

### Subjekte als Grenzgänger der Organisationsgesellschaft? Beitrag zur Tagung "Organisationsgesellschaft" der AG OrgSoz 10./11.4.02

Holtgrewe, Ursula

Preprint / Preprint

Sammelwerksbeitrag / collection article

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

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Holtgrewe, U. (2002). Subjekte als Grenzgänger der Organisationsgesellschaft? Beitrag zur Tagung "Organisationsgesellschaft" der AG OrgSoz 10./11.4.02. In W. Jäger, & U. Schimank (Hrsg.), *Studienbrief: Facetten der Organisationsgesellschaft* (S. 201-218). Hagen <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-122576>

#### 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.

## Subjekte als Grenzgänger der Organisationsgesellschaft?

Ursula Holtgrewe

*erscheint in: Jäger, Wieland/Schimank, Uwe (Hg.): Studienbrief: Facetten der Organisationsgesellschaft. Hagen (Fernuniversität), S. 201-218*

Die Leistungen und Funktionen von Organisationen für moderne Gesellschaften sind in neuen organisationssoziologischen Arbeiten aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven beleuchtet worden. Insbesondere unter dem Gesichtspunkt sozialer Differenzierung (s. die Beiträge in Tacke 2001) sind Organisationen als „Grenzgänger“ und Multireferenten ausdifferenzierter Funktionssysteme analysiert worden, die sozial- und systemintegrative Funktionen übernehmen und dabei Widersprüche und Ungleichzeitigkeiten prozessieren und Innovationen hervorbringen. In der Organisationsgesellschaft leisten, tun und strukturieren Organisationen fast alles, was sozial abläuft.

Dieser Beitrag wendet sich ganz bestimmten Umwelten der Organisationen zu und der Art, wie diese zu Ressourcen und *constraints* von Organisationen werden: Nämlich den Leistungen und Funktionen der *Organisationsmitglieder* und deren Voraussetzungen. Er geht der These nach, dass Arbeitsorganisationen, die sich in turbulenten Umwelten flexibilisieren, sowohl strategisch als auch *by default* dazu vermehrt auf das Handlungs- und Strukturierungsvermögen lebendiger Subjektivität zurückgreifen. Damit verändern sich die wechselseitigen Beziehungen von Mitgliedern und Organisationen, die wechselseitigen Erwartungen, Mitgliedsrollen und Indifferenzonen.

Ich werde zunächst eine kleine theoretische Bestandsaufnahme der Wirkungen und Wechselwirkungen zwischen Organisationen und Subjektivität vornehmen und dann eine strukturationstheoretisch basierte Sicht vorschlagen. Diese ermöglicht die Analyse von Prozessen *wechselseitiger* Strukturierung und Positionierung von Organisationen und Subjekten. In solchen Prozessen werden die Grenzen der Mitgliedsrollen und Indifferenzonen zur Disposition gestellt, neu gezogen und verhandelt – wobei Organisationen weder die Subjektivität ihrer Mitglieder vollständig subsumieren können, noch die Mitgliedsrolle ganz in Marktbezug und Arbeitskraftunternehmertum auflösen. Vielmehr werden organisationelle Indifferenz und Spezifizierung organisationeller Erwartungen zwischen Organisationen und Subjekten auf veränderte Art ins Verhältnis gesetzt.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Diese Überlegungen entfalte ich hier theoretisch. Sie sind jedoch empirisch gegründet auf Untersuchungen zur Flexibilisierung und zum Organisationswandel bei der Telekom (Blutner et al. 2002; Holtgrewe 2000) und in Callcentern (Alferoff/Knights 2002; Holtgrewe/Kerst 2002; Kerst/Holtgrewe 2003).

## 1. Theoretische Annäherungen

### 1.1 Indifferenzzonen

In der Organisationstheorie wird herkömmlicherweise das Prinzip der Organisation betont, „ohne Ansehen der Person“ zu funktionieren (Weber). Die Leistungsfähigkeit von Organisationen basiert gerade darauf, dass sie von den Besonderheiten, Beschränkungen und Unzuverlässigkeiten menschlicher Individuen abstrahieren. Organisationen gelten als jene sozialen Gebilde, die zwischen ihren eigenen Funktionserfordernissen und den Wünschen, Bedürfnissen und Interessen ihrer Mitglieder *zones of indifference* (Simon 1957) aufbauen. Sie greifen lediglich auf die für sie funktionsrelevanten Anteile der Individuen zu: auf Qualifikation, Motivation, Arbeitsvermögen, Wissen und Können. Die Individuen hingegen verkaufen bzw. vermieten der Arbeitsorganisation ihre Bereitschaft, im Rahmen der Indifferenzzonen auf die Verfolgung individueller Bedürfnisse und Autonomieansprüche zu verzichten, Vorgaben und Weisungen auszuführen und sich organisationeller Herrschaft zu unterwerfen.

Aus diese Grund erscheint Subjektivität in Arbeitsorganisationen zunächst einmal in eingeschränkter Form. „Lebendige Arbeit“ muss geleistet werden und die Subjekte müssen auch bei mechanischster Arbeit so weit handlungsfähig bleiben, dass sie auf Regelungslücken, Störungen und Unvorhergesehenes reagieren können. Jedoch bietet eine Organisation den spontanen Impulsen, kreativen Ideen und affektiven oder leiblichen Bedürfnissen der Individuen nur begrenzte Entfaltungschancen. Ihr Zweck ist unterschieden von der Selbstverwirklichung ihrer Mitglieder, die dort arbeiten, und sie „tendieren so zur systematischen Vernachlässigung der Identitätsprobleme ihres Personals“ (Schimank 1981, S. 8).

Das Scharnier zwischen den aufeinander abzustimmenden Erwartungen von Organisationen und Individuen bildet die Mitgliedsrolle. Mitgliedsrollen regeln die wechselseitigen Erwartungen zwischen Organisationen und Subjekten zeitlich stabil und sachlich relativ eindeutig. Stellenbeschreibungen und Zuständigkeiten bilden diese Erwartungssicherheiten auf Seiten der Organisation ab. Institutionell werden sie typischerweise – in Deutschland allemal – in die Ordnung von Berufen eingebettet, und auf Seiten der Individuen in erwartbare Karrieren, Normalbiographien und auch „private“ Lebenspläne. Freilich setzt das Modell der wohldefinierten Mitgliedschaft voraus, dass Organisationen „wissen“ bzw. „glauben“, wissen zu können, welche Beiträge der Mitglieder sie benötigen und welche nicht, und wo die Grenze zwischen Inklusion und Exklusion entlang des Kriteriums der Funktionsrelevanz zu ziehen ist.

