

**Stefan Kühl**

**Neue Ansätze der Betriebs-, Arbeits- und Organisationssoziologie**

**eine Literatur- und Forschungsstudie**

**im Auftrage von**

**Metaplan**

**Gesellschaft für Planung und Organisation mbH**

**Goethestr. 16**

**2085 Quickborn**

**Bielefeld 1991**

## Inhaltsverzeichnis

I.	<u>Zum Sinn, Zweck und Aufbau der Studie</u>	S.	1
II.	<u>Eine neue Zentralkategorie der Arbeitssoziologie: Kommunikation</u>	S.	4
	1.) Einführender Text	S.	4
	2.) Forschungsgruppen und WissenschaftlerInnen, die zu diesem Themenkomplex arbeiten	S.	6
	3.) Bibliographie	S.	8
III.	<u>Systemische Rationalisierung</u>	S.	12
	1.) "Systemische Rationalisierung" - Beschreibung eines neuen Rationalisierungstypen	S.	12
	2.) WissenschaftlerInnen, Forschungsgruppen, die zum Themenfeld "Systemische Rationalisierung" arbeiten	S.	15
	3.) Bibliographie	S.	17
IV.	<u>Neuerungen im Bereich der Organisationssoziologie</u>	S.	25
	1.) Die Ablösung der kontingenztheoretischen Organisations- soziologie - sich abzeichnende Theorieansätze	S.	25
	2.) Zu dem Themenfeld Organisationssoziologie arbeitende Forschungsgruppen und WissenschaftlerInnen	S.	29
	3.) Bibliographie	S.	31
V.	<u>Soziologisch inspirierte Unternehmensberatung</u>	S.	36
	1.) "Systemische Unternehmensberatung" und andere Ansätze im Bereich der beratenden Organisationsentwicklung	S.	36
	2.) WissenschaftlerInnen, Forschungsgruppen, die zum Themenfeld Unternehmensberatung arbeiten	S.	38
	3.) Bibliographie	S.	40
VI.	<u>Schluß</u>	S.	42

## **I. Zum Sinn, Zweck und Aufbau der Studie**

Ziel dieser Literatur- und Forschungsstudie ist es, eine Einführung in aktuelle Entwicklungen der Betriebs-, Arbeits- und Organisationssoziologie zu geben. Dabei werden im einzelnen drei Zwecke verfolgt:

- \* Überblicksartig den momentanen Stand der soziologischen Forschung in unterschiedlichen Themenbereichen der Arbeits-, Betriebs- und Organisationssoziologie zu skizzieren.
- \* Über Literaturlisten eine schnelle und zielsichere thematische Suche zu ermöglichen.
- \* Anregungen für mögliche Anwendungen neuerer soziologischer Erkenntnisse für die Arbeit bei Metaplan zu liefern.

Eine Literatur- und Forschungsstudie zu neuen Ansätzen in der Betriebs-, Arbeits- und Organisationssoziologie hat schon qua Definition mit dem Problem einer sinnvollen Eingrenzung dieses Arbeitsfeldes zu kämpfen.

Das Dilemma, auf der einen Seite wichtige Entwicklungen in diesem Themenfeld zu erfassen und auf der anderen Seite eine sinnvoll eingegrenzte, lesbare und verwertbare Studie zu verfassen, wurde von mir dadurch gelöst, daß ich mich auf vier zentrale Themenfelder der Betriebs-, Arbeits- und Organisationssoziologie konzentriert habe:

Im ersten Teil wird die Diskussion über Kommunikation als mögliche neue Zentralkategorie der Arbeitssoziologie aufgegriffen. Diese, auf einer sehr abstrakten Ebene geführte Diskussion, bietet einen Einblick in die Versuche einer kleineren Gruppe von Industrie- und ArbeitssoziologInnen, ein neues theoretisches Paradigma zu formulieren.

Darauf folgt die Darstellung einer in Deutschland geführten Diskussion über einen neuen, ganzheitlichen Rationalisierungstyp - die sogenannte "systemische Rationalisierung". Dieser Ansatz steht beispielhaft für neuere Entwicklungen in der Industriesoziologie.

In dem sowohl vom Arbeitsfeld, als auch vom Anteil an dieser Studie umfangreichsten Teil, stelle ich neuere Ansätze der Organisationssoziologie dar.

Im vierten Abschnitt gebe ich einen Überblick über ein Gebiet, in dem sich

die in den vorigen Kapiteln geschilderten Entwicklungen beginnen auszuwirken: Soziologische Ansätze in der Praxis der Unternehmensberatung und Entwicklungen einer soziologisch inspirierten Forschung über die Beratungspraxis.

Die Auswahl dieser Themenfelder erfolgte nach drei Kriterien:

- \* Rolle, die sie in der aktuellen soziologischen Diskussion spielen.
- \* Innovationskraft und Originalität der Ansätze.
- \* Mögliche Relevanz für die Arbeit von Metaplan.

Die verschiedenen Analyseebenen und der sehr unterschiedliche Stand der Forschung auf den vier Gebieten erforderte eine dem jeweiligen Themenfeld angepaßte Bearbeitung. Bei den Themen "systemische Rationalisierung" und "neue Ansätze der Organisationsforschung" kann man zwar noch nicht von feststehenden Kategorien oder gar Paradigmen reden. Trotzdem wird auf diesen Gebieten die soziologische Diskussion fachintern bereits reflektiert. Dementsprechend kann ich für diese Themenfelder in den einführenden Teilen einen kurzen Forschungsüberblick geben. Bei den Gebieten "Kommunikation als Zentralkategorie der Arbeitssoziologie" und "neue Ansätze der Unternehmensberatung" mußte ich mich weitgehend auf die Referierung wichtiger Ansätze beschränken.

Die jedes Kapitel einleitende Einführung ins Thema erhebt für sich nicht den Anspruch, neue Gedanken aufzuwerfen. Alle vier einführenden Texte basieren auf je einer zentralen Arbeit in diesem Themenfeld (in der Literaturliste durch ein "+" gekennzeichnet).

Die sich anschließende Auflistung von Forschungsgruppen und WissenschaftlerInnen orientiert sich einerseits an den allgemeinen Arbeitsgebieten und andererseits an konkreten Forschungsprojekten, die bei diesen WissenschaftlerInnen angesiedelt sind. Die Aufstellung ausgewählter Personen soll es ermöglichen, schnell auf geeignete AnsprechpartnerInnen zurückgreifen zu können.

Die Literaturlisten erheben den Anspruch, die wichtigste Literatur zu diesem Themenfeld zu erfassen. Über den Anmerkungsapparat der aufgeführten Literatur ist es problemlos möglich, sich einen größeren Bestand an Literatur zu erschließen. Bei der Auswahl der Literatur habe ich mein Hauptaugenmerk auf Zeitschriftenartikel und Aufsätze in Sammelbänden gelegt. Dort werden die zentralen Gedanken der AutorInnen häufig knapper und prägnanter als in Büchern dargestellt. Die in Einzelfällen verkürzte Zitierweise ist darauf zurückzuführen, daß mir bei einigen Arbeiten nicht der umfassendste Literaturnachweis vorlag.

Die Kommentierung der Bibliographie mußte ich aufgrund von Zeitknappheit auf einige wenige Arbeiten beschränken. Einführende Arbeiten sind in der Literaturliste durch "#" gekennzeichnet, für die Diskussion besonders wichtige Arbeiten durch "\*" markiert. Artikel, die der Studie beigelegt sind, wurden in der Literaturliste *kursiv* gestellt.

Zu jedem der vier Themenbereiche wurden drei oder vier Arbeiten beigelegt. Sie sollen ein sofortiges Einlesen ermöglichen und die Vertiefung leisten, die von mir in dem einführenden Teil nicht zu bewerkstelligen war.

Obwohl die erste Fassung dieser Studie von mehreren DozentInnen der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld gegengelesen wurde, kann ich nicht ausschließen, daß sich durch die komprimierte Form der einführenden Text Vereinfachungen eingeschlichen haben, die bei einer intensiveren Erörterung differenziert werden müßten.

## II. Eine neue Zentralkategorie der Arbeitssoziologie: Kommunikation

### 1.) Einführender Text

Die radikalste Veränderung auf dem Gebiet der Arbeits-, Betriebs- und Industriesoziologie zeichnet sich in dem Versuch ab, "Arbeit" als Zentralkategorie durch "Kommunikation" abzulösen. Dieser Ansatz steht im Zusammenhang mit Versuchen, eine systemtheoretisch inspirierte Arbeitstheorie zu entwickeln.

Das in der Forschung bisher sehr unsystematisch behandelte Themenfeld läßt sich über zwei Wege erschließen. Den einen bezeichne ich mit "Soziologisierung der Betriebswirtschaftstheorie", den anderen mit "Hegemoniestreben und Allerklärungsdrang der modernen Systemtheorie".

Wenn ich von Soziologisierung der Betriebswirtschaftstheorie rede, soll dies nicht heißen, daß ökonomische Theorieansätze ihre zentrale Stellung verlieren. Es deutet sich jedoch eine verstärkte Annahme soziologischer Kategorien und Theorieentwicklungen zur Erklärung betriebswirtschaftlicher Prozesse an.

Der von Ulrich u.a. an der Hochschule St. Gallen entwickelte Ansatz einer systemorientierten Betriebswirtschaftslehre war ein erster Schritt in diese Richtung. Die systemorientierte Betriebswirtschaftslehre geht jedoch noch von einem statischen Modell aus (Ulrich 1971). Sie wurde in St. Gallen zum evolutionären Managementansatz weiterentwickelt (Malik/ Probst 1981). Dabei werden Prinzipien der modernen Evolutionstheorie (Variation, Selektion, Retention, Selbstorganisation) zum Ausgangspunkt für eine Erklärung von Unternehmen als Sozialsysteme genommen. (Malik 1984, Probst 1987)

Der zweite Entwicklungsstrang deutet sich über die verschiedene soziologische Teildisziplinen inspirierende und teilweise dominierende Systemtheorie an. Durch die Ausarbeitung eines Grundrisses einer Theorie der sozialen Systeme durch Niklas Luhmann (1984a) im allgemeinen und der Entwicklung des Konzeptes der Autopoiesis (vgl. Luhmann 1982 und 1984c) und der Theorie symbolisch generalisierter Medien (vgl. Künzler 1987) im speziellen wurde auch die Wirtschafts-, Industrie- und Betriebssoziologie beeinflusst.

