

"Wer das Problem hat, hat die Lösung." Strukturierung und pragmatische Handlungstheorie am Fall von Organisationswandel

Holtgrewe, Ursula

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

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

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Holtgrewe, U. (2000). "Wer das Problem hat, hat die Lösung.": Strukturierung und pragmatische Handlungstheorie am Fall von Organisationswandel. *Soziale Welt*, 51(2), 173-190. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-122650>

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.

Ursula Holtgrewe

„Wer das Problem hat, hat die Lösung.“ Strukturierung und pragmatische Handlungstheorie am Fall von Organisationswandel

Erschienen in: Soziale Welt Jg. 51, Nr.2, S. 37 - 54

In der Organisationstheorie hat in den vergangenen Jahren die Giddenssche Strukturationstheorie (Giddens 1984; 1988) an Bedeutung gewonnen. Autoren wie Ortmann, Sydow, Windeler und Türk sehen hier ein geeignetes Theorieraster, um verschiedene organisationstheoretische Ansätze zu systematisieren, aneinander anzuschließen (Ortmann 1995; Ortmann/Sydow/Türk 1997) und so zunächst Machtprozessen in Organisationen (Ortmann/Windeler/Becker/Schulz 1990), dann aber auch den wechselseitigen Konstitutionsverhältnissen und Re/Produktionsprozessen zwischen Organisationen, Institutionen und der Gesellschaft insgesamt auf die Spur zu kommen (Ortmann/Sydow/Windeler 1997).

Um dies mit einigem Gewinn zu tun, sind - so die hier vertretene These - zum Modell der Strukturationstheorie noch einige theoretische Ergänzungen erforderlich, die die Konzepte des Handelns und der Macht sowie die Zeitdimension betreffen. Sie finden sich in neueren Überlegungen der pragmatistischen Handlungstheorie. Ein auf diesem Wege erweitertes Modell von Strukturation ermöglicht es, der These nachzugehen, daß in Prozessen organisationellen Wandels als Folge oder Nebenfolge des Re-Organisierens sich das Verhältnis von Routine und Transformation, Erfahrung und Neuerung und damit auch die Verklammerung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft im Handeln in Organisationen verändert. Darüber, wie das geschieht, werden zwei empirische Beispiele Auskunft geben.

1. Organisation und Strukturation

Die Theorie der Strukturierung (Giddens 1988) sieht vor, soziale Strukturen als Ergebnisse und Medien sozialen Handelns zu verstehen. Das bedeutet, Strukturen werden durch Handeln hergestellt und reproduziert, und es handeln kompetente, reflektierende Akteure, die wissen und erklären können, was sie tun. Umgekehrt stellen die Strukturen dem Handeln erst "Material" in Gestalt von Regeln und Ressourcen zur Verfügung. Dieser Zusammenhang ist rekursiv in dem Sinne, daß vorangegangene Strukturbildungen, also die Ergebnisse vorangegangener Handlungen, Restriktionen für das aktuelle Handeln bilden, aber auch Möglichkeiten dafür bereitstellen. Damit ist einbezogen, daß es nichtintendierte Handlungsfolgen und undurchschaute Handlungsvoraussetzungen gibt, und auch, daß Strukturbildungen in Zeit und Raum weit über die Reichweite der Handlungen einzelner Akteure hinausweisen. Dennoch werden solche Strukturen nur durch das Handeln von

Akteuren wirksam. Diese setzen sie gewissermaßen in Gang und verleihen ihnen erst "Realität".

Ortmann, Sydow und Windeler (1997) schlagen nun vor, Organisation als "reflexive Strukturation" zu verstehen:

"Die Formulierung und Etablierung von Regeln und die Bereitstellung von Ressourcen erfolgt reflektiert, das heißt, die Strukturation ist im Falle von Organisationen – gleichwohl nur partiell intendiertes – Resultat einer um Zweckmäßigkeit bemühten Reflexion" (S. 317).

Organisieren als reflexive Strukturation bedeutet so, daß man das Handeln an bestimmten, ausgewählten Zwecksetzungen ausrichtet und demgegenüber alle weiteren möglichen Rationalitäten für irrelevant setzt.¹ Wenn man annimmt, daß Rationalität grundsätzlich begrenzt ist (March/Olsen 1976), so geben Zweckrationalitäten (die Resultate vorgängiger Strukturierungen sind) nicht direkt Handlungserfordernisse und –anleitungen vor. Sie bilden gewissermaßen den „Korridor“ (Ortmann 1995), in dem sich dem Handeln relevante Probleme stellen und Lösungen dafür entwickelt werden, und in dem die Akteure wiederum diese Probleme und Lösungen deuten und bewerten.² Problemlösungen) werden im Prozeß des Organisierens in *standard operating procedures* überführt, die dann wiederum den in der Organisation Handelnden qua Mitgliedsrolle und Zuständigkeit Probleme und Lösungswege vorgeben. Damit werden nicht nur die Freiheitsgrade ihres Handelns beschränkt, vielmehr ermöglicht das organisierte Handeln auch Entlastung und Leistungssteigerung.

Organisation bedeutet demnach eine bestimmte Verfaßtheit des Handelns. Zu dieser gehört, daß dispositives und operatives Handeln getrennt werden. Damit sind routinisierte Reproduktion und Transformation von Strukturen in Organisationen arbeitsteilig unterschieden. Es scheint, daß die Attraktivität der Strukturationstheorie für die Organisationssoziologie mit Veränderungen von deren Untersuchungsgegenständen zusammenhängt. Organisationen restrukturieren sich reflexiv, indem sie flexibler zu werden versuchen, sich zur Umwelt öffnen und vernetzen, Handlungsspielräume und Verantwortlichkeiten ihrer Mitglieder erweitern, Marktelemente einbeziehen und indem sie ihre eigenen begrenzten Rationalitäten reflektieren. Damit nähern sie sich empirisch einem strukturationstheoretischen Modell von Organisation an. Wenn also diese theoretische Perspektive empirisch gegründet ist, so sollte wiederum ein Blick in die Empirie auf Präziserungsnotwendigkeiten und kritische Punkte der Theorie aufmerksam machen. Das ist dann ausgesprochen dringlich, wenn man vermeiden will, die Selbstbeschreibung von Organisationen und Leitbildern organisationellen Wandels mit einer Gesellschaftstheorie zu verwechseln. Zunächst sind in der Konzeption des Handelns Präziserungen nötig und möglich.

¹ Aulenbacher und Siegel (1993; Siegel 1993) benutzen für diesen Handlungstypus den Begriff der Rationalisierung.

² Zum kontingenten Verhältnis von „Problemen“ und „Lösungen“ in Organisationen s. etwa March/Olsen 1976; Ortmann 1995.

2. Handlungsspielräume und Kreativität

Giddens (1988) behandelt zwar Struktur als duale, durch Handeln erzeugte, die wiederum Handeln ermöglicht und restringiert, doch ist der Handlungsbegriff bei ihm vergleichsweise unterdefiniert. In der Kritik an der Strukturationstheorie wurde gegen das Konzept der „Dualität der Struktur“ immer wieder eingewandt (u. a. von Archer 1982; Kiessling 1988; Gerstenberger 1988; Emirbayer/Mische 1998), es lege den Akzent allzu stark auf die routinisierte Reproduktion sozialer Strukturen, indem Handeln überwiegend auf der Ebene des praktischen Bewußtseins und der alltäglichen Fraglosigkeiten stattfindet. In dieser Lesart gehen die Handlungsspielräume, die Giddens theoretisch eröffnet, gleich wieder im Übergewicht der Routine und der Struktur unter.

Dem steht gegenüber, daß Giddens schon die alltäglichen Selbstverständlichkeiten als immer unvollständig betrachtet:

„Das als selbstverständlich hingegenommene Wissen ist nie ganz selbstverständlich und die Bedeutung bestimmter Elemente für eine Interaktion muß von den Handelnden eventuell ‚demonstriert‘ und manchmal sogar ausgefochten werden; dieses Wissen wird von den Handelnden nicht fix und fertig in Besitz genommen, sondern als Bestandteil der Kontinuität ihres Lebens neu produziert und reproduziert“ (Giddens 1984, S. 130).

Damit enthält das Handeln grundsätzlich den Aspekt aktiver Herstellung, den Giddens in seinen späteren Arbeiten noch ausbaut.³ Handeln ist dadurch definiert, daß man anders handeln könnte, daß es also in der sozialen Welt einen Unterschied macht, *wie* man sich auf vorhandene Strukturen bezieht und *was* man mit ihnen tut. So gesehen ist bei Giddens „ein voluntaristisches Moment systematisch verankert“, das erst dann durch die Einführung von Routinen und nichtintendierten Handlungsfolgen wieder begrenzt wird (Beckert 1997, S. 366).⁴

Damit stellt sich die Frage nach der Verteilung von Momenten der Innovation und der Routine im Handeln und nach den jeweiligen Voraussetzungen dafür. Ihr nachzugehen erfordert eine Ausleuchtung des Begriffs des sozialen Handelns.

³ In der „Konstitution der Gesellschaft“ (Giddens 1988) liegt der Akzent auf der Verankerung des Vertrauens im frühkindlich entwickelten „grundlegenden Sicherheitssystem“, das Routinisierungen erfordert und ermöglicht (S. 102ff., vgl. dazu Beckert 1997, S. 380). In den Arbeiten zur Theorie der Moderne betont Giddens die steigende Bedeutung aktiver Herstellungsleistungen von Routine (1991) und von Vertrauen (1994) in deliberativen Prozessen. Damit werden in den späteren Schriften routinisierte und institutionalisierte Strukturen Gegenstand von Verhandlung und aktiver Gestaltung mit entsprechendem Demokratisierungspotential, und Giddens nähert sich dem von Joas (1988) empfohlenen Pragmatismus an. Hier schließen AutorInnen wie Joas (1992; 1996), Whittington (1994), Holtgrewe (1997) und Beckert (1997) an.

⁴ Auch Beckert (1997) sieht in einer um die pragmatistische Sicht der „Kreativität des Handelns“ angereicherten Strukturationstheorie eine mögliche soziologisch-theoretische Antwort auf das Innovationsproblem, das die ökonomische Theorie nicht hinreichend erklären könne.

