



universität
wien

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„Organisierung von Wandel und Integration von Vielfalt in einem Architekturbüro.

Eine qualitative Organisationsanalyse“

Verfasserin

Eva Wimmer, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Master of Arts (MA)

Wien, 17.12.2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A >066 905<

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Soziologie

Betreuerin / Betreuer:

Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Ulrike Froschauer

INHALT

DANK	4
EINLEITUNG	5
1 AKTUELLER STAND DER FORSCHUNG – VERORTUNG DER ARBEIT	8
1.1 FORSCHUNG ZU CREATIVE INDUSTRIES IN ÖSTERREICH.....	9
1.2 FORSCHUNG ZU ARCHITEKTUR IN ÖSTERREICH.....	12
1.3 DER BERUF DER ARCHITEKTUR.....	15
2 FORSCHUNGSINTERESSE, FORSCHUNGSFRAGEN	18
3 QUALITATIVE ORGANISATIONSANALYSE	20
3.1 GRUNDLAGEN.....	20
3.2 METHODISCHE UMSETZUNG	24
3.2.1 <i>Zentrale Phasen der Forschung</i>	25
3.2.2 <i>Methoden der Datenerhebung</i>	29
3.2.3 <i>Methoden der Datenauswertung</i>	34
4 STRUKTUREN DER ORGANISATION	40
4.1 FORMALSTRUKTUR DES ARCHITEKTURBÜROS.....	42
4.2 RÄUMLICHE STRUKTUREN.....	44
5 FOLGEN DER FUSION – DIE ORGANISIERUNG VON VERSCHIEDENHEIT	45
5.1 DOPPELFÜHRUNG – TRENNUNG UND GEMEINSAMKEIT	46
5.1.1 <i>Traditionell</i>	46
5.1.2 <i>Modern</i>	50
5.1.3 <i>Das Zusammenspiel der Führungsstile</i>	52
5.2 VERSCHIEDENHEIT UND GEMEINSAMKEIT IN DER TÄGLICHEN PRAXIS DES ORGANISIERENS.....	55
5.2.1 <i>Prozesse der Aufrechterhaltung der Trennung</i>	55
5.2.2 <i>Herstellung von Gemeinsamkeit</i>	61
5.2.3 <i>Räumliche Aspekte von Trennung und Gemeinsamkeit</i>	63
6 INTEGRATION VON ARCHITEKTINNEN IN EINE ORGANISATION	67
6.1 DIE ZENTRALITÄT DER UMWELT	68
6.1.1 <i>Außen und Innen – Konstruktion der Grenzen</i>	68
6.2 DIE AUßENDARSTELLUNG ALS TRENNENDES UND VERBINDENDES ELEMENT	71
6.3 GEMEINSAMKEIT DURCH INDIVIDUELLE ZIELE	74
6.4 „FREIE“ ARCHITEKTINNEN IN DER ORGANISATION	77
7 THEORETISCHE EINBETTUNG UND VERALLGEMEINERUNG	79
7.1 PROZESSE DES WANDELS.....	80

7.1.1	<i>Wandel als Prozess der Angleichung – Isomorphismus im Feld der Creative Industries</i>	82
7.1.2	<i>Wandel in der Führung</i>	85
7.1.3	<i>Kulturen (in) der Organisation</i>	87
7.2	PROZESSE DER INTEGRATION	89
7.2.1	<i>Integration durch Oszillieren</i>	90
7.2.2	<i>Integration von Profession und Organisation</i>	92
7.2.3	<i>Integration der Führungsstile durch Tradition</i>	96
7.2.4	<i>Integration durch Konkurrenz</i>	99
7.2.5	<i>Integration durch gemeinsame Orientierung nach außen</i>	101
7.3	ZUSAMMENFASSUNG	102
8	CONCLUSIO UND AUSBLICK	104
	ANHANG	108
	LITERATURVERZEICHNIS	108
	KURZZUSAMMENFASSUNG	120
	ABSTRACT	121
	LEBENS LAUF	122

DANK

Ich danke meinem Mann, Hans-Peter Wimmer, der mir während meines Studiums stets unterstützend, geduldig und mit einem offenen Ohr zur Seite gestanden ist und die schönsten und schwierigsten Zeiten mit mir gemeinsam durchlebt hat. Ohne ihn wäre ich nicht, was ich heute bin.

Ich danke meinen Eltern, Eva und Hans Nehrer, und meinen Geschwistern, Kathrin und Johannes Nehrer, die mir während meiner gesamten Studienzzeit Kraft und Rückhalt gegeben haben. Ich weiß, dass ich mich immer auf sie verlassen kann.

Ich danke meiner Betreuerin Ulrike Froschauer, die mein Interesse für Organisationssoziologie geweckt und mich während meines Studiums aktiv begleitet und darin bestärkt hat. Durch ihre Geduld, ihre fachliche Kompetenz und ihre Fähigkeit, andere zu begeistern, hat sie einen Grundstein für meine Zukunft gelegt.

Ganz besonders bedanke ich mich bei dem Architekturbüro, das sich für eine Organisationsanalyse zur Verfügung gestellt hat. Ich danke für die Geduld, für die Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit und die Offenheit, die mir während der Forschung entgegen gebracht wurden.

Ich danke meinen StudienkollegInnen, die in langen Interpretationssitzungen, fachlichen Diskussionen und fröhlichen Stunden viel dazu beigetragen haben, dass diese Masterarbeit geschrieben werden konnte.

Ich danke Herrn DI Wolfgang Hausladen für seinen Beitrag zu den Ergebnissen der Masterarbeit, die ich durch ihn auf neue Weise reflektieren konnte. Der Blick eines Architekten hat sehr geholfen.

Ich danke meinen Freundinnen und Freunden, ohne die ich manche Krise nicht überstanden hätte und die mir immer wieder geholfen haben, über den Tellerrand hinaus zu blicken und mich in meiner Entscheidung für dieses Studium bestärkt haben.

EINLEITUNG

Diese Masterarbeit hat sich zum Ziel gesetzt, eine Organisation zu verstehen, sie durch eingehende Analyse so darzustellen, dass das Besondere der Organisation, ihre Charakteristika und die ihre Existenz ermöglichenden Bedingungen im Inneren und außerhalb der Organisation greifbar werden. Eine qualitative Organisationsanalyse stellt WissenschaftlerInnen vor große Herausforderungen, die es von Beginn an zu meistern gilt. Das Forschungsinteresse zu definieren und eine „passende“ Organisation zu finden, fällt nicht schwer. Doch dass sich hinter der Oberfläche der untersuchten Organisation weit mehr befindet als sich auf einen ersten Blick vermuten ließe, wird erst im Forschungsprozess bewusst. In dieser Fallstudie war es nicht anders. Das Begreifen einer Organisation beginnt wie eine Reise zu einem fremden Ort, bei der zwar das Reiseziel bekannt und der Hin- und Rückflug gebucht sind, man jedoch keine Ahnung hat, was einen dort erwartet oder welche Veränderungen man selbst durchmacht, bevor man wiederkommt. So soll diese qualitativ-interpretative Auseinandersetzung mit einer außergewöhnlichen Organisation auch verstanden werden: als Reise mit ungewissem Ausgang und dem Bestreben, eine Bereicherung für die Forscherin und (hoffentlich) die LeserInnen und die Wissenschaft zu werden.

Es wird in dieser Masterarbeit eine Organisation vorgestellt, die sich tief in Prozessen von Wandel und Veränderung befindet. Auf sämtlichen Ebenen – gesellschaftlich und innerhalb der Organisation – findet Veränderung statt, der die Organisation nicht ausweichen kann. Bei der untersuchten Organisation handelt es sich um ein Architekturbüro, das – wie erst nach Beginn der Analyse deutlich wurde – eine große Menge an Besonderheiten und Spezifika aufzuweisen hat, die es lohnt, einer Analyse zu unterziehen und nach ihren Funktionen für die Organisation zu fragen. Am Beginn der Forschungsarbeit stand das Interesse an freien DienstnehmerInnen und wie eine Organisation mit dieser speziellen Form der Mitgliedschaft umgehen kann. Dieses anfängliche Interesse wurde nach den ersten Interviews und Beobachtung rasch ausgeweitet. Im Architekturbüro finden sich nämlich nicht (nur) freie MitarbeiterInnen, sondern „FreiberuflerInnen“¹ – ArchitektInnen, also ProfessionistInnen. Eine tiefere

¹ Als „Freiberufe“ werden hier Professionen verstanden, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sie ein Selbstverständnis aufweisen, das sich nicht oder nur schwer innerhalb von Organisationen verorten lässt. Eigene Standsvertretungen (Kammern), eine Orientierung zur beruflichen Selbständigkeit (auch innerhalb von Organisatio-

Auseinandersetzung mit dem Feld zeigte, dass deren Integration in die Organisation nicht das einzige interessante Phänomen war, das hier sichtbar wurde. Eine radikale Veränderung im Sinne einer Fusion zweier Architekturbüros lag kurze Zeit zurück und beeinflusste die Organisation maßgeblich. Doch nicht nur die Fusion an sich bedeutete Veränderung für die Organisation, auch das, wofür sie stand: eine Veränderung der Branche der Architektur – von einem traditionellen Freiberuf hin zu einer „Creative Industry“² mit ihren Merkmalen wie Flexibilität, Unsicherheit der beruflichen Zukunft, Kreativität oder Professionalisierung. Hierin fand sich eine der zentralen Herausforderungen: die Ebenen von Wandel und Veränderung zu identifizieren und analytisch zu trennen, um die Wirklichkeit des Architekturbüros greifbar und anschaulich zu machen.

Die Organisationsanalyse eines Architekturbüros weist noch in vielerlei anderer Hinsicht Besonderheiten und Schwierigkeiten auf, die Gegenstand der folgenden Darstellungen sein werden. Es war nicht möglich, sich der Organisation mittels standardisierter Methoden – seien sie qualitativer oder quantitativer Natur – zu nähern. Vielmehr erforderte die Unberechenbarkeit, Wandelbarkeit und Kreativität des Feldes entsprechende Forschungsarbeit, die in der Lage sein musste, spontan zu reagieren, flexibel zu sein und Widersprüche zuzulassen. Alles Themen, die sich auch in der Interpretation der Daten ausdrückten und sich als zentrale Faktoren für das Bestehen des Architekturbüros herausstellten. Ob die Organisationsanalyse insgesamt mit Gareth Morgan (1980) als „Kunst“ zu bezeichnen ist oder die Anwendung qualitativ-interpretativer Methoden als „Kunstlehre“ (Lueger 2010), soll hier nicht geklärt werden. Fest steht jedoch, dass es nicht *die* Organisationsanalyse gibt, so wie es nicht *die* Organisation gibt. Die Anwendung von Methoden, Methodologien, Theorien muss der Situation angepasst, klug adaptiert und auf die Organisation zugeschnitten werden. Der zyklische Forschungsprozess ermöglicht zudem eine Klärung von während der Interpretation auftauchenden Fragen in einem weiteren Forschungszyklus oder die vertiefte Auseinandersetzung mit bereits entstandenen Thesen. In diesem Sinne kann die entstandene verstehende Analyse eines Architekturbüros durchaus als „Kunstwerk“ verstanden werden, da es sich um eine in einem kreativen wissenschaftlichen Prozess entstandene, einzigartige Beschreibung einer Organisation han-

nen), ein hohes soziales Prestige und ein berufsspezifischer Habitus kennzeichnen Freiberufe (neben ArchitektInnen z.B. ÄrztInnen, RechtsanwältInnen, NotarInnen, ApothekerInnen).

² Auch: Kreativwirtschaft; zur Definition und weitergehenden Explikation von „Creative Industry“ siehe Kapitel 1.1

delt, die den Anspruch stellt, in einem größeren Kontext betrachtet zu werden und als Grundlage für weitere Auseinandersetzungen zu dienen.

Da die Architektur als Teil der Creative Industry gilt und in Österreich in der wissenschaftlichen Forschung hier mit einbezogen wird, stellt dieser Rahmen auch die Verortung der Arbeit in aktuellem wissenschaftlichem Kontext dar (Kap. 1). In diesem Zusammenhang ist es auch zentral, grundlegende Begrifflichkeiten darzustellen und die Architektur als solche zunächst begreifbar zu machen, um diesen Kontext der Organisationsanalyse vorab zu verdeutlichen (Kap. 1.2 und 1.3). Nach der Explikation von Forschungsinteresse und Forschungsfragen (Kap. 2) werden die Grundlagen der Durchführung der Organisationsanalyse dargestellt (Kap. 3), mit der diese beantwortet werden sollen. Hierbei steht zunächst die theoretisch-methodologische Ausrichtung im Vordergrund (Kap. 3.1), danach die methodische Umsetzung der Analyse in der Praxis (Kap. 3.2). Danach erfolgen Beschreibungen von strukturellen Voraussetzungen im Architekturbüro (Kap. 4), bevor sich Kap. 5 und 6 den konkreten Ergebnissen der Organisationsanalyse widmen. Die Einbettung in einen organisationssoziologischen Rahmen und die Verbreiterung der Basis der Fallstudie durch theoretische Verallgemeinerungen findet sich in Kap. 7. Zuletzt erfolgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse mit Schlussfolgerungen und ein Ausblick mit Vorschlägen für weiterführende Forschung (Kap. 8).

1 AKTUELLER STAND DER FORSCHUNG – VERORTUNG DER ARBEIT

In diesem ersten Abschnitt der Masterarbeit soll die Organisationsanalyse eines Architekturbüros in der aktuellen Forschung verankert und dargestellt werden, in welcher Hinsicht sie als anschließend an bereits bestehende wissenschaftliche Auseinandersetzungen im Bereich der Creative Industries, der Forschung zu Architektur in Österreich bzw. der qualitativen Organisationsanalyse gesehen wird. Die Relevanz der Forschungsarbeit in einem Architekturbüro wird damit argumentiert, dass eine Forschungslücke im Bereich der Betrachtung von Architektur als Organisation diagnostiziert wurde.

Es werden daher in diesem Abschnitt Arbeiten herangezogen, die sich auf organisationale Aspekte oder auf Arbeiten im Bereich der Architekturbranche beziehen. Die Arbeiten zur Verortung in der aktuellen Forschung werden hierbei eingegrenzt durch den Rahmen der Creative Industries. Diese Einordnung in diesen Zusammenhang ist wichtig, da so Prozesse der Angleichung der Strukturen in Hinblick auf Arbeitsformen, Hierarchie oder Rahmenbedingungen für die (wirtschaftliche) Existenz der Organisation erklärt werden können. Der Rahmen, den die Architektur- und Professionssoziologie bilden, steht dabei nicht im Sinne einer Verortung in der aktuellen Forschung im Vordergrund. Diese beiden Ansätze bringen soziologische Aspekte in die Arbeit ein, die mitberücksichtigt werden müssen, jedoch keine Grundlage für die Organisationsanalyse bilden.

Die herangezogenen Studien gehen davon aus, dass die Baubranche einen anhaltenden Aufschwung erlebt. In der Zeit, in der die Studien durchgeführt wurden, deutete auch alles darauf hin (vor allem in Österreich). In der Zwischenzeit hat die „Wirtschaftskrise“ seit 2007 auch von der Architekturlandschaft ihren Tribut gefordert und die Prognosen bezüglich Wachstum und Entwicklung der Branche können nicht übernommen werden.

1.1 *Forschung zu Creative Industries in Österreich*

In Forschungsarbeiten zu Creative Industries (CI) wird die Architektur – neben Branchen wie Kultur/Medien, Musikwirtschaft, Werbung, Grafik/Design, Multimedia etc. – explizit in die Kreativwirtschaft mit einbezogen.

„»Die creative industries umfassen alle Branchen der klassischen Kulturwirtschaft und die Kreativbranchen Werbung und Entwicklung von Software und Computerspielen« (EÖK 2003: 8 f.). Als Kernbranchen der Kulturwirtschaft werden »das Verlagswesen, die Filmwirtschaft, Privatfernsehen beziehungsweise -radio, Musik, visuelle und darstellende Kunst, Journalistenbüros, Museums-Shops, kommerzielle Kunstaussstellungen, Einzelhandel mit Kulturgütern, *Architektenbüros* und die Designwirtschaft« (ebd., vgl. auch Pieper 2007: 100) genannt.“ (Loacker 2010: 351; Kursivsetzung durch E.W.).

Die Bandbreite der Branchen, die den CI zugerechnet werden, variiert je nach Studie (z.B. bezieht die Studie Kulturdokumentation/Mediacult/WIFO (2004) auch Literatur/Verlagswesen und darstellende Kunst mit ein; diese bleiben z.B. in der FORBA-Studie ausgeklammert), doch die Architektur ist Bestandteil sämtlicher Forschungen.

Eigenständige Forschungsarbeiten über die Architektur finden sich im deutschsprachigen Raum beispielsweise in der Schweiz zu Frauen in der Architektur (Schumacher 2004) oder indem die Architektur in den Fokus zu Studien über flexible Beschäftigungsverhältnisse gestellt wird (Apizsch 2009). In Österreich besteht der Forschungsschwerpunkt zu CI in meist branchenübergreifenden Analysen (z.B. Mandl 2009). CI im internationalen Vergleich behandelt Mayerhofer (2002). Der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben in den CI widmen sich Papouschek et al. (2006). Eichmann (2010) erforschte im Rahmen einer Studie Typologien der Erwerbsarbeit in Creative Industries, in die die Architektur auch einbezogen war.

Warum die Architektur in die Creative Industries miteinbezogen wird, kann nur vermutet werden, weist die Architektur in vielerlei Hinsicht doch Merkmale auf, die für die „klassischen“ CI nicht kennzeichnend sind. So besitzt die Architektur z.B. ein überdurchschnittlich hohes Ausbildungs- und Professionalisierungsniveau der MitarbeiterInnen (Eichmann et al. 2005) – gilt sogar als eigene „Profession“ (Schützeichel 2009) – oder eine weit längere Entstehungsgeschichte (Schäfers 2003) als die meisten anderen der in die CI einbezogenen Branchen (vielleicht mit Ausnahme von darstellender Kunst). Auch im Bereich des Arbeitslebens von ArchitektInnen und den Strukturen in Architekturbüros ließ sich lange Zeit sicherlich keine Parallele zu den jungen, dynamischen, innovativ-kreativen Ein-Personen-Unternehmen (so das Stereotyp) der CI finden. Vielmehr stellten die Architekten (hier wird auf die ge-

schlechtergerechte Formulierung bewusst verzichtet) ihre Tätigkeiten in eine Reihe mit Anwälten, Ärzten, Steuerberatern, Apothekern, Notaren und anderen „Freiberufen“. Die Vertretung durch eine eigene Kammer in Österreich spricht hierfür (www.arching.at/baik/). Doch die in traditionellen Architekturbüros vorzufindenden Strukturen haben sich weitestgehend verändert. Waren früher ein patriarchaler Führungsstil, hierarchischer Aufbau und feste Anstellungsverhältnisse kennzeichnend für die Branche, stellen heute vorwiegend freie MitarbeiterInnen die Mitglieder der Organisationen, die gleichberechtigt in demokratisch organisierten Büros zusammenarbeiten (vgl. Eichmann et al. 2005). Diese Veränderungen in Verbindung mit der Berücksichtigung der kreativen Tätigkeit des/der ArchitektIn rechtfertigen die Einbeziehung in die CI.

Dies äußert sich besonders deutlich auch darin, dass die Wirtschaftskammer, die für die CI im Allgemeinen zuständig ist, einen Großteil der Forschungen in diesem Bereich fördert (und nicht die Architektenkammer). Auch im Programm „departure“, das in Wien die Entwicklung der Kreativbranche fördern soll, wird die Architektur als Teil der CI angesprochen und gezielt einbezogen (vgl. z.B. Temel/ Dögl 2008).

An diesen Entwicklungen zeigt sich, dass die Architekturbranche einem Wandel unterworfen ist. Von den traditionellen großen und mittelgroßen Büros, die hierarchisch organisiert waren und sich in einem gesicherten (Arbeits-) Umfeld mit teils patriarchalen Strukturen (Eichmann et al. 2005) etabliert hatten, vollzieht sich ein Wechsel hin zu Formen der CI – mit ihren Merkmalen der überwiegenden Selbständigkeit, Kooperationen, mit prekären Dienstverhältnissen und Unsicherheiten in der Auftragslage (ebd.).

In der aktuellen Forschung steht die Kreativwirtschaft immer wieder im Fokus der (österreichischen) soziologischen Forschung. Die CI bilden ein relativ junges ökonomisches Feld, das jedoch zunehmend an Bedeutung gewinnt. Durch die Schaffung von Arbeitsplätzen und das Image der CI als modern, kreativ und innovativ widmet sich die österreichische Wirtschaft verstärkt diesem Themenkomplex – Förderungen, Veranstaltungen und Netzwerke entstehen. Die Wirtschaftskammer Österreich, aber auch private Interessensverbände versorgen die Menschen, die in diesem Bereich arbeiten mit Informationen (nachzulesen z.B. auf www.creativeindustries.at oder <http://creativwirtschaft.at>).

Im Zuge der wachsenden wirtschaftlichen Bedeutung der CI stieg auch das Interesse an Forschung in diesem Bereich. Seit Beginn des Jahrtausends kann eine zunehmende Forschungstätigkeit zu CI beobachtet werden, die sich allerdings zu Beginn hauptsächlich den ökonomi-

schen Bedingungen (Kulturdokumentation/Mediacult/WIFO 2004) für die CI widmete und Entwicklungsmöglichkeiten sowie Innovationspotenziale aufdeckte (z.B. Kreativwirtschaftsbericht 2003, 2006, 2009).

Die Forschung betrachtet hierbei die CI als ein großes Forschungsfeld, nur in detaillierten Ergebnisdarstellungen wird zwischen den Branchen differenziert. Das Forschungsprojekt der FORBA (Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt, Wien) aus den Jahren 2005 bis 2007 mit dem Titel „Nachhaltige Arbeit und Beschäftigung in den Wiener Creative Industries“ (komplett nachzulesen auf <http://forba.at/kreativbranchen-wien>) war das größte Forschungsprojekt bisher, das sich der österreichischen Kreativwirtschaft widmete. Darin wurden verschiedenste Aspekte der Arbeit in den CI beleuchtet, sowohl mittels qualitativer als auch quantitativer Methoden.

Unternehmen der Kreativwirtschaft finden sich vor allem in städtischen Ballungsräumen, weshalb sich auch die Forschung in diesem Bereich konzentriert (z.B. FORBA-Forschungsberichte: Eichmann et al. 2005 und Reidl/ Steyer 2006; Eichmann et al. 2006; Papuschek et al. 2006; Eichmann et al. 2007).

An der Universität Innsbruck wurde am Institut für Organisation und Lernen im Jahr 2007 unter dem Titel „recreating Organization“ eine Forschungsreihe zu CI in Österreich ins Leben gerufen (Vötsch, 2007a, 2007b; Loacker 2010). Im Rahmen dieser Forschungen wurde eine Organisationsanalyse in einem für die Dauer einer Veranstaltung gegründeten „elektroakustischen Netzwerkprojekt“ (Vötsch 2007a: 3) durchgeführt, die sich mit den emergierenden Strukturen innerhalb des temporären Projekts befasste. Diese Studie bezog sich auf die „actor-network Theorie“ als Grundlage für die Analyse (Vötsch 2007a). Eine weitere Studie in dem Forschungsprojekt an der Universität Innsbruck widmete sich einer Diskursanalyse nach M. Foucault zur Thematik der Creative Industries in den Medien (Vötsch 2007b). Loacker (2010) beschäftigte sich im Rahmen der Forschungsreihe mit der Arbeitssituation in Creative Industries und den teils prekären Beschäftigungsverhältnissen. Die Architektur kommt hierin nur am Rande zur Vervollständigung des Spektrums der kreativen Berufe vor.

Obwohl die Forschung zu Creative Industries in Österreich mittlerweile anerkannt ist und in kleinem Rahmen auch gefördert wird, steht die Architektur selten im Zentrum der Analysen. Generell steht in der Auseinandersetzung mit den CI entweder die instabile Beschäftigung (z.B. Papuschek et al. 2006; Mayrhofer 2002) oder der wirtschaftliche (z.B. Ratzenböck et al. 2004) bzw. kreative (Temel/ Dögl 2009) Beitrag, den die CI in Österreich leisten im Vordergrund. Architektur wird in diesen Zusammenhängen immer als ein Teil der Kreativwirt-

schaft erwähnt, allerdings fehlen Studien, die sich mit Organisationen dieser Branche auseinandersetzen in Österreich völlig.

1.2 Forschung zu Architektur in Österreich

Die Forschung, die in diesem Abschnitt thematisiert wird, bezieht sich nicht auf Architektur als gestalterisches Element des sozialen Raumes, als Kunstrichtung oder als technische Disziplin, obgleich es in diesem Bereich umfassende Forschungsarbeiten gibt. Doch für die Relevanz der vorliegenden Masterarbeit innerhalb der Forschungslandschaft sind diese nur äußerst eingeschränkt von Bedeutung, da die Analyse von Bauwerken oder städtebauliche Auseinandersetzungen für die Organisationsanalyse eines Architekturbüros als nicht zentral angesehen werden. Ein grundsätzliches Verständnis für die Sprache der Architektur, Formen der Beschreibung von Bauwerken oder Thematisierungen von Raum spielen zwar eine Rolle, jedoch mehr in der Interpretation der Daten aus der Analyse als in Zusammenhang mit der Verortung der Arbeit in aktueller Forschung.

Für die Herausarbeitung charakteristischer Implikationen der Forschung zu Architektur und organisationalen Aspekten wurden möglichst aktuelle Studien in diesem Bereichen herangezogen (v.a. Eichmann et al. 2005 und Schumacher 2004). Es werden im folgenden Abschnitt interessierende Strukturen und Charakteristika der Architekturbranche dargestellt, wie sie in der Forschung thematisiert werden. Für die Masterarbeit besitzt diese Verortung zentraler Ansatzpunkte Relevanz, da sie aufzeigen, wie Architektur in Österreich im Allgemeinen *organisiert* ist, um damit einen Rahmen zu bieten, in den das untersuchte Architekturbüro einzuordnen ist.

Formen von Architekturbüros

Formen von Architekturbüros in Österreich werden hier dargestellt, um eine Vorstellung zu vermitteln, wie ein Architekturbüro grundsätzlich aufgebaut sein kann und in welchem Zusammenhang die Forschung der vorliegenden Masterarbeit dahingehend zu sehen ist.

Eichmann et al. (2005) unterscheiden zwei Formen von Architekturbüros:

„Klassische Büros' werden von ArchitektInnen der mittleren Generation geführt und haben mehrere freie MitarbeiterInnen. Sie arbeiten im Kerngeschäft und bieten Entwurf und Planung an, wobei die notwendige Spezialisierung entlang von Gebäudetypen erfolgt.“ (Eichmann et al. 2005: 30)

„Junge Büros' bestehen und entstehen als Zusammenschlüsse selbstständiger PartnerInnen, die gemeinsam Projekte umsetzen. Über eine Planungsbefugnis verfügt dabei oft nur eine/r der Mitwirkenden. Die zur Stärkung der Marktposition häufig gewählte Ausweitung der Angebotspalette über das Kerngeschäft hinaus wird aus Kostengründen von den ArchitektInnen selbst erarbeitet. Anstellungsverhältnisse gibt es in der wachsenden Zahl solch „junger“ Büros so gut wie keine.“ (Eichmann et al. 2005: 31).

Nach dieser (idealtypischen) Definition könnte man bei dem untersuchten Architekturbüro von einer Mischform aus „klassischem Büro“ und „jungem Büro“ sprechen. Kennzeichnend für die gesamte Architekturbranche ist eine enge Kooperation zwischen Büros (Eichmann et al. 2005: 35) zur Existenzsicherung vor allem kleiner Ein-Personen-Unternehmen, die im untersuchten Büro ebenfalls stattgefunden hat und in weiterer Folge zu einer Fusion zweier Büros führte.

Selbstbestimmtheit

Ein Kennzeichen der Architekturbranche ist das relativ hohe Maß an Selbstbestimmtheit in der täglichen Arbeit (Eichmann et al. 2005). Durch die große Zahl selbständiger und atypisch Beschäftigter werden von den ArchitektInnen in immer größerem Ausmaß Selbstorganisation und individuelles Engagement gefordert. Insgesamt stellen in den Creative Industries die Faktoren „immer geringere Honorierung der Arbeitsleistung, die unsichere Arbeitslage, geringe Vorausplanbarkeit der Arbeit sowie ein steigender Wettbewerbsdruck“ (Reidl/ Steyer 2006: 37) die Hauptmerkmale der Arbeitssituation dar. Diese Faktoren, sowie Preisdruck und dichte Konkurrenz, verringern wiederum den Grad der Selbstbestimmtheit (Eichmann et al. 2005). Diese Diagnose gilt laut Eichmann et al. (2005) vornehmlich für allein-selbständige ArchitektInnen. Für freie MitarbeiterInnen in Architekturbüros kann davon ausgegangen werden, dass die Voraussetzungen für kreatives Arbeiten und selbständiges Entscheiden in Projekten ähnlich sind wie für fest angestellte ArchitektInnen. Hier gehen Eichmann et al. (2005) davon aus, dass „die Arbeit nur in Teilbereichen Selbständigkeit und Kreativität zulässt bzw. erfordert“ (ebd.: 36).

