologie und Organisationssoziologie geht weniger, als es erstere gerne sah, zurück auf eine Ebenen-Differenz zwischen einer Forschung mit gesellschaftstheoretischem Anspruch (z.B. Brandt 1990) und einer auf „mittlerer Ebene“. Nicht, weil die Industriesoziologie selbst oft genug auf der Mikroebene verblieb, sondern weil die zu-

---

<sup>1</sup> Mitte der 1990er Jahre hatte sich die Arbeits- und Industriesoziologie ohnehin des Betriebs-Supplements in ihrem Namen entledigt; die Hoffnung von Pries (1991: 175 f.) auf eine „Renaissance der Betriebssoziologie“ hat sich zumindest unter diesem Namen nicht erfüllt. Eine Ausnahme bildeten die Arbeiten am ISF zum „Betrieb als Strategie“ (Bechtle 1980, vgl. auch Altmann u.a. 1978). Sie gründeten auf der Idee, die Marx'sche Theorie als Makrotheorie zu verbinden mit der Systemtheorie als Werkzeug für die betriebliche Ebene (Systemtheoretiker wenden sich ob dieser Priorisierung mit Grausen ab). Obwohl diese Arbeiten bald wieder aufgegeben wurden (so auch im Beitrag von Schmierl und Pfeiffer in diesem Band), trugen sie dem ISF und allen seinen Mitgliedern ganz ohne Verfallsdatum die Attribution ein, mit „dem Betriebsansatz“ zu arbeiten. BWLer würden sagen, man habe eine „Marke“ geschaffen.

mindest in der deutschen Organisationssoziologie als Alternative zur Kritik der Politischen Ökonomie bevorzugte Systemtheorie Luhmanns ihrerseits als Gesellschaftstheorie auftrat (entsprechend gilt das weniger für andere in unserem Band diskutierte Organisationstheorien). Ging es auf dieser Ebene um die Frage der Systemkritik bzw. -konformität, so lag eine maßgebliche Differenz dahinter in der *Rationalitätsfrage*. Inwieweit sind die Konstitution und der Wandel von Organisationen rekonstruierbar über ökonomische Rationalität und die rationale Interessenverfolgung der Akteursgruppen? Und inwieweit ergeben sich diese wiederum aus den „herrschenden Verhältnissen“? Diese Frage wird in vielen Beiträgen dieses Bandes diskutiert (z.B. Stefan Kühl), so dass ich das hier nicht vertiefen muss und mich stattdessen dem Konzept der Reflexivität und seinem Verhältnis zu dem der Rationalität zuwenden kann.

## 2 Reflexivität: das neue Versprechen

Was ist eigentlich Reflexivität? Und warum wird mit dem Label „reflexiv“ heute so verschwenderisch umgegangen, und warum ist es dabei semantisch stets so positiv aufgeladen? Wohin man auch blickt, alles wird als reflexiv gelabelt, ja geadelt. Eine kritische Auflistung vieler hier nicht auflistbarer Verwendungen, die für eine aufgeklärte, vom Rationalismus etwas abrückende Aufklärung sowie für Verantwortung, Rücksichtnahme und auch sonst alles Gute stehen, bietet Michael Lynch (2000). Um mit der zweiten Frage zu beginnen: Dass Reflexivität als Thema und Begriff in so vielen Wissenschaften so gängig wurde, erklärt die Modernisierungstheorie mit beschleunigtem Wandel sowie zunehmender Komplexität und Interdependenz gesellschaftlicher Aktivitäten, was u.a. das Nebenfolgenproblem verschärft. Wenn von Reflexivität die Rede ist, geht es meist um die *Revision* von (problematisch gewordenen) Regeln, Praktiken und Deutungen. In industrie-, organisations- und wirtschaftssoziologische Fragestellungen ist die Wandlungs- oder Innovationsfähigkeit von Organisationen und Institutionen immer mehr in den Vordergrund gerückt. Verstand sich etwa die Industriesoziologie bis in die 1970er Jahre vor allem als eine Art Folgenforschung der Rationalisierung<sup>2</sup>, die kritisch den Grad der (Nicht-)Einlösung genereller Modernisierungsversprechen (Emanzipation) überprüfte, so entwickelt sie sich in Teilen und ansatzweise zu einer Innovationsforschung (vgl. etwa Brandt u.a. 1990), die Innovationsbedingungen und Modernisierungsbarrieren analysiert. Ähnlich wie die betriebswirtschaftliche Forschung, aber mit teils anderen Maßstäben. Gemeinsam ist beiden aber die Erfahrung, dass Innovationen, die sie für notwendig oder sinnvoll erachten (z.B. die Einführung partizipativer Organisationsformen), weit hinter dem politisch Wünschbaren und dem ökonomisch Begründbaren zurückbleiben.

<sup>2</sup> Im Bewusstsein der Formbestimmtheit i.d.R. der kapitalistischen; vereinzelt wurde das entwickelte Instrumentarium auch zur Analyse von Rationalisierung in realsozialistischen Ländern angewandt („sozialistische Rationalisierung“ z.B. Deppe/Hoß 1980).

### *Von der Organisation der Produktion zur Produktion der Organisation*

Organisation bedeutet soviel wie Regeln – Regeln der Kommunikation und der Interaktion, der Deutung und des Handelns. Aber nach welchen Regeln ändern Organisationen ihre Regeln? Kann es – wenn wir uns mit Ableitungen von Regeln und ihrer Änderung aus „Verwertungserfordernissen“ nicht zufrieden geben – für Modifikation und Evolution überhaupt Regeln geben?<sup>3</sup> Organisationstheorien haben in den letzten Dekaden vermehrt Hypothesen darüber formuliert, dass Anwendung und Produktion organisationaler Regeln zunehmend *reflexiv* erfolgten. Als Chiffre dafür etablierte sich, besonders im Anschluss an Argyris und Schön (1978, s. Abschnitt 3), das „Organisationslernen“.<sup>4</sup> Gemeint ist damit, dass die Modifikation organisationaler Regeln vom Ausnahme- zum Regelfall wird. Daher müssten sich auch die bisherigen Ansätze des „Change Management“ von Lewins Phasenmodell einer von externen Experten getriggerten Organisationsentwicklung lösen, um zu einem Modell der *Selbstbefähigung* von Organisationen zum permanenten Wandel zu kommen. Die normative Debatte zur Enthierarchisierung von Unternehmen wiederholt das bis zum Überdruß, und die empirische Literatur zur Frage *Hysterese* bzw. *Inertia*, der Trägheit von Organisationen gegenüber geplantem und auch evolutionärem Wandel, ist unüberschaubar. Reflexivität erscheint in diesem Kontext als das Modernisierungs- und Fluidisierungsversprechen schlechthin. Wer würde sich in einem Diskurs, der so sehr durch das normative und hysterische Dispositiv des Wandels bestimmt ist, noch über diese Kategorie wundern?

Unter anderem Cooper und Burrell (1988) haben darauf aufmerksam gemacht, dass nicht nur ein praktischer, sondern auch ein organisationstheoretischer Perspektivwechsel zu vollziehen sei. Die historische Normalität der Hierarchie habe den Blick von Generationen sozialwissenschaftlicher Organisations- und ModernisierungsforscherInnen geprägt, als Blick auf das Verhältnis von „Machern“ und „Betroffenen“. Je mehr Unternehmen Organisationsentscheidungen leistungs- und akzeptanzfördernd vor Ort treffen oder zumindest vorbereiten lassen, umso fälliger werde der Blickwechsel von der Organisation der Produktion zur *Produktion der Organisation*. Dieser war in der angelsächsischen Organisationstheorie schon in den 1960er Jahren vorbereitet worden. Die deutsche Industriesoziologie begann ihn erst mit der Aufnahme der mikropolitischen Ansätze in den 1980er Jahren nachzuvollziehen. Was wir an anderer Stelle als Prozesse der *Subjektivierung* untersuchen, d.h. der Aufwertung, Nutzung und Vernut-

---

<sup>3</sup> Um hier nicht in die Kerbe des wohlfeilen Industriesoziologie-Bashing zu hauen: das Fach hatte und hat durchaus Unterscheidungen entwickelt, die monolithisch gedachte „Verwertungserfordernisse“ überhaupt erst der soziologischen Analyse zugänglich machten, etwa die von Effizienz- und/versus Herrschaftsinteressen (z.B. Hack u.a. 1979) oder von Produktions- und Marktökonomie (vgl. Brandt u.a. 1978).

<sup>4</sup> Auch das Mülleimermodell der Organisation (Cohen u.a. 1972) kann als ein Modell der permanenten Revision von Regeln gesehen werden, allerdings ein evolutionär-anarchisches, mit dem seine Schöpfer gerade *nicht* die rationalistische Idee einer schrittweisen experimentellen Annäherung an die Wirklichkeit vertraten.

zung des *Selbst* von Arbeitskraft (in Gestalt von Selbstorganisation, Selbststratification etc.; vgl. Moldaschl 2002), beschreibt einen Pfad dieser *reflexiven Selbstproduktion* organisationaler Regeln sowie den nötigen Perspektivwechsel in der Arbeits- und Industriesoziologie. Im großen Maßstab befassen sich damit Modernisierungstheorien.

Dieser Blickwechsel kann unterstützt werden, indem man organisatorische Regelungen danach unterscheidet, ob sie primär den operativen Aufgaben gelten oder deren permanenter Evaluierung und Anpassung. Daraus ergäbe sich eine idealtypische Zuordnung von Regeln und Praktiken entweder zur *Produktionsorganisation* (PO) oder zur *Veränderungsorganisation* (VO). Hat die PO für Stabilität und Produktivität zu sorgen, so die VO für *Veränderungsbereitschaft* und *Veränderungseffektivität*. Hat die PO die Aufgabe, Störungen auszugleichen oder auszuschalten, so ist es die der VO, sie konstruktiv zu verarbeiten, d.h. produktiv zu machen. Wird die Effektivität der PO primär an der operativen Zielverfolgung gemessen (Qualität, Zuverlässigkeit, Schnelligkeit), so wäre die Wirksamkeit der VO speziell an ihrem Beitrag zur *Selbstaufklärung* abzulesen. Die Unterscheidung ergibt – wie gesagt – nur Sinn als eine idealtypische. Praktisch wird man organisationale Regeln und Instanzen danach zuordnen, wo ihre primäre Funktionsbeschreibung oder Selbstzuschreibung liegt.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Nicht zufällig taucht der Begriff Veränderungsorganisation im Kontext des New Public Management (NPM) auf. Die Idee einer bewussten Institutionalisierung von „Change“ basiert auf der generellen Prämisse des NPM, dass der fehlende marktliche Wettbewerbsdruck öffentlicher Einrichtungen mittels rationaler Prüf- und Veränderungsverfahren zu kompensieren sei (Schleifen von Evaluierung und „Change“). So heißt es in einem Bericht der Landesregierung NRW (2004): „Für den Reformprozess sollte ein [...] eine eigene Veränderungsorganisation parallel zur Linienorganisation eingerichtet werden. [...] Zur Begleitung und Kontrolle dieses Prozesses sollte ein Monitoring-Team oder eine ständige Evaluierungs-Kommission eingesetzt werden. Die Linienorganisation ist mit der Komplexität der Transformationsaufgabe im Regelfall überfordert, da sie für die Erfüllung von Routineaufgaben konzipiert ist, nicht aber für die Durchführung fundamentaler Änderungen.“



**Abbildung 1: Unterscheidung von Produktions- und Veränderungsorganisation**

	<b>Produktionsorganisation</b>	<b>Veränderungsorganisation</b>
<b>Funktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Routineaufgaben: Störungen ausgleichen oder ausschalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexionsaufgaben: Störungen als Anlässe zur Transformation von Regeln analysieren</li> </ul>
<b>Kriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektivität und Effizienz der operativen Zielverfolgung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Schaffung von) Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit</li> </ul>
<b>Typische Instanzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FuE, Produktion, Personalabteilung, Controlling, Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsentwicklung, Inhouse-Beratung, Projektmanagement, Strateg. Controlling, Coaching, Think Tanks</li> </ul>

### *Reflexive Modernisierung und Rationalisierung*

Modernisierungstheorien haben die Vervielfältigung von Handlungsmöglichkeiten und damit von Entscheidungserfordernissen als Generaltrend der Moderne beschrieben, begrifflich codiert mit „funktionaler Differenzierung“ (Luhmann), „Multioptionsgesellschaft“ (Gross) oder „reflexiver Modernisierung“ (Beck, Giddens). Auch in der Welt der Organisationen nimmt die Zahl der praktisch und der kognitiv verfügbaren Gestaltungslösungen und Rationalisierungsstrategien zu, womit Entscheidungen „entselbstverständlich“ werden. Wächst die Zahl der Optionen, so wächst auch die wechselseitige Bedingtheit von Gestaltungsentscheidungen. Damit wiederum lassen sich ihre Ergebnisse zugleich schlechter vorhersagen. Statt sich also entlang tradierter Praktiken mehr oder weniger „naturwüchsig“ zu entfalten, wird der Rationalisierungsprozess zunehmend begründungspflichtig oder *reflexiv*, wie besonders Ulrich Beck (1986) hervorhob. Es ist *das* Kennzeichen der Moderne: Tradition hat keine Gültigkeit (mehr), wenn sie sich nicht rational begründen und damit legitimieren kann. Zumindest im Prinzip ist nichts von der Begründungspflicht und Revisionsmöglichkeit ausgenommen.