2.1 Die Kreativität des Handelns

AutorInnen wie Oevermann (1991), Ortmann (1995), Joas (1996), Rammert (1997a), Beckert (1997), Emirbayer und Mische (1998) haben gegenüber Giddens (1988) mit Rückgriff auf die pragmatistische Handlungstheorie den kreativen Charakter des Handelns stärker herausgearbeitet. Damit wird der Begriff des Handelns zwischen Reproduktion und Transformation sozialer Strukturen genauer bestimmt. Darüber hinaus wird deutlich, daß Kreativität nicht allein bestimmten, außeralltäglichen Handlungstypen, Situationen oder Personen vorbehalten ist (Blutner/Holtgrewe/Wagner 1999). Vielmehr läßt sich auf der Grundlage der Kreativität des Handelns (Joas 1996) in der pragmatistischen Tradition verdeutlichen, wie routinehaftes und innovatives Handeln einander konstituieren und immer wieder ineinander übergehen. Routine, Kreativität und Innovation sind also in einem theoretischen Dreieck zu denken, dessen Seiten wir in Kap. 2.2, 2.3 und 2.4 verfolgen werden.

2.2 Von der Routine zur Kreativität

Weil die soziale und die materielle Welt widerständig sind, reicht auch die beste Routine immer wieder nur bis zum nächsten Problem. Joas beschreibt die Abfolge von der Störung von Routinen über die kreative Problemlösung bis zum Aufbau neuer Routinen in der pragmatistischen Sicht so:

“Die Welt erweist sich als Quell solcher Erschütterungen unreflektierter Erwartungen; die Handlungsroutinen prallen an der Widerständigkeit der Welt ab. Dies ist die Phase des realen Zweifels. Aus dieser Phase heraus führt nur eine Rekonstruktion des unterbrochenen Zusammenhangs. Die Wahrnehmung muß neue oder andere Aspekte der Wirklichkeit erfassen; die Handlung muß an anderen Punkten der Welt ansetzen oder sich selbst umstrukturieren. Diese Rekonstruktion ist eine kreative Leistung des Handelnden. Gelingt es, durch die veränderte Wahrnehmung die Handlung umzuorientieren und damit wieder fortzufahren, dann ist etwas neues in die Welt gekommen: eine neue Handlungsweise, die sich stabilisieren und selbst wieder zur unreflektierten Routine werden kann. ... Das heißt zugleich auch, daß Kreativität hier als Leistung innerhalb von Situationen, die eine Lösung fordern, gesehen wird, und nicht als ungezwungene Hervorbringung von neuem ohne konstitutiven Hintergrund in unreflektierten Gewohnheiten“ (Joas 1996, S. 190).

Routinen sind also wiederum voraussetzungsvolle Ergebnisse kreativer Leistungen, und kreatives Handeln geht – als Anpassung oder Modifikation der Routine - immer wieder in sie ein. Umgekehrt basiert auch Neues auf vorgängigen Routinen und ist durch sie eingeehgt.

2.3 Von der Kreativität zur Innovation

Wenn aber schon das routinisierte Alltagshandeln immer wieder auf Probleme stößt und Lösungen hervorbringt, dann ist die Frage, wie sich “Neues” vom “Alten” unterscheidet, wie ausgefüllte Handlungsspielräume zu Innovationen werden. Oevermann spricht von der

“Annahme, daß Neues wahrscheinlich in ersten Transformations-, Takten‘ von sequenzierten Abläufen recht häufig keimhaft entsteht, aber durch die Reproduktionsgesetzlichkeit einer Fallstruktur diese Anfänge einer Transformation bedeutenden Sequenzen wieder in die alte Bahn gelenkt werden ... Das Problem wird also sein, wie keimhaft entstandenes Neues von der sich transformierenden Lebenspraxis selbst auf Dauer festgehalten werden kann” (Oevermann 1991, S. 295).

Erforderlich dazu ist ein Moment der Reflexion und der Wiederholung (vgl. Ortman 1995). Etwas Neues im Handeln muß von den Akteuren bemerkt und aufgegriffen werden, um nicht in den kleinen Abweichungen zu versanden, die schon in der Routine enthalten sind.

Dieser Punkt ist zentral: Zur Innovation gehört ein Moment der Deutung und Zuschreibung, des Innehaltens, Bewertens und Aufgreifens. 'Moment mal, was haben wir da gemacht, das ist neu, das geht gut, das machen wir von jetzt an so.' Die Reflexivität des Handelns macht sich an diesem Punkt explizit bemerkbar, und von diesen Deutungs- und Entscheidungsoperationen hängt es wesentlich ab, ob eine Abweichung zur Innovation wird (Nowotny 1997). Damit ist die Innovation – wie das Handeln allgemein - auf Intersubjektivität und Anerkennung angewiesen.

So wird deutlich, daß Innovation aus dem kreativen Handeln entsteht, aber gerade deswegen auf Institutionen angewiesen ist, die die Kriterien für diese Bewertung verkörpern. Das gilt ganz allgemein und unabhängig davon, ob die Innovation technischer, künstlerischer, wissenschaftlicher oder sozialer Art ist. Groys (1997; vgl. Rammert 1997b) hat auf die Bedeutung von Archiven verschiedener Art (wie z.B. Patentämter, Museen, Publikationsorgane) für die Anerkennung von Innovationen hingewiesen. Sie sind öffentliche Orte, an denen Innovationen in den Wissens- und Kulturbestand der Gesellschaft aufgenommen werden. Die Innovation selbst entsteht also erst in Relation zu gesellschaftlichen Institutionen und Routinen.

Je nach dem sozialen Kontext und der Reichweite kreativen Handelns unterscheidet sich dabei das Verhältnis von Innovation und Institution. Unterhalb der gesamtgesellschaftlich-öffentlichen Ebene⁵ kommen intersubjektive, organisationelle und marktliche Anerkennungsprozesse von Innovationen hinzu. Soziale und kulturelle Bewegungen hingegen setzen sich explizit und reflexiv mit der Legitimation der Institutionen auseinander, die Innovationen anzuerkennen oder abzuweisen. Sie stellen die Grenzen zwischen Innovation und Institutionalisierung selbst zur Disposition.

2.4 Von der Innovation zur Routine

Die anerkannten Innovationen müssen nun – das ist die dritte Seite des beschriebenen Dreiecks – wieder in neue Routinen überführt werden. Veränderte Wissensbestände und Fähigkeiten, Organisationsstrukturen, neue Produkte und Prozesse, rechtliche Regelungen,

⁵ Nicht über jeden neuen Aushandlungsmodus in einer Familie oder einem Betrieb muß gleich ein Handbuch geschrieben werden.

kulturelle Bilder und politische Ziele müssen zum Funktionieren gebracht und dann wieder in alltägliche Handlungsabläufe und Sinnstrukturen "eingebaut" werden. Das ist die Seite der technischen und sozialen Implementation. Sie ist in Organisationen (und auch in der alltäglichen Nutzung etwa technischer Geräte) nicht allein die Sache spezialisierter Innovatoren. Auch und gerade jene, die als gewissermaßen Betroffene in ihrem eigenen Handeln mit den Ergebnissen innovativen Handelns konfrontiert sind, müssen solche Anschlüsse herstellen, Anforderungen umsetzen, ihre eigenen Routinen verändern oder verteidigen.⁶ Auf dieser Seite des Alltagshandelns also werden die institutionellen Annerkennungsprozesse der Innovation noch einmal bearbeitet, vollzogen und gewissermaßen ratifiziert – oder auch nicht.

3. Wechselwirkungen entlang der Dimensionen des Sozialen

Festzuhalten ist also zum einen die Wechselwirkung zwischen Routine und Innovation. Routinen sind irgendwann einmal entwickelt und gelernt worden, waren also auch einmal "neu". Innovationen sind auch in Routinen eingelassen. Sie greifen auf Vorhandenes zurück, und auch Routinen geben das "Material" ab, das neu kombiniert wird und aus dem Neues entsteht.

Nun würde es gegenüber der unscharfen Bestimmung des Handlungsbegriffs bei Giddens (1988) nicht viel weiter führen, wenn man sich darauf beschränkte, alles Handeln als „immer auch irgendwie“ kreativ, reflektiert und machtvoll zu betrachten. Diese Perspektive macht es zunächst einmal möglich, den demokratisierenden und kritischen Impuls gegenüber Blockaden von Freiheit und Kreativität im Handeln selbst aufzufinden (Joas 1996, vgl. auch Honneth 1996). Läßt man es jedoch beim „irgendwie“ bewenden, so könnte die Kritik in Beliebigkeit und Indifferenz gegenüber de facto ungleich verteilten Freiheitsgraden, Strukturierungs- und Reflexionsmöglichkeiten umkippen. Um dies zu vermeiden, lassen sich mit einem weiteren Rückgriff auf Giddens Herrschaft, Signifikation und Legitimation als Dimensionen des Sozialen *im Handeln* ausloten, die der Autor selbst eher auf die strukturelle und institutionelle Seite seines Modells bezieht (1988, S. 81).

Bezogen auf das Handeln markiert *Macht* die Verfügung über Regeln und Ressourcen, und *Signifikation* und *Legitimation* verweisen auf das Verhältnis von Handlung, Deutung, Begründung und Zurechnung von Handlungen. Ortmann, Sydow und Windeler (1997) weisen darauf hin, daß zwischen diesen drei Dimensionen des Sozialen wiederum ein Zusammenhang rekursiver Strukturierung besteht:

„Unsere Normen hängen von unserem Weltverständnis, von unseren Deutungsmustern ab und umgekehrt; unsere Deutungsmuster, Begriffe und Situationsdefinitionen etablieren sich mit Macht und sind umgekehrt mächtige Mittel der Machtausübung, und ebenso

⁶ In der Rede von der Akzeptanz kommt der aktive Charakter der Implementation von Neuem auf seiten der Betroffenen nicht zum Ausdruck. Seine tatsächliche Bedeutung hängt natürlich immer von der Handlungsrelevanz der Innovation ab. Zu einer analogen pragmatischen Sicht auf Technik und Technisierungsprozesse s. Rammert 1997a; 1998; Holtgrewe 1997.

hängt, was als legitim gilt, von den Machtverhältnissen ab, wie umgekehrt Normen als Machtinstrumente fungieren“ (S. 325).