Die Indifferenzthese also legt nahe, dass Subjektivität gewissermaßen aus Versehen in die Organisation importiert wird, weil lebendige Arbeit nun einmal von Menschen getan wird, die nicht nur ihr Arbeitsvermögen, sondern auch ihre außerhalb der Organisation entwickelten Identitäten und ihre Subjektivität „mitbringen“. Damit aber steht hinter der Indifferenz ein Problem und ein Konflikt: Die Organisation hat das bekannte *arbeitspolitische Transformationsproblem*, zu gewährleisten, dass die als Mitglieder rekrutierten Subjekte nicht nur ihr Arbeitsvermögen gegen Entgelt zur Verfügung stellen und Indifferenzzonen aufbauen, sondern dann auch tatsächlich arbeiten, also diese Indifferenzzonen im Sinne der Organisation handelnd ausfüllen (vgl. u. a. Berger 1995; Duda/Fehr 1988; Hildebrandt/Seltz 1987). Die Subjekte hingegen bleiben nicht wirklich indifferent, da es *ihre* Subjektivität, ihre Wünsche, Bedürfnisse und Autonomieansprüche sind, die sie in ihrer Mitgliedsrolle suspendieren. Deswegen erscheint die Organisation aus Sicht der Subjekte als Quelle von Entfremdungs- und Unterwerfungserfahrungen (Marx 1844), als Quelle von Bedrohungen und Beschädigungen der Identität durch eben diese Transformationsprozesse, gegen welche die Mitglieder sich behaupten müssen (Schimank 1981).

Ein solches Modell der Indifferenz, auch wenn wir sie als konfliktorisch verstehen, setzt ein stabiles Modell von Organisationen und ihrer Umwelt voraus: Organisationen müssen Erwartungen, Regeln, Routinen und Technologien selbst so weit spezifiziert haben, dass sie von Seiten ihrer Mitglieder mit „indifferenter“ Anforderungserfüllung auskommen, so dass die Spontaneität und Kreativität lebendiger Subjektivität in erster Linie Störungs- und Irritationspotenzial birgt.

## **1.2. Subjektivitätsbedarf**

Ein solches Modell von Organisationen aber wird dem Geschehen in Organisationen schwerlich gerecht – was nicht ausschließt, dass man für vielfältige organisationssoziologische Fragestellungen die Subjektivität ihrer Mitglieder gut als *black box* behandeln kann. Jedoch lassen sich vielfältige, zunächst einmal funktionale Argumente dafür versammeln, dass Organisationen Bedarf an „Inputs“ von Subjektivität haben.

Dieser Bedarf ergibt sich zunächst einmal daraus, dass bekanntlich die organisationellen Regeln, Routinen und Vorgehensweisen unvollständig definiert sind und immer wieder der situationsbezogen kompetenten, nicht vollständig determinierten Ausfüllung, Anwendung und Ergänzung bedürfen (March/Olsen 1976; Ortmann 1995a; Schimank 1986). Eben darauf sind *Subjekte* spezialisiert. Ihre Subjektivität besteht darin, Selbst- und Umweltbezug miteinander zu vermitteln, Vielfalt aus der Umwelt aufzunehmen und in einem eigenen (Bewusstseins)-Prozess zu verarbeiten. Sie können spontan und kreativ handeln, und dabei die

Ausblendungen und Grenzziehungen formalisierter oder technisierter Prozesse bei Bedarf wieder zurücknehmen und/oder sie flexibel handhaben, und sie können *ad hoc* explizites und implizites Wissen, Erfahrungen und Informationen aus unterschiedlichen Handlungsbereichen kombinieren und rekombinieren. Den Visionen einer vollständigen Trennung von dispositivem und operativem Handeln, von Kreativität und Routine, wie sie sich im Taylorismus bündelten, sind aus diesem Grund selbst bei hoch standardisierten Arbeitsvollzügen systematische Grenzen gesetzt (Wolf 1999).

Während die Entfremdungsperspektive das Risiko eingeht, Subjektivität „humanistisch“ als authentischen Kern zu verstehen, welcher durch Organisationen deformiert wird, liegt es in der Leistungsperspektive nahe, die Subjektivität in der Erfüllung organisationeller (Flexibilitäts-)Anforderungen aufgehen zu lassen. Jedoch erschöpft sich Subjektivität weder darin, unterdrückt zu werden, noch darin, ganz allgemein soziale Erwartungen zu bedienen oder dahin sozialisiert zu werden, dies zu tun. Die Leistungen der Subjektivität sind auch für Organisationen nicht voraussetzungslos zu bekommen.

## **2. Subjektivität als Strukturierungsebene**

Hier ist daher eine kurze Skizze eines Verständnisses von Subjektivität am Platz, das sich eignet, die Voraussetzungen und Grenzen subjektgebundener Leistungen für Organisationen zu beleuchten, ohne diese von vornherein funktionalistisch abzuleiten. Wir können dazu auf das Modell von Hegel und Mead und die Tradition des Pragmatismus zurückgreifen, das soziologisch bewährt ist, aber in der Organisationssoziologie nicht häufig zum Einsatz kommt (s. aber Hancock/Tyler 2001).

Subjektivität konstituiert sich in intersubjektiven Prozessen sozialen Handelns. Dennoch bildet sie eine eigenständige und selbstbezügliche Strukturierungsebene, weil die Subjekte handelnd (und auch: nicht-handelnd, erleidend) sich und ihre eigenen Identitäten entwickeln. Dies geschieht im Spannungsfeld zwischen Erwartungen generalisierter und spezifischer Anderer (des meadschen "Me") und der eigenen Impulse (des "I"). Es geschieht insbesondere in „problematischen“ Situationen, die das routinisierte Handeln blockieren. Die Identität entwickelt sich aus Spannungen und Krisen, die die Handelnden zum Innehalten, zu Reflexionen und Neupositionierungen auch in Bezug auf sich selbst zwingen. Handlungsprobleme stellen auch die Handelnden selbst und ihren Bestand an Erfahrungen und Routinen zumindest teilweise in Frage. Die Ergebnisse solcher Reflexionsschleifen werden sodann in die Identität wieder „eingebaut“ und diese verändert sich (Mead 1973; Wagner 1992). Subjektivität steht also für das an Subjekte gebundene kreative und innovative

Handlungsvermögen, Identität für die biographisch geformte Aufschichtung von Erfahrungen, Selbstbezügen und Mustern des vergangenen Handelns der Subjekte.

### 3. Flexibilisierung

Mit den vielfältigen Erscheinungsformen organisationeller und arbeitsbezogener Flexibilisierung, der Öffnung organisationeller Grenzen, Entstehung neuer organisationeller Felder, der Verbreitung von Projekten und Netzwerken, spricht einiges dafür, dass der Bedarf der Organisationen an Subjektivität steigt. Damit aber wird es wahrscheinlich, dass Organisationen – die sich ja reflexiv strukturieren – sich Indifferenz gegenüber den subjektiven Dispositionen ihrer Beschäftigten noch weniger leisten können, als das in den Mitgliedsrollen des fordistischen Ensembles der Fall war.