In Anlehnung an Beck sprechen etwa Deutschmann u.a. (1995) von *reflexiver Rationalisierung*, und sehen sie weniger in der Zahl der verfügbaren Optionen begründet als in der notwendigen Bewältigung jener dysfunktionalen „Nebenfolgen“, die tayloristische Rationalisierung mit sich brachte. Diese Begründung bemüht also nur einen Aspekt von Reflexivität (s.u.), und kann auch mit diesem die Annahme einer neuen Qualität betrieblicher Rationalisierung nicht ausreichend begründen. Schließlich gibt es kein Handeln, das keine Nebenfolgen erzeugte, also auch keine nebenwirkungsfreie Rationalisierung vor und nach dem Taylorismus. Wesentlich weitergehend hatte zuvor Ludger Pries (1991/1998)

auf modernisierungstheoretische Argumentationen Becks Bezug genommen – und auf den Betriebsansatz. Mit dem Ziel, Konturen einer quasi selbst reflexiv modernisierten Betriebssoziologie herauszuarbeiten, die sowohl Fragen der Wandlungsfähigkeit als auch der demokratischen und sozialen Legitimierung betrieblichen Handelns bearbeitet, schließt Pries vor allem an fünf Denkfiguren an: (a) dem Übergang zu einer „systemisch-reflexiven Modernisierung“, in der Betriebe ihre bislang lokalen und partikularen Veränderungsmaßnahmen selbst einer koordinierenden Rationalisierung unterwerfen; (b) der Entgrenzung der Produktion (Netzwerke); ferner der (Re)Politisierung betrieblicher Entscheidungen (c) auf betrieblicher Ebene („Sub-Politik“) und (d) im Verhältnis zur Öffentlichkeit; sowie (e) der Restrukturierung von Wissensgrenzziehungen (Experten/Laien, Professionen). Es wäre reizvoll, diesen Beitrag hier ausführlicher zu diskutieren, auch mit Blick auf neuere industriesoziologische Arbeiten, die im Rahmen des Münchner SFB Reflexive Modernisierung entstanden.<sup>6</sup> Doch mir geht es hier nicht um eine Konzeption des Betriebs in der reflexiven Moderne, sondern um eine viel speziellere Frage: *Wie* halten sich Organisationen ihre Regeln verfügbar, und wie können wir aus wissenschaftlicher Sicht ihre Wandlungsfähigkeit untersuchen?

### *Semantik der Reflexivität – ein Integrationsversuch*

Zunächst stehen wir vor der Notwendigkeit, Reflexivität als Kategorie genauer zu bestimmen, zumal sie auch in organisationstheoretischen Kontexten denkbar konträre Bedeutungsgehalte hat. Steht sie im einen Fall für den alten *Aufklärungsoptimismus* (Erweiterung der Rationalität), so bringt sie im anderen Fall die prinzipielle *Rationalitäts- und Modernisierungskritik* zum Ausdruck (Steuerungspessimismus). Um diese Bedeutungen rankt sich schon die quasi innerparadigmatische Kontroverse von Beck, Giddens und Lash (1996) in ihrem gemeinsamen Band zur Theorie reflexiver Modernisierung; die Systemtheorie noch gar nicht einbezogen. Meine These ist: Die Kategorie der Reflexivität kann für organisationstheoretische Analysen überhaupt erst nutzbar gemacht werden, wenn sie diese Bedeutungsgehalte (zu denen noch eine dritte kommt, vgl. Abb. 2) verarbeitet und in dialektischer Weise „aufhebt“.

---

<sup>6</sup> Vgl. z.B. Beck/Bonß 2001; an ihnen waren auch Schmierl und Pfeiffer (in diesem Band) sowie der Autor (z.B. Moldaschl 1997; Döhl u.a. 2001) beteiligt. Als einschlägige Beiträge aus betriebswissenschaftlicher Sicht vgl. auch Schneidewind 2002 und Weiß 2002.

**Abbildung 2: Drei gängige Kodierungen von Reflexivität, zu einer zusammengeführt**

<b>Selbst-bezüglichkeit</b>	<b>Nebenfolgen</b>	<b>Wissens-abhängigkeit</b>	<b>Reflexivität</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückwirkun- gen eines Sys- tem-Outputs auf das System (Rekursivität)</li> <li>• Subjektivität &amp; Einsicht nicht erforderlich</li> <li>• Grundlage: kausale Ver- kettungen, kommunikati- ve Vernetzung</li> <li>• Beispiele: oszillierende chem. Reakti- on; Rekursi- onsgleichun- gen); self-ful- filling pro- phesy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unbeabsichtig- te und ggf. un- erwünschte Folgen zielge- richteten Han- delns</li> <li>• Einsicht nicht erforderlich, aber möglich</li> <li>• Grundlage: un- erkannte Handlungs- bedingungen, Komplexität</li> <li>• Beispiele: Dickwerden vom Essen; Dummwerden durch Bildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notwendigkeit wissensbasier- ter Entschei- dung</li> <li>• Einsicht &amp; Wissen erfor- derlich</li> <li>• Grundlage: Komplexität, Enttraditiona- lisierung; Nicht- Routinisier- barkeit</li> <li>• Beispiele: Einkaufen bei Warenvielfalt; Essen in Zei- ten von Gen- food und Pharma- schinken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewährsein der Vorausset- zungen eige- nen Wissens und der Un- überschaubar- keit von Hand- lungsfolgen</li> <li>• Einsicht kon- stitutiv Subjekt erfor- derlich</li> <li>• Grundlage: Einbettungser- fahrung; Ex- pertise; Bereit- schaft zur Selbstkritik</li> <li>• Beispiele: 360°-Feed- back; Super- vision (sich freiwillig der Fremdbeob- achtung unter- ziehen)</li> </ul>

(1) *Selbstbezüglichkeit* ist die erste Bedeutung: Die Organisation als soziales System beobachtet und gestaltet *sich selbst*. Das hebt besonders die Organisationstheorie in der Tradition Luhmanns hervor. Dass soziale Systeme sich selbst hervorbringen und organisieren, also nicht von außen gesteuert sind, ist ihre paradigmatische Grundannahme. Deshalb wäre es zumindest in ihrer Tradition tautologisch, von reflexiver Selbstproduktion zu sprechen. Das Reflexive steckt

schon im Begriff des Selbst<sup>7</sup>. Allerdings ist es hier subjektfrei konzipiert, als Systembegriff, der die Rückwirkungen eines System-Outputs auf das System selbst beschreibt (wie bei einer „autopoietischen“ chemischen Reaktion). Die Naturwissenschaften haben zwei Begriffe, die diese Relation treffend kennzeichnen: Selbstreferenzialität und Rekursivität. Auch Ortmann arbeitet in seinen Texten vorrangig mit dieser Bedeutung, obwohl er sich auf Giddens bezieht (s.u.). Bekanntlich sind sowohl die neuere Systemtheorie als auch die mikropolitische Organisationstheorie äußerst rationalitätskritisch und steuerungsskeptisch. Daraus ergibt sich, dass die Produktion der Organisation zwar prinzipiell selbstreferenziell ist, aber eben nicht notwendig reflexiv im Sinne der beiden folgenden Bedeutungen.

(2) Die zweite Bedeutung hebt auf *Nebenfolgen* zielgerichteten Handelns ab. Ein Prozess ist danach reflexiv, wenn er die (rekursiv) auf ihn einwirkenden Nebenfolgen von Aktionen aktiv aufgreift und verarbeitet. In der Tendenz akzentuiert besonders Beck mit dem Begriff der Reflexivität den Aspekt der systemischen Nebenfolgen (Modernisierungsprozesse reagieren darauf, ohne dass die Akteure dies kognitiv einholen müssten). Unter dieser Perspektive präsentiert sich jede „Lösung“ immer zugleich als „Problem“, und die Aufmerksamkeit richtet sich auf paradoxe, konstraintentionale Effekte von Akteursstrategien. Diese Art der Analyse ist allerdings nicht neu, sie findet sich schon bei den soziologischen Klassikern, etwa Max Weber. Beck's These einer Ablösung der „einfachen“ Moderne durch die reflexive (also die Modernisierung ihrer selbst) begründet er mit dem „Überhandnehmen der Nebenfolgen“, unter anderem bedingt durch die zunehmende technologische Mächtigkeit unserer Wirklichkeitseingriffe. Eine solche dialektische Denkfigur des qualitativen Umschlags fehlt z.B. in der zitierten Definition reflexiver Rationalisierung.

(3) Die dritte Bedeutung des Begriffs Reflexivität ist gebunden an die Kategorie des *Wissens*. In vielen Verwendungszusammenhängen wird sie als einzige gebraucht und mehr oder minder kognitiv verstanden. Im schlichtesten Sinne heißt das dann soviel wie „flexibel“, unter Beteiligung von Reflexion. Man entscheidet anhand situativer Bedingungen, was nicht (mehr) festgelegt ist. Für Giddens als den wohl prominentesten Vertreter dieser Verwendung ist Reflexivität *das* „Wesensmerkmal“ menschlichen Handelns (1995: 52) schlechthin. „Doch erst zur Zeit der Moderne wird die Revision der Konvention derart radikalisiert, daß sie (im Prinzip) alle Aspekte des menschlichen Lebens erfaßt“ (ebd.: 54). Die

<sup>7</sup> Luhmann unterscheidet (*basale*) *Selbstreferenz*, *Reflexivität* (*prozessurale Selbstreferenz*) und *Reflexion*: „Im Falle basaler Selbstreferenz ist [...] das Selbst, das sich referiert, ein Element, zum Beispiel ein Ereignis, im Falle sozialer Systeme eine Kommunikation“ (Luhmann 1984: 600). Reflexivität fokussiert auf eine Vorher-Nachher-Differenz, z.B. Beobachtung beobachten, oder als Wissenssoziologie den Code Wahrheit auf Wahrheits-Kommunikationen anwenden (vgl. Abb. 1) „Nur im Falle der Reflexion erfüllt die Selbstreferenz die Merkmale der Systemreferenz. [...] Das geschieht zum Beispiel in allen Formen von Selbstdarstellung, denen die Annahme zu Grunde liegt, dass die Umwelt das System nicht ohne weiteres so akzeptiert, wie es sich selbst verstanden wissen möchten“ (ebd.: 601 f.). Diese „verständige“ Rekursivität entspricht unserer Reflexivität.

Komplexität moderner Gesellschaften lasse ein traditionales, routinisiertes Handeln kaum mehr zu.<sup>8</sup> Zu jeder möglichen Handlung und zu jedem aktuellen Sein gibt es Alternativen mit jeweils eigenem Risiko- und Chancenprofil, zwischen denen man auf der Grundlage von Wissen abwägen muss.<sup>9</sup> Giddens thematisiert dies auf zwei Ebenen: einer individuellen (reflexive Beobachtung und Steuerung des Handelns im diskursiven *und* praktischen Bewusstsein; 1992: 56 f., 91 ff.), sowie einer institutionellen, auf der es um dasselbe bei korporativen Akteuren wie Organisationen oder dem Staat geht (ebd.: 246, 341). In beiden Dimensionen bestimmt er den Begriff praktisch allein handlungstheoretisch („reflexive monitoring of action“) und stellt eher geringe Anforderungen an ihn. Schon die Erstellung von Statistiken ist für ihn „ein reflexives Unterfangen“ (Giddens 1995: 58).

(4) In allen drei Dimensionen geht es letztlich um *Lernen*, sei es durch Einsicht oder durch unverstandene Rückwirkungen. Man kann nun entweder stets erklären, welche Bedeutung man meint, wenn man von einer reflexiven Praxis spricht. Oder man kann – das schlage ich vor – Reflexivität „exklusiver“ bestimmen, indem man die drei Konnotationen zusammenführt (Abb. 1). Exklusiver heißt, eine Praxis muss mehr als eines der Merkmale aufweisen, um sie reflexiv zu nennen. Bezeichnet Rekursivität nur eine wiederholte Rückkopplung, so bezeichnet Reflexivität ein *Verständnis* davon. Es handelt sich um das praktisch wirksame Bewusstsein einer (individuellen oder kollektiven) Praxis von ihren systemischen Einbettungen und dem Nichtwissenkönnen der Handlungsfolgen. Dieser Bewusstseinsmodus ist nicht nur *kritisch* im Sinne einer Forderung nach rationaler Begründung, sondern auch in Bezug auf sich selbst, also *selbstkritisch*. Und zwar in dem Sinn, dass er seine eigenen Voraussetzungen und Grenzen nicht ausblendet. Reflexiv im Sinne von selbstaufklärend ist dann etwa, wenn Medien darüber berichten, wie Medien über Politik berichten. Oder wenn die Geschichte der Geschichtswissenschaften geschrieben wird. Was heißt das nun für die empirische Forschung? Ich fasse das in drei heuristischen Annahmen zusammen:

(a) Welche der Züge von Reflexivität eine bestimmte Praxis trägt und in welchem Ausmaß, ob ein Prozess nur rekursiv oder auch im Sinne unserer „dreidimensionalen“ Definition reflexiv ist, das kann nicht prinzipiell als „gegeben“; unterstellt werden; es muss *empirisch* bestimmt werden.