Der Beruf des Architekten/der Architektin gilt als „Profession“ (ebd.: 37; Schmidtke 2006), was für Architekturbüros im Hinblick auf *Organisierung* Konsequenzen besitzt, die allerdings

in der österreichischen Forschung zur Architektur bisher nicht thematisiert wurden, in der vorliegenden Masterarbeit jedoch einen Schwerpunkt bilden.

Formen von Beschäftigungsverhältnissen

In der Architektur ist ein hoher Grad an ungesicherten Arbeitsverhältnissen der Normalfall (Eichmann et al. 2005: 40ff). Ein großer Teil der ArchitektInnen arbeitet auf Basis freier Dienstverträge oder auf Werkvertragsbasis. Insgesamt befindet sich in den Creative Industries nur ein kleiner Teil der Beschäftigten in einem Angestelltenverhältnis (Reidl/Steyer 2006). Vor allem für Frauen ist diese Unsicherheit und die Informalität der Arbeitsverhältnisse ein Thema, da sie die Verbindung von beruflicher und privater Lebensplanung erschwert (Schumacher 2004). Generell ist in der Literatur zu unsicheren/freien/selbständigen Dienstverhältnissen eine negative Grundkonnotation zu bemerken, die sich im Bereich der Architektur nur bedingt nachvollziehen lässt. Von einer „Erosion stabiler Beschäftigungsverhältnisse“ (Struck et al. 2007) bis hin zu einer Renaissance des Taylorismus (Crowley et al. 2010), „erwerbszentrierter Lebensführung“ (Eichmann 2010) oder drohender Präkarisierung (Sperlich 2010) lassen sich in soziologischer Literatur nahezu sämtliche negativ konnotierten Begrifflichkeiten auflisten, die in organisationalen Zusammenhängen auffindbar sind. Dieser Bias der „Negativität“ von freien Beschäftigungsverhältnissen musste im Zuge der Analyse des Architekturbüros bewusst thematisiert und reflektiert werden, um Besonderheiten der Organisation auch abseits von Prækariat oder Unsicherheit greifbar machen zu können.

Arbeitsformen

Die Teamarbeit ist neben der Form des Beschäftigungsverhältnisses ebenfalls ein zentrales Thema in der Arbeit in der Architekturbranche. Vor allem die Arbeit mit KollegInnen aus dem eigenen Unternehmen steht hier im Vordergrund (Reidl/ Steyer 2006). Diese Form der Projektarbeit im Team bildet die häufigste Form der Arbeit bei ArchitektInnen (ebd.: 19).

„Zu den spezifischen Rahmenbedingungen der Architekturproduktion gehört die Tatsache, dass das Architekturbüro ein projektbasiertes Unternehmen ist. Wichtige Eigenschaften des projektbasierten Unternehmens sind, dass es einmalige, maßgeschneiderte Produkte erzeugt, dass die Projekte in Netzwerken aus mehreren Unternehmen entstehen, [...], dass ein starker Wechsel der AkteurInnen von Projekt zu Projekt existiert und dass der Wettbewerb auf Vertrauen grün-

det. Unternehmen in diesem Bereich wirtschaften auf Basis ihrer Reputation, die sich aus vergangenen Erfolgen speist.“ (Temel/ Dögl 2008: 13).

Die Projektorganisation stellt damit sicherlich die häufigste Form der Organisation von Architekturbüros dar. Diese zeichnen sich durch Prozesshaftigkeit der Arbeit, durch flache Hierarchien und eigene Formen von Organisation innerhalb der Projekte aus (Schreyögg 2008).

Arbeitsleistung

Die Arbeitsleistung, die von den ArchitektInnen zu erbringen ist, stellt verglichen mit anderen Branchen eine äußerst hohe dar. Laut Eichmann et al. (2005: 41) liegt die wöchentliche Arbeitszeit bei 50-60 Stunden und mehr. Für die Creative Industries ist die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von ArchitektInnen die höchste in der gesamten Branche. Sie liegt nach den Ergebnissen der Studie von Reidl/ Steyer (2006) bei durchschnittlich 52 Stunden, wobei die Form der Beschäftigung hier deutlichen Einfluss hat: Selbständige (zu denen in dieser Studie auch freie DienstnehmerInnen zählen) arbeiten deutlich mehr als Angestellte (Reidl/ Steyer 2006: 17). Auch hinsichtlich der Geschlechter gibt es Unterschiede, wobei Männer längere Arbeitszeiten aufweisen als Frauen (ebd.: 18).

Studien weisen darauf hin, dass die lange Arbeitszeit vornehmlich ökonomische Gründe hat (Eichmann et al. 2005). Die tatsächlich geleistete Arbeitszeit hängt jedoch auch von anderen Faktoren ab, auf die der/die ArchitektIn selbst keinen oder nur geringen Einfluss besitzt. Die Zeit, die beispielsweise auf der Baustelle verbracht wird, hängt von Lieferanten, Baufirmen und dem Fortschritt der Bauarbeiten ab (Eichmann et al. 2005: 43).

1.3 Der Beruf der Architektur

In diesem Abschnitt werden kurz zentrale Begrifflichkeiten und Zusammenhänge dargestellt, die für das Verständnis der Ergebnisse der Studie relevant erscheinen. Hierbei werden kurz die Bereiche Architektursoziologie und Professionssoziologie dargestellt und darauf verwiesen, welche Aspekte hier als zentral betrachtet werden.

Architektur als Beruf

Architektur wird in der Soziologie im Rahmen einer neu entstandenen „Architektursoziologie“ (z.B. Schäfers 2006; Delitz 2009) ins Blickfeld der Forschung gerückt. Hierbei stehen jedoch nicht organisationsbezogene Aspekte im Mittelpunkt, sondern vielmehr die Architektur als Gestalterin des Lebensraumes mit ihren Implikationen für die Gesellschaft:

„Architektursoziologie untersucht die Zusammenhänge von gebauter Umwelt und sozialem Handeln, unter Berücksichtigung der technischen, ökonomischen und politischen Voraussetzungen. Hierbei kommt den klassen- und kulturspezifischen Raumnutzungsmustern und den architektonischen Symbolsystemen besondere Bedeutung zu. Untersuchungsfelder sind weiterhin die Strukturen des Bauprozesses und der Partizipation, die jeweiligen Eigentumsverhältnisse und der Wandel von Architektur als Beruf.“ (Schäfers 2010: 37).

Hierin wird deutlich, dass die „Architektur als Beruf“ einen der Forschungsschwerpunkte innerhalb der Architektursoziologie darstellt, wenngleich hierzu bisher wenig publiziert wurde. Eher sind Arbeiten über den Architekturberuf im Feld der Arbeitssoziologie (z.B. Kreiml 2008) oder der Kunstsoziologie angesiedelt (z.B. Dürfeld 2008). Auch in der Professionssoziologie finden sich Auseinandersetzungen mit der Architektur als Profession (z.B. Schmidtke 2006). Es handelt sich jedoch um zahlenmäßig wenige, auf den Beruf des Architekten/der Architektin beschränkte Aufarbeitungen. In einem organisationssoziologischen Zusammenhang wurde die Architektur bisher nicht thematisiert. Hierin zeigt sich bereits eines der Kernthemen der vorliegenden Organisationsanalyse: Der Architekt/die Architektin wird als individuelle/r Freischaffende/r betrachtet, der/die sich nur unter bestimmten Bedingungen in einer Organisation wieder findet. Die Profession des/der ArchitektIn mit ihrem spezifischen Habitus muss daher ebenfalls einer kurzen Betrachtung unterzogen werden.

Architektur als Profession

Es wird in diesem Abschnitt keine erschöpfende Abhandlung über Professionstheorien³ angestrebt, vielmehr geht es darum, kurz einige Aspekte darzulegen, die für das Verständnis der Forschungsergebnisse und den Kontext relevant scheinen.

³ Zum Beispiel nach Ulrich Oevermann (2005). Hier geht Oevermann auf Professionalisierung in der Wissenschaft ein, gibt jedoch auch einen Überblick über seine Professionalisierungstheorie im Allgemeinen – im Anschluss an Max Webers „Wissenschaft als Beruf“.

Nach dem Ansatz der Frankfurter Professionssoziologie sind „Professionen [...] Berufe, die die Aufgabe haben, lebenspraktische Krisen von Individuen oder Vergemeinschaftungen zu lösen“ (Schützeichel 2009: 2). Das bedeutet, dass ProfessionistInnen dann zur Lösung von Problemen herangezogen werden, wenn die Problemlösungsfähigkeit des Individuums in der jeweiligen Krise nicht ausreicht. Die klassischen Professionen nach dieser Definition sind z.B. MedizinerInnen, TherapeutInnen, WissenschaftlerInnen, JuristInnen etc. Sie arbeiten immer einzelfallbezogen an der Lösung einer Krise, die das Individuum nicht eigenständig bearbeiten kann (Schützeichel 2009). Für ArchitektInnen besteht die „Krise“ zu deren Lösung sie beitragen in der Strukturierung des sozialen Raumes. Dieser soziale Raum besitzt immer ein Innen und ein Außen, die der/die ArchitektIn gestaltet (Schmidtke 2006).

Das Orientierungsmuster, das die Professionssoziologie für eine Analyse der Organisation geben kann, liegt darin, dass ArchitektInnen nach diesem Ansatz über eine spezifische Auffassung ihres Berufs verfügen (müssen), die sich einerseits in der einzelfallbezogenen Arbeit, andererseits auch in einem gewissen „Habitus“ des/der ArchitektIn zeigt, der als relevant für die Organisation betrachtet werden kann.

„[D]er Habitus ist *Erzeugungsprinzip* objektiv klassifizierbarer Formen von Praxis und *Klassifikationssystem* [...] dieser Formen. In der Beziehung dieser beiden den Habitus definierenden Leistungen: der Hervorbringung klassifizierbarer Praxisformen und Werke zum einen, der Unterscheidung und Bewertung der Formen und Produkte (Geschmack) zum anderen, konstituiert sich die *repräsentierte soziale Welt*, mit anderen Worten *der Raum der Lebensstile*“. (Bourdieu 1987: 277f).

Der Habitus wird demnach beschrieben als eine Kombination von sozialen Merkmalen, die auf eine bestimmte Form der sozialen Welt des Individuums und seinen „Lebensstil“ und Geschmack verweisen. Für sämtliche „Klassen“ der Gesellschaft hat Bourdieu eigene Formen von Habitus diagnostiziert. Auch für berufliche Gruppen kann ein solcher festgestellt werden. Gerade Professionen weisen dabei einen auch dem Alltagswissen zugänglichen jeweils charakteristischen Habitus auf, der sich in Praktiken und Handlungen (z.B. Wissenschaftssprache), Produktion von Werken (z.B. Kunstwerke) oder in Vorlieben und Geschmack (z.B. in der Kleidung) äußert.

„In der Arbeitsmoral des alten Kunstischlers [...] nicht minder wie in seiner Ästhetik der Arbeit um ihrer selbst willen [...], steckt alles: sein Weltbild wie seine Art und Weise, mit seinen Finanzen, seiner Zeit und seinem Körper zu wirtschaften, seine Verwendung der Sprache wie seine Kleidervorliebe“. (Bourdieu 1987: 283).

Man kann also von einem bestimmten „Stil“ des/der ArchitektIn sprechen, der sich in der Arbeitsweise, im Geschmack, in der Sprache oder in der Auswahl des Arbeitsplatzes niederschlägt und eine Beobachtungskategorie für die Analyse des Architekturbüros darstellen kann (vgl. zum Habitus von Professionen Oevermann 2005). Doch auch der Habitus einer Profession unterliegt Einflüssen der Gesellschaft und damit Prozessen des Wandels, für die eine auf die Umwelt und die dort sich vollziehenden Prozesse ausgerichtete Profession wie die Architektur besonders sensibel reagiert.

Für die vorliegende Forschungsarbeit erwiesen sich die grundsätzlichen Auseinandersetzungen mit aktueller Forschung im Bereich der CI im Allgemeinen und der Architektur im Besonderen, mit Architektursoziologie und Professionssoziologie als Grundlage für die Formulierung eines Forschungsinteresses und von Forschungsfragen, die über das grundlegende Interesse an freier DienstnehmerInnenschaft in Organisationen hinausgingen und sich für die Analyse des Architekturbüros als tragfähig herausstellten.

2 FORSCHUNGSINTERESSE, FORSCHUNGSFRAGEN

Die vorliegende Masterarbeit schließt in der Absicht, mit den Mitteln der qualitativ-interpretativen Forschung eine Organisation zu verstehen und begreifbar zu machen, an Arbeiten der qualitativen Organisationsforschung (s.u.) an, die auch das zentrale Interesse hinter der Forschungsarbeit darstellt: Eine Organisation mit den Mitteln der qualitativ-interpretativen Forschungslogik zu verstehen, ihre inneren Dynamiken, strukturierenden Prozesse und die Generierung von Sinn greifbar und erklärbar zu machen.

Ein weiterer Ansatzpunkt für die Entstehung des Interesses an der konkreten Organisation lag in der Feststellung einer Forschungslücke im Bereich der Untersuchung von Architektur als Organisation bzw. der Wechselwirkung von Architektur *und* Organisation. In den oben dargestellten Forschungsarbeiten wird zwar auf Architekturbüros als Bestandteil der Creative Industries und damit als Organisationen Bezug genommen, es handelt sich hierbei jedoch nur um einen kleinen Bereich innerhalb der Forschung zu Creative Industries, der weiterreichende Spezifika von Architekturbüros nicht abdecken kann. Da ArchitektInnen in der Wahrnehmung der wissenschaftlichen Auseinandersetzungen meist als Einzelpersonen, der Beruf/die Profession als „Freiberuf“, gesehen werden, wird nicht bewusst, dass es sich in den meisten

Fällen um – teils sehr große – Organisationen handelt, die hinter den Namen von ArchitektInnen stehen.

Es soll also versucht werden, das Funktionieren einer solchen Organisation zu (re)konstruieren, die einen „Namen“ nach außen trägt, hinter dem viele in freiem Dienstverhältnis beschäftigte und damit formal selbständig tätige ArchitektInnen stehen. Eine scheinbar paradoxe Situation, die die Auseinandersetzung mit der Thematik noch um eine Facette bereichert. Diese Entwicklungen liegen einerseits in dem beschriebenen Wandel der Architekturbranche von einem „Freiberuf“ zu einer „Creative Industry“ mit Implikationen für Beschäftigungsverhältnisse, Professionalisierung und Strukturen, die entstehen, wenn ArchitektInnen als FreiberuflerInnen Mitglieder einer Organisation werden.

Andererseits zeigen sich innerhalb der Organisation charakteristische Prozesse, die durch die Fusion⁴ der beiden Architekturbüros kurz vor Beginn der Forschungsarbeit zu einem bestimmenden Fokus in der Analyse der Organisation wurden. In dieser Zusammenlegung fusionierten nicht nur zwei Büros, sondern zwei völlig unterschiedliche Unternehmenskulturen, die ein „altes“ und ein „neues“ System von Organisation in der Architektur verkörpern. Diese Restrukturierung in Form der Zusammenlegung bildet den zweiten Fokus der vorliegenden Masterarbeit.

Diese beiden interessierenden Felder der Forschung in der Organisation führten zur Formulierung folgender Forschungsfragen, die hauptsächlich auf die in der Organisation (re)konstruierte Wirklichkeit abstellen und handlungsleitende Prämissen sowie das grundsätzliche Forschungsinteresse zum Inhalt haben. Es soll anhand der Beantwortung dieser Fragen die Logik des untersuchten Feldes (re)konstruiert werden.

Forschungsfragen

Folgende Fragekomplexe sollen im Rahmen der Organisationsanalyse beantwortet werden:

⁴ In der betriebswirtschaftlichen Literatur (für einen Überblick zum Thema „Mergers and Acquisitions“ siehe z.B. Studt 2008) wird unter Fusion eine Zusammenlegung von zwei Unternehmen verstanden, die eine besonders große Bindungsidentität aufweist und damit über z.B. „Joint Ventures“, „Konzentrationen“ oder „Kooperationen“ hinausgeht. „Hier geht die Bindungsintensität soweit, dass neben der wirtschaftlichen auch eine rechtliche Einheit entsteht. Der Begriff Fusion kann mit Verschmelzung gleichgesetzt werden.“ (Studt 2008: 10).

1. Welche Folgen hat die Fusion zweier unterschiedlicher Organisationen für die Sinnstrukturen und Orientierungsmuster in der neu entstandenen Organisation?
→ Wie wird trotz der Differenzen zwischen den beiden ursprünglichen Organisationen in der neu entstandenen Organisation Einheit (re)produziert?

2. Welchen Einfluss besitzt der Wandel der Architektur zu einer „Creative Industry“ auf Sinn generierende Prozesse in der Organisation?
→ Wie wirken sich verschiedene Formen von Mitgliedschaft auf Sinn generierende Prozesse in der Organisation aus?

Diese Fragen gilt es in einem Prozess der qualitativ-interpretativen (Re)Konstruktion von Daten zu beantworten, die im Rahmen der Organisationsanalyse erhoben wurden.

Die Grundlagen der Durchführung einer qualitativen Organisationsanalyse und die angewendeten Methoden sind Gegenstand des folgenden Abschnitts.

3 QUALITATIVE ORGANISATIONSANALYSE

Den Ausgangspunkt der Forschungsarbeit bildet die qualitative Organisationsanalyse, ein in der Organisationsforschung zentrales Instrument zur Erforschung von Prozessen und Strukturen in Organisationen (Kühl et al. 2009). Es dient dazu, gezielt die konkrete Organisation zu verstehen und ihre Prozesse und Strukturen auf anschlussfähige, praktische Weise miteinander zu verknüpfen (Froschauer/ Lueger 2009b: 255).

3.1 Grundlagen

Die theoretisch-methodologische Basis der geplanten Organisationsanalyse bildet die Theorie des sozialen Konstruktivismus, der davon ausgeht, dass soziale Gegebenheiten nicht extern vom handelnden Subjekt existierende „Tatsachen“ darstellen, sondern in sozialen Prozessen konstruiert und rekonstruiert werden⁵ und sich als gesellschaftliche Konstruktionen den Ak-

⁵ Als Grundlage siehe hierzu z.B. Berger/ Luckmann (1980); zur Verortung qualitativ-interpretativer Forschung im Konstruktivismus Froschauer/ Lueger 2009.

teurInnen in Form von objektivierten Institutionen präsentieren, die als Tatsachen wahrgenommen und in sozialen Prozessen (re)konstruiert werden. Obwohl der Konstruktivismus keine „Organisationstheorie“ im engeren Sinne darstellt, eignet er sich als Ausgangspunkt für die Analyse der Organisation. Viele genuin organisationstheoretische Theorien wurden im Sinne einer konstruktivistischen Sicht auf Organisationen entwickelt (Kieser/ Ebers 2006), weshalb auch hier darauf zurückgegriffen wird, um Organisation und das Organisieren sowohl im Kontext der Kreativwirtschaft als auch im Kontext der in der Organisation spezifischen Restrukturierungen zu erklären und zu verstehen. Auch Kieser/ Walgenbach (2007) stellen fest, dass „die in Organisationen gültigen Interaktionsmuster sich auf dem Wege der Verständigung zwischen Interaktionspartnern herausbilden“ (ebd.: 60). Es soll in der Organisationsanalyse mittels (re)konstruierender Methoden von Datengewinnung und -interpretation herausgefunden werden, welche Konstruktionsleistungen zur Generierung der organisationalen Wirklichkeit in der untersuchten Organisation erbracht werden. Darauf aufbauend erfolgt im Rahmen der Analyse die (Re)Konstruktion der latenten (Entscheidungs-)Prämissen (nach Luhmann 2006), die das Charakteristische der Organisation ausmachen, das es zu beschreiben und zu verstehen gilt.

Die Besonderheiten in der untersuchten Organisation werden in der Explorationsphase auf inhaltlicher/manifester Ebene thematisiert. Dabei handelt es sich um die formalen Strukturen der Organisation wie den hierarchischen Aufbau, die MitarbeiterInnenstruktur, die Geschäftsform etc. Sie gilt es reflexiv im Blick zu behalten, um bei der folgenden qualitativen Analyse darauf rekurrieren zu können und die Ergebnisse dazu in Bezug zu setzen. Die „Strukturdaten“ werden hierbei nicht, wie von Lueger (2010) vorgeschlagen, einer expliziten Analyse unterzogen, sondern bilden vielmehr den Hintergrund, vor dem das Architekturbüro untersucht wird. Die Strukturdaten beinhalten die räumlichen Gegebenheiten ebenso wie die formalen Strukturen oder die Eigenschaften der MitarbeiterInnen der untersuchten Organisation, aber auch einen größeren strukturellen Kontext wie in diesem Fall die Verortung des Architekturbüros in den Creative Industries und die daraus resultierenden strukturellen Voraussetzungen. Innerhalb einer konstruktivistischen theoretischen und methodologischen Verortung können die Strukturdaten allerdings nicht als objektive „Tatsachen“ behandelt und nur ihr möglicher Einfluss auf Prozesse analysiert werden (wie dies z.B. Kieser/ Walgenbach 2006 vorschlagen). Die Strukturen müssen vielmehr als konstruierte Objektivierungen von Sinn verstanden werden, die ebenso in Prozessen und Kommunikationen ständig von den Mitgliedern der Organisation (re)konstruiert und in diesen Prozessen mit Sinn und Bedeutung versehen

werden. Die grundsätzlichen Beobachtungskategorien und für eine qualitative Organisationsanalyse zentralen Aspekte finden sich in den Begriffen *Kommunikation*, *Sinn* und *Struktur(ierung)* (siehe hierzu ausführlich Froschauer 2006 und Froschauer/ Lueger 2009b), die auch in der vorliegenden Arbeit das Rückgrat der Analysen bilden.

Dem qualitativen Forschungsparadigma folgend wird die Organisationsanalyse ohne vordefinierte Annahmen über Probleme/relevante Themen/„Schwierigkeiten“ etc. in der Organisation begonnen. Diese „künstliche Dummheit“ stellt eine der zentralen methodologischen Grundlagen dar, die in der sozialwissenschaftlichen Hermeneutik zu verorten sind (vgl. Hitzler/ Honer 1997; Reichertz 2009). Eine qualitative Herangehensweise ist für die Organisationsanalyse wichtig, um

„das organisationale Geschehen aus der Sicht der handelnden Subjekte zu rekonstruieren, unerwartete Phänomene mit möglichst wenigen Vorentscheidungen hinsichtlich Design und Methode einzufangen und auf diese Weise menschliches Verhalten einer prozessualen Sicht zugänglich zu machen.“ (Kühl et al. 2009: 18).

Diese Offenheit sichert außerdem die Möglichkeit, dass die zentralen Faktoren der Untersuchung durch das Feld, also die fokussierte Organisation, formuliert werden (Froschauer/ Lueger 2009b: 252). Die Analyse von sinngenerierenden Prozessen in der Organisation folgt Karl E. Weicks theoretischem Ansatz zu „Sensemaking“ (z.B. Weick 1995b, 2001), der darauf abstellt, Organisation nicht als objektiv bestehende „Tatsache“, sondern als Prozesse im Sinne von *organisieren* zu betrachten:

„To organize around something is to converge on an event whose articulation and preservation feels beneficial and of joint relevance. Sense makes organizing possible. And organizing makes sense possible.“ (Weick 2001: 95).

Als Studiendesign ist für eine Organisationsanalyse eine Fallstudie oder Einzelfallrekonstruktion die bestmögliche Herangehensweise. Durch Fallstudien lassen sich Entwicklungen, Prozessabläufe und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erforschen, die in einem anderen Design nicht in dieser Tiefe zugänglich wären. Generell stellt die Einzelfallstudie eines der zentralen Forschungsdesigns der qualitativen Sozialforschung dar (vgl. Lamnek 2010). Im Rahmen einer Fallstudie ist es möglich, mittels verschiedener Zugänge zur Problemstellung und einer Variation von Methoden ein festgelegtes Umfeld (vgl. z.B. Borchardt/ Göthlich 2007) – in

diesem Fall ein Architekturbüro – zu untersuchen. Froschauer und Lueger (2009a) beschreiben die Implikationen der Einzelfallanalyse einer Organisation wie folgt:

„Die interpretative Analyse eines Einzelfalls stellt eine Organisation als intern differenzierte Handlungseinheit mit ihrer besonderen Operationsweise und Geschichte in den Vordergrund. Die Organisation musste folglich in ihrer *Eigenlogik* (re-)konstruiert werden, um die typischen Elemente wechselseitiger Wirklichkeitskonstruktion und Handlungsgenerierung erfassen zu können.“ (Froschauer/ Lueger 2009a: 164).

Auch in der vorliegenden Masterarbeit wird angestrebt, die untersuchte Organisation in ihrer Eigenlogik zu (re)konstruieren, um charakteristische und für die Organisation typische konstituierende Elemente aufzuzeigen und nachvollziehbar zu machen.

Räumliche Aspekte der Analyse

Für die Analyse jeder Organisation ist der umgebende Raum als strukturierendes Moment mitzudenken. Besonders die Organisation von Architektur als Gestalterin von Lebens- und Arbeitsräumen kann nur im Kontext ihrer räumlichen Gegebenheiten analysiert werden. Es werden dadurch Handlungen strukturiert, Kommunikationen ermöglicht oder verhindert, Rückzugsräume zugelassen oder Auseinandersetzung erzwungen. In der hier vorgestellten Studie wirken räumliche Strukturen auf zweifache Art und Weise: einmal als sozialer Raum im Allgemeinen und zum Zweiten als Gegenstand der in ihm arbeitenden Menschen, die Dialektik aus Konstruktion und Gestaltung scheinbarer „Tatsachen“ wird in diesem Zusammenhang besonders evident. Die Gestaltung des Raumes stellt somit nicht nur einen scheinbar objektiven Rahmen dar, sondern ist Teil des Konstruktionsprozesses sozialer Ordnungen in der Organisation (vgl. Dürfeld 2008).

Die Verbindung von Organisation und Architektur bildet zwar nicht das zentrale Thema dieser Arbeit, ist jedoch weder aus der Organisations- noch aus der Architektursoziologie wegzudenken. Es sei hier nur auf futuristische und Macht demonstrierende Firmensitze wie z.B. das VW-Hauptquartier in Wolfsburg (von Coop himmelb(l)au), die Einheitsarchitektur mit Wiedererkennungswert von Supermarktketten und Fast-Food-Restaurants oder funktional-effiziente Architektur von Werkshallen und Fabriksgebäuden erwähnt (vgl. Schäfers 2003 zu Funktionalismus und Taylorismus). Beim Aufkommen neuer Managementströmungen passt sich die Architektur neuen Vorgaben an. Sie schafft Großraumbüros für flexible Tätigkeiten, vermeidet die früher obligatorischen langen Gänge in Bürogebäuden, sorgt für kommunikative Zonen, plant Supermärkte so, dass es dem Unternehmen wirtschaftlich nutzt etc. Diese

Verknüpfungen sind evident und werden im Rahmen der Organisationsanalyse auch mit berücksichtigt, wenn es darum geht, das Architekturbüro zu beschreiben und die räumlichen Strukturen zu analysieren, die sich auf die Arbeitsweise, -gestaltung und -organisation auswirken (vgl. für weitergehende Auseinandersetzung mit Organisation und Architektur z.B. Allen/ Henn 2006; Allen 2007; Becker 2007; Fayard/ Weeks 2007).

Welche Methoden konkret im für diese Masterarbeit durchgeführten Forschungsprojekt zum Einsatz kamen, wird im folgenden Abschnitt dargestellt.

3.2 Methodische Umsetzung

Dieses Kapitel beschreibt Methoden der Datenerhebung und -auswertung, die im Rahmen der Masterarbeit zur Analyse der Organisation angewendet wurden. Die Forschungsarbeit ist nach dem Paradigma der qualitativ-interpretativen Sozialforschung ausgerichtet. Lueger (2010) beschreibt die interpretative Sozialforschung als einen Prozess, der den Prämissen der

- Ausrichtung an einer methodologischen Position, der
- Zyklizität, der
- Flexibilität der Erhebungs- und Auswertungsverfahren, der
- Verflechtung von Erhebungs- und Auswertungsverfahren, der
- Interpretation weit über die Zusammenfassung manifester Inhalte hinaus sowie der
- Integration von Prüfstrategien in allen Phasen des Forschungsprozesses

folgt (nach Lueger 2010: 15ff).