Die in diesen Themenfeldern anzusiedeln Ausarbeitungen von Luhmann selbst (Luhmann 1984c und 1988) oder von seinen Schülern (bes. Baecker 1988) bezogen sich jedoch überwiegend auf die gesamtwirtschaftliche Perspektive. (Ausnahme: Luhmann 1981)

Mit der Studie von Martens (1989) wurde erstmals ein umfassender Versuch vorgenommen, die Systemtheorie für die Betrachtung von Unternehmungen fruchtbar zu machen. Seine zentrale These ist, daß sich Entscheidungen und Handlungen in Unternehmen nicht primär über wirtschaftliche Semantik regulieren. Obwohl ein Unternehmen sich durch unterschiedlich orientierte Entscheidungen konstituiert, müsse das entstandene Sozialsystem jedoch die Reproduktion des Kapitalkreislaufes garantieren. Dies geschehe durch die Übersetzung der verschiedenen Sprachen in einem Unternehmen in Geldsprache (Ökonomisierung) und umgekehrt (ebd.: 150). Geld ist für ihn nicht mehr die allgemeine symbolische Bezeichnung des Arbeitswertes, sondern ein generalisiertes Medium, eine für die Wirtschaft spezifische Art der Kodierung von Kommunikation.

Das Verhältnis zwischen Unternehmen und ArbeitnehmerInnen bestimmt sich bei ihm nicht über den Zwang der ArbeitnehmerInnen ihre Arbeitskraft zu verkaufen. Stattdessen definiert er das Verhältnis zwischen Individuum und Unternehmen als das zweier autonomer und in gewisser Weise geschlossener Systeme, bei denen bestimmte Elemente in beiden Systemen eine Funktion haben.

Die von Martens postulierte Kommunikationstheorie der Unternehmung ist ein erster Versuch, Unternehmung als kommunikatives System zu interpretieren. Ob dieser theoretische Entwurf sich durch empirische Untersuchungen stützen läßt und in welchem Maße die eher analytisch orientierte deutsche Industriosozologie diesen Ansatz aufgreift, wird sich zeigen. Die zunehmende Komplexität von Organisationsprozessen, die Technisierung von Betriebsabläufen und die Informatisierung in Unternehmen läßt eine Bedeutungszunahme der Kategorie "Kommunikation" jedoch erwarten. Vermutlich wird diese weniger im fundamentalistischen Sinne der Systemtheorie als in einer abgeschlankten Version verwendet werden, die sich auf die zunehmende Bedeutung symbolisch generierter Kommunikation beruft, weniger auf die Systemtheorie selbst.

**2.) Forschungsgruppen und WissenschaftlerInnen, die zu diesem Themenkomplex arbeiten**

Management-Zentrum St. Gallen  
Hochschule St. Gallen - Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Dr. Fredmund Malik, Dr. Hans Ulrich, Dr. Gilbert J.B. Probst

St. Gallen  
Schweiz

- systemorientierte Betriebswirtschaftslehre, evolutionärer Ansatz

---

Katholieke Universiteit Nijmegen  
Department of Administrative and Policy Science  
Dr. Wil Martens

Nijmegen  
Holland

- Theorie der Unternehmung, Informatisierung, Automation

---

Universität Bielefeld  
Fakultät für Soziologie  
Dr. Niklas Luhmann, Dr. Dirk Baecker, Dr. Helmut Willke

4800 Bielefeld 1

- Systemtheorie, Planungs- und Entscheidungstheorie

---

Freie Universität Berlin  
FB Wirtschaftswissenschaften, Institut für Finanzen, Steuern und Sozialpolitik  
Bernd Niquet

Boltzmannstr. 20  
1000 Berlin 45

- Kritik der Grundannahmen der Wirtschaftswissenschaften  
- Grenzen der traditionellen Wirtschaftswissenschaft bei Erklärung von Selbstorganisation

---

Universität Gesamthochschule Wuppertal

Dr. Günther Ortman

Wuppertal

- Organisationstheorie, Theorie der Unternehmung, betriebliche Informationssysteme, Unternehmensplanung.

---

### 3.) Bibliographie

Allen, R.K. (1977): *Organizational Management through Communication*. New York

Bader, V. (1987): Das Ende der Arbeitsteilung? Arbeitssoziologische und gesellschaftstheoretische Dichotomien als 'Chance' und 'Risiko', in: Malsch, Th./ R. Selz (Hg.): *Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand*. Berlin

Baecker, D. 1988: *Information und Risiko in der Marktwirtschaft*. Frankfurt a.M.

Berger, J. 1987: Autopoiesis: Wie "systemisch" ist die Theorie sozialer Systeme? in: H. Haferkamp/ M. Schmid: *Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung*. Frankfurt a.M.

Ganssmann, H. (1987): Arbeit und Rationalität von industriellen Rationalisierungsprozessen, in: Malsch, Th./R. Seltz (Hg.): *Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand: Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit*. Berlin, S. 231-244

Der Autor setzt sich mit der Studie von Kern/Schumann (Ende der Arbeitsteilung?) auseinander. Durch die Heranziehung zweier unterschiedlicher theoretischer Sichtweisen wird die Kritik fundiert: In Verbindung des klassischen Arbeitsbegriffs mit dem systemtheoretischen Konzept einer kybernetischen Kontrollhierarchie wird die Gegenthese entworfen: Nicht das Ende der Arbeitsteilung steht uns bevor, sondern eine Verlagerung von Arbeit auf Informations- und Kommunikationsfunktionen.

Luhmann, N. (1981): *Organisation im Wirtschaftssystem*, in: *Soziologische Aufklärung Bd. 3*. Opladen, S. 390-415 (\*)

Luhmann, N. (1982): Autopoiesis, Handlung und kommunikative Verständigung, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 11, H. 4, S. 366-379

Luhmann, N. (1984a): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a.M. (\*)

Luhmann, N. (1984b): Soziologische Aspekte des Entscheidungsverhaltens, in: *Die Betriebswirtschaft* Jg. 44, S. 591 -603

Luhmann, N. (1984c): Die Wirtschaft der Gesellschaft als autopoietisches System, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 13, H.4, S. 308-327

Luhmann, N. (1988): Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.

Malik, F. (Hg.) (1979): Praxis des systemorientierten Managements. Bern

Malik, F./ G. Probst (1981): Evolutionäres Management, in: Die Unternehmung, H.2, S. 121-140 (\*)

Thema dieser Arbeit ist die Weiterentwicklung der systemorientierten Managementlehre auf der Grundlage von Ergebnissen der modernen Evolutionstheorie. Ausgangspunkt ist die Auffassung, daß Unternehmungen in hohem Masse selbstorganisierende und evolutionierende Systeme sind, deren Ordnung auf Koordinationsprinzipien eigener Art beruhen und weitgehend nur indirekt gelenkt werden können.

Malik, F. (1984): Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Managementkybernetik evolutionärer Systeme. Bern/Stuttgart

*Martens, W. (1989): Entwurf einer Kommunikationstheorie der Unternehmung. Akzeptanz, Geld und Macht in Wirtschaftsorganisationen. Frankfurt a.M. /New York (\*) (+)*

Perrow, Ch. (1986): Economic Theories of Organization, in: Theory and Society 1/2, S. 11-46

*Picot, A. (1989): Zur Bedeutung allgemeiner Theorieansätze für die betriebswirtschaftliche Information und Kommunikation, in: Kirsch, W./ A. Picot (Hg.): Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung. Wiesbaden (\*)*

Probst, G.J.B. (1987): Selbst-Organisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin/Hamburg

Probst, G.J.B. (1985): Regeln des systemischen Denkens, in: Probst, G.J.B./ H.Siegwart (Hg.): Integriertes Management: Bausteine des systemorientierten Managements. Bern/Stuttgart, S. 181-204

Probst, G.J.B./ H. Siegwart (Hg.) (1985): Integriertes Management: Bausteine des systemorientierten Managements. Bern/Stuttgart (\*)

Siegwart, H. (1985): Anwendungsorientierung, Systemorientierung und Integrationsleistung einer Managementlehre, in: Probst, G.J.B./H. Siegwart (Hg.): Integriertes Management. Bausteine des systemorientierten Managements. Bern/Stuttgart

- Schmid, M. (1987): Autopoiesis und soziales System: Eine Standortbestimmung, in: H. Haferkamp/ M. Schmid: Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung. Frankfurt a.M.
- Thayer, L.O. (1972): Communication and communication systems in organization, management and interpersonal relations. Hanewood, Ill.
- Tomlinson, J. (1984): Economic and Sociological Theories of the Enterprise and Industrial Democracy, in: British Journal of Sociology, Jg. 35, S. 591-605
- Ulrich, H. (1971): Der systemorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: Kotzfleisch, (Hg.): Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre. Berlin, S. 43-60
- Ulrich, H./G.J.B. Probst (Hg.) (1984): Self-Organization and Management of Social Systems: Insights, Promises, Doubts and Questions. Berlin
- Ulrich, P. (1990): Kommunikative Rationalisierung - ein neuer Rationalisierungstyp jenseits der technikgestützten Systemsteuerung: Zur Entwicklungslogik betriebswirtschaftlicher Rationalisierungsmuster, in: Rock, R./P. Ulrich/F.Witt (Hg.): Strukturwandel der Dienstleistungsrationalisierung, Frankfurt a.M., S. 237-270

Dieser Beitrag geht der Frage nach, aus welchen Gründen sich in den Wirtschaftsbetrieben unterschiedliche Rationalisierungsmuster durchgesetzt haben. Der Autor konstruiert die drei Idealtypen der tayloristischen, der systemischen und der kommunikativen Rationalisierung und stellt die Thesen aus, daß sich die Führungs- und Managementprobleme den dritten Typen entsprechend differenzieren (operatives Management, strategisches Management, Unternehmenspolitik), daß sich die drei Rationalisierungstypen und Führungsaufgaben in der Praxis überlagern und daß diese dreistufige Konzeption der betriebswirtschaftlichen Rationalisierungsproblematik aus handlungstheoretischer Sicht erschöpfend ist, d.h. daß sie sämtliche Rationalisierungsaspekte sozialökonomischen Handelns vollständig erfaßt. Anschließend geht der Autor auf die Potentiale und Grenzen der drei Rationalisierungstypen genauer ein. Dem tayloristischen Typ entziehen sich Führungsprobleme, die sich gegen eine quantitative Kosten-Nutzen-Kalkulation sperren. Die Grenzen systemischer Rationalisierung zeichnen sich dort ab, wo innerbetriebliche kommunikative Prozesse als betriebswirtschaftlich funktional oder unverzichtbar gelten, zugleich aber sozialtechnisch nicht beherrschbar sind. Die Grenzen kommunikativer Rationalisierung liegen für Wirtschaftsbetriebe dort, wo die Verständigung mit der Umwelt zu einer Infragestellung der eigenen ökonomischen Unternehmensziele führen würde.