---

<sup>8</sup> Im Grunde widerspricht Giddens' Verständnis reflexiver Modernisierung damit jenem von Beck. Während für Giddens Modernisierung in zunehmender Reflexivität besteht, setzt Beck seine Diagnose eines *Formwandels innerhalb* der Modernisierung erst im späteren 20. Jahrhundert an. Und obwohl Giddens ganz Weberianisch vom Übergewicht des routinisierten Handelns ausgeht, tendiert er dazu, die Verbreitung und das Ausmaß reflexiven Handelns zu über- und den Prozess *laufender Retradierung* zu unterschätzen.

<sup>9</sup> Selbst ein Versprecher wie: „In this plant the women are predominantly female“, erhält in der reflexiven Moderne Sinn, weil in ihr auch das angeborene Geschlecht der biotechnologischen (hormonellen und/oder operativen) Optionalisierung anheim gefallen ist. Von den Aussichten gentechnischer „Verbesserung des Menschen“ gar nicht zu reden.

(b) Reflexivität ist selbst *situiert*, also vom (gewordenen) Kontext der jeweiligen Praxis geprägt und somit qualitativ und quantitativ unterschiedlich ausgeprägt; anhand dieser Ausprägungen lässt sich die Veränderungsbereitschaft bzw. „Innovationsfähigkeit“ von Organisation maßgeblich erfassen.

(c) Die Reflexivität einer sozialen Praxis ist stets im Begriff, von *neuen Routinierungen* überwuchert zu werden, wie die Lichtung im Dschungel vom überbordenden Leben.

Letzteres ist wohl die wichtigste Annahme für die Analyse von „Change“ in Organisationen. Sie thematisiert eine Dialektik, zu der wir noch kommen.

### *Reflexivität und Rationalität*

Versteht man Reflexivität mit Giddens handlungstheoretisch als Lernen aus Handlungsfolgen, so fragt sich, was das vom Begriff der Rationalität abhebt. Vielleicht das Ausmaß der Intentionalität? Will man Reflexivität eben nicht nur für rekursive Schleifen reservieren, als Systembegriff, so kommt man nicht umhin, (zweck-)rationales und reflexives Handeln voneinander abzugrenzen. Für Wissen und Lernen gilt das gleichermaßen. Nach den obigen Bestimmungen besteht *reflexives Handeln* darin, im Bewusstsein der eigenen Situietheit (Voraussetzungen und Nebenfolgen) zu handeln. Es geht über ein *strategisches* Handeln hinaus, in dem sich – im sozialen Handeln – die Akteure wechselseitig als Mittel für den jeweils eigenen Erfolg instrumentalisieren und sich nur in dem Maße kooperativ verhalten, als es ihren egozentrischen Motiven entspricht. Auf der Ebene des materialen Handelns lernt der Eingreifende nicht nur etwas über die Welt, sondern auch über sich selbst und sein Wissen. Wenn Wissenschaftler ein von Menschen mitverursachtes Mückenproblem lösen, indem sie Kröten einführen, die wiederum selbst zur Plage werden (wie in Australien), so können sie „einfach“ den nächsten Schädlingsbekämpfer einführen, oder ihre Weiter-so-Modernisierung selbst in Frage stellen.

Geht man aus von der Handlungstypologie Max Webers (1972)<sup>10</sup>, die zweckrationales Handeln als höchste bzw. entfaltetste Form formaler Rationalität portraitiert, so ließe sich reflexives Handeln den obigen Bestimmungen folgend auf zwei Weisen charakterisieren: entweder als ein zweckrationales, welches sich durch einen zeitlich und räumlich besonders weiten Horizont der Berücksich-

<sup>10</sup> In seiner Kategorienlehre schreibt Weber: „Wie jedes Handeln kann auch das soziale Handeln bestimmt sein 1. *zweckrational*: durch Erwartungen des Verhaltens von Gegenständen der Außenwelt und von anderen Menschen und unter Benutzung dieser Erwartungen als ‚Bedingungen‘ oder als ‚Mittel‘ für rational, als Erfolg, erstrebte und abgewogene eigene Zwecke, – 2. *wertrational*: durch bewussten Glauben an den – ethischen, ästhetischen, religiösen oder wie immer sonst zu deutenden – unbedingten Eigenwert eines bestimmten Sichverhaltens, rein als solchen und unabhängig vom Erfolg, – 3. *affektiv*, insbesondere *emotional*: durch aktuelle Affekte und Gefühlslagen, – 4. *traditional* durch eingelebte Gewohnheit“ (Weber 1972: 12). Den Begriff der Nebenfolge verwendet er in *Wirtschaft und Gesellschaft* an einer einzigen Stelle (S. 13), ohne ihn weiter zu bestimmen; im Index kommt er (im Gegensatz zu Nebenfrauen) gar nicht vor.

tigung von Handlungsvoraussetzungen und -folgen auszeichnet; oder als eine weitere Stufe vernunftbegründeten Handelns (Abb. 3). Das Nebenfolgenproblem behandelt Weber auf einer anderen Ebene, nämlich als Dialektik von formaler und materialer (Irr)Rationalität (1972: 44, 505 ff.; vgl. Schluchter 1998: 219, 223 f.; Münch 2002: 158 f.). Wo er die materiale Rationalität alltagspraktischen Handelns beschreibt, erscheinen wertrationale Handlungsbegründungen auch nicht mehr als vernunftmäßig inferior. Auch deshalb würde ich reflexives Handeln nicht als „höhere“ Stufe kennzeichnen, sondern als im Doppelsinn „weiteren“ Typus.

### Abbildung 3: Reflexives Handeln als Erweiterung der Handlungstypologie Webers?

<b>Reflexives Handeln</b>	bewusste Kontrolle aller Handlungselemente, plus Reflexion von Nebenfolgen sowie der sozialen Konstitution von Zwecken und Werten (Einbettung)
<b>Zweckrationales Handeln</b>	bewusste Kontrolle von Mittel, Zweck, Wert und Folgen des Handelns
<b>Wertrationales Handeln</b>	bewusste Kontrolle von Mittel, Zweck und Wert Handlungsbegründung durch Werte, unabhängig vom Erfolg
<b>Affektuelles Handeln</b>	affektuelle Kontrolle von Mitteln und Zwecken, Handlungssteuerung vermittelt Affekten und Gefühlslagen
<b>Traditionales Handeln</b>	„eingelebte Gewohnheit“, Kontrolle der Mittel, keine rationalen Handlungsbegründungen (Verhalten)

Ist Reflexivität also (nur?) eine erweiterte Rationalität? Ja, wenn wir die Einsicht eines individuellen oder korporativen Akteurs als konstitutives Element der Definition festschreiben. Das Bewusstsein der doppelten Einbettung (Handlungsvoraussetzungen und Nebenfolgen) intentionalen Handelns war ja das Kriterium zur Unterscheidung von bloßer Rekursivität. Eine Planung der Planung, die Luhmann (1992: 92) per se zum „reflexiven Mechanismus“ erklärt, einfach weil sie auf sich selbst angewendet wird, wäre nach unserer Definition nur dann reflexiv, wenn sie „verständlich“ an den Problemen und Grenzen der Planung ansetzt. Also nicht einfach nur am Erfordernis, Planung zu organisieren, wenn sie häufiger nötig ist. Oder man denke an das Wissensmanagement: Sicher, eine Anwendung von Wissen auf Wissen; aber bislang doch mehrheitlich thumbe Strategien der Entlockung, Objektivierung und Akkumulation von Wissen ohne Reflexion auf ihre Prämissen (Dekontextualisierung, Objektivierbarkeit etc.).<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Was Willke (2002: 140) dabei „Wissen dritter Ordnung“ nennt, ein via Evaluierung erzeugtes Wissen über Praktiken des Wissensmanagements, verweist nach meinen Kriterien auf eine reflexive Praxis, die reflexives Wissen (s.u.) hervorbringen kann. Aber nicht muss.

Auch eine Bildungspolitik, die auf PISA ‚bayrisch‘ reagiert, indem sie die Häufigkeit und Selektivität von Prüfungen steigert (mehr vom Gleichen), antwortet zwar auf Beobachtungen ihres Systemoutputs, aber eben nicht reflexiv im Hinblick auf ihre Leitvorstellungen. Um noch ein Beispiel zum individuellen Handeln zu nennen: Ein Mensch, der aus seinem Viertel wegzieht, weil die Nachbarn immer unfreundlicher werden, und der nicht versteht, dass sie damit auf seine immer protzigeren Versuche reagieren, sie zu beeindrucken, der reagiert zwar auf Nebenfolgen, führt sie aber nicht auf sein Handeln zurück; er handelt nicht verständig, sondern eben ohne Einsicht und damit auch nicht reflexiv.

Dies impliziert keineswegs die Idee vollständiger Rationalität wie im (neo)klassischen Rationalwahlmodell. Die sozialwissenschaftlichen Belege für die Dominanz „eingelebten“ und normengeleiteten Handelns sind überwältigend, und warum Giddens dem „knowledgeable actor“ so viel mehr Reflexivität zumisst, als seine Denkfigur der Strukturation nahe legt, bleibt erklärungsbedürftig. Der größere Teil der Handlungsvoraussetzungen und -folgen wird den Handelnden weiterhin verborgen bleiben, auch wenn sie den Aufwand zu ihrer Dechiffrierung weiter steigern. Der grundlegende Widerspruch des Organisationswandels besteht schließlich darin, Handlungsweisen zu routinisieren, denn darauf beruht die Leistungsfähigkeit, und andererseits diese Routinen zu modifizieren oder abzulösen, wenn sich die Bedingungen ändern. Geht man von anderen praxeologischen Theorien, z.B. der pragmatistischen Lerntheorie von Schön (1999) und der (allerdings schon etwas kognitivistisch verschmutzten) Theorie des Organisationslernens von Argyris und Schön (1978) aus, so findet die Revision von Regeln nur dann statt, wenn sie sich nicht mehr im Handeln *bewähren*. Das kommt zwar in der sich schneller drehenden Welt öfter vor als früher, aber eben auch nicht alltäglich, soweit es grundlegendere Regeln und Routinen betrifft. Sozialwissenschaftlich wird die Sache freilich erst interessant, wenn es um die Erklärung von Hysterese geht, also die Trägheit, Blindheit oder sonstige Unfähigkeit individueller und kollektiver Akteure, das Scheitern ihres Handelns gegebenenfalls auf ihre Prämissen (Regeln) zurückzuführen, also nicht nur immer wieder auf irgendwelche vorübergehend „ungünstigen“ Bedingungen. Die Haltbarkeit überholter wissenschaftlicher Ansichten und Paradigmen ist eines dieser Phänomene inhibierten Lernens.

Als methodischer Zweifel ist Reflexivität ein intellektuelles Verfahren oder ein institutionalisierter Erkenntnishabitus, der *Einsicht* in Zusammenhänge nicht garantieren kann, aber sie wahrscheinlicher macht, indem sie die Bedingungen ihrer Möglichkeit schafft. Ein Handeln oder eine soziale Praxis nur dann „reflexiv“ zu nennen, wenn sie auf Einsicht in das Eingebettetsein beruht, verlangt also nicht, der Kontext müsste vollständig durchschaut werden. Es bedeutet nur, grundsätzlich von der Fehlbarkeit der Prämissen und vom Nichtwissenkönnen der Handlungsfolgen auszugehen und das handlungswirksam zu machen (z.B. in Form regelmäßiger Evaluation). Die Soziologie beispielsweise ist zwar eine reflexive Institution der Gesellschaft, aber nicht schon selbst eine *reflexive Wis-*



*senschaft*, weil sie Teil des Gegenstands ist, mit dem sie sich befasst (so etwa Müller 1979; Alvesson/Sköldberg 2000; Giddens ohnehin, u.v.a.; dagegen schon Gouldner 1980). Sie wird bzw. ist nur insofern reflexiv, als sie ihre eigene Rolle und Funktion in dieser Gesellschaft kritisch reflektiert, sich der kulturellen Voraussetzungen ihrer Art des Fragenstellens bewusst und bereit ist, sich ernsthaft mit Nebenfolgen ihrer gut gemeinten Aufklärung und/oder Gestaltungsempfehlungen zu befassen. Sicher wird man hier Grade der Reflexivität unterscheiden können. Bloßes Klagen über mangelnde Rezeption und Wirksamkeit soziologischer Angebote gehört wohl nicht dazu.