Den Gegenstand interpretativer Sozialforschung bildet die Erkundung von Prozessen der Bedeutungsgenerierung (Lueger 2010). Es wird angestrebt, mittels interpretativer Methoden ein grundlegendes Verständnis des untersuchten Architekturbüros zu erwerben und dieses im Kontext der Besonderheiten der Organisation zu reflektieren. Den zentralen Bezugspunkt für die qualitativ-interpretative Forschung bildet die sozialwissenschaftliche Hermeneutik (für einen einführenden Überblick siehe z.B. Hitzler/ Honer 1997), die den Forschungsprozess ebenso als eine Rekonstruktion bereits (vom Feld) vorkonstruierter Daten betrachtet, die in Prozessen der Auswertung und Interpretation über den manifesten Inhalt hinaus in einen Kon-

text gestellt werden, der den Relevanzen des untersuchten Feldes entspricht. Die Ergebnisse der Interpretationen entstehen durch intensive Auseinandersetzung mit dem generierten Material in „abduktiven Schlüssen“, die die für hermeneutische Methoden zentrale Form des logischen Schlusses darstellen (hierzu im Detail Reichertz 2003).

Die Kohärenz von Erhebungs- und Auswertungsinstrumenten stellt eines der zentralen Anliegen der interpretativen Sozialforschung dar. Es gilt, für die Beantwortung einer Fragestellung die geeigneten Methoden der Erhebung und für die Interpretation des Datenmaterials die geeigneten Methoden der Auswertung zu wählen. In diesem Sinne sind Methoden der Datenerhebung, um die Organisation *verstehen* zu können, das qualitative Interview, die teilnehmende Beobachtung und die Artefaktanalyse (nach Froschauer/ Lueger 2003 und 2009a; Froschauer 2009 und Lueger 2010).

3.2.1 *Zentrale Phasen der Forschung*

Eine Organisationsanalyse hat zum Ziel, gezielt die konkrete Organisation zu verstehen und ihre Prozesse und Strukturen auf anschlussfähige, praktische Weise miteinander zu verknüpfen (Froschauer/ Lueger 2009a: 255). Die hierfür notwendige Offenheit im Erhebungs- und Auswertungsprozess der Forschung wurde durch die stufenweise Konkretisierung und Eingrenzung des Forschungsvorhabens gewährleistet. Zu Beginn stand eine explorative Vorgehensweise im Vordergrund; mit der Konkretisierung von Thesen und Relevanzen in der Organisation kam es auch zur Anwendung stärker strukturierter Adaptionen der Erhebungsmethoden.

Die Organisationsanalyse als methodologisch-theoretische Grundlage für das Verstehen von Organisationen wurde bereits behandelt (s.o.). Die Verknüpfung der qualitativen Organisationsanalyse mit Methoden der interpretativen Sozialforschung stellt eine logische Konsequenz und damit die grundlegende methodologische Ausrichtung der Forschungsarbeit dar. Hier sollen die wichtigsten methodischen Voraussetzungen für die Durchführung der Analyse in der konkreten Organisation – dem Architekturbüro – dargestellt werden. Kühl et al. (2009) beschäftigen sich intensiv mit den Anwendungsmöglichkeiten qualitativer Erhebungsmethoden für die Organisationsanalyse. Besondere Bedeutung kommt hier den Erhebungsmethoden narratives Interview, teilnehmende Beobachtung und Artefaktanalyse zu. Kühl et al. (2009) empfehlen in diesem Zusammenhang auch „leitfadengestützte Experteninterviews“ (ebd. S.19). Auf diese Methoden wurde im Zuge der durchgeführten Organisationsanalyse zurück-

gegriffen und ihre Anwendung an das Forschungsinteresse und die Fragestellungen für die konkrete Forschung angepasst.

Die Forschungsarbeit folgt einem zyklisch orientierten Prozess, der nach der ersten Phase der Datenerhebung, Auswertung und Reflexion weitere solcher Zyklen vorsieht. Die Vorgangsweise innerhalb der weiteren Zyklen orientiert sich hierbei am Prinzip des „Theoretical Sampling“, das Strauss/ Corbin (1996) für die Methode der „Grounded Theory“ entwickelt haben. Das „Sampling“ betrifft hierbei die Auswahl der Datenquelle, des Falles, der Stichprobe, des Ereignisses (Strauss/ Corbin 1996: 148), die zum Ziel hat, durch diese gezielte Auswahl einen Grad der „theoretischen Sättigung“ zu erreichen. Nach der Analyse der Daten eines Forschungszyklus (oder auch schon währenddessen) können Annahmen darüber getroffen werden, welche Fälle/Daten für die weitere Forschung von Bedeutung sein könnten. Hierbei kann eine Kontrastierung der bereits gewonnenen Erkenntnisse mit gegensätzlichen Daten, aber auch eine Vertiefung der Erkenntnisse durch die Gewinnung und Analyse ähnlicher Daten angestrebt werden. Der von Froschauer/ Lueger (2003) definierte ideale Ablauf einer qualitativen Forschung mit den Phasen *Planungsphase (Grundsatzentscheidungen, Forschungsplanung)*, *Orientierungsphase (Feldzugang)*, *Hauptforschungsphase (Forschungszyklen)* und *Forschungsdarstellung (Ergebnisverarbeitung)* bildete in der vorliegenden Forschungsarbeit die Grundlage für die Organisierung der Forschung. Auf eine detaillierte Beschreibung aller Phasen wird hier verzichtet (siehe dazu Froschauer/ Lueger 2003). Besonderes Augenmerk galt in der durchgeführten Organisationsanalyse den zentralen Angelpunkten des Feldeinstiegs und der Forschungszyklen, die in den nachfolgenden Abschnitten dargestellt werden.

Feldeinstieg

Eine zentrale Stellung im interpretativen Forschungsprozess nimmt der Beginn eines Projekts ein, der von der Planung der Forschung bis zum Feldeinstieg und den ersten Erhebungen führt. Die Bedingungen des Zugangs zum Forschungsfeld sowie die Analyse der ersten Kontakte mit dem Feld müssen in diesem Prozess einer Reflexion unterzogen werden und fließen auch in die Interpretationen und (Re)Konstruktionen von Bedeutungszusammenhängen in der Organisation ein (vgl. hierzu z.B. Lueger 2010). Es wird nun kurz der Feldeinstieg für die Forschungsarbeit geschildert.

Die erste Möglichkeit zur Kontaktaufnahme mit dem untersuchten Architekturbüro erfolgte per E-Mail durch eine Anfrage an einen im Architekturbüro beschäftigten Architekten, der

dann für weiteren Austausch per E-Mail mit seinem Vorgesetzten (einem der Geschäftsführer) sorgte. Es folgte eine Terminvereinbarung per E-Mail und in Telefongesprächen mit einem der Geschäftsführer des Architekturbüros, um ein erstes Einstiegsinterview mit ihm zu führen. Das Interview fand im Besprechungsraum des Architekturbüros statt und wurde bewusst offen und mit narrativem Charakter gestaltet, um Relevanzen des Feldes zu erkunden und einen breiten Überblick über erste interessierende Themen in der Organisation herauszustellen bzw. eine erste Vorstellung von Bedeutungen und möglicher organisationaler Wirklichkeit in einem Architekturbüro zu erhalten. Die Autorin hatte bis dato keinerlei Kontakte oder vorhergehende Erfahrungen mit der Organisation von Architekturbüros, weshalb dieses erste Interview auch dazu diente, das fremde Feld zu einem gewissen Grad zu erschließen und einer Erhebung zugänglich zu machen. Trotz der Auseinandersetzung mit Studien zu „Creative Industries“ oder organisationstheoretischen Ansätzen erwies sich diese Form des Feldeinstiegs als sehr gut geeignet für das Forschungsvorhaben. Durch die Offenheit, die der Organisation – repräsentiert durch eines ihrer zentralen Mitglieder – gleich zu Beginn der Forschungsarbeit entgegen gebracht wurde, eröffneten sich für beide Seiten (für die Forscherin und für das Feld) Möglichkeiten der Zusammenarbeit, die ansonsten nicht in dieser Form zustande gekommen wären. Für die Forschungsarbeit war es zentral, das Vertrauen vonseiten der Organisation zu erhalten, was durch das Interview selbst, die Kontakte per E-Mail und eine klare Darstellung des Forschungsvorhabens⁶ und seiner Voraussetzungen erreicht werden konnte.

Im Anschluss an dieses erste Interview erfolgte eine Terminvereinbarung für eine ganztägige teilnehmende Beobachtung und weitere Interviews mit MitarbeiterInnen und Führungskräften im Architekturbüro.

⁶ Vor dem ersten Interview wurden im persönlichen Gespräch die Rahmenbedingungen für die Forschungsarbeit zwischen dem Architekten und der Forscherin ausgehandelt und schriftlich festgehalten. Anonymität und Vertraulichkeit wurden zugesichert – sowohl für die Organisation selbst als auch für die einzelnen InterviewpartnerInnen und Situationen, die sich im Zuge einer Beobachtung ergeben sollten. Weiters wurden Rahmenbedingungen besprochen, die gewährleisten, dass Beobachtungen in sämtlichen Räumlichkeiten des Büros möglich wären bzw. dass alle MitarbeiterInnen als potenzielle InterviewpartnerInnen in Frage kommen würden. Die Aufbereitung der Ergebnisse der Studie wurde thematisiert und dass alle MitarbeiterInnen Zugang zu den Ergebnissen haben sollten. In groben Zügen wurde besprochen, was eine Organisationsanalyse für das Architekturbüro leisten kann/soll und was nicht, der geplante Ablauf der Organisationsanalyse wurde durchgegangen.

Forschungszyklen

Der Feldeinstieg könnte bereits als ein erster Forschungszyklus, zumindest Erhebungszyklus, gewertet werden, wird allerdings hier gesondert behandelt, da der erste Kontakt mit dem Feld als ein zentraler Punkt der Forschung gewertet werden kann und soll. Dieser Kontakt bereitet den Boden für die weitere Forschung (die *Hauptforschungsphase*) und weist der Forscherin eine Position im Feld zu (Froschauer/ Lueger 2009). Nach dem ersten Interview erfolgte eine Vorstellung durch den Geschäftsführer im Architekturbüro, wodurch sämtliche anwesenden MitarbeiterInnen wussten, mit wem sie es zu tun hatten und dass sie für Interviews zur Verfügung stehen konnten. Für die nachfolgenden Forschungszyklen erwies sich diese Herangehensweise als äußerst vorteilhaft.

Im ersten auf die Einstiegsphase folgenden Forschungszyklus der Organisationsanalyse erfolgten narrative Interviews (siehe hierzu Froschauer/ Lueger 2003) mit MitarbeiterInnen und den Eigentümern des Architekturbüros sowie teilnehmende Beobachtungen⁷, die mit Methoden der Feinstrukturanalyse, Systemanalyse und Beobachtungsanalyse (Froschauer/ Lueger 2003; Lueger 2010) ausgewertet wurden. In diesem ersten Zyklus wurden auch Artefakte, die vom Architekturbüro als relevant angesehen wurden als Datenmaterial gesammelt und mittels hermeneutischer Artefaktanalyse ausgewertet⁸. Diese Vorgehensweise ermöglichte einen weitestgehend offenen Einstieg ins Feld und die Möglichkeit, die Relevanzen und Strukturen der Bedeutungsgenerierung vom Architekturbüro bestimmen zu lassen.

Dem zyklischen Aufbau der qualitativen Forschung und dem Theoretical Sampling (nach Strauss/ Corbin 1996, s.o.) folgend, wurde im zweiten Forschungszyklus auf bereits bestehenden Thesen und/oder Ergebnissen aus dem ersten Zyklus aufgebaut. Die Erhebung der Daten im zweiten Zyklus erfolgte mittels qualitativer ExpertInneninterviews (ExpertInnen im Sinne von *feldinterner Handlungsexpertise* siehe Froschauer/ Lueger 2003: 52), die durch vorformulierte Themenkomplexe, die ein gezieltes exmanentes Nachfragen im Rahmen des qualitativen Interviews ermöglichten, gestützt waren. Auch in der teilnehmenden Beobachtung, die im zweiten Zyklus erneut durchgeführt wurde, flossen bereits Annahmen über Relevanzen in der Organisation ein. So wurde beispielsweise die räumliche Strukturierung des

⁷ Zur genauen Durchführung der Methoden siehe unten.

⁸ Zu den untersuchten Artefakten zählten eine Weihnachtskarte, die vom Architekturbüro an die Kunden ausgesendet wurde (die Autorin erhielt ein Exemplar im Rahmen eines Interviews), die Visitenkarte eines Architekten und Teile der Homepage des Büros.

Architekturbüros in die Erhebung miteinbezogen und gezielt darauf geachtet, wo Interaktion stattfindet, in welchen räumlichen Gegebenheiten sich die Vergangenheit als zwei Büros widerspiegelt oder welche Orte für die MitarbeiterInnen relevant bzw. weniger relevant erschienen. Im Rahmen einer Beobachtungsanalyse (siehe unten) wurden die erhobenen Daten ausgewertet und führten zu einer Erweiterung, Vertiefung und Ergänzung bereits bestehender Thesen und Themen aus dem ersten Forschungszyklus.

3.2.2 *Methoden der Datenerhebung*

Wie bereits angeführt wurden im Zuge der Datenerhebung für die Organisationsanalyse die Methoden des Interviews (qualitativ-offen bzw. mit exmanentem Nachfrageteil), der teilnehmenden Beobachtung und der Artefaktanalyse gewählt. Eine systematische Variation von Erhebungsmethoden stellt eine Form der Sicherung wissenschaftlicher Qualität in der qualitativen Sozialforschung dar (Froschauer/ Lueger 2009: 203). Die Auswahl dieser Methoden erfolgte einerseits durch die Auseinandersetzung mit methodologischen Ansätzen zu interpretativen Sozialforschung allgemein⁹, andererseits durch Beiträge zu Organisationsforschung und den darin empfohlenen bzw. bewährten Methoden (Kühl et al. 2009; Froschauer/ Lueger 2009a u.a.).

Die praktische Umsetzung der Erhebung von Daten orientierte sich in der Organisationsanalyse des Architekturbüros an diesen grundlegenden Erfordernissen einer qualitätsgesicherten qualitativen Forschungsarbeit, es wurden jedoch im Zuge der Forschung Adaptierungen der Methoden vorgenommen, um dem Feld, seinen Strukturen und Bedeutungen gerecht zu werden. So wurden beispielsweise im Zuge einer teilnehmenden Beobachtung auch Interviews geführt, da zusätzliche Terminvereinbarungen zeitlich für die InterviewpartnerInnen nicht problemlos möglich gewesen wären. Diese Flexibilität in den Methoden der Datenerhebung ermöglichte es, eine zusätzliche Ebene der Interpretation und Reflexion einzubauen, die gezielt auf die Strukturierungsleistungen des Feldes Bezug nimmt und so wichtige Beiträge zu den Ergebnissen der Organisationsanalyse liefern konnte.

⁹ Hier bildeten vor allem die Publikationen von Froschauer/ Lueger 2003; Lueger 2010; Froschauer/ Lueger 2009; Reichertz 2009, 2007; Strauss/ Corbin 1996 die Grundlage für das Verständnis interpretativer Sozialforschung und hermeneutischer Methoden – sowohl in der Erhebung als auch in der Auswertung. Zur Fundierung der interpretativen Methodologie im konstruktivistischen Paradigma bzw. in wissenssoziologischen Denkrichtungen siehe Kap. 3.1).

Wie im konkreten Fall die Erhebungsinstrumente eingesetzt wurden, wird nachfolgend beschrieben.

Qualitative Interviews

Die Interviews im Rahmen der Organisationsanalyse wurden zu einem Teil als angekündigte, geplante und im Sinne qualitativer Interviews (Froschauer/ Lueger 2003) methodisch reflektierter Form durchgeführt. Zu einem anderen Teil wurden die Interviews während der teilnehmenden Beobachtung, zeitlich spontan als „Forschungsgespräche“ (Lueger 2010: 157) geführt. Diese Interviews wiesen häufig eher Gesprächs- als Interviewcharakter auf, was für die (Re)Konstruktion von Bedeutungen und Sinngenerierung in der Organisation großen Stellenwert besitzt (Lueger 2010). In die Auswertung der Daten fanden beide Formen gleichberechtigt Eingang, was die Variationsbreite der Interpretationsmöglichkeiten erhöhte.

Das erste Interview fand im Rahmen des Feldeinstiegs mit einem der Leiter des Architekturbüros statt (siehe oben). Dieses Interview wurde mit einer offen gehaltenen Einstiegsfrage begonnen, um eine Erzählung des Interviewpartners zu generieren und eine Orientierung im neuen Forschungsfeld möglich zu machen. Der Interviewpartner wurde mit seiner feldinternen Handlungsexpertise ins Zentrum der Erhebung gestellt (Froschauer/ Lueger 2003). Es erwies sich als äußerst nützlich, dieses Interview an den Beginn der Forschungsarbeit zu stellen, da dadurch bereits erste Möglichkeiten von Auswertungen und daraus resultierenden Thesen gegeben wurden und der darauf folgende Forschungszyklus mit Erhebung und Interpretation darauf bezugnehmend gestaltet werden konnte.

Die weiteren Interviews mit MitarbeiterInnen und Führungskräften im Architekturbüro fanden im Rahmen von teilnehmenden Beobachtungen statt. Die Strukturierung des zeitlichen Ablaufs der Interviews sowie die Zeitpunkte der Interviews selbst wurden dabei den InterviewpartnerInnen überlassen. Im ersten Erhebungszyklus folgten die Interviews weitestgehend narrativen Strukturen, d.h. die Fragen wurden möglichst offen formuliert¹⁰. Ein durchgehender narrativer Verlauf der Interviews erwies sich als schwierig, da die InterviewpartnerInnen meist kurz antworteten und die zeitlichen Ressourcen begrenzt waren. Nachfragen aus dem Gesprächszusammenhang (Froschauer/ Lueger 2003: 77ff), die wiederum möglichst of-

¹⁰ Hierbei galt der Einstiegsfrage besonderes Augenmerk, da sie erzählgenerierend formuliert werden musste und die InterviewpartnerInnen dazu anregen sollte, möglichst ausführlich zu antworten. Hierdurch sollte eine umfassende Analyse der organisationalen Wirklichkeit und der Sinngenerierung ermöglicht werden.

fen formuliert waren, ermöglichten dennoch gut verwertbare Gespräche, die ihren erzählenden Charakter behalten haben.

Im zweiten Erhebungszyklus wurden einige Themenkomplexe vorformuliert, die sich an Thesen und ersten Ergebnissen aus den Auswertungen des ersten Forschungszyklus orientierten. Diese Themen¹¹ wurden von der Forscherin in den Interviews angesprochen, wobei dennoch eine grundsätzliche Offenheit in der Gesprächsführung im Vordergrund stand. Die Struktur der Interviews war jedoch in der zweiten Erhebungsphase nicht mehr darauf ausgerichtet, das Feld zugänglich zu machen oder grundlegende Bedeutungen zu klären, sondern es wurden spezifische interessierende Themen, die sich aus den ersten Ergebnissen ableiteten, angesprochen. Diese Herangehensweise stellte sich als praktikabel heraus, da die Fragen von den InterviewpartnerInnen gut angenommen wurden und die Interviewführung erheblich erleichterten. Die Interviewende hatte für die Mitglieder der Organisation ihren Status als Nichtwissende und ausschließlich Lernende abgelegt und wurde als Kennerin der Strukturen der Organisation neu bewertet. Dennoch wurde auch in diesem Teil der Erhebung viel Wert auf Strukturierungsleistungen durch das Feld gelegt, die allerdings erst in der Interpretation der Ergebnisse zum Tragen kamen und in der Erhebung nicht im gleichen Ausmaß wie im ersten Forschungszyklus.

Während im ersten Forschungszyklus ausschließlich Einzelgespräche mit den MitarbeiterInnen des Architekturbüros geführt wurden, fanden im zweiten Erhebungszyklus auch Mehrpersonengespräche statt. Diese waren nicht vorab geplant, sondern ergaben sich aus dem Zusammenhang und wurden vom Feld strukturiert. Durch diese Form der Gesprächsführung „gewinnen [die] Gespräche an Dynamik, wobei die Gesprächsorganisation soziale Verhältnisse und Beziehungen (re-)produziert“ (Froschauer/ Lueger 2003: 55). Im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung ergaben sich Möglichkeiten zu solchen Gesprächen, deren Zustandekommen und Rahmenbedingungen ausführlich protokolliert wurden und – ebenso wie die Transkripte aus den Gesprächen – in die Auswertung einfließen.

¹¹ Es handelte sich um Themen wie Konflikte in der Organisation, den Prozess der Zusammenlegung der beiden Architekturbüros, Ähnlichkeiten mit anderen Büros bzw. die Veränderungen in der Branche, und die Bitte, mir wichtige weiterführende Möglichkeiten zu nennen, das Architekturbüro verstehen zu können.

ExpertInnengespräch

Im Zuge des zweiten Zyklus der Organisationsanalyse wurde ein Architekt in die Auswertung der Interviews einbezogen. Die Gespräche erfolgten nicht im Sinne von ExpertInneninterviews mit Leitfaden und spezifischen Auswertungsmethoden, vielmehr ging es darum, die Ansichten eines Architekten auf die vorläufigen Ergebnisse einzuholen und so die für die Forscherin manchmal fremd erscheinende Welt der Architektur greifbar zu machen. Die Führung des Expertengesprächs folgte in groben Zügen den Empfehlungen von Meuser/ Nagel (1991) und Lamnek (2010).

Teilnehmende Beobachtung

Manfred Lueger (2010) bezeichnet Beobachtungen als „flüchtige Materialien“, denen jedoch aus seiner Sicht ein besonderer Stellenwert innerhalb einer Feldforschung zukommt, da diese Materialien „natürliche Strukturierungsleistungen sichtbar machen [können]“ (Lueger 2010: 41). Die Fülle an Möglichkeiten, die sich als Fokus einer teilnehmenden Beobachtung bieten, macht diese Form der Datenerhebung zu einem anspruchsvollen Unterfangen. Drei zentrale Probleme in der Beobachtung können nach Lueger (2010) unterschieden werden: das Problem der selektiven *Zuwendung*, das der selektiven *Wahrnehmung* und die Selektivität in der *Protokollierung* (ebd.: 42). Diese Herausforderungen gilt es während des Prozess des Beobachtens reflexiv im Hinterkopf zu behalten und außerdem in der Analyse der Beobachtung zu berücksichtigen. Da es dem konstruktivistischen Paradigma folgend einen dialektischen Prozess der Konstruktion des sozialen Umfelds zwischen AkteurInnen und dem Feld gibt, muss auch die Anwesenheit der Forscherin im Feld während der teilnehmenden Beobachtung als konstituierendes Moment in die Analyse miteinbezogen werden. Diese Grundannahme zieht sich jedoch durch die gesamte interpretative Forschungsarbeit, weshalb sie hier nur kurz erwähnt werden soll.

Beobachtung findet im Forschungsprozess ständig statt. Auch wenn „nur“ ein Interview geführt wird, können die Rahmenbedingungen wertvolles Material für Interpretationen darstellen. Lueger (2010) stellt dies folgendermaßen dar:

„der physische und soziale Kontext (wie der Weg zur interviewten Person und die eventuell dabei zu überwindenden Hürden), die Handlungsweisen des Umfelds (z.B. die Behandlung durch das Sekretariat oder der beiläufig beobachtete Umgang der Menschen miteinander), das soziale Arrangement des Interviews (Sitzordnung, Formen der Gastfreundschaft etc.) oder der physi-

sche Kontext des Interviews (etwa das Gebäude oder die Einrichtung des Raumes).“ (Lueger 2010: 41).

Das Material, das aus Beobachtungen im Kontext von strukturiert geplanten Interviews stattfand, wurde protokolliert und so einer interpretativen Analyse zugänglich gemacht.

Im Rahmen der Forschungsarbeit fanden zwei ganztägige teilnehmende Beobachtungen im Architekturbüro statt, je eine in den ersten beiden Forschungszyklen. Der Fokus der ersten Beobachtung lag auf einer Erschließung des Feldes und dem Aufspüren von Relevanzen, die Sinn- und Bedeutungsgenerierung beobachtbar machen könnten. Das Architekturbüro erwies sich bereits beim ersten Besuch als herausfordernd für Beobachtungen, da es sich über vier Etagen erstreckt, die jede für sich einen Mikrokosmos innerhalb der Organisation darstellen. In der Auswertung des Beobachtungsmaterials wurde daher ein Schwerpunkt auf die räumlichen Strukturen gelegt. Die Anordnung der Arbeitsplätze, die Bewegungen der MitarbeiterInnen und die Interaktionen standen bei der ersten Beobachtung im Vordergrund. Auf die räumliche Struktur im Architekturbüro wurde fokussiert, da aufgrund der Gegebenheiten des Feldes – Architektur – ein quasi „natürlicher“ Zusammenhang zwischen Raum und Wirklichkeit in der Organisation vermutet wurde. Diese Vermutung äußerte sich in weiterer Folge in Thesen, die aufgrund dieser Wahrnehmungen formuliert werden konnten.

Die zweite Beobachtung erfolgte fokussierter auf Kommunikationen und Interaktionen zwischen den MitarbeiterInnen und die Einbeziehung von GesprächspartnerInnen. Es wurde versucht, auf sämtlichen Ebenen des Architekturbüros einen Überblick zu bekommen, wer mit wem wie spricht oder auf andere Art kommuniziert. Dieser Fokus wurde gewählt, da sich im ersten Analysezyklus gezeigt hatte, dass Kommunikation im Architekturbüro ein zentrales Thema darstellt, das sich in zahlreichen Kontexten widerspiegelt und einen wichtigen Beitrag zur Generierung von Sinn in der Organisation leistet. Es wurde vermutet, dass die Wirklichkeit in der Organisation durch Kommunikationen konstruiert und rekonstruiert wird. Selbstverständlich konnten auch andere Aspekte des Alltags im Architekturbüro nicht ausgeblendet werden und flossen in die Beobachtung ein – hier spielten besonders die Bewegungen der MitarbeiterInnen im Raum und die Beobachtung technischer Geräte (deren Positionierung im Raum und ihre Verwendung) eine zentrale Rolle.

Innerhalb der teilnehmenden Beobachtungen ergaben sich Situationen für Forschungsgespräche mit einer oder mehreren Personen, die in mehr oder weniger strukturierter Form durchgeführt wurden. Die Gelegenheit zu solchen Gesprächen/Interviews ergab sich aus dem Kontext der Beobachtung, die zeitliche Strukturierung erfolgte durch die InterviewpartnerInnen.

Artefakte

Zur Auswahl und Erhebung von Artefakten gibt es keine gängigen „Methoden“, da Artefakte nahezu in sämtlichen Bereichen der Forschung eine Rolle spielen und auch in diesem jeweiligen Kontext berücksichtigt werden müssen. In der durchgeführten Forschungsarbeit orientierte sich die Auswahl von Artefakten zur Analyse daher an Faktoren, die ein Artefakt als für das Feld relevant erscheinen ließen und im Sinne einer (Re)Konstruktion der Wirklichkeit des Architekturbüros und der sinngenerierenden Prozesse einen Stellenwert besitzen.

Die Interpretation von Artefakten stellt einen wesentlichen Bestandteil der qualitativen Analyse der untersuchten Organisation dar. Artefakte werden verwendet und produziert in Organisationen, ihre grundlegende Aussagekraft für Sinngenerierung kann und muss daher in die Interpretationsarbeit Eingang finden. Gerade in einem Architekturbüro bilden Artefakte wie Pläne oder PC-Programme, Einrichtungsgegenstände, technische Geräte oder Bilder eine wesentliche Fundierung der Konstruktion von Wirklichkeit in dem Büro. Eine hermeneutische Artefaktanalyse sämtlicher beobachteter Artefakte wäre unmöglich, weshalb sich im Laufe der Forschungsarbeit einige wenige Gegenstände hierfür herausstellten, die als für das Feld besonders bedeutend interpretiert wurden bzw. vom Feld so bezeichnet wurden. Es wurden eine Weihnachtskarte (die das Büro an seine Kunden versendet hatte), die Visitenkarte eines Mitarbeiters und einige Bilder auf der Homepage des Architekturbüros analysiert¹².

