

Grenzen der Vermarktlichung

Die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter

Stefan Kühl

0. Einleitung

Märkte werden in der neoliberalen Theorie als eine besonders rationale Form der Austauschbeziehung angesehen. Während Begriffe wie „Hierarchie“, „Bürokratie“ oder „Steuerung“ einen negativen Beigeschmack von Ineffizienz und Willkür mitführen, werden Märkte als eine besonders effektive und gerechte Form der Güterverteilung betrachtet. Es wird unterstellt, dass sich gesellschaftliche Arbeitsteilung über die Selbststeuerung der Märkte besonders erfolgreich organisieren lässt und sich zentrale Instanzen wie der Staat weitestgehend aus den Marktprozessen heraushalten sollten.

Seit einigen Jahren wird der Markt zunehmend auch als zentrales Instrument zur *internen* Strukturierung von Unternehmen popularisiert¹⁾. Unter Stichworten wie „Organisationsnetzwerke“ (Teubner 1992), „Vermarktlichung“ (Sauer/Döhl 1997), „marktgesteuerte Dezentralisation“ (Arbeitskreis Organisation 1996), „Internalisierung des Marktes“ (Moldaschl 1998) und „strategische Dezentralisierung“ (Faust et al. 1999) wird dabei die Konkurrenz von Unternehmenseinheiten unterschiedlicher Größe als Instrument zur inter-

nen Koordination von Unternehmen beschrieben. Das Management simuliert dabei in der Beziehung zwischen Unternehmensspitze und dezentralen Einheiten eine Art Kapitalmarkt und fördert die Ausbildung konzerninterner Arbeits-, Management-, Ressourcen- und Produktmärkte.

Während anfangs die Prinzipien der Vermarktlichung sich fast ausschließlich auf die Beziehung von Unternehmenszentrale zu organisatorischen Untereinheiten wie Werken, Profitcentern oder teilautonomen Gruppen bezogen, wird die Vermarktlichung in der Zwischenzeit zunehmend auch als Leitbild für die Beziehung zwischen Unternehmen und ihren Mitarbeitern und für die Beziehung der Mitarbeiter untereinander propagiert. Mit Konzepten wie „Intrapreneur“ (Pinchot 1988), „Ein-Mann-Unternehmen“ (Knoblauch 1999), oder „Selbst-GmbH“ (Faust/Jauch/Notz 2000) wird beschrieben, dass die Mitglieder eines Unternehmens sich nicht mehr als Angestellte – als Organization Men oder Corporate Men – verstehen, sondern quasi wie „Unternehmer im Unternehmen“ agieren²⁾.

In der Managementliteratur wird mit diesen Begriffen proklamiert, dass man von jedem Mitarbeiter Unternehmertum brauche. Schließlich, so die Logik, sei es Sinn eines Unternehmens, etwas zu unternehmen und nicht etwas zu unterlassen. Viel zu lange hätten „Kontrolleure, Kronvasallen und Erbsenzähler“ sich damit beschäftigt, dass die Mitarbeiter nur das machen, was ihnen per Stellenbeschreibung erlaubt sei. Es sei an der Zeit, so die Managementrhetorik, die „Feudalwirtschaft“ aus dem Unternehmen zu verdammten, und dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter nicht mehr für ihre Chefs als Lehns Herren arbeiten, sondern als selbständige Unternehmer im Unternehmen wirken (vgl. Fuchs 1997, S. 12 ff.)³⁾.

Gliederung

0. Einleitung

1. **Mythos: Unternehmertum lässt sich auf allen Ebenen der Organisation gleichzeitig einführen**
 - 1.1 *Nicht jeder kann Unternehmer sein – Widersprüche im Konzept des „Unternehmens im Unternehmen“*
 - 1.2 *Interne Konflikte und informelle Abmilderungsprozesse*
2. **Mythos: Durch die Einführung des Unternehmerischen werden die Mitarbeiter zu den neuen Machthabern in den Unternehmen**
 - 2.1 *Fiktion der reinen Märkte – Die Bedeutung der sozialen Einbettung von Märkten*
 - 2.2 *Die Bedeutung von Zwecken, Mitgliedschaften und Hierarchien in Organisationen und die wichtigen Unterschiede zwischen internen und externen Märkten*
3. **Mythos: Das Konzept des Intrapreneurship fördert die Integration des Mitarbeiters in das Unternehmen**
 - 3.1 *Das Dilemma von gleichzeitiger Integration und Ausschluss von Mitarbeitern*
 - 3.2 *Das Paradox eines „Unternehmers im Unternehmen“: Die Anreicherung der Arbeitsverträge um Elemente von Werkverträgen*
 - 3.3 *Die Internalisierung des Dilemmas der Exklusion und Inklusion*
4. **Fazit: Paradoxe Verhaltensanforderungen in vermarktlichten Unternehmen**
 - 4.1 *Von der Eindeutigkeit zur Widersprüchlichkeit der Verhaltensanforderungen*
 - 4.2 *Paradoxe Verhaltensanforderungen*

Dr. Stefan Kühl lehrt Industrie-, Arbeits- und Berufssoziologie an der Universität München. Er arbeitet als Organisationsberater der Firma Metaplan für deutsche und französische Unternehmen. Von ihm erschien vor kurzem „Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglauben im Konzept der lernenden Organisation“ (Campus 2000). E-mail: sk.deo@t-online.de

Der Autor dankt Achim Brosziewski, Manfred Moldaschl, Hans Pongratz und Gudrun Trautwein-Kalms für kritische Kommentare zu verschiedenen Versionen dieses Artikels.

¹⁾ Die Diskussion über interne Märkte geht bis in das frühe 20. Jahrhundert zurück. Das Prinzip setzte sich jedoch erst durch Konzepte wie Lean Management, Business Process Reengineering oder modulare Fabrik in der allgemeinen Managementdiskussion durch.

²⁾ Der Grundgedanke ist älter. Schon Schumpeter (1926, S. 111) hat den Begriff des Unternehmers aus der Einheit von Kapitalbesitz und Leitungsfunktion herausgelöst. Seiner Meinung nach können auch Manager als „unselbständige Angestellte“ von Aktiengesellschaften unternehmerisch wirken.

³⁾ Es gibt bisher kaum wissenschaftliche Überlegungen, wie sich Konzepte des „Ein-Mann-Unternehmens“, des „Intrapreneurs“ oder der „Selbst-GmbH“ in der Funktionsweise von Unternehmen auswirken könnten.

Angesichts der häufig euphorisch klingenden Managementliteratur über „Intrapreneure“, „Ein-Mann-Unternehmen“ oder „Selbst-GmbHs“ wäre es eine naheliegende Reaktion, die Propagierung des „Unternehmers im Unternehmen“ als eine neue bunte Managementsprechblase abzutun und Intrapreneure lediglich als modisch umkostümierte Mitarbeiter zu deklarieren (und damit auch den Mangel an Forschungen über das Konzept des Intrapreneurs zu erklären). Im Gegensatz zu Profitcentern, die in der Zwischenzeit in vielen Unternehmen als internes Strukturierungsprinzip eingesetzt werden, gibt es bisher nur wenige Beispiele (und auch nur wenige wissenschaftliche Überlegungen) für Unternehmen, in denen die „Intrapreneure“, „Ein-Mann-Unternehmen“ oder „Selbst-GmbHs“ das Erscheinungsbild prägen. Es deutet sich erst langsam an, wie ein „Konglomerat von internen Unternehmern“ funktionieren kann und inwiefern es sich von einem „Unternehmen mit Mitarbeitern“ unterscheidet.

Unabhängig von dem noch geringen Verbreitungsgrads der Konzepte beeinflusst jedoch die Vision des Intrapreneurs als Leitbild in der Zwischenzeit eine ganze Reihe von Reorganisationsprojekten, deren Auswirkungen bereits in Unternehmen zu beobachten sind (vgl. die Beiträge in Wunderer 1999). So orientieren sich die Konzepte des Empowerments ebenso wie das Konzept der Zielvereinbarung an dem Leitbild des „Intrapreneurship“ (vgl. Süßmuth/Dyckerhoff 1995).

Im Folgenden nehme ich die Konzepte des Intrapreneurs, des Ein-Mann-Unternehmens und der Selbst-GmbH beim Wort, um auf diese Weise strukturelle Problembereiche herauszuarbeiten, die sich auch bei einer nur punktuellen Einführung des Unternehmerischen ins Unternehmen ausbilden können. Dabei dienen drei Mythen der Managementliteratur „Einführung des Unternehmertums auf allen Ebenen“, „Das Unternehmerische macht Mitarbeiter zu den neuen Machthabern“ und „Integration der Mitarbeiter ins Unternehmen über Intrapreneurship“ als Ausgangspunkt für meine soziologischen Argumentationsstränge.