Man kann Reflexivität insofern auch als den prinzipiellen, zur Methode erhobenen *Zweifel* betrachten. Bezogen auf den „Denkstil“ von Personen (oder Kollektiven im Sinne Ludwik Flecks) wäre eine reflexive Person dann nicht der Giddens'sche Handelnde vor 4000 Jahren und heute, sondern ein Mensch mit *sokratischer Haltung*, der mehr als andere davon ausgeht, dass das ihm verfügbare Wissen unsicher ist und an der anderen Sichtweise des Anderen etwas dran sein könnte. Das Gegenteil also eines Denkstils und Habitus, den der bald ehemalige deutsche Wirtschaftsminister Clement idealtypisch verkörpert. Man dürfe nie an dem zweifeln, was man tut, repetierte er unermüdlich.

Wie stellt sich das Verhältnis von (Zweck)Rationalität und Reflexivität bezogen auf Wissen dar? Im Modell des Rationalhandelns bildet positives Wissen die Grundlage rationaler Selektion von Handlungsalternativen. Demgegenüber ist *reflexives Wissen* ein relativierendes Wissen über dieses Wissen selbst. Für die Expertiseforschung in der Tradition von Dreyfus und Dreyfus (1987) beispielsweise ist es ein zentrales Merkmal entwickelter Expertise (Expertenkompetenz), die Herkunft und *Situiertheit* des eigenen Wissens zu kennen, und in Abhängigkeit davon auch die *Grenzen* seiner Gültigkeit, den Grad seiner Übertragbarkeit oder Nichtanwendbarkeit auf neue Felder. Es wäre freilich naiv, anzunehmen, ein Wissen z.B. über die Nebenfolgen einer bestimmten Chemieproduktion (oder über das Nichtwissenkönnen der Folgen gentechnischer Experimente) führe die Entscheidungsträger zu verantwortlichem Handeln. Warum sollten sie nicht zu raffinierteren Strategien gelangen, die möglichen oder faktischen zu verschleiern oder per Lobbyismus „akzeptabel“ zu machen?

### 3 Reflexive Institutionen und ihre Analyse

Institutionalisierung ist ein Verfahren der Praxis, mit dem sich Systeme und Individuen von der Notwendigkeit permanenter Aufmerksamkeitszuwendung, Prüfung und Verhandlung entlasten, um ihre Vermögen anderweitig zu investieren, und auch um Fehlerraten zu senken. Sofern damit ein explizites Verfahren gemeint ist, das über Routinisierung hinausgeht, hat schon Weber in seiner Bürokratietheorie deutlich gemacht, dass das ein Dilemma ist. Man versachlicht etwas, und schaltet damit die Möglichkeit des Umgangs mit dem Besonderen

(der Person, des Falles) aus. Man regelt eine Praxis, um sich zu entlasten, und macht sie damit tendenziell unflexibel. Man kann die Organisationstheorie als vielstimmigen Diskurs lesen, dieses Dilemma zu verarbeiten. Ignoriert – oder als etwas Frühmodernes wegdefiniert – wird es, wenn man „Change“ und Projektförmigkeit zur Existenzweise postindustrieller Organisationen erklärt (chronisch im Diskurs des „Organisationslernens“). Sicher sind wir auf dem Weg dahin, die Gewichte verschieben sich, aber das Dilemma verschwindet nicht.

Reflexivität als analytische Dimension wird wirtschafts- und organisationssoziologisch somit erst interessant, wenn man sie nicht einfach einer Epoche unterstellt, sondern soziale Praktiken daraufhin analysiert, wie sie mit dem Dilemma umgehen. *Wie reflexiv* also sind die Praktiken tatsächlich?<sup>12</sup> Wie organisieren Organisationen ihre Selbstbeobachtung und Selbstkritik? Wie fördern sie die Aufnahmebereitschaft für Erkenntnisse (Giddens würde sagen: die Aneignung von Wissen), die zur Modifikation oder *Innovation* beitragen? Organisationale Regelsysteme oder Praktiken, die das tun, können wir als *reflexive Institutionen* bezeichnen, und die Gesamtheit dieser Regeln als institutionalisierte bzw. *institutionelle Reflexivität*. Die Frage der Veränderungsresistenz bzw. „*Innovationsfähigkeit*“ von Organisationen kann dabei nicht unabhängig behandelt werden von Fragen der *Macht* und *Herrschaft*. Schließlich ist die Revision organisationaler Regeln nichts, was in hierarchischen Ordnungen jedem zustünde, und auch nichts, was allein einer vorbehaltlosen Evaluierung von Handlungsfolgen nach Gesichtspunkten der Effizienz folgte.

Wie lässt sich nun das *Ausmaß* institutioneller Reflexivität in Organisationen bestimmen? Hierfür schlage ich drei Schritte vor. (I) Im ersten sind die Kriterien zu formulieren: Welche Institutionen sind *vorhanden*, von denen wir annehmen können, dass sie die Wahrscheinlichkeit der Revision bzw. Innovation bisheriger Sichtweisen oder Praktiken steigern? (II) Im zweiten ist deren *Ausprägung* zu bestimmen, (III) im dritten dann die *Kontextangemessenheit*. Denn Reflexivität maximieren zu wollen, wäre zweckrational.

### *Kriterien I: Vorhandensein institutioneller Reflexivität*

Sich bei der Formulierung dieser Kriterien auf *eine* bestimmte soziologische Theorie zu beziehen und sie quasi aus dieser abzuleiten, entspräche dem professionellen Habitus. Aber dem will ich hier nicht folgen, sondern die Operationalisierung offen halten für Anregungen aus verschiedenen Denktraditionen.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Solchen Fragen sind wir bezogen auf Organisationsberatung/Intervention (z.B. Moldaschl 2001) sowie auf Evaluierung und Accounting (z.B. Moldaschl 2005) an anderer Stelle nachgegangen.

<sup>13</sup> Vielleicht bin ich hier verdorben von der Arbeits- und Industriesoziologie, die ja bevorzugt mit „Konzepten“ nahe am Gegenstand zu operieren. Die Vor- und Nachteile dieser Arbeitsweise werden im vorliegenden Band diskutiert. Man muss allerdings anmerken, dass „Konzepte“ wie z.B. das der betrieblichen Sozialverfassung (vgl. Kotthoff in diesem Band) durchaus mit etlichen „Theorien“ im angelsächsischen Sprachraum konkurrieren können. Dort ist man schneller mit dem Begriff Theorie bei der Hand. In der Psychologie reicht

Strukturationstheorie und Systemtheorie liegen nahe, letztere als der Tradition mit der größten Aufmerksamkeit für (Selbst)Beobachtung. Auf eine ausführlichere theoretische Verortung der Kriterien muss ich im vorliegenden Rahmen verzichten. Zur Veranschaulichung nenne ich jeweils exemplarisch einige Verfahren, die in der betrieblichen Praxis Anwendung finden, und die man schon vor der Bewertung ihrer Ausprägung „unter Reflexivitätsverdacht“ stellen, d.h. als grobe empirische Indikatoren (Vorhandensein) nutzen kann.

(1) *Institutionalisierung von Selbstbeobachtung und Selbstkritik.* Betriebswirtschaftliche Theorien weisen diese Funktion meist den *Leitungsgremien* Top-Management und Aufsichtsrat zu. Sie haben die strategisch Ausrichtung zu entwerfen und zu überprüfen. *Controllingabteilungen* werden zunehmend in das strategische Monitoring eingebunden, etwa wenn mit Instrumenten wie *Balanced Scorecard* oder Wissensbilanzen strategische relevante „intangible assets“ erfasst und neu gemanaged werden sollen. In den letzten Jahrzehnten wurden speziell in größeren Unternehmen immer mehr Instanzen und Verfahren geschaffen, die alle anderen regelmäßig der Prüfung unterwerfen. Zu Abteilungen wie *Organisationsentwicklung* und *Inhouse Consulting* kamen solche für *Social Affairs*, *Think Tanks* u.ä. (s.u.). Der *Kontinuierliche Verbesserungsprozess* kann ebenfalls als mögliches Instrument der kontinuierlichen Kritik von Praktiken gelten, ebenso wie die Ergänzung der „Mitarbeiterbeurteilung“ (durch Führungskräfte) im „360°-Feedback“. Such- und *Frageheurismen* wie die Methode der 5 Why (nach Imai) oder Ishikawa-Diagramme institutionalisieren ebenfalls die alltägliche Falsifikationsbereitschaft und erschweren es zumindest, dass bestimmte Routinen, Regeln, Themen oder Funktionen a priori von Kritik ausgenommen werden.

(2) *Systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung.* Der bekannteste Import von Fremdreferenz ist sicher die Organisationsberatung. Revisionen sind wahrscheinlicher, wenn sich Unternehmen von systemischen Beratern „irritieren“ als von Expertenberatern „versichern“ lassen. Die Wahrscheinlichkeit, dass deren Impulse innovativ verarbeitet werden, wird gleichwohl stark vom Ausmaß der institutionalisierten Selbstkritik abhängen. Ferner gehören dazu etwa die *Auswertung von Kundenreklamationen*, die *Kooperation mit Kritikern* (bis hin zu ihrem „Einkauf“)<sup>14</sup>, *Runde Tische*, *wechselseitige Hospitationen*, der Einsatz von *boundary spanners* bzw. „Grenzgängern“ u.ä. (z.B. Duschek u.a. 2001). Ohne Internalisierung, gewissermaßen auf Distanz, funktioniert das Benchmarking, welches die Sichtweisen und Praktiken anderer oftmals als black box be-

---

schon eine simple Zusammenhangsannahme (Hypothese), wenn sie sich mit ein paar weiteren Annahmen zu Moderatoreffekten schmückt.

<sup>14</sup> Den „Einkauf“ von Kritikern muss man nicht zwangsläufig nur als Maßnahme der Ruhigstellung oder der „symbolischen Politik“ werten. Dass etwa die deutsche Shell AG nach der Brent Spar-Affäre den vormaligen Umweltsenator Hamburgs einstellte, kann man auch als Internalisierung kritischer Kompetenz und – zusammen mit anderen – als Indikator einer Revision der Unternehmenspolitik interpretieren.

handelt bzw. mangels Kenntnis so behandeln muss. In dieser Form ordne ich es deshalb dem vierten Kriterium zu.

(3) *Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz.* Ich meine damit die „fremdreferenziellen Formen von Selbstdarstellung“ im Sinne Luhmanns (1984). Im Unternehmenskontext wären das etwa *Berichtspraktiken* in Bezug auf antizipierte oder erfahrene Fremdwahrnehmungen – also nicht einfach Werbung als intentionale Produktion eines Image, sondern um Auseinandersetzung mit Fremdbildern in einer auf die Deutungsmuster Anderer Bezug nehmenden Weise. Also: Kommunikation über Kommunikation in der „Umwelt“, gerichtet als Kommunikation über Kommunikation „nach außen“. Zum anderen ist damit die *Accountability* im engeren Sinne angesprochen, also die mehr oder weniger obligatorische, „von außen“ geforderte *Rechenschaftslegung* eines Unternehmens (in Abgrenzung zur internen Rechnungslegung, dem Accounting). Hierzu wären nicht nur die behördlich geforderten Dokumentationen (z.B. über Schadstoffemissionen) zu zählen, also *rechtsförmig institutionalisierte Reflexivität*, sondern auch Arten des darüber hinausgehenden *Reporting*, z.B. Umweltreports und das Corporate Social Reporting (CSR).

(4) *Offene Evaluierung von Handlungsfolgen.* Wenn das erste und zweite Kriterium die Schaffung von Rückkopplungskanälen betreffen, dann das vierte die Schaffung der Inhalte. Es geht um alle Arten der *Evaluierung* von Aktivitäten für andere Akteure und die „Umwelt“, soweit das *Nebenfolgen* einschließt und sich nicht nur auf die (zweckrationale) Messung der Abweichungen von festgelegten Zielkriterien einschießt. Das ist mit einer gegenüber Giddens anspruchsvolleren Definition von Reflexivität gemeint, und hierfür steht in diesem Fall das Adjektiv „offene“ Evaluierung. Im Unterschied zu Rankings, mittels derer Organisationen von Dritten verglichen werden, nutzen Unternehmen *Benchmarking* selbst als Verfahren, um sich in ihren Leistungen und Praktiken mit Wettbewerbern im eigentlichen Wortsinne zu „messen“. Oder um dort, wo kein direkt marktvermittelter Wettbewerb besteht, z.B. zwischen Standorten, Rationalisierungsdruck zu schaffen. Dies gilt umso mehr für öffentliche Einrichtungen. Erhebungsverfahren wie *Kunden- und Mitarbeiterbefragungen* können mit Giddens ebenfalls als reflexive Verfahren verstanden bzw. „verdächtig“ werden.