3.2.3 Methoden der Datenauswertung

Verschiedene Materialien aus Interviews und Beobachtungen sowie die Analyse von Artefakten aus dem Forschungskontext erfordern verschiedene Methoden der Interpretation der Daten. Die hier vorgestellten Methoden wurden im Rahmen der Forschungsarbeit angewendet. Es soll jedoch keineswegs vermittelt werden, dass die Reihenfolge im Forschungsprozess der hier dargestellten entsprach. Vielmehr wurden die Methoden der Auswertung im zyklischen Prozess an den Stellen eingesetzt, an denen sie am geeignetsten erschienen, die Ergebnisintegration und den (re)konstruierenden Prozess der interpretativen Forschung voranzutreiben.

¹² Eine genauere Darstellung der Artefakte sowie eine detaillierte Beschreibung derselben müssen aus Gründen der Wahrung der Anonymität hier ausbleiben.

Interpretation der Forschungsgespräche und Interviews

Da sich das Forschungsinteresse der geplanten Masterarbeit auf die latenten Sinnstrukturen, die Konstruktion von Realität durch die MitarbeiterInnen der Organisation und die Strukturen und Prozesse im Sinne von Entscheidungsprämissen (Froschauer/ Lueger 2009a; Luhmann 2006) richtet, orientieren sich die Methoden der Auswertung entlang hermeneutischer Stränge, da hier

„die Auslegung dokumentierter menschlicher Äußerungen als Deutungskonstruktion historisch konkreter Gemeinschaften und Gesellschaften, die Rekonstruktion *handlungsleitender Sinnfiguren* von Handlungsmilieus in ihrer handlungsgenerierenden Wirklichkeit sowie die Analyse gemeinschafts- bzw. gesellschaftskonstituierender Verstehensleistungen und ihre Typisierung“ (Lueger 2010: 214)

möglich gemacht wird.

Die Methode der Feinstrukturanalyse¹³ empfiehlt sich für die Interpretation von Daten aus qualitativen Interviews. So können latente Sinnstrukturen (re)konstruiert werden, die im Laufe der Arbeit zu einer komplexen Aussage über die Sinnstrukturierungen in der Organisation zusammengeführt werden sollen. Daran anschließend wurde eine Systemanalyse (nach Lueger 2010) durchgeführt. Mit der Systemanalyse können soziale Phänomene in ihrer Komplexität erfasst und so größere Textmengen interpretiert werden.

„Feinstruktur- und Systemanalysen lassen sich miteinander kombinieren, indem man ausgewählte Textpassagen zunächst feinanalytisch untersucht und danach den gesamten Text einer umfassenden Systemanalyse unterzieht.“ (Lueger 2010: 199).

Für beide Analyseformen gelten Basisannahmen (Froschauer/ Lueger 2003), die in der Interpretation berücksichtigt werden müssen und die das Grundgerüst für eine aussagekräftige (Re)Konstruktion der Wirklichkeit in der untersuchten Organisation bilden. Diese Basisannahmen stellen auf grundlegende Prinzipien der interpretativen Sozialforschung ab und betten diese in einen praktisch verwendbaren Forschungskontext ein.

Es sind dies

- die zentrale Annahme, dass in allen Äußerungen eine objektive Bedeutung unabhängig vom sprechenden Subjekt zum Tragen kommt,

¹³ Zur Methodik der Feinstruktur-, Artefakt-, Beobachtungs- und Systemanalyse und der vertiefenden Beschreibung und Anleitung zu deren Durchführung siehe z.B. Froschauer/Lueger (2003) oder Lueger (2009).

- der Versuch der Überwindung eingefahrener Ansichten durch extensive Sinnauslegung,
- die Grundlegung zweier Aspekte von Interviewaussagen (Darstellung der Lebenswelt und Kommunikation der Interviewbeziehung),
- die Annahme, dass keine Aussage zufällig ist,
- die Voraussetzung, dass jede sprachliche Äußerung immer bewusste (manifeste) und unbewusst (latente) Momente enthält,
- das besondere Interesse an der (Re)Konstruktion objektiv-latenter Sinnstrukturen sowie
- die Tatsache in der interpretativen Forschung, dass keine absolut zutreffende und alleingültige Interpretation möglich ist.

(nach Froschauer/ Lueger 2003: 100ff)

Die Interpretation der Texte erfolgte unter diesen Grundannahmen, wenn möglich innerhalb eines Auswertungsteams. Da die Interpretation in der Gruppe der Einzelinterpretation jedenfalls vorzuziehen ist, wurde auf diese Möglichkeit so häufig wie möglich zurückgegriffen. Hierbei wurde nach dem Schema vorgegangen, das in der Literatur (z.B. Froschauer/ Lueger 2003) als Maßstab für die Auswertung im Rahmen der Feinstrukturanalyse herausgearbeitet wurde. Die Transkripte der Interviews wurden in Sequenzen („Sinneinheiten“) eingeteilt und jede Sequenz entsprechend analysiert. Für die Feinstrukturanalyse empfehlen Froschauer/ Lueger (2003) die folgende Vorgangsweise:

- a) vordergründige Information (Paraphrase)
- b) Funktionen/Intentionen der Äußerung für die befragte Person
- c) latente Momente und objektive Konsequenzen für Handlungs- und Denkweisen
- d) Rollenverteilung innerhalb der Sinneinheit
- e) Optionen für die nächste Sinneinheit (weiterführende Anschlussmöglichkeiten)

(nach Froschauer/ Lueger 2003: 114ff)

Diese Vorgehensweise ermöglichte es, detaillierte Interpretationen des Textmaterials anzufertigen, die die Basis für weitere Analysen bildeten. Die Forschungsgespräche und Interviews wurden in weiterer Folge einer Systemanalyse (nach Froschauer/ Lueger 2003 bzw. Lueger 2010) unterzogen. Hierbei steht der gesamte Text eines Interviews im Fokus der Interpretation, die Sequenzen umfassen längere Textabschnitte als im Rahmen der Feinstrukturanalyse. Auch die Systemanalyse wurde soweit wie möglich in der Gruppe durchgeführt, die einzelnen Schritte gliedern sich hierbei wie folgt:

- a) paraphrasierende Analyse
- b) Untersuchung des Textrahmens einer Äußerung
- c) Analyse des Lebensweltlichen Kontextes
- d) Analyse der unmittelbaren Interaktionseffekte
- e) Analyse der Systemeffekte

(nach Froschauer/ Lueger 2003: 150ff)

Diese Form der Interpretation wurde vorzugsweise für die geführten Mehrpersonengespräche angewendet, da hier ein breiterer Kontext innerhalb des sozialen Systems einbezogen werden konnte/musste. Die Muster und Strukturen des Systems, in dem die Gespräche geführt wurden, können so (re)konstruiert werden.

Beobachtungsanalyse

Für das aus teilnehmenden Beobachtungen gewonnene Datenmaterial wurde die Methode der Beobachtungsanalyse (Lueger 2010) herangezogen. Hierbei stehen „die (Re-)Konstruktion von Bedeutungen, die Analyse des Kontextes von Beobachtungen sowie die Analyse von Prozessstrukturen“ (Lueger 2010: 88) im Vordergrund.

Für die praktische Durchführung der Beobachtungsanalyse hat Lueger (2010) vier Phasen systematisiert, die auf die zyklische Durchführung des Forschungsprozesses abgestimmt sind und eine Auswertung und Integration des „flüchtigen Materials“ der Beobachtungen im Kontext der gesamten Forschung ermöglichen:

Analysebasis	Deskriptive Analyse	Soziales Setting Physisches Setting
Analysezentrum	Perspektivische Bedeutungsstrukturanalyse	Perspektivenvariation Sinndimensionale Analysen Prozessanalysen
	Detailanalysen	Prozessebene Handlungsebene Situationsebene Kollektivebene

		Kontextebene Einheitsstiftung
Ergebniskontrolle Bericht	Ergebnisintegration	Integrative Analyse Prüfende Analyse Feldausstieg

(Lueger 2010: 68)

Die Phasen der Analyse des Materials aus den einzelnen Beobachtungen stellt Lueger (2010) in vier Schritten dar:

- a) Erfassen des Beobachteten in seiner äußeren Erscheinung
- b) Handlungskontext und potentielle Bedeutungsstrukturen
- c) interpretative Aufarbeitung des Materials nach selektiven Beobachtungskriterien
- d) integrierende Prüfung der erschlossenen Sinnhorizonte, Handlungsweisen und -logiken.

(nach Lueger 2010: 68)

Einen großen Teil innerhalb einer Beobachtung stellt der Umgang des Feldes mit Artefakten dar. Somit fließen Artefakte teils bereits in die Beobachtungsanalyse mit ein, teils wurden Artefakte als solche einer eigenen Analyse unterzogen.

Artefaktanalyse

Als Artefakte werden sämtlich Objekte bezeichnet, die als materialisierte Produkte menschlichen Handelns (Lueger 2010) betrachtet werden können. Als solche können Artefakte aus einer Organisationsanalyse nicht ausgenommen werden und leisten einen wesentlichen Beitrag zur Gewinnung von Daten und zur (Re)Konstruktion der Bedeutungs- und Sinngenerierung. Die Analyse der im organisationalen Kontext erzeugten und der Interpretation zugänglichen Artefakte muss die Relevanz der Artefakte für den Forschungsgegenstand, die (Re)Konstruktion ihres Kontextes und ihren Wirkungszusammenhang (Lueger 2010) berücksichtigen.

Die Analyse der Artefakte gliederte sich in den Verlauf der Forschung ein und erfolgte an verschiedenen Punkten im zyklischen Prozess. So wurde die Weihnachtskarte eher zu Beginn der Forschung in die Interpretation einbezogen, da hier grundlegende Möglichkeiten der Analyse des Selbstverständnisses der Organisation und der organisationalen Wirklichkeit zu erwarten waren. Nach dem ersten Zyklus, als bereits Annahmen über relevante Sinnstrukturen im Architekturbüro vorhanden waren und sich die Entstehung des Büros Zusammenlegung

von zwei Architekturbüros als ein kritischer Anhaltspunkt herauskristallisiert hatte, wurde die Visitenkarte in die Analyse miteinbezogen und hermeneutisch interpretiert. Die Bilder von der Homepage wurden von der Autorin ausgewählt aufgrund von Kriterien, die sich nach bereits vertiefenden Interpretationen von Beobachtungs- und Gesprächsdaten herausgebildet hatten und dienten der Kontrastierung bzw. Überprüfung oder Vertiefung von zu diesem Zeitpunkt bereits bestehenden Thesen. Es wurde Wert darauf gelegt, dass die Fotos, die zur Analyse kamen, vom Architekturbüro selbst ausgewählt waren. Dies ließ sich daraus schließen, dass die analysierten Fotos auch in den Räumen des Büros aufgehängt waren. Auch die Anordnung und das Design der Homepage wurden im Rahmen der Analyse mitberücksichtigt. Die konkrete Durchführung der Artefaktanalyse orientierte sich an den Empfehlungen Luegers (2010). Er unterscheidet zur Interpretation von Artefakten fünf Perspektiven zur „Kontext(re-)konstruktion durch Perspektivenvariation“ (Lueger 2010: 104):

Perspektive 1	Forschungskontext	Forschungsinteresse Integration in den Forschungsprozess
Perspektive 2	Deskriptive Analyse	Materialität Differenzierung Existenzbedingungen
Perspektive 3	Alltagskompetente Paraphrasierung	Allgemeine soziale Bedeutungen Kontextanalyse
Perspektive 4	Distanziert-strukturelle Analyse	Produktion Wirkungen und Funktionen Artefaktumgang
Perspektive 5	Vergleichende Analyse	Artefaktinterne Differenzierung Vergleichbare Artefakte Typische Situationen

(Lueger 2010: 104)

Diesen Perspektiven folgend wurden die Artefakte in den Gesamtkontext der Dateninterpretation integriert. Häufig waren Beobachtungs- und Artefaktanalyse oder Interview und Artefakt nicht systematisch zu trennen, die Analyse der Weihnachtskarte z.B. erfolgte im Kontext des ersten Interviews, da der Interviewpartner sie als Anschauungsmaterial im Gespräch verwendete. Auch die räumlichen Anordnungen im Architekturbüro, die im Zuge der teilnehmenden

Beobachtung festgehalten wurden, können ebenso Gegenstand der Beobachtungs- wie einer Artefaktanalyse sein. Sie wurden dahingehend einbezogen und die Vorgehensweise reflexiv auf das Material abgestimmt.

4 STRUKTUREN DER ORGANISATION

In diesem Abschnitt werden grundlegende Elemente dargelegt, die die Organisation strukturieren. Die formalen organisationalen Strukturen des Büros und die räumlichen Gegebenheiten bilden den Rahmen, in dem sich die Analyse der Organisation bewegt. Sie werden in diesem Abschnitt wie objektiv vorhandene „Tatsachen“ dargestellt, es soll jedoch dezidiert darauf hingewiesen werden, dass es sich um Momentaufnahmen handelt und dass die Strukturen wie die Räume des Büros in ständig in der Organisation ablaufenden Prozessen neu (re)konstruiert werden¹⁴, die allerdings hier nicht behandelt werden sollen, da dies Bestandteil der Ergebnisdarstellung sein wird. Die Ergebnisse werden auf die hier angeführten Voraussetzungen Bezug nehmen und das Prozesshafte verdeutlichen. Um eine Analogie zum untersuchten Feld zu benutzen, handelt es sich um die Architektur der Organisation und die Architektur des Gebäudes.

Die Erfassung von Strukturdaten (vgl. Lueger 2010) dient der Einbettung der Studie in einen Kontext, der in der Analyse der Daten mitberücksichtigt werden muss. Ohne die Explikation der grundsätzlichen strukturellen Voraussetzungen der Organisationsanalyse können die Ergebnisse nicht in einen größeren organisationalen Zusammenhang gebracht werden. Es wurde jedoch – wie erwähnt – in der vorliegenden Fallstudie keine Strukturdatenanalyse vorgenommen, die Beschreibung bleibt daher auf der deskriptiven Ebene.

¹⁴ Zum Strukturbegriff in seiner konstruktivistischen Bedeutung siehe z.B. Reichertz 1997: „Sie – die Strukturen – sind zum einen *wirklich*, zum zweiten *zeitlos*, zum dritten *steuern* sie die Handlungen von Subjekten innerhalb der Lebenspraxis (und zwar recht autonom).“ (Reichertz 1997: 35).

Oevermann definiert Struktur folgendermaßen: „Vorausgesetzt wird lediglich, daß die Abgrenzung einer Handlungseinheit, eines Handlungszentrums oder eines sozialen Gebildes, dessen Struktur analysiert werden soll, zumindest heuristisch problemlos zugänglich ist.“ (Oevermann 1981: 8).

Auch Niklas Luhmanns (1995) Strukturbegriff ist ein eher konstruktivistischer, er geht jedoch davon aus, dass die formalen Strukturen einer Organisation die wesentliche Grundlage für ihr Bestehen und das Verständnis von Organisation bilden. Hiervon gehen auch Kieser/ Walgenbach (2007) aus, wenn auch in einer eher positivistischen Ausrichtung.

Für eine Beschreibung der Strukturen des Architekturbüros muss zunächst geklärt werden, unter welchen Bedingungen eine solche geschehen kann:

Dem Büro wurde für diese Organisationsanalyse absolute Anonymisierung zugesagt, es dürfen demnach keinerlei Fakten dargestellt werden, die eine Identifikation des Büros ermöglichen (z.B. Name, Adresse, Homepage, genaue Raumpläne etc.). Für die MitarbeiterInnen, die im Zuge der Analyse interviewt wurden und Gegenstand teilnehmender Beobachtungen waren, gelten die Prinzipien von Anonymität und Vertraulichkeit des Gesagten¹⁵. Es werden daher in der gesamten Masterarbeit keine Interviewzitate¹⁶ oder detaillierte Beschreibungen von Arbeitsplätzen enthalten sein, sodass auch innerhalb der Organisation keine Zuordnungen möglich sind.

Weiters muss festgehalten werden, dass das Architekturbüro sich zu Beginn des Jahres 2010 aus zwei zuvor getrennt bestehenden Büros im Zuge einer Fusion und Gründung einer GmbH mit zwei gleichberechtigten Geschäftsführern gebildet hat. In der Beschreibung – wie in der gesamten weiteren Arbeit – wird auf diesen Umstand verwiesen, da die zuvor bestehende Trennung Auswirkungen auf die zum Zeitpunkt der Analyse greifbare organisationale Wirklichkeit besitzt. Es wird an den entsprechenden Stellen darauf hingewiesen, wenn die früher bestandene Trennung der Büros evident wird.

Zum Zeitpunkt des Beginns der Organisationsanalyse lag die formale Zusammenlegung etwa ein Jahr zurück, die daraus resultierenden Eindrücke waren noch frisch und von den MitarbeiterInnen leicht abrufbar. Der Zeitraum der Zusammenarbeit umfasste dabei schon eine genügend große Spanne, um Entwicklungen und Tendenzen im „neuen“ Büro festzustellen. Manchmal fiel jedoch bei Führung und Auswertung von Interviews eine eindeutige Zuordnung (für die Interviewten und für die Forscherin) schwer, ob das „neue“ oder das jeweils „alte“ Büro gemeint war.

¹⁵ Für die beiden Geschäftsführer gelten diesbezüglich Ausnahmen, die auch so vereinbart wurden, da die Darstellung von Führung nicht vollständig anonymisiert und nur im Kontext der Personen erfolgen kann.

¹⁶ Im Ergebnisteil enthaltene Zitate stellen keine direkten Zitate aus Interviews dar, sondern wurden von der Autorin paraphrasiert.

4.1 Formalstruktur des Architekturbüros

Das Architekturbüro in seiner derzeitigen Form zeigt eine Struktur der flachen Hierarchie: Formal sind die MitarbeiterInnen gleichgestellt, die beiden Geschäftsführer stehen an der Spitze nebeneinander und verfügen über die gleichen Entscheidungsbefugnisse. Das Team wird unterstützt von zwei Sekretärinnen, von denen eine in Teilzeit und eine Vollzeit beschäftigt ist.

Das Büro beschäftigt zum Zeitpunkt der Analyse insgesamt 16 MitarbeiterInnen, davon 8 ArchitektInnen (z.T. mit ZiviltechnikerInnen-Prüfung), von denen einer in einem festen Anstellungsverhältnis steht, die übrigen sind freie DienstnehmerInnen. Bei den weiteren MitarbeiterInnen, die mit einer Ausnahme in einem festen Anstellungsverhältnis stehen, handelt es sich um Technische Zeichner (3), Sekretariat (2), Bauleitung (1) sowie (ehemalige) Büroleiter (2); eine Praktikantin (Architekturstudentin) war als freie Dienstnehmerin zur Zeit der Analyse im Büro beschäftigt. Die beiden Büroleiter besaßen in der Zeit vor der Zusammenlegung eine hierarchisch höher stehende Funktion, die allerdings nach der Fusion keine formale Bedeutung mehr besitzt. Von den MitarbeiterInnen sind 6 Frauen (vier Architektinnen, zwei Sekretärinnen) und 10 Männer. Die beiden ursprünglichen Büros sind mit ca. 6 bzw. ca. 10 MitarbeiterInnen vertreten, wobei eine diesbezüglich eindeutige Zuordnung einzelner MitarbeiterInnen nicht (mehr) exakt möglich ist, da nach der Zusammenlegung bereits neue MitarbeiterInnen eingestellt worden waren.

Zu Beginn der Analyse konnte bereits eine Tendenz zur Fluktuation in der Belegschaft vermutet werden, die sich später in den Daten bestätigte. So waren die Personalliste, die kurz vor dem Erstgespräch ausgedruckt worden war und auch das Gruppenfoto (auf der Weihnachtskarte), das im Rahmen des ersten Interviews zur Beschreibung der MitarbeiterInnen herangezogen wurde, zum Zeitpunkt der Verwendung nicht mehr aktuell, da MitarbeiterInnen ausgeschieden, neu hinzugekommen bzw. aus anderen Gründen¹⁷ nicht auf Liste und/oder Foto zu finden waren. Auch nach dem Ende der Feldforschungsphasen wurde der Kontakt zum Architekturbüro aufrechterhalten und die Tendenz zur Fluktuation konnte weiter festgestellt werden (floss jedoch in die Analyse nicht mehr mit ein).

Die Darstellung der formalen Strukturen als Hierarchien erschöpft sich in der Erwähnung der Position der beiden Geschäftsführer und der Stellung des Sekretariats als Koordinationspunkt

¹⁷ Auf diese Gründe wird aufgrund von Anonymisierung bzw. Vertraulichkeit nicht näher eingegangen, sie sind der Autorin bekannt.

zwischen Geschäftsführern, MitarbeiterInnen und Außenkontakten. Die Arbeit im Architekturbüro ist in Projekte gegliedert, an denen je nach Größe ein bis mehrere ArchitektInnen arbeiten. Innerhalb der Projekte gibt es (wenn es sich um mehrere beteiligte Personen handelt) formale ProjektleiterInnen, Entscheidungen werden jedoch auch hier im Zweifelsfall von einem oder beiden der Geschäftsführer getroffen. Es existiert keine Form der formalen Entscheidungs- oder Berichtskette, wie sie in hierarchischen Organisationen (in Form eines Organigramms) anzutreffen wäre, die Kommunikation fließt im Architekturbüro zwischen den MitarbeiterInnen, zu den Geschäftsführern und zurück, ohne fest vorgeschriebene Wege.

Die Organisation der Kommunikation im Architekturbüro lässt sich auf keine andere Art beschreiben als: „Jede/r mit jedem/r“. Die einzige Ausnahme hier bildet einer der beiden Geschäftsführer, seine Kommunikationswege sind beschränkt auf den zweiten Geschäftsführer, seine (ehemaligen) Büroleiter und das Sekretariat. Mit den übrigen MitarbeiterInnen findet kein oder nur wenig Austausch statt.

Im Architekturbüro werden die zu erledigenden Aufgaben (Projekte, Ausschreibungen etc.) nach Kriterien vergeben, die einem rein kommunikativen Aushandlungsprozess unterliegen und nicht nach formalen Eigenschaften einer Person oder einer Funktion. Aufgrund dieser Kommunikationen werden Entscheidungen getroffen. Wer letztendlich in eine Entscheidung einbezogen wird bzw. wie weit die Entscheidung in die Organisation hineinwirkt, ist nicht festgelegt durch formale Kriterien. Selbstverständlich gibt es Bereiche, die nur ArchitektInnen übernehmen können; genauso wie Aufgaben des Sekretariats oder der Technischen Zeichner zu einem großen Teil festgelegt sind. Innerhalb dieser groben formalen Zuständigkeiten aufgrund von Qualifikation und Profession herrscht jedoch eine kaum zu überblickende Vielfalt informeller Aushandlungen, die die Organisation strukturieren. In dieser Vielfalt der Aushandlungsprozesse kann die ehemals bestehende Trennung der beiden Büros nachvollzogen werden, da die MitarbeiterInnen dazu tendieren, sich an „Ihren“ Vorgesetzten zu wenden bzw. die Geschäftsführer vornehmlich mit den „eigenen“ MitarbeiterInnen und untereinander kommunizieren.

Wie oben erwähnt, wurden die räumlichen Gegebenheiten in die Analyse des Architekturbüros mit einbezogen. Um die Ergebnisse, die aus diesen Interpretationen resultieren, in einen Kontext stellen zu können, werden nun kurz die räumlichen Strukturen des Architekturbüros umrissen, die mit der Organisation in Wechselwirkung stehen.

4.2 *Räumliche Strukturen*

Das Gebäude, in dem das Architekturbüro untergebracht ist, besitzt eine eigene Geschichte, die in engem Zusammenhang mit der Entwicklung des Architekturbüros steht. Es handelt sich hierbei um ein altes Gebäude, das vollständig renoviert wurde, nur die Fassade blieb in ihrem ursprünglichen Aussehen erhalten (wurde lediglich renoviert). Im Inneren erinnert fast nichts mehr an das alte Gebäude. In den 1980er Jahren wurde hinter der alten Fassade ein komplettes neues Bürogebäude errichtet, das den Anforderungen an ein Architekturbüro genügen sollte. Zu dieser Zeit war eines der beiden Büros alleine darin untergebracht, sämtliche der vier Etagen wurden von den MitarbeiterInnen genutzt. Später zog in die unterste Etage das zweite Büro ein, seit der Zusammenlegung der beiden Büros verteilen sich die Arbeitsplätze sämtlicher MitarbeiterInnen auf drei Etagen. Die oberste Etage ist einem der beiden Geschäftsführer vorbehalten, der dort schon vor der Fusion sein Büro innehatte. Dieses Büro zeichnet sich durch seine Größe aus. Es wird dominiert von einem großen Besprechungstisch mit Steinplatte und einem großen Fenster zum Garten. Der Schreibtisch befindet sich unter einer Dachschräge und ist beim Betreten des Büros auf den ersten Blick kaum sichtbar.

In der (von oben betrachtet) zweite Etage befindet sich das Sekretariat, Besprechungsräume, der Empfangsbereich sowie die Büros der beiden (früheren) Büroleiter. Die Sekretärinnen sitzen dabei hinter einer Abgrenzung zum Eingangsbereich zwischen den Eingängen der Büros. Weiters befindet sich in der Etage noch eine Kaffeeküche, eine Toilette und die Türe, die zur Wendeltreppe führt, die die Verbindung zur oberen Etage darstellt. Die Wendeltreppe in das darunter liegende Geschoß befindet sich hinter der Abgrenzung des Empfangsbereichs.

Über die Wendeltreppe gelangt man in die dritte Etage (von oben), in der sich das größere der beiden Großraumbüros befindet. Hier arbeiten ArchitektInnen und Technische Zeichner an ihren Computern. Es sind in dem Büro mehr Schreibtische vorhanden als Personen, was eine flexible Platzgestaltung möglich macht. In dieser Etage ist auch eine Gemeinschaftsküche untergebracht. Der Raum wird dominiert vom Geräusch der Plotter¹⁸ und einigen großen Pflanzen. In der Mitte des Raumes steht ein großer Tisch, auf dem große Papierformate zu rechtgeschnitten werden. Von diesem Raum aus kann ebenerdig ein kleiner Garten betreten werden, der bei entsprechendem Wetter für Mittagessen und Pausen genutzt wird. Der Garten wird durch die Front aus Glasfenstern und -türen in den Raum integriert.

¹⁸ Plotter: großer Drucker, der zum Ausdrucken von Plänen verwendet wird.

Über eine Wendeltreppe gelangt man in die unterste Etage, in der eines der beiden Büros früher alleine untergebracht war. Hier erinnern noch Logos, Schriftzüge und die Darstellung von Projekten an der Wand an die ursprüngliche Belegung. An zwei langen Tischen befinden sich hier ebenfalls PC-Arbeitsplätze, daneben ein kleiner Besprechungstisch und große Mengen an Aktenordnern in Regalen an den Wänden und einem als „Archiv“ genutzten Gang.

Die Haupttreppe des Gebäudes befindet sich außerhalb der Büroräumlichkeiten und ist über Türen in jeder Etage erreichbar. Für BesucherInnen ist der Eingang zum Büro nur in der zweiten Etage (von oben) möglich.

In den beschriebenen Strukturen des Architekturbüros finden sich die Prozesse wieder, die durch Handlungen im Rahmen des *Organisierens* das Architekturbüro zu einer einzigartigen Konstruktion machen. Auf der Basis der Erläuterung dieses Kontextes können nun die Ergebnisse der Organisationsanalyse in den folgenden Kapiteln dargestellt werden, die in einem wechselseitigen (Re)Konstruktionsprozess das Organisieren bedingen und von ihm hervorgerufen werden.

5 FOLGEN DER FUSION – DIE ORGANISIERUNG VON VERSCHIEDENHEIT

Dieses Kapitel behandelt die Folgen der Fusion der beiden Architekturbüros auf die sinnstrukturierenden und -generierenden Prozesse in der Organisation, die Entstehung von Orientierungsmustern, durch die Einheit trotz der noch immer spürbaren Trennungslinien hergestellt wird und geht der Frage nach, in welcher Weise Trennung in der Organisation (re)konstruiert wird bzw. auf welchen Wegen sich das Architekturbüro dennoch einer gemeinsamen Form des *Organisierens* nähert. Hierbei stehen zunächst die Führungskräfte – die Geschäftsführer – im Fokus, die zwei völlig unterschiedliche Formen von Führung verkörpern und jetzt im gemeinsamen Büro eine Linie der Führung finden (müssen), die für den Weiterbestand funktional ist.

Im zweiten Abschnitt wird auf trennende und verbindende Elemente der organisationalen Wirklichkeit in der Organisationspraxis der MitarbeiterInnen eingegangen und analysiert, in welcher Weise eine Einheit des Büros trotz der Diskrepanzen hergestellt wird.