1. Mythos: Unternehmertum lässt sich auf allen Ebenen der Organisation gleichzeitig einführen

In der Managementliteratur findet sich die Vorstellung, dass die Vermarktlichung auf allen Ebenen des Unternehmens-Profitcenter, Gruppen und Teams sowie des einzelnen Mitarbeiters – einsetzen soll. So heißt es beispielsweise in einem der führenden Managementbücher, in dem das Konzept des „Unternehmers im Unternehmen“ propagiert wird, dass das „unternehmerische Verständnis, Denken und Handeln aller Mitarbeiter“ gefragt ist (Warnecke 1992, S. 226). Der Chef von IBM, Lou Gerstner, geht ganz

selbstverständlich davon aus, dass seine Mitarbeiter Freude daran haben können zu gewinnen – „als Individuen und als Team“ (zitiert nach Schmidt 2000, S. 38).

Die naturwissenschaftliche Analogie, die für dieses Durchsetzen marktmäßiger Prinzipien auf allen Ebenen der Organisation benutzt wird, ist das der selbstähnlichen und sich selbstorganisierenden Fraktale. Die Idee der an Fraktalen orientierten Managementlehre ist, dass sich dezentrale Einheiten durch Selbstorganisation den ständig wechselnden Rahmenbedingungen anpassen sollen. In diesen Selbstorganisationsprozessen, so die Annahme, werden sich sowohl Profitcenter, Gruppen und Teams als auch der einzelne Mitarbeiter in ihrer Funktionsweise selbstähnlich. Jedes Fraktal, in letzter Konsequenz also jeder Arbeitsplatz, soll dabei so funktionieren wie das gesamte Unternehmen. Eine möglichst umfassende Leistung ist komplett zu erbringen, und eine Aufgabe möglichst eigenständig zu lösen. Die Koordination zwischen den einzelnen Fraktalen findet über marktmäßig organisierte Dienstleistungsbeziehungen statt (Warnecke 1992, S. 146 f.).

1.1 Nicht jeder kann Unternehmer sein – Widersprüche im Konzept des „Unternehmens im Unternehmen“

In der Managementliteratur wird die Konzeption des „Intrapreneurs“, des „Ein-Mann-Unternehmens“ oder der „Selbst-GmbH“ als „Win-Win-Situation“ konstruiert. Es wird davon ausgegangen, dass alle Mitglieder einer Organisation von der Einführung des „Unternehmerischen ins Unternehmen“ profitieren können, solange sie sich nur bereitwillig an die Prinzipien des Unternehmertums halten (vgl. beispielsweise die Artikel in Wunderer [Hrsg.] 1999).

Es wird dabei jedoch übersehen, dass die verschiedenen „Intrapreneurs“, „Ein-Mann-Unternehmen“ und „Selbst-GmbHs“ in einer Organisation in der Regel so miteinander verwoben sind, dass sie sich gegenseitig in ihrer Freiheit beschneiden. Die Freiheit des einen, so eine alte Einsicht der Sozialwissenschaft, ist eine Verunsicherung des anderen⁴⁾. Schon einer der Begründer der deutschen Betriebswirtschafts-

Soziologische, arbeitswissenschaftlich oder betriebswirtschaftliche Studien nehmen entweder mit Profitcentern oder teilautonomen Gruppen größere dezentrale Einheiten in das Blickfeld (vgl. beispielsweise Faust et al. 1999; Kühl 1998) oder es werden Studien über die subjektiven Veränderungen von Arbeitsanforderungen durchgeführt, die aber nur begrenzt an die Funktionsweise von Organisationen angebunden werden (vgl. beispielsweise Baetge/Denkinger/Kadritzke 1995; Walgenbach 1994; Kotthoff 1997; Faust/Jauch/Notz 2000).

⁴⁾ Luhmann beispielsweise greift ein altes Parsons-Argument auf. Parsons hatte als Einwand gegen die Versuche alle Institutionen zu demokratisieren und das Individuum alle Entscheidungen, von dem es betroffen ist, selbst treffen zu lassen, eingewandt, dass dies nur funktionieren würde, wenn die einzelnen Akteure nicht miteinander in Beziehung ständen. In dem Moment, wo man von sozialen Interdependenzen zwischen den Individuen ausgeht, können nicht mehr alle Individuen, die Entscheidungen von denen sie betroffen sind, selbst treffen, weil die Freiheit des einen, die Unsicherheit des anderen ist.

lehre, *Erich Gutenberg*, hat festgestellt, dass der Gewinn von Freiheit und damit in letzter Konsequenz von Unternehmertum nur durch einen Verzicht auf diese Freiheit in anderen Teilen der Organisation erkaufte werden kann (vgl. Gutenberg 1983, S. 273 ff.; siehe auch Baecker 1993, S. 218).

Dass sich der Intrapreneur-Gedanke nicht problemlos für alle Mitarbeiter eines Unternehmens durchsetzen lässt, wird besonders dann deutlich, wenn man es mit Akteuren auf verschiedenen Ebenen der Organisation zu tun hat. Freiheitsgrade auf der einen Ebene bedingen keineswegs entsprechende Selbstbestimmungen auf der anderen Ebene. Vielmehr kann Selbststeuerung auf der einen Ebene zur Fremdsteuerung auf der anderen Ebene geraten (vgl. Pongratz/Voß 1997). Dieser Gedanke soll im folgenden anhand der Wechselwirkungen zwischen drei Ebenen in dezentralen Unternehmen – den Profitcentern, den Gruppen und den selbständigen Mitarbeitern – entwickelt werden.

Erstens zur Wechselwirkung zwischen Profitcentern und Mitarbeitern: Die Ernennung zum Profitcenterleiter ist gegenüber einer klassischen mittleren Managementfunktion mit einem Machtzuwachs verbunden. Während sich ein Abteilungsleiter in der Produktion immer noch mit den Kollegen aus den Abteilungen für Qualitätssicherung, Einkauf oder Konstruktion abstimmen musste, hat der Leiter eines Profitcenters in der Regel alle wichtigen Funktionen in seinem Bereich integriert. Nur durch die Übernahme der Gesamtverantwortung für Qualität, Bestände, Termine, Mitarbeiter, Kosten, Qualität und Durchlaufzeiten, teilweise auch für Einkauf und Absatz, kann er für den Markterfolg und den daraus resultierenden Gewinn oder Verlust verantwortlich gemacht werden.

Diese Ausbildung von „kleinen Unternehmern“ auf der Leitungsebene von Profitcentern muss aber nicht dazu führen, dass auch seine Mitarbeiter zu „Intrapreneuren“ werden. Teilweise ist sogar das Gegenteil der Fall. Es können sich in Profitcentern – gerade mit Rückgriff auf das Konzept des Intrapreneurs – patriarchalische Führungsstrukturen ausbilden. Die Profitcenter können zu kleinen Fürstentümern mit sehr starken Leitern werden. Gerade der Druck auf die Profitcenterleiter durch die Unternehmenszentrale kann dazu führen, dass diese sich genötigt fühlen, direkt in die Arbeit ihrer Mitarbeiter einzugreifen und ihre Autonomie zu beschneiden (vgl. Kühl 1997).

Zweitens zur Wechselwirkung zwischen Profitcentern und Teams: In der Literatur wird zwischen einer strategischen, marktorientierten Dezentralisierung und einer operativen, am konkreten Arbeitsprozess ansetzenden Dezentralisierung unterschieden (Faust et al. 1999, S. 23–25; Moldaschl 1998; Kühl 1998, S. 51–71). Das Wechselverhältnis zwischen der operativen und strategischen Dezentralisierung ist nicht so

unkompliziert wie häufig suggeriert wird. Die Leitung eines Profitcenters wird einem Manager übergeben, der wie ein Unternehmer im Unternehmen wirken soll.

Dieses Unternehmertum beinhaltet, dass er auch Entscheidungen über die interne Struktur seines Profitcenters treffen kann. Wenn von der Konzernholding die Parole ausgegeben wird, dass in allen Profitcentern die Mitarbeiter durch die Einführung von teilautonomer Gruppenarbeit zu stärkerem unternehmerischen Denken angeregt werden sollen, kann dies vom Profitcenterleiter als Einschränkung seiner Autonomie wahrgenommen werden. Er kann darauf verweisen, dass er nur dann unternehmerisch tätig werden kann, wenn er gleichzeitig bestimmt, in welcher Form sein Profitcenter organisiert ist. Es kann dazu kommen, dass der Geschäftsführer fast willkürlich Teams einsetzt und auflöst und diese Aktionen mit dem Verweis auf seine unternehmerische Autonomie rechtfertigt.

Drittens zur Wechselwirkung von Gruppen und Mitarbeitern: In der Gruppenarbeitsliteratur wurde lange Zeit davon ausgegangen, dass durch Gruppen- und Teamarbeit auch der Handlungsspielraum der einzelnen Mitarbeiter erweitert wird. Besonders Gruppenarbeit wurde dabei als konsequente Fortsetzung von Arbeitserweiterung begriffen. Aber bereits in den frühen achtziger Jahren wurde kritisch angemerkt, dass die teilautonomen Gruppen für deren Mitglieder nicht etwa Herrschaftsfreiheit bedeuten würden. Es wurde argumentiert, dass die Autonomie einer Personengruppe nicht mit der Autonomie eines Individuums in eins gesetzt werden kann, da die Gruppenmitglieder sich auch gegenseitig unterdrücken können (Fröhlich 1983, S. 535)⁵.