Auf Seiten der Beschäftigten werden deren Indifferenzzonen geradezu der Leistungszurückhaltung verdächtig, wenn Organisationen sich dem Markt öffnen und nicht nur die Unterwerfungsbereitschaft, sondern womöglich auch die Aufmerksamkeit, Kreativität und Gestaltungsfähigkeiten der Subjekte verlangen. Dann ist Indifferenz nicht mehr genug, und vorausseilende Proaktivität im Sinne der Organisation (oder deren überzeugende Demonstration) wird gefragt. Indifferent setzt sich freilich nun ein Stück weit die Organisation: Gegen die Autonomieverzichtete der Beschäftigten, wenn Autonomie paradoxerweise abgefordert wird; gegen das Bemühen und die Arbeit „für die Schublade“, wenn nicht die Leistung, sondern der Erfolg zählt (vgl. Voswinkel 2000c); gegen die Voraussetzungen und Ressourcenanforderungen für die Aufgabenerfüllung, wenn Probleme nach dem Motto „Wer das Problem hat, hat die Lösung“ zurückdelegiert werden (Holtgrewe 2000).

Die Routinen der Organisation geben also nicht mehr selbstverständlich kognitive und normative Orientierungen für die Zukunft ab und auch nicht selbstverständliche Ausgangspunkte für die Deutungs- und Strukturierungsleistungen der Subjekte. Vielmehr müssen anstatt der oder zusätzlich zu den *standard operating procedures* die von „oben“ vermittelten Leitbilder organisationeller Leistungsangebote, der Qualität, Kunden- oder Marktorientierung situationsspezifisch lebensweltlich aufgefüllt werden.

In der Tat entdeckt die Managementliteratur die Leistungen und Potenziale der Subjektivität gerade dort, wo die überkommenen Strukturen der Arbeitsteilung, Routinisierung und Umweltbeobachtung als Problem statt als Lösung wahrgenommen und unter den Primat des Wandels gestellt werden. Stichworte wie *empowerment* (Blutner et al. 1999; Hardy/Leiba-O'Sullivan 1998; Kanter 1991), charismatische Führung (s. die Beiträge in Schreyögg/Sydow 1999), und viele mehr suchen ja ausdrücklich die Subjektivität gegen die „alte“ Organisation

zu mobilisieren. Sie machen sich gewissermaßen die traditionelle, auch soziologische Kritik an den stählernen Gehäusen der Bürokratie im Namen der Orientierung der Organisationen an Markt und Innovation zu Eigen.

#### **4. Flexible Organisationen, flexible Menschen?**

Neuere organisationstheoretische Überlegungen, die sich mit den Nutzungsweisen der Subjektivität in flexibilisierten Organisationen befassen, lassen sich nun weiterhin (grob und etwas schwarz-weiß) nach Thesen der Formierung und solchen der Entfaltung der Subjektivität in und durch Organisationen sortieren.

##### **4.1 Formierungsthese**

Die These, dass Organisationen Subjektivität formieren und deformieren, setzt die Entfremdungsthese in spezifischer Weise fort. Sie steht nur auf den ersten Blick der These vom steigenden Subjektivitätsbedarf gegenüber, denn beides schließt sich nicht aus. Gerade die Dialektik von Bedarf an Subjektivität und Formierung ist Gegenstand aktueller Diskussionen, weil deren Wechselwirkungen insbesondere in der Befassung mit Dienstleistungsarbeit und -organisation unübersehbar sind (z. B. die Beiträge in Sturdy et al. 2001).

Für die Formierungsthese finden wir verschiedene organisationstheoretische Gewährsleute: Aus einer institutionalistischen Sicht haben Meyer und seine Koautoren das Konzept des Organisationsmythos auf die Konstitution von Akteuren und Subjekten in Organisationen bezogen. Der in modernen Gesellschaften institutionalisierte Organisationsmythos besteht letztlich in den Weberschen Kriterien moderner Zweckrationalität. Diesen müssen nicht nur Organisationen genügen. Sie breiten sich in immer weitere soziale Sphären aus und machen immer mehr Individuen immer tiefer gehend zu modernen, rationalen Akteuren, Subjekten und Bürgerinnen (Meyer et al. 1994; Ritzer 1996). Diese Autoren sind damit nahe an anderen neo-weberianischen Ausarbeitungen von Rationalisierung und Individualisierung, etwa der Ritzerschen McDonaldisierungsthese (Ritzer 1996) oder auch der These vom Arbeitskraftunternehmer (Voss/Pongratz 1998). Der kompetente, seine Interessen abwägende und seine Arbeitskraft bewirtschaftende Akteur ist ein soziales Konstrukt, das durch institutionalisierte Erwartungen und Erwartungserwartungen legitimiert und geschaffen wird:

"Actors enact as much as they act: what they do is inherent in the social definition of the actor itself. Consequently, rules constituting actors legitimate types of action and legitimated action constitutes and shapes the social actors" (Meyer/Boli/Thomas 1994, S. 18).

Weiter geht die postmoderne Organisationstheorie, die sich aktuell unter der Überschrift „critical management studies“ institutionalisiert (O’Doherty/Willmott 2001; kritisch

Thompson 2001), indem sie die Konstitution von Subjekten durch Organisationen untersucht. Autoren wie Clegg, Willmott, Knights, Morgan oder Alvesson, in Deutschland neuerdings Bröckling, Lemke, Kocyba, Rieder und Moldaschl<sup>2</sup> heben wie die AutorInnen um Meyer auf die Seite der Zurechnung von *agency* und Verantwortlichkeit an Individuen ab. Jedoch konstituiert in dieser Perspektive die Zurechnung selbst erst – in Anlehnung an Foucault – die Subjekte.

Den Ausgangspunkt bildet zunächst Foucaults Sicht der disziplinären Macht, die den überwachenden Blick und den gehorsamen Körper den Subjekten selbst einschreibt (Foucault 1979). Sie wird von den totalen Institutionen der Gefängnisse, Schulen und psychiatrischen Kliniken auf organisationelle Kontroll- und Management-Techniken übertragen. Neuere Beiträge beziehen zunehmend auch die Konzepte der späteren Foucault-Schriften über Biopolitik, Gouvernementalität und Selbsttechnologien ein. Sie verfolgen die These von einem Wechsel von der Disziplinar- zur Kontrollgesellschaft (Deleuze 1993), die zur Formierung und Kontrolle der Subjekte weniger auf Sanktionen und Disziplinierung denn auf Motivation, Spaß und Intrinsik setze.