5.1 Doppelführung – Trennung und Gemeinsamkeit

In diesem Abschnitt wird das Thema der Führung im Architekturbüro behandelt. Wie bereits dargestellt, wird die Organisation von zwei Geschäftsführern geleitet, die sich nicht nur in ihrem Alter, sondern auch in der Form ihres Führungsstils und ihrer Arbeitsweise voneinander deutlich unterscheiden. Zunächst wird die (Re)Konstruktion der Rolle(n) des älteren der beiden Geschäftsführer aus den Daten dargestellt, danach die des jüngeren. Zuletzt wird in diesem Kapitel die Zusammenarbeit der beiden Führungspersonen herausgearbeitet und dargelegt, wie diese Form der Doppelführung funktionieren kann.

5.1.1 Traditionell

Der ältere Geschäftsführer leitet das Büro, das seinen Namen trägt (jetzt in Kombination mit dem Namen des anderen Geschäftsführers), seit mehr als 40 Jahren. In dieser Position hat er sich ein dichtes Netzwerk an Kontakten aufgebaut, das seine Laufbahn als erfolgreicher Architekt getragen hat. Mit ihm manifestiert sich eine Vergangenheit der Architektur in der Organisation, die einerseits als ein Symbol für die „gute alte Zeit“ verstanden werden kann, worauf die MitarbeiterInnen auch immer wieder in den Interviews zurückkommen, andererseits bestehende Trennlinien innerhalb des Architekturbüros sichtbar macht. In den Interviews mit den MitarbeiterInnen wird auf den älteren Geschäftsführer nur selten Bezug genommen. Man ist sich der Rolle bewusst, die er durch seine Erfahrung und seinen Namen für das Büro spielt und die in großem Ausmaß für das wirtschaftliche Überleben des Büros notwendig ist. Er steht jedoch in nahezu keinem persönlichen Kontakt mit den MitarbeiterInnen vor allem des jüngeren Büros, die ihn daher eher vom Hörensagen kennen. Besonders erst kürzlich hinzugekommene MitarbeiterInnen hatten noch keinen oder wenig direkten Kontakt mit dem älteren Geschäftsführer, was allerdings nicht als Nachteil gesehen wird. Man steht ihm indifferent gegenüber, was auch daran liegt, dass er zwar als anwesend wahrgenommen wird, er sich jedoch hauptsächlich in den oberen beiden Etagen des Büros aufhält¹⁹. Man hört, dass er sich im Gebäude befindet, doch die MitarbeiterInnen in den unteren Etagen nehmen dies als „Nebengeräusche“ wahr. Dennoch werden diese „Nebengeräusche“ auf Relevanzen für die MitarbeiterInnen „gescannt“, was sich darin zeigt, dass Gespräche oder laute Worte, die durch die Öffnung der Wendeltreppe nach unten dringen, kommentiert werden oder Blickkontakte zwi-

¹⁹ zu den räumlichen Strukturen des Büros siehe ausführlich Kap. 4.2

schen MitarbeiterInnen zur Folge haben. In einer Beobachtungssituation hörte man von oben den älteren Geschäftsführer nach „dieser Dame“ (gemeint war die Autorin) fragen – die Frage war an eine Sekretärin gerichtet – woraufhin durch die MitarbeiterInnen im unteren Büro eine Aufforderung an die Autorin erging, nach oben zu gehen. In Situationen wie diesen zeigt sich deutlich, dass die Präsenz des älteren Geschäftsführers durchaus wahrgenommen wird, in der täglichen Arbeit jedoch nur insofern eine Rolle spielt, als festgestellt werden muss, ob die gehörten Worte für die Arbeitspraxis relevant sind. Es wird dadurch ein Klima der ständigen Aufmerksamkeit generiert, das die MitarbeiterInnen einerseits auf ihre eigenen Äußerungen achten lässt (wenn man von oben Gespräche hört, hört man sie auch von unten hinauf), wenn der ältere Geschäftsführer hörbar ist, aber gleichzeitig auch für Entspannung sorgt, wenn nichts zu hören ist. „Nicht zu hören“ bedeutet entweder, dass er nicht anwesend ist oder sich in seinem Büro befindet, das er selten verlässt.

Bei Beobachtungen im Bereich des Sekretariats zeigte sich, dass er teilweise kommuniziert, indem er seine Tür öffnet und sich rufend mit den Sekretärinnen verständigt. Diese gleichzeitige Anwesenheit und Nicht-Anwesenheit, die – wie erwähnt – im gesamten Büro spürbar ist, weist darauf hin, dass sich der Architekt aus dem aktiven Geschäftsleben zurückgezogen hat und seine Aufgaben sich verändert haben. Dieser Rückzug ist von vitaler Bedeutung für die Organisation, da nur so das gleichzeitige Bestehen der Doppelführung ermöglicht werden kann. Seine Präsenz ist jedoch (noch) genauso wichtig, da an einem neuen, gemeinsamen Büro noch gearbeitet wird und das Bestehen der „alten Zeiten“ sich positiv und motivierend auf die MitarbeiterInnen und den anderen Geschäftsführer auswirkt.

Man kann in der Lautstärke, in der manche Konversationen (vor allem im Sekretariatsbereich) geführt werden noch Reste des alten „Herrschaftssystems“ erahnen, das vor der Zusammenlegung der Büros vorzufinden gewesen sein muss. Dominanz und ein Anspruch der totalen Macht über die MitarbeiterInnen, die Einforderung von Gehorsam eher als von Loyalität oder Vertrauen spiegelt sich in Konflikten, die im Sekretariat ausgetragen werden. Hier geht es nicht um den scheinbaren Streitfall, der zu Schreiduellen führt, vielmehr steht der endgültige Verlust der Macht drohend im Raum. Der ältere Geschäftsführer hat sich per Vertrag zur Übergabe des Büros verpflichtet und leistet noch für wenige Jahre einen Beitrag – so gut er kann. Doch bei wesentlichen Entwicklungen in der Architektur – wie CAD²⁰ – kann oder will er nicht (mehr) mithalten. Generell ist von seiner Seite eine Technik-Skepsis zu beobachten, die in einem modernen Architekturbüro eigentlich undenkbar scheint. So werden beispiels-

²⁰ CAD (Computer Aided Design) bezeichnet Computerprogramme, die zur Planung genutzt werden.

weise sämtliche Emails, die an den älteren Geschäftsführer gerichtet sind, ausgedruckt und ihm in Papierform vorgelegt.

Hierin zeigt sich einerseits das bereits erwähnte Festhalten an der Macht, andererseits ermöglicht diese Vermeidung neuer Technologien und das Nicht-Mittragen von Entwicklungen einen reibungslosen Übergang zur neuen Form der Führung des Architekturbüros. Man könnte sagen, dass der Rückzug des älteren Geschäftsführers und das Verweilen in der „alten Zeit“ den neuen Strukturen und jungen MitarbeiterInnen Platz macht, das Büro zu übernehmen.

Das Büro des älteren Geschäftsführers befindet sich im obersten Geschoß des Gebäudes, in einem „Elfenbeinturm“, wie Mitglieder der Organisation es scherzhaft nennen. Von dieser über den anderen gelegenen Position aus, könnte der ältere Geschäftsführer seine MitarbeiterInnen kontrollieren, überwachen, sich aktiv ins Geschehen einbringen, seine hierarchische Position, die er formal durchaus inne hat, mit Leben erfüllen. In der Zeit vor der Zusammenlegung war dies sicherlich auch seine Aufgabe. Er leitete das früher streng hierarchisch organisierte Büro mit vollem persönlichen Einsatz. Die Strukturen waren klar und eindeutig: Der Leitung des Büros waren Ingenieure unterstellt, die die Projekte mit den ihnen unterstellten MitarbeiterInnen abwickelten. Jede Ebene hatte klar umrissene Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse, sämtliche Fäden liefen in der obersten (Leitungs-)Ebene zusammen. Diese grundsätzlichen Muster zeigen sich auch noch im neuen Architekturbüro nach der Fusion. Die Sicherheit der Dienstverhältnisse, die Reste einer früheren Hierarchie und eine zu beobachtende Hingabe an die Person des älteren Geschäftsführers erweisen sich heute als eines der grundlegenden Unterscheidungsmerkmale, die für die MitarbeiterInnen einen der zentralen Identifikations- und Abgrenzungspunkte im Architekturbüro bilden. In den Interviews zeigte sich in dieser Hinsicht, dass die MitarbeiterInnen des „alten“ Büros in ihren Ausführungen auf „ihren“ Vorgesetzten Bezug nahmen, ihn mit dem Büro gleichsetzten und seine Autorität nicht in Frage stellten. Für die MitarbeiterInnen des „neuen“ Büros spielt er nicht diese zentrale Rolle. Entlang dieser Linien kann in den Interviews ein „wir“ und „die anderen“ festgemacht werden, das für die Organisation konstituierend wirkt. Die Identifikation mit dem jeweils „eigenen“ Chef trägt dazu bei, dass die Organisation sich entwickeln kann.

Die erwähnte gleichzeitige An- und Abwesenheit des älteren Geschäftsführers verleiht dem Architekten in den Erzählungen der MitarbeiterInnen (beider Büros) beinahe mythische Eigenschaften, beflügelt Fantasien über seine Person und führt zu „legendenhaften“ Erzählungen über seine Vergangenheit, seinen Einfluss in der Branche, seine Kontakte, seine Hingabe

an die Architektur. Seine transzendente Präsenz gibt den MitarbeiterInnen ein Gefühl der Größe und der Bedeutung des Architekturbüros, die von unschätzbarem Wert ist, auch wenn sie in der täglichen Arbeitspraxis nicht in dieser Form erlebt wird und dadurch auch die unangenehmen Seiten nicht in vollem Ausmaß spürbar werden – wie dies im Sekretariat der Fall ist. Besonders für die Außendarstellung des Büros, die „Fassade“, die ständig aufrechterhalten werden muss, können die Person und der Name des älteren Geschäftsführers nicht als zentral genug gesehen werden. Dies wird von den MitarbeiterInnen und dem anderen Geschäftsführer durchaus als ein wichtiger Faktor für den Bestand des Büros gesehen. Eine der vorrangigsten Aufgaben des älteren Geschäftsführers besteht daher in der Sozialisation seines Nachfolgers. Er lässt ihn von seinen Kontakten profitieren, teilt seine Erfahrungen und handelt so, wie man sich den Leiter eines Familienunternehmens vorstellen würde, der die Geschäfte an seinen Sohn übergibt. Tatsächlich weist das Verhältnis der beiden Geschäftsführer in mancher Hinsicht Vater-Sohn-Tendenzen auf. Dies äußert sich in der Praxis darin, dass der Jüngere vom Älteren (in Interviewsituationen) stets mit großem Respekt und unter Erwähnung sämtlicher Titel sprach, am Telefon dezidiert um Erlaubnis für Gespräche anfragte oder am Tisch sitzen blieb, wenn es befohlen wurde, auch wenn er wichtigeres zu tun hätte als dem Interview beizuwohnen. Der Ältere fordert Gehorsam ein, spricht monologisierend und belehrend – nicht nur zur Interviewerin, auch zum anderen Geschäftsführer oder den Sekretärinnen. Es kann daher angenommen werden, dass diese Form der Gesprächsführung in der Kommunikation mit dem älteren Geschäftsführer für die Organisation charakteristisch ist.

Es zeigt sich also ein Übergang in verschiedener Hinsicht: Der Rückzug des „alten“ Geschäftsführers (mit den aus seiner früheren Machtposition resultierenden Rückzugsgefechten), der die Entwicklung der neuen Organisation fördert und die Übergabe an den jungen Geschäftsführer, die sich nicht nur auf Kontakte und Netzwerke bezieht, sondern auch eine Sozialisation in Richtung Führung eines Architekturbüros beinhaltet. Der Jüngere lernt vom Älteren nicht nur durch Belehrungen und Erklärungen sondern viel mehr durch die Vorbildwirkung, die dieser ausübt.

Die Funktion, die der jüngere Geschäftsführer in der Organisation spielt, wird im folgenden Abschnitt dargestellt.

5.1.2 *Modern*

Der jüngere Geschäftsführer des Architekturbüros stellt in vielerlei Hinsicht eine Integrationsfigur für die Organisation dar. Seine wesentlichste Aufgabe besteht darin, zu vermitteln. Indem er den Kontakt zum anderen Geschäftsführer aktiv aufrechterhält, ermöglicht er einen internen Informationsfluss. Er vermittelt zwischen Innen und Außen in seiner Rolle als Grenzstelle, zwischen MitarbeiterInnen in Konfliktsituationen, zwischen „altem“ und „neuem“ Büro.

Im Vergleich mit dem anderen Geschäftsführer ist der jüngere wesentlich präsenter in der Organisation, er nimmt aktiv am Arbeitsleben teil. Dennoch führen häufige Termine bei Behörden, KundInnen etc. dazu, dass auch er nicht ständig persönlich im Büro anwesend sein kann. Doch wenn er anwesend ist, befindet er sich inmitten seiner MitarbeiterInnen. Häufig kommt es zu Situationen, in denen er gemeinsam mit einem/einer MitarbeiterIn vor deren/dessen PC sitzt und Hilfestellung oder Rat bei Arbeit gibt. Er ist mit seinen MitarbeiterInnen „per du“, was sich auch in entspannten Gesprächssituationen als hilfreich erweist. Das Mittagessen nimmt er – wenn möglich – gemeinsam mit MitarbeiterInnen ein. Der Arbeitsplatz des Geschäftsführers befindet sich in der untersten Etage des Gebäudes, in einem Großraumbüro an einem langen Tisch mit mehreren MitarbeiterInnen. Dieser Platz ist historisch zu erklären (in diesem Geschoß war in der Zeit vor der Zusammenlegung sein Architekturbüro untergebracht), es ist allerdings daraus nicht erklärbar, dass er nicht wie andere MitarbeiterInnen seinen Arbeitsplatz nach oben verlegt hat bzw. sich ein eigenes Büro eingerichtet hat – Platz wäre vorhanden. Vielmehr spiegelt sich in dieser Tatsache wider, wie der jüngere Geschäftsführer seine Rolle als Führungskraft interpretiert: gleichberechtigt. Seine Position als in der Hierarchie übergeordnet und mit Entscheidungsbefugnissen ausgestattet wird von keinem/keiner der MitarbeiterInnen infrage gestellt. Vielmehr wird von ihm – trotz seines jungen Alters und seiner freundschaftlichen Umgangsweise – in Worten gesprochen, die deutlich machen, dass es sich um den „Chef“ handelt. Ausdrücke wie „darum kümmert sich der [], das weiß ich nicht“ oder „jetzt hat er mich zur [...] gesetzt“ implizieren, dass die Position und Macht des jüngeren Geschäftsführers in der Organisation etabliert ist und von den MitarbeiterInnen angenommen wird, aber auch, dass der jüngere Geschäftsführer Anteil nimmt am täglichen Geschehen im Architekturbüro, dass er sich um kleine und größere Probleme kümmert, dass er als Ansprechpartner zur Verfügung steht. Der Führungsstil kennzeichnet sich durch gegenseitigen Respekt und Akzeptanz, die sich sowohl in der verwendeten Sprache als auch

darin äußern, dass der jüngere Geschäftsführer zu den MitarbeiterInnen an deren Platz kommt und sie nicht zu ihm gehen müssen, um Unterstützung oder Anweisungen zu erhalten.

In der neuen Zeit der Architektur sind die Hierarchien flach, die MitarbeiterInnen zum größten Teil freie DienstnehmerInnen, sämtlich ArchitektInnen. Der jüngere Geschäftsführer verkörpert die Zukunft des Architekturbüros, während sein Gegenüber für die Vergangenheit steht.

In dem neuen Führungsstil zeigt sich einer der Aspekte des Wandels der Profession der Architektur von einem klassischen „Freiberuf“ zu einer Creative Industry (siehe Kap. 7.1.1).

Der jüngere Geschäftsführer bildet somit einen in der Organisation ständig sichtbaren und spürbaren Gegenpol zum älteren Geschäftsführer.

Die Legitimität seiner Machtposition verdankt er zu einem Teil seiner Funktion als Vermittler zwischen den MitarbeiterInnen und dem älteren Geschäftsführer und zu einem weiteren Teil seiner wachsenden Erfahrung und dem Namen als Architekt, den er sich bisher erworben hat. Es wird im Architekturbüro durchwegs thematisiert, dass die (wirtschaftliche) Zukunft positiv gesehen wird und man sich auf die Tätigkeiten der Geschäftsführer verlassen könne, die diese Zukunft sichern. Auch der Übergang zu einem neuen, gemeinsamen Büro wird nicht als bedrohlich oder unangenehm empfunden. Die Entscheidungen über Entwicklungen in der Organisation überlässt man den Geschäftsführern.

Dieses Vertrauen speist sich daraus, dass der jüngere Geschäftsführer über eine Form von Wissen verfügt, in der die MitarbeiterInnen eine große Relevanz für das Architekturbüro sehen, jedoch selbst aufgrund ihrer Position als DienstnehmerInnen nicht in der Lage sind, es sich anzueignen. Hierbei geht es vor allem um Kontakte, Netzwerke, Ämter, die man als ArchitektIn braucht, um bestehen zu können. Das dadurch gewonnene Wissen über Zusammenhänge, zukünftige mögliche Projekte, Strömungen und Trends im Architekturbetrieb zeigt den Einfluss des älteren Geschäftsführers, macht aber auch die Übergabe des Büros für die MitarbeiterInnen des „älteren“ Büros akzeptabel. In den Interviews mit den Angestellten des „älteren“ Büros konnte eine Skepsis gegenüber „dem Jungen“, aber auch ein Vertrauen (re)konstruiert werden, dass „er es schon machen wird“.

Teil der Führungsstrategie des jüngeren Geschäftsführers ist auch, die MitarbeiterInnen nach ihren eigenen Bedürfnissen arbeiten zu lassen. Wenn MitarbeiterInnen aus dem älteren Büro Wert darauf legen, sämtliche Dokumente, Pläne oder Emails auszudrucken und sich an ihrem Arbeitsplatz riesige Stapel anhäufen, wird dies einfach zur Kenntnis genommen und nicht weiter diskutiert. Es bleibt den MitarbeiterInnen selbst überlassen, zu entscheiden, an wel-

chem Platz sie arbeiten möchten (im Großraumbüro ist genügend Raum vorhanden) oder wann sie ihre Arbeit erledigen. Die Zuteilung von Arbeitsaufgaben und die Verteilung der Arbeitsleistung ist jedoch Sache des jüngeren Geschäftsführers. Er legt fest, wer (mit wem) an welchem Projekt arbeitet, wer durch wen in Zeiten größerer Arbeitsbelastung unterstützt wird oder wer ein Projekt leitet. Die Organisierung der Arbeit innerhalb dieser spontan hergestellten Strukturen wird dann von den MitarbeiterInnen selbständig vorgenommen.

Der jüngere Geschäftsführer ist im Büro präsent. Er arbeitet mit den MitarbeiterInnen, isst gemeinsam mit ihnen, schlichtet Konflikte, versucht die Gruppe zusammen zu halten, eine gemeinsame Basis zu schaffen. Er wird in der Organisation nicht sosehr als Vorgesetzter gesehen, vielmehr als „primus inter pares“.

5.1.3 *Das Zusammenspiel der Führungsstile*

In den dargestellten völlig unterschiedlichen Führungsstilen der Geschäftsführer und der damit verbundenen jeweils unterschiedlichen Auswirkungen auf und Funktionen für das Architekturbüro ist ein Funktionieren dieser Konstellation und die *Organisation* eines kongruenten, wirtschaftlich erfolgreichen und aufstrebenden Architekturbüros kaum denkbar – zumindest äußerst unwahrscheinlich. Wie die Organisation in dieser Konstellation dennoch bestehen kann, sich sogar entwickelt und für die MitarbeiterInnen ein stabiles Umfeld bieten kann, wird im folgenden Abschnitt dargestellt. Es wird hierbei auf die Zusammenarbeit und die verbindenden Faktoren zwischen den Geschäftsführern und die Funktionen für die Organisation abgestellt. Weitere Implikationen des *Organisierens* in scheinbar unmöglichen Konstellationen werden in anderen Abschnitten behandelt.

Die beiden Geschäftsführer sind durch die Fusion der Büros zur Zusammenarbeit „gezwungen“. Die wirtschaftliche Notwendigkeit der Zusammenlegung wurde von beiden Seiten in den Interviews betont, da ein Ende der Tätigkeit des älteren Geschäftsführers als Architekt absehbar ist und das Büro des jüngeren Geschäftsführers den Fortbestand des Namens und eine Weiterbeschäftigung der MitarbeiterInnen garantieren kann. Die beiden arrangieren sich im Rahmen der ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten mit den diametral unterschiedlichen Herangehensweisen und Interpretationen des jeweils anderen. Hier können einerseits Adaptionsmechanismen beobachtet werden, die für die Einheit des Büros bedeutsam sind, andererseits trägt auch die Entscheidung der Geschäftsführer, die beiden Büros in ihren

Grundstrukturen (z.B. Dienstverhältnisse) zu belassen, wie sie waren, dazu bei, dass die Organisation Bestand hat.

In der Analyse der Daten zeigte sich, dass die beiden Geschäftsführer einander mit Respekt und auf Augenhöhe begegnen, auch wenn – wie erwähnt – die Diskrepanzen in Alter und Erfahrung durchaus ein Thema sind. Die Vater-Sohn-Analogie wurde bereits angesprochen. Eine der zentralsten Funktionen, die der ältere Geschäftsführer für die Organisation besitzt, ist die der Sozialisation der neuen Generation von ArchitektInnen in Hinblick darauf, was als erstrebenswert und erreichbar in der Architekturbranche angesehen wird. Für ihn haben sich die Lebensträume, die auch einige der MitarbeiterInnen formulierten, bereits erfüllt. Er personifiziert, was für den Jüngeren das Ziel seiner beruflichen Laufbahn darstellt: Selbständigkeit, finanzielle Unabhängigkeit und das Privileg, „sich nichts mehr sagen lassen zu müssen“ – weder von BauherrInnen noch von KollegInnen. Er hat seinen persönlichen Stil gefunden, ein Architekturbüro aufgebaut, seine Vorstellungen von Architektur in der Gestaltung der Umwelt verwirklicht. Durch das „Eindringen“ der neuen Generation konstatiert der Geschäftsführer einen Neubeginn dieser Entwicklung, die sich – aus seiner Sicht – in einem „Durchwursteln“ durch (zu) kleine, wenig prestigeträchtige Projekte äußert. Doch diese Entwicklung wird von ihm als notwendiges Übel betrachtet, das es zu überwinden gilt. Dafür ist er bereit, seinen jüngeren Kollegen an der Hand zu nehmen und in die Geheimnisse des erfolgreichen Architektendaseins einzuweihen. Er akzeptiert, dass die Impulse jetzt von neuer Seite kommen, dass Abstriche gemacht werden müssen, um den neuen Kräften eine Chance zu geben.

Auf dieses Angebot geht der jüngere Geschäftsführer gerne ein. Er profitiert vom Namen des Älteren, nutzt seine Kontakte und Beziehungen und schätzt seinen Rat, den er einholt, indem er Entscheidungen für Projekte mit ihm bespricht und sich von ihm beraten lässt und seine Ansicht einholt. Die Ansichten des älteren Geschäftsführers stoßen in der jüngeren Generation von ArchitektInnen nicht immer auf Begeisterung. Man ist sich dessen durchaus bewusst, dass sich die Zeiten geändert haben und akzeptiert die „Launen“ des Älteren teils mit ironisierenden, teils mit respektvollen Erwiderungen als für das Bestehen des Büros notwendige Tatsachen, deren Wichtigkeit man sich durchaus bewusst ist. Diese gegenseitige Akzeptanz und Toleranz mit einem Augenzwinkern (die sich nicht nur auf der Ebene der Geschäftsführer zeigt – s.u.) ist einer der wesentlichen Gründe, dass das Büro nach der Zusammenlegung funktionieren kann. Man lässt einander soweit in Ruhe, dass jedes der beiden Büros seine jeweils eigene(n) Wirklichkeit(en) pflegen kann. Das Gemeinsame findet eher punktuell statt

– etwa in den erwähnten Besprechungen von Projekten oder in gemeinsamen Außenauftritten, in der gemeinsamen Homepage, dem gemeinsamen Namen des Büros, oder Artefakten (Weihnachtskarten, Visitenkarten, Logo etc.), die vornehmlich nach Außen die Gemeinsamkeit darstellen sollen. Das Trennende, das im Büro noch besteht, wird damit überwunden und an einer gemeinsamen Identität der Organisation gearbeitet. Das Trennende erfüllt damit ebenso wichtige Funktionen für die Organisation wie das Verbindende.

Man darf jedoch nicht davon ausgehen, dass die Verbindung zweier unterschiedlicher Führungsstile und ihre (durch die Entscheidung zur Fusion „erzwungene“) Zusammenarbeit nicht zu Konflikten führt. Diese Konflikte zwischen den Geschäftsführern werden im Architekturbüro nicht offen ausgetragen. Die MitarbeiterInnen beschreiben die Zusammenarbeit als harmonisch, wobei ihnen sicherlich ein tieferer Einblick fehlt aufgrund der erwähnten fehlenden Präsenz des älteren Geschäftsführers im Arbeitsalltag. Konfliktäre Situationen wurden bereits zwischen dem Geschäftsführer und dem Sekretariat beschrieben, man könnte diese Konflikte als stellvertretend dafür sehen, dass der ältere Geschäftsführer seinen Stern im Sinken begriffen sieht und sich an die Reste seiner ehemaligen Macht klammert. Der jüngere Geschäftsführer steht für derartige Machtspiele nämlich nicht zur Verfügung. Durch seine von Beginn der Zusammenarbeit (also bereits vor der Fusion) an deklarierte gleichgestellte Position kann er Konflikten ausweichen, indem er auf seinem Recht besteht, das Architekturbüro „in die neuen Zeiten“ zu führen und den älteren Kollegen zwar als erfahrenen renommierten Architekten respektiert, seine Analysen der Architekturpraxis oder seine Anregungen zur Führung des Büros allerdings als nicht relevant für seine Form der Führung betrachtet.

In den Analysen der Daten ist dieser Sachverhalt thematisiert worden, indem eine Analogie zur österreichischen Politik hergestellt wurde: Der ältere Geschäftsführer wurde mit dem Bundespräsidenten verglichen, der repräsentative Aufgaben erfüllt und ein formal hohes Amt bekleidet, jedoch in Entscheidungskompetenzen und Macht über wenig Befugnisse verfügt. Die Rolle des jüngeren Geschäftsführers hingegen wurde mit dem Amt des Bundeskanzlers verglichen, der den Ausführungen des Präsidenten zwar Aufmerksamkeit schenkt, aber aufgrund seiner Verortung in der täglichen Praxis des Regierens häufig anderer Auffassung ist oder bestimmte Anregungen als nicht umsetzbar erachtet. Aufgrund der realen Macht des Bundeskanzlers kann er seine Vorstellungen umsetzen, auch wenn diese nicht immer Anklang finden. Zentral hierbei ist die formal strenge Trennung der beiden Ämter und die Voraussetzung, dass sämtliche Beteiligten genau um ihre Kompetenzen und die ihnen zugedachte Rolle

wissen. Nur so kann der Staat – oder eine Organisation – existieren ohne ständig von Machtkämpfen und Konflikten zwischen den Amtsträgern erschüttert zu werden.

Doch nicht nur in den Führungsstilen und den Personen der Geschäftsführer kann eine (Re)Produktion von trennenden und verbindenden Elementen im Architekturbüro nach der Fusion festgestellt werden. Auch im täglichen Handeln der MitarbeiterInnen finden sich trennende Elemente, die aus der Vergangenheit im jeweiligen Ursprungsbüro herrühren und teilweise als problematisch wahrgenommen werden. Doch ebenso wie im Bezug auf die Führungskräfte gibt es auch hier Prozesse der Verbindung und Herstellung von Gemeinsamkeit, die für die Organisation charakteristisch und funktional in vielerlei Hinsicht sind.

5.2 Verschiedenheit und Gemeinsamkeit in der täglichen Praxis des Organisierens

Im untersuchten Architekturbüro konnten im Rahmen der Analyse in der täglichen *Organisation* des Arbeitsalltags verschiedene Ausprägungen der (noch) vorhandenen Trennung zwischen den beiden ursprünglichen Büros beobachtet werden. Diese äußern sich in unterschiedlichen Themen, die von den interviewten MitarbeiterInnen angesprochen wurden, aber auch auf latenter Ebene – etwa in Form von sprachlichen oder im Ausdruck verankerten Diskrepanzen. In der Interpretation einzelner Interviews wurden diese Unterschiede meist durch Verweise im Sinne von „wir“ und „die anderen“ manifest. Besondere Beachtung fanden hier jedoch vergleichende (System-)Analysen von Interviews sowie Beobachtungsprotokolle.