In der Zwischenzeit ist in mehreren empirischen Studien gezeigt worden, dass der Druck für die einzelnen Mitarbeiter in teilautonomen Gruppen gegenüber der klassischen tayloristischen Arbeitsorganisation häufig eher zu- als abnimmt (siehe Überblick bei Fröhlich/Pekruhl 1996, S. 112 f.). So entwickelt sich in Gruppen häufig eine Dynamik, die für die Mitglieder nicht zu Selbstentfaltung und sozialer Anerkennung führt. Vielmehr wird die Gruppenarbeit häufig als „Quelle der Machtausübung und Aggression, der Missachtung und Diskriminierung“ empfunden (Breisig 1990, S. 29). Der Druck wird von den Gruppenmitgliedern deswegen als noch härter wahr-

⁵ Die amerikanischen Soziologen Smith und Berg sprechen angesichts dieser Tendenzen von der „Paradoxie der Regression in Gruppen“. Jeder Gruppenbildungsprozess verlangt die Beschränkung jedes einzelnen Mitglieds auf wenige Teile seiner Identität und Individualität. Gruppen gewinnen ihre Stärke nicht dadurch, dass sich ihre Mitglieder als ganze Personen einbringen, sondern vielmehr durch die Zurücknahme bestimmter Teile der Individualität durch jedes Gruppenmitglied. Paradox wird der Prozess dadurch, dass Gruppen ihren Mitgliedern nur dann Freiheiten zugestehen können, wenn sie vorher deren Individualität begrenzt haben, um überhaupt ein gemeinsames Gruppenergebnis produzieren zu können (Smith/Berg 1987, siehe auch Baecker 1993, S. 187).

genommen, weil Abweichungen von den Gruppennormen schärfer sanktioniert werden können. Während Vorgesetzte sich in der Regel an den offiziellen Sanktionskatalog des Unternehmens halten müssen (Abmahnung, Lohnentzug, Entlassung), können Gruppen ihre Sanktionen gegen abweichende Gruppenmitglieder viel umfassender einsetzen. Das sanktionierte Gruppenmitglied hat dabei nur geringe Möglichkeiten zur Beschwerde bei Vorgesetzten, weil die Machtverhältnisse in Gruppen sehr diffus sind und ein Nachaußentragen von Gruppenkonflikten häufig als unkollegiale Abweichung von den ungeschriebenen Gesetzen der Gruppe negativ sanktioniert wird (vgl. Dohse/Jürgens/Malsch 1985, S. 72).

1.2 Interne Konflikte und informelle Abmilderungsprozesse

Was passiert, wenn ein Unternehmen versucht, mit den Konzepten des „Ein-Mann-Unternehmens“ die Autonomie bei den einzelnen Mitarbeitern auf allen Ebenen herzustellen? Es bilden sich neue Konfliktlinien, für die in der Organisation erst mühsam Abmilderungsmechanismen gefunden werden müssen.

In den Unternehmen des Wohlfahrtsstaates in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts schienen die Verhältnisse klar. Sobald ich in einem Unternehmen eingestellt war und dort meine Arbeit ausübte, gehörte ich zur „Familie“: Ich war „Siemensianer“, „Bahner“ oder arbeitete bei „Daimler“. Die Mitarbeiter konnten – bei allen internen Karrierekämpfen und Konflikten im Arbeitsalltag – mit einem stabilen Freund-Feind-Bild hantieren. Die Unternehmen, die auf dem gleichen Markt tätig waren, wurden als Konkurrenz angesehen. Intern wurde die Konkurrenz unterdrückt und eine gemeinsame Unternehmensidentität hochgehalten: „Wir gegen den Rest der Welt“.

In Unternehmen, die mit Konzepten des „Intrapreneurs“ versuchen, interne Prozesse über Markt- und Wettbewerbsmechanismen zu steuern, verschwimmt dieses klare Freund-Feind-Bild. Schon in den neueren Studien über dezentrale Organisationen wird generell festgestellt, dass ein sozialdarwinistisches Klima in die Organisationen einzieht. Illustriert wird der sozialdarwinistische Grundzug in der Regel durch Konflikte auf der gleichen Ebene der Organisation: Geschäftsbereiche und Profitcenter konkurrieren um knappe Ressourcen. Verschiedene Werke des gleichen Unternehmens befinden sich in einem Wettbewerb gegeneinander. Teilweise ist der interne Wettbewerb stärker als der Wettbewerb mit Konkurrenten. Auf der Ebene der Mitarbeiter konkurrieren die „Macher“, „Tagesmanager“ und „Was-kostet-die-Welt-Typen“ gegeneinander und das Klima zwischen den Mitarbeitern wird härter (vgl. Faust/Jauch/Notz 2000, S. 105; Springer 1999, S. 122–134; Kühl 1998, S. 93–120).

Durch die Einführung von „Intrapreneuren“ auf allen Ebenen der Organisation wird diese Konkurrenz zwischen den Einheiten auf der gleichen Ebene noch durch die Konkurrenz zwischen den verschiedenen Ebenen ergänzt. Der Profitcenterleiter gerät nicht nur in Konkurrenz zu anderen Profitcenterleitern, sondern auch zu seinen Mitarbeitern, die versuchen, sich als „Unternehmer im Unternehmen“ zu etablieren. Die Gruppe tritt in Konkurrenz zu den Mitarbeitern, die sich als „Intrapreneure“ zu etablieren versuchen.

In den dezentralisierten Unternehmen kommt es jedoch in der Regel nicht zu einem offenen Kampf „jeder gegen jeden“. Dies hängt weniger mit den Managementbemühungen zur (Re-)Integration der Mitarbeiter zusammen (Stichwort: Unternehmenskultur, Corporate Identity), sondern vielmehr mit den informell sich ausbildenden Mechanismen zur Konfliktregulierung. So lässt sich beobachten, dass Konzepte des „Intrapreneurs“ die Vorstellungen von teilautonomer Gruppenarbeit, wie sie im Management in den letzten Jahren populär wurden, unterlaufen. Mehr unbewusst als bewusst wird durch die Orientierung an der „Unternehmerisierung jedes Arbeitsplatzes“ eine Entscheidung gegen die Zusammenarbeit in fest zusammengesetzten Gruppen getroffen. Statt fester Gruppen mit eindeutigen Aufgaben und Mitgliedern setzen sich bei der Propagierung des Konzepts des „Intrapreneurs“ eher permanent wechselnde Teams durch.

Das Durchsetzen unternehmerischen Handelns auf allen Ebenen des Unternehmens scheint eine Illusion zu sein. Selbst wenn der Intrapreneur als zentrales Strukturmerkmal in Unternehmen propagiert wird, bilden sich informell und häufig unbewusst Prozesse aus, mit denen die Unternehmensmitglieder die drohende Konkurrenz entschärfen. Die Forderung nach unternehmerischem Handeln auf allen Ebenen der Organisation kann dann im Managementdiskurs beibehalten werden, wird aber im Betriebsalltag durch wirklichkeitsnähere und konfliktentschärfende Formen der Arbeitsorganisation ersetzt.

2. Mythos: Durch die Einführung des Unternehmerischen werden die Mitarbeiter zu den neuen Machthabern in den Unternehmen

Auf den ersten Blick mag es für Markttheoretiker paradox erscheinen, wenn Manager nach dem internen Markt rufen – würde es doch in letzter Konsequenz zur Abschaffung ihres Berufsstandes führen. Folgt man der Logik einer liberalen Markttheorie, dann braucht ein Markt keine zentralen Leitungsinstanzen mehr. Die Hierarchien würden erodieren. Die vielen kleinen „Unternehmer im Unternehmen“ würden zu den „neuen Machthabern“ in den Unternehmen werden und die bürokratisch ausgerichteten Manager aus ihren Positionen vertreiben (Fuchs 1992, S. 59).

Aber offensichtlich scheint die bedenkenlose, fröhliche Aufführung eines öffentlichen Selbstmordes durch die Berufsgruppe der Manager nicht stattzufinden. Allem Enthusiasmus für interne Märkte zum Trotz verschwinden offensichtlich Manager nicht aus der Unternehmenslandschaft. Stattdessen scheint durch die Stärkung der Marktprinzipien eher eine komplexe Verschiebung von Machtverhältnissen zwischen den Akteuren stattzufinden.

2.1 Fiktion der reinen Märkte – Die Bedeutung der sozialen Einbettung von Märkten

Die neoklassischen Markttheorien und die Institutionenökonomie gehen davon aus, dass verschiedene Anbieter ihre Waren und Leistungen auf einem Markt feilbieten und zahlungskräftige Interessenten die Qualität und Preise der angebotenen Leistungen und Waren miteinander vergleichen. Die Koordination erfolge auf den Märkten ausschließlich auf der Grundlage von Preisen, durch die alle relevanten Informationen über Qualität, Termine und Lieferfähigkeit abgebildet werden. Es kommt zu einem Vertrag zwischen Anbieter und Abnehmer, in dem Leistung und Gegenleistung vollständig spezifiziert werden (vgl. die Diskussion bei Baker 1990, S. 591).