Subjektwerdung und Unterwerfungsbereitschaft, Akteurskompetenz und Angst vor deren Auflösung hängen dabei unauflöslich zusammen. Institutionen und Organisationen statten die Individuen mit materiellen und symbolischen Ressourcen aus, die ihnen erst einen Sinn von Autonomie verleihen. Sie produzieren also mit dem Subjekt dessen Selbstverantwortung und Selbstzurechnung. Diese Autonomie des Subjekts wiederum meint gleichzeitig Freisetzung und Überforderung, und darum investieren die Subjekte sie wiederum in die herrschenden Institutionen und Machtbeziehungen. Das ist *subjection* im Sinne Foucaults, gleichzeitig Subjektwerdung und Unterwerfung:

“Subjection is accomplished through the development of modern organizational practices and institutions – such as the clocking in system, the open plan office or the appraisal system – that *promote an accountability of the self*. Through their operation, modern subjects are constituted, whose sense of self-identity is invested in the reproduction of these practices – not simply to achieve material rewards or avoid punishments but *to gain and confirm a (self-disciplining) sense of their own normality as sovereign subjects*“ (Willmott 1994, S. 106, Hervorhebungen im Text).

Diese Perspektive macht also – wieder einmal – auf die Seite der praktischen und diskursiven Zurechnung von Handlungen und Verantwortlichkeiten ("accountability") an die Subjekte aufmerksam. Sie fokussiert auf die Beteiligung der Subjekte an Herrschafts- und Unterwerfungszusammenhängen und auf ihre „Investitionen“ in Systeme und Mechanismen etwa der Leistungsbewertung (Findlay/Newton 1998) und Qualitätssicherung (McCabe et al.

<sup>2</sup> Vgl. Bröckling 2000; Kocyba 2000; Lemke et al. 2000; Moldaschl 2002; Rieder 2001 und die Beiträge in Mckinlay/Starkey 1998a, zusammenfassend Alvesson/Deetz 1996; Clegg 1998; Mckinlay/Starkey 1998b.

1998), der Karriere (Grey 1994; Newton 1997), des Human Resource Management (Townley 1994) usw.

Umstritten ist jedoch, wie weit organisationelle Strukturen und vor allem Diskurse die Subjekte erst konstituieren (kritisch insbesondere: Armstrong 2001; Newton 1997; Thompson/Ackroyd 1995; Thompson/Smith 2000). Thompson und Ackroyd haben schon 1995 kritisiert, dass den AutorInnen aus der „Foucault-Perspektive“ insbesondere der Unterschied von Macht und Widerstand aus dem Blick gerate. Indem man sich auf die Beteiligung der Subjekte an der Reproduktion organisationeller Herrschaft konzentriert, scheinen sie auch in betrieblichen Auseinandersetzungen immer schon in die Diskurse des Managements eingespannt. Damit wird deren Wirksamkeit tendenziell überschätzt, und es fehlt dann an Kriterien für die „reale“ Reichweite von Managementdiskursen im Verhältnis zu „härteren“ Strukturierungen, zu anderen Diskursen und Praxen und zu den (hier unterstellten) ein Stück weit eben doch eigensinnigen Strukturierungsleistungen der Subjekte.

Ihre Stärken hat die diskursanalytische Perspektive m. E. dort, wo in der Empirie Prozesse der Kontrolle und Formierung von Subjektivität tatsächlich (also nicht durch theoretische Vorentscheidung) aufzufinden sind – und wo die Empirie sensibel für das Wie der Wirkungen und Grenzen solcher Prozesse bleibt (z. B. Grey 1994; Deetz 1998).

Ein weiteres Verdienst der „postmodernen“ Perspektiven besteht darin, die Frage von Organisation und Subjektivität aus der Konzentration auf Organisationsmitgliedschaft und Leistungsrollen allein herausgelöst zu haben. AutorInnen wie Rose (1990), Knights und Morgan (Knights/Morgan 1994), Du Gay (1996) und Rieder (2001) wenden sich auch der Positionierung und Formierung von Kunden und Klienten der Organisation als Teil organisationeller Kontrollpraktiken und Strategien zu.

In der von Foucault inspirierten Perspektive kommt also der Formierung von Subjektivität durch Organisationen das Übergewicht zu. Managementdiskurse und personalpolitische Praktiken suchen Leistungsbereitschaften und Engagements jenseits der Mitgliedsrolle zu mobilisieren und Indifferenzonen gerade einzuebnen. Unterstellt wird dabei eine weitgehende Kohärenz und Strategie solcher Praktiken und ein erfolgreicher Zugriff auf die Prozesse der Konstitution von Subjektivität. Auch wenn die Subjekte daran aktiv beteiligt werden, haben sie wenig Alternativen dazu, sich zu beteiligen, sie „können nicht anders“. Subjektiver Eigensinn und kollektiver Widerstand verfangen sich immer schon in den Diskursen des Managements. Mit diesem kritischen Hinweis wird jedoch nicht bestritten, dass Macht und Subjektkonstitution *auch* diskursiv funktionieren, dass Subjekte sich *agency* zuschreiben und Kontrollillusionen in Situationen machen können, in denen sie verstrickt sind und es wenig für sie zu kontrollieren gibt.

## 4.2 Empowerment

In einer von Mead angeregten, pragmatistischen Sicht auf die Leistungen und Potenziale der Subjektivität liegen im gestiegenen Subjektivitätsbedarf von Organisationen eher Entwicklungs- und Entfaltungschancen. Weick etwa (Weick 1996) sieht sogar ein rekursives Steigerungsverhältnis zwischen organisationeller Flexibilisierung und subjektiven Gestaltungschancen. Wenn Karrieresysteme und organisationelle Vorgaben und Strukturbildungen generell aufgelockert werden, bleibt den Mitgliedern „mehr“ ad hoc zu organisieren. Damit bilden bzw. erfinden sie selbst die Strukturen neu, in denen sie wiederum handeln. Dazu greifen sie, so Weick, auf andere, fester gekoppelte Strukturen zurück, nämlich auf Persönlichkeitsdispositionen oder/und auf die kollektive Improvisation in der jeweiligen Situation. Das heißt, was die Organisation an Strukturbildung nicht mehr vorgibt, wird dezentraler, situierter und stärker personengebunden organisiert – aber weiterhin handelt es sich um Organisieren, also um gut strukturationstheoretische Strukturbildung, in der sich Erwartungen und Interaktionen in doppelten Interakten (vgl. Weick 1979) stabilisieren.

Kontinuität und subjektive Entfaltung ist dann zu suchen eben in der Veränderlichkeit, Anpassungsfähigkeit und Improvisationsfähigkeit, in der Fähigkeit und Bereitschaft zu lernen, Projekte anzufangen und zu beenden. Damit wird auch der „Erfolg“ umdefiniert – und wohlgemerkt wird er in Weicks Sicht gerade nicht mit dem Markterfolg kurzgeschlossen:

“Career success comes to be defined in terms of things like amount of learning accumulated; meaningfulness of continuities constructed; ability to create and manage organizing; comfort in returning to the role of novice over and over; ability to explicate what formerly has been known only tacitly; tolerance for fragmentary experience; skill in making sense of fragments retrospectively in ways that help others make sense of their fragments; willingness to improvise, and skill at doing so; persistence; compassion for others struggling with the uncertainties of a boundaryless life; and durable faith that actions will have made sense even though that sense is currently not evident“ (Weick 1996, S. 54).

