

Michael Faust
Maria Funder
Manfred Moldaschl
(Hg.)

Die „Organisation“ der Arbeit

Testfall Dezentralisierung. Die organisationssoziologische Wendung in der Diskussion über neue Arbeitsformen¹

Stefan Kühl

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1 Die Prägnanz des zweckrationalen Organisationsverständnisses

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

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

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

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

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

Durch das Zweckrationalitätskonzept⁵ war es möglich, die ganze Organisation in Form von Zweck-Mittel-Ketten durchzukonstruieren: Die Führung der Organisation definiert ein allgemeines Ziel, das erreicht werden soll (z.B. „Wir wollen im CD-Musikgeschäft weltweit Nummer eins sein.“). Dann werden Mittel bestimmt, mit dem dieses Oberziel am besten erreicht werden kann (z.B. „Wir wollen Madonna unter Vertrag nehmen.“). Die definierten Mittel zur Erreichung des Oberziels werden dann wiederum als Unterziele definiert und es werden Mittel zur Erreichung der Unterziele bestimmt (z.B. „Wir nehmen erst Madonnas Ehemann unter Vertrag. So kommen wir auch an sie heran.“). So entsteht eine hierarchische Kette aus Ober- und Unterzielen, mit der jede Handlung in der Organisation durchstrukturiert werden kann (vgl. zur Kritik March/Simon 1958: 191; Simon 1981: 100; Scott 1986: 112 f.; Türk 1989: 31).⁶

1.1 Das Junktum zwischen zweckrationaler Entscheidungsfindung und dem bürokratischen Organisationsmodell

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

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

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

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

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

1.2 Die Auseinandersetzung der Organisationsforschung mit dem Weber'schen Bürokratiemodell

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

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

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

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

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

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

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

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

⁸ Berührungspunkte zwischen Industriosozologie und Kontingenztheorie sind rar. Als eine der wenigen Ausnahmen siehe beispielsweise Maurice u.a. 1980.

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

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

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

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

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

2.1 Die Aufrechterhaltung des zweckrationalen Organisationsverständnisses

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

der betrieblichen Praxis ab den dreißiger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts beschreiben.¹²

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2 Das Verdienst einer zweckrationalen Lesart der Dezentralisierung

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

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

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

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

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

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

3 Ambiguitäten, Paradoxien und Dilemmata in dezentralen Organisationen¹⁴

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2 Paradoxiereduktion und Paradoxieentfaltung¹⁸

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.3 Der verkürzte Umgang mit Paradoxien und Dilemmata in der Dezentralisierungsforschung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1 Die Kritik am zweckrationalen Organisationsverständnis

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

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

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

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

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

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

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

4.2 Unsicherheitsabsorption als Zentralperspektive

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

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

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

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

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

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

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

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

Was gewinnt man nun durch dieses Organisationsverständnis jenseits der Zweckrationalität für die Dezentralisierungsdiskussion?²⁵

4.3 Die Dezentralisierungsdiskussion jenseits der Zweckrationalität

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5 Der Luxus der Fremdbeschreibung von Organisationen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

lichkeit, nach Herzenslust in ihren Fremdbeobachtungen Paradoxie- und Dilemmaentfaltung zu betreiben.²⁶