Diese idealtypischen Märkte erscheinen gerecht, weil längerfristige Kooperationsbeziehungen bei den Markttransaktionen nicht eingegangen werden. Den Verkäufer interessiert bei der Markttransaktion nur die Zahlungsfähigkeit (oder -unfähigkeit) des Käufers, nicht dessen politische Einstellung, Geschlecht, Nationalität oder Religionszugehörigkeit. Märkte erscheinen aus dieser Perspektive als quasi-demokratische Modelle nach dem Motto „Ein Euro gleich eine Stimme“, das von Rücksichten auf „Stand und Klasse“, „Moral und Religion“, „Familie und Freundschaft“ Abstand nimmt (vgl. Mill/Weissbach 1993, S. 31; Willke 1998, S. 41).

An diese Denkweise knüpfen Überlegungen zur Dynamisierung der Organisation durch interne Vermarktlichungs- und Wettbewerbsprinzipien an. Es wird argumentiert, dass in diesen Unternehmen die Fähigkeiten, Leistungsbereitschaften und Kreativitäten der Mitarbeiter nicht mehr durch Manager gehemmt werden, die durch lange zurückliegende Verdienste einst auf ihren Posten gekommen sind und sich jetzt in Old-Boys-Netzwerken gegenseitig nach oben ziehen. Stattdessen herrsche jetzt ein Klima, in dem jeder unabhängig von seinem Geschlecht, seiner Herkunft oder seiner Hautfarbe sich auf dem internen Markt allein durch seine Leistungen behaupten kann.

Aber in der Praxis haben Märkte relativ wenig mit den beschriebenen Idealtypen zu tun. Schon der Grandseigneur der französischen Soziologie *Émile Durkheim* hat herausgearbeitet, dass erst die „nicht-kontraktuellen Teile des Kontrakts“ wie Vertrauen

und soziale Beziehungen es ermöglichen, dass sich so etwas wie freie Märkte bilden. Märkte sind aus dieser Perspektive keine „natürlichen Erscheinungen“, die entstehen, wenn man dem sozialen Geschehen nur seinen freien Gang lässt, sondern immer das Ergebnis einer sozialen Konstruktion (siehe Friedberg 1993, S. 9)⁶⁾.

In der Zwischenzeit ist in mehreren empirischen Studien gezeigt worden, in welcher Form Markttransaktionen in eine Vielzahl von sozialen Prozessen „eingebettet“ sind. Selbst für vermeintliche Prototypen von Märkten wie beispielsweise Optionsbörsen oder landwirtschaftliche Auktionsmärkte ist gezeigt worden, dass die soziale Beziehung der Händler zu einander die Transaktionen stark beeinflusste. Die Existenz von Geld als Tauschmittel hat selbst in Börsen weder die direkte Verhandlung überflüssig gemacht noch zu einer Entpolitisierung des Austausches geführt (vgl. Moullet 1983; Baker 1990).

Wissenschaftler sprechen angesichts der sozialen Einbettung von Märkten deshalb von einer „Fiktion“ oder einem „sozialen Mythos“ reiner Märkte und fordern, die Märkte in ihren konkreten Ausformungen zu beobachten. (White/Eccles 1986, S. 135; Friedberg 1992; Friedberg 1993, S. 128). Die Frage liegt also nahe, wie die internen Märkte strukturiert sind, auf denen die „Intrapreneure“, „Ein-Mann-Unternehmen“ und „Selbst-GmbHs“ agieren.

2.2 Die Bedeutung von Zwecken, Mitgliedschaften und Hierarchien in Organisationen und die wichtigen Unterschiede zwischen internen und externen Märkten

Gerade weil Märkte sozial eingebettet sind, ist es notwendig, die Unterschiede zwischen externen und internen Märkten herauszuarbeiten. Die Grenzen des Unternehmens bewirken, dass die internen Marktbeziehungen ganz anders organisiert werden können als die Marktbeziehungen eines Unternehmens zu Zulieferern, Kunden oder Partnerunternehmen. Die These von der sozialen Konstruktion von Märkten ist eher als eine Aufforderung zur Differenzierung als zur Verwischung der Grenzen zwischen Organisation und Umwelt zu verstehen. Anhand dreier Merkmale – Zwecke, Mitgliedschaften und Hierarchien – lässt sich zeigen, dass es einen zentralen Unterschied ausmacht, ob ein Markt im gesellschaftlichen Teilsystem der Wirtschaft oder in einer Organisation existiert⁷⁾.

⁶⁾ Aus einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive hat Polanyi (1994) herausgearbeitet, dass die Durchsetzung von Marktprinzipien immer durch organisierte Regulationsmaßnahmen begleitet wird. Märkte entstehen aus dieser Perspektive nicht durch eine Befreiung der Wirtschaft aus dem staatlichen Zugriff, sondern werden vielmehr erst durch den Staat als zentrale Instanz ermöglicht. Allgemein akzeptierte Regularien wie Eigentumsrechte, Vertragsfreiheit und Rechtssicherheit bändigen das freie Marktgeschehen und machen dadurch Märkte erst existenzfähig.

⁷⁾ Mit dem Herausarbeiten von internen Märkten anhand der Kategorien „Zweck“, „Mitgliedschaft“ und „Hierarchie“ folge ich einem Differenzierungsschemata für Organisationen von André Kieserling, das er in Anlehnung an Niklas Luhmann vorgeschlagen hat.

Zu Zwecken: Im Gegensatz zu den Gesellschaften des Altertums oder des Mittelalters verzichten moderne Gesellschaften darauf, sich übergeordneten Zwecken wie Beglückung der Bevölkerung, Rassenreinheit oder Befriedigung von Gottes Willen zu verschreiben⁸⁾. Dementsprechend sind auch Märkte als wichtiges Koordinierungsinstrument des wirtschaftlichen Teilsystems der Gesellschaft nicht einem übergeordneten Zweck unterstellt. Die Klagen über den „Terror der Ökonomie“ verweisen gerade auch darauf, dass Märkte ein Eigenleben entwickeln und sich jeder Form übergeordneter „menschlicher“ Zwecksetzung entziehen. Ganz anders Organisationen: Egal ob es sich um eine Verwaltung, ein High-Tech-Unternehmen oder eine Gewerkschaft handelt – Zwecke wie eine mehr oder minder freundliche Befriedigung von Anfragen nach Personalausweisen, die Penetration des Marktes mit einem neuen, superleichten Handy oder der Abschluss eines Tarifvertrages mit hohen Lohnsteigerungen spielen eine zentrale Rolle in der Ausrichtung von Organisationen.

Aus dieser zentralen Unterscheidung von Organisationen und Zwecken erklärt sich, dass interne Märkte viel stärker an Zwecken ausgerichtet werden als externe Märkte. Bei internen Märkten können Geschäftsbereiche, Profitcenter oder Werke nicht davon ausgehen, dass schwarze Zahlen eine Garantie für den Verbleib im Unternehmen und damit auf den internen Märkten sind. Genausowenig garantiert einem Intrapreneur oder einem Ein-Mann-Unternehmen das Erbringen von hervorragenden Leistungen den Verbleib im Konzern. Angepeitscht durch Strategieberater verändern Unternehmen ihre Kernkompetenzen und definieren darüber ihre Zwecke immer wieder neu. Wenn jetzt ein Teilnehmer am internen Markt nicht mehr in die momentan ausgehandelte Zwecksetzung hineinpasst, wird er von den internen Marktprozessen ausgeschlossen – ganz unabhängig davon, was seine „performance“ ist. Das Motto in Unternehmen ist eben nicht „Tut was ihr wollt, aber seid dabei profitabel“, sondern „Tut was ihr wollt, aber seid dabei profitabel und bleibt dabei innerhalb der (wechselnden) Zwecksetzung des Konzerns“.

Aber auch der umgekehrte Prozess ist zu beobachten. Ein Profitcenter kann innerhalb eines Unternehmens weiterexistieren, auch wenn es über mehrere Jahre nur Verluste macht. Während solche defizitären „Unternehmen“ in der „freien Marktwirtschaft“ schnell Bankrott gehen würden, kann es durch die angeordnete Querfinanzierung aus profitablen Profitcentern innerhalb des internen Marktes weiter existieren. Hintergrund dieser Entwicklung ist, dass der Unternehmer sein Wirken nicht nur am Zweck der Profitabilität ausrichtet, sondern auch Motive wie persönliche Verwirklichung und christliche Mission eine Rolle spielen können.

Zu Mitgliedschaften: Ein totaler Ausschluss aus modernen Gesellschaften findet nur noch in Ausnah-

mefällen statt. Auf die Aberkennung der Staatsbürgerschaft verzichten die meisten modernen Staaten. Die Todesstrafe als radikalste Form der Exklusion wird nur noch von wenigen (oder vielleicht besser: von den weniger?) zivilisierten Staaten angewandt. Auch auf „freien“ Märkten wird zunächst auf einen pauschalen Ausschluss von Anbietern oder Abnehmern verzichtet. Ein Maschinenbauer käme in Rechtfertigungsschwierigkeiten, wenn er seine Maschine nicht an den Nachfrager verkaufen würde, der den höchsten Preis bietet. Ein Käufer einer Telefonanlage schließt damit nicht prinzipiell einen Anbieter vom Marktprozess aus. An externen Märkten kann sich offiziell jeder Akteur beteiligen, vorausgesetzt er bietet die entsprechenden Leistungen an.