Nicht gesagt ist dabei, dass sich solche subjektgebundenen Dispositionen zur Flexibilität notwendigerweise im Sinne der Organisation entwickeln. Die Flexibilität, die Organisationen anstreben, muss nicht die selbe sein, die ihre Mitglieder entwickeln. Und für die anspruchsvolle Arbeit, die ihnen abgefordert wird, müssen die Beschäftigten entsprechende Honorierungen, Arbeitsbedingungen und Entfaltungschancen vielfach erst einfordern und erkämpfen.

## 4.3 Wechselseitige Strukturierung

Als aktiv und eigensinnig verstandene Subjekte also strukturieren auch in Organisationen ihre Handlungsspielräume selbst (mit), sie überraschen sich selbst und andere, sie machen eigenen Sinn aus organisationellen Situationen, Problemen, Deutungen und Normen und importieren

diesen auch in die Organisation. Organisationelle Erwartungen, Diskurse und Praktiken werden so auch zum Material der Strukturierung von Subjektivität.

Eine solche Perspektive wechselseitiger Strukturierung, die von der Strukturationstheorie und vom Pragmatismus angeregt ist, scheint mir geeignet, die Verhältnisse von Organisationen und Subjektivität weder funktionalistisch noch durch Herrschaftsverhältnisse determiniert zu konzipieren und sie für empirisch vielfältige Wechselwirkungen offen zu halten.

Ortmann beispielsweise (Ortmann 1995b) nimmt die psychoanalytisch orientierten Arbeiten aus dem Umkreis des Tavistock Institute (Menzies-Lythe 1988) zum Ausgangspunkt einer strukturationstheoretischen Analyse der wechselseitigen Konstitution von Organisationen und Subjekten (vgl. auch Neuberger 1997). Zwecke und Handlungen in Organisationen sind bekanntlich mehrdeutig, überdeterminiert und von unbewussten Motiven ihrer Mitglieder (mit)-veranlasst. Das „Einfallstor“ für die Leistungen und damit eben auch Spielräume der Subjektivität bilden also die Unschärfen begrenzter Rationalität, unterdefinierter Regeln und Ressourcen und externer und interner Unsicherheit in Organisationen. Das schließt an die These vom Subjektivitätsbedarf von Organisationen an, erweitert diese aber so, dass der organisationelle Bedarf und die Aktualisierungs- und Strukturierungsleistungen der Subjekte gleichermaßen in den Blick treten können.

### **5. Grenzgänger**

Wie lässt sich nun das Konzept wechselseitiger Strukturierung auf die Frage funktionaler Differenzierung beziehen, wenn Organisationen funktionssystemspezifische Logiken implementieren, aber gleichzeitig zwischen diesen zu vermitteln haben (vgl. die Beiträge in Tacke 2001)? Hier agieren – so meine These – die Subjekte als Grenzgänger. Auch und gerade dann, wenn Organisationen (wohlgemerkt im Plural) eine Vielzahl an sozialisatorischen und sozialintegrativen Funktionen übernehmen, werden ja ihre Mitglieder nicht in *einer* Organisation als Organisationsmitglieder vergesellschaftet. Vielmehr sind sie bekanntlich in modernen Gesellschaften Mitglieder ganz unterschiedlicher „sozialer Kreise“.

Whittington (1994) hat im Anschluss an Giddens darauf aufmerksam gemacht, dass auch die Beziehungen von Organisationen zu ihren institutionellen und organisationellen Umwelten, zentral durch ihre Mitglieder getragen oder bewerkstelligt werden. Über die pluralen Identitäten und Bindungen ihrer Mitglieder und über deren Vermittlungsleistungen werden Organisationen in ihre sozialen, kulturellen und politischen Umwelten eingebettet. Politische Kontakte, ethnische, familiäre oder religiöse Netzwerke oder professionell-kollegiale Beziehungen der Mitglieder gehen in die Organisation ein, und erschließen ihr Ressourcen. In Vertriebsabteilungen etwa oder spezialisierten Organisationen und Netzwerken sind

berufliche (Blutner et al. 2000; Saxenian 1996; Sydow/Windeler 1997), aber auch lebensweltliche Kontakte (Biggart 1989) Teil der Qualifikation – neben der Sozialkompetenz, solche Kontakte herzustellen.<sup>3</sup> Das Grenzgängertum der Subjekte, ihre Fähigkeit, Erfahrungen in unterschiedlichen Kontexten zu machen und sie zu übersetzen und zu rekontextuieren, ist also für Organisationen funktional – eben weil es nicht im Erfüllen klarer und vorgegebener Anforderungen der Organisation aufgeht (vgl. Flecker/Hofbauer 1998).

In Organisationen, die sich flexibilisieren, vernetzen und ihr Innovationspotential zu erhöhen suchen, vervielfältigen sich organisationelle Schnittstellen und *boundary spanning roles* und disparatere Spezialisierungen und Perspektiven werden kombiniert. Folgt man der historisch-optimistischen Perspektive, mit der Weick in der Tradition der Pragmatisten steht, so erfordert und ermöglicht dies, dass die Organisationsmitglieder eine größere Zahl und Spannbreite von Perspektiven übernehmen, dass sie mehr und komplexere Rollen ausfüllen und gestalten und dass sie die Kontingenz organisationeller Entscheidungen und Strukturen reflektieren. Damit vervielfältigen sich die Möglichkeiten und Felder weiter, in denen die Subjekte handeln, Erfahrungen machen und sie in die eigene Identität integrieren können – und indem sie eine größere Vielfalt an Erfahrungen und Perspektiven integrieren, steht ihnen für ihr Handeln ein größeres Repertoire an Reaktionsfähigkeit zur Verfügung.

Aber auch in der Zeitdimension, weil für Neues und Unabsehbares die Lösungen ja schwerlich in der Organisation, wie sie ist, aufgefunden werden, greifen die Mitglieder flexibler Organisationen zum *sensemaking* immer wieder auf Erfahrungen zurück, die sie außerhalb dieser Organisation in anderen Handlungsfeldern und anderen Organisationen machen (empirisch vgl. Blutner et al. 2002, S. 171ff.). Subjekte, die in funktional differenzierten Gesellschaften eine Vielzahl von Rollen ausfüllen und Anforderungen verschiedener Handlungssphären miteinander vermitteln, importieren auch externe Deutungen und Wertungen in die Organisation. Hierüber tragen sie nicht nur ein Stück weit die Beziehungen von Organisationen zu ihrer Umwelt und die Einbettung von Organisationen in die Gesellschaft. Sie halten auch die Kontingenzen organisationeller Entscheidungen und Rationalitäten präsent und für die Organisationen in Reserve.