Wood, S (1987): The Deskilling Debate, New Technology and Work in Organization, in: Acta Sociologica, H.1, S. 3-24

### III. Systemische Rationalisierung

#### 1.) "Systemische Rationalisierung" - Beschreibung eines neuen Rationalisierungstypen

"Systemische Rationalisierung" dient mir dazu, an einem Beispiel den Wandel in der deutschen Industriesoziologie aufzuzeigen. Die Bearbeitung der "alten" industriesoziologischen Themen wie Qualifikation, ArbeiterInnenbewußtsein (Kern/Schumann 1970), Herrschafts- und Machtverhältnisse in der Arbeitsorganisation (Braverman 1974, Wood (Hg.) 1982, Littler 1982), industrielle Beziehungen (einführend Müller-Jentsch 1986), AngestellInnenarbeit, Professionalisierung etc. war geprägt durch eine der Marx'schen Gesellschafts- und Geschichtstheorie verhafteten Industriesoziologie (Brandt 1984).

Die seit Beginn der 80er Jahre zu beobachtenden Wandlungstendenzen in der Industriesoziologie resultieren einerseits aus einer vorsichtigen Loslösung von der marxistischen Arbeitstheorie und andererseits aus einschneidenden Veränderungen des Untersuchungsgegenstandes selbst.

Ohne enge Zusammenhänge negieren zu wollen, will ich drei grundsätzliche Richtungen unterscheiden: Veränderungen der Arbeitsorganisation, technischer Wandel und gesellschaftlicher Wandel des Arbeitsbegriffs.

- \* Die Diskussion über die veränderte Organisation von Arbeit wurde durch die These von Kern/Schumann ausgelöst, daß "neue Produktionskonzepte" mit einem ganzheitlicheren Zuschnitt von Arbeitsaufgaben sich gegenüber tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation durchsetzen (Kern/Schumann 1984, zur Diskussion siehe Braczyk/Schmidt 1986 sowie Malsch/Seltz (Hg.) 1987, für die Ebene der überbetrieblicher Regulation siehe Lutz 1984, Piore/Sabel 1989). Die Diskussion um Unternehmenskulturen muß man in den Diskurs um neue Formen der Arbeitsorganisationen einordnen: Reintegration von ArbeitnehmerInnen in die betriebliche Lebenswelt wird in einem "posttayloristischen Zeitalter" zur überlebenswichtigen Aufgabe kapitalistischer Unternehmen (ausführlicher siehe Kap. 4, Abschnitt C).
- \* In enger Verbindung zur Diskussion über neue Formen der Arbeitsorganisation steht die Betonung des technischen Wandels in Unternehmen. Techniken, besonders die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, werden dabei als eine zentrale Ursache für den Wandel von Arbeitsorganisation begriffen. (siehe Lullies/Bollinger/Weltz 1990, bes. interessant Malsch 1987)

\* Als dritte Richtung läßt sich die Diskussion über den Wandel der gesellschaftlichen Vorstellungen von Arbeit anführen. Die Relativierung der klassischen Vorstellung von Arbeit zeigt sich in der Debatte über das Konzept weiblichen Arbeitsvermögens (Ostner 1978, Becker-Schmidt u.a. 1981, Knapp 1987), in der neuen Aufmerksamkeit gegenüber Problemen der subjektiven Verarbeitung von Arbeitswelt und Berufskarriere (Marstedt/Mergner 1981, Brock/Vetter 1982), sowie in der "Wertewandeldiskussion", die industriesoziologische anhand des Themas "Arbeitszeit" (Offe u.a. 1982) aufgegriffen wurde (Vgl. Schmidt 1989).

In der Debatte über "systemische Rationalisierung" wird die Neuorientierung der Industriosociologie besonders deutlich. Mit dem Begriff "systemische Rationalisierung" versuchen seine Erfinder dem klassischen Rationalisierungsbegriff eine umfassendere, ganzheitliche Kategorie entgegenzustellen. Der Begriff Rationalisierung wurde in der Industriosociologie, aber auch in der Betriebswirtschaftslehre bisher verstanden als Veränderung betrieblicher Prozesse durch Umstrukturierung von Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzstruktur, Arbeitszeitregelung etc. (vgl. Fuchs 1988:618). Diese, auf das Verhältnis von Arbeit, Technik und Betriebsorganisation ausgerichtete Bestimmung, wird mit dem Begriff der "systemischen Rationalisierung" durch eine Orientierung auf das Problem der Steuerung betrieblicher Prozesse abgelöst.

Angeregt wurde die Diskussion durch eine Studie der Göttinger Wissenschaftler Baethge und Oberbeck zur "Zukunft der Angestellten". Nach Ihnen sind systemische Rationalisierungsprozesse dadurch gekennzeichnet, "daß unter Nutzung neuer mikroelektronisch basierter Datenverarbeitungs- und Kommunikationstechnik der betriebliche und überbetriebliche Informationsfluß, die Kommunikation über und die Kombination von Daten, die Organisation der Betriebsabläufe und die Steuerung der unterschiedlichen Funktionsbereiche in einer Verwaltung bzw. in einem Unternehmen in einem Zug neu gestaltet werden." (Baethge/ Oberbeck 1986: 22) Diese Reorganisation ist einzelfunktions-, prozeß- und betriebsübergreifend.

Schmidt (1990: 18ff) grenzt von diesem unternehmensbezogenen und organisationsanalytischen Ansatz der beiden Göttinger Wissenschaftler, den Ansatz des Münchener Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung (Altmann u.a. 1986) ab. Diesen verortet er eher auf einer gesellschaftstheoretischen, auf die Analyse von Interorganisationsbeziehungen zielenden Ebene. Das heißt, daß in dem "Münchener Ansatz" systemische Rationalisierung als ein emergenter überbetrieblicher Tatbestand begriffen wird, der sich dann auf einzelbetrieblicher Ebene auswirkt. Von Altmann u.a. wird dies wie folgt ausgedrückt: "Sozialwissenschaftliche Forschung, die dem systemischen Charakter der neuen Rationalisierungsentwicklung gerecht werden will, muß deswegen nicht nur die Reichweite ihrer konzeptuellen

Ansätze neu bestimmen, sondern auch neue Untersuchungsgegenstände und Untersuchungsfelder einbeziehen. Generell kann nicht mehr der einzelne Produktionsprozeß oder der einzelne Betrieb Gegenstand solcher Analysen sein, sondern die Netzstruktur zwischenbetrieblicher Beziehungen." (1986: 11)

In diese eher gesellschaftstheoretisch orientierte Richtung muß man die Diskussion über neue Formen betriebliche Kontrolle einordnen. Die Anwendung des Analyserasters "systemische Rationalisierung" bei der Beurteilung neuer Management- und Kontrollstrategien (z.B. Altmann/Düll 1987 und Seltz Hildebrandt 1989) führt zur Einschätzung, daß sich die Einflußnahme von ArbeiterInnenvertretungen problematischer gestaltet (vgl. Altmann/Düll 1990).

Die Kategorie "systemische Rationalisierung" verfügt noch nicht über die analytische Prägnanz und Trennschärfe, daß man von einer feststehenden sozialwissenschaftlichen Kategorie sprechen kann. Zu viele Punkte sind noch offen: Welches Verhältnis besteht zwischen der Makroorientierung dieses Rationalisierungsbegriffs zur "Mikroanalyse" betrieblicher Veränderungen? Was sind die Kriterien für die Unterscheidung von systemischer Rationalisierung gegenüber traditioneller Rationalisierung? Läßt sich der neuer Rationalisierungstyp lediglich durch technische Innovationen besonders im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien erklären?

Unabhängig von diesen offenen Fragen deutet sich mit dem Begriff der systemischen Rationalisierung eine Erweiterung und Öffnung industriesoziologischer Forschung in Richtung auf eine stärkere Betonung von prozeß- und betriebsübergreifenden Prozessen an.

**2.) WissenschaftlerInnen, Forschungsgruppen die zum Themenfeld "Systemische Rationalisierung" arbeiten**

Sozialwissenschaftliche Projektgruppe München (IMF)  
Dr. Volker Wittke, Dr. Heinrich Bollinger

8000 München 40

---

Institut für sozialwissenschaftliche Forschung  
Dr. Nobert Altmann/ Dr. Klaus Düll/ Dr. Günter Bechtle

Jakob Klar Str. 9  
8000 München 40

Te.: 089/272912-0

- Montageautomation als Bestandteil gesamtbetrieblicher Rationalisierung
  - Datentechnische Vernetzung im Betrieb und zwischen Betrieben
- 

Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI) Göttingen  
Dr. Martin Baethge, Dr. Herbert Oberbeck, Volker Wittke, Ulrich Voskamp

Friedländer Weg 31  
3400 Göttingen

- neue Formen des Arbeitskräfteeinsatzes in der Elektro- und Elektronikindustrie
  - Angestelltentätigkeiten in Banken, Versicherungen, in Industrie- und öffentlichen Verwaltungen
- 

Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie  
Dr. Gert Schmidt, Dr. Martin Heidenreich

4800 Bielefeld 1

- international vergleichende Unternehmensforschung

---

**Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund**

**Dr. Heiner Minssen**

- **Dortmund**

- **Begleitforschung bei betrieblichen Innovationsprozessen**

---

**Arbeitsgruppe für sozialwissenschaftliche Begleitforschung (ASIF)  
GmbH**

**Dr. Hans-Joachim Braczyk, Christian Kerst, Joachim Niebuhr**

**4800 Bielefeld 1**

- **Systemische Rationalisierung**

---

**Friedrich-Ebert-Stiftung**

**Abteilung Arbeits- und Sozialforschung**

**Jörg Bergstermann, Ruth Brandherm-Böhmker**

**5300 Bonn 2**

- **Systemische Rationalisierung, unter besonderer Berücksichtigung der  
ArbeitnehmerInnenseite**

---

### 3.) Bibliographie

*Altmann, N u.a. (1986): Ein "Neuer Rationalisierungstyp" neue Anforderungen an die Industriegesellschaft, in: Soziale Welt Jg. 37, S. 191-207 (#)*

Der Aufsatz macht auf einen neuen Typ von Rationalisierung in der Industrie aufmerksam und zeigt auf, daß die Industriegesellschaft mit ihren bisherigen Konzepten und Vorgehensweisen nicht in der Lage ist, ihn angemessen zu erfassen. Es handelt sich um eine Rationalisierungsstrategie, die sich nicht auf einzelne Betriebsbereiche und Betriebsabläufe bezieht und hier und dort etwas verbessert, sondern jede Veränderung wird auf die gesamtbetrieblichen Prozesse und ihre Optimierung bezogen. Auf diese Weise soll eine innerbetriebliche und zwischenbetriebliche Integration der Prozesse erreicht und das elastische Potential von Technik genutzt werden. Dies ist durch EDV ermöglicht worden.