(5) Wenn die Rückkehr der Unsicherheit ein Merkmal der späten Moderne ist, dann sind die *Akzentuierung von Nichtwissen* sowie der *Entwurf alternativer Gegenwarten und Zukünfte* strategische Antworten der Unternehmen darauf. Wenn sie die wachsende Zahl der Handlungsoptionen, deren Bedingungen und Folgen sie nicht überschauen können, mit *Szenariotechniken* und ähnlichen Verfahren bearbeitbar machen, lässt sich das als *strategische Optionalisierung* (oder auch Perspektivierung) bezeichnen. Verfahren, die dergleichen institutionalisieren, also auf Dauer stellen und von den Dispositionen einzelner Personen lösen, sind u.a. folgende: systematische *Aufgaben-, Funktions-, Abteilungs- und Betriebswechsel* von Organisationsmitgliedern, ebenso *parallele Entwickler-teams* (z.B. Nonaka/Takeuchi 1995). Hinzuzählen können wir auch *Kreativitäts-*

*techniken* (etwa Rollenspiele wie die Sechs-Hüte-Methode de Bonos). Im Grunde sind auch das *Dezentrierungsregeln* wie in den Kriterien 1 und 2.

Die Kriterien 1, 2 und 4 operationalisieren auch, was andernorts als *Sensitivität* bezeichnet wird (z.B. Kirsch u.a. 1998), so etwa die Empfindlichkeit oder Aufnahmefähigkeit für Signale aus der Umwelt oder der Innenwelt der Organisation.<sup>15</sup> *Macht* ist keine hiervon separierbare Dimension, die womöglich mittels eines weiteren, sechsten Kriteriums zu erfassen wäre. Macht im Sinne von Giddens, etwas bewirken zu können, und Macht vor allem in der Existenzweise, in der sie uns interessiert – nämlich der Ungleichverteilung – steckt in jedem Verfahren und jeder Anwendung. Welche Themen und Bereiche von kritischer Prüfung ausgenommen, welche Akteure beteiligt oder ausgeschlossen, wo reflexive Praktiken ausgesetzt oder Evaluierungsergebnisse ignoriert werden, all das ist auch (wenngleich nicht allein) von Machtverhältnissen abhängig. Um diese sowie Machtstrategien und -taktiken zu untersuchen, müssen wir hier keine eigene Begrifflichkeit entwickeln; man kann etwa auf das Instrumentarium der mikropolitischen Ansätze zurückgreifen.

### *Kriterien II: Ausmaß, Ausprägung*

Im ersten Schritt stellen wir also fest, ob und welche organisationalen Regelungen (Institutionen) vorhanden sind, die eines oder mehrere unserer fünf Kriterien erfüllen – *könnten*. Dass ein Unternehmen eine *Controllingabteilung* hat, die bestimmte Handlungsergebnisse systematisch beobachtet, Statistiken erstellt und anderen Akteuren Rückmeldung gibt, macht sie zwar im Sinne von Giddens a priori zur reflexiven Institution; es rechtfertigt auch nach Kriterium 1 unseren Reflexivitätsverdacht, und lässt sich ohne große interpretative Leistung beobachten. Ob und in welchem Umfang aber ihre Arbeitsweise selbst reflexiv ist, und inwieweit die Organisation reflexiven Gebrauch von ihrer Institution macht, das sieht man ihr nicht an. Gerade dem deutschen Controlling wird bekanntlich vorgeworfen, mit einem buchhalterisch verstaubten Selbstverständnis das Gegenteil einer reflexiven Institution zu sein. Es reflektiere seine eigenen Maßstäbe nicht, beschränke sich allein auf das in finanziellen Kennziffern Erfassbare, und blende somit einen Großteil der Erfolgsbedingungen und Nebenfolgen aus. Es sei vergangenheitsorientiert, entwerfe also keine verschiedenen Zukünfte, und behindere mit dem Primat der Berechenbarkeit experimentelles Handeln in Organisationen (vgl. z.B. Kappler/Scheytt 2004). Kurz: das deutsche Controlling gilt quasi als Verkörperung des Steuerbarkeitsglaubens und der Rationalitätsfiktion der „ersten Moderne“. Dies als Globalattribution ist freilich ebenso leichtfüßig wie Giddens' Qualitätssiegel leicht verdient. Man muss genauer hinschauen, bereit sein, die Attributionsregel nicht stereotyp, sondern „reflexiv“ anzuwenden, d.h. zu prüfen. Neue Entwicklungen des strategischen Controlling geben zumindest Anlass, sie auf – möglicherweise divergente – innere Logiken

---

<sup>15</sup> In der Biologie bezeichnet er die Wahrnehmungs- bzw. Unterscheidungsfähigkeit von Sinnesorganen in Abhängigkeit von der Zahl und Ansprechschwelle der Sinneszellen.

hin zu analysieren. Dazu brauchen wir präzisere Kriterien der Beobachtung und Bewertung. Das hier am Beispiel des Controlling Gesagte gilt natürlich für alle anderen genannten Verfahren ebenso.

Anhand welcher Kriterien lässt sich das Ausmaß der Reflexivität von Praktiken operationalisieren? Nun, beim Messen gibt es so viele Möglichkeiten nicht: man kann zählen, gewichten und unterscheiden. Zählbar sind etwa die Anzahl reflexiver Verfahren nach Handlungsfeldern und die Häufigkeit ihrer Anwendung; gewichten lassen sich beispielsweise die Reichweite reflexiver Verfahren und die Konsequenz ihrer Anwendung; unterscheidbar sind Qualitäten (z.B. nach innen und nach außen gerichtete Evaluierung). Die folgenden fünf Kriterien konkretisieren das etwas, bezogen auf die drei Reflexivitätssemantiken.

- (1) *Zahl der Kanäle* für Rückkopplungen aus der Organisationsinnen- und der Organisationsumwelt (in der quantitativen Dimension „Rekursivität“). Intern: Wie viele Akteursgruppen im Unternehmen sind an (ein- oder wechselseitigem) Feedback und Evaluierung beteiligt? Extern z.B.: Holt ein Unternehmen Fremdperspektiven nur über Unternehmensberater herein, oder kommuniziert es auch mit Umweltgruppen, Universitäten u.ä.? Führt es regelmäßige Kundenbefragungen und systematische Auswertungen von Reklamationen durch? In welchem Umfang und welcher Häufigkeit gibt es wechselseitige Hospitationen?
- (2) *Reichweite* bzw. sachlicher und zeitlicher Horizont von Fernwirkungen (in der qualitativen Dimension „Nebenfolgen“). Welche Akteure und Systeme werden hinsichtlich welcher Folgen in welchen Räumen und Zeiträumen ins Monitoring einbezogen? Erhebbar ist das insbesondere über die Accounting- und Reporting-Praktiken: an welche internen und externen Stakeholdergruppen richten sie sich?
- (3) *Grad der Revidierbarkeit* von Zweckprogrammen. Ist auf den verschiedenen Ebenen organisationaler Handlungssteuerung nur Kriterien- oder auch Zielrevision vorgesehen und zulässig? Welche Maßstäbe und Ziele stehen überhaupt in institutionalisierter Form zur Prüfung und welche werden tabuisiert? Auf Evaluierungen im Hochschulsektor trifft das z.B. selten zu.
- (4) *Grad der Anwendung* oder Aussetzung reflexiver Regeln bzw. Verfahren. Hat z.B. ein Umwelt-Monitoring überhaupt Konsequenzen? Und falls ja, welchen Stellenwert hat es im Entscheidungsprozess?
- (5) *Selbstanwendung*: Inwieweit wird das jeweilige Prüf- oder Distanzierungsverfahren auf sich selbst angewandt? Inwieweit wird es selbst zum Gegenstand der Prüfung und Revision. Wird z.B. „einfach“ ein Bildungscontrolling installiert, um den Erfolg von Bildungsmaßnahmen zu prüfen, oder wird diese Evaluierung selbst (und ggf. regelmäßig) auf Sinn, Praktikabilität und Angemessenheit der Ziele und Kriterien evaluiert?

### *Kriterien III: Kontextangemessenheit*

Die beiden skizzierten Schritte liefern Informationen zum Was und Wieviel institutioneller Reflexivität, aber keine Bewertung ihrer *Kontextangemessenheit* – so wenig wie etwa die Feststellung des Facharbeiteranteils einer Belegschaft. Wie viel Reflexivität eine Organisation benötigt, ist vom Kontext abhängig. Einen Handwerksbetrieb mit vier Personen würde man wohl nur in Sendungen mit versteckter Kamera danach befragen, ob er eine Abteilung für Umweltcontrolling hat. Umgekehrt würde man sich über ein Großunternehmen, welches mit seinem Umweltcontrolling nur die gesetzesförmig institutionalisierte Folgenbeobachtung „vollzieht“, zu Recht für sehr rückständig halten. Mehr Selbstbeobachtung, Umweltbeobachtung, Evaluierung, Regelprüfung und so fort wird benötigt, wo die Überschaubarkeit der Handlungszusammenhänge gering ist, die Veränderung der Kontexte schnell, und wo die Folgen des Handelns weitreichend sind. Was Modernisierungstheorien als fundamentalen Trend ausmachen, ist nicht überall gleichmäßig und gleichzeitig virulent.

Das mit dem Reflexivitätsbegriff meist mitgeschleppte Maximierungsideal ist also nicht begründbar. Selbstanwendung als Rekursionsprinzip muss daher auch für Reflexivität als Bewertungsmaßstab gelten. Sie ist mit Kosten im übertragenen und im engeren ökonomischen Sinn verbunden, worauf auch Systemtheoretiker hinweisen, wie etwa Luhmann in seinen Überlegungen zur Risikogesellschaft. Durch Beobachtung höherer Ordnung wird alles unsicherer; die Zahl der möglichen Entscheidungen wird nicht lediglich abgebildet, sie wird vergrößert. Die Lösung vergrößert also das Problem, zu dessen Bewältigung sie dienen soll. Neben diesen „kognitionsökologischen“ Kosten gibt es handfeste ökonomische Beobachtung und Evaluierung, die Ressourcen binden. Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, Szenarioanalysen, Think Tanks, parallele Entwicklerteams etc. kosten Geld. Drittens beschränken sie die Entscheidungsmacht der Hierarchie. Zumindest potentiell, denn natürlich lassen sich alle bislang genannten Verfahren auch als Herrschaftstechniken verwenden bzw. ausgestalten, wie das Beispiel der Evaluation unserer eigenen Wirkungsstätten zeigt oder das Beispiel Unternehmensberatung. Darauf, und zu einem eigenen Fallbeispiel, komme ich im nächsten Abschnitt.

## **4 Organisationslernen und Interventionstheorie**

Was kann man nun mit einem solchen Konzept anfangen, was leistet es? Es ist ein Zugang zu Fragen organisationaler Innovation und des organisationalen Lernens, mit denen sich die Arbeits- und Industriesoziologie bislang nur sehr selektiv befasst hat (vgl. Wilkesmann 2002). Organisationales Lernen hat sich über die letzten Dekaden zu einem international und interdisziplinär sehr weiten Feld theoretischer und empirischer Arbeiten entwickelt (vgl. etwa Dierkes u.a.

2003; Esterby-Smith/Lyles 2005). Dies auch mit Bezügen zur Makroebene (National Innovation Systems, z.B. Lundvall 1992; Pavitt 1999).

Mit dem Konzept der Institutionellen Reflexivität lassen sich – auf organisationaler Ebene – soziale Praktiken beschreiben und bewerten hinsichtlich ihrer „Innovationsneigung“, „Wandlungs-“ oder „Innovationsfähigkeit“, ihre „Sensitivität“ oder wie immer das in den verschiedenen Forschungsansätzen sonst genannt wird. Der problematische Rekurs auf Fähigkeitsbegriffe (Kernkompetenz, organizational oder dynamic capabilities etc., vgl. dazu Moldaschl 2005) lässt sich dabei vermeiden. Das Konzept bietet eine analytische Dimension und Begründungen für sie (vor allem modernisierungstheoretische), jedoch keine theoretischen Erklärungen für die Genese des in Organisationen faktisch Beobachtbaren. Es lässt sich damit begründen, warum eine Praxis so oder so reflexiv sein müsste, aber nicht, warum sich Organisationen diesbezüglich so stark unterscheiden – auch in vergleichbaren Kontexten (*Erklärung von Heterogenität*). Zweitens haben wir damit noch keine Analyse der Machtverhältnisse und Interessenkonstellationen, in denen sich Akteursgruppen reflexiver Verfahren bedienen oder sich ihnen unterwerfen. Der Ansatz ermöglicht es aber, systematisch solche Fragen zu stellen. Das schafft Bedarf nach sowie Anschlussmöglichkeiten an Organisations- und Interventionstheorie.