Ganz anders Organisationen: Das Management von Mitgliedschaft ist ein zentrales Merkmal von Organisationen. Über die Mitgliedschaft wird trennscharf festgelegt, wer zu einer Organisation gehört und wer nicht (Luhmann 1995, S. 16), und das hat Auswirkung auf interne Märkte. Auch wenn in der Managementliteratur suggeriert wird, dass allein die Marktgängigkeit über die „Unternehmer im Unternehmen“ entscheidet, so werden die Entscheidungen über den Verbleib oder Nichtverbleib organisationsintern getroffen. Ein Profitcenter geht nicht bankrott, sondern wird immer noch geschlossen oder verkauft. Auch ein Intrapreneur geht nicht konkurs, sondern wird auf die ganz klassische Art und Weise entlassen.

Dieser Unterschied von „Innen“ und „Außen“ ermöglicht es überhaupt erst, die Marktprozesse nicht ungefiltert in die verschiedenen Einheiten eindringen zu lassen, sondern vielmehr in Unternehmen mit simulierten Märkten zu arbeiten. Interne Märkte sind so gebaut, dass zwar die Leistungen eines Profitcenters oder eines Intrapreneurs mit Marktpreisen auf „freien“ Märkten verglichen werden können, in der Regel den Mitgliedern eines Unternehmens aber die Möglichkeit eingeräumt wird, den niedrigsten Preis der externen Anbieter zu übernehmen. Die Verrechnungspreise zwischen den einzelnen Unternehmern im Unternehmen bilden sich nicht in einem freien Spiel der Kräfte, sondern werden von der Zentrale festgelegt.

Zu Hierarchien: Die Zeiten, in denen Gesellschaften strikt hierarchisch organisiert waren, sind vorbei. Es gibt keinen König, Kaiser oder Papst mehr, der über Befehls-Anweisungsketten in die verschiedenen Lebensbereiche der Bevölkerung hineinregieren kann. Niemand würde heutzutage *Gerhard Schröder* oder *Romano Prodi* als hierarchisch oberste Vorgesetzte akzeptieren. Einzige Ausnahmen sind Mitarbeiter des Kanzleramtes oder der Europäischen Union. Im Gegensatz zu modernen Gesellschaften sind Hierarchien

⁸⁾ Gesellschaften die sich heutzutage einem Zweck verschreiben, riskieren als totalitär, ideologisch und rückständig diskriminiert zu werden.

ein zentrales Merkmal von Organisationen. Aller Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungsrhetorik zum Trotz können wir uns komplexere Organisationen ohne Hierarchie nicht vorstellen. Durch diese Hierarchie können Verbände, Verwaltungen und Unternehmen überhaupt erst als berechenbare, kollektive Akteure auftreten, weil über Anweisungen Zusagen der Spitze in der Organisation durchgesetzt werden können (Luhmann 1997, S. 834).

Für interne Märkte bedeutet dies, dass diese nicht etwa quer zur hierarchischen Koordinierung in Unternehmen liegen, sondern vielmehr in die hierarchische Struktur eingefügt sind. Es sind hierarchische Entscheidungen, die die internen Marktmechanismen maßgeblich strukturieren. Der Rekrutierung von Mitarbeitern, ihrer Zuweisung zu Positionen, ihrer Entlassung oder Beförderung und ihrer Entlohnung liegen organisationsbestimmte Kriterien zugrunde, die maßgeblich durch die hierarchische Spitze festgelegt werden. Sie werden nicht durch irgendwie geartete anonyme Marktmechanismen diktiert (Scott 1986, S. 255).

Aus der Unterscheidung zwischen internen und externen Märkten anhand von Zwecken, Mitgliedschaften und Hierarchien kann man nicht folgern, dass hinter der Vermarktlichung interner Prozesse eine große bürokratische Verschwörung der Unternehmensspitze steckt. Es wird häufig übersehen, dass Entscheidungen über Zwecke, Mitgliedschaften und Hierarchien nicht an der Unternehmensspitze zentralisiert sind. Zwecke der Organisationen können sich ohne strategische Entscheidungen des Topmanagements wandeln. Ein Mitarbeiter kann seine Mitgliedschaft in einem Unternehmen kündigen, wenn ihn das Angebot einer anderen Firma mehr reizt. Selbst Hierarchien können ohne Zutun der Unternehmensspitze erodieren. Aber eines deutet sich schon an – durch die Konzeption des „Intrapreneurs“, des „Ein-Mann-Unternehmens“ oder der „Selbst-GmbH“ werden die Mitarbeiter nicht zu den neuen Machthabern im Unternehmen.

3. Mythos: Das Konzept des Intrapreneurship fördert die Integration des Mitarbeiters in das Unternehmen

In der Managementliteratur wird darüber geklagt, dass Mitarbeiter früher nie als wichtiges „Humankapital“ wahrgenommen wurden und als Personen weitgehend aus der Organisation herausgehalten wurden. Erst in den siebziger und achtziger Jahren wurde in der Rhetorik von Unternehmen den Mitarbeitern eine zentrale Rolle zugewiesen. „Die Menschen seien die wichtigste Ressource im Unternehmen“ (Deal/Campbell 1982, S. 15). „Die exzellenten Unternehmen betrachten ihre Mitarbeiter als eigentliche Quelle der Qualitäts- und Produktivitätssteigerung“ (Peters/Waterman 1983, S. 37)⁹⁾. Erst durch Management-

konzepte wie „Intrapreneur“, „Ein-Mann-Unternehmen“ oder „Selbst-GmbHs“ könnte es gelingen Mitarbeiter mit all ihrer Kreativität, Leistungsfähigkeit und Engagement in ein Unternehmen zu integrieren. Die Mitarbeiter würden durch die erweiterten Freiräume eine höhere Arbeitszufriedenheit erreichen und sich dadurch stärker mit dem Unternehmen identifizieren.

Dieser Gedanke der Integration von Mitarbeitern über das Intrapreneurship-Konzept überrascht auf den ersten Blick, da man ja bei Unternehmern eher eine Verselbständigung denn eine bereitwillige Integration in einen organisierten Zusammenhang erwarten würde. Ein Unternehmer ist ja kein „Organization Man“ (Whyte 1958) oder „Corporate“ (Kanter 1983), mehr, sondern wird zum Händler in eigener Sache erklärt. Wie steht es also um die Integration der Intrapreneure?

3.1 Das Dilemma von gleichzeitiger Integration und Ausschluss von Mitarbeitern

Am Beispiel der klassischen, bürokratischen Organisation ist in der Vergangenheit herausgearbeitet worden, dass das Management von Unternehmen vor dem Dilemma steht, die Mitarbeiter in die Firma zu integrieren, aber sich gleichzeitig auch die Möglichkeit zu deren Ausschluss offen zu halten. Es gibt in Unternehmen die widersprüchliche Anforderung, die Mitarbeiter sowohl zu integrieren, um so ihre Kreativität und ihr Engagement nutzen zu können, als auch sie austauschbar zu halten, um nicht von ihnen abhängig zu werden.

In der Systemtheorie wird argumentiert, dass Organisationen im Gegensatz zu Familien auf dem Prinzip der Austauschbarkeit von Personen basieren. Organisationen bestehen aus Mitgliedern, die nur teilweise integriert werden. Man wird in der modernen Gesellschaft nicht mit Haut und Haar Mitarbeiter eines Unternehmens. Die nur teilweise Integration von Mitarbeitern entlastet einerseits die einzelnen Mitarbeiter, weil eine Entlassung aus dem Unternehmen nicht auch gleichzeitig den Ausschluss aus anderen Organisationen wie dem Sportverein oder gar der ganzen Gesellschaft bedeutet¹⁰⁾. Andererseits entlastet dies aber auch die Organisation, weil sie sich nicht mehr für den Mitarbeiter als Menschen verantwortlich fühlen muss. Die Skrupellosigkeit, mit der Mitarbeiter teilweise aus Unternehmen entfernt werden, ist

⁹⁾ Ohne den Originalitätsanspruch von Deal/Campbell und Peters/Waterman grundsätzlich in Frage stellen zu müssen, kann man den Gedanken weit zurückverfolgen. Der Grundgedanke findet sich schon bei Karl Marx, der festgestellt hat, dass der Kapitalist nur über die Verwertung von fremder Arbeitskraft Profit erzielen kann.

¹⁰⁾ Die Massenarbeitslosigkeit ist deswegen so problematisch, weil eine Exklusion aus einer Organisation immer mehr auch als Exklusion aus der Gesellschaft empfunden wird und dadurch sowohl der Druck auf die Mitarbeiter als auch die Unternehmen sich verschärft. Diesen Hinweis auf eine systemtheoretische Spezifizierung des Problems der Massenarbeitslosigkeit verdanke ich André Kieserling.

nur möglich, weil sich die Personalchefs sicher sein können, dass eine Entlassung gemeinhin nicht auch einen Ausschluss aus der ganzen Gesellschaft bedingt.