5.2.1 Prozesse der Aufrechterhaltung der Trennung

In den Daten wird die Wahrnehmung des jeweils anderen (früheren) Büros als nicht zum „eigenen“ System gehörend vor allem in der Sprache der MitarbeiterInnen deutlich: Auf der manifesten Ebene zieht sich die Unterscheidung zwischen „wir“ und „die anderen“ durch sämtliche der geführten Interviews. Doch auch in der Analyse der latenten sprachlichen Manifestationen hat sich vor allem im Vergleich der Interpretationen von Interviews und Beobachtungen gezeigt, dass eine Unterscheidung noch immer besteht und dies vermutlich für einen län-

geren Zeitraum so bleiben wird. In den nachfolgenden Punkten wird die Division in den Daten sichtbar.

Betonung von Leistung

Für die MitarbeiterInnen des Architekturbüros stellt die Darstellung der eigenen Leistung gegenüber KollegInnen und Vorgesetzten (auch gegenüber der Autorin) einen zentralen Aspekt ihrer Berechtigung für das Architekturbüro zu arbeiten dar. Allerdings drückt sich hierin auch ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal zwischen den ursprünglichen Büros aus, auf das immer wieder rekurriert wird.

Die für das Büro erbrachte Leistung – in der Maßeinheit der gearbeiteten Stunden – dient den MitarbeiterInnen als Abgrenzung gegen die, die weniger oder mehr arbeiten, wobei je nach Wertvorstellung innerhalb der „eigenen“ Organisationskultur jeweils mehr oder weniger Leistung (in quantitativer Hinsicht) als gut und erstrebenswert gilt. Es treffen sich hier die entgegengesetzten Pole von „warum soll ich mir das antun?“ und „nur wer viel leistet, darf sich gute/r ArchitektIn nennen“. Außerdem äußert sich im konflikthaften Diskurs über Leistung in der Organisation auch die Diskrepanz der unterschiedlichen Dienstverhältnisse. Freie MitarbeiterInnen werden nach Stunden bezahlt, egal, an welchem Wochentag oder wie viele Stunden pro Tag sie arbeiten. Für fest angestellte MitarbeiterInnen müssen Überstunden bezahlt werden und Arbeit z.B. an Sonn- und Feiertagen wird mit höherem Stundensatz entlohnt. Diese Unterschiede werden von den MitarbeiterInnen deutlich wahrgenommen, man unterstellt den nach jeweils anderen Prinzipien arbeitenden KollegInnen, ohne Dringlichkeit am Wochenende Stunden zu leisten oder ohne Notwendigkeit die Arbeitszeit auszudehnen um mehr Einkommen zu lukrieren. Entlang dieser Zuschreibungen kann deutlich eine Grenze zwischen altem und neuem Büro rekonstruiert werden, die es den MitarbeiterInnen stets ermöglicht, sich „den Guten“ zuzuordnen und sich ihren Platz in der Organisation zu „verdienen“.

Indem sie sich selbst und anderen wiederholt versichern, viel – genug – Leistung für das Büro zu erbringen, sichern sie ihre Stellung und ihre Position in der Organisation. Es herrscht ein regelrechter Kampf um die Anzahl der erbrachten Stunden. Zahlen werden stets präsent gehalten. Jede/r der MitarbeiterInnen weiß von sich selbst (und auch von einigen KollegInnen), wie viele Stunden er/sie letztes Jahr gearbeitet hat und auf welchem Stand sich seine/ihre derzeitige Arbeitsleistung befindet. In der Anzahl der Stunden drückt sich auch eine Machtposition aus, die den Stellenwert dieser Leistungsdominanz unterstreicht: Der Ge-

schäftsführer leistet die meisten Stunden, was in der Organisation dazu führt, dass sich sämtliche MitarbeiterInnen daran messen (müssen), weil diese Vorgabe als Richtwert und damit als anstrebenswert betrachtet wird. Dies gilt jedoch nur als Referenz für die MitarbeiterInnen eines der ursprünglichen Büros, von den anderen wird diese Orientierung nicht erwartet, jedoch implizit eingefordert.

Die Diskrepanzen innerhalb der Stundenleistung führen zwischen den Belegschaften der ursprünglichen Büros teils zu konkurrenzhaftem Verhalten, aber auch innerhalb des „neuen“ Büros dienen die Stunden als Maß für das Engagement und die Bereitschaft zur Hingabe an den Beruf. Hierbei wird von den MitarbeiterInnen durchaus reflektiert, dass einige KollegInnen nicht so viel arbeiten können, wie vielleicht erwartet würde – aufgrund von Betreuungspflichten etwa. Doch im Grunde herrscht ein Konsens, dass viel Arbeit gut und wichtig ist. Dieses geteilte Wissen sorgt für ein Gefühl von Sicherheit: Man weiß, wenn man genug leistet (d.h. anwesend ist), kann man davon ausgehen, seinen Arbeitsplatz behalten zu können. Diese Sicherheit benötigen die MitarbeiterInnen, die sich in einem festen Angestelltenverhältnis befinden, nicht.

Diese potenziell als dysfunktional zu bewertenden Beobachtungen könnten nahe legen, dass in der Organisation Konflikte an der Tagesordnung seien. Dass dies nicht so ist und zwischen den KollegInnen ein Grundkonsens darüber besteht, dass man sich arrangieren muss, darf aber auch nicht darüber hinwegtäuschen, dass diese Themen für die Organisation von größter Relevanz sind insofern, dass sie die „richtigen“ ArchitektInnen von den „falschen“ unterscheiden helfen und es den MitarbeiterInnen ermöglichen, ihr eigenes Wertesystem im Rahmen ihrer eigenen Organisationskultur weiter zu (re)konstruieren. Die Latenz der konfliktären Themen sorgt in der Organisation dafür, dass es zu keinen – tatsächlich dysfunktionalen – offen ausgetragenen Streitigkeiten kommt, aber auch dafür, dass die Trennlinien zwischen den Büros stets im Bewusstsein bleiben. Man könnte den Konflikt um Leistung und die erbrachten Stunden als einen „Stellvertreterkonflikt“ klassifizieren, der dafür sorgt, dass an anderen Stellen der Organisation mögliche konfliktäre Diskrepanzen nicht beachtet oder aufgrund ihrer Nichtveränderbarkeit nicht verhandelt werden. Die Fusion der beiden Büros wird beispielsweise von den MitarbeiterInnen durchaus als problematisch gesehen. Diese Entscheidung wurde jedoch von höherer Instanz getroffen und stellt keinen Nährboden für Konflikte in der Organisation dar. Dass es dennoch Potenzial für Kritik, Verständnislosigkeit oder mangelnde Bereitschaft zur Kooperation gibt, wird hier nicht deutlich, sondern zeigt sich darin, dass die MitarbeiterInnen im Büro die Trennung nach den ihnen zur Verfügung stehenden Möglich-

keiten aufrecht erhalten, aber auch gleichzeitig dafür sorgen, dass diese Themen nicht zu dominant werden, um das Bestehen der Organisation nicht zu gefährden. In den Interviews wurden immer wieder Ansätze von Kritik an der Entscheidung zur Fusion, dem Ablauf des Prozesses oder der Nicht-Einbindung der MitarbeiterInnen evident. Die Zusammenlegung der Büros stand zum Zeitpunkt der Analyse jedoch nicht mehr zur Diskussion, weshalb sich die MitarbeiterInnen dafür entscheiden könnten, nicht mehr Mitglieder der Organisation sein zu wollen (für die meisten keine attraktive Option) oder sich mit den Gegebenheiten zu arrangieren, indem sie in der Betonung von Leistung und erbrachter Stundenleistung einen idealen Ansatzpunkt für die Beibehaltung der internen Trennung und eine – für die Organisation – harmlose Form des Konflikts fanden.

Verwendung von Namen als Unterscheidungskriterium

Die Form der Sprache, des Sprechens, des verbalen Ausdrucks der Mitglieder der Organisation stellt einen zentralen Punkt der Analyse dar, da sich in den geführten Interviews immer wieder Unterscheidungskriterien anhand der Verwendung von Namen in Beobachtungen und Interviews (re)konstruieren ließen.

Es konnte in der Analyse der Interviews und Forschungsgespräche nachvollzogen werden, dass die Verwendung von Vor- oder Familiennamen der Organisationsmitglieder dazu dient, sie einem der beiden Büros zuzuordnen. Lueger (2010) weist im Abschnitt über Systemanalyse darauf hin, dass der Verwendung von Namen in Gesprächen, und die Analyse der latenten Bedeutung einer bestimmten Form der Verwendung für ein System charakteristisch sein kann. In dieser Hinsicht wurden auch die im Rahmen der Organisationsanalyse geführten Interviews interpretiert. Es zeigte sich, dass die Verwendung von Namen in den Interviews auf weitergehende Implikationen für die Organisation verweisen, die in Zusammenhang mit Trennung und Verbindung der beiden ursprünglichen Büros stehen.

Hierbei hat sich gezeigt, dass die Form, in der KollegInnen und Vorgesetzte bezeichnet werden, eines der zentralen Unterscheidungsmerkmale zwischen den früher getrennt bestehenden und jetzt vereinten Büros darstellt. Die Unterschiede zeigen sich vornehmlich darin, dass einerseits Vornamen, andererseits Nachnamen (ohne Titel) benutzt werden. Vornamen werden für die Personen verwendet, die man auch im Arbeitsalltag duzt, für die Personen, mit denen man „per sie“ ist, wird der Nachname verwendet. Da einige der Personen aus dem jeweils „anderen“ Büro mittlerweile ebenfalls geduzt werden, wird in den Interviews bei diesen Per-

sonen der Nachname hinzugefügt oder explizit darauf hingewiesen, dass der oder diejenige aus dem „anderen“ Büro kommt.

Die sich in der Verwendung von Namen ausdrückenden Unterschiede zwischen „Du“ und „Sie“ bzw. einer damit implizierten Darstellung der Zugehörigkeit zu jeweils einem der beiden ursprünglichen Büros tragen dazu bei, dass die Fusion der Büros zu keinen Missverständnissen führt, was die Zugehörigkeit und damit ein System von Werten und Normen für die jeweils zugehörenden MitarbeiterInnen betrifft. Dadurch, dass die Unterschiede sprachlich (re)produziert werden, kann davon ausgegangen werden, dass auch im Gespräch mit KollegInnen klar wird, wer „auf welcher Seite steht“, d.h., ob man über einen/eine ehemalige oder neue KollegIn spricht. In diesen sprachlichen Unterscheidungskriterien – die sich jedoch bereits langsam auflösen – finden sich zum Teil Werte der jeweiligen Organisationskultur wieder.

Traditionen und Werte als Kriterium für Unterscheidung

Die ArchitektInnen des Architekturbüros betrachten Prozesse der Planung und/oder Erschaffung von Bauwerken als den Mittelpunkt ihres (beruflichen) Lebens. Dies impliziert für die Organisation des Architekturbüros, dass zwei unterschiedliche Kulturen, nicht nur in Hinblick auf Führung, Strukturen, Werte oder die Relevanz von Leistung, sondern auch in Bezug auf berufliche Orientierungen aufeinander treffen. Entlang der Trennung von ArchitektInnen und Nicht-ArchitektInnen zieht sich durch das Büro eine Linie, die in etwa der Grenze zwischen den früheren Büros entspricht.

Es hat sich in der Analyse der Daten gezeigt, dass es für die ArchitektInnen selbstverständlich ist, die Leistung, die sie erbringen müssen, um ein Projekt abzuschließen, nicht zu hinterfragen, sondern vielmehr darauf hinzuweisen, dass dies für sie der einzig gangbare Weg ist, Architektur zu betreiben (s.o.). Im Vergleich mit den MitarbeiterInnen ohne akademische Ausbildung in der Architektur kann hier ein Unterscheidungskriterium festgestellt werden, das sich darin äußert, dass die anderen MitarbeiterInnen ihre Arbeit als Arbeit sehen und es dabei belassen. Für die ArchitektInnen ist die Gestaltung der Umgebung, des sozialen Raumes, die kreative Arbeit in der Planung eines Gebäudes nicht nur Sinn der Arbeit, sondern geht darüber hinaus. Man identifiziert sich mit dem Erschaffenen. Hier wird ein Problem sichtbar, das in der Organisation immer wieder evident wird: das Problem der Diskrepanz zwischen der Bezogenheit von architektonischer Gestaltung auf ein Individuum (der „Name“ des/der Archi-

tektIn) und der Einbindung dieser Individualität in die Organisation mit ihren sämtlichen Folgen für die Organisation. Dieser Diskrepanz ist aufgrund ihrer Zentralität ein eigenes Kapitel gewidmet (s.u.).

In diesem Abschnitt soll lediglich gezeigt werden, wie sich ein in der Analyse festgestellter Habitus von ArchitektInnen als trennendes Moment manifestiert. Ausdruck findet das „ArchitektIn-Sein“ einerseits in der bereits dargestellten Betonung der individuellen Leistung, andererseits auch – wie oben ersichtlich – darin, dass die MitarbeiterInnen des „neuen“ Büros als gleichberechtigte, gleich qualifizierte KollegInnen neben- und miteinander arbeiten, während im anderen Büro immer noch spürbare hierarchische Unterschiede festgestellt werden können. Diese beiden Merkmale sollen hier um eines erweitert werden, das sich in der Analyse als eine Betonung der „eigenen Tradition“ herausgestellt hat, auf deren Basis die Unterscheidung der beiden Büros möglich und für die Organisation funktional ist. Traditionen des einen ursprünglichen Büros wie beispielsweise gemeinsame Mittagessen werden immer noch im gleichen Rahmen wie vor der Zusammenlegung gepflegt – und auch vom jüngeren Geschäftsführer durch seine Teilnahme aktiv gefördert. Die Mittagessen finden bei schönem Wetter im Garten, andernfalls in der Gemeinschaftsküche statt. Während des Essens herrscht eine fröhliche, ungezwungene Atmosphäre. Die Gesprächsthemen kreisen um berufliche Themen und gemeinsam Erlebtes und werden begleitet von viel und lautem Gelächter. Der kollegiale, gleichberechtigte Umgang miteinander ist sicherlich der Tatsache geschuldet, dass es sich bei den TeilnehmerInnen um ArchitektInnen handelt, die einander schon aufgrund der formalen Ausbildung gleichgestellt sind und den gleichen Hintergrund des Architekturbüros mitbringen. Das Fehlen von Hierarchieebenen unterhalb des Geschäftsführers trägt ein Übriges dazu bei, dass diese Strukturen bestehen bleiben können.

Im jüngeren der beiden Büros wurde somit eine Kultur festgestellt, wie sie in einem „jungen Büro“ zu erwarten gewesen war: Es herrscht ein entspanntes Arbeitsklima, die KollegInnen unterstützen einander in der täglichen Arbeit, man duzt sich, die Kommunikation ist geprägt durch humorvolle Anspielungen auf gemeinsam Erlebtes oder geteiltes Wissen. Durch die Arbeit im Großraumbüro bleibt wenig Platz für den Rückzug ins Private, man muss einander vertrauen, sich auf den anderen verlassen können – dass er/sie keinen Lärm macht, wenn man sich konzentrieren muss, dass bestimmte individuelle Grenzen nicht verletzt werden oder dass Probleme, wenn sie auftreten, rasch beseitigt werden können. So werden Telefonate im Architekturbüro mit gedämpfter Stimme geführt und anschließend leise mit KollegInnen inhaltlich

besprochen, wenn sie als relevant angesehen werden. Für Konversationen, die über leise Gesprächsführung hinausgehen, konnten eigene Prozesse beobachtet werden.

Diese Form der Interaktion fand statt, wenn die Phasen der Konzentration auf die Arbeit lange andauerten und plötzlich zu Ende waren, z.B. nach einem längeren Telefongespräch, einem intensiven fachlichen Austausch mit KollegInnen oder dem Vorgesetzten, einer Phase des konzentrierten Arbeitens am PC ohne Unterbrechung. Nach einer solchen Konzentrationsleistung folgte ein Scherz, eine kurze Aussage, eine Bemerkung mit Bezug auf das soeben erledigte. Diese Kommunikationen konnten auf einen einzigen Satz beschränkt sein (d.h. ohne Antwort durch andere Anwesende bleiben) oder zu einem (immer sehr kurzen) Austausch und Gelächter führen. Es fiel in den Beobachtungen jedoch auf, dass in diesen Interaktionssituationen die MitarbeiterInnen des jüngeren Büros weit stärker und häufiger einbezogen wurden als die des anderen Büros. Kamen von der „anderen“ Seite Aufforderungen zur Kommunikation, blieben diese meist unbeantwortet oder wurden so umgelenkt, dass wiederum nur die Mitglieder des „eigenen“ Büros einbezogen wurden. Hierin zeigt sich eine sehr deutliche Abgrenzung der beiden Büros voneinander auf Basis der Interaktionen der MitarbeiterInnen. Doch auch gemeinsame Tätigkeiten wie die Einnahme des Mittagessens sind Bastionen der Grenzziehung. Die MitarbeiterInnen des einen Büros essen gemeinsam (in Gruppen). Stößt ein/e MitarbeiterIn des „anderen“ Büros dazu, geschieht dies, um kurz Informationen auszutauschen oder den Geschäftsführer um eine Auskunft zu bitten – ein Dazusetzen würde als Störung gewertet und auch durch Körperhaltung oder Mimik kommuniziert. Die MitarbeiterInnen beider Büros halten sich an diese ungeschriebenen Regeln, die für das Büro eine zentrale Funktion erfüllen, die sämtlichen herausgearbeiteten Aspekten von Trennung gemeinsam ist. Sie ermöglichen eine Identifikation mit dem Architekturbüro, die für die Arbeit von ArchitektInnen aus verschiedenen Gründen (s.u.) zentral ist.

5.2.2 Herstellung von Gemeinsamkeit

Nach der Darstellung der verschiedenen Formen der Herstellung von Trennung und Aufrechterhaltung der Teilung in der Organisation stellt sich die Frage, wie eine Organisation denn überhaupt existieren kann, die dadurch charakterisiert ist, dass sich die Mitglieder nicht der Organisation zugehörig fühlen, sondern nur Teilbereichen. Müsste dieses Ergebnis der Analyse nicht die Konsequenz nach sich ziehen, dass diese Aspekte für die Organisation dysfunktional sind und damit ein Überleben unmöglich machen? Doch das Architekturbüro besteht –

wie in der Analyse festgestellt werden konnte – sogar erfolgreich und mit aussichtsreichen Perspektiven für die Zukunft.

Dieser Widerspruch kann dadurch aufgelöst werden, dass verschiedene Aspekte der Trennung einer näheren Betrachtung hinsichtlich ihrer Funktionen für das Überleben der Organisation und ihrer integrativen Auswirkungen unterzogen werden.

So stellt die im Inneren der Organisation bestehende Trennung – in der Außendarstellung ist sie zum Großteil bereits aufgehoben – für die MitarbeiterInnen eine nicht zu unterschätzende Form der Kanalisation von andernfalls für die Organisation bedrohlichen Konflikten und Abspaltungstendenzen dar. Dadurch, dass das Architekturbüro sich aus zwei unterschiedlichen Organisationskulturen zusammensetzt, kann von den MitarbeiterInnen das jeweils andere als „anders“ und damit „schlechter“ qualifiziert werden. Dadurch erübrigt sich eine Entwicklung im Inneren des Büros, die aufgrund von individuellen Verwirklichungstendenzen oder Machtkämpfen zu einer Spaltung und damit Auflösung führen könnte. Die (Re)Produktion von Verschiedenheit innerhalb des Büros sorgt dafür, dass die Zugehörigkeit zum Büro an sich nicht infrage gestellt wird. Es zeigt sich die – im Zusammenhang mit den Führungsstilen (Kap. 5.1) bereits erwähnte – Bedeutung des Gewährenlassens der jeweils anderen auch in dieser Beziehung. Man weiß, dass man formal zusammengehört, diese Tatsache ist nicht zu ändern, daher lässt man die anderen in ihrer Welt leben und zieht Befriedigung daraus, nicht „dort“ dazuzugehören, sondern „hier“. Hierfür ist die Aufrechterhaltung der Trennungslinien von großer Relevanz, da nur durch diese deutlich wird, dass man (noch immer) für den eigenen Chef arbeitet und eigenen Traditionen und Werten folgen kann ohne dafür die Organisation verlassen zu müssen.

Es herrscht in der Organisation Konsens, dass über die Fusion nicht diskutiert wird. Meinungen von MitarbeiterInnen zu diesem Themenkreis werden von den Geschäftsführern zwar gehört, jedoch nicht berücksichtigt. Man findet sich damit ab und trägt stattdessen Konflikte aus, die sich auf Machtspiele in Projektarbeiten beziehen. Dadurch, dass es für größere Projekte eine/n formale/n ProjektleiterIn gibt, werden als gemeinsam und grundlegend empfundene Werte wie Gleichberechtigung oder Kollegialität, die normalerweise in der Organisation für die Zugehörigkeit zu einem der beiden Büros stehen, plötzlich infrage gestellt und sorgen für Auseinandersetzungen. Diese Auseinandersetzungen sind für die Organisation jedoch nicht bedrohlich, da sie das grundsätzliche Funktionieren nicht beeinträchtigen. Durch die individuelle Verpflichtung zur (maximalen) Leistung, wird ein Projekt auch dann fertig ge-

stellt, wenn es Streitereien um Zuständigkeiten oder kreative Auseinandersetzungen gibt. Der Geschäftsführer greift dann auch schlichtend ein oder nutzt seine formale Stellung, um Entscheidungen zu treffen, die für die MitarbeiterInnen bindend sind. Dass die Zugehörigkeit zum „eigenen“ Büro in Zweifel gezogen wird, wenn es im Rahmen von Projekten zu hierarchischen Veränderungen kommt, sorgt dafür, dass sich die MitarbeiterInnen und die Geschäftsführung noch stärker dafür engagieren, dass „alles so bleibt, wie es ist“ und beispielsweise ein Ausflug zur Besichtigung eines fertigen Projekts organisiert wird, an dem nur MitarbeiterInnen eines der beiden Büros teilnehmen (die anderen wurden entweder „vergessen“ oder waren verhindert). In diesem Beispiel zeigt sich, wie zentral für die Organisation die Aufrechterhaltung der Trennung ist, um gravierenderen Dysfunktionalitäten vorzubeugen.

Da die beiden Büros bereits vor der Fusion zusammenarbeiteten und seit längerer Zeit in den gleichen Räumlichkeiten untergebracht sind, ist die Konstruktion einer Trennung innerhalb von Gemeinsamkeit der beiden Büros für die MitarbeiterInnen die vertraute Umgangsweise mit dem „Anderen“, die bisher immer funktioniert hat und es auch für die Zukunft tun wird. Der einzige Unterschied zur „guten alten Zeit“ besteht in der formalen Zusammenlegung der beiden Büros, die sich aber – wie dargestellt – im Arbeitsalltag nur geringfügig äußert und hauptsächlich durch die beiden Geschäftsführer in der Realität verankert wird. In den Augen der beiden besitzt die Forcierung einer stärkeren Gemeinsamkeit der beiden Büros keinen unmittelbaren Nutzen für die Organisation. Die Namen – darauf kommt es in der Architektur an – sind fusioniert, die MitarbeiterInnen dürfen die Trennung aufrechterhalten, wenn das den Bestand der Organisation sichert. Hier den MitarbeiterInnen Zwänge aufzuerlegen wäre für das Funktionieren der Organisation äußerst kontraproduktiv.

5.2.3 Räumliche Aspekte von Trennung und Gemeinsamkeit

Die räumlichen Gegebenheiten des Architekturbüros wurden bereits beschrieben (s.o.). Diese räumlichen Aspekte üben auf Prozesse in der Organisation eine strukturierende Wirkung aus. Umgekehrt wirkt sich beispielsweise die Raumnutzung oder Gestaltung der Räumlichkeiten auf die Umgebung aus. Im folgenden Abschnitt wird auf die Wechselwirkungen von trennenden und verbindenden Konstruktionen und räumlichen Strukturen eingegangen.

Die Aufteilung des Arbeitsraumes in den oberen Etagen führt dazu, dass eine Form von Hierarchie abgebildet wird, die es in dieser Form eigentlich nicht mehr gibt. Hier wirken noch die

„alten“ Strukturen, die das eine der beiden Büros kennzeichneten. Durch die Restrukturierung wären diese Strukturen theoretisch obsolet, sie werden jedoch noch beibehalten.

Es verdeutlicht auch eine Abstufung des Innen- und Außenbezugs des Büros. Der Erstkontakt zum Außen findet nicht in der obersten oder untersten, sondern in der zweiten Etage von oben statt. BesucherInnen werden dort empfangen, das Sekretariat und Besprechungsräume sind hier untergebracht. Hier tritt das Architekturbüro in direkten Kontakt mit seiner Umwelt. Es werden in dieser mittleren Etage Gespräche geführt, der Geräuschpegel ist höher als in den übrigen Etagen. Das Außen wird hier kondensiert zu einem kompakten Ganzen: E-Mails werden ausgedruckt und an den Geschäftsführer übergeben, Telefongespräche, die das Büro betreffen, kommen hier an, die Informationen, werden nach oben und unten verteilt.

Interaktionen und Zusammenarbeit zwischen den MitarbeiterInnen werden immer dichter, je weiter man nach unten kommt: Ganz oben befindet sich das Einzelbüro des älteren Geschäftsführers, danach folgen in der zweiten Etage die beiden Arbeitsplätze der Sekretärinnen und die Büros der beiden (ehemaligen) Büroleiter, es folgt ein zum Teil leer stehendes, sehr geräumiges Großraumbüro, in dem es leise und konzentriert zugeht und zuletzt ein überfüllt wirkendes kleines Großraumbüro, in dem die MitarbeiterInnen dicht gedrängt nebeneinander sitzen (bzw. gesessen sind – mittlerweile sind einige Arbeitsplätze nach oben übersiedelt).

In den Großraumbüros findet in den beiden unteren Etagen die tägliche Arbeit der ArchitektInnen und technischen ZeichnerInnen statt. Die Etagen sind innerhalb des Büros mittels Wendeltreppen miteinander verbunden.

Diese Form der Treppe erweckte in der Interpretation Assoziationen zu Türmen, Festungen oder anderen engen Räumen, in denen Platz gespart werden muss. Im Architekturbüro erfüllen sie die Funktion, die einzelnen Etagen möglichst scharf voneinander zu trennen und gleichzeitig eine Verbindung zu schaffen, die nicht – wie eine Türe – zu schließen ist. Daraus ergibt sich die paradoxe Situation, dass man zwar scheinbar getrennt voneinander arbeitet, jedoch ständig in Hörweite der KollegInnen und Vorgesetzten ist. Wird im Stockwerk ober- oder unterhalb heftig diskutiert, schmunzeln die KollegInnen in der anderen Etage. Geräusche von Druckern, Plottern, Faxgeräten, Telefonen sind stets im gesamten Büro hörbar. Man weiß, ob der Chef anwesend ist, auch wenn man ihn nicht gesehen hat – man hat ihn zumindest gehört. Die Wendeltreppen dienen durch ihre Ähnlichkeit mit Röhren im Raum auch der Kommunikation zwischen den Geschoßen. Man kann hinauf oder hinunter rufen, wenn man Hilfe braucht, es wird so festgestellt, ob jemand anwesend ist oder nicht. In solchen Kommunikationssituationen offenbart sich die Flexibilität der Organisation, mit den jeweiligen Gege-

benheiten umzugehen: Anstatt anzurufen oder über die Treppe nach unten zu gehen, können die MitarbeiterInnen kommunizieren, indem sie sich neben die Treppe stellen oder hocken und rufen. Diese Funktion ist notwendig für die Erhaltung der Stabilität der Organisation, da im Großraumbüro, das sich über zwei Etagen erstreckt, die Arbeitsplätze gewechselt werden können und die Personen häufig nicht an ihrem Platz anzutreffen sind. Die Errichtung von Wendeltreppen in einem Bürogebäude mag anachronistisch und „alt“ klingen, widerspricht sie doch der Tendenz zu Offenheit, Sichtbarkeit und hoher Geschwindigkeit, was eher als „modern“ angesehen wird. Sie stehen so auch für den gesellschaftlichen Wandel, dem das Architekturbüro und die gesamte Branche unterworfen sind und das Festhalten an bewährten Strukturen und Formen, das diesen Wandel erträglicher macht.