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

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

Literatur

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

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

- Beyer, J. (2001): „One best way“ oder Varietät? Strategien und Organisationsstrukturen von Großunternehmen im Prozess der Internationalisierung. In: *Soziale Welt*, Jg. 52, H. 1, S. 7-28.
- Blickle, G. (1993): Ist Führen immer ein auswegloses Unterfangen? In: *Zeitschrift für Personalführung*, Jg. 9, H. 7, S. 404-415.
- Binkelmann, P.; Braczyk, H.-J.; Seltz, R. (1993): Organisationswandel und Gruppenarbeit. In: Binkelmann, P.; Braczyk, H.-J.; Seltz, R. (Hg.): *Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Stand und Perspektiven*. Frankfurt, S. 17-29.
- Blau, P.M. (1955): *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago.
- Bosetzky, H. (1970): Grundzüge einer Soziologie der Industrieverwaltung. Möglichkeiten und Grenzen der Betrachtung des industriellen Großbetriebs als bürokratische Organisation. Stuttgart.
- Braczyk, H.-J. (1997): Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.): *Theorien der Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen, S. 530-575.
- Bramel, D.; Friend, R. (1981): Hawthorne, the Myth of the Docile Worker, and Class Bias in Psychology. In: *American Psychologist*, Vol. 36, No. 8, S. 867-878.
- Brandt, G. (1984): Marx und die neuere deutsche Industriesoziologie. In: *Leviathan*, Jg. 12, S. 196-215.
- Breisig, Th. (1990): *It's Team Time: Kleingruppenkonzepte in Unternehmen*. Köln.
- Brunsson, N.; Olsen, J.P. (1993): *The Reforming Organization*. London, New York.
- Buenger, V.; Daft, R.L. (1988): The Puzzle of Paradox in Just-in-Time Manufacturing. In: Quinn, R.E.; Cameron, K.S. (Hg.): *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, S. 195-203.
- Burns, T.; Stalker, G.M. (1966): *The Management of Innovation*. 2. Aufl. London.
- Burawoy, M. (1979): *Manufacturing Consent*. Chicago, London.
- Cameron, K.S.; Quinn, R.E. (1988): Organizational Paradox and Transformation. In: Quinn, R.E.; Cameron, K.S. (Hg.): *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, S. 1-18.
- Carroll, G.R.; Hannan, M.T. (2000): *The Demography of Corporations and Industries*. Princeton.
- Cohen, M.; March, J.G.; Olsen, J.P. (1972): A Garbage Can Model of Rational Choice. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, S. 1-25.
- Crozier, M. (1964): *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago.
- Crozier, M.; Friedberg, E. (1977): *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris.
- Cyert, R.M.; March, J.G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ.
- Deutschmann, Ch. (1987): Der „Betriebsclan“. Der japanische Organisationstypus als Herausforderung an die soziologische Modernisierungstheorie. In: *Soziale Welt*, Jg. 38, H. 2, S. 133-148.
- Deutschmann, Ch.; Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 24, H. 6, S. 436-450.
- Eccles, R.G.; Nohria, N. (1992): *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Cambridge.
- Evans, P.A.L.; Doz, Y. (1989): The Dualistic Organization. In: Evans P.A.L.; Doz, Y.; Laurant, A. (Hg.): *Human Resource Management in International Firms. Change, Globalization, Innovation*. London, S. 219-242.
- Evans, P.A.L.; Doz, Y. (1992): Dualities. A Paradigm for Human Resource and Organizational Development in Complex Multinationals. In: Pucik, V.; Tichy, N.M.; Burnet, C.K. (Hg.): *Creating and Leading the Competitive Organization*. New York, S. 85-106.
- Fontin, M. (1997): *Das Management von Dilemmata. Ein Ansatz zur Erschließung neuer strategischer und organisationaler Potentiale*. St. Gallen: Dissertation an der Universität St. Gallen.
- Fontin, M. (1998): Dilemmata in Organisationen aktiv bewältigen. Das Adino-Verfahren: Potential, Werkzeug und Einsatzperspektiven. In: *Organisationsentwicklung*, H. 2, S. 4-17.
- Friedberg, E. (1993): *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Paris: Seuil.
- Friedberg, E. (1995): *Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns*. Frankfurt, New York.
- Funder, M. (1999): *Paradoxien der Reorganisation*. München, Mering.
- Gerst, D. (1998): *Selbstorganisierte Gruppenarbeit. Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme*. Eschborn.
- Gouldner, A.W. (1954): *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Glencoe.
- Hammer, M.; Champy, J. (1994): *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen*. Frankfurt, New York.
- Hampden-Turner, Ch.T. (1992): *Creating Corporate Culture. From Discord to Harmony*. Reading.
- Handy, Ch. (1994): *The Age of Paradox*. Boston.
- Hertog, F. den; Philips, G.; Cobbenhagen, J. (1996): Paradox Management: The Fourth Phase of Innovation Management. In: Gutschelhofer, A.; Scheff, J. (Hg.): *Paradoxes Management. Widersprüche im Management – Management der Widersprüche*. Wien, S. 43-76.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 24, H. 6, S. 422-435.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1996): Restrukturierung von Unternehmen – Ziele, Formen und Probleme dezentraler Organisationen. In: Lutz, B.; Hartmann, M.; Hirsch-Kreinsen, H. (Hg.): *Produzieren im 21. Jahrhundert. Herausforderung für die deutsche Industrie*. Frankfurt, New York, S. 195-223.
- Jansen, P.; Jürgens, U. (1999): Arbeitsorganisation und Arbeitsindividuen – Beispiele für die Widersprüche zwischen Standardisierung, Gestaltbarkeit und Autonomie in der modernen Fabrik. In: Busch, R. (Hg.): *Autonomie und Gesundheit. Moderne Arbeitsorganisation und betriebliche Gesundheitspolitik*. München, Mering, S. 34-58.
- Kanter, R.M. (1991): The Future of Bureaucracy and Hierarchy in Organizational Theory. A Report from the Field. In: Bourdieu, P.; Coleman, J.S. (Hg.): *Social Theory for a Changing Society*. Boulder, San Francisco, Oxford, S. 63-87.
- Kern, H.; Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München.
- Kern, H.; Schumann, M. (1996): Vorwärts in die Vergangenheit? Zustand der Arbeit – Zukunft der Arbeit. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, Jg. 47, H. 11/12, S. 715-724.
- Kieser, A. (1995): Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In: Kieser, A. (Hg.): *Organisationstheorien*. 2. Aufl. Stuttgart, Köln, Berlin, S. 91-122.
- Kieserling, A. (1999): *Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme*. Frankfurt.
- Krämer, J. (1998): *Die Einführung von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie*. Tübingen.
- Kubicek, H.; Welter, G. (1985): *Messung der Organisationsstruktur*. Stuttgart.
- Kühl, St. (1998): *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien*. 5., erw. und überarb. Aufl. Frankfurt, New York.
- Kühl, St. (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt, New York.
- Kühl, St. (2002): Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Weinheim.
- Kühl, St. (2004): *Arbeits- und Industriesoziologie*. Bielefeld.