Macht ist dann auf der Seite des Handelns zu reformulieren als die Macht, handelnd *anderen* Regeln, Ressourcen und Handlungsspielräume vorzugeben oder zu nehmen. Die Verfügung über Regeln und Ressourcen, die das Handeln anderer einschränkt und/oder ermöglicht (Giddens 1988) ist dann gerade in bezug auf Organisationen zu differenzieren (vgl. mit Bezug auf Lukes (1977) Hardy/Leiba-O'Sullivan 1998; Wolf 1997): Sie erschöpft sich nicht in der Macht zu entscheiden und in der Verfügung über Ressourcen. Darüber hinaus üben Akteure Macht aus, die über die Beteiligung an Entscheidungen und die Verteilung von Verantwortlichkeiten verfügen, die definieren, was zu entscheiden und zu tun ist und was nicht, und was dabei als Ressource gilt und wie weit eine Regel reicht.⁷ Gerade auf diesen "abstrakteren" Ebenen der Herrschaftsausübung greifen Strukturen, Signifikation und Legitimation rekursiv ineinander.

3.2 Organisation und Innovation

Entsprechend diesen Überlegungen hängt auch von (einander im Handeln strukturierenden) Herrschaftsstrukturen, Deutungen und Normen ab, wie die Wechselwirkungen zwischen Routinen und Innovationen beschaffen und wie die jeweiligen Folgen, Lasten und Entlastungen verteilt sind. Hier haben Ortmann, Windeler, Becker und Schulz (1990) unterschiedliche Konstellationen und Machtverhältnisse zwischen Innovations- und RoutinespielerInnen gefunden, in denen sich entschied, ob und für welche Akteure die Routine die (mögliche) Innovation unterwarf oder es gar nicht zur Innovation kommen ließ, oder ob und für wen umgekehrt Innovationen und ihre Folgen Routinen durcheinanderbrachten und ihre Anpassung erzwangen oder verfügten. Denkbar sind jedoch auch wechselseitig ermöglichende Steigerungsverhältnisse zwischen Routine und Innovation: Innovation kann entlastende Routine ermöglichen und Routine Innovation anstoßen.

Signifikations- und Legitimationsprozesse (die, wie gesehen, mit Macht und Herrschaft rekursiv zusammenhängen) strukturieren auch das beschriebene Moment der Anerkennung von Innovationen. Von Deutungen und Normen hängt es ab, ob Neues wahrgenommen oder ignoriert, verfügt, aufgegriffen oder abgeblockt wird. Umgekehrt wird aktuell das Konzept der Innovation selbst zur gewichtigen Legitimationsressource. Damit sind Macht- und Herrschaftsverhältnisse und die damit verbundenen Deutungen und Normen unauflöslich in den Prozeß eingewoben, in dem Neues entsteht und Altes reproduziert oder zur Disposition gestellt wird.

⁷ Friedberg unterscheidet hier zwischen ökonomischem Tausch von Ressourcen und politischem Tausch, bei dem Regeln manipuliert und verhandelt werden. Beide gehen ineinander über (1995: 127). Hardy und Leiba-O'Sullivan ergänzen als weitere Dimension die disziplinäre Macht im Sinne Foucaults, welche die Akteure selbst als erst durch die Wirkungen der Macht konstituiert erscheinen läßt.

Organisationeller Wandel ist nun auf den ersten Blick so zu konzipieren, daß die reflexive Strukturation, die in Reorganisationsprozessen stattfindet, darauf ausgerichtet ist, die Grenzen zwischen Routine, Kreativität und Innovation (die natürlich Ergebnis und Medium vorangegangenen Organisierens sind) in Richtung auf "mehr" Innovation zu verschieben. Dabei sind Innovationsprozesse und ihre Wirkungen in Organisationen grundsätzlich und weiterhin riskant. Sie stellen – abhängig von ihrer Reichweite – gerade die Stärken bisheriger Organisationsprozesse und Strukturbildungen in Frage: die Kapitalbindungen, Marktbeziehungen, Kompetenzen und Routinen.⁸ Innovation ist

“eine kreative Handlung, in der neue Kombinationen von Methoden und Maschinen situativ geschaffen werden und gleichzeitig alle bisher produzierten Werte, bestens funktionierende Fabrikanlagen wie höchst entwickelte Fähigkeiten der Arbeitskräfte, radikal entwertet werden” (Rammert 1997b, S. 397).

Nicht nur die Wirkungen der Innovation, auch schon ihre Genese erzeugt Unsicherheit: Wer mit wieviel Aufwand in welcher Zeit eine Invention hervorbringt, die sich dann auch als Innovation verwerten läßt – das kann eine Organisation im Vorfeld nicht wissen, denn sonst wäre es keine Innovation. Dementsprechend besteht für Wirtschaftsorganisationen ein "Innovationsdilemma" (Rammert 1988) zwischen der Bestandserhaltung der Organisation und den Anforderungen der Genese von Innovationen (vgl. auch Dougherty 1996). Auch wenn Innovation kurzfristig Regeln und Routinen der Organisation in Frage stellt und ihre Ressourcen entwertet, setzt die langfristige Bestandserhaltung von Organisationen – zunehmend – deren Fähigkeit voraus, Innovationen hervorzubringen. Sie müssen die damit verbundenen Risiken also übernehmen und gleichzeitig versuchen, sie einzuhegen oder zu externalisieren. Das geschieht aktuell über Prozesse der Dezentralisierung (Deutschmann/Faust/Jauch/Notz 1995), Vermarktlichung (Sauer/Döhl 1997) und Vernetzung (Rammert 1997b, vgl. die Beiträge in Blättel-Mink/Renn (Hrsg.) 1997). Solche Restrukturierungen von Organisationen sind also als Verarbeitungsmodi externer und interner Unsicherheiten zu entziffern (vgl. Tacke/Wehrsig 1992; Kühl 1995), die freilich neue Unsicherheiten erzeugen.

Dezentralisierung meint zunächst einmal, Handlungsspielräume nach "unten" zu verlagern und den Raum für Flexibilität und Kreativität dort zu erweitern (also die dort Handelnden als kompetentere Giddenssche Akteure zu positionieren). *Standard operating procedures* sollen ersetzt werden durch Zielvereinbarungen, Gruppenarbeitsmodelle, "kontinuierliche Verbesserungsprozesse", „neue Steuerungsmodelle“ usw.. Solche Konzepte überlassen die Entscheidung, wie Aufgaben anzugehen und Vorgaben umzusetzen sind, auch auf dem *shopfloor* den einzelnen Beschäftigten oder Arbeitsgruppen und stellen Routinen gerade zur Disposition (Behr 1995; Heidenreich 1997). Auf dem Wege der Dezentralisierung also soll die

⁸ Ich konzentriere mich auf die soziologische Innovationsliteratur. Aus betriebswirtschaftlicher und organisationstheoretischer Sicht s. für einen Überblick Dougherty (1996); Blättel-Mink (1997); Hauschildt (1997).

Kreativität des individuellen und kollektiven Arbeitshandelns für die Organisation insgesamt erschlossen und erzwungen werden.

Daß die situierten kreativen Problemlösungen zu Innovationen werden, ist teilweise explizit vereinbartes Ziel und wird erfolgsabhängig honoriert (Blutner/Brose/Holtgrewe 2000). Wenn die zu erbringenden Leistungen Innovationen einschließen, wird deren Erfolg *ex post* bewertet:

„In der Wirtschaft spricht man von Kreativität, weil man mit dieser Vokabel neue Leistungsbereitschaften einfordern kann, ohne genau sagen zu müssen, worin die Leistungen bestehen, die man fordert. Man verspricht ‚Freiräume für Kreativität‘ und macht damit deutlich, daß die alten Privilegien, die auf Ausbildung, Titel, Seniorität und hierarchischer Ebene beruhen, nicht unbedingt ausgespielt haben, aber doch zumindest durch kreative Leistungen neu verdient werden müssen. Wer diese Leistungen nicht erbringt, muß sich mangelnde Kreativität vorwerfen lassen und riskiert den Verlust seiner Privilegien. Das Stichwort von der Kreativität macht klar, daß das alte Spiel um Arbeitsplatz und Arbeitsplatzverlust mit neuen Regeln gespielt wird“ (Baecker 1997, S. 6).

Damit verbunden ist eine Verschiebung der Risiken zwischen Organisation und Beschäftigten: Die Organisation reduziert ihre Vorgaben und behält sich die nachträgliche Bewertung und Honorierung des Ergebnisses vor. Die Beschäftigten tragen das quasi-unternehmerische Risiko, daß ihre schöpferischen Leistungen, Suchprozesse und Ergebnisse eben doch das „Falsche“ waren (vgl. Bender 1997, Moldaschl 1998).

4. Die Zeitdimension

Eine Möglichkeit, das Ineinandergreifen von Routine und Innovation genauer zu beleuchten, bieten die Überlegungen von Emirbayer und Mische (1998), die zeitlich-prozessualen Aspekte des Handelns genauer zu bestimmen. Sie unterscheiden als konstitutive Elemente des Handelns

- Iteration,
- Projektivität und
- Praktische Evaluierung, (S. 970f.),

die jeweils auf die Zeitlichkeit des Handelns, auf respektive Vergangenheit, Zukunft und Gegenwart bezogen sind.

In jeder dieser Handlungsdimensionen sind dann noch einmal Orientierungen auf Vergangenheit, Zukunft und Gegenwart als „Dreiklänge“ enthalten, so daß sich ein Neunerschema ergibt (Übersicht 1).

Übersicht 1

Die *Iteration* des Handelns⁹ hat ihr Schwergewicht in der Orientierung auf die Vergangenheit. Dort greift das Handeln auf frühere Selektionen, Relevanzkriterien und Typisierungen zu. In die Zukunft richtet sich die Erwartung, daß es so weitergeht wie bisher, und in der Gegenwart

⁹ Die Autoren sprechen nicht von Routine, weil sie in diesem Begriff ein schon zu starkes Übergewicht der strukturellen Seite ausmachen (s. Kap. 2).

werden Routinen angesichts wechselnder Rahmenbedingungen aufrechterhalten und angepaßt. Indem also in die Sicht auf das iterative Handeln die Erwartungen an die Zukunft und die An- und Einpassungsleistungen in der Gegenwart einbezogen werden, ist es möglich, der Kreativität in der Routine gerecht zu werden.