Eine Wendeltreppe kann jedoch auch eine weitere Funktion für die Organisation erfüllen: In der zweiten Etage, in der sich das Sekretariat befindet, werden – wie erwähnt – Besuche empfangen, hier befinden sich auch Besprechungsräume und eine Teeküche. Kommt ein/e KundIn oder ein/e andere BesucherIn in das Büro, stellt der Übertritt vom Sekretariat/Empfangsbereich in eine andere Etage über die Wendeltreppe eine Hemmschwelle dar. Im Empfangsbereich befindet sich die Wendeltreppe nicht mitten im Raum wie in der Etage darunter, sondern ist hinter einer brusthohen Abgrenzung im Boden versenkt. Diese Abgrenzung führt dazu, dass man bei Betreten des Büros zunächst dahinter verharrt, ohne die Wendeltreppe zu sehen. Erst nach Aufforderung durch die Sekretärin, den Raum zu betreten ist es überhaupt möglich, sich in Sichtweite der Wendeltreppe zu begeben. Sie sorgt also für eine gewisse Privatheit der anderen Etagen und schützt vor Blicken und ungebetenen Gästen.

Die Haupttreppe des Gebäudes (die noch aus der alten Substanz erhalten ist) befindet sich außerhalb der Büros und verbindet die Etagen miteinander. Zu jeder Etage gibt es auch über das Treppenhaus eine Eingangstüre. Diese Türen werden benutzt, wenn MitarbeiterInnen das Büro betreten oder verlassen, für BesucherInnen ist das Büro nur über die Türe in der dritten Etage zugänglich. Innerhalb des Büros werden also die Wendeltreppen benutzt, für Kontakte mit dem Außen steht eine eigene Treppe zur Verfügung. Diese doppelte Möglichkeit der Bewegung hat im Architekturbüro zur Folge, dass die MitarbeiterInnen von den Sekretärinnen unbemerkt das Haus verlassen können, was für Schwierigkeiten in der Kommunikation sorgt. Es kommt dadurch zu Situationen, in denen Anrufe für jemanden eintreffen und niemand weiß, ob sich die betreffende Person überhaupt im Haus befindet. Das Sekretariat hat daher die MitarbeiterInnen darauf hingewiesen, sich beim Verlassen des Hauses abzumelden. Dies funktioniert nur äußerst begrenzt. Hierin zeigt sich die Betonung einer gewissen Autonomie

durch die MitarbeiterInnen, aber auch noch Elemente der bestehenden Trennung der Büros. Nach Aussagen der Sekretärinnen sind es vornehmlich MitarbeiterInnen des „jüngeren“ Büros, die „nicht aufzufinden“ seien. So wird durch die räumlichen Strukturen ein Fortbestand der Trennungen mit ermöglicht – gäbe es nur eine zentrale Treppe oder nur einen möglichen Ein- und Ausgang, würde sich diese Problematik nicht stellen.

Der Wandel des Büros im Zuge der Zusammenlegung wird räumlich auch durch die Integration der MitarbeiterInnen in das Großraumbüro deutlich. Diese räumlichen Veränderungen, in denen sich das „Eindringen“ des einen Büros in das andere räumlich manifestierte, bildet das Fundament für die darauf bauenden Neuformulierungen der organisationalen Wirklichkeit(en). Die Durchmischung, die zeitgleich mit der formalen Fusion der Büros stattfand, bildete für die MitarbeiterInnen den bisherigen Höhepunkt der Veränderungen. Da die beiden Büros bereits zuvor unter einem Dach untergebracht waren, kannten sich die Personen, arbeiteten auch bereits in Projekten zusammen, konnten einander jedoch eindeutig der Umwelt zuordnen und entsprechend handeln. Diese Grenzziehungen wirken noch nach. Nach der Zusammenlegung wurden alle MitarbeiterInnen auf die beiden unteren Etagen verteilt und die räumlichen Strukturen mussten neu erfahren werden: Die neuen Räumlichkeiten waren nach der Zusammenlegung plötzlich größer für das eine Büro, aber beengter für das andere. Die Veränderungen führten auch dazu, dass die MitarbeiterInnen nun einen Chef „über“ ihnen und einen „unter“ (im doppelten Wortsinn) ihnen vorfanden. Besonders in dieser räumlichen Veränderung spiegelt sich auch die Veränderung des Büros insgesamt wider. Die rein räumliche Zusammenlegung schafft zwangsläufig Möglichkeiten zur Kommunikation untereinander, die zuvor nicht gegeben waren und sorgt so für Integration der beiden unterschiedlichen Organisationskulturen, die sich langsam aber stetig vollzieht. Es wird so durch die Schaffung von Räumen für Kommunikation das Zusammenwachsen der beiden Büros für die Zukunft gesichert.

In den räumlichen Strukturen finden sich also trennende und verbindende Elemente, die sich in die Rekonstruktion anderer sinnstiftender und strukturierender Elemente der Organisation eingliedern lassen. Das Gebäude bestand in seiner jetzigen Form jedoch bereits lange vor der Fusion der beiden Büros. Die baulichen Gegebenheiten werden als strukturierende Vorgaben in die Prozesse der Organisation mit einbezogen. Sie werden gleichzeitig in prozessuale (Re)Konstruktionen der gleichen Sinnstrukturen einbezogen, die in der Analyse der Organisa-

tion ubiquitär anzutreffen waren: die Trennung der beiden ursprünglichen Büros und der Prozess der Integration.

Neben den Formen der Zusammenarbeit der Geschäftsführer ermöglicht also die Aufrechterhaltung von Grenzen innerhalb der Organisation deren Bestehen. Ein weiterer Ansatzpunkt für die Analyse der unwahrscheinlichen Organisation ist die Integration von ArchitektInnen mit ihrem beruflichen Selbstverständnis in eine Organisation. In diesem Aspekt äußert sich nicht sosehr eine Trennung zwischen Organisationen oder Individuen, sondern die Trennung zwischen Individuum und Organisation – die es allerdings auch hier gelingt zu integrieren.

6 INTEGRATION VON ARCHITEKTINNEN IN EINE ORGANISATION

Ein zentrales Merkmal der Profession der Architektur besteht in der Tatsache, dass sich in der Beschreibung von Architektur um eine extreme Form der Fokussierung auf einzelne Personen bzw. Namen handelt. Am ehesten kann dies mit KünstlerInnen verglichen werden. Ebenso wie man „einen Picasso“ in der Wohnung hängen hat oder man ins Museum geht, um sich „Van Gogh“ anzusehen, ist dieses oder jenes Bauwerk ein „Loos“, ein „Le Corbusier“ oder ein „Zaha-Hadid-Gebäude“. Städte oder Unternehmen²¹ schmücken sich mit Bauwerken namhafter ArchitektInnen, nur um den Namen anführen zu können – meist weniger aufgrund von praktischen Überlegungen oder aus Kostengründen. Architektur kann aufgrund dieser Betonung der individuellen Leistung und des/der SchöpferIn von Bauwerken nur schwer in organisationalen Zusammenhängen gedacht werden. Auch wenn es um Büros – also Organisationen – geht, steht der Name des/der leitenden ArchitektIn für das gesamte Büro²². Dieses In-Den-Mittelpunkt-Stellen einzelner Personen und ihrer künstlerisch-architektonischen Leistungen führt dazu, dass ArchitektInnen bereits bei der Wahl ihres Studiums mit der Perspekti-

²¹ Man denke an das Gebäude der Textilkette Peek&Cloppenburg in der Wiener Innenstadt, das hauptsächlich deswegen von den Medien mit Aufmerksamkeit belohnt wurde, weil es vom „Stararchitekten“ David Chipperfield entworfen wurde – ein Gewinn für das Unternehmen und für den Architekten.

²² Dies gilt auch für Büros mit Fantasienamen wie „Coop himmelb(l)au“ oder „Gaupenraub“. Zumindest in der Architekturbranche kennt man die dahinter stehenden Namen der leitenden ArchitektInnen und verwendet hauptsächlich diese.

ve in den Beruf gehen, Selbständig und mit hohem ästhetischen Anspruch tätig zu sein. Es gibt für ArchitektInnen die Horrorvision, zum/zur „Erfüllungsgehilfen/in“ des/der BauherrIn²³ disqualifiziert zu werden.

6.1 Die Zentralität der Umwelt

In der Organisationsanalyse konnte eine zentrale Bedeutung der Umwelt für die Organisation festgestellt werden, deren Rezeption und Interpretation in einer für sie spezifischen Weise erfolgt. Durch die Zusammenlegung der Büros und den gemeinsamen Namen wird auch in der Außendarstellung zum Teil noch die frühere Trennung der Büros sichtbar. Doch in der Auswertung von Artefakten der Selbstdarstellung hat sich gezeigt, dass die Organisation nach Außen versucht, Einigkeit zu vermitteln, die auch im Inneren als Bindemittel dient. In diesem Abschnitt erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem Verhältnis der Organisation zu ihrer Umwelt, das in Bezug gesetzt wird zu den trennenden und verbindenden Elementen, die das Architekturbüro charakterisieren und oben bereits behandelt wurden.

6.1.1 Außen und Innen – Konstruktion der Grenzen

Das untersuchte Architekturbüro weist in Hinblick auf die Grenzen der Organisation Besonderheiten auf, die im Fokus des folgenden Kapitels stehen. Generell kann konstatiert werden, dass es sich bei einem Architekturbüro um eine Organisation handelt, die in ununterbrochenem Kontakt mit der Umwelt steht und die dort rezipierten Eindrücke verarbeiten muss. Im gesamten Feld der Creative Industries ist dieser Fokus auf die Umwelt, auf rezente Entwicklungen von Trends, der Wettbewerb um Aufträge, Kontakte mit KundInnen oder die Darstellung von Persönlichkeit und Identität Teil der Überlebensstrategie. In einem Architekturbüro zählt noch mehr als in anderen Organisationen der CI der „Name“, den man erworben hat, das Prestige, das sich aus renommierten Aufträgen speist oder das individuelle Erscheinungsbild und Auftreten des/der ArchitektIn²⁴. Der Kontakt mit der Umwelt kann also hier nicht auf

²³ Der Ausdruck „Erfüllungsgehilfe“ stammt aus einem Gespräch mit dem Architekten DI Wolfgang Hausladen.

²⁴ Am ehesten vergleichbar scheinen hier Werbeagenturen zu sein. Dennoch unterscheiden sich diese vom untersuchten Architekturbüro in Bezug auf die Professionalisierung und die damit verbundene Individualität der MitarbeiterInnen.

wenige „besondere Stellen“ (Luhmann 1995: 220) beschränkt bleiben, muss vielmehr Sache sämtlicher MitarbeiterInnen oder zumindest sämtlicher ArchitektInnen sein. Hierin verdeutlicht sich wiederum die Besonderheit, dass die ArchitektInnen des untersuchten Büros überwiegend als freie MitarbeiterInnen und somit „selbständige“ ArchitektInnen arbeiten. Jede/r Einzelne von ihnen hat also eine unmittelbare Motivation, als Grenzstelle zu fungieren und trägt so die jeweils individuellen Erfahrungen und Interpretationen in die Organisation. Zur Auseinandersetzung mit der Umwelt zählen hierbei nicht nur Kontakte mit KundInnen, Bauträgern o.Ä., sondern auch die Auseinandersetzung mit Strömungen, Trends, ästhetischer und technischer Natur. Was in anderen Organisationen möglicherweise das „Key-Account-Management“ oder MitarbeiterInnen im PR-Bereich abwickeln würden, bleibt im Architekturbüro Sache des/der einzelnen ArchitektIn.

Obwohl im Architekturbüro jede/r ArchitektIn in gewisser Hinsicht eine Grenzstelle darstellt, sind die Formen und Funktionen der Kontakte zur Umwelt nicht gleichmäßig verteilt. So verfügt die Geschäftsführung über zentrale KundInnenkontakte. Ihr obliegt auch die Pflege derselben. Aufträge werden hier lukriert, Netzwerke geknüpft, Präsenz nach außen gezeigt. Die MitarbeiterInnen nehmen ihre Funktion als Grenzstellen in geringerem Ausmaß wahr und sehen dies mitunter eher als zusätzliche Belastung denn als Teil ihrer Arbeit. Es wurde beobachtet, wie einer der Geschäftsführer einen Architekten darum bat, einen Behördentermin statt seiner wahrzunehmen. Wie, wo, warum und in welcher Form dies zu geschehen hatte, war daraufhin Gegenstand intensiver Kommunikation und Aushandlung. Hierin zeigt sich, dass die Grenzstellenfunktion aus der Sicht der MitarbeiterInnen Sache der Geschäftsführung sein sollte, was jedoch (auch aus Kapazitätsgründen) nicht immer gewährleistet sein kann.

Dem Berufsbild bzw. der Profession des Architekten/der Architektin ist eine gewisse Tendenz zur Darstellung nach außen immanent. Nicht nur die Arbeit, die Bauten, der Kontakt zu anderen Unternehmen oder Behörden steht dabei im Mittelpunkt sondern die ganze Person mit ihrem Namen und ihrer Erscheinung muss in der Umwelt wirken. Im untersuchten Architekturbüro hat dies zur Folge, dass die Außendarstellung stark mit den Personen der Geschäftsführer verknüpft ist, die angestellten ArchitektInnen jedoch ebenso im Rahmen ihrer Möglichkeiten an einem (eigenen) „Namen“, einer Reputation, arbeiten (müssen), um ihre eigene Zukunft und die des Architekturbüros zu sichern.

Neben der Orientierung des Büros auf seine Umwelt und den daraus resultierenden Prozessen innerhalb der Organisation liegt jedoch auch der – für ein Architekturbüro charakteristische – Fall der Selbstdarstellung nach Außen vor. Das Architekturbüro unterliegt einem besonderen

Druck, sich selbst der Umwelt positiv und mit für Außenstehende (KundInnen, Bauträgern, Behörden, ArchitektInnen) akzeptablen Eigenschaften zu präsentieren. Auf den Grenzstellen lastet also der Druck der adäquaten Außendarstellung – vielleicht in einem größeren Ausmaß als in anderen Organisationen.

Da im Architekturbüro ein ständiger allseitiger Kontakt zum Außen stattfindet, haben sich die Prozesse des „Glättens, Polierens und Verpackens“ (vgl. Luhmann 1995) tief in der Organisation verwurzelt und bilden auch in Zonen, die in keinem unmittelbaren Kontakt zur Außenwelt stehen einen Referenzpunkt. Dies äußert sich beispielsweise in der Kleidung der ArchitektInnen, die dem „Bild“ entspricht, das ein/e Außenstehende/r von ArchitektInnen haben könnte; auch das Bürogebäude ist auf den Eindruck nach Außen ausgerichtet, es stellt eine Verwirklichung dessen dar, was als „ideales Büro“ von einem der Geschäftsführer angesehen wurde. Das gesamte Gebäude kann demnach als „Visitenkarte“ oder „Schaufenster“ der Organisation verstanden werden.

Die Darstellung des Büros in außenwirksamen Auftritten, die Räumlichkeiten, die Sprache, die Kommunikation tragen einer Orientierung der Organisation nach außen Rechnung. Für die ArchitektInnen und MitarbeiterInnen des Architekturbüros ist das Außen der Bereich ihres Arbeitslebens, der gestaltbar ist. Dort befinden sich KundInnen, VertragspartnerInnen, die „Umwelt“ aus Organisationen, Institutionen, natürlicher Umwelt, die genutzt, gestaltet, geformt, verändert, urbar gemacht werden kann und muss.

Mit dem Eintritt der Forscherin in die Organisation manifestierte sich das Außen im Inneren. Die Erzählungen von der Organisation, die Abläufe im Büro, die Formen der Kommunikation erhielten einen Bezugsrahmen, der ansonsten durch andere Faktoren übernommen wird. Die Sprache, die in den Interviews benutzt wurde, erinnerte – vor allem in den Interviews mit den Geschäftsführern, stark an standardisierte Außenauftritte, es wurden Floskeln benutzt, wie sie in einer Beschreibung des Büros auf der Homepage zu finden sein könnten (und teilweise auch zu finden sind). In der *Außendarstellung* der Interviewerin gegenüber legten vor allem die Geschäftsführer großen Wert auf eine geschliffene Ausdrucksweise, die Betonung ihres Wissens über Architektur und ihre Selbstdarstellung als „gute“ Architekten, aber auch als „gute“ Kooperationspartner für die Organisationsanalyse. Der hohe Wert der Selbstdarstellung und die Betonung der Wichtigkeit der eigenen Arbeit konnten auf der latenten wie auf der manifesten Ebene in den Interviews festgestellt werden. Dies zeigt deutlich, wie zentral für die Architekten der Außenauftritt, das Wirken im „Schaufenster“ der Organisation (vgl.

Kühl 2011) in der täglichen Praxis gelebt wird. Man ist gewohnt, über sich selbst und seine Arbeit zu sprechen, die eigenen Leistungen hervorzuheben und interessant darzustellen.

In der Außendarstellung liegt eine zentrale Funktion für die Organisation: dadurch, dass sämtliche MitarbeiterInnen – auch die „selbständigen“ ArchitektInnen –, unabhängig aus welchem früheren Büro sie stammen, von einem kongruenten Bild des Büros im Außen profitieren und gemeinsam an dessen Reputation arbeiten, hat sich die Außendarstellung als eines der zentralen verbindenden Elemente herausgestellt.

6.2 Die Außendarstellung als trennendes und verbindendes Element

Die Außendarstellung des Architekturbüros wurde nicht nur aufgrund der Interviews und Beobachtungen (re)konstruiert, hier spielte die Analyse von Artefakten wie der Homepage oder einer Weihnachtskarte eine zentrale Rolle.

Was zunächst auffällt, wenn man die gemeinsame Außendarstellung des Architekturbüros betrachtet, ist der Name des Büros. Er setzt sich aus den beiden Namen der Geschäftsführer zusammen – die beiden früheren Büros trugen jeweils einen der Namen. Der Name des „älteren“ Büros wurde vorangestellt, wohl aufgrund der größeren Bekanntheit des Namens, der vorher enthaltene Zusatz „Architekt“ wurde durch „Architekten“ ersetzt. Implizit drückt sich hier jedoch auch ein Statusgefälle zwischen den beiden Geschäftsführern aus, das sich mit den Ergebnissen deckt, die bereits im Kapitel über die Doppelführung behandelt wurden. Es zeigt sich auch hier, dass eine völlige Gleichberechtigung nicht gewollt ist. Man hätte einen gänzlich neuen Namen entwickeln oder die Reihenfolge anders wählen können, dies ist allerdings nicht geschehen. Die Organisation kann somit auch in der Zukunft von dem Namen des älteren Geschäftsführers profitieren, was durchaus in ihrem Interesse liegt.

Über den Prozess der Entwicklung eines gemeinsamen Außenauftritts wurde in den Interviews lebhaft berichtet. Die Aushandlung eines gemeinsamen Logos beispielsweise führte zu Auseinandersetzungen zwischen den Geschäftsführern und dem mit dem Design beauftragten Grafiker. Schließlich wurden die beiden Logos der ursprünglichen Büros in der Außendarstellung beibehalten und ein verbindendes neues Logo, das mehr einem schlichten, grafisch ansprechenden Schriftzug als einem künstlerischen Logo ähnelt, geschaffen. Der neue Schriftzug findet sich an prominenter Stelle sowohl auf der Homepage als auch in anderen Medien

der Außendarstellung. Die Logos der beiden ursprünglichen Büros sind ebenfalls zu finden, allerdings an mehr versteckter Stelle.

Von den Geschäftsführern ist es offensichtlich gewünscht, auch nach der Fusion noch als zwei eigenständige Personen und Büros wahrgenommen zu werden und die frühere Trennung der Büros auch im Außenauftritt zum Teil aufrecht zu erhalten. Dies äußert sich auch beispielsweise in der Weihnachtskarte. In der Schrift des einen Geschäftsführers ist unter der allgemeinen (gedruckten) Formel zu lesen „wünscht Ihnen“, darunter (nebeneinander) die Unterschriften. Hierin wird deutlich, dass der Unterzeichnende sich als *die* Person sieht, die die Wünsche übermittelt und noch nicht in der Gemeinsamkeit angekommen ist. Die Integration erfolgt hier jedoch auch auf der Ebene der MitarbeiterInnen, die in den Darstellungen nicht mehr einem der Büros zuordenbar sind. Auf der Weihnachtskarte ist ein Foto abgebildet, das sämtliche MitarbeiterInnen (zum Zeitpunkt der Aufnahme) in Ganzkörperaufnahmen zeigt. Ob das Foto als Gruppenbild geschossen wurde oder im Nachhinein aus einzelnen Bildern zusammen geschnitten wurde, ist aus dem Foto nicht ersichtlich. Auf jeden Fall musste sich jede/r MitarbeiterIn Zeit nehmen, für das Foto zu posieren, sei es alleine oder in der Gruppe, sich entsprechend kleiden, sich Gedanken über die Frisur machen etc. Hinter dieser Darstellung können Handlungen der MitarbeiterInnen in der Sache „Gemeinsames Büro“ geortet werden, die durch ein gemeinsames Bild nach außen transportiert werden sollte. In dem Bild sind keine Zuordnungen zu einem der Büros anhand von Anordnungen der Porträts möglich. Dahinter steht die Absicht, die Trennungen aufzulösen und gemeinsam nach Außen wirksam zu werden, was im Architekturbüro bereits zu einem gewissen Grad gelingt, auch wenn die Trennungen – wie beschrieben – in bestimmten Aspekten noch Aufrecht erhalten werden.

Eine kongruente, einheitliche Außendarstellung ist für das Büro von großer Bedeutung, weshalb hier deutlich Prozesse der Integration der beiden Büros und der noch bestehenden Trennungslinien sichtbar werden. In der Analyse konnte der grundsätzliche Anspruch der Organisation, sich als Einheit zu verstehen, deutlich herausgestellt werden.

Außendarstellung durch Sprache

Auch in der Verwendung von Sprache konnten in der Analyse Elemente einer verbindenden Außendarstellung (re)konstruiert werden. Hierbei handelt es sich konkret um die Verwendung von Umgangssprache/Dialekt bzw. von Hochsprache. Erste Analysen deuteten darauf hin,

dass es sich auch hier um trennende Aspekte zwischen den ursprünglichen Büros handeln könnte. Diese These musste allerdings korrigiert werden, da man im weiteren Verlauf der Interpretationen zu dem Schluss kam, dass die Verwendung von Hochsprache in Interviews einer Außendarstellung des Architekturbüros entspricht und die Verwendung von Umgangssprache/Dialekt sich in internen, freundschaftlichen Kommunikationen äußert. Es wurde in den Interviews deutlich, dass die MitarbeiterInnen – egal welchem früheren Büro sie angehör(t)en – sich in Umgangssprache ausdrückten, wenn sie beispielsweise über interne Abläufe („...da hamma dann mim X ausmacht...“)²⁵ oder miteinander in persönlichen Gesprächen kommunizieren. Hochsprache hingegen wird verwendet, wenn der Kontext des Gesprochenen auf eine Orientierung nach Außen schließen lässt („...das Architekturbüro wurde im Jahre X gegründet...“). In dieser Unterscheidung kann klar festgestellt werden, ob die Forscherin im jeweiligen Kontext als Teil der Organisation oder als äußerer „Eindringling“ gesehen wurde. In den Interviews konnte zum Teil beobachtet werden, dass während des Gesprächs ein Wechsel von der (anfänglichen) Hochsprache in Umgangssprache erfolgte, die Forscherin somit „integriert“ wurde. Diese Prozesse der Integration finden sich z.B. auch in der Sozialisation neuer MitarbeiterInnen. Dies ließ sich anhand eines Vergleichs der Verwendung von Sprache gegenüber länger und kürzer im Büro arbeitenden MitarbeiterInnen rekonstruieren: Je länger jemand im Büro arbeitete, umso eher wurde er/sie in Umgangssprache angesprochen – egal in welcher Form er/sie antwortete.

Es zeigte sich in der Analyse weiters, dass die Hochsprache – und damit die Außendarstellung – von den freien MitarbeiterInnen eher und häufiger verwendet wurde als von fest Angestellten und von Mitgliedern des „jüngeren“ Büros häufiger als von denen des „älteren“. Jedoch lässt sich hieraus keine eindeutige Trennungslinie rekonstruieren. Vielmehr kann festgestellt werden, dass die Außendarstellung einen besonders zentralen Bereich für die MitarbeiterInnen einnimmt, der für sie alle durch ähnliche (sprachliche) Handlungen hergestellt wird. Es zeigt sich auch, dass für ArchitektInnen die Außendarstellung zentraler ist als für die anderen MitarbeiterInnen und dies für sie als gemeinsame Relevanz betrachtet wird.

²⁵ Die hier wie direkte Zitate aus Interviews dargestellten Ausdrücke stellen keine solchen dar, sondern sollen nur mögliche Verwendungsformen von Sprache wiedergeben. Sie sind frei erfunden und können daher keinem/keiner der InterviewpartnerInnen zugeordnet werden. Inhaltlich stimmen sie jedoch mit Aussagen in Interviews überein.

Anhand der sprachlichen Ausprägungen konnte also die Herstellung von Gemeinsamkeit in der Außendarstellung konkret nachvollzogen werden. Eine weitere Implikation der Herstellung der Integration von „Selbständigen“ in die Organisation erfolgt auf der Basis individueller Ziele, die die ArchitektInnen in der Organisation zu erreichen streben.

6.3 *Gemeinsamkeit durch individuelle Ziele*

Eines der zentralen Merkmale innerhalb des Architekturberufs ist die Tendenz zur Selbständigkeit, zur freischaffenden Arbeit mit künstlerischem Anspruch, zur Unabhängigkeit. Die Arbeit in einem Architekturbüro steht somit in einem Widerspruch zu dem in Interviews immer wieder genannten Anspruch auf individuelles Schaffen und kreatives Arbeiten ohne Einschränkungen, wie es dem „Berufsethos“ von ArchitektInnen entspräche. Die Kontakte zum Außen werden weitestgehend an die Geschäftsführer delegiert, was zur Legitimierung von Macht in der Organisation führt, aber auch zur Entlastung für die MitarbeiterInnen (s.u.). Die scherzhaft als „Schleimspur ziehen“ bezeichnete und für das Überleben der Organisation notwendige Pflege sozialer Kontakte und Netzwerke durch die Geschäftsführer ist im Architekturbüro ein Thema für die MitarbeiterInnen ebenso wie für die Geschäftsführer. Allerdings profitieren nicht die MitarbeiterInnen selbst von den Kontakten und der Reputation, sondern das Büro an sich. Die ArchitektInnen nehmen dies in Kauf und thematisieren die Delegation der Außenkontakte als durchaus positiv, da man sich dadurch auf „Wesentliches“ konzentrieren könne. Ebendies wird von den Geschäftsführern als zum Teil problematisch betrachtet – sie können sich in ihrer Profession nicht in dem Ausmaß kreativ-schaffend betätigen, wie dies in ihrem persönlichen Interesse wäre. Doch die Organisation profitiert insgesamt von der Situation, dass die MitarbeiterInnen sich der kreativen Arbeit widmen und die Geschäftsführer den Kontakt zum Außen pflegen und ihre Interpretationen nach innen tragen.

Dies kann jedoch nicht schlüssig erklären, warum ArchitektInnen, für die eine berufliche Selbständigkeit und die Verwirklichung individueller kreativer Projekte aus der Profession heraus aber auch aufgrund individueller Wünsche äußerst erstrebenswert erscheint, in einer Organisation arbeiten, die eben diesen Wünschen, wenn nicht entgegen-, so doch in gewissem Ausmaß hemmend gegenübersteht. Aus der Analyse des Datenmaterials wurden zwei Faktoren herausgearbeitet, die zur Erklärung herangezogen werden können:

Karrierewege

Um in Österreich die Berechtigung für eine Selbständigkeit als ArchitektIn zu erlangen, muss nach dem Studium der Architektur an einer Universität eine dreijährige Anstellung oder freie Mitarbeit in einem Architekturbüro vorgewiesen werden, um danach die Prüfung zum/zur ZiviltechnikerIn absolvieren zu können. Erst dann wird die (von vielen) angestrebte Selbständigkeit als ArchitektIn zur Option. Es könnten sich daher unter den MitarbeiterInnen des Architekturbüros Personen befinden, die ihre Mitarbeit dazu nutzen, diese drei Jahre „abzuleisten“ um sich nach der Prüfung selbständig machen zu können. Deziidiert angesprochen wurde dieses Thema von einem/einer der Interviewten, der/die diese Option in Erwägung zieht. Selbständigkeit ist eines der großen Ziele von ArchitektInnen, da sich nur so ihre persönlichen Vorstellungen von Gestaltung der Umgebung umsetzen lassen. Dies erklärt nicht nur die Fluktuation in der Organisation, sondern auch, warum es einfach ist, Stellen nach zu besetzen oder warum die MitarbeiterInnen vorwiegend als freie DienstnehmerInnen tätig sind. Hierin zeigt sich nicht nur ein „Funken“ Selbständigkeit, sondern auch die Möglichkeit, jederzeit die Organisation zu verlassen um Selbständigkeit anzustreben oder Erfahrungen in einem anderen Architekturbüro zu vertiefen und zu erweitern.