## **6. Koevolution oder Kontingenz: Passen flexible Organisationen und Subjekte zusammen?**

Gemeinsam haben die Weicksche Entfaltungs- und Steigerungsthese und die oben skizzierten Formierungsthesen, dass beide eine funktional passende und koevolutive Entwicklung von

<sup>3</sup> Zu ergänzen ist, dass es voraussetzungsvoll ist, dass solches soziale Kapital einseitig der Organisation zugute kommt. Umgekehrt können die Mitglieder mehr oder weniger legitimerweise Ressourcen der Organisation für ihre pluralen Interessen nutzen (z. B. die Vereins-Website am Arbeitsplatz pflegen) oder es können Netzwerke oder Organisationen aus anderen Kontexten die Wirtschaftsorganisation überwuchern (Seilschaften jeder Art, Scientology).

Organisationen und Subjekten annehmen – wobei für die Formierungsthese die Frage der Passung tautologisch ist, weil hier ja Organisationen die Subjektivität konstituieren. Kompakt formuliert, „macht“ sich die Organisation in der Formierungssicht „ihre“ Subjekte, in der Entfaltungssicht „machen“ sich die Subjekte „ihre“ Organisation.

In der Strukturationsicht ist die Passung bei weitem voraussetzungsvoller und kontingenter. Hier aktualisieren beide Seiten einander: Organisationen adressieren, positionieren und mobilisieren bestimmte Leistungen und Potenziale der Subjektivität, Subjekte setzen Ressourcen, Deutungen und Normen der Organisation in Gang, reproduzieren sie oder kombinieren sie neu – und all dies geschieht je kontext- und situationsbezogen, auf der Grundlage vergangener Strukturierungen und im Lichte zukünftiger Perspektiven. Wenn wir hier die Perspektive sozialer Differenzierung anschließen, so können gerade die vielfältigen Rollen und Perspektiven, die Organisationsmitglieder als Subjekte einnehmen, für die Organisationen als „Reserven“ von Erfahrungen, Deutungen und Bewertungen fungieren – wobei der Zugriff auf *diese* Reserven nur sehr begrenzt strategisch erfolgen kann.

Dass Subjekte und Organisationen und die Verhältnisse zwischen ihnen passen, ist dann voraussetzungsvoll. Solche Passungen können basieren auf strategischen Kalkülen der Rekrutierung und Sozialisation durch die Organisation oder auf strategischen Wahlen von Beschäftigungsorganisationen und Karrierewegen durch die Subjekte. Aber wie gesehen, hat die Unterstellung rationaler Abstimmungsprozesse ihre Grenzen. Passungen können sich auch „versehentlich“ herstellen, wenn etwa bestimmte Beschäftigtengruppen nach askriptiven Merkmalen rekrutiert werden, aber biographisch erworbene Handlungsmuster und Subjektdispositionen mitbringen oder entwickeln, die sich dann als funktional erweisen (Brose et al. 1994). Oder Organisationen wie Subjekte bilden weiterhin „Indifferenzzonen“ aus, in denen es auf Passungen gerade nicht ankommt (Kühl 2000, S. 109ff.; Blutner et al. 2002, S. 204ff.). Und schließlich finden wir Blockaden organisationeller wie subjektiver Entwicklung durch die je andere Seite: Abwanderung und Widerspruch, Wahrnehmungsblockaden, die organisationellen Wandel behindern, Innovationsblockaden von Organisationen, die die „richtigen“ Beschäftigten auf dem Arbeitsmarkt nicht finden, und auch Entfremdung und Überforderung, wenn die Subjekte sich gerade nicht indifferent gegenüber organisationellen Zumutungen verhalten können.

## **7. Fazit**

Die wechselseitigen Bezüge von Organisationen und Subjekten sind also gleichzeitig selektiv und spannungsvoll. Organisationen wie Subjekte sind aufeinander angewiesen, aber re/produzieren sich eben auch eigen-sinnig und selbstbezüglich auf ihren je eigenen

Strukturierungsebenen. Der organisationelle Rückgriff auf den „subjektiven Faktor“ besteht weder nur in ideologischen Appellen, noch kann die Subjektivität durch Diskurse, die den Markt, den Kunden oder die Qualität in den Vordergrund rücken, umfassend formiert werden. Wenn aber Beschäftigte angesichts offener und ungewisser zukünftiger Anforderungen fähig und bereit sein sollen, „das Richtige zu tun“, dann wird der Selektion und Sozialisation entsprechender Subjektdispositionen sehr wahrscheinlich erhöhte Aufmerksamkeit zukommen – zumal die Institutionen des Bildungs- und Berufssystems hier in abnehmendem Maße Sicherheit verbürgen. Organisationen versuchen durchaus, Subjektivität zu „bewirtschaften“ und sie von Seiten der Organisation zu strukturieren. Weil sie dabei aber auf Subjektivität als eine eigensinnige, biographisch konstituierte Strukturierungsebene bei den Beschäftigten stoßen, weil diese unterdefinierte organisationelle Vorgaben eigensinnig interpretieren, aneignen und umsetzen, sind die organisationellen Zu- und Übergriffe nur als *Versuche* einer notwendigerweise unvollständigen Kontrolle denkbar – mit ungewissen und mitunter unintendierten Ergebnissen.

Auch die Indifferenzthese kann jedoch nicht einfach abgeschrieben werden. Im Prinzip setzen ja Organisationen, die von ihren Mitgliedern Ergebnisse statt Regeltreue und Lösungen statt Ausführung von Routinen erwarten, sich gegen weitere Voraussetzungen und Entstehungsbedingungen solcher Ergebnisse indifferent. Wenn sie aber weniger langfristige und verbindliche Karriereversprechungen abgeben, ihren Mitgliedern weniger an Sicherheit anbieten, dann ist es keineswegs unwahrscheinlich, dass diese desgleichen ihre Engagements unter Vorbehalt stellen, Alternativen zur Organisationsmitgliedschaft parallel verfolgen oder Festlegungen und Entscheidungen zu vermeiden suchen. Instrumentelle und befristete Perspektiven der Beschäftigten auf die Organisationsmitgliedschaft und die Arbeit finden sich auch und gerade in den „neuen“ und flexiblen Arbeitsformen (z. B. Baldry et al. 2000; Kleemann/Matuschek 2002; Kerst/Holtgrewe 2003).

Dass Organisationen die Leistungen der Subjektivität benötigen, bedeutet also noch nicht, dass sie sie so bekommen, wie sie benötigt werden. Das wäre ein funktionalistischer Fehlschluss. Es spricht m. E. wenig dafür, dass sich das arbeitspolitische Transformationsproblem auflöst.