Die *Projektivität* des Handelns greift in die Zukunft vor. Für die Zukunft werden alternative "Erzählungen", Szenarien und mögliche Auflösungen durchgespielt – wobei die Identifikation von Problemen und Sichtweisen sich aus Erfahrungen der Vergangenheit speist. In der Gegenwart wird im Modus der Projektivität experimentiert und probegehandelt.

In der Gegenwart der *praktischen Evaluierung* wird "unmittelbar" gehandelt. Situationen werden vor dem Hintergrund bisheriger Erfahrungen definiert, mögliche Weiterentwicklungen in die Zukunft hinein abgewogen, und schließlich werden in der Gegenwart kontextuierte Probleme gelöst, indem man sie definiert, Entscheidungen trifft und sie ausführt.

Damit führen die Autoren die Facetten von Routine und Innovation wieder ins Handeln selbst ein. Auch wenn Handeln grundsätzlich in der Gegenwart stattfindet und Vergangenheit und Zukunft im Handeln aktualisiert, re/konstruiert und entworfen werden, so ist die je spezifische, situierte Verklammerung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft konstitutiv für das Handeln.

4.2 Zeit in Organisationen

Geht es um das Handeln in Organisationen, so unterliegen auch die zeitlichen Aspekte des Handelns der reflexiven Strukturation. Organisieren meint dann eine an bestimmten Zwecken ausgerichtete Weise, Iteration, praktische Evaluierung und Projektivität in Beziehung zu setzen, ihre „Dreiklänge“ gewissermaßen zu komponieren (um im musikalischen Bild zu bleiben). Die solchermaßen aufgebauten Strukturen sind Grundlagen, Ressourcen und *constraints* des weiteren Organisierens.

Dabei ist das Modell zeitlicher Verschränkung von Emirbayer und Mische aus organisationssoziologischer Sicht zu ergänzen: Insbesondere – aber nicht nur - in Organisationen wird vielfach in *Sprüngen* und *rekursiven Schleifen* gehandelt, entschieden, gedeutet und gewertet (umfassend: Ortmann 1995). Die Literatur über organisationelle Transformation und Führung betont die Bedeutung von Leitbildern und Visionen, um Handeln anzustoßen und in die gewünschte Richtung zu integrieren (zusammenfassend Bryman 1996; kritisch Blutner/Holtgrewe/Wagner 1999). Brunsson (1989) weist demgegenüber darauf hin, daß es sich vielfach als organisationell rational erweist, erst zu handeln und die mutmaßlich vorausgesetzten Entscheidungen und Legitimationen bei Bedarf nachzuschieben. Aber auch Entwürfe und Projektionen, Pläne und Strategien erschließen sich vielfach erst als *ex post* rekonstruierte Muster (Mintzberg 1978; Araujo/Easton 1996).

Zunächst einmal liegt in der herkömmlichen organisationstheoretischen Sicht ein besonderer Akzent auf der Iteration. Der Aufbau von Routinen und *standard operating procedures* und

die Minimierung von Suchkosten ermöglichen erst das zweckorientierte Handeln, das Organisationen auszeichnet (March/Simon 1958), und auch ihre Umwelten erwarten verlässlich reproduzierbare Leistungen von ihnen (Hannan/Freeman 1984). Organisationen spezialisieren sich also darauf, Wandel in Grenzen zu halten, Iteration und Projektivität auseinanderzunehmen. Auch wenn in der Gegenwart organisationellen Handelns Lösungen und Probleme, Akteure und Entscheidungen auf kontingente Weise aneinandergehängt werden (March/Olsen 1976), gewinnen die Ergebnisse solchen Handelns in Wechselwirkung mit dem organisationellen Hang zur Stabilisierung ein eigenes Gewicht. Auch kontingente und politische Entscheidungen werden zu Präzedenzfällen, auch suboptimale „Lösungen“ setzen Maßstäbe (Cyert/March 1963; Ortmann 1984). Es kann durchaus geschehen, daß gerade Arrangements, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, zu „Altlasten“ werden (*lock-in*) oder die Möglichkeiten verstellen, neue Gelegenheiten zu nutzen (*lock-out*; Cohen/Levinthal 1990). Damit ist die Kehrseite der entlastenden und leistungssteigernden Iteration die Trägheit der Organisationen und die Pfadabhängigkeit ihrer Entwicklung, die sich in die Zukunft verlängert.

Als kritisch für die reflexive Strukturierung der zeitlichen Aspekte des Handelns in und von Organisationen erweist sich demnach das verwickelte Verhältnis von *Festlegung* und *Optionalität*. Organisationen versuchen es im Verhältnis zu sich selbst aber auch zu ihrer Umwelt reflexiv zu strukturieren, aber es tritt ihnen auch emergent gegenüber. Festlegungen, also Investitionen von Ressourcen und Aufbau von Routinen, ermöglichen erst organisationelles Handeln, aber wenn die Zukunft als ungewiß und die Umwelten als unberechenbar turbulent erscheinen, geht es dabei gleichzeitig um die Sicherstellung von Handlungsfähigkeit und die Bewirtschaftung gegenwärtiger Optionen im Hinblick auf den Erhalt und Ausbau zukünftiger eigener Möglichkeiten der Organisation. Pfadabhängigkeiten, die dem im Wege stehen, sollen aufgebrochen, andererseits Entwicklungspfade eingeschlagen werden, die dies sicherstellen.

5.2 Die zeitliche Verschränkung des organisationellen Wandels

Zur Frage, wie in Prozessen einer „Internalisierung des Marktes“ in die Organisation (Moldaschl 1998) Deutungs- und Zurechnungsoperationen verändert werden, hat Munro (1998) interessante Überlegungen angestellt. Er sieht eine umfassende, aber paradoxe Veränderung des Dreiklanges von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft in der Organisation. Indem in sämtlichen gesellschaftlichen Sphären Diskurse über den Markt als die Zukunft und über umfassenden Wandel als Überlebensnotwendigkeit geführt werden, wird die Vergangenheit mit ihren Zugehörigkeiten und Pfadabhängigkeiten umfassend entwertet und „auf den Müll geworfen“ (Munro 1998, S. 219).

Verantwortlichkeiten und Erwartungen in Organisationen verlieren damit ihre Gründung in überkommenen Routinen, die herkömmlicherweise die Organisation ausmachten:

“Accounting – the giving and taking of reasons – is being de-coupled from its traditional ‘resources’ – the knowledgeability stored in the lore of precedent and convention” (Munro 1998, S. 225).

Die Routine, das “Haben wir schon immer so gemacht”, verliert umfassend an Legitimationskraft, bzw. wird in Organisationen, die sich reorganisieren, in Begriffen von Ballast und Blockade umgedeutet. Soll Handeln legitimiert werden, so haben sich die Gründe auf die Seite der Zukunft und der Strategie zu beziehen. Da solche Informationen (von ihrer Erzeugung ganz abgesehen) entlang der Hierarchie ungleich verteilt sind und bleiben, konzentrieren sich auf diesem Weg Legitimations- und Signifikationsressourcen beim oberen Management.

Jedoch gilt auch in diesem Prozeß der Satz von der Wiederkehr des Verdrängten:

"During what is referred to, often vacuously, as the 'implementation stage', matters that have been excluded - rubbished - have to be brought back in. The old bogies, the past sources of failure, all these have to be resurrected" (Munro 1998, S. 221).¹⁰

Munro selbst argumentiert mit Rückgriff auf Althusser (1971) eher ideologiekritisch als strukturtheoretisch. Die Spielräume zwischen Struktur, Signifikation und Legitimation können ihm daher nicht in den Blick geraten, weil in seiner Sichtweise Deutungen und Legitimationen immer schon Herrschaft in einem einlinigen Sinne befestigen und so wenig Raum für relational gedachte Machtbeziehungen und dialectic of control bleibt. Dennoch eröffnen Munros Überlegungen eine Möglichkeit, die zeitlichen Aspekte des Handelns im Sinne von Emirbayer und Mische (1998) entlang der Dimensionen des Sozialen zu analysieren und umgekehrt: Akteure handeln in Machtbeziehungen und nehmen dabei Deutungs- und Legitimationsoperationen vor. Damit machen sie Geschichte, schreiben die Vergangenheit um und entwerfen und gestalten Zukunft. Sie deuten Handlungsmöglichkeiten, -notwendigkeiten, -gelegenheiten und Unverfügbarkeiten, handeln und legitimieren ihr Handeln in der Gegenwart, die sie entsprechend offen oder deterministisch konstruieren. Und schließlich re/produzieren sie sich selbst dabei als Akteure. Folgt man Munro, so wird in Organisationen über Vermarktlichungsprozesse (die bestimmte Akteure betreiben) eben dieses Ineinandergreifen von Vergangenheit und Zukunft herrschaftlich rearrangiert.

Bezieht man jedoch hier die Ebene des organisationellen Handelns mit ihren Schleifen und emergenten Pfadabhängigkeiten ein, so wird deutlicher, weshalb Pfadabhängigkeiten auch von mächtigen Akteuren in der Organisation nicht immer einfach und durchgängig gekündigt werden können. Es gibt vielmehr Hinweise, daß Innovativität und die Fähigkeit von

¹⁰ Aus der Technikforschung kennt man die "ironies of automation" (Bainbridge 1987), die darin bestehen, daß zur Implementation und Nutzung etwa neuer Werkzeugmaschinen exakt die alten FacharbeiterInnen-Qualifikationen notwendig sind, die eigentlich hätten automatisiert werden sollen (vgl. Böhle 1994). Am Beispiel der Telekom-Privatisierung zeigen Blutner/Brose/Holtgrewe (1998) die intendierte und nichtintendierte Nutzung überkommener Bindungen im Prozeß institutioneller Rearrangements.