Altmann, N./K. Düll 1987: Rationalisierung und neue Verhandlungsprobleme im Betrieb, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 40, H. 5, S. 261-269

Altmann, N./K. Düll (1990) Rationalization and Participation of New Technologies and Problems of the Work Councils in the FRG, in: *Economie and Industrial Democracy*, Jg. 11, H. 1, S. 111-127

Altmann, N./D. Sauer (Hg.) 1989: *Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrien*. Frankfurt a.M./ New York (\*)

In dem einleitenden Beitrag der beiden Herausgeber wird die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung als ein neues Thema der Industriegesellschaft vorgestellt. Ausgehend von der Analyse betrieblicher Rationalisierungsstrategien wird in den zwischenbetrieblichen Beziehungen ein neuer Rationalisierungstyp ausgemacht, der sich durch einen integrativen, prozess- und betriebsübergreifenden Charakter und die Tendenz zu inner- und zwischenbetrieblicher Vernetzung auf der Basis neuer Informationstechnologien auszeichnet. Veränderungen in der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung werden auf drei Ebenen ausgemacht: (1) Flexibilisierung und Ökonomisierung der Produktionsstrukturen; (2) technisch-organisatorische Umstrukturierung in den Fertigungs- und Verwaltungsprozessen der Abnehmerbetriebe; (3) die informationstechnische Vernetzung von Funktionsbereichen der Abnehmer- und Zulieferbetriebe.

Baethge, M./H. Oberbeck (1986): *Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung*. Frankfurt a.M./ New York

Baethge, M./H. Oberbeck (1990): Systemische Rationalisierung von Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungsbeziehungen: eine neue Herausforderung für Unternehmen und wissenschaftliche Analyse, in: Rock, R./P. Ulrich/F. Witt: Strukturwandel der Dienstleistungsrationalisierung. Frankfurt a.M., S.149-176

Der Beitrag behandelt das Konzept der systemischen Rationalisierung, ein von beiden Autoren entwickeltes Erklärungsmodell des Rationalisierungsprozesses in Dienstleistungsunternehmen. Sie setzen sich mit kritischen Einwänden gegen dieses Konzept auseinander und versuchen, seine begriffliche Reichweite zu präzisieren. Darüber hinaus gehen sie auf gesellschaftstheoretische Implikationen dieses Konzeptes ein. Anhand der Rationalisierung der Büroarbeit stellen sie dem Typ der traditionellen Rationalisierung der systemischen Rationalisierung gegenüber und verweisen auf die mit den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien verbundene gesteigerte Flexibilität in der betrieblichen Gestaltung von Arbeitsvollzügen.

Beckenbach, N. (1991): Industriesoziologie. Berlin (#)

Neuste Einführung in die Industriesoziologie. Behandelt wird die Entwicklung der deutschen Industriesoziologie seit dem zweiten Weltkrieg, mit einzelnen Verweisen auf die Entwicklung in anderen westeuropäischen Ländern. Das Buch eignet sich besonders gut für eine Vertiefung des allgemeinen Teils des einführenden Textes.

Becker-Schmidt, R. u.a. (1981): Frauenarbeit in der Fabrik: Betriebliche Sozialisation als Lernprozeß?, in: Gesellschaftliche Beiträge zur Marxschen Theorie, Jg. 14

Bergstermann, J./R. Brandherm-Böhmker (Hg.) (1990): Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß. Bonn (#)

Braczyk, H.-J./G. Schmidt (1986): Die Hauptsache kommt erst, in: Soziologische Revue, Jg. 9, S. 243-248

Brandherm-Böhmker, R./J. Bergstermann (Hg.) (1991): Neue Formen der Rationalisierungsplanung und industriellen Demokratie (Materialien aus der Arbeits- und Sozialforschung). Bonn

Brandt, G. (1984): Marx und die neuere deutsche Industriesoziologie, in: Leviathan Jg. 11, H.2, S. 196-215

Braverman, H. (1974): Labor and Monopoly Capital. New York/London

Brock, D./H. Vetter (1982): Was leistet der Belastungsbegriff?, in: Soziale Welt, Jg. 33

Düll, K. (1987): Rationalisierungsprozeß und die Zukunft der Arbeit - eine kontroverse Diskussion, in: Lutz, B. (Hg.): Technik und sozialer Wandel. Frankfurt a.M./ New York, S. 135-145

Düll, K./B. Lutz (Hg.) (1989): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich: fünf Aufsätze zur Zukunft industrieller Arbeit. Frankfurt a.M.

Nach dem fortschreitenden Zerfall der "tayloristischen Syndromatik", einer während längerer Zeit sehr stabilen historischen Konstellation mit hoher Übereinstimmung der wichtigsten Makro- und Mikro-Strukturen, lassen sich Tendenzen, Stoßrichtungen, Probleme und Zwangslagen betrieblicher Rationalisierungsstrategie nicht mehr mit Analysen und Theoremen bestimmen, die sich auf die Mikro-Ebene einzelner Betriebe beschränken. Hierzu ist es vielmehr notwendig, systematisch die Wechselwirkungen zwischen einzelbetrieblichen Strukturen, Interessen, Konflikten und Entwicklungsprozessen auf der einen Seite, gesamtgesellschaftlichen Veränderungstendenzen, Problemlagen und auf sie gerichteten politischen Lösungsstrategien auf der anderen Seite zu analysieren. Internationale Vergleiche, insbesondere solche zwischen hochentwickelten Industrienationen, stellen nach Meinung der Autoren ein wertvolles und effizientes Mittel dar.

Fuchs, W. 1988: Rationalisierung, in: ders. u.a.: Lexikon zur Soziologie. ( 2. verb. und erw. Aufl.) Opladen

Gilleßen, Ch. (1988): Kontrolle, Konflikt und Konsens im Arbeitsprozeß - Überblick über Ergebnisse der Labour Process Debate (Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien des FSP "Zukunft der Arbeit"). Bielefeld (\*)

*Heidenreich, M. (1991) : Soziokulturelle Kontexte von Unternehmenspolitiken, in: Minssen, H. (Hg.): Rationalisierung in der betrieblichen Arena. Berlin*

Heidenreich, M./G. Schmidt (Hg.) (1991): International vergleichende Organisationsforschung: Fragestellungen, Methoden und Ergebnisse ausgewählter Untersuchungen. Opladen (\*)

Hildebrandt, E. 1989: Zwischen Bestandssicherung und Gestaltung. Thesen zu Managementstrategien und industriellen Beziehungen, in: Die Mitbestimmung, Jg. 35, H. 7, S. 367-369

Reflexions- und Kommunikationskulturen des gesellschaftlichen Lebens den Zwängen einer rücksichtslosen instrumentalistischen Rationalisierung unterwerfen. Der Realitätsbezug solcher Befürchtungen ist insbesondere hinsichtlich der Arbeitswelt kaum zu bestreiten, aber sie machen blind für eine Entwicklungsdiagnostik, die mit dem Theorem des "Imperialismus der instrumentellen Vernunft" (Weizenbaum) nicht entschlüsselt werden kann. Am Thema der informationstechnologischen Transformation von betrieblichem Erfahrungs- in Planungswissen wird die These zur Diskussion gestellt, daß der Computereinsatz in der industriellen Produktion zwar zur Einebnung und Formierung von Erfahrungswissen, Eigensinn und kommunikativer Kompetenz führt, gleichzeitig aber auf paradoxe Weise zu ihrer Erneuerung beiträgt. Dies ist darauf zurückzuführen, daß die Informatisierung des Erfahrungswissens im wachsenden Maße auch auf reflexive Informationskompetenz und "Selbstbeobachtung" der Beschäftigten angewiesen ist.

Malsch, Th./ R. Seltz (1987): Zur Einführung: Die aktuelle Diskussion über die Entwicklung neuer Produktions- und Rationalisierungsmodelle, in: dies. (Hg.): Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Berlin, S. 11 - 34 (\*)(\*).

Marstedt, G./U. Mergner (1981): Erfassung artikulierter Beanspruchungen, in: Schmidt, G., u.a.: Materialien zur Industriesoziologie. Opladen

Minssen, H. (1990): Kontrolle und Konsens - Anmerkungen zu einem vernachlässigten Thema der Industriesoziologie, in: Soziale Welt, Jg. 41, H. 3,

Müller-Jentsch, W. (1986): Soziologie der industriellen Beziehungen. Frankfurt a.M. (\*)

Offe, C., u.a. (1982): Arbeitszeitpolitik. Frankfurt a.M./New York

Ostner, I. (1978): Beruf und Hausarbeit, Die Arbeit der Frau in unserer Gesellschaft. Frankfurt a.M./New York

Piore, M.J./Ch.F. Sabel (1989): Das Ende der Massenproduktion: Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft.o.O.

Sauer, D. (1988): Systemische Rationalisierung. Zum Wandel betrieblicher Rationalisierungspolitik, in: Feldhoff, J./ G. Kuhlewind/ Ch. Wehrsig/ H. Wiesenthal (Hg.): Regulierung - Deregulierung. Steuerungsprobleme der Arbeitsgesellschaft, Bd. 119, Beiträge zur Arbeitsmarkt und Berufsforschung. Nürnberg, S. 331 - 351

Gegenstand des Beitrags ist der Prozess der Herausbildung neuer Rationalisierungsstrategien in den Betrieben. Dazu werden einige Forschungsergebnisse aus Untersuchungen des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung in München vorgestellt. Gleichzeitig wird eine Analyseperspektive für den Wandel betrieblicher Rationalisierungspolitik skizziert. Abschließend werden einige Konsequenzen betrieblicher Rationalisierungsstrategien für die Beschäftigten angedeutet.