Zu erklären haben wir insbesondere, wann und warum Organisationen eben nicht zu möglichen und notwendigen Einsichten in ihre Handlungsvoraussetzungen und Handlungsfolgen kommen, und warum sie sich schwer tun, auch ökonomisch irrationale Regeln zu revidieren (*Trägheit, Hysterese, Inertia, Lernresistenz*). Aus praxeologischer Sicht wird man sich zudem nicht mit der Erkenntnisebene begnügen und fragen, warum Organisationen bzw. ihre Teilsysteme oft auch gegen vorhandene Einsichten an bestimmten Praktiken festhalten – und durch externe Intervention ebenfalls nicht davon abzubringen sind.

Auf beide Fragen: was hindert Organisationen an Einsichten, und auf welcher Basis ist Intervention möglich, hat die Industriesoziologie bislang keine befriedigenden Antworten anbieten können. Ihren Antworten wirft man Rationalismus vor: die Überbetonung ökonomisch oder herrschaftsrationaler Erklärungen, und die Überschätzung der Veränderbarkeit von Organisationen durch Management oder soziologische Aufklärung. Dass solche Erklärungen für begrenzte Reflexivität nicht ausreichen, mag der folgende und für mich prägende Fall aus der Anfangszeit meiner Forschungstätigkeit illustrieren.

In einem Unternehmen war zwei Jahre lang versucht worden, ein Steuerungssystem für eine flexibel verkettete und informationstechnisch vernetzte Maschinengruppe zu entwickeln, welches weitgehend dem damals gültigen ingenieurwissenschaftlichen Denkmodell entsprach: systematische Analyse aller Produktionsbedingungen, deren informationstechnische Abbildung in einem algorithmischen Rechnermodell und Anwendung in Form einer automatischen Steuerungshierarchie (zentraler Systemrechner steuert einzelne Maschinenrechner). Dieser Versuch wurde nach zwei Jahren mit enormen Kosten, endlosen Proble-



men und zahllosen Störungen von den verantwortlichen (externen) Systemingenieuren und dem (internen) Management als gescheitert angesehen. Da man aber weiterhin prinzipiell daran glaubte, dass die Zukunft der Produktion in solchen „Rechnerintegrierten Systemen“ (CIM) und nicht in qualifizierter Facharbeit liegen würde, setzte man einen internen Ingenieur an die Weiterentwicklung, der zumindest die Benutzbarkeit der teuren Anlage durch die Bedienermannschaft sicherstellen sollte. Innerhalb von weiteren zwei Jahren hatte dieser Ingenieur eine bis dahin einzigartige Benutzerschnittstelle geschaffen, die viele jener Gestaltungsprinzipien vorwegnahm oder realisierte, die in der sozial- und ingenieurwissenschaftlichen Debatte zur Humanisierung des Arbeitslebens gefordert worden waren: Der Mensch steuert das System; das System muss „benutzerorientiert“ sein, d.h. menschliche Interventionen zulassen und unterstützen, benutzergerecht (z.B. grafisch) informieren, etc. Das Überraschende und Exemplarische dieses Falles bestand nun allerdings darin, dass der Software-Ingenieur keineswegs stolz auf seine Leistung war, sondern sie eher als Niederlage empfand. Weil auch er nicht in der Lage gewesen war, eine „saubere“, d.h. vollständig algorithmische, die Produktionsbedingungen zuverlässig abbildende Lösung zu realisieren – wozu er angetreten war – hatte er sich eben gezwungen gesehen, immer weitere „Abstriche zu machen“, d.h. den Benutzern immer weitere Informations- und Eingriffsmöglichkeiten zu schaffen. Sein Leitbild der Berechenbarkeit betrieblicher Abläufe (und des Rests der Welt) hatte dadurch nicht den geringsten „Abstrich“ erfahren. Sein informationstechnisches Prozessmodell sei „an sich perfekt“ gewesen, sagt er, nur die technischen und organisatorischen Randbedingungen hätten nie gestimmt.<sup>16</sup>

Die Darstellung illustriert das Phänomen der Erfahrungsresistenz zunächst nur auf der individuellen Ebene. Aber auch institutionell wurden keinerlei Folgerungen aus dem (später immerhin gelingenden Scheitern) gezogen. Man wird sich hier aber daran erinnern, dass sich neben der Wissens- und der Wissenschaftssoziologie auch Industriesoziologen und ihr Nahestehende mit solchen Phänomenen befasst hatten, insbesondere mit *Leitbildern* der Technik- und Organisationsgestaltung (z.B. Malsch 1987; Böhle 1989; Dierkes u.a. 1992; Rammert 1994). Für solche verselbständigten Deutungen, die dem spontanen Lernmechanismus entzogen sind, hat sich Thomas Kuhns (1967) Begriff des *Paradigmas* eingebürgert. Als tief eingewurzelte (bzw. mit Weber „eingelebte“) Muster stehen sie dem hypothesenprüfenden Denken kaum zur Verfügung und bewähren sich paradoxerweise durch ihre Erfahrungsresistenz. Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive sind sie natürlich nicht (allein) als individuelle Phänomene von Interesse, sondern vor allem als institutionalisierte Muster der Formatierung professioneller Identitäten (Professionssoziologie), als „kommunikativ konstru-

---

<sup>16</sup> Diesem Modus der Immunisierung begegnen wir tagtäglich, z.B. in der politischen Diskussion: *Das Modell ist gut, nur die Realität ist schlecht* (so hatte ich 1990 eine Veröffentlichung dazu betitelt). Man sieht der Begründung aber nicht ohne weitere Prüfung an, ob sie auf einem Paradigma beruht, also geglaubt wird, oder ob sich der Sprecher ihrer reflexiv bedient, um sich Dritten gegenüber Legitimation zu verschaffen.

ierte Realitäten“ (Systemtheorie), als verselbständigte „Diskurse“ (Diskursanalyse/Foucault), oder als „Ideologie“ in marxistischen Ansätzen.

Man kann sich nun einer dieser Theorietraditionen anschließen, um Ausprägungen Institutioneller Reflexivität im empirischen Feld zu erklären oder man kann verschiedene Ansätze durchspielen und auf Erklärungsbeiträge abklopfen (Herrschaft, Legitimation, Selbstreferenzialität etc.). Institutionelle Reflexivität als Konzept und als analytische Dimension lässt beides zu. Von einem bestimmten Phänomen wie der Lernresistenz, und von einer bestimmten Frage wie der Veränderungsfähigkeit auszugehen, schafft *einen* Zugang zum „kritischen Umgang mit Organisationstheorien“ (Scherer 2002). Wenn gängige Managementtheorien jene Mechanismen unterschätzten, „mit denen sich ein Unternehmen davor bewahren kann, die eigenen Probleme zu lösen“ (Baecker 1996: 71), so kann man auch den in der Industriesoziologie gern benutzten mikropolitischen Ansätzen vorwerfen, Grenzen der Reflexivität zu selektiv in materiellen und Machtinteressen zu suchen (Interessenrationalismus). Der soziologische Neo-institutionalismus wiederum (vgl. Bluhm in diesem Band) liefert mit seiner Isomorphismusthese Erklärungen für Regelanpassung (Legitimationserfordernisse), weniger aber für Regelmodifikation bzw. institutionelle und kollektive Lernprozesse. Die pragmatistische Theorie des Organisationslernens von Argyris und Schön bietet eine reiche psychologische Modellierung für Lernprozesse und „Antilernen“, nicht aber für die Rolle von Macht, Herrschaft und Interesse hierbei (vgl. dazu Moldaschl 2001).

Auf die zweite Frage, nämlich wie „Change“, verstanden als *intentionaler* Wandel von Organisationen durch interne und externe Akteure (*Intervention*), betrieben werden kann, liefern Theorien der Organisation und des Organisationslernens verschiedene Antworten. Während sich in den angelsächsischen und skandinavischen Ländern unter Bezugnahme auf Organisationstheorie bereits seit den 1970er Jahren ein Diskurs zur Theorie und Empirie der Organisationsberatung entwickelte, ist das in Deutschland erst seit den 1990er Jahren der Fall (vor allem in der BWL). Industriesoziologen beteiligen sich daran in größerem Umfang erst in der Folgedekade (vgl. z.B. Howaldt/Kopp 1998; Degele u.a. 2001; Faust 2002; Howaldt 2005). Wenn Intervention bis dahin zum Thema gemacht worden war, dann vor allem in Bezug auf die Profession selbst, d.h. die Rolle der Wissenschaft in der Grundlagen-, Begleit- und Aktionsforschung. Als Selbstthematisierung wäre das zwar reflexiv, doch Naschold (1997) attestierte

„eine soziologische Naivität des industriesoziologischen Interventionsmodells [...], das in der einschlägigen Diskussion als ‚Aufklärungs-‘ bzw. ‚Verkündigungsmodell‘ der Wissensanwendung bezeichnet wird. Quer zu fast allen Fraktionen der deutschen Industriesoziologie wird in beinahe identischen Formulierungen der Interventionsbeitrag der Industriesoziologie auf ihre ‚analytisch-diagnostische Fähigkeit‘ (B. Lutz) fokussiert und darauf aber auch eingegrenzt. Der überwiegende Teil einer Wissenstransfer- bzw. Wandlungsprozessket-

te bleibt damit jedoch außerhalb dieses Interventionsmodells. [...] Das industriesoziologische Modell der Wissensumsetzung ist somit gleichsam vorsoziologisch“ (ebd.: 22).<sup>17</sup>

Auf Organisationen bezogen eine explizite *Interventionstheorie* auszuformulieren, haben im deutschen Sprachraum bislang hauptsächlich Systemtheoretiker unternommen (bes. Willke 1999, der dasselbe auch für Familie, Staat und eben generell soziale Systeme beansprucht). Zumindest stellt sich das so dar, wenn man die Debatte zur Aktionsforschung ausklammert. Auch sie wurde in angelsächsischen und skandinavischen Ländern weit intensiver geführt (vgl. z.B. Fricke 1997). Mit Kurt Lewin war ihr Credo: Ein System kann man nur verstehen, indem man versucht, es zu ändern. Dazu aber müssen Erfahrungen aus Gestaltungsprozessen tatsächlich in die Theorieentwicklung zurückfließen, und just hier hatte und hat die realexistierende action research gravierende Schwächen (vgl. z.B. Sydow 1985; Heinz u.a. 2001). *Institutionelles Lernen* in der Wissenschaft erschwerte das ebenso wie jene Position, derzufolge sich Wissenschaft aus Gestaltungsprozessen heraushalten muss, weil sie Verwertungsinteressen gegenüber keinen anderen Maßstäben Geltung verschaffen könne. So funktionierte auch das Immunisierungsspiel: Wenn im Rahmen von Begleitforschung Modelle der Gutgestaltung nicht zu verbesserten Arbeitsbedingungen führten, konnte es nur an den Verwertungsbedingungen gelegen haben.

Arbeits- und industriesoziologischer Forschung stellt sich damit eine doppelte Aufgabe, nämlich ausgehend vom Problem der begrenzten Rationalität (und den Grenzen der Aufklärung) erstens ihre eigene Methodologie der Intervention weiterzuentwickeln. Der Stand systemtheoretischer Überlegungen hierzu mag ein Ansporn sein; mit industriesoziologischen Denktraditionen kompatiblere Anregungen zu einer *reflexive methodology* geben z.B. Alvesson und Sköldberg (2000). Zweitens verlangt die wachsende Bedeutung von Intervention als Funktion und als Business (Beratung) nach Erklärungen; nicht nur für deren Expansion, sondern auch für Interventions- und Wirkungsweisen. Die gute Nachricht ist: das Fach hat sich beider Aufgaben angenommen.<sup>18</sup>

## 5 Fazit

Die Notwendigkeit von Selbstbeobachtung und kontinuierlicher Selbsttransformation nimmt zu, auch auf organisationaler Ebene. Davon gehen die meisten Modernisierungs- und Organisationstheorien aus. Das Konzept Institutioneller Reflexivität stellt Beobachtungskriterien zur Verfügung, mittels derer sich Ausmaß und Qualität reflexiver Praktiken beurteilen lassen (Kriterien zur Beobach-

---

<sup>17</sup> Vgl. als Beispiel Springers „Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung“ (1997).

<sup>18</sup> Beiträge dazu finden sich in jüngeren Sammelbänden von Heinz u.a. (2001); Senghaas-Knobloch (2001); Clark/Fincham (2002); Franz u.a. (2003); Blättel-Mink/Katz (2004); Kühl/Moldaschl (2005).

tung von Selbstbeobachtung). Es entwickelt ferner Annahmen zu den Grenzen und Folgen institutionalisierter Reflexivität, u.a. hinsichtlich der funktionalen Abspaltung reflexiver Funktionen von den alltäglichen Praxisvollzügen (Veränderungsorganisation). Bezogen auf Beobachtungen erster Ordnung kann das Konzept auch praktisch und normativ gewendet, d.h. für Gestaltungszwecke eingesetzt werden.<sup>19</sup> Bezogen auf Beobachtungen zweiter Ordnung (Beobachtung der Beobachter) bleibt sie notwendig eine analytische Perspektive. Bezogen auf die Wissenschaft (Selbstbeobachtung der Beobachter, d.h. Diskurs oder Selbstanwendung) verliert die Unterscheidung an Trennschärfe.