Organisationen, Optionen zu bewirtschaften, ihrerseits pfadabhängig sind. Chesbrough und Teece (1996) machen darauf aufmerksam, daß Organisationen ihre Handlungsfähigkeit nicht einfach durch Vernetzung sichern, sondern es darauf ankommt, welchen strategisch zentralen Platz man in Innovationsnetzwerken einnimmt und wie weit man auch die zukünftigen Wahrnehmungen und Optionen anderer Akteure beeinflussen kann. Cohen und Levinthal (1990) weisen darauf hin, daß aus kognitionspsychologischen wie organisationellen Gründen die Aufnahmekapazitäten von Organisationen für neue Umweltsignale und Gelegenheiten selbst auf dem schon vorhandenen Wissen, der Lernerfahrung und Lernfähigkeit basiert und in diesem Sinne pfadabhängig ist. Auch strategisch-herrschaftliche Rearrangements von Vergangenheiten, Gegenwarten und Zukünften und den ihnen entsprechenden Handlungsmodi finden also unter Ungleichzeitigkeit und Unsicherheit darüber statt, was an Strukturen, Deutungen und Legitimationen „hinter dem Rücken“ der Beteiligten gilt und wirkt, was „Altlast“ und was Ressource ist.

6. Die Vergangenheit im Prozess organisationellen Wandels: Zwei Beispiele

Da diese Prozesse also widersprüchlicher, situierter und kontingenter sind, als das bei Munro deutlich wird, lohnt es sich, sie empirisch zu untersuchen. Wenn es dabei um die kreative Ausfüllung von Handlungsspielräumen, die Aktualisierung und Mobilisierung von Ressourcen und Regeln geht, so ist eine solche Analyse zunächst auf der Mikro-Ebene des Handelns individueller Akteure (bzw. von dessen Rekonstruktion aus Interviews) anzusiedeln. Mit der ausschließlichen Konzentration auf solche beispielhaften „Geschichten“ (Czarniawska 1997) geht man das Risiko ein, die Handlungsspielräume voluntaristisch zu überschätzen und organisationelle Zurechnungen von Verantwortlichkeiten und subjektive Autonomiefiktionen zu doppeln. Um dies zu vermeiden, wurden die entsprechenden Materialien interpretativ ausgewertet und konstant mit dem abgeglichen, was wir mit unterschiedlichen Methoden über organisationelle Vorgaben und übergeordnete Handlungslogiken haben erfahren können. Diese bilden den Korridor, in dem die hier vorgestellten Akteure handeln. Des weiteren wurden die Beispiele mit anderen und mit den Perspektiven anderer Beteiligter kontrastiert (*constant comparative method*, vgl. Glaser/Strauss 1967).

Mit diesen Vorsichtsmaßnahmen können die hier präsentierten Beispiele als „typisch“ gelten. Sie stehen exemplarisch für zentrale Aspekte des organisationellen Wandels in der von uns untersuchten Organisation, nämlich für veränderte Anreizsysteme einerseits, die Mobilisierung des vorhandenen Personals andererseits: Im Vertrieb trifft der Vertreter der „neuen“ Orientierung auf die Zukunft und den Markt auf die „alten“ Wissensbestände der Organisation und muß, indem er auf diese zurückgreift, das Anreizsystem erst in Gang setzen, das „eigentlich“ sein Handeln anleiten sollte. Im Service verfolgt ein Fernmeldehandwerker als Vertreter der „alten“ technischen Gewährleistungsfunktionen unter Rationalisierungsdruck

seine Interessen auf strukturellen und normativen Grundlagen, deren Geltung gerade durch die organisationelle Transformation unsicher wird.

Der erhoffte Erkenntnisgewinn aus dieser exemplarischen Analyse richtet sich also auf die etwas paradoxe Frage, wie die Beschäftigten - ob Reorganisations-“Gewinner“ oder „-Verlierer“, Gestalter oder Betroffene - in diese Prozesse organisationellen Wandels als Akteure eingebaut werden.

An zwei Beispielen aus dem Forschungsprojekt "Transformation der Beschäftigungsverhältnisse bei der Deutschen Telekom AG", das die Autorin gemeinsam mit Doris Blutner, Hanns-Georg Brose, Gabriele Wagner und Claudia Zenker bearbeitet hat, wird deutlich, wie solche Rearrangements auf der Ebene der Implementation eines weitreichenden Reorganisationsprozesses ausfallen. Die Untersuchung wurde auf der Ebene von zwei Niederlassungen der Telekom durchgeführt, also dort, wo strategische Vorgaben des oberen Managements umgesetzt werden. Ausgewählt wurden zwei Niederlassungen (eine in den neuen und eine in den alten Bundesländern), die nach der Reorganisation für die Betreuung von Geschäftskunden zuständig waren, weil wir dort die größten Transformationsschritte in Richtung auf interne Vermarktlichung erwarteten und auch vorfanden.¹¹

Die Telekom ist eine Organisation, bei der die Schritte der Vermarktlichung und Flexibilisierung insgesamt vergleichsweise groß ausfallen. Es handelt sich bekanntlich um ein ehemals öffentliches Infrastrukturunternehmen, das sich im Zuge der Privatisierung und Deregulierung zur global agierenden Aktiengesellschaft entwickelt hat. Damit verbunden sind die Ausrichtung auf den Markt und die Kunden (Blutner/Brose/Holtgrewe 2000), ein massiver Personalabbau um ein gutes Viertel der Belegschaft in der Zeit zwischen 1995 und 2000 sowie eine Individualisierung betrieblicher Statusrechte (Blutner/Brose/Holtgrewe/Wagner/Zenker 2000).

Die Dezentralisierung der Organisationsstruktur findet im bekannten Spannungsfeld statt (vgl. Deutschmann/Faust/Jauch/Notz 1995) zwischen einer Konzentration “strategischer” Entscheidungen und Vorgaben an der Spitze der Hierarchie und der Delegation der Umsetzung und Operationalisierung nach “unten”, auf die Ebene der einzelnen Niederlassungen. Der Dezentralisierung entsprechen veränderte Formen der Handlungssteuerung wie die Einführung von Leistungsprämien und Zielvereinbarungen.

Die Folgen der Reorganisationsmaßnahmen verteilen sich abteilungsspezifisch unterschiedlich. Die marktnahen Vertriebsabteilungen werden zur großzügig ausgestatteten Speerspitze der Markt- und Kundenorientierung aufgewertet. Ein Großkundenmanagement wurde neu gebildet und dafür zur Hälfte externe Vertriebsfachleute rekrutiert, mit denen man provisionsabhängige Gehälter vereinbarte. Die technischen Gewährleistungs-Abteilungen wie etwa der Service

¹¹ In beiden Niederlassungen wurden Dokumentenanalysen, ca. 40 ExpertInneninterviews mit Management- und BetriebsratsvertreterInnen, eine schriftliche Befragung der Beschäftigten und ca. 40 biographische Interviews durchgeführt. Die qualitativen Materialien wurden interpretativ ausgewertet.

finden sich demgegenüber, verstärkt durch die Digitalisierung des Telefonnetzes, unter massivem Kostensenkungs- und Rationalisierungsdruck wieder.

Dabei geschieht der Personalabbau auf "sozialverträgliche" Weise, d. h. betriebsbedingte Kündigungen sind bis zum Jahr 2004 ausgeschlossen.¹² Beschäftigte, deren Stellen wegfallen, werden in den sogenannten Personalüberhang, also auf einen internen zweiten Arbeitsmarkt, verwiesen und als flexible Reserve in befristeten Projekten eingesetzt. Das betrifft insbesondere die Angehörigen der Serviceabteilungen. Sie müssen örtliche Versetzungen oder Tätigkeitswechsel auch gegen ihren Willen in Kauf nehmen. Die weitgehenden Anforderungen an räumliche und qualifikatorische Mobilität der Beschäftigten waren der tarifvertragliche Preis für den Ausschluß von Kündigungen.

Die Akteure in beiden Beispielen bewegen sich auf der Ebene der Implementation organisationeller Innovationen, die von der Zentrale verfügt wurden und vor Ort weitere Innovativität, Flexibilität und Kundennähe anstoßen sollen. Ihnen wird qua Machthandeln „von oben“ *mehr* an Kreativität abgefordert. Das bündelt sich in dem organisationsintern geflügelten Wort „Wer das Problem hat, hat die Lösung.“ Gleichzeitig steht die Vergangenheit der Organisation, ihre Routinen und auch die überkommenen Statusrechte und Zugehörigkeiten teilweise zur Disposition. Um jedoch ihre Arbeit zu tun und auch sich selbst als Akteure positionieren zu können, müssen die Akteure *noch mehr* und *anderes* an Kreativität aufbringen, als die Organisation ihnen vorgibt. Ihnen obliegt es, auf vorhandene Regeln, Ressourcen und Routinen doch zurückzugreifen und – im Einklang mit den Innovationsspielen der Reorganisation und gegen sie - „Altes“ und „Neues“ handelnd aufeinander abzustimmen und (bis zur nächsten Reorganisationsmaßnahme) funktionierende Konfigurationen herzustellen.

Bei den Beispielen geht es also nicht darum zu demonstrieren, was für ein "Beamtenladen" die Telekom immer noch ist oder welche Ironien sich bei der Transformation einer Behörde in ein Unternehmen ergeben. Vielmehr geht es analog zum Vorschlag Munros um das Ineinandergreifen von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft in Reorganisationsprozessen, die der Selbstdarstellung der Organisation nach durch Aufbruch, Öffnung zum Markt und Zukunftsorientierung gekennzeichnet sein sollen.

6.1 Beispiel 1: Der Vertrieb und die Daten. Die Resistenz überkommener Wissensbestände

Das erste Beispiel bezieht sich auf die Implementierung von Marktorientierungen. Im Verlauf der Reorganisation wurden - noch im Vorfeld der Aufhebung des Telekom-Monopols für die Sprachübertragung – die Vertriebsabteilungen gestärkt. Weil das Unternehmen die Abwanderung gerade der umsatz- und ertragsstarken Kunden zur Konkurrenz zu befürchten

¹² Älteren Beschäftigten wird der Vorruhestand, den jüngeren die Kündigung gegen Abfindung angeboten.

hat, wurden zunächst die Geschäftskunden generell nach Umsätzen segmentiert und dann für die intensivierete Betreuung der Großkunden eine separate Organisationseinheit, das Großkundenmanagement gebildet (Blutner 1995;; Blutner/Holtgrewe 1999; Blutner/Brose/Holtgrewe 2000). Es hat die Aufgabe, den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen in ein Projektgeschäft zu überführen, in dem Telekommunikationsanlagen teilweise in Abstimmung mit den Kunden erst entwickelt und ausgebaut werden. Neuerdings gehört es auch zum Aufgabenbereich, das dabei erst generierte Knowhow in projektübergreifende Innovationen zu überführen.