Schmidt, G. (1989): Industriesoziologie, in: Endruweit, G./G. Trommsdorff: Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart, Bd. 2, S. 292 - 301

Schmidt, G. (1990): Anmerkungen zur industriesoziologischen Rede über "Systemische Rationalisierung", in: Bergstermann, J./ R. Brandherm Böhmer (Hg.): Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß. Bonn, S. 17-22 (\*) (+)

Seltz, R. u.a. (Hg.) (1986): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin

Seltz, R./ E. Hildebrandt (1989): Rationalisierungsstrategien im Maschinenbau - Systemische Kontrolle und betriebliche Sozialverfassung, in: Pries, L. / R. Schmidt/ R. Trinczek (Hg.): Trends betrieblicher Produktionsmodernisierung. Opladen, S. 27-71

Voskamp, U./K.-P. Wittemann/ V. Wittke (1989) Kontinuität und Umbruch. Ein Interpretationsansatz aktueller Rationalisierungsentwicklungen in der Elektroindustrie, in: SOFI-Mitteilungen 16/1989, S. 99-125

Witt, F. (1990): Systemische Rationalisierung - Chancen zu einer betriebswirtschaftlichen Neuorientierung?, Rock, R./P. Ulrich/F. Witt: Strukturwandel der Dienstleistungsrationalisierung. Frankfurt a.M., S.177-200

In diesem Beitrag wird aus ökonomischer Sicht versucht, dem Konzept der systemischen Rationalisierung, das aus der arbeitssoziologischen Forschung stammt, neue Aspekte abzugewinnen. Es geht dabei sowohl darum, alternative Deutungsmöglichkeiten der Struktur von Prozessen der systemischen Rationalisierung zu präzisieren, als auch um die Frage, welche Auswirkungen derartige Rationalisierungskonzeptionen

auf die Effektivität der Arbeitsorganisation in Büro und Verwaltung haben. Der Autor wendet sich gegen eine vorschnelle Gegenüberstellung von tayloristischer Rationalisierung und systemischer Rationalisierung und legt dar, daß auch letztere Potentiale für eine tayloristische Unternehmenspolitik enthält. Abschließend weist er auf Probleme der systemischen Rationalisierung hin, die er zum ersten in Kompetenzverlust betrieblicher Fachabteilungen, zum zweiten im Verlust an qualitativer Autonomie in bezug auf die Steuerung von Arbeitsabläufen, auf SacharbeiterInnenebene und drittens in der Tendenz zu ausufernden Planungsbürokratien sieht.

Wittmann, K.P./ V. Wittke (1986): Zur Abgrenzung von 'neuen Produktionskonzepten' und neuem Rationalisierungstyp für die Analyse der Entwicklung von Rationalisierung in der Produktion, in: SOFI-Mitteilungen 13/1986, S. 74-83

In der Industriesoziologie werden neue Formen der Rationalisierung diskutiert. Dieser Beitrag bezieht sich auf die Thesen von Kern/Schumann (1984) über neue Produktionskonzepte, die sich vom Muster tayloristischer Rationalisierung abgrenzen lassen, sowie auf die Beiträge von Baethge/Oberbeck (1986) und Altmann u.a. (1986). Hintergrund der vorgetragenen Überlegungen ist die Arbeit an einem empirischen Forschungsprojekt, das im Feld der Elektroindustrie den Zusammenhang von Rationalisierungskonzepten und Arbeitsfolgen thematisiert.

Wittke, V. (1989a): Systemische Rationalisierung - Zur Analyse aktueller Umbruchprozesse in der industriellen Produktion, in: SOFI-Mitteilungen 17/1989. Göttingen, S. 41-52

Wittke, V. (1989b): Elektronisierung und Rationalisierung - Zur Veränderungsdynamik von Produktionsarbeit in der der Elektroindustrie, in: L. Pries/ R. Schmidt/ R. Trinczek (Hg.): Trends betrieblicher Produktionsmodernisierung. Opladen, S. 130ff

Wittke, V. (1990): Systemische Rationalisierung: zur Analyse aktueller Umbruchprozesse in der industriellen Produktion, in Bergstermann, R./R. Brandherm-Boehmker (Hg.): Systemische Rationalisierung als sozialer Prozess. Bonn, S. 23-41

Der Beitrag versucht zu einer Präzisierung des Konzepts "systemischer Rationalisierung" vorzudringen. Der Autor bemerkt eingangs, daß systemische Rationalisierung bisher einerseits zu sehr techniklastig und andererseits zu sehr strategielastig rezipiert worden ist. Demgegenüber zielt er darauf ab, das Neue am Konzept der systemischen Rationalisierung

im Kontrast zu dem bis vor kurzem dominierenden Rationalisierungsparadigma des Taylorismus zu verdeutlichen. Darüber hinaus stellt der Autor fest, daß mit der systemischen Rationalisierung eine Dezentralisierung der Unternehmensstrukturen einher geht, bei der sich die Transparenz und Kontrolle der Einzelelemente auf Rahmendaten und Entwicklungstrends beschränkt, also eine 'indirekte Steuerung von Abläufen mit Hilfe des Geldes als abstraktem Parameter' erfolgt.

Wittemann, K.P./V. Wittke (1987): Rationalisierungsstrategien im Umbruch? Zu den Auswirkungen von CIM und Just-In-Time auf industrielle Produktionsprozesse, in: Jahrbuch der Hamburger Hochschule für Wirtschaft und Politik, Hamburg

Wood, S. (Hg.) (1982): The Degradation of Work? Skill, Deskillling and the Labour Process. London

## **IV. Neuerungen im Bereich der Organisationssoziologie**

### **1.) Die Ablösung der kontingenztheoretischen Organisationssoziologie - sich abzeichnende Theorieansätze**

In der Organisationssoziologie deutet sich seit Ende der 70er Jahre die Auflösung des dominanten organisationssoziologischen Paradigmas, der Kontingenztheorie, an (Türk 1989). Der Kontingenzansatz geht von rationalistischen Vorstellungen über Organisationsabläufen aus und unterstellt mehr oder minder ausgefeilte Ziel-Mittel-Ausrichtungen von Organisationen. Dabei postulieren die VertreterInnen dieses Ansatzes, z.B. die Aston-School in Birmingham, die Möglichkeit von einem Ziel- und Wertekonsens innerhalb einer Organisation.

KritikerInnen dieses Ansatzes bemängeln besonders den mechanistischen Kausalismus, die Ausklammerung sowohl der Suborganisationsebene als auch der gesellschaftliche Einbindung sowie die Statik des Modells (Starbruck 1981, Benson 1977, Übersicht bei Zey-Ferrel 1981).

Welcher Theorieansatz als dominantes Paradigma den Kontingenzansatz beerben wird, läßt sich noch nicht absehen. Zu vielfältig sind die Ausrichtungen der momentanen Organisationsforschung. Innerhalb der Organisationssoziologie ist man im Moment dabei, die neuen Theorieansätze zu ordnen und nach ihrer Haltbarkeit zu überprüfen. Von Pfeffer (1982) werden die neuen Ansätze in ein Vierfelderschema unterteilt: in einer ersten Unterscheidung differenziert er in Ansätze, die von einem extern bedingten und kontrollierten Handeln ausgehen und in Ansätze, die Handeln in Organisationen als eher zufällig und sozial konstruiert verstehen. Eine zweite Unterteilung nimmt er danach vor, welche Analyseebene gewählt wird: Individuen, Koalitionen und Untereinheiten der Organisation oder die ganze Organisation.

In einem anderen Ordnungsversuch differenzieren Astley und Van de Ven (1983) organisationssoziologische Theorien nach ihren Antworten auf sechs "zentrale Debatten" der Organisationssoziologie:

- \* Sind Organisationen funktional-rationale Systeme oder sind sie sozial konstruierte, subjektiv bedeutungshafte Verkörperungen individueller Handlungen?
- \* Werden Wandlungen von Organisationsformen erklärt durch interne Anpassungsvorgänge oder durch externe Selektionsprozesse?
- \* Ist das organisationale Leben bestimmt durch unumstößliche Umweltbedingungen oder wird es aktiv geschaffen durch strategisches Management?

- \* Wird Umwelt als einfache Aggregation von Organisationen angesehen, die durch externe ökonomische Kräfte gesteuert sind oder als ein integriertes Kollektiv von Organisationen, das durch eigene interne soziale und politische Kräfte gelenkt wird?
- \* Wird organisationales Verhalten grundsätzlich als individuelles oder kollektives Handeln rekonstruiert?
- \* Sind Organisationen neutrale technische Instrumente zur Erreichung bestimmter Ziele oder sind sie institutionalisierte Manifestationen von Gruppeninteressen und Machtstrukturen innerhalb der Gesamtgesellschaft?

Über die Ordnungsversuche hinausgehend deuten sich bisher lediglich Konturen eines neuen Paradigmas an. Nach Clark (1985) müßte sich ein neues organisationssoziologisches Paradigma an folgenden Kriterien orientieren:

- \* Es müsse sich abkehren von einfachen Organisationsprinzipien und reduktionistischen Erklärungen und versuchen die Komplexität von Organisationen begrifflich zu fassen (Komplexität statt Simplizität).
- \* Die Vorstellung von einfachen, hierarchischen und zentralistischen Prinzipien müsse der Annahme weichen, daß Organisationen multizentrisch aufgebaut sind (Heterarchie statt Hierarchie).
- \* Verhalten in Organisationen dürfe nicht als deterministisch vorhersagbar verstanden werden, sondern muß die Eigendynamik berücksichtigen (Unbestimmtheit statt Determinismus).
- \* Organisationen seien nur als Systeme interdependenter Variablen zu verstehen, die sich wechselseitig beeinflussen (wechselseitige Beeinflussung statt lineare Kausalität).
- \* Organisationen gäbe es nicht als "objektive" Realität. Verhalten in Organisationen und dessen Beschreibung müsse als Ergebnis kognitiver Prozesse bestimmt werden.