- Lang, R.; Hellpach, W. (1922): Gruppenfabrikation. Berlin.
- Lawrence, P.R.; Lorsch, J.W. (1967): Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration. Homewood, IL.
- Lay, G. (1996): Erfolgreiche Reorganisationsmaßnahmen und notwendige Handlungsbedarfe. In: Bey, I. (Hg.): Karlsruher Arbeitsgespräche 1996: Produktion 2000. Karlsruhe. Forschungszentrum Karlsruhe, S. 217-229.
- Luhmann, N. (1966): Recht und Automation in der öffentlichen Verwaltung. Eine verwaltungswissenschaftliche Untersuchung. Berlin.
- Luhmann, N. (1968): Zweck – Herrschaft – System. Grundbegriffe und Prämissen Max Webers. In: Mayntz, R. (Hg.): Bürokratische Organisation. Köln, Bonn, S. 36-55.
- Luhmann, N. (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt.
- Luhmann, N. (1988): Organisation. In: Küppers, W.; Ortman, G. (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen, S. 165-186.
- Luhmann, N. (1993): Die Paradoxie des Entscheidens. In: Verwaltungsarchiv, Jg. 84, H. 3, S. 287-310.
- Luhmann, N. (1995): Funktionen und Folgen formaler Organisation. 4. Aufl. Berlin.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen.
- Luhmann, N.; Fuchs, P. (1989): Reden und Schweigen. Frankfurt.
- Manske, F. (1991): Kontrolle, Rationalisierung und Arbeit. Kontinuität durch Wandel: Die Ersetzbarkeit des Taylorismus durch moderne Kontrolltechniken. Berlin.
- March, J.G. (1990a): Eine Chronik der Überlegungen über Entscheidungsprozesse in Organisationen. In: March, J.G. (Hg.): Entscheidung und Organisation: Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden, S. 2-23.
- March, J.G. (1990b): Die Technologie der Torheit. In: March, J.G. (Hg.): Entscheidung und Organisation: Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden, S. 281-295.
- March, J.G. (1994): A Primer on Decision Making. How Decisions Happen. New York.
- March, J.G.; Olsen, J.P. (1976): Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen.
- March, J.G.; Simon, H.A. (1958): Organizations. New York.
- Martens, W. (1989): Entwurf einer Kommunikationstheorie der Unternehmung: Akzeptanz, Geld und Macht in Wirtschaftsorganisationen. Frankfurt, New York.
- Maurice, M.; Sorge, A.; Warner, M. (1980): Societal Differences in Organizing Manufacturing Units: A Comparison of France, West Germany, and Great Britain. In: Organization Studies, Vol. 1, No. 1, S. 59-86.
- Mayo, E. (1933): The Human Problems of an Industrial Civilization. New York.
- Merton, R.K. (1957): Social Theory and Social Structure. 2. Aufl. Glencoe.
- Meyer, J.W.; Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2, S. 340-363.
- Mill, U. (1986): Organisation als Sozialsystem. Ein Kommentar. In: Seltz, R.; Mill, U.; Hildebrandt, E. (Hg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin, S. 189-218.
- Minssen, H. (1992): Die Rationalität von Rationalisierung. Betrieblicher Wandel und die Industriesoziologie. Stuttgart.
- Moldaschl, M. (1994): „Die werden zur Hyäne“ – Erfahrungen und Belastungen in neuen Arbeitsformen. In: Moldaschl, M.; Schultz-Wild, R. (Hg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau. Frankfurt, New York, S. 105-150.
- Moldaschl, M. (1998): Das befreite Subjekt als homo oeconomicus. Zur Ökonomisierung als berufs- und betriebskulturelle Herausforderung. Unveröff. Manuskript, München.
- Moldaschl, M. (2001): Neuere Entwicklungen der Innovationsforschung. Eine transdisziplinäre Erkundung. TU München, Lehrstuhl für Soziologie, Arbeitspapiere Nr. 5.