Zum Aufbau des Großkundenmanagements wurden die überkommenen Laufbahnmechanismen des Unternehmens verlassen. Intern wurden die Stellen der GroßkundenmanagerInnen und VertriebsassistentInnen laufbahnübergreifend ausgeschrieben und für ca. die Hälfte der Stellen externe Vertriebsfachleute mit entsprechender Erfahrung und entsprechenden Kontakten rekrutiert und marktgerechte außertarifliche Arbeitsverträge abgeschlossen (juristisch für eine ehemalige Behörde ein kompliziertes Unternehmen, das auch nicht ohne Rechtsstreitigkeiten mit einigen GroßkundenmanagerInnen abging).

Zunächst einmal also hat die Organisation mit dem Aufbau des Großkundenmanagements den Wegfall des zentralen Monopols antizipiert. Wo der Markt ihren Kunden neue Optionen eröffnet, hat sie selbst über den Aufbau von Kundenbindung, die in die Zukunft reichen soll, deren Abwanderung vorzubeugen versucht. Dazu wurden in Gestalt der Markt- und Vertriebserfahrungen und des sozialen Kapitals externer Vertriebsfachleute "organisationsfremde" Vergangenheiten importiert.

Die Steuerung des Vertriebs über Zielvereinbarungen und Provisionen, also die Vereinbarung zukünftig erwarteter Leistungen, trifft jedoch auf das Problem verfügbarer Informationen:

Also, ich wäre es gewöhnt gewesen, wenn man in unserer Klasse sagt, okay, du machst mit deinen Großkunden einen Umsatz X, und ich erwarte von dir, daß du den Umsatz X auf einen Umsatz Y steigerst. ... Mit welchen Produkten, mit welchen Mitteln du das erreichst, ist egal, aber leider ist die Telekom noch immer nicht in der Lage, den Umsatz ihrer Kunden zu bestimmen, ... Das liegt an den unterschiedlichen Systemen, über die hier also ein Kunde datenmäßig verarbeitet wird. ... Es gibt im Prinzip für jedes Produkt, um es extrem zu sagen, fast ein eigenes DV-System. ... Also hat man uns auch wieder auf Absatzziele gedrückt. Nicht Telefone, aber Faxgeräte, um es mal so extrem auszudrücken, erstmal so als Ziele. Gut, wir werden sehen, wie wir diese Ziele, die in diesem Jahr vereinbart worden sind, wie wir die vernünftig mit Leben erfüllen können und wie man die im Einklang dann zu einem vernünftigen, provisionsabhängigen Gehalt hinkriegen können. (GrKM Ost)

Grundsätzlich sind mit provisionsabhängigen Gehältern schon komplexe Definitions- und Zurechnungsprozesse verbunden. Der immer ungewisse Markterfolg wird auf die Leistung der Vertriebsfachleute zugerechnet und diese Leistung umgekehrt modelliert als motiviert durch finanzielle Anreize. Damit werden sowohl der Markt als auch das marktorientierte Handeln der Vertriebsbeschäftigten und sie selbst als Marktakteure durch ihr eigenes Handeln in bestimmter Weise konstituiert.

Dabei sind bei der Telekom die vorhandenen Datenbestände quasi „planwirtschaftlich“ auf die Anforderungen eines Anbieters standardisierter Produkte abgestimmt. Um im vorliegenden Fall also die geforderten Ziele an Umsatz und Innovation zu dokumentieren und auch honoriert zu bekommen, müssen die GroßkundenmanagerInnen und ihre Vorgesetzten Datenbestände und Routinen der Vergangenheit inkrementalistisch auf die nicht genau ermittelbaren Umsätze mit dem Kunden abstimmen, auf die es „eigentlich“ ankommt. Ihr Handeln soll zwar durch marktliche Anreize gesteuert werden, aber dieses Anreizsystem müssen sie zunächst einmal aufbauen und Wissensbestände, Handlungsweisen und Erwartungen aufeinander abstimmen und ineinander übersetzen.

Die ManagerInnen im Vertrieb werden also als kompetente Akteure im Sinne Giddens‘ (1988) zwischen Vergangenheit und Zukunft der Organisation positioniert. Ihr kreatives Handeln besteht darin, eine wenig funktionale Vergangenheit an die marktorientierte Zukunft anzuschließen, indem sie diese antizipieren und dazu auf eigene Erfahrungen, ingenieurs- und vertriebsprofessionelle Orientierungen zurückgreifen. In der Tat erweist sich die Vergangenheit in Gestalt der EDV-Ausstattungen und Wissensbestände der Organisation als "Altlast". Man kann sie jedoch nicht einfach delegitimieren, weil sie die einzig verfügbare Grundlage für die Bewertung der aktuellen und zukunftsorientierten Leistungen der GroßkundenmanagerInnen bildet.

6.2 Beispiel II: Flexibler Personaleinsatz und Aushandlung

Während die VertriebsmanagerInnen als „neue“ Beschäftigte proaktiv „im Namen“ der organisationell anvisierten Zukunft handeln können, kämpfen im zweiten Beispiel die „alten“ Fernmeldehandwerker um die Bedingungen ihrer Zukunft in der Organisation bzw. darum, daß die Zukunft der Organisation sie einbezieht.

Herr Herbst ist ein Reorganisationsverlierer, der zwar die Erfahrung macht, daß in der Tat alte Verhandlungsressourcen und Anerkennungsbeziehungen ihre Grundlage verlieren, aber dem es dennoch gelingt, auf der Basis ihrer fortdauernden Geltung "unter der Hand" erfolgreich zu verhandeln. Seine Erfahrung kann damit nach den uns vorliegenden Daten als typisch für seine Beschäftigtengruppe und Alterskohorte gelten. Herr Herbst ist 51 Jahre alt, Fernmeldehandwerker und langjähriger gewerkschaftlicher Vertrauensmann, der infolge der Digitalisierung der Ortsvermittlungsstellen seine Stelle verloren hat. Zunächst einmal erfährt er eine Entwertung seiner Vergangenheit und seiner ehemals anerkannten Kompetenz:

Nachdem ich also 30 Jahre auf einer Dienststelle war (.) und dort mich *öfter* wegbeworben hatte, um mal was anderes mitzukriegen, hat es immer geheißen ‚Sie sind einfach unabkömmlich, Sie können nicht‘ und so weiter und so fort, und dann von einem Tag auf den anderen wurde man dann gerufen und hat gesagt ‚Also, Jungs, wir brauchen euch nicht mehr, gell, und seht mal zu, wie ihr klar kommt‘“ (Zeile 36f.).

Seit über zwei Jahren ist er nun als "Tagesaushilfskraft" mit wechselnden Aufgaben am gleichen Arbeitsort befaßt. Aktuell pflegen seine Kollegen und er die Kundendatenbank und

unterstützen das Auftragsmanagement, eine ehemals rein weibliche administrative Abwicklungsabteilung.

Zur Auseinandersetzung kommt es, als diese Gruppe wieder aufgelöst wird. Herr Herbst soll wieder im Bautrupps in Schichtarbeit "Strippen ziehen", was herkömmlicherweise eine Arbeit für Berufsanfänger ist und ihn aus gesundheitlichen und aus Senioritätsgründen empört. Er meldet sich krank (was er als "eigentlich nicht meine Art" bezeichnet) und geht zum Betriebsrat. Damit greift er auf die ehemals "relevanten Unsicherheitszonen" der Leistungszurückhaltung (Crozier/Friedberg 1979) zurück, die er als qualifizierter Arbeiter kontrolliert. Problematisch wird dieser Protest, weil man ihm beim Betriebsrat gleich die Frühpensionierung nahelegt, als er auf seine gesundheitlichen Probleme verweist. Die Unsicherheitszone seiner relativen Unentbehrlichkeit und der in der Vergangenheit aufgeschichtete normative Wert seiner Qualifikation und Erfahrung werden also noch einmal entwertet und ihm als nunmehr irrelevant vor Augen geführt.

Letztlich jedoch nutzt Herr Herbst sein Protest dennoch. Nach diversen Verhandlungsrunden wird er auf seinem vorherigen Posten im Auftragsmanagement wieder eingesetzt und ist kurz davor, dort einen dauerhaften Dienstposten zu übernehmen. Er erklärt der Interviewerin das mit einer dialektischen Umkehrung des Machthandelns: Die Telekom in Gestalt des direkten Vorgesetzten hatte erst einmal per Machthandeln ohne rechtliche Grundlage "einfach versucht", ihn umzusetzen und ihn vielleicht auch auf diesem Wege zur Kündigung oder Frühpensionierung zu bewegen. Er jedoch konnte mit seiner Gegenwehr die Ordnung wieder herstellen und auf dieser Basis noch einigen Kollegen gleich mit einem sicheren Arbeitsplatz besorgen – also es auch seinerseits einfach "versuchen":

und als ich dann gemerkt hab, daß das so - daß die keine rechtliche Grundlage haben [mhmh] und äh (3 Sek.) **die mußten sich da bißchen meinem Willen so untergeben** [Hervorhebung U. H.], da hab ich auch gleich zwei Kollegen, die wo mit mir jetzt im Dienstposten - die hab ich gleich mit rübergezogen [ja?], ja, hab ich gleich gesagt, hör mal, hier ... - die haben's auch im Rücken, [lacht] die können die Arbeit auch nicht mehr machen, [lacht] ja gucken wir mal. (Z. 1366ff.).