Innerhalb der modernen Organisationsforschung verortet Türk (1989) vier zentrale Themenfelder, die ein neues Paradigma aufgreifen müßte. Sie werden im folgenden skizziert:

#### A.) Die Entmythologisierung der Organisationstheorie

Die Kritik an den handlungs-, klassen- oder systemrationalen Vorstellungen von Organisationshandeln wurde schon Ende der 60er Jahre von Luhmann mit dem Argument eingeleitet, daß "Zwecke" für die Gestaltung und Orientierung von Organisationen nicht ausreichen würden, weil diese zu allgemein, zu widersprüchlich und in der Regel nicht konsensfähig sind. (1968) Neuere Ansätze gehen in ihrer Kritik weiter: Sie sprechen von Rationalität als einem in Praxis und Theorie wohlgepflegten "Mythos". In der Differenzierung der Diskussion um Rationalität von Organisationen

wurde der Rationalitätsdiskurs jedoch als wichtige Funktion erkannt: Gerade bei zunehmender Komplexität erfüllen Rationalitätssemantiken eine wichtige sinnstiftende Funktion.

Dem Rationalitätsmodell entgegengestellt wurden Modelle, die entweder den Zufalls- und Willkürlichkeitscharakter von Entscheidungen betonen (z.B. besonders wichtig March/Olsen 1976) oder Rationalitätsvorstellungen ersetzen durch differenzierte Macht- und Kontrollspiele (Crozier/Friedberg 1979). Auch der "Ressourcenabhängigkeits-Ansatz" (z.B. Pfeffer/ Salancik 1978), der die Umweltbeziehungen von Organisationen ins Zentrum rückt, und evolutionstheoretische Ansätze, die die Selektion von Organisationen durch Umweltbedingungen betonen, sind in der Abarbeitung an Rationalitätsvorstellungen von Organisationen entstanden.

### B.) Die Dynamisierung der Organisationstheorie

Neben der Zerstörung des Rationalitätsmythoses ist eine zentrale Veränderung der Organisationsforschung, daß Zeit und Bewegung als Zentralkategorien der Organisationsforschung eingeführt wurden. Ausgehend von einer Diskussion eines Aufsatzes von Hannan und Freeman (1977) haben sich nach Türk (1989) drei Grundmodelle einer dynamischen Betrachtung von Organisationen herauskristallisiert:

Entwicklungsmodelle gehen von endogenen Triebkräften aus, die das System zu einer mehr oder weniger vorherbestimmten Entfaltung treiben. Umweltverhältnisse können diesen Prozeß zwar modellieren oder möglicherweise abbremsen, aber nicht grundsätzlich verändern. (Überblick bei Quinn/Cameron 1983, interessant Mintzberg 1984, Gray/Ariss 1985)

Selektionsmodelle gehen von konkurrierenden Einheiten in einer gemeinsamen Umwelt aus, wobei wegen des Vorhandenseins knapper Ressourcen nur bestimmte Systeme überleben können. Dabei handelt es sich um solche Systeme, die ihre Aneignungsfähigkeit gegenüber anderen besonders ausgebildet haben. (Überblick bei Semmel 1984, Kieser 1985, interessant McKelvey/Aldrich 1983)

Lernmodelle heben die Fähigkeit eines Systems zur Selbstveränderung angesichts erfahrener Umweltereignisse hervor. Der Lernprozeß selbst wird dabei durch interne Effizienzkriterien gesteuert. (Überblick bei Hedberg 1981 und Fiol/Lyles 1985)

### C.) Die Rehumanisierung der Organisationstheorie

In den Bereich Rehumanisierung der Organisationstheorien läßt sich die ganze (Mode-)Diskussion über Organisations- bzw. Unternehmenskulturen einordnen. (Vgl. Sorge 1989) Dabei werden Organisationen als eigene "Lebenswelt" begriffen und nicht als von der Lebenswelt abhängige, sozialtechnisch konstruierte, formale Systeme. (Überblick bei Ebers 1985, Neuberger/Kompa 1987, Kasper 1987, Dülfer 1988, Sandner 1988)

Türk (1989) erklärt die Thematisierung von Organisationskultur als Ausdruck einer Krisenwahrnehmung des sozio-ökonomischen Systems: Im Vollzug eines Wertewandels deutet sich die Verschiebung zu post-industriellen Werten an. Gerade für qualifiziertere Arbeitskräfte verlieren arbeitsbezogene Werte und Motive an Bedeutung. Mit zunehmenden Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen an Unternehmen erhofft sich das Management durch Unternehmenskulturen Bindungswirkung. Darüberhinaus könnten Organisationskulturen "Gemeinschaft" erzeugen und die in Betrieben vorhandene Unsicherheitszonen einschränken.

### D.) Die Politisierung der Organisationstheorie

Mikropolitische Ansätze fassen Organisationen nicht als durch die vermeintliche Zweckrationalität eines Organisationsherren bestimmte Struktur auf, sondern als "Arena" interessengeleiteter Interventionen, Aushandlungen und Konflikten mit jeweils nur temporären Problemlösungen.

Politisierung der Organisationstheorie läßt sich einmal verstehen als Anwendung politiktheoretischer Ansätze zur Erklärung von Funktion, Entstehung und Entwicklung von Organisationen (z.B. Bravermann 1974, Edwards 1981, Naschold 1984, Flecker/Volst 1988). Als Prämisse gehen diese Ansätze davon aus, daß Organisationen über ein Bewährungskriterium an gesellschaftliche Kontexte gebunden sind.

Auf einer anderen Analyseebene, der Mikroebene, kann man ebenfalls von einer Politisierung der Organisationstheorie sprechen. Unter dem Begriff "Mikropolitik" werden in der Organisationstheorie persönlichkeitspsychologische Ansätze, Ansätze strategischen Handelns, Machttheorien (z.B. Crozier/Friedberg 1979), Spieltheorien (z.B. Neuberger 1986), Hinweise auf die "Labour-Process-Debate" (Überblick bei Hildebrandt/Seltz 1989b), arbeitspolitische Ansätze, Konzepte "innerbetrieblicher Handlungskonstellationen" (Buroway 1979) und anderes behandelt (vgl. Küpper/Ortmann 1986). Gemeinsam ist all diesen Konzepten, daß sie den "Eigensinn" in Organisationen zum Ausgangspunkt nehmen und fragen, was geschieht, wenn eine Mehrzahl von eigensinnigen Subjekten in organisationalen Kontexten kooperieren.

**2.) Zu dem Themenfeld Organisationssoziologie arbeitende Forschungsgruppen und WissenschaftlerInnen**

Universität Gesamthochschule Wuppertal  
Dr. Günther Ortmann

Wuppertal

---

Universität Saarbrücken  
FB 02 Wirtschaftswissenschaft, Fachrichtung Betriebswirtschaftslehre  
Wolfgang Hofbauer

Stadtwal Bau 16  
6600 Saarbrücken

Tel.: 0681/302-3912

- Systemtheoretisch-kybernetische Analyse der Beziehung von Organisationskultur und Unternehmensstrategie

---

Universität Trier  
Fachbereich 04 Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Fach Soziologie  
Dr. Klaus Türk  
Tarforst  
5500 Trier

Tel. 0651/201-2698

- Aufarbeitung neuerer theoretischer Ansätze in der Organisationsforschung

---

Universität Bielefeld - Fakultät für Soziologie  
Dr. Christoph Wehrsig, Veronika Tacke

4800 Bielefeld 1

---

Stanford University  
Graduate School of Business Administration  
James G. March, Ph.D.

Stanford, California 94305  
USA

---

New York University  
Wolf. V. Heidebrand, Ph.D.

New York 10603  
USA

---

### 3.) Bibliographie

Aus der Unmenge von Literatur war es schwierig, drei typische Artikel herauszusuchen. Die ausgewählten Artikel halte ich für besonders interessant und in Bezug auf die momentane organisationssoziologischen Diskussionen für relevant.

Aldrich, H. (1979): *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs/  
New York (\*)

Aldrich, H./ P. v. Marsden (1988): *Environments and Organizations*, in:  
Smelser, N.J. (Hg.): *The Handbook of Sociology*. Beverly Hills, S. 361-392(\*)

Astley, W.G./ A.H. van de Ven (1983): Central perspectives and debates  
in organization theory, in: *Administrative Science Quarterly*, S. 245ff  
(\*)

Benson, J.K. (1977): *Organisations: A dialectical view*, in: *Administrativ  
Science Quarterly*, S. 1ff

Braverman, H. (1974): *Labor and Monopoly Capital*. New York/London

Burowoy, M. (1979): *Manufacturing Consent. Changes in Labor Process  
under Monopoly Capitalism*. Chicago/London

Clark, D.L. (1985): The context of the paradigmatic shift, in: Lincoln,  
Y.S. (Hg.): *Organizational Theory and Inquiry*. Beverly Hills u.a., S. 43ff

Crozier, M./ E. Friedberg (1979) : *Macht und Organisation. Die Zwänge  
kollektiven Handelns*. Königstein Ts. (\*)

Ebers, M. (1985): *Organisationskultur: Ein neues Forschungsprogramm?*  
Wiesbaden

Edwards, R. (1981): *Herrschaft im modernen Produktionsprozeß*. Frank-  
furt a.M./ New York

Fiol, C.M./M.A. Lyles (1985): *Organizational learning*, in: *Academy of  
Management Review*, S. 803ff

Flecker, J./A. Volst (1988): *Kontrolle der Kontrolle. Formen und Folgen  
der Steuerung betrieblicher Rationalisierungsmaßnahmen*, in: *Österreichische  
Zeitschrift für Soziologie*, S. 83ff