Indifferenz, Formierung und Entfaltung also stellen in der hier vertretenen Sicht mögliche Facetten der wechselseitigen Strukturierung von Organisationen und Subjektivität dar. Empirisch finden sich in Prozessen organisationellen Wandels und der Entstehung und Entwicklung neuer organisationeller Felder vielfältige Konfigurationen, in denen Indifferenzzonen aufgebaut und wieder eingeebnet werden, Formierungs- und Kontrollversuche der Organisation auf entsprechende Subjektdispositionen treffen – oder aber

ins Leere laufen und halb empowerte und halb kontrollierte Beschäftigte eigensinnige Ansprüche auf gute und entfaltungsträchtige Arbeit entwickeln. Die jeweiligen Verhältnisse von Ermöglichung und *constraint*, alten und neuen Nutzungs- und Verwertungsweisen von Subjektivität, sind nicht nur auf der Ebene der Arbeit, sondern auch auf der der Organisation am aussichtsreichsten empirisch zu bestimmen.

## Literatur

- ALFEROFF, C./KNIGHTS, D. 2002: Quality time and the 'beautiful call'. S. 183 - 203 in: HOLTGREWE, U./KERST, C./Shire, K. A. (Hrsg.):
- ALVESSON, M./DEETZ, S. 1996: Critical theory and postmodernism. Approaches to organization studies. S. 191 - 217 in: CLEGG, S. R./HARDY, C./NORD, W. R. (Hrsg.): Handbook of organization studies. London u. a.: Sage.
- ARMSTRONG, P. 2001: Styles of illusion, Paper presented to the 19th Annual Labour Process Conference, Royal Holloway, 26 - 28 March 2001, unv. Ms. In:
- BALDRY, C. et al. 2000: Get a Life: 'Living the Brand' at Work and Home. Paper presented to the 15th Annual Employment Research Unit Conference, University of Cardiff, 6-7 September 2000,. In:
- BERGER, J. 1995: Warum arbeiten die Arbeiter? Neomarxistische und neodurkheimianische Erklärungen. Zeitschrift für Soziologie 24: 407-421.
- BIGGART, N. W. 1989: Charismatic capitalism. Direct selling organizations in America. Chicago, London: University of Chicago Press.
- BLUTNER, D./BROSE, H.-G./HOLTGREWE, U. 2000: Vertriebshandeln und Organisationsstruktur. S. 141 - 162 in: MINNSEN (Hrsg.):
- BLUTNER, D./BROSE, H.-G./HOLTGREWE, U. 2002: Telekom - wie machen die das? Die Transformation der Beschäftigungsverhältnisse bei der Deutschen Telekom AG. Konstanz: UVK.
- BLUTNER, D./Holtgrewe, U./Wagner, G.. 1999: Charismatische Momente und Trajekte. Das Projekt als Plattform charismatischer Führung. 199 - 237.
- BRÖCKLING, U. 2000: Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement. S. 131 - 167 in: BRÖCKLING/KRASMANN/LEMKE (Hrsg.):
- BROSE, H.-G./HOLTGREWE, U./WAGNER, G. 1994: Organisationen, Personen und Biographien: Entwicklungsvarianten von Inklusionsverhältnissen. Zeitschrift für Soziologie 23: 255 - 274.
- CLEGG, S. R. 1998: Foucault, power and organizations. S. 29 - 48 in: McKINLAY, A./STARKEY, K. (Hrsg.): Foucault, management and organization theory: From panopticon to technologies of self. London: Sage.
- DEETZ, S. 1998: Discursive formation, strategized subordination and self-surveillance. S. 151 - 172 in: McKINLAY, A./STARKEY, K. (Hrsg.): Foucault, management and organization theory: From panopticon to technologies of self. London: Sage.
- DELEUZE, G., 1993: Postskriptum über die Kontrollgesellschaften. In: DELEUZE, G.: *Unterhandlungen 1972-1990*. Frankfurt/Main: Postskriptum über die Kontrollgesellschaften. Frankfurt/Main: suhrkamp: 254-262.
- DU GAY, P. 1996: Consumption and identity at work. London: Sage.
- DUDA, H./FEHR, E. 1988: Macht und Ökonomie. Das Beispiel atomistischer Arbeitsmärkte. S. 131 - 151 in: KÜPPER/ORTMANN (Hrsg.):
- FINDLAY, P./NEWTON, T. 1998: Re-framing Foucault: The case of performance appraisal. S. 211 - 229 in: McKINLAY/STARKEY (Hrsg.):
- FLECKER, J./HOFBAUER, J. 1998: Capitalising on subjectivity: The ‚new model worker‘ and the importance of being useful. S. 104 - 123 in: THOMPSON, P./WARHURST, C. (Hrsg.): Workplaces of the Future. Basingstoke, London: Macmillan.
- FOUCAULT, Michel (1979): *Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses*. Frankfurt/Main, Suhrkamp.