Daß im Fall von Herrn Herbst seine strukturellen oder materiell-technischen Verhandlungsressourcen und Unsicherheitszonen zur Disposition stehen, führt also nicht unmittelbar zu einem Umsturz der symbolischen und legitimatorischen Ordnung in der Organisation. Seine Ansprüche, die aus seiner Vergangenheit in der Organisation erwachsen, werden in der zweiten Verhandlungsrunde doch noch honoriert. Nur erscheint selbst ihm dieser Erfolg eher als situativer Umschlag in der Verhandlungsdialektik und als günstige Gelegenheit denn als Erfüllung legitimer Ansprüche und auf dieser Grundlage kann er sich sein positives Verhandlungsergebnis nicht als Erfolg zurechnen. Für ihn basiert es auf einer Selbststigmatisierung als einer der „alten Säcke“ (Z. 792), mit der er die normative Entwertung der Vergangenheit ein Stück weit übernimmt.

In der Aushandlung der Versetzungen treten also materielle und legitimatorische Ressourcen auseinander und werden neu zusammengefügt: Einerseits sind die betrieblichen Akteure übereinstimmend daran interessiert, an die Stabilisierungsfunktion überkommener Ordnungen anzuknüpfen. Andererseits müssen sie diese inkrementell verändern und Zumutbarkeits- und Belastungsgrenzen verschieben. Die Grundlage dafür liefert die geteilte und symbolisch vermittelte Deutung eines Strukturbruchs. Bei der Herstellung von Kontinuität hingegen wollen die Akteure ungern erwischt werden. Sie findet unter der Hand statt und stiftet auf diesem Weg auch keine neuen Ansprüche.

7. Ein Arbeitsmodell des Reorganisierens

Im Organisieren "vor Ort" als Prozeß reflexiver Strukturation werden also nicht nur Regeln und Ressourcen arrangiert, sondern Situationen gedeutet, Handlungen zugerechnet und legitimiert. Im Vertriebsbeispiel werden über Provisionen grundsätzlich Umsätze der Verkaufsleistung der Manager zugerechnet (was ja schon voraussetzungsvoll ist). Zwischen dieser Operation und den verfügbaren Informationen über die Umsätze besteht eine Lücke, die die ManagerInnen und ihre Vorgesetzten kreativ füllen (müssen). Sie selbst adaptieren das Arrangement aus alten und neuen Regeln und Ressourcen so, daß es funktioniert, verstanden wird und legitim im Sinne der "neuen" Ausrichtung ist. Im Beispiel der Versetzung von Herrn Herbst verhandelt er umgekehrt erfolgreich auf der Grundlage der "alten" symbolischen und normativen Regeln und Ressourcen, die abgelöst von ihrer strukturellen Grundlage einstweilen weitergelten. Er nimmt diese Geltung projektiv in Anspruch, ohne sich darauf verlassen oder explizit beziehen zu können.

In beiden Fällen also besteht organisationeller Wandel in veränderten Organisationsstrukturen und Vorgaben, die auf der Ebene der Niederlassungen, der Abteilungen und Arbeitsgruppen umgesetzt und kleingearbeitet werden. In der Tat ist wesentlicher Bestandteil dieses Implementationsprozesses, die transformierten Regeln und Ressourcen aufzugreifen und mit den überkommenen abzustimmen. Die Handelnden prozessieren Strukturen, die aus Strukturierungen

- von "oben" und "unten"
- von "früher" und "morgen"
- und aus den eigensinnigen (Selbst-)Strukturierungen der Subjekte

hervorgehen. Vorangegangene Strukturierungen können als klar vorliegendes "Problem", teils aber auch als "Ressource" wirksam werden - und das teilweise hinter dem Rücken der Akteure. Regeln und Ressourcen werden redefiniert und rekonfiguriert.

Das Wechselverhältnis von "alten" und "neuen" Strukturbildungen, von routinisierten Handlungen und solchen, die neue Möglichkeitsräume erschließen, von Iteration und Projektivität ist also auch in den hier untersuchten Beispielen nicht vollständig dadurch zu erfassen, daß eine Organisation eingefahrene Pfade verläßt, und sich der Zukunft, dem Markt

und der Innovation öffnet. Zwar haben in der Tat die strategischen Vorgaben der Zentrale die Zukunft auf ihrer Seite und erfolgen auch im Namen der marktlichen Zukunft. Aber auch diese Vorgaben sind eben lückenhaft, und auf der Ebene der Implementation werden sie handelnd aktualisiert, an die Vergangenheit angeschlossen und mit den eigenen Interessen der Akteure abgestimmt. Auf dieser Ebene ist es weder möglich noch funktional, die überkommenen Wissensbestände, EDV-Routinen oder auch die alten Zugehörigkeiten und Verhandlungsmuster insgesamt "auf den Müll zu werfen". Vielmehr werden sie teils umgedeutet, teils entwertet und teils unter der Hand doch noch aktualisiert. Brüche werden inszeniert und Kontinuitäten hergestellt.

Die Komposition zeitlicher Dreiklänge im Handeln der lokal situierten Akteure in der Organisation ist also eingebettet in Dreiklänge des organisationellen Handelns. Die Organisation bezieht sich in unterschiedlicher Weise auf ihre Vergangenheiten als Monopolist und als öffentlich-rechtlicher Arbeitgeber. Im Vertrieb nutzt sie überkommene Kompetenzen zum Erhalt ihrer Strategiefähigkeit auf dem Markt der Zukunft (Blutner/Brose/Holtgrewe 2000) und erweitert durch externe Rekrutierungen die Vielfalt an Erfahrungen, auf die sie dabei zurückgreifen kann. Die Verpflichtung auf sozialverträglichen Personalabbau ist zwar eine Einschränkung organisationeller Optionen, die mit der Postreform II einerseits von der gesetzgeberischen Umwelt verfügt wurde. Andererseits hat die Organisation selbst sie über die Abfolge entsprechender tariflicher Vereinbarungen als Selbstbindung stabilisiert. Die Kontinuität kooperativer industrieller Beziehungen ist durchaus eine entlastende Ressource, umso mehr dann, wenn sich - wie gesehen - das Management stärker als die Beschäftigten darauf verlassen kann.

Haben Ortmann et al. (1997b) deutlich gemacht, daß Herrschaft, Signifikation und Legitimation rekursiv aufeinander bezogen sind, so ist auf der Basis dieser Überlegungen theoretisch zu ergänzen, daß diese Dimensionen des Sozialen *im Handeln selbst* ineinandergreifen und daß die Kreativität des Handelns auch darin besteht, sie in der zeitlichen Matrix von Emirbayer und Mische in Beziehung zu setzen. In dieser Perspektive werden Prozesse deutlich, in denen die (Verfügung über) Regeln und Ressourcen einerseits, die Deutung und Legitimation andererseits auseinandertreten und in ungleichzeitige Spannung zueinander geraten können. Diese Ungleichzeitigkeiten und Spannungen entstehen durch das Handeln, aber werden von den Akteuren nicht unbedingt intendiert oder durchschaut. Sie stellen die Handelnden wiederum vor Probleme, die handelnd (weiter) zu bearbeiten sind, können und müssen aber zu Bestandteilen möglicher „Lösungen“ werden.

Beim jetzigen Stand der Überlegungen ergibt sich ein "Arbeitsmodell" des Handelns bei der Implementation von Reorganisationsprozessen im Sinne der *grounded theory* (Glaser/Strauss 1967). Es bezieht die Kategorien von Herrschaft, Deutung und Legitimation in das Handeln ein und berücksichtigt deren jeweils zeitliche Dimensionen. Einerseits also beziehen sich Machthandeln, Deuten und Legitimieren in ihren Wechselwirkungen und Rekursionen auf

„Geschichte“, Gegenwart und Zukunft, andererseits strukturieren sie wiederum die „Akkorde“ sozialer Zeit.

Für die ReorganisationsgewinnerInnen aus dem Vertrieb geht die normative Orientierung auf die marktliche Zukunft der Verfügbarkeit der entsprechenden Ressourcen voran. Dennoch können sie auf der Grundlage dieser Orientierung handeln und im eigenen Interesse die Passung zwischen Marktorientierung, Regelgeltung und Ressourcenverteilung herstellen. Den Reorganisations- und RationalisierungsverliererInnen aus dem Service sind ihre Verhandlungsressourcen weggebrochen bzw. für obsolet erklärt worden. Sie müssen auf der Grundlage strukturell losgelöster, „nur noch“ normativer und tarifvertraglich vereinbarter Statusrechte und Zugehörigkeiten agieren, die eindeutig der Vergangenheit zugeordnet sind. Was sie dabei erreichen, können sie deswegen nicht mehr als Erfolg, sondern allenfalls als Rückzugsgefechte verbuchen. Beide Akteure finden sich damit auf entgegengesetzten Seiten des Strukturbruchs, der einerseits ein „noch nicht“, andererseits ein „nicht mehr“ enthält.

ReorganisationsgewinnerIn oder –verliererIn zu sein, bedeutet also nicht nur verbesserte oder verschlechterte berufliche Chancen, Höher- oder Dequalifizierung, Vor- oder Nachteile in der Interessenverfolgung. Im hier skizzierten Modell bedeutet es auch, auf Deutungen und Normen der Vergangenheit und der Zukunft auf ungleiche Weise zugreifen zu können und zu müssen, diese in ungleichem Maße als Ressourcen und *constraints* für das Handeln zu aktualisieren und gestalten zu können und sich damit selbst als Akteur im Schnittpunkt sozialer Ungleichzeitigkeiten in der Organisation ungleich zu positionieren.

Literatur

Althusser, L. (1971): Ideology and Ideological State Apparatuses, in: L. Althusser: Lenin and Philosophy and Other Essays, London, S. 121 – 186.

Aulenbacher, B./Siegel, T. (1993): Industrielle Entwicklung, soziale Differenzierung, Reorganisation des Geschlechterverhältnisses, in: Frerichs, P./Steinrück M. (Hrsg.), Soziale Ungleichheit und Geschlechterverhältnisse. Opladen, S. 65 - 98.

Archer, M. S. (1982): Morphogenesis Versus Structuration: On Combining Structure and Action, in: British Journal of Sociology 33, S. 455 – 483.

Baecker, D. (1997): Was ist Kreativität? In: die tageszeitung vom 2.8.1997, S. 6.

Bainbridge, L. (1987): Ironies of Automation, in: Rasmussen, J./Duncan, K./Leplat, J. (Hrsg.), New Technology and Human Error. Chichester u. a. , S. 271 – 283.