Natürlich kann sich die Arbeits- und Industriesoziologie nicht mit der vorherrschenden Managementperspektive auf Innovation zufrieden geben, der impliziten oder expliziten Annahme folgend, Lernen und Erneuerung seien an sich „gut“ bzw. wünschenswert. Nicht in analytischer und erst recht nicht in gestalterischer Absicht. Schließlich fragt die Arbeits- und Industriesoziologie wie bei Aufgabenintegration, Gruppenarbeit, Dezentralisierung etc. grundsätzlich (aber nicht immer)<sup>20</sup>: Ist die lernende Organisation gut für die Arbeitenden? Für welche Akteure unter welchen Bedingungen? Dass institutionelle Reflexivität nicht nur Beteiligung aller an der Kompetenz- und Entscheidungsfindung bedeutet, sondern auch neue Kontrollsysteme (indirekte Steuerung über Kennziffern; Berichtspraktiken, ubiquitäre Evaluierung etc.) und Entgrenzung (von Zuständigkeiten, Arbeitszeiten etc.) muss selbst als mikropolitische Grenze der Durchsetzung von Reflexivität analysiert werden.

In einer scharfen Kritik an humanistischen Ansätzen des Organisationslernens verweisen Chris Grey und KollegInnen zu recht auf die Einbettung von „humanistically informed [...] forms of control which are entangled in making and enforcing capitalist and other hegemonic forms of the organization of work, economy and subjectivity“ (Contu u.a. 2003: 938). Wenn sie sich daraufhin aber „against learning“ positionieren, macht das nur als Kontrapunkt im Diskurs Sinn. Wer an der Revision von Regeln beteiligt oder ausgeschlossen ist, und wer in welchem Maß betroffen, das ist genuiner Gegenstand kritischer Organisations- und Managementforschung. Es schließt ein, „Legitimation durch [reflexive] Verfahren“ gegebenenfalls als Rationalitätsfassade oder Herrschaftstechnik zu dechiffrieren, oder als weder ökonomisch noch herrschaftsrationalen Prozess der Verselbständigung, in dem Regeln ihren einstigen Sinn verlieren.

<sup>19</sup> Das tun wir im Rahmen laufender Projekte, vgl. [www.nachhaltige-modernisierung.de](http://www.nachhaltige-modernisierung.de)

<sup>20</sup> Die Debatte zur Subjektivierung von Arbeit ging ja gerade davon aus, dass die Arbeitsforschung ihre in Auseinandersetzung mit dem Taylorismus gewonnenen „eingelebten“ Maßstäbe nicht mehr ausreichend reflektierte und daher die ganze Ambivalenz der Entgrenzung nicht in den Blick bekam.

## **Literatur**

- Altmann, N.; Bechtle, G.; Lutz, B. (1978): Betrieb – Technik – Arbeit. Elemente einer soziologischen Analytik technisch-organisatorischer Veränderungen. Frankfurt, New York.
- Alvesson, M., Skoldberg, K. (2000): Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research. London.
- Argyris, Ch.; Schön, D.A. (1978): Organizational Learning. A Theory of Action Perspective. Reading, Mass.
- Baecker, D. (1996): Wenn es im System rauscht. In: GDI-Impuls, Jg. 14, H. 1, S. 65-74.
- Bechtle, G. (1980): Betrieb als Strategie – Theoretische Vorarbeiten zu einem industriesoziologischen Konzept. Frankfurt, New York.
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Frankfurt.
- Beck, U.; Bonß, W. (Hg.) (2001): Die Modernisierung der Moderne. Frankfurt.
- Beck, U.; Giddens, A.; Lash, S. (1996): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. Frankfurt.
- Blättel-Mink, B.; Katz, I. (Hg.). (2004). Soziologie als Beruf? Soziologische Beratung zwischen Wissenschaft und Praxis. Wiesbaden.
- Böhle, F. (1989): Körper und Wissen – Veränderungen in der sozio-kulturellen Bedeutung körperlicher Arbeit. In: Soziale Welt, Jg. 40, H. 4, S. 497-512.
- Brandt, G. (1990): Arbeit, Technik und gesellschaftliche Entwicklung. Transformationsprozesse des modernen Kapitalismus. Frankfurt.
- Brandt, G.; Bieber, D.; Möll, G. (1990): Organisatorische und technologische Innovation in der Industrie und ihre gesellschaftlichen Implikationen. In: Brandt, G.: Arbeit, Technik und gesellschaftliche Entwicklung. Frankfurt, S. 358-370.
- Brandt, G.; Kündig, B.; Papadimitriou, Z.; Thomae, J. (1978): Computer und Arbeitsprozeß. Frankfurt, New York.
- Clark, T.; Fincham, R. (2002): Critical Consulting. Oxford.
- Cohen, M.D.; March, J.G.; Olsen, J.P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 1, S. 1-25.
- Contu, A.; Grey, C.; Örténblad (2003): Against Learning. In: Human Relations, Vol. 56, No. 8, S. 931-952.
- Cooper, R.; Burrell, G. (1988): Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis. In: Organization Studies Vol. 9, No. 1, S. 91-112.
- Degele, N.; Münch, T.; Pongratz, H.; Saam, N. (Hg.) (2001): Soziologische Beratungsforschung. Opladen.
- Deppe, R.; Hoß, D. (1980): Sozialistische Rationalisierung. Leistungspolitik und Arbeitsgestaltung in der DDR. Frankfurt, New York.
- Deutschmann, Ch.; Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß der reflexiven Modernisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, H. 6, S. 436-450.
- Dierkes, M.; Hoffmann, U.; Marz, L. (1992): Leitbild und Technik. Zur Entstehung und Steuerung technischer Innovationen. Berlin.
- Dierkes M.; Berthoin-Antal, A.; Child J. (2003) (Hg.): Handbook of Organizational Learning and Knowledge. New York.
- Döhl, V.; Kratzer, N.; Moldaschl, M.; Sauer, D. (2001): Auflösung des Unternehmens? Die Entgrenzung von Kapital und Arbeit. In: Beck, U.: Reflexive Modernisierung. Frankfurt, S. 219-232.
- Dreyfus, H.L.; Dreyfus, S.E. (1987): Künstliche Intelligenz. Von den Grenzen der Denkmachine und dem Wert der Intuition. Hamburg.

- Duschek, S.; Ortmann, G.; Sydow, J. (2001): Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken. In: Ortmann, G.; Sydow, J. (Hg.): Strategie und Struktur. Wiesbaden, S. 421-448.
- Easterby-Smith, M.; Lyles, A. (Hg.) (2005): The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Oxford.
- Faust, M. (2002): Consultancies as Actors in Knowledge Arenas. In: Kipping, M.; Engwall, L. (eds.): Management Consulting. Oxford.
- Fricke, W. (Hg.) (1997): Aktionsforschung und industrielle Demokratie. Bonn.
- Franz, H.-W.; Howaldt, J.; Jacobsen, H.; Kopp, R. (Hg.) (2003): Forschen, lernen, beraten. Der Wandel von Wissensproduktion und -transfer in den Sozialwissenschaften. Berlin.
- Hack, L.; Brose, H.-G.; Czasny, K. u.a. (1979): Leistung und Herrschaft. Frankfurt, New York.
- Howaldt, J. (2005): Neue Formen sozialwissenschaftlicher Wissensproduktion in der Wissensgesellschaft. Münster.
- Howaldt, J.; Kopp, R. (Hg.) (1998): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin.
- Heinz, W.R.; Kotthoff, H.; Peter, G. (2001): Beratung ohne Forschung – Forschung ohne Beratung? Münster.
- Giddens, A. (1992): Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt, New York.
- Giddens, A. (1995): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt.
- Gouldner, A.W. (1980): Die Intelligenz als neue Klasse. Frankfurt, New York.
- Hack, L.; Brose, H.-G.; Czasny, K. u.a. (1979): Leistung und Herrschaft. Frankfurt, New York.
- Kappler, E.; Scheytt, T. (2005): Konstruktionen des Controlling: Von der Sekundärkoordination zur Beobachtung zweiter Ordnung. In: Rusch, G. (Hg.), Konstruktivismus in den Wirtschaftswissenschaften. Marburg (im Druck).
- Kirsch, W. u.a. (1998): Evolutionäre Organisationstheorie I: Fortsetzung eines Projekts der Moderne mit anderen (postmodernen?) Mitteln. München (Ms.).
- Kühl, S.; Moldaschl, M. (Hg.) (2005): Organisation und Intervention. Beiträge zur Theorie der Beratung. München und Mering (im Druck).
- Kühl, S. (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt, New York.
- Kuhn, Th.S. (1967): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. Frankfurt.
- Landesregierung NRW (2004): Bericht der Regierungskommission „Zukunft des öffentlichen Dienstes – Öffentlicher Dienst der Zukunft“. Düsseldorf.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Frankfurt.
- Luhmann, N. (1992): Beobachtungen der Moderne. Wiesbaden.
- Lundvall, B.-Å. (1992). National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. New York.
- Lynch, M. (2000): Against Reflexivity as an Academic Virtue and Source of Privileged Knowledge. In: Theory, Culture & Society, Vol. 17, No. 3, S. 26-54.
- Malsch, Th. (1987): Die Informatisierung des betrieblichen Erfahrungswissens und der „Imperialismus der instrumentellen Vernunft“. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 16, H. 2, S. 77-91.
- Moldaschl, M. (1997): Zweckrationales und reflexives Handeln. In: Kadritzke, U. (Hg.): Unternehmenskulturen unter Druck. Berlin, S. 101-122.
- Moldaschl, M. (2001): Implizites Wissen und reflexive Intervention. Zur Theorie organisationaler Lernresistenz und geplanten Wandels. In: Senghaas-Knobloch, E. (Hg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in Veränderungsprozessen. Münster, S. 135-166.

- Moldaschl, M. (2002): Das Subjekt als Objekt der Begierde. Die Perspektive der „Subjektivierung von Arbeit“. In: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hg.): Managementforschung 12, S. 245-280.
- Moldaschl, M. (2005): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. Moderne Fähigkeitsmystik und Alternative. In: Managementforschung 16 (im Druck).
- Müller, U. (1979): Reflexive Soziologie und empirische Sozialforschung. Frankfurt.
- Münch, R. (2002). Soziologische Theorie. Bd. 1. Frankfurt, New York.
- Naschold, F. (1997): Focus Produktion – Industriesoziologie in Perspektive. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 25, S. 13-24.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): The Knowledge Creating Company. Oxford
- Pavitt, K. (1999): Technology, management and systems of innovation. Northampton.
- Pries, L. (1991): Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft. Opladen (Reprint: München, Mering 1998).
- Rammert, W. (1994): Prozesse der Technikgenese und der Stellenwert von Leitbildern der Technikentwicklung. In: Fricke, E. (Hg.): Zur Zukunftsorientierung von Ingenieur- und Naturwissenschaften. Bonn, S. 9-18.
- Scherer, A.G. (1999): Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In: Kieser, A. (Hg.): Organisationstheorien. 5. Aufl. Stuttgart, S. 1-38.
- Schluchter, W. (1998): Die Entwicklung des modernen Rationalismus. Max Webers Entwicklungsgeschichte des Okzidents. Frankfurt.
- Schön, D.A. (1999): The Reflective Practitioner (Orig. 1983). Aldershot.
- Schneidewind, U. (2002): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur. Marburg.
- Senghaas-Knobloch, E. (Hg.) (2001): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen. Münster.
- Springer, R. (1997): Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? Aufgabe und Rolle der Industriesoziologie im industriellen Transformationsprozeß. In: Arbeit, Jg. 6, H. 1, S. 33-49.
- Sydow, J. (1985). Der soziotechnische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung. Frankfurt, New York.
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Aufl. Tübingen.
- Weiß, R. (2002): Unternehmensführung in der Reflexiven Moderne. Marburg.
- Wilkesmann, U. (1999): Von der lernenden Organisation zum Wissensmanagement. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 6, H. 4, S. 485-496.
- Willke, H. (1999): Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme. 3. Aufl. Stuttgart.
- Willke, H. (2000): Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme. Stuttgart.