- GREY, C. 1994: Career as a project of the self and labour process discipline. *Sociology* 28: 479 - 497.
- HANCOCK, P./TYLER, M. 2001: Managing subjectivity and the dialectic of self-consciousness: Hegel and organization theory. *organization* 8: 565 - 585.
- HARDY, C./LEIBA-O'SULLIVAN, S. 1998: The power behind empowerment: Implications for research and practice. *human relations* 51: 451 - 483.
- HILDEBRANDT, E./SELTZ, R. 1987: Managementstrategien und Kontrolle - eine Einführung in die Labour Process Debatte. Berlin: edition sigma.
- HOLTGREWE, U. 2000: "Wer das Problem hat, hat die Lösung." Strukturierung und pragmatistische Handlungstheorie am Fall von Organisationswandel. *Soziale Welt* 51: 173 -190.
- HOLTGREWE, U./KERST, C. 2002: Call Center: Die Institutionalisierung von Flexibilität. *Industrielle Beziehungen* 9, 2: 186 - 208.
- KANTER, R. M. 1991: The future of bureaucracy and hierarchy in organizational theory: A report from the field. S. 63 - 87 in: BOURDIEU, P./COLEMAN, J. S. (Hrsg.): *Social theory for a changing society*. Boulder, Col. u. a.: Westview.
- KERST, C./HOLTGREWE, U. 2003: Interne oder externe Flexibilität? Call Center als kundenorientierte Organisationen. S. 85-108 in: KLEEMANN, F./MATUSCHEK, I. (Hrsg.): *Immer Anschluss unter dieser Nummer - Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierete Arbeit in Callcentern*. Berlin: sigma.
- KLEEMANN, F./MATUSCHEK, I. 2002: Between Job and Satisfaction: Motivations and Career Orientations of German "High Quality" Call Center Employees. *Electronic Journal of Sociology* 6, [http://www.sociology.org/content/vol006.002/kleemann\\_matuschek.html](http://www.sociology.org/content/vol006.002/kleemann_matuschek.html)
- KNIGHTS, D./MORGAN, G. 1994: Organization theory, consumption and the service sector. S. 131 - 152 in: HASSARD, J./PARKER, M. (Hrsg.): *Towards a new theory of organizations*. London, New York: Routledge.
- KOCYBA, H. 2000: Der Preis der Anerkennung. Von der tayloristischen Missachtung zur strategischen Instrumentalisierung der Subjektivität der Arbeitenden. S. 127 - 140 in: HOLTGREWE, U./VOSWINKEL, S./WAGNER, G. (Hrsg.): *Anerkennung und Arbeit*. Konstanz: UVK.
- KÜHL, S. 2000: Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- LEMKE, T./KRASMANN, S./BRÖCKLING, U., 2000: Gouvernamentalität, Neoliberalismus und Selbsttechnologie. Eine Einleitung. In: Bröckling/Krasmann/Lemke (Hrsg.), *Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt/Main: suhrkamp: 7-40.
- MARCH, J. G./OLSEN, J. P. 1976: *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- MARX, K., 1972: Auszüge aus James Mills Buch „Eléments d'economie politique“ [Paris 1823]. In: MARX, K./ENGELS, F. (1972): *Werke, Bd. 40*. Berlin/Dietz: 443-463
- McCABE, D. et al. 1998: Making sense of "quality"? Toward a review and critique of quality initiatives in financial services. *human relations* 51: 389-411.
- McKINLAY, A./STARKEY, K. (Hrsg.) 1998a: *Foucault, management and organization theory: From panopticon to technologies of self*. London: Sage.
- McKINLAY, A./STARKEY, K. 1998b: Managing Foucault: Foucault, management, and organization theory. S. 1 - 13 in: McKINLAY, A./STARKEY, K. (Hrsg.): *Foucault, management and organization theory: From panopticon to technologies of self*. London: Sage.
- MEAD, G. H. 1973: *Geist, Identität und Gesellschaft*. Frankfurt/Main: suhrkamp.
- MENZIES-LYTHE, I. 1988: *Containing anxiety in institutions: Selected essays*. London: Free Association Books.
- MEYER, J. W./BOLI, J./THOMAS, G. M. 1994: Ontology and rationalization in the Western cultural account. S. 9 - 27 in: SCOTT, W. R./MEYER, J. W. (Hrsg.): *Institutional environments and organizations. Structural complexity and individualism*. Thousand Oaks: Sage.
- MOLDASCHL, M. 2002: Foucaults Brille. Eine Möglichkeit, die Subjektivierung von Arbeit zu verstehen? S. 139 - 176 in: MOLDASCHL/VOSS (Hrsg.):
- NEUBERGER, O. 1997: Individualisierung und Organisierung. Die wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren. S. 487 - 522 in: ORTMANN/SYDOW/TÜRK (Hrsg.):

- NEWTON, T. J. 1997: Theorising subjectivity in organizations: The failure of Foucauldian studies? *Organization Studies* 19: 415 - 447.
- O'DOHERTY, D./WILLMOTT, Hugh (2001): Debating Labour Process Theory: The issue of subjectivity and the relevance of poststructuralism. *Sociology* 35(2): 457-476
- ORTMANN, G. 1995a: Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- ORTMANN, G. 1995b: Organisation und Psyche. S. 205 - 250 in: VOLMERG, B., et al. (Hrsg.): Nach allen Regeln der Kunst. Macht und Geschlecht in Organisationen. Freiburg i. Br.: Kore.
- RIEDER, K. 2001: Empowerment and utilisation of the customer in service work. Beitrag zum Workshop "Personnel, Organization, Poststructuralism" am 1./2. Juni 2001 in Innsbruck. In:
- RITZER, G. 1996: The McDonaldization of society. An investigation into the changing character of contemporary social life. Thousand Oaks, Calif.: Pine Forge Press.
- ROSE, N. 1990: Governing the soul: The shaping of the private self. London: Routledge.
- SAXENIAN, A. 1996: Beyond boundaries: Open labor markets and learning in Silicon Valley. S. 23 - 39 in: ARTHUR/ROUSSEAU (Hrsg.):
- SCHIMANK, U. 1981: Identitätsbehauptung in Arbeitsorganisationen - Individualität in der Formalstruktur. Frankfurt/, New York. Campus.
- SCHIMANK, U. 1986: Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen  
Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. S. 71 - 91  
in: SELTZ, R./MILL, U./HILDEBRANDT, E. (Hrsg.): Berlin: edition sigma.
- SCHREYÖGG, G./SYDOW, J. (Hrsg.) 1999: Führung - neu gesehen. Managementforschung 9. Berlin/New York: de Gruyter.
- SIMON, H. I. 1957: Models of man. Social and rational. New York:
- STURDY, A./GRUGULIS, I./WILLMOTT, H. (Hrsg.) 2001: Customer service. Empowerment and entrapment. Houndmills, New York: Palgrave.
- SYDOW, J./WINDELER, A. 1997: Managing inter-firm networks: A structurationist perspective. S. Bd. 4, 455 - 495 in: BRYANT, C. G. A./JARY, D. (Hrsg.): Anthony Giddens: Critical assessments. London: Routledge.
- TACKE, V. (Hrsg.) 2001: Organisationen und gesellschaftliche Differenzierung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- THOMPSON, P./ACKROYD, S. 1995: All quiet on the workplace front? A critique of recent trends in British industrial sociology. *Sociology* 29: 615 - 633.
- THOMPSON, P./SMITH, C. 2000: Follow the redbrick road. Reflections on pathways in and out of the Labour Process Debate. *International Studies of Management and Organization* 30: 40-67.
- THOMPSON, Paul (2001): Progress, practice and profits. How critical is Critical Management Studies? Paper presented to the 19th Annual Labour Process Conference, Royal Holloway, 26 - 28 March 2001
- TOWNLEY, B. 1994: Reframing Human Resource Management: Power, ethics and the subject at work. London. Sage.
- VOSS, G. G./PONGRATZ, H. J. 1998: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 50. 131 - 158.
- VOSWINKEL, S. 2000c: Transformation des Marktes in marktorientierten Organisationen. Erfolgsorientiertes Entgelt in Wirtschaftsorganisationen. S. 239 - 274 in: BROSE (Hrsg.):
- WAGNER, H.-J. 1992: Identität und Emergenz. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie* 12: 194 - 203.
- WEICK, K. E. 1979: Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- WEICK, K. E. 1996: Enactment and the boundaryless career: Organizing as we work. S. 40 - 57 in: ARTHUR/ROUSSEAU (Hrsg.).
- WHITTINGTON, R. 1994: Sociological pluralism, institutions and managerial agency. S. 53 - 74 in: HASSARD, J./PARKER, M. (Hrsg.): Towards a new theory of organizations. London, New York: Routledge.

WILLMOTT, H. 1994: Bringing agency (back) into organizational analysis: responding to the crisis of (post) modernity. S. 87 - 130 in: HASSARD, J./PARKER, M. (Hrsg.): Towards a new theory of organizations. London, New York: Routledge.

WOLF, H. 1999: Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über die Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion. Münster: Westfälisches Dampfboot.