- Freeman, J./M.T. Hamman (1984): Structural Inertia and Organizational Change, in: American Sociological Review, S. 149-164
- Gomez, P. /G.J.B. Probst (1985): Organisationelle Geschlossenheit im Management sozialer Institutionen - ein komplementäres Konzept zu den Kontingenz- Ansätzen, in: Delfin, Jg. 5, S. 22-29
- Gray, B./S.S. Ariss (1985): Politics and strategic change across organizational life cycles, in: Academy of Management Review, S. 707ff
- Hannan, M.T./J. Freeman (1977) : The population ecology of organizations, in: America Journal of Sociology, S. 929ff (\*)
- Hannan, M.T./ J. Freeman (1986): Where Do Organizational Forms Come From?, in: Sociological Forum, Jg. 1, S. 50-72 (\*)
- Hedberg, B. (1981): How organizations learn and unlearn, in: Nystrom, P.C./ W.H. Starbuck (Hg.): Handbook of Organizational Design. Oxford, S. 3ff
- Heydebrand, W.V. (1989): *New Organizational Forms*, in: *Work and Occupations*, Jg. 16, H.3, S. 323-357 (\*)
- Hildebrandt, E./ R. Seltz (Hg.) 1989b: Managementstrategien und Kontrolle - Eine Einführung in die Labour Process Debate. Berlin
- Kasper, H. (1987): Organisationskultur. Über den Stand der Forschung. Wien (\*)
- Dieses Buch über 'Organisationskultur' bietet eine lehrbuchmäßige Bilanz über den aktuellen Stand der Forschung an. Primäre Zielgruppe sind Studierende der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, aber auch interessierte PraktikerInnen.
- Kieser, A. (1985): Die Entwicklung von Organisationen über die Zeit. Theoretische Ansätze zur Erklärung organisationalen Wandels, in: Lüder, K. (Hg.): Betriebswirtschaftliche Organisationstheorie und öffentliche Verwaltung. Speyer, S. 1 ff
- Küpper, W./ G. Ortmann (1986): Mikropolitik in Organisationen, in: Die Betriebswirtschaft, S. 590ff (\*) (\*)
- Küpper, W./G. Ortmann (Hg.) (1988): Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen (\*)
- Luhmann, N. (1968): Zweckbegriff und Systemrationalität. Tübingen

Luhmann, N. (1988): *Organisation*, in: Küpper, W./G. Ortmann: *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen, S. 165-185

March, J.G./ J.P. Olsen (1976): *Anbiguity and Choice in Organizations*. Bergen

March, J.G./ J.P. Olsen (1989): *Rediscovering Institutions*. New York/ London (\*)

March, J.G./ Z. Shapira (1987): *Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking*, in: *Management Science*, Jg. 33, H. 11, S. 1404-1418

Martens, Wil (1988): *Organisation, Macht und Kritik*, in Küppers, W./ G. Ortmann: *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen, S. 187-215

Mckelvey, B./H. Aldrich (1983) : *Populations, natural selection, and applied organizational science*, in: *Administrative Science Quarterly*, S. 101ff

Mintzberg, H. (1984): *Power and organization life cycles*, in: *Academy of Management Review*, S. 207ff

Naschold, F. (1984): *Arbeitspolitik - Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen, betriebliche Bezugsprobleme und theoretische Ansätze der Arbeitspolitik*, in: Jürgens, U./F. Naschold (Hg.): *Arbeitspolitik*. Opladen

Neuberger, O. (1986): *... Spiele in Organisationen als Spiele... . Universität Augsburg. Arbeitspapier*

Neuberger, O./A. Kompa (1987): *Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur*. Weinheim

Ochsenbauer, Ch./B. Klofat (1987): *Überlegungen zur paradigmatischen Dimension der aktuellen Unternehmenskulturdiskussion in der Betriebswirtschaftslehre*, in: Heinen, E. (Hg.): *Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*. München u.a., S. 67-106

Es wird ein Orientierungsrahmen zur paradigmatischen Analyse alternativer Ansätze der Organisationsforschung entwickelt. Das Ziel besteht darin, die aktuelle Grundlegendiskussion in der Organisationstheorie auszuwerten, um die Organisationskulturforschung zu systematisieren. Funktionalistische, systemtheoretische, interpretative, radikal-humanistische und radikal-strukturalistische Konzeptionen werden einer kritischen Sichtung unterzogen.

Die Erkenntnisse werden zu einer reflektiert funktionalistischen Unternehmenskulturforchung synthetisiert. Für die Weiterentwicklung des vorgetragenen Konzepts wird auf die Notwendigkeit der interdisziplinären Kooperation zwischen Organisationstheorie, Betriebswirtschaftslehre und Sozialwissenschaften verwiesen.

- Olsen, J.P. (1991): Political Science and Organizational Theory. Parallel Agendas but Mutual Disregard, in: Czada, R./A. Windhoff-Héritier (Hg.): Political Choice. Institutions, Rules and the Limits of Rationality. Frankfurt a.M. , S. 87-119
- Padioleau, J.G. (1989): Décision et Organisation, in: Sociologie du Travail, Jg. 31, H.4, S. 513-518
- Pfeffer, J./G.R. Salancik (1978): The External Control of Organizations. New York
- Peffer, J. (1982): Organizations and Organization Theory. Boston u.a.
- Quinn, R.E./ K. Cameron (1983) : Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence, in: Management Science, S. 33ff
- Sandner, K. (1988): ... von Mythen und Märchen, Kulturpflege und Sinn-Management, in: Die Betriebswirtschaft, S. 651ff
- Scott, W.R. (1985): Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt a.M./ New York (#)
- Semmel, M. (1984): Die Unternehmung aus evolutionstheoretischer Sicht - Eine kritische Bestandsaufnahme. Bern (#)
- Sorge, A. (1989): Organisationskulturen: Realer Hintergrund und soziologische Bedeutung einer Modewelle, in: Haller, M./H.-J. Hoffmann-Nowottny/ W. Zapf (Hg.): Kultur und Gesellschaft. Frankfurt a.M./ New York, S. 193 - 210
- Starbuck, W.H. (1981): A trip to view the elephants and rattlesnakes in the garden of Aston, in: Van de Ven, A.H./W.F. Joyce (Hg.): Perspectives on Organization Design und Behavior. New York u.a., S. 167ff

Türk, K. (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung.  
Ein Trend Report. Stuttgart (#)(+)

Die Arbeit des Organisationssoziologen aus Trier diene als Grundlage für die Abfassung des einführenden Textes. Aufgrund der Umfassendheit und Prägnanz lohnt es sich diesen Text als ganzes zu genießen. Nach einer Darstellung der Kritik des Kontingenzansatzes folgt die Erörterung von drei Ansätzen, die versuchen die neuen organisationstheoretischen Konzepte einzuordnen. Der Hauptteil besteht aus einer Diskussion vier zentraler Themen der Organisationsforschung: Der Entmythologisierung, Dynamisierung, Rehumanisierung und Politisierung der Organisationstheorie. Die Arbeit beschließt eine umfangreiche Übersichtsbibliographie.

Weick, K. E. (1985a): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt (\*)

Weick, K.E. (1985b): The significance of corporate culture, in: Frost, P.J. u.a. (Hg.): Organizational Culture. Beverly Hills u.a., S. 381ff

Zey-Ferrell, M. (1981): Criticisms of the dominant perspective on organizations, in: The Sociological Quarterly, S. 181ff (#)

## V. Soziologisch inspirierte Unternehmensberatung

### 1.) "Systemische Unternehmensberatung" und andere soziologische Ansätze im Bereich der beratenden Organisationsentwicklung

Von einem einheitlichen Paradigma in der wissenschaftlichen Forschung über Unternehmensberatung kann man nicht sprechen. Genausowenig kann von einer systematischen Erforschung dieses Themenfeldes geredet werden.

Die deutschsprachige Literatur zu diesem Themenfeld beschränkt sich weitgehend auf betriebswirtschaftliche Arbeiten. Die wenigen soziologisch orientierten Arbeiten (Dahl 1967, Wohlgemuth 1982, Eschbach 1984) gehen in ihrer Analysetiefe kaum über die aus der Betriebswirtschaftslehre stammenden Arbeiten hinaus.

Die beiden von mir verorteten Lichtblicke in der ansonsten trüben Suppe der soziologischen Forschung über Unternehmensberatung und unterstützende Organisationsentwicklung seien hier kurz skizziert.

Der systemische Beratungsansatz der Beratergruppe Neuwaldegg versucht, Erkenntnisse des evolutionären Managementansatzes (Malik, Probst in St. Gallen), der systemischen Familientherapie (Selvine-Palazzoli-Gruppe in Mailand) und der Systemtheorie (besonders Luhmann) für ihre Beratungspraxis fruchtbar zu machen.

Sie grenzen ihren Beratungsansatz von vier anderen Ansätzen ab: dem Fachgutachten durch Externe, dem Manager bzw. Spezialist auf Zeit, der prozeborientierten Fachberatung und der Organisationsentwicklung. (Exner/Königwieser/Titscher 1987)

Der Ansatz geht von einer spezifischen Sichtweise von Organisationen aus: Diese werden begriffen als autopoietische, soziale Systeme. Die Mitglieder der Organisation werden zur Umwelt dieses Systems gerechnet. Die Organisation grenzt sich gegenüber der Umwelt ab, in dem sie ihre Handlungen über Sinnzusammenhänge strukturiert. "Der Sinn ermöglicht als Ordnungsform menschlichen Erlebens Reduktion von Komplexität und steuert somit die Informationsaufnahme und die Verarbeitung von Handlungen." (Ebd.:273)

Die Arbeit von Tacke (1987) halte ich insofern für innovativ als sie sich auch von dem mechanistischen, sozio-technischen Organisations- und Beratungsverständnis löst. Neuere Ansätze der Organisationsforschung

aufgreifend weist sie nach, daß die Selbstbeobachtung von Organisationen sich auf Teilrationalitäten beschränkt und die Probleme erstmal inkrementalistisch (nicht langfristig planend) bearbeitet werden.

Die Rolle des Unternehmensberaters/der Unternehmensberaterin wird auf der einen Seite bestimmt über ein spezifisches Wissen der BeraterInnen und auf der anderen Seite über die "Externität" der BeraterInnen. Letzteres führe dazu, daß Fremdbeobachtung Kriterien zur Problemformulierung in den Prozeß einbringen kann, deren Generierung intern, durch Selbstbeobachtung, unwahrscheinlich ist.

Eine weitere wichtige Funktion sieht Tacke in der Reduzierung von zeitlicher Unsicherheit: Auch wenn externe BeraterInnen Sicherheit in Bezug auf die Zukunft ebenfalls nicht liefern können, so könne seine Funktion doch als "sekundäre Sicherheitsfunktion" verstanden werden.