- Moldaschl, M.; Weber, W.G. (1998): The „Three Waves“ of Industrial Group Work. Historical Reflections on Current Research on Group Work. In: Human Relations, Vol. 51, No. 3, S. 347-388.
- Morgan, G. (1997): Bilder der Organisation. Stuttgart.
- Müller-Stewens, G.; Fontin, M. (1997): Management unternehmerischer Dilemmata: ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale. Stuttgart.
- Neuberger, O. (1990): Widersprüche in Ordnung. In: Königswieser, R.; Lutz, C. (Hg.): Das systemisch evolutionäre Management – Der neue Horizont für Unternehmen. Wien, S. 146-167.
- Neuberger, O. (1995a): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart.
- Neuberger, O. (1995b): Führen und geführt werden. 5. Aufl. Stuttgart.
- Ortman, G. (1995): Die Form der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen.
- Pascale, R.T. (1991): Managen auf Messers Schneide. Spannungen im Betrieb kreativ nutzen. Freiburg.
- Piore, M.J.; Sabel, C.F. (1985): Das Ende der Massenproduktion – Studie über die Requalifizierung und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Berlin.
- Piotet, F. (1992): Coopération et contrainte. A propos des modèles d'Aoki. In: Revue française de sociologie, Vol. 33, S. 591-607.
- Pondy, L.R.; Boje, D.M. (1980): Bringing Mind Back. In: Evan, W.M. (Hg.): Frontiers in Organization and Management. New York, S. 83-101.
- Poy, A. (1999): Betriebliche Reorganisation im Zeichen von Lean Management und Business Reengineering. Konsequenzen für technische Angestellte und Ingenieure. Dortmund.
- Quinn, R.E.; Cameron, K.S. (1988): Paradox and Transformation. A Framework for Viewing Organization and Management. In: Quinn, R.E.; Cameron, K.S. (Hg.): Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management. Cambridge, S. 289-308.
- Roethlisberger, F.J.; Dickson, W.J. (1939): Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago. Cambridge, Mass.
- Saurwein, R.G. (1996): Gruppenorientierte Fertigungsstrukturen im Maschinenbau. Opladen.
- Schäfer, M. (1997): Organisation und Entscheidung – „Organisation“ als Prozess bei Niklas Luhmann. Ein Versuch über die Entwicklung der Organisationstheorie Luhmanns unter zeitlichen Gesichtspunkten. Universität Bielefeld.
- Schmidt, G. (1974): Gesellschaftliche Entwicklung und Industriesoziologie in den USA. Eine historische Analyse. Frankfurt, Köln.
- Schmidt, G. (1990): Neue Produktionskonzepte, veränderte betriebliche Interessenstrukturen und Wandel institutioneller Konfliktregulierung versus alter Klassengesellschaft. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Jg. 15, H. 2, S. 3-16.
- Schnelle, W. (2001): Moderieren von Verständigungsprozessen. Quickborn. Unveröff. Manuskript. München.
- Schumann, M. (1993): Gruppenarbeit und neue Produktionskonzepte. In: Binkelman, P.; Braczyk, H.-J.; Seltz, R. (Hg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Frankfurt, New York, S. 186-203.
- Schumann, M.; Gerst, D. (1997): Produktionsarbeit – Bleiben die Entwicklungstrends stabil? In: Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Berlin, S. 131-168.
- Schumann, M. u.a. (1990): Breite Diffusion der Neuen Produktionskonzepte – zögerlicher Wandel der Arbeitsstrukturen. In: Soziale Welt, Jg. 41, H. 1, S. 47-69.

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

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