Wie die Integration in Unternehmen organisiert werden kann, ohne dass die Unternehmen und die Mitarbeiter in einer Schicksalsgemeinschaft miteinander verwoben werden, ist das Ergebnis alltäglicher Aushandlungsprozesse. Einerseits sind Organisationen so gebaut, dass die Mitarbeiter bis hin zum Unternehmensführer ausgetauscht werden können, ohne dass die Organisation daran zerbricht. Diese Verhaltenserwartungen an Mitarbeiter werden durch hierarchische Rangpositionen und Programme festgelegt. Sie bestimmen wer mit wem in welcher Art worüber reden soll. Dadurch erreicht die Organisation ihre Unabhängigkeit von der konkreten Person. Die Strukturen ermöglichen, dass es immer mehrere Lieferanten für konkretes Verhalten gibt. Gleichzeitig lassen sich Unternehmensprozesse aber nie so genau programmieren, dass eine Organisation wie eine Maschine ablaufen kann. Die Organisation ist an die Bereitschaft und Fähigkeit des einzelnen Mitarbeiters gebunden, – im Sinne des Unternehmensziels – alltägliche Anpassungen vorzunehmen (Luhmann 1995)¹¹⁾.

Für das Verhältnis von Inklusion und Exklusion von Mitarbeitern gibt es keinen ewig bestehenden Kompromiss, sondern er wird immer wieder neu ausgehandelt. Worin bestand klassischer Weise die Lösung zwischen Inklusion und Exklusion der Mitarbeiter? Wie verändert sich jetzt dieses Verhältnis, wenn ein Unternehmen versucht mit Konzepten wie „Intrapreneur“, „Ein-Mann-Unternehmen“ oder „Selbst-GmbH“ die Mitarbeiter zu Unternehmern im Unternehmen zu machen?

3.2 Das Paradox eines „Unternehmers im Unternehmen“: Die Anreicherung der Arbeitsverträge um Elemente von Werkverträgen

Der Widerspruch von Einschluss und Ausschluss von Mitarbeitern war in klassischer Weise an den Arbeitsvertrag gebunden. Auch wenn Arbeitgeber gerne darüber klagen, was sie sich an Verpflichtungen, Sorgen und Problemen durch die Arbeitsverträge einhandeln, darf doch nicht übersehen werden, dass Unternehmen, Verwaltungen und Verbände erst durch die Arbeitsverträge ein hohes Maß an Flexibilität erreichen. Während in einem Kaufvertrag z.B. bei dem Erwerb einer Briefmarke oder eines Trainingspakets Leistung und Gegenleistung genau spezifiziert werden, kauft der Arbeitgeber mit einem Arbeitsvertrag Arbeitskraft nur in einer sehr abstrakten Form ein. Der Arbeitnehmer stellt mit dem Unterzeichnen eines Arbeitsvertrages einen Art „Blankoscheck“ aus und erklärt sich bereit, seine Arbeitskraft, seine Fähigkeit, seine Kreativität gemäß der ihm gestellten Aufgabe

einzusetzen. Er verzichtet darauf, dass im Detail festgeschrieben wird, worin seine Leistungen im einzelnen zu bestehen haben (vgl. Commons 1924, S. 284).

Der Deal zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern ist so angelegt, dass der Arbeitnehmer sich den Unternehmenszielen unterwirft, den hierarchischen Anweisungen Gehorsam verspricht und dafür vom Arbeitgeber mit Geldzahlungen, Aktienoptionen und/oder Karriereaussichten belohnt wird (vgl. Barnard 1938, S. 167 ff.). Es entsteht bei Arbeitnehmern die folgenreiche „Indifferenzzone“, innerhalb derer sie zu den Befehlen, Aufforderungen, Anweisungen und Vorgaben der Vorgesetzten nicht Nein sagen können (Simon 1957).

Der Vorteil für das Management des Unternehmens liegt auf der Hand: Die Mitarbeiter geloben eine Art Generalgehorsam gegenüber zunächst nicht weiter spezifizierten Befehlen bzw. Weisungen. So ermöglichen sie es dem Management, die Organisation sehr schnell und ohne umständliche interne Aushandlungsprozesse an veränderte Anforderungen anzupassen. Würde jedem Mitglied das Recht eingeräumt, seine Vorstellungen zur Gestaltung der Organisationsstruktur permanent in die Diskussion einzubringen, käme wohl nie der Aufbau von flexiblen, komplexen Strukturen zustande (Luhmann 1995)¹²⁾.

Diesen Flexibilitätsvorteil erkaufte sich das Unternehmensmanagement jedoch mit einem Kontroll- und Integrationsproblem: Weil der Arbeitsvertrag nicht genau spezifiziert, worin die Leistungen des Mitarbeiters bestehen, könnte der Arbeitnehmer versuchen, sich der Leistungserbringung so weit es geht zu entziehen. Anders als bei einem Werkvertrag, in dem die Leistungen genau spezifiziert werden und in dem der Auftragnehmer ein Interesse hat, die Leistung in möglichst kurzer Zeit zu erbringen, wird bei Arbeitnehmern unterstellt, dass diese versuchen, ihre Arbeitskraft zu schonen. Das Management reagiert auf diesen drohenden Entzug von Arbeitskraft mit Kontrolle. Aus dieser Perspektive kann die ganze Geschichte der Unternehmen in der modernen Industriegesellschaft als ein Kampf um die Kontrolle dieser Arbeitskraft gelesen werden¹³⁾.

¹¹⁾ Den gleichen Prozess hat aus einer marxistischen Perspektive Cornelius Castoriadis (1997, S. 137 f.) beschrieben. Er argumentiert, dass ein fundamentaler Widerspruch des Kapitalismus darin besteht, den Mitarbeiter zugleich als Objekt bürokratischer Manipulation als auch als selbsttätiges Subjekt zu behandeln. Das Management ist darauf angewiesen den Mitarbeiter von den Produktionsprozessen auszuschließen, um den Produktionsprozess so für das Management kontrollierbar zu halten, ihn aber gleichzeitig auch an dem Prozess zu beteiligen, weil nur durch das lokale Wissen die nötige Flexibilität des Produktionsprozesses sichergestellt werden kann.

¹²⁾ Ein ganzer Zweig der Organisationstheorie basiert allein auf der Überlegung, dass die Effizienz von Organisationen darauf zurückzuführen ist, dass sie über das Instrument des Arbeitsvertrags Handeln ohne zeitraubende Verständigungsprozesse ermöglicht (vgl. als Ausgangspunkt Coase 1937).

¹³⁾ Und dies wird in einer theoretisch anspruchsvollen und empirisch interessanten Richtung der Industriegesellschaft – der Labour Process Debate – auch gemacht

Wenn jetzt Unternehmen mit dem Konzept des „Intrapreneurs“, des „Ein-Mann-Unternehmen“ oder der „Selbst-GmbH“ experimentieren, hat sich in dem Verhältnis von Inklusion und Exklusion etwas Bedeutendes getan. Was in den Unternehmen offensichtlich nicht stattfindet, ist eine Ablösung des Mitarbeiters durch lauter selbständige Unternehmer oder das Ersetzen der Arbeitsverträge durch eine Vielzahl von Werkverträgen. „Selbständige Subunternehmer“, „Scheinselbständige“ und „Franchisenehmer“ nehmen zwar allgemein als Arbeitsmodell zu, Organisationen scheinen sich aber nicht ausschließlich auf dieses Modell zu verlassen. Konsequenz einer allein auf selbständigen Subunternehmern basierenden Entwicklung wäre ein Verlust an Flexibilitäts- und Effizienzpotenzialen in der Organisation: Erstens würden die Flexibilitätsvorteile, die Organisationen durch das Instrument der Arbeitsverträge erzielen, verloren gehen. Die Leistungen müssten bei jedem abgeschlossenen Werkvertrag genau spezifiziert werden und es wäre für ein Unternehmen sehr aufwendig, jede Operation in Geld zu bewerten und hinsichtlich der Angebote von anderen Anbietern zu vergleichen (Coase 1937).

Die „Unternehmer im Unternehmen“ werden – und das ist ein wichtiger Unterschied – im Gegensatz zu „wirklichen Unternehmern“ nicht Eigentümer an den für ihre Wertschöpfung relevanten Produktionsmittel. Die Einheit von „Haben“ (der Produktionsmittel) und „Machen“ (Erbringen der Leistungen), wie im klassischen Fall des Selbständigen, existiert bei den „Intrapreneuren“, den „Ein-Mann-Unternehmen“ und den „Selbst-GmbHs“ nicht. Deswegen klingt die Formulierung „Unternehmer im Unternehmen“ immer paradox.

Im Fall der „Intrapreneure“, „Ein-Mann-Unternehmen“ und „Selbst-GmbHs“ wird das Instrument des Arbeitsvertrags um Elemente des Werkvertrages angereichert¹⁴⁾. Ein zentrales Instrument mit dem das Instrument des Arbeitsvertrages mit Elementen des Werkvertrages kombiniert werden kann, sind Zielvereinbarungen. Durch diesen Mechanismus wird innerhalb der Organisation auf zweifache Weise Marktdruck produziert: Erstens werden die Mitarbeiter mit Forderungen wie „10 % Umsatzrendite“ oder „5 % mehr Neukunden“ (vermittelt) an die Marktbedingungen des Unternehmens gekoppelt. Zweitens können durch Zielvereinbarungen interne Konkurrenzen aufgebaut werden.