**2.) WissenschaftlerInnen, Forschungsgruppen, die zum Themenfeld  
Unternehmensberatung arbeiten**

Fordham University  
Richard Justin Lambert, PhD

Bronx New York 10458  
USA

- Unternehmensberatung aus soziologischer Perspektive

---

Universität Zürich, Institut für betriebswirtschaftliche Forschung  
Dr. Andre Wohlgemuth

Rebhaldenstr. 10 (ev. Adressänderung-ältere Angabe)  
8704 Herrliberg  
Schweiz

Tel.: 01-9151240

- Beratungskonzepte bei der Organisationsentwicklung

---

Universität für Bildungswissenschaften Klagenfurt  
Dr. Peter Weissengruber

Universitätsstr. 65-67  
9022 Klagenfurt  
Österreich

Tel.: 0436/5317-491

- Unternehmensberatung aus systemisch-evolutionärer Sicht

---

Beratergruppe Neuwaldegg, Forschergruppe Neuwaldegg  
Dr. Roswitha Königswieser, Alexander Exner

Wien  
Österreich

- systemische Unternehmensberatung

---

Bayerische Motoren Werke  
Theo Knicker

Petuelring 130  
8000 München 40

- systemische, bzw. sozialwissenschaftliche Unternehmensberatung

---

### 3.) Bibliographie

Beer, M./A.E. Walton (1987): Organization Change and Development, in: Annual Review of Psychology, Jg. 38, S. 339 - 367

Elfgén, R. u.a. (1985): Dokumentation deutsch- und englischsprachiger Literatur zur Unternehmensberatung. Stuttgart

*Exner, A./R. Königswieser/S. Titscher (1987): Unternehmensberatungssystemisch: Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 47, S. 265-284 (\*)*

Eschbach, T.H. (1984): Der Ausgleich funktionaler Defizite des wirtschaftlichen Systems durch die Unternehmensberatung. Eine soziologische Analyse. Frankfurt a.M. (\*)

Freeman, J./M.T. Hamman (1984): Structural Inertia and Organizational Change, in: American Sociological Review, S. 149-164

*Knicker, T. (1990): Sozialwissenschaftliche Unternehmensberatung, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Jg. 13, H.1, S. 18-25*

In Abgrenzung zur 'traditionellen', eher betriebswirtschaftlich orientierten Unternehmensberatung stellt der Autor in seinem Beitrag das systemische Beratungskonzept vor. Er geht von der Einsicht aus, daß Begriffe wie 'Komplexität', 'Vernetzung' und 'System' keine akademischen Worthülsen sind, sondern Stichworte für einen notwendigen Paradigmawechsel im Managementdenken und -handeln. Systemische Beratung zeichnet sich dadurch aus, das Unternehmen als 'Ganzes' in den Blick zu bekommen. Dieser Form von Unternehmensberatung geht es nicht um das Anbieten von maßgeschneiderten, d.h. auf die spezifische unternehmerische Problemsituation zugeschnittene Lösung, sondern um Anregungen zur selbstgesteuerten Klärungshilfe. Als Felder sozialwissenschaftlicher Unternehmensberatung nennt der Autor: (1) Techniken der Selbstklärung; (2) Persönlichkeitsklärung; (3) Kommunikationsklärung und (4) Systemklärung.

*Königswieser, R./E. Lebic (1989): Systemische Unternehmensberatung: Gewohnheiten konstruktiv stören, in: Gabler's Magazin. Betriebswirtschaft für Manager, H. 9, S.24-27*

Der systemische Beratungsansatz wird sehr simpel dargestellt. Lange nicht so soziologisch fundiert wie in dem Artikel von 1987 (Exner/

Königswieser/ Titscher 1987), ist der Artikel doch aufgrund seines Einblicks in Praxis der postulierten "systemischen Unternehmensberatung" interessant. Er zeigt, daß eine wissenschaftlich anspruchsvolle Theorie in der Praxis viel an Innovationskraft verlieren kann.

Königswieser, R./ Lutz (1990) (Hg.): Das systemisch-evolutionäre Management. Wien (\*)

In einem Sammelband werden Artikel so unterschiedlicher Personen wie Luhmann, Capra, Probst und Sprüngli zusammengetragen. Unter dem Begriff "systemisch-evolutionäres Management" werden so unterschiedliche Themen behandelt wie Unternehmensalltag, Betriebswirtschaft in der Spiegel der Theorie, Macht und Herrschaft in Organisationen, Unternehmensidentität, Unternehmensberatung, Glück und Unglück der Kommunikation in Familien.

Hartmann, G.J.C. (1985): Zich profileren als organisatieadviseur: enkele trends en ontwikkelingen (Profile von Unternehmensberatern: Trends und Entwicklungen), in: M and O, Jg. 39, H.1, S. 69-85

Lambert, R.J. (1987): Sociology's View of the Individual in the Modern Social Order: What does it Say for the Management Consultant Today.o.O.

Stanfield, J./N.L. Smith (1984): Management Consulting and Evaluation, in: Evaluation and Program Planing, Jg. 7, H.1, S. 87-93

Szyperski, N./B. Klaile (1983): Die Nachfrage nach externer Unternehmensberatung. Universität Köln (mimeograph.)

Tacke, V. (1987): *Fremdbeobachtung im Innovationsprozeß: zur Funktion der Unternehmensberatung im Prozess des Organisationswandels.* Universität Bielefeld (Dipl. Arb.)

Weissengruber, P. (1987): *Holistische Unternehmensberatung - Die Betriebsberatung vor dem Hintergrund des systemisch evolutionären Paradigmas und unter Einbeziehung des Organisationsentwicklungs-Ansatzes.* Universität Linz (Diss.)

Wohlgemuth, A.C. (1982): *Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. Neue Form der Unternehmensberatung auf Grundlage des sozio-technischen Systemansatzes.* Bern/ Stuttgart (\*)

Ziegenfuss, J.T./D. Lasky (1980): Evaluation and Organizational Development: A Management Consulting Approach, in: Evaluation Review, Jg. 4, H.5, S. 665-676

## VI. Schluß

Einen Versuch die vier dargestellten, miteinander verwobenen, aber gleichzeitig von ihrer Analyseebenen und ihrer Rolle in der soziologischen Forschung so verschiedenen Themenkomplexe am Ende mit wenigen Worten zusammenzuführen, will ich unterlassen. Stattdessen sollen am Schluß dieser Literatur- und Forschungsstudie vier kleinere "Entdeckungen" stehen, die sich den ausführlicher behandelten Themenbereichen nicht zuordnen lassen, aber trotzdem aufgrund bestimmter Bezüge bei Metaplan von Interesse sein könnten.

1.) Da man Neues mit Altem verbinden soll, ein Buchtip bezüglich der Theoretisierung von Institutionen: Douglas, Mary (1989)

How Institutions Think  
New York

Unter Rückgriff auf Emile Durkheim und Ludwig Fleck wird diskutiert, inwiefern Institutionen "denken" können.

2.) Bezüglich der Diskussion, ob die Arbeit von Metaplan nun soziologisch, sozialpsychologisch oder psychologisch ist, ein anregender Artikel des Systemtheoretikers Helmut Willkes.

*Willke, Helmut (1978)*  
*Elemente einer Systemtheorie der Gruppe: Umweltbezug und Prozesssteuerung*  
*in: Soziale Welt, Jg. 29, H.3, S. 343-357*

In seiner Arbeit plädiert der Autor für soziologische Konzeption von Gruppen als Gegenentwurf zu psychologischen, sozialpsychologischen und gruppendynamischen Vorstellungen von Gruppen. Die Arbeiten von T.Mills, N. Luhmann, D. Dunphy und D. Claessens werden als Beiträge zu einer soziologischen Systemtheorie der Gruppe betrachtet.

3.) Die pointierte und musikalisch geprägte Beschreibung der Veränderung von Machtebenen in Organisationen (von der Trompete zur Zwiebel) durch Henning Leue sei hier ergänzt durch einen Hinweis auf eine ältere empirische Untersuchung zum Utrechter Jazz-Orchester:

Bougon, M./K. Weick/D. Binkhorst (1977) :  
Cognition in Organizations: An Analysis of the  
Utrecht Jazz Orchestra, in:  
Administrative Science Quarterly, Jg. 22, H.4, S.  
201-211

4.) Der Komplex "zwischenmenschliche Kommunikation in Organisationen" wurde von mir fast vollständig ausgeklammert. Einen wichtigen Literaturhinweis will ich an dieser Stelle trotzdem geben:

Wahren, H.-K. (1987):

Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen: Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung. Berlin

Zunächst werden die physischen Grundlagen der Kommunikation und die Probleme der Wahrnehmung und Sprache dargestellt sowie die Begriffe Kommunikation und Interaktion abgegrenzt. Anschließend werden die Besonderheiten der Kommunikation in Unternehmen dargestellt, wobei auch die Auswirkungen des Einsatzes von Mikroelektronik und geänderte Vorstellungen der MitarbeiterInnen berücksichtigt werden. Der Autor geht davon aus, daß die Probleme von Kommunikation und Interaktion unterschiedlichen Ebenen angehören, und behandelt sie deshalb getrennt. Der Analyse folgen jeweils Ansatzpunkte zur Lösung der Probleme. Abschließend werden Überlegungen vorgestellt, inwieweit Kommunikation und Interaktion im Unternehmen durch Anheben der Kommunikativen (sozialen) Kompetenz der MitarbeiterInnen und durch begleitende strukturelle und organisatorische Maßnahmen verbessert werden können.

Die vorgelegte Studie soll Orientierungen bieten, Einblicke liefern und Anregungen geben. Eine Vertiefung einzelner Themenfelder ist über das Literaturverzeichnis problemlos möglich. Lediglich die Beschaffung von Zeitschriftenaufsätzen könnte sich schwieriger gestalten. Für diesen Zweck bietet sich der Literaturdienst der Universitäts- und Stadtbibliothek Köln an. Ein Merkblatt und Bestellscheine sind dieser Studie beigelegt.

Um auf der Höhe der soziologischen Diskussion im Bereich der Arbeits-, Industrie- und Organisationssoziologie zu bleiben, kann ich den sozialwissenschaftlichen Fachinformationsdienst (soFid) empfehlen. SoFid liefert regelmäßig Informationen zu laufenden Forschungsprojekten und neuen Publikationen aus dem deutschsprachigen Raum. Für Metaplan könnte ein Abonnement der Fachinformationsdienste "Industrie- und Betriebssoziologie" und "Organisations- und Verwaltungsforschung" interessant sein. Nähere Informationen bietet der anliegende Prospekt des InformationsZentrums Sozialwissenschaften.