## **Zu den AutorInnen und den HerausgeberInnen**

*Bluhm, Katharina*, PD Dr., Oberassistentin, Institut für Soziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena. *Arbeitsgebiete und Forschungsfelder*: Wirtschafts- und Organisationssoziologie; Institutioneller Wandel, betriebliche Arbeitspolitik und Managementkonzepte in Europa.  
*Katharina.Bluhm@uni-jena.de*

*Bruch, Michael*, Dr., wissenschaftlicher Assistent an der Bergischen Universität Wuppertal. *Arbeitsgebiete und Forschungsfelder*: Theorien moderner Gesellschaft; Organisation und Herrschaft, derzeit: historische Genese von Organisation als Regierungsdispositiv.  
*Bruch@uni-wuppertal.de*

*Faust, Michael*, PD Dr., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) an der Universität Göttingen und Privatdozent an der Universität Göttingen. *Arbeitsgebiete und Forschungsfelder*: Arbeits-, Industrie-, Wirtschafts- und Organisationssoziologie; industrieller Wandel im internationalen Vergleich, Management und Beratung.  
*Mfaust@gwdg.de*

*Funder, Maria*, Dr., Professorin für Soziologie an der Philipps-Universität Marburg. *Arbeitsgebiete und Forschungsfelder*: Wirtschaftssoziologie, Arbeits- und Industriesoziologie, Organisationssoziologie, Geschlechtersoziologie, Managementforschung und Industrielle Beziehungen.  
*Funder@staff.uni-marburg.de*

*Holtgrewe, Ursula*, Dr., Privatdozentin für Soziologie an der Universität Duisburg-Essen. *Arbeitsgebiete und Forschungsfelder*: Arbeits- und Organisationssoziologie, Dienstleistungsarbeit, Geschlechterforschung.  
*Holtgrewe@uni-duisburg.de*

*Jansen, Dorothea*, Dr., Professorin für Soziologie der Organisation an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. *Arbeitsgebiete und Forschungsfelder*: Organisations- und Interorganisationsforschung, Wirtschaftssoziologie, Umweltsoziologie, Wissenschafts- und Technikforschung, Rechtssoziologie, Methoden der empirischen Sozialforschung, Netzwerkanalyse.  
*Jansen@dhw-speyer.de*



*Kotthoff, Hermann*, Dr., apl. Professor an der Technischen Universität Darmstadt, selbständiger Sozialforscher. *Arbeitsgebiete und Forschungsfelder*: Industrielle Beziehungen, Betriebliche Sozialordnung, Managementsoziologie.

*Hermann.Kotthoff@web.de*

*Kühl, Stefan*, Dr. Dr., Professor für Soziologie an der Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg. *Arbeitsgebiete und Forschungsfelder*: Soziologische Theorie; Organisations- und Arbeitssoziologie, Entwicklungssoziologie, Methoden der empirischen Sozialforschung.

*Stefan.Kuehl@hsu-hh.de*

*Kurtz, Thomas*, Dr., Privatdozent an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld, vertritt zur Zeit eine Professur für Soziologie an der Universität Duisburg-Essen. *Arbeitsgebiete*: Berufs- und Bildungssoziologie, soziologische Theorie, Organisationssoziologie, Soziologie der soziologischen Praxis.

*Thomas.Kurtz@uni-bielefeld.de*

*Lengfeld, Holger*, Dr. phil., wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Makrosoziologie, Institut für Soziologie, Freie Universität Berlin. *Arbeitsgebiete und Forschungsfelder*: Empirische Kulturosoziologie, Sozialstrukturanalyse, Arbeits- und Organisationssoziologie, Soziologie der Gerechtigkeit.

*Hlengfe@zedat.fu-berlin.de*

*Maurer, Andrea*, Dr., Professorin für Organisationssoziologie am Institut für Soziologie und Gesellschaftspolitik der Universität der Bundeswehr München, *Arbeitsgebiete und Forschungsfelder*: Herrschafts- und Organisationssoziologie, soziologische Theoriebildung, Institutionentheorie und -analyse.

*Andrea.Maurer@unibw-muenchen.de*

*Moldaschl, Manfred*, Dr. Dr., Professor für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement (BWL 9) an der TU Chemnitz. *Arbeitsgebiete und Forschungsfelder*: Arbeits- und Industriesoziologie, strategisches Management, Organisation, Innovation und Beratung, Sozialkapital.

*Manfred.Moldaschl@soziologie.wiso.tu-muenchen.de*

*Pfeiffer, Sabine*, Dr. phil., Soziologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin am ISF München (Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.). *Arbeitsge-*

*biete und Forschungsfelder:* soziologische Auswirkungen neuer Trends in der Informatisierung von Arbeit, Schwerpunkt agentenbasierte Systeme, Multimedia-Technologien, OpenSource und Teleservice.

*Sabine.Pfeiffer@isf-muenchen.de*

*Pongratz, Hans J.*, Dr. habil., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Soziologie der Technischen Universität München. *Arbeitsgebiete und Forschungsfelder:* Arbeits- und Industriesoziologie, Organisations- und Managementtheorie, Bildungs- und Beratungsforschung, Analyse des gesellschaftlichen Wandels.

*Hans-Pongratz@soziologie.wi.tu-muenchen.de*

*Riegraf, Birgit*, PD Dr. phil., Soziologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie. *Arbeitsgebiete und Forschungsfelder:* Frauen- und Geschlechterforschung, Wissenschaftsforschung, Staats- und Organisationstheorien.

*Birgit.Riegraf@uni-bielefeld.de*

*Schmierl, Klaus*, Dr. phil., wissenschaftlicher Mitarbeiter und Vorstandsmitglied am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München. *Arbeitsgebiete und Forschungsfelder:* Industrielle Beziehungen, Lohn- und Tarifpolitik, Internationalisierung der Produktion, Standortpolitik und Innovationsstrategien in sog. Low-Tech-Branchen.

*Klaus.Schmierl@isf-muenchen.de*

*Türk, Klaus*, Dr., Professor für Soziologie, insbesondere Soziologie der Organisation an der Bergischen Universität Wuppertal, Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. *Arbeitsgebiete und Forschungsfelder:* Zeitgenössische und historische Soziologie der Organisation, „Arbeit“ in der bildenden Kunst vom Mittelalter bis zur Gegenwart.

*Tuerk@uni-wuppertal.de*

*Wilz, Sylvia Marlene*, Junior-Prof. Dr., Juniorprofessorin für „Soziologie organisationaler Entscheidungen“ an der FernUniversität in Hagen, Fachbereich Kultur- und Sozialwissenschaften. *Arbeitsgebiete:* Arbeits-, Industrie- und Organisationssoziologie, Frauen- und Geschlechterforschung. *Forschungsfelder:* Arbeit, Organisation und Geschlecht, Entscheidungen von und in Organisationen, empirische Organisationsforschung (Dienstleistungsarbeit, Polizeiforschung).

*Sylvia.Wilz@fernuni-hagen.de*

*Wirth, Carsten*, Dr., Dozent an der FH des Bundes für öffentliche Verwaltung, Fachbereich Arbeitsverwaltung. *Arbeitsgebiete und Forschungsfelder*: Organisationssoziologie, Industrial Relations, Organisation von Dienstleistungsarbeit, Management interorganisationaler Beziehungen, Arbeitsmarkt. *Carsten.Wirth@arbeitsagentur.de*

*Windeler, Arnold*, Dr., Professor für Organisationssoziologie an der TU Berlin. *Arbeitsgebiete und Forschungsfelder*: Organisations- und Sozialtheorie, Industriesoziologie und interorganisationale Netzwerke. *Arnold.Windeler@tu-berlin.de*

# Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit

herausgegeben von Manfred Moldaschl

## *Manfred Moldaschl, G. Günter Voß (Hg.): Subjektivierung von Arbeit*

Band 2, ISBN 3-87988-745-4, München und Mering, 2., überarb. und erw. Aufl. 2003, 338 S., € 29.80

Was einst als „Störfaktor“ angesehen wurde, wird zunehmend zur zentralen Ressource, zum „Erfolgsfaktor“ erklärt: das Subjekt und seine Subjektivität. Was durch Kontrolle beherrscht und durch Planung ersetzt werden sollte – lokale Eigenständigkeit, situative Entscheidungen, subjektive Interpretation und Improvisation im Arbeitsprozeß –, wird zunehmend ermöglicht, gefordert und gewinnbringend verwertet. Mit „Subjektivierung von Arbeit“ bezeichnen die Autoren dieses Bandes zwei komplementäre Entwicklungen: die wachsende Chance, „Subjektivität“ in den Arbeitsprozeß einzubringen, und den Zwang, die eigene Arbeit selbst zu „verwerten“. Welche neue Subjektivität damit produziert wird und welche Widersprüche mit diesen Entwicklungen verbunden sind – für die Arbeitskräfte, die Betriebe, und die Sozialwissenschaften selbst –, thematisiert dieses Buch aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven.

## *Manfred Moldaschl (Hg.): Immaterielle Ressourcen.*

### **Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I**

Band 3, ISBN 3-87988-868-X, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2005, 320 S., € 27.80

Sie sind kaum greifbar und doch in aller Munde. Sie gelten als „Erfolgsfaktoren“ im globalisierten Wettbewerb und fallen doch gerne aus dem Entscheidungskalkül. Man sieht in ihnen die Basis einer neuen Ökonomie, und läßt sich im Weiteren nur noch von technischen Potentialen blenden. Immaterielle Ressourcen wie Humankapital und Sozialkapital bzw. Wissen und Vertrauen, Kompetenzen und Reputation sind Gegenstand neuer Verwertungsstrategien und konsequenzloser Sonntagsreden zugleich. Dieser Band untersucht, wie und warum so intensiv über immaterielle Ressourcen in Wissenschaft und Praxis gesprochen wird. Er stellt Theorien aus unterschiedlichen Disziplinen vor, die sich mit ihnen befassen. Und er präsentiert einen Ansatz, mit dem sich die sozialökonomische Nachhaltigkeit im Umgang mit immateriellen Ressourcen im Feld von Arbeit und Unternehmensführung beurteilen läßt.

**Schlüsselwörter:** Nachhaltigkeit, Unternehmensführung, Potentialorientierte Perspektive, Leistungsorientierung, Resource-based View, Verwertungsstrategien, Kapitalarten, Soziales Kapital, Industrielle Beziehungen, Qualifizierungskonzepte, Projektarbeit

*Manfred Moldaschl, Andreas Hinz, Thomas Wex (Hg.):*

## **Reorganisation im Non-Profit-Sektor. Modernisierungsstrategien am Beispiel hochschulbezogener Dienstleistungen**

Band 4, ISBN 3-87988-869-8, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2004, 274 S., € 27.80

Die Non-Profit-Organisationen in sozialen und Gesundheitsdiensten sowie in Bildung und Forschung stehen wie die öffentlichen Organisationen unter Einsparungsdruck. Die Sparpolitik der öffentlichen Hand und Mitgliederrückgänge setzen diesen Einrichtungen hart zu. Zugleich setzt die Leitbildfunktion erwerbswirtschaftlicher Modernisierung, welche gegenwärtig alle gesellschaftlichen Bereiche durchdringt, die Non-Profit-Organisationen unter massiven Legitimationsdruck. Keine kann sich ihres Bestandes sicher sein. Wie gehen sie mit den „Modernisierungszwängen“ um? Was können sie von Strategien der Erwerbswirtschaft lernen, ohne ihre Identität zu verlieren? Was müssen sie gegebenenfalls abweisen? Anknüpfend an Modernisierungsdiskurse in Staat, Wirtschaft und dem Dritten Sektor geht die vorliegende Studie diesen Fragen nach. Am Beispiel der Deutschen Studentenwerke untersucht sie Dilemmata, Nebenfolgen und unausgeschöpfte Potentiale ihrer Praktiken der Reorganisation.

**Schlüsselwörter:** Non-Profit-Sektor, Leitbilder, Modernisierungsstrategien, Marktversagen, Staatsversagen, Zivilgesellschaft

*Maria Funder, Steffen Dörhöfer, Christian Rauch (Hg.):*

## **Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft**

Band 5, ISBN 3-87988-960-0, Rainer Hampp Verlag 2005, 327 S., € 29.80

Über Transformationsprozesse moderner Gesellschaften in Richtung einer Wissens-, Informations- oder Netzwerkgesellschaft wird bereits seit einigen Jahren kontrovers diskutiert. Nicht selten wird hiermit auch die Vorstellung einer postpatriarchalen Gesellschaft und die Entstehung von Geschlechtersymmetrie verbunden. Vor dem Hintergrund dieser Debatte stellt sich die Frage, ob es bereits Anzeichen für eine De-Thematisierung oder gar eine De-Institutionalisierung der Kategorie „Geschlecht“ gibt. Lässt sich also tatsächlich ein Wandel der Geschlechterverhältnisse beobachten oder findet nicht doch – allerdings in weitaus diffizileren Formen – eine Fortschreibung der Geschlechterungleichheit statt?

Die theoretischen wie empirischen Beiträge des vorliegenden Sammelbandes setzen sich mit dieser Thematik auseinander und geben erste Antworten. In den Blick der Autorinnen und Autoren geraten dabei vor allem Fragen der Kategorisierung von Geschlecht, der Karriere, der Kompetenz, der Netzwerkbildung, der Techniknutzung, der Interessenpolitik sowie das Spannungsverhältnis von Arbeit und Leben.

**Schlüsselwörter:** Wissensgesellschaft, Geschlechterverhältnisse, Gender, Management, Netzwerke, Karriere, Wissen, Kompetenz, neue Arbeitsformen, Chancengleichheit, Interessenvertretung, Informations- und Kommunikationstechnologien, Entgrenzung von Arbeit und Leben