3.3 Die Internalisierung des Dilemmas der Exklusion und Inklusion

Alles deutet darauf hin, dass das Dilemma von Exklusion und Inklusion sich in den neuen Arbeitsformen nicht auflösen wird, sondern dieses Spannungsfeld sich lediglich verlagert. Überspitzt und simplifizierend ausgedrückt: In der klassisch tayloris-

tisch organisierten Firma waren die Fronten im Konflikt zwischen Inklusion und Exklusion klar. Auf der einen Seite stand das Management, das versuchte, möglichst viel der pauschal eingekauften abstrakten Arbeitskraft des Mitarbeiters zu nutzen, ohne dabei in ein zu einseitiges Abhängigkeitsverhältnis zu geraten. Auf der anderen Seite waren die Mitarbeiter mit ihrem Interesse, ihre Arbeitskraft nicht völlig zu verausgaben, gleichzeitig aber für die Firma möglichst unverzichtbar zu sein, um so den eigenen Marktwert nach oben zu treiben.

Wiederum überspitzt formuliert wird dieser Konflikt bei Konzepten des Intrapreneurs, Ein-Mann-Unternehmens und der Selbst-GmbH tendenziell in die Person des einzelnen Mitarbeiters verlagert. Oswald Neuberger (2000, S. 73) argumentiert in Anlehnung an Michel Foucault, dass die Kontrolle nicht mehr durch einen allgegenwärtigen Herren hergestellt werden muss, sondern dass der Markt zum Universalherrscher erhoben wird, dem nichts entgeht und der Erfolg vorurteilslos belohnt und Fehlverhalten unachtsichtig bestraft. Für den Mitarbeiter entsteht der Eindruck, dass Misserfolge als Intrapreneur nicht vom Vorgesetzten, sondern durch die vermeintlich „objektiven Folgen“ des eigenen Tuns bestraft werden. Entlassungen und Schließung von Unternehmensteilen werden dabei nicht mehr als Willkür eines an Profitmaximierung orientierten Unternehmers, sondern als logische Konsequenz des internen Marktes wahrgenommen (Schmidt 2000, S. 25).

Mit der Einführung des Unternehmerischen ins Unternehmen wird der Mitarbeiter selbst mit dem Problem der Inklusion und Exklusion konfrontiert. Klaus Peters (1999) hat den Prozess so beschrieben, dass die zwei Willen, die im bürokratisch tayloristischem System säuberlich auf zwei verschiedene Personen verteilt waren – hier der Arbeitnehmer, der eigentlich nach Hause gehen will, und dort der Chef, der ihn gegen seinen Willen festhalten will –, mit den Konzepten des Intrapreneurships jetzt in derselben Person zusammenfallen.

Fragen, die vorher klassischerweise Fragen des Topmanagements waren, tauchen plötzlich als Fragen des Intrapreneurs auf (vgl. Glißmann 1999, S. 24): Gehören meine Tätigkeiten noch zu den Kernkompetenzen des Unternehmens oder muss ich meine Fähigkeiten anders entwickeln? Kann sich das Unternehmen meine Tätigkeiten noch leisten oder muss ich mehr bieten? Hat meine Arbeitskraft noch einen aktuellen Marktwert oder bin ich nur noch eine Belastung für die Firma?

¹⁴⁾ Dieses Modell hat es vorher auch gegeben – siehe Außendienstmitarbeiter. Der Unterschied ist, dass jetzt versucht wird, es auf die komplette Organisation zu übertragen.

4. Fazit: Paradoxe Verhaltensanforderungen in vermarktlichten Unternehmen

Man würde es sich zu einfach machen, das Konzept der „Intrapreneure“, „Ein-Mann-Unternehmen“ oder „Selbst-GmbHs“ lediglich als neuesten Werbegag zur Mitarbeiterführung zu bezeichnen. Sicherlich: Diese Managementkonzepte werden nicht eins zu eins in Unternehmen umgesetzt. Sie suggerieren eine Schlüssigkeit, die sich in der Praxis so nicht finden lässt¹⁵). Mit den Konzepten des „Intrapreneurs“, „Ein-Mann-Unternehmens“ und „Selbst-GmbHs“ radikalisiert sich jedoch eine Entwicklung, die sich schon in der Dezentralisierungswelle der neunziger Jahre andeutete: Die widersprüchlichen Umwelтанforderungen, mit denen ein Unternehmen konfrontiert wird, werden nur noch begrenzt durch organisatorische Strukturen aufgefangen, und vielmehr als widersprüchliche Verhaltensanforderungen zur Bewältigung an die einzelnen Mitarbeiter weitergegeben.

4.1 Von der Eindeutigkeit zur Widersprüchlichkeit der Verhaltensanforderungen

Der Organisationssoziologe *James D. Thompson* (1967) hat darauf hingewiesen, dass lange Zeit eine zentrale Strategie in Unternehmen, Verwaltungen und Verbänden darin bestand, den Wert schöpfenden Kern eines Unternehmens gegen Verunsicherungen oder widersprüchliche Anforderungen abzuschotten. Durch die Ausbildung spezieller unsicherheitsbearbeitender Abteilungen wie Arbeitsvorbereitung, Personal- und Organisation oder Einkauf oder Verkauf konnten die Montagebänder eines Automobilzulieferers, das Lager und der Versand eines Großhandelsunternehmens oder die Sachbearbeitungsabteilung einer Behörde gegen die Unwägbarkeiten der Umwelt weitgehend abgeschlossen werden und mit weitgehend gleich bleibenden Informationen versehen werden.

Die Trennung zwischen unsicherheitsbearbeitenden Abteilungen auf der einen Seite und eines weitgehend stabil gehaltenen Wert schöpfenden Kerns auf der anderen Seite führte für die Arbeitnehmer am Fließband, im Versand oder in der Sachbearbeitungsabteilung zu häufig monotonen und langweiligen Arbeitsbedingungen, brachte jedoch für die Mitarbeiter auch einen Vorteil mit sich. Sie konnten erwarten, dass ihre Arbeitsanweisungen so formuliert werden, dass diese auch erfüllt werden können. *Wilfried Gleißmann* hat zu Recht darauf aufmerksam gemacht, dass Machtausübung Anweisungen oder Befehle verlangt, die grundsätzlich erfüllbar sind. Härten und Grausamkeiten seien damit keineswegs ausgeschlossen und die Erfüllung einer Anweisung oder eines Befehls kann schwere Schäden anrichten. Es sei sogar das Extrem vorstellbar, dass der Befehl nur dann erfüllbar ist, wenn der Befehlsempfänger sein Leben verliert. Aber auch hier gelte: Befehle müssen erfüllbar sein. Unerfüllbare Befehle gefährdeten die Legitimität des

Befehlsgebers und des Befehlssystems als Ganzem. Wenn der Befehlsgeber einen unerfüllbaren Befehl ausspricht, wird er von den Mitarbeitern nicht mehr ernst genommen (Gleißmann 2000, S. 9).

Durch die Konzepte des „Intrapreneuships“, des „Ein-Mann-Unternehmens“ und der „Selbst-GmbH“ wird dieser „Schutz“ abgebaut. Die Funktion sicherer Rollen, auf die *Luhmann* aufmerksam gemacht hat, wird tendenziell außer Kraft gesetzt. Man weiß nicht mehr, womit man rechnen muss, was man darf und was nicht. Er gibt keinen Schutz mehr vor den Launen der Mächtigen in Organisationen und keine Entlastung mehr von unbegrenzter Verantwortung.

4.2 Paradoxe Verhaltensanforderungen

Von Mitarbeitern wird diese Umstellung als paradoxe Verhaltensanforderung begriffen (siehe aus verschiedenen Theorieperspektiven beispielsweise Neuberger 1995, S. 115; Moldaschl 2000; Kühl 2000, S. 113–115). Einerseits wird von den Intrapreneuren verlangt, mit anderen Intrapreneuren zu konkurrieren. Andererseits sollen sie aber auch mit anderen Mitarbeitern kooperieren können. Motto: Alle ziehen gemeinsam an einem Strang, aber nur die Besten setzen sich durch. Einerseits wird von den Intrapreneuren verlangt, dass sie ihren eigenen Weg gehen sollen, andererseits sollen sie aber das Gesamtziel des Unternehmens nicht aus den Augen verlieren. Motto: Jeder sucht sich seinen eigenen Weg, aber wir sitzen alle in einem Boot. Einerseits sollen die Unternehmer im Unternehmen die Regelwerke verletzen, andererseits aber auch die vom Unternehmen vorgegebenen Strukturen achten. Motto: Tue was Du willst, aber verletze ja nicht die geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze.