Bechmann, G./Rammert, W. (Hrsg.) (1997): Jahrbuch Technik und Gesellschaft 9: Innovation: Prozesse, Produkte, Politik. Frankfurt/Main, New York.

Beckenbach, N./van Treeck, W. (Hrsg.) (1994): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt-Sonderband 9. Göttingen.

Beckert, J. (1997): Grenzen des Marktes. Frankfurt/Main, New York.

- Behr, M. (1995): Regressive Gemeinschaft oder zivile Vergemeinschaftung? Ein Konzept zum Verständnis posttraditionaler Formen betrieblicher Sozialintegration, in: Zeitschrift für Soziologie 24, S. 325 – 344.
- Bender, G. (1997): Dezentralisierung und Kontrolle – Veränderte Bedingungen und Formen der Leistungspolitik, in: IfS/INIFES/ISF/SOFI (Hrsg.), Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Schwerpunkt: Reorganisation. Berlin, S. 181 – 229.
- Blätzel-Mink, B./Renn, O. (Hrsg.) (1997): Zwischen Akteur und System. Die Organisation von Innovation. Opladen.
- Blutner, D./Brose, H.-G./Holtgrewe, U./Wagner, G. (1997): Transformation der Beschäftigungsverhältnisse bei der Deutschen Telekom AG. Zwischenbericht an die DFG, Duisburg.
- Blutner, D./Brose, H.-G./Holtgrewe, U. (1998): Gemeinwohl als Altlast und Ressource. Das Beispiel der Deutschen Telekom AG, in: T. Edeling/W. Jann/D. Wagner (Hrsg.), Öffentliches und privates Management. Leverkusen, S. 121 – 133.
- Blutner, D./Holtgrewe, U./Wagner, G. (1999): Charismatische Momente und Trajekte. Das Projekt als Plattform charismatischer Führung, in: Schreyögg, G./Sydow, J., (Hrsg.): Managementforschung 9, Berlin/New York, S. 199 – 237.
- Blutner, D./ Brose, H.-G./Holtgrewe, U. (2000): Vertriebshandeln und Organisationsstruktur, in: Minssen, H. (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin (sigma), S. 141 - 162
- Blutner, D./Holtgrewe, U. (1999): Selling Telecommunications: Organizational Strategy and Managers' Agency at the Boundaries. Contribution to Stream I.1. of the ESA conference „Changing Work in Europe: New Technologies, New Organizations“; Amsterdam, August 17th – 21st 1999 (unv. Ms.).
- Böhle, F. (1994): Negation und Nutzung subjektivierenden Arbeitshandelns bei neuen Formen qualifizierter Produktionsarbeit, in: Beckenbach, N./van Treeck, W. (Hrsg.), Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen, S. 183 – 206.
- Brose, H.-G. (1994): Dimensionen einer reflexiven Ökonomie der Zeit, in: Beckenbach, N./van Treeck, W. (Hrsg.), Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen, S. 209 – 226.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein.
- Deutschmann, C./Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (1995): Veränderungen in der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung, in: Zeitschrift für Soziologie 24, S. 436-450.
- Dokumentationsgruppe der Sommeruniversität der Frauen e. v. (Hrsg.) (1979): autonomie oder institution. über die leidenschaft und macht von frauen. Berlin.
- Dougherty, D. (1996): Organizing for Innovation, in: Clegg, S. R./Hardy, C./Nord, W. R., (Hrsg.), Handbook of Organization Studies. London u. a, S. 424 - 439.
- Emirbayer, M./Mische, A. (1998): What is Agency? In: American Journal of Sociology 103, S. 962 – 1023.

- Friedberg, E. (1995): *Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns*, Frankfurt/Main, New York.
- Gerstenberger, H. (1988): *Handeln und Wandeln. Anmerkungen zu Anthony Giddens' theoretischer "Konstitution der Gesellschaft"*. In: *Prokla* 71, S. 144 – 164.
- Giddens, A. (1984): *Interpretative Soziologie. Eine kritische Einführung*, Frankfurt/Main, New York.
- Giddens, A. (1988): *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*, Frankfurt/Main, New York.
- Giddens, A. (1991): *Modernity and Self-Identity*. Cambridge.
- Giddens, A. (1994): *Risk, Trust, Reflexivity*, in: Beck, U./Giddens, A./Lash, S. (1994): *Reflexive Modernization*, Stanford, S. 184 – 197.
- Glaser, B. G./Strauss, A. L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. New York.
- Groys, B. (1997): *Technik im Archiv. Die dämonische Logik technischer Innovation*, in: Bechmann, G./Rammert, W. (Hrsg.): *Jahrbuch Technik und Gesellschaft 9: Innovation: Prozesse, Produkte, Politik*. Frankfurt/Main, New York, S. 15 – 32.
- Hardy, C./Leiba-O'Sullivan, S. (1998): *The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practice*. *Human Relations* 51, S. 451 – 483.
- Hauschildt, J. (1997): *Innovationsmanagement*. München.
- Heidenreich, M. (1997): *Zwischen Innovation und Institutionalisierung: Die soziale Strukturierung technischen Wissens*, in: Blättel-Mink, B./Renn, O. (Hrsg.), *Zwischen Akteur und System. Die Organisation von Innovation*, Opladen, S. 177 – 206.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1995): *Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration*. In: *Zeitschrift für Soziologie* 24, S. 422 – 435.
- Holtgrewe, U. (1997): *Frauen zwischen Zuarbeit und Eigensinn. Der EDV-Einzug in Kleinstbetriebe und die Veränderungen weiblicher Assistenzarbeit*. Berlin.
- Honneth, A. (1994): *Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*, Frankfurt/Main.
- Honneth, A. (1996): *Die soziale Dynamik von Mißachtung. Zur Ortsbestimmung einer kritischen Gesellschaftstheorie*. In: *Mitteilungen des Instituts für Sozialforschung an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt* 7, S. 13 – 32.
- Joas, H. (1992): *Pragmatismus und Gesellschaftstheorie*, Frankfurt/Main.
- Joas, H. (1996): *Die Kreativität des Handelns*, Frankfurt/Main.
- Kiessling, B. (1988): *Kritik der Giddensschen Sozialtheorie*, Frankfurt/Main u. a.
- Kühl, S. (1995): *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien*, Frankfurt/Main, New York.
- Lukes, S. (1977): *Power. A Radical View*, London.
- March, James G./Simon, H. I. (1958): *Organizations*, New York

- March, J. G./ Olsen, J. P. (1976): *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen.
- Cyert, R. M./March, J. G. 1963/1995: *Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung*, Stuttgart (Schäffer-Poeschl).
- Moldaschl, M. (1998): *Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte*, in: IfS/INIFES/ISF/SOFI (Hrsg.), *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung '97. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten*, Berlin, S. 197 - 250.
- Munro, R. (1998): *Belonging on the Move: Market Rhetoric and the Future as Obligatory Passage*, in: *The Sociological Review* 46, S. 208 – 243.
- Nowotny, H. (1997): *Die Dynamik der Innovation. Über die Multiplizität des Neuen*, in: Bechmann, G./Rammert, W. (Hrsg.), *Jahrbuch Technik und Gesellschaft 9. Innovation: Prozesse, Produkte, Politik*, Frankfurt/Main, New York, S. 33 – 54.
- Oevermann, U. (1991): *Genetischer Strukturalismus und das sozialwissenschaftliche Problem der Erklärung der Entstehung des Neuen*, in: Müller-Doohm, S., (Hrsg.), *Jenseits der Utopie. Theoriekritik der Gegenwart*, Frankfurt/Main, S. 267 – 336.
- Ortmann, G. (1995): *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*, Opladen.
- Ortmann, G./Windeler, A./Becker, A./Schulz, H.-J. (1990): *Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen*, Opladen.
- Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.) (1997): *Theorien der Organisation*, Opladen.
- Ortmann, G. /Sydow, J./Türk, K. (1997): *Organisation, Strukturation, Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie*, in: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.), *Theorien der Organisation*, Opladen, S. 15 – 34.
- Ortmann, G./Sydow, J./Windeler, A. (1997): *Organisation als reflexive Strukturation*, in: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.), *Theorien der Organisation*, Opladen, S. 315 - 354.
- Rammert, W. (1988): *Das Innovationsdilemma. Technikentwicklung im Unternehmen*, Opladen.
- Rammert, W. (1997a): *New Rules of Sociological Method: Rethinking Technology Studies*, in: *British Journal of Sociology* 48, S. 171 – 191.
- Rammert, W. (1997b): *Innovation im Netz. Neue Zeiten für technische Innovationen: heterogen verteilt und interaktiv vernetzt*, in: *Soziale Welt* 48, S. 397 – 416.
- Rammert, W. (1998): *Weder festes Faktum noch kontingentes Konstrukt: Natur als historisches Resultat experimenteller Interaktivität zwischen menschlicher und nicht-menschlicher Natur. Vortrag auf dem Workshop „Die Natur der Natur“ des Instituts für Wissenschafts- und Technikforschung im Rahmen des Graduiertenkollegs am 14. Nov. 1998 an der Universität Bielefeld (unv. Ms.)*.
- Sauer, D./Döhl, V. (1997): *Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren*, in: *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Schwerpunkt: Reorganisation*, Berlin, S.- 19 – 76.

Siegel, T. (1993): Das ist nur rational. Ein Essay zur Logik der sozialen Rationalisierung, in: Reese, D./Rosenhaft, E./Sachse, C./Siegel, T. (Hrsg.), Rationale Beziehungen? Geschlechterverhältnisse im Rationalisierungsprozeß, Frankfurt/Main, S. 363 – 396.

Tacke, V./Wehrsig, C. (1992): Funktionen und Folgen informatisierter Organisationen, in: Malsch, T./Mill, U., (Hrsg.), ArBYTE. Modernisierung der Industriesoziologie? Berlin, S. 219 - 239.

Whittington, R. (1994): Sociological Pluralism, Institutions and Managerial Agency, in: Hassard, J./Parker, M. (Hrsg.), Towards a New Theory of Organizations, London, New York, S. 53 – 74.

Wolf, H. (1997): Das dezentrale Unternehmen als imaginäre Institution. In: Soziale Welt 48, S. 207 – 224.