Angesichts der paradoxen Verhaltensanforderungen geraten die Mitarbeiter in klassische Double Bind-Situationen, d.h. sie werden mit sich widersprechenden Verhaltensanforderungen konfrontiert, die beide gleichzeitig erfüllt werden müssen. Wenn man lediglich die eine Verhaltensanforderung erfüllt, droht man daran zu verzweifeln, dass die andere Anforderung missachtet wird. Wenn man zwischen den Verhaltensanforderungen hin- und her wechselt, handelt man sich den Vorwurf der Unzuverlässigkeit und der fehlenden klaren Linie ein.

Eine Möglichkeit, mit diesen paradoxen Verhaltensanforderungen umzugehen – darauf hat *Oswald Neuberger* hingewiesen (1991, S. 46) –, ist, eine Metakommunikation über die paradoxen Verhaltensanforderungen zu führen. Man muss dabei das Paradox des „unselbständigen Selbständigen“ und des „Unternehmerischen Handelns im Unternehmen“ nicht als eigenes Problem internalisieren, sondern als Wider-

¹⁵) Dabei unterscheiden sich die Mitarbeiter-zentrierten Ansätze nicht grundlegend von anderen Managementkonzepten, die sich auch nicht in Reinform finden lassen.

sprüchlichkeit, die in der Konstruktion dieser neuen Organisationsformen angelegt ist. Dafür ist die konsequente Entmythologisierung der Konzepte des „Intrapreneurs“, „Ein-Mann-Unternehmens“ und der „Selbst-GmbH“ lediglich ein erster Schritt. Um eine Aussage von *Rainer Werner Fassbinder* (und letztlich *Karl Marx*) zu variieren: Wenn man etwas wegen seines paradoxen Charakters nicht sofort verändern kann, so sollte man diesen paradoxen Charakter wenigstens beschreiben.

Literatur

- Arbeitskreis „Organisation“ der Schmalenbach-Gesellschaft/Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft (1996), Organisation im Umbruch; in: Zeitschrift für betriebswirtschaftlichen Fabrikbetrieb, Jg. 48, S. 621-665.
- Baecker, D. (1993), Die Form des Unternehmens, Frankfurt a.M.
- Baethge, M.; J. Denking; U. Kadritzka (1995), Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Frankfurt a.M.; New York.
- Baker, W. E. (1990), Market Networks and Corporate Behavior; in: American Journal of Sociology, Jg. 96, S. 589-625.
- Barnard, C. I. (1938), The Functions of the Executive, Cambridge, MA.
- Breisig, T. (1990), It's Team Time: Kleingruppenkonzepte in Unternehmen, Köln.
- Castoriadis, C. (1997), Gesellschaft als imaginäre Institution. Entwurf einer politischen Philosophie, 2. Aufl., Frankfurt a.M.
- Coase, R. H. (1937), The Nature of the Firm, in: *Economica*, Jg. 17, S. 386-405.
- Commons, J. R. (1924), Legal Foundation of Capitalism, New York.
- Deal, T.E.; J. Campbell (1982), Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading.
- Dohse, K.; U. Jürgens; T. Malsch (1985), Fertigungsnahe Selbstregulierung oder zentrale Kontrolle – Konzernstrategie im Restrukturierungsprozess der Automobilindustrie; in: Naschold, F. (Hrsg.): Arbeit und Politik – Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung, Frankfurt a.M.; New York, S. 49-89.
- Faust, M. et al. (1999), Dezentralisierung von Unternehmen, Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, 3. Aufl., München; Mering.
- Faust, M.; P. Jauch; P. Notz (2000), Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“, München.
- Friedberg, E. (1992), Les quatre dimensions de l'action organisée; in: *Revue française de sociologie*, Jg. 33, S. 531-557.
- Friedberg, E. (1993), Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée. Paris.
- Fröhlich, D. (1983), Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen; in: Neidhard, F. (Hrsg.): Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 25, S. 532-551.
- Fröhlich, D.; U. Pekruhl (1996), Direct Participation and Organisational Change. Fashionable but Misunderstood? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and the USA, Dublin.
- Fuchs, J. (1992), Das Unternehmen – lebender Organismus oder tote Institution; in: Fuchs, J. (Hrsg.): Das biokybernetische Modell: Unternehmen als Organismen, Wiesbaden, S. 13-74.
- Fuchs, J. (1997), Der Kunde – vom Abnehmer zum Partner; in: *Reflex-Nachrichten*, H. 4/1997, S. 8-17.
- Glößmann, W. (1999), Sinn als Mittel indirekter Steuerung; in: *Denkanstöße. IG Metaller in der IBM*, H. Februar/1999, S. 23-34.
- Glößmann, W. (2000), Ökonomisierung der „Ressource Ich“ – Die Instrumentalisierung des Denkens in der neuen Arbeitsorganisation; in: *Denkanstöße. IG Metaller in der IBM*, H. Mai/2000, S. 5-24.
- Gutenberg, E. (1983), Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Die Produktion, 24. Aufl., Berlin.
- Kanter, R. M. (1983), The Change Master: Innovation for Productivity in the American Corporation. New York.
- Knoblauch, J. (1999), Ein 33-Punkte-Programm zur Förderung des Mitunternehmertums – Beispiel Knoblauch-Unternehmensgruppe; in: Wunderer, R. (Hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer, Neuwied; Kriffel, S. 259-273.
- Kotthoff, H. (1997), Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin.
- Kühl, S. (1997), Widerspruch und Widersinn bei der Umstellung auf dezentrale Organisationsformen. Überlegungen zu einem Paradigmenwechsel in der Organisationsentwicklung; in: *Organisationsentwicklung*, H. 4/1998, S. 4-18.
- Kühl, S. (1998), Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 5. erw. und überarb. Aufl., Frankfurt a.M.; New York.
- Kühl, S. (2000), Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation, Frankfurt a.M.; New York.
- Luhmann, N. (1995), Funktionen und Folgen formaler Organisation, 4. Aufl., Berlin.
- Luhmann, N. (1997), Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt a.M.
- Mill, U.; H.-J. Weissbach (1993), Netzwerkwirtschaft; in: *gdi impuls*, H. 1/1993, S. 30-38.
- Moldaschl, M. (1998), Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte; in: SOFI, IfS, ISF, INIFES (Hrsg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten, Berlin, S. 197-250.
- Moldaschl, M. (2000), Herrschaft durch Autonomie. Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen; in: Lutz, B. (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit, Weinheim; erscheint 2000.
- Moulet, M. (1983), La Concurrence organisée, Paris: Doktorarbeit am IEP Paris.
- Neuberger, O. (1991), Personalentwicklung, Stuttgart.
- Neuberger, O. (1995), Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Stuttgart.
- Neuberger, O. (2000), Das 360 Grad-Feedback. Alles fragen? Alles sehen? Alles sagen? München; Mering.
- Peters, K. (1999), Woher weiss ich, was ich selber will? Die Abschaffung der Stempeluhr bei IBM und die Frage nach den Interessen der Arbeitnehmer; in: *Denkanstöße. IG Metaller in der IBM*, H. Februar/1999, S. 3-10.
- Peters, T. J.; R. H. Waterman (1983), Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US- Unternehmen lernen kann, Landsberg am Lech.
- Pinchot, G. (1988), Intrapreneuring – Mitarbeiter als Unternehmer, Wiesbaden.
- Polanyi, K. (1994), The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen, Wien.
- Pongratz, H. J.; G. G. Voß (1997), Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte; in: *Zeitschrift für Personalforschung*, Jg. 11, S. 30-53.
- Sauer, D.; V. Döhl (1997), Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren; in: SOFI, IfS, ISF, INIFES (Hrsg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten, Berlin, S. 19-76.
- Schmidt, A. (2000), Mit Haut und Haaren – Die Instrumentalisierung der Gefühle in der neuen Arbeitsorganisation; in: *Denkanstöße. IG Metaller in der IBM*, H. Mai/2000, S. 25-42.
- Schumpeter, J. (1926), Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmensgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 2. neubearb. Aufl., München.
- Scott, W. R. (1986), Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt a.M.; New York.
- Simon, H.A. (1957), Models of Man. Social and Rational, New York.
- Smith, K.K.; D.N. Berg (1987), Paradoxes of Group Life, San Francisco.
- Springer, R. (1999), Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg, Frankfurt a.M.; New York.
- Süssmuth/Dyckerhoff, C. (1995), Intrapreneuring. Ein Ansatz zur Vitalisierung reifer Gross-Unternehmen, Bern; Stuttgart; Wien.
- Teubner, G. (1992), Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung; in: Krohn, W.; G. Küppers (Hrsg.): Emergenz. Die Entstehung der Ordnung, Organisation und Bedeutung, Frankfurt a.M., S. 189-218.
- Thompson, J.D. (1967), Organizations in Action, New York et al.
- Walgenbach, P. (1994), Mittleres Management, Aufgaben – Funktionen – Arbeitsstrukturen, Wiesbaden.
- Warnecke, H.-J. (1992), Die Fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur, Berlin et al.
- White, H. C.; R. G. Eccles (1986), Control via Concentration; in: *Sociological Forum*, Jg. 1, S. 131-157.
- Whyte, W. F. (1958), Lohn und Leistung, Köln.
- Willke, H. (1998), Systemtheorie III: Steuerungstheorie, Stuttgart.
- Wunderer, R. (Hrsg.) (1999), Mitarbeiter als Mitunternehmer, Neuwied; Kriffel.