In der Architekturbranche – wie in den Creative Industries allgemein – ist es üblich, nicht nur in einem Büro sondern im Laufe der (Arbeits-)Zeit die Arbeitgeber häufig zu wechseln (vgl. Mayerhofer/ Huber 2005). Hierbei steht sicherlich der „Name“ eines Architekturbüros im Vordergrund – es wird angestrebt, in einem oder mehreren renommierten Büro(s) an Projekten zu arbeiten, um für die persönliche berufliche Entwicklung von der Reputation zu profitieren. Von den InterviewpartnerInnen wurde immer wieder auf die „guten Kontakte“ der Geschäftsführer hingewiesen, auf deren „Namen“ und ihre zum Teil bestehende, zum Teil sich entwickelnde Reputation in der Architekturbranche, was darauf hinweist, dass die MitarbeiterInnen das Büro durchaus mit der Perspektive ausgesucht haben, von dessen Namen auch persönlich zu profitieren. Dabei kann die Zeit, die man als MitarbeiterIn in einer Organisation verbringt durchaus länger sein als die mindestens geforderten drei Jahre. Hier ergibt sich eine für alle Beteiligten vorteilhafte Situation: die Organisation kann sich darauf verlassen, motivierte, am Aufbau der Reputation des Büros interessierte MitarbeiterInnen zu beschäftigen und die ArchitektInnen können ihre Zeit als DienstnehmerInnen nützen, um sich einen eigenen Namen aufzubauen und einschlägige Erfahrungen zu sammeln.

Sicherheit der Beschäftigung

Neben der Verfolgung des Karriereziels der Selbständigkeit, das in der Architekturbranche eine Mitarbeit in einer Organisation mit einschließt, konnten in der Analyse der Daten auch explizite Verweise auf wirtschaftliche Sicherheit gefunden werden, die die Mitarbeit in einem Architekturbüro zu einer attraktiven Alternative zur Selbständigkeit machen.

Aussagen von MitarbeiterInnen lassen darauf schließen, dass die Selbständigkeit für ArchitektInnen trotz der prinzipiell erstrebenswerten Aussichten auf Eigenständigkeit und individueller Verwirklichung nicht unbedingt aussichtsreich scheinen. Auch das Stichwort „Wirtschaftskrise“ oder „schlechte Auftragslage“ wurde in den Interviews immer wieder thematisiert und stellt einen Grund dar, warum die ArchitektInnen in einer Organisation, die ihnen eine berufliche (und damit wirtschaftliche) Sicherheit bieten kann, verweilen und (vorerst) auf Selbständigkeit verzichten. Für die angestellten MitarbeiterInnen war diese Sicherheit von Anfang an der Grund, eine Anstellung anzustreben. Für die freien MitarbeiterInnen steht auch innerhalb der Arbeit für die Organisation noch der Freiheitsgedanke im Vordergrund. Die materielle Sicherheit und die Sicherheit, neue Aufträge lukrieren zu können, ohne dem Druck ausgesetzt zu sein, alleine Verantwortung zu tragen, wurde in den Interviews mehrfach erwähnt. Vor allem für MitarbeiterInnen mit Familie stellt die Selbständigkeit aus wirtschaftlichen Gründen keine verlockende Perspektive dar. Für diese Sicherheit werden Karriereziele hintangestellt. Auch wenn von nahezu allen Befragten dezidiert die Möglichkeit in den Raum gestellt wurde, den Arbeitgeber zu wechseln und/oder sich (mittel- bis langfristig) selbständig machen zu wollen, scheint es doch attraktiv zu sein, sich um die Arbeit an sich kümmern zu können, ohne allzu intensive Kontakt- und Netzwerkpflege betreiben zu müssen, um das Überleben in der Selbständigkeit zu sichern. Die Kontakte zum Außen werden den Geschäftsführern gerne übertragen, um sich der kreativen Arbeit zu widmen und dies in einem sicheren Umfeld tun zu können. Dabei wird bewusst in Kauf genommen, dass der eigene Name nicht tragend für die durchgeführten Projekte steht, sondern der des Büros, für das man arbeitet. Hier kommt wieder die oben erwähnte Reputation ins Spiel. Für ein Büro, das einen „guten Namen“ in der Branche besitzt, sind die MitarbeiterInnen eher bereit, auf individuelle Freiheit und den eigenen gestalterisch-künstlerischen Anspruch zu verzichten als für unbekannte Namen. Dadurch liegt es im Interesse der Geschäftsführer, die Außenbeziehungen zu intensivieren, ihre Rolle als Grenzstellen aktiv zu betreiben und nach innen und außen zu kommunizieren. Dadurch kann den MitarbeiterInnen die wirtschaftliche Sicherheit angeboten werden, die sie suchen und die MitarbeiterInnen sind bereit, auf eine Selbständigkeit zu verzichten.

Nach der Auseinandersetzung mit Motiven für den Verbleib von ArchitektInnen in der Organisation folgt nun eine kurze Darstellung der Organisierung der Arbeit der „freien ArchitektInnen“.

6.4 „Freie“ ArchitektInnen in der Organisation

Im Architekturbüro besteht seit der Fusion ein Nebeneinander von unterschiedlichen Dienstverhältnissen, das oben im Rahmen der Beschreibung der Strukturen der Organisation bereits erwähnt wurde. Bei den freien MitarbeiterInnen handelt es sich (fast) durchwegs um ArchitektInnen, die aufgrund ihres freien Dienstverhältnisses und der dadurch nur losen Bindung an die Organisation ihre Eigenständigkeit bewahren können. In der Organisationsanalyse konnte bereits an verschiedenen Stellen konstatiert werden, dass eine Kultur des Nebeneinander und der Toleranz herrscht. Die Mitarbeit in freien Dienstverhältnissen ermöglicht für die ArchitektInnen genau dies. In den Analysen zeigte sich, dass die Befragten sich selbst und andere durchaus als eigenständige, freischaffende ArchitektInnen betrachten, was sich in einer Form von Bezogenheit der Arbeit auf die Person selbst äußert. Projekte werden als „mein Projekt“ klassifiziert, was deutlich macht, dass der/die ArchitektIn in ihrer/seiner Interpretation der Arbeitssituation für sich selbst arbeitet und weniger für die Organisation. Man sieht sich selbst als SchöpferIn eines Bauwerks und weniger als ZuarbeiterIn von Vorgesetzten oder anderen ArchitektInnen. Natürlich gibt es im Arbeitsalltag Situationen, in denen es zu Team- und Projektarbeit kommt. Doch in diesen Situationen wird durch die Geschäftsführung eindeutig geregelt, wer die Projektleitung übernimmt und wer zuarbeitet. Diese Konstellation beugt Konfliktsituationen vor, wenn im Projekt erst ausgehandelt werden müsste, wer welche Entscheidungen zu treffen hat. Die Geschäftsführer wissen so auch immer bescheid, wer für welches Projekt AnsprechpartnerIn ist und wer wofür die Verantwortung trägt. Die Leitung eines Projekts bringt (je nach Größe des Bauvorhabens) für die betreffenden Personen innerhalb des Büros Anerkennung und Respekt, wenn auch die Projektsituation an sich nicht immer konfliktfrei abläuft – wie oben dargestellt. Der Zusatz in den Interviews „der/die arbeitet zu“ oder „der/die leitet Projekte“ wird in den Interviews für die Beschreibung von MitarbeiterInnen als Einstufungskriterium für die MitarbeiterInnen benutzt und qualifiziert deren Eignung, ein Projekt eigenständig zu leiten oder ihre Erfahrung als ArchitektIn. Der freie Dienstvertrag macht es möglich, dass die an Projekten arbeitenden Personen genau die Stunden dem

Architekturbüro verrechnen, die sie tatsächlich abgeleistet haben. So kann auch die Arbeitsleistung, die jemand bereit ist zu erbringen, genau quantifiziert werden und fließt in eine Beurteilung ein, ob eine Person ein/e gute/r oder weniger gute/r ArchitektIn ist. Diese Fokussierung auf die Leistung wurde bereits oben als ein konstituierendes Merkmal der untersuchten Organisation herausgestellt, hier erscheint sie in Bezug auf die Funktionen der freien DienstnehmerInnenschaft, um Leistung greifbar zu machen und die eigene Leistung gegenüber anderen ArchitektInnen herauszustellen. Es konnte hier eine Ausprägung von Konkurrenz aus den Daten (re)konstruiert werden, die das Verhältnis zwischen den ArchitektInnen prägt, sich jedoch für die Zusammenarbeit nicht als dysfunktional herausgestellt hat.

Die MitarbeiterInnen des Architekturbüros – hier konkret die ArchitektInnen – befinden sich in einer Situation, einerseits die Außendarstellung für das gesamte Büro zu repräsentieren, andererseits dafür sorgen zu müssen, ihre persönliche Entwicklung in kreativer und technischer Hinsicht zu fördern. Zu einem Teil äußert sich dies in einer Form von Konkurrenz, soweit sie die oben beschriebenen Werte der Organisation zulassen. Diese Konkurrenz steht neben Kollegialität, Gleichberechtigung und Harmonie in der Organisation. Sie äußert sich beispielsweise in der Betonung der individuellen Leistung anhand der abgerechneten Stunden oder der Hinterfragung der Kriterien für die Zuteilung von Projektleitungen. In einer Organisation, in der jede/r MitarbeiterIn den Anspruch erhebt, eigenständige/r ArchitektIn und somit selbständig zu sein und um den besseren „Namen“ konkurriert, könnten Prozesse wie die Aushandlung von Projektleitungen oder der Stundenvergleich dazu führen, dass die Organisation sich in ihre einzelnen Elemente, d.h. ArchitektInnen aufspaltet. Doch die Konkurrenz besitzt auch integrierende Funktionen. Man konkurriert als MitarbeiterIn einer Organisation nicht um den eigenen Namen, die persönliche Reputation, das eigene Weiterkommen als freie/r ArchitektIn, sondern man konkurriert innerhalb der Organisation um das beste Projekt oder die beste Leistung. Diese interne Konkurrenz dient somit dem Architekturbüro, da so sichergestellt werden kann, dass immer bestmöglich gearbeitet wird.

Die freien Dienstverträge ermöglichen den MitarbeiterInnen, sich als selbständig und nur lose an die Organisation gebunden zu betrachten, andererseits erhebt die Organisation Anspruch auf eine intensive Arbeitsleistung und einen Beitrag zur Aufrechterhaltung bzw. zum Aufbau des „guten Namens“ des Büros, was umgekehrt auch auf die MitarbeiterInnen motivierend wirkt (s.o.). Innerhalb der freien Mitarbeit können die ArchitektInnen ihre Prioritäten in diesem Zusammenhang selbständig setzen. Sie sind der Organisation ebenso verpflichtet wie sich selbst und entscheiden jede/r für sich, wie weit er/sie sich in die Organisation einbringt.

Wobei eine große Höhe des Beitrags in der Organisation den Normalfall darstellt, wie von den MitarbeiterInnen in den Interviews thematisiert wurde.

Der freie Dienstvertrag ermöglicht jedoch auch sowohl für die Organisation als auch für die MitarbeiterInnen, sich rasch und unbürokratisch voneinander zu trennen. Dies geschieht durchaus in der Organisation und wird von den MitarbeiterInnen hingenommen ohne es zu problematisieren. Für sie stellt es eine Selbstverständlichkeit dar, dass man eine Organisation verlässt, wenn man sich nicht einig ist. Die Namen von bereits ausgeschiedenen MitarbeiterInnen wurden in den Interviews nicht erwähnt, auch wenn die Austritte erst kurz zuvor erfolgt waren, was darauf hinweist, dass die Fluktuation kein relevantes Thema für die Organisation darstellt.

7 THEORETISCHE EINBETTUNG UND VERALLGEMEINERUNG

In diesem Abschnitt der Masterarbeit wird ein Brückenschlag angestrebt. Die Ergebnisse der empirischen Arbeit sollen in einen Kontext gesetzt werden, der eine Abstraktion der Ergebnisse auf theoretischer Ebene und somit eine Verallgemeinerung möglich macht. Hierzu wird aus (organisations-)soziologischer Theorieperspektive eine Einordnung der Ergebnisse der Studie vorgenommen und diese mithilfe verschiedener theoretischer Strömungen beleuchtet, um zu verdeutlichen, dass die vorliegende Arbeit zwar auf einer Fallstudie basiert, die grundlegenden Erkenntnisse jedoch darüber hinaus für eine organisationssoziologische Auseinandersetzung relevant sind und sich in mehrfacher Hinsicht weiter verwenden lassen.

Zunächst werden hier Prozesse des Wandels dargestellt, wobei der Wandel, der im Zuge der Fusion im Architekturbüro vollzogen wurde, sich als Ausdruck eines Wandels in der gesamten Branche der Architektur darstellt, sich aber innerhalb des Architekturbüros auf verschiedenen Ebenen manifestiert und so von einem äußeren zu einem inneren Wandel wird. In einem zweiten Punkt wird auf die Fähigkeit des Architekturbüros eingegangen, Paradoxien zu managen, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und den Spagat zwischen stetigem Wandel und Stabilität zu bewältigen. Die Organisierung von Integration stellt die zentrale Leistung und die grundlegende Funktion sämtlicher in der Organisation beobachteter Prozesse dar, wobei auch die Integration auf verschiedensten Ebenen nötig ist und bewältigt wird.

Zentral ist hierbei die Feststellung, dass die Trennung zwischen Wandel/Differenzierung und Integration nur eine analytische ist. In der empirischen Darstellung konnte bereits gezeigt werden, dass diese Prozesse untrennbar verbunden sind und sich gegenseitig bedingen.

7.1 Prozesse des Wandels

In einer „Organisationsgesellschaft“ (Jäger/ Schimank 2005) können Veränderungen in Organisationen nicht ohne Verortung in größeren gesellschaftlichen Prozessen des Wandels beschrieben werden. Diese betreffen hier das organisationale Feld der Creative Industries, verweisen jedoch makrostrukturell auf Veränderungen von Werten und Normen in der Gesellschaft (z.B. hin zu einer „Flexibilisierung“ – Szydlik 2008).

Für Karl E. Weick (z.B. 1995a) ist der Wandel in Organisationen der „Normalzustand“, in dessen Rahmen Sinnstiftungsprozesse ablaufen.

„Die Art von Wandel, der in dem Modell des Organisierens große Bedeutung zugemessen wird, ist eher infinitesimal als diskontinuierlich. [...] Innovation, Phantasie und Improvisation [können] als dauerhafte Bestandteile mit den Alltagsaktivitäten verwoben werden [...]. Die im Modell des Organisierens implizierten Veränderungen sind kontinuierliche und schrittweise Modifikationen, deren Kumulation die Organisation stetig auf den neuesten Stand bringt.“ (Weick 1995: 351).

In dieser Definition von organisationalem Wandel geht es nicht vordergründig um Restrukturierungsprozesse mit formalen Folgen für die Organisation (wie das im Sinne von „Organizational Change“ häufig gemeint ist), sondern vielmehr um den ständigen, nicht intendierten Prozess von Wandel, den Karl Weick als *infinitesimal* bezeichnet: Menschen in Organisationen müssen sich unaufhörlich mit Neuerungen, nicht beabsichtigten Problemstellungen oder plötzlich auftretenden Hemmnissen beschäftigen und (re)produzieren so einen stetigen Wandel. Diese prozessorientierte Basis der Analyse von Wandel in der untersuchten Organisation stellt eine der Grundlagen für die nun folgende Auseinandersetzung mit Wandel und Veränderung dar.

Veränderungen konnten in der Analyse des Architekturbüros auf verschiedenen Ebenen festgestellt werden. Einerseits vollziehen sich maßgebliche Änderungen im Bereich der gesamten

Branche der Architektur durch die Einbeziehung in das Feld der Creative Industries. Dieser Wandel wird im folgenden Abschnitt mittels einer Aufarbeitung anhand von Begrifflichkeiten und Themen des Neo-Institutionalismus nachvollzogen.

Die organisationale stellt die zweite Ebene von Wandel dar. Hier vollzieht das Architekturbüro nicht nur den Wandel hin zu einer Creative Industry, sondern – durch die Fusion der beiden Vorgängerbüros – auch durch Prozesse interner Integration zweier unterschiedlicher Organisationskulturen und Führungsstile.

Eine dritte Ebene von Wandel kann im Architekturbüro dahingehend diagnostiziert werden, dass sich das Berufsbild und die Profession des/der ArchitektIn verändert und verstärkt in einem organisationalen Kontext gesehen werden muss, auch wenn die Form der Mitgliedschaft eine „freie“ bleibt. Hier spielen Aspekte von Professionalisierungstheorien, Gedanken zu Habitus (s. Kap. 1.2) oder der Integration von Individuen in Organisationen eine zentrale Rolle. Wie die Einbindung von ProfessionistInnen in eine Creative Industry möglich ist, kann beispielsweise am Konzept des „*loose coupling*“ von Karl E. Weick (z.B. 1976) nachvollzogen werden.

Die Trennung der drei Ebenen von Wandel und Veränderung in der Organisation ist jedoch wie erwähnt eine rein analytische. Die Prozesse laufen parallel ab und bedingen einander auf jeder dieser drei Ebenen: Durch den Wandel in der Branche steht das Architekturbüro unter Legitimationsdruck, der die Veränderung hin zu einer Creative Industry beschleunigt. Aus dieser Situation heraus wurde die Entscheidung zur Fusion getroffen, die für beide Büros zur Überlebensfrage wurde. Innerhalb des Wandels zur Creative Industry und der Fusion müssen daher neue Formen der Integration im Architekturbüro gefunden werden, die einerseits Legitimität nach außen herstellen, andererseits dafür sorgen, dass das sich innerhalb dieses Wandels verändernde Berufsbild der Architektur in einen organisationalen Rahmen eingegliedert werden kann und das Nebeneinander zweier unterschiedlicher Organisationskulturen und Führungsstile sich nicht dysfunktional auf die Organisation auswirkt. In sämtlichen dieser Aspekte spielt die Führung des Architekturbüros eine zentrale Rolle, da von ihr der Fortbestand und die Fähigkeit der Organisation, für Veränderungen offen zu bleiben, maßgeblich abhängen.

7.1.1 Wandel als Prozess der Angleichung – Isomorphismus im Feld der Creative Industries

Veränderungen im Architekturbüro, die als ein Ausdruck von Veränderungen der gesamten Branche der Architektur (in Österreich) betrachtet werden können, sind aus einer Perspektive des Neo-Institutionalismus (vgl. für einen Überblick zu dieser umfassenden Theorierichtung z.B. Senge/ Hellmann 2006; Hasse/ Krücken 2005; Walgenbach 2006) erklärbar. Die Neo-Institutionalistische Theorie eignet sich generell, um Veränderungen in Organisationen anhand größerer Zusammenhänge innerhalb eines „organisationalen Feldes“ darstellbar zu machen (s.a. Greenwood/ Hinings 2006).

In der Organisationsanalyse konnten besonders in der näheren Betrachtung der Folgen der Fusion der beiden ursprünglichen Büros Prozesse von Institutionalisierung bzw. Isomorphismus (grundlegend hierzu: DiMaggio/ Powell 1983; Meyer/ Rowan 1977) im Architekturbüro beobachtet werden. Institutionen im Sinne von „Werten“ oder „Mythen“ in der Gesellschaft oder „soziale Regeln“ (im Sinne Durkheims 1999; vgl. für eine Analyse zu Durkheim und (Neo-)Institutionalismus Dallinger 2007) werden in Organisationen integriert durch interne Prozesse von Anpassung und Wandel. Die Basis für diese Anpassung an Institutionen bildet die Notwendigkeit, die Organisation zu legitimieren (Meyer/ Rowan 1977: 41). Für den Begriff der Institution gibt es eine Vielzahl von Definitionen (z.B. Scott 2001²⁶; Meyer/ Rowan 1977; Zucker 1977; Berger/ Luckmann 1980; Tolbert/ Zucker 1999 etc.).

Im untersuchten Architekturbüro sind die nach außen dargestellten Strukturen und Bilder der Organisation nur geringfügig entkoppelt von den informalen Abläufen (zum Konzept der Entkopplung im Neo-Institutionalismus siehe grundlegend Meyer/ Rowan 1977: 356ff). Da die Außendarstellung eines der integrierenden Ziele der Organisation ist und es somit für die MitarbeiterInnen einen Imperativ darstellt, die Außendarstellung mit den Strukturen im Inneren kongruent zu halten, führt dies dazu, dass die Implementierung von Institutionen aus dem „organisationalen Feld“ (z.B. Walgenbach 2006; Becker-Ritterspach/ Becker-Ritterspach 2006a; grundlegend DiMaggio/ Powell 1983) in der Organisation zu einem hohen Grad erfolgen²⁷. Institutionen wie „Leistungsbereitschaft“, „Flexibilität“²⁸, „freie Mitarbeit“, „Professi-

²⁶ „Institutions are comprised of regulative, normative and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life” (Scott 2001: 48).

²⁷ Die hier angeführte Form der Kopplung darf nicht verwechselt werden mit dem Konzept der „losen Kopplung“ Karl Weicks (1976). Dazu siehe unten.

onalisierung“ werden in Prozessen der Angleichung im Architekturbüro implementiert. Durch die Fusion der beiden Büros und das dadurch beobachtbare Nebeneinander von „früher“ und „heute“ wird die Veränderung hinsichtlich der erwähnten Legitimationsgrundlagen evident. Das Architekturbüro befindet sich zum Zeitpunkt der Analyse in einem Veränderungsprozess, in dem die Institutionalisierung von Werten der Creative Industry immer stärker in den Vordergrund tritt. Lynn G. Zucker (1977) beschreibt diesen prozesshaften Aspekt der Institutionalisierung:

“Yet institutionalization is not simply present or absent; unlike many of the earlier approaches, institutionalization is defined here as a variable, with different degrees of institutionalization altering the cultural persistence which can be expected.” (Zucker 1977: 726).

Die „Cultural Persistence“, die Zucker (1977) hier erwähnt und die einen zentralen Stellenwert in ihrer Arbeit einnimmt, konnte im Rahmen der Analyse des Architekturbüros dahingehend beobachtet werden, dass sich in einzelnen Aspekten der Organisation bereits Auswirkungen oben genannter Prozesse des Isomorphismus zeigen. In anderen Bereichen ist jedoch eine ältere „Kultur“ in Bezug auf die Profession und Führung im Architekturbüro von Bestand. Es ist davon auszugehen, dass sich im Laufe der Zeit die Tendenz der Entwicklung zu einer Organisation der Creative Industry verstärkt. Bereits zum Zeitpunkt der Analyse wurden neue MitarbeiterInnen vom jüngeren Geschäftsführer eingestellt bzw. engagiert, MitarbeiterInnen, die noch Mitglieder des älteren Büros waren, haben das Büro im Zuge der Fusion ver-

²⁸ Eine der so analysierbaren Institutionen stellt die Flexibilität dar, die in heutigen Diskursen weder aus dem Arbeits- noch aus dem Familienleben (vgl. für einen Überblick Szydlik 2008), noch aus irgendeinem Bereich der gesellschaftlichen Wirklichkeit sonst, wegzudenken ist. „Flexibilität“ ist ein Schlagwort, das in die Auseinandersetzung um Organisationen in betriebswirtschaftlicher, aber auch soziologischer Betrachtungsweise immer wieder Beachtung findet. Ob positiv (eher von betriebswirtschaftlicher Seite) oder negativ (z.B. Beck 2007) konnotiert, an Flexibilität in und Flexibilisierung der Arbeit führt kein Weg vorbei. In Studien zu Creative Industries wird dieser Aspekt der Arbeit ebenfalls immer wieder betont (z.B. Ratzenböck et al. 2010; Eichmann et al. 2007 etc.) und zu einem der bestimmenden Merkmale der CI erklärt. Auch im untersuchten Architekturbüro ist in den Prozessen nach der Fusion eine Zunahme von Flexibilität im Sinne von freier MitarbeiterInnenschaft, freier Zeiteinteilung, Projektorganisation oder individueller Arbeits(platz)gestaltung zu bemerken. In diesem Punkt zeigt sich exemplarisch, wie eine „Institution“ in einer Organisation verortet werden kann. Die Flexibilität ist allerdings keines der zentralen Themen der untersuchten Organisation und steht daher nicht im Mittelpunkt dieser Analyse. Es soll hier nur an einem allgemein verständlichen Beispiel ein Institutionalisierungsprozess erläutert werden.

lassen. Der Prozess der Angleichung vollzieht sich im Architekturbüro im Zuge der Fusion in beobachtbarer Geschwindigkeit.

Durch die Orientierung des Architekturbüros nach außen und die dadurch vorherrschende grundlegende Offenheit der Organisation für Einflüsse aus der Umwelt, sind Prozesse der Internalisierung von Institutionen auf organisationaler Ebene unproblematisch und funktional für die Organisation. Eine Organisation, die in einem Ausmaß wie das Architekturbüro auf die Darstellung im „Schaufenster“ (vgl. Kühl 2011) angewiesen ist, kann es sich nicht leisten, für „Trends“ oder „Moden“ unerreichbar zu sein; noch stärker gilt dies für legitimierende Werte und Institutionen, die gesellschaftliche Relevanz besitzen. Der Anspruch der Legitimierung, der von der Umwelt an die Organisation herangetragen wird, ist in einem Architekturbüro schon aufgrund der Aufgabenstellung besonders hoch. Dadurch – und durch die Funktion der beiden Geschäftsführer als fokussierte Grenzstellen nach außen – können (und müssen) Prozesse der Anpassung und des Wandels einfach und rasch umgesetzt werden.

Durch diese Angleichungsprozesse ändern sich im Architekturbüro nicht nur die Strukturen (z.B. flache Hierarchien, neue Formen der Mitgliedschaft etc., s.o.), sondern auch Konstruktionen der Architektur als Profession bzw. der Führung. Diese Prozesse sind nicht ausschließlich mit Begriffen des Neo-Institutionalismus zu erklären, da es sich hier um keine strukturellen Veränderungen, sondern vielmehr um eine Neu-Konstruktion des Bildes des/der ArchitektIn innerhalb seiner/ihrer Profession handelt. Problematisch erscheint in einer rein neo-institutionalistischen Betrachtungsweise der Veränderungsprozesse auch, dass „Institutionen“ hier als objektiv gegeben und nicht veränderbar gesehen werden. Außerdem gelten für jede Organisation spezifische Voraussetzungen bezüglich der Umsetzung der äußeren Legitimationsgrundlagen, was für einen Isomorphismus im Sinne der Strukturen des Architekturbüros, jedoch nicht für eine Veränderung des „Bildes“ von ArchitektInnen spricht.

„Anders, als Institutionentheoretiker es nahe legen würden, kann man deshalb nicht davon ausgehen, dass das System die institutionellen Muster seiner Umwelt richtig kopiert. Es geht nicht um Übernahmen, es geht um Imagination.“ (Luhmann 2006: 78).

Die prozesshafte Komponente des Wandels und die damit einhergehende *Imagination* drückt sich im Architekturbüro deutlich in der Veränderung der Führung aus, die dem Wandel einer Vorstellung davon entspricht, wie ein/e ArchitektIn ein Büro zu führen hat.

7.1.2 *Wandel in der Führung*

Vor allem in Phasen der Restrukturierung und grundlegenden Veränderungen in einer Organisation wird immer wieder auf die Bedeutung von Führung hingewiesen (z.B. Doppler/ Lauterburg 2002), um Veränderungen bewältigen und der Organisation Bestand sichern zu können. Im untersuchten Architekturbüro zeigte sich in der Analyse der Führung, dass die Geschäftsführer ihre unterschiedlichen Führungsstile zum Wohl der Organisation integrieren (siehe Kap. 5.1). Es zeigen sich in der gemeinsamen Führung durch die beiden Geschäftsführer zwei unterschiedliche Herangehensweisen an Führung einer Organisation, die aus dem jeweiligen individuellen Verständnis der Form der Organisierung von Architektur resultiert. Diese unterliegt einem Wandel, der Angleichungsprozessen im Feld der Creative Industry geschuldet ist, wodurch sich nicht nur die Organisierung an sich sondern auch der Anspruch an Führung geändert hat. Im untersuchten Architekturbüro werden zwei Formen der Führung sichtbar, die sich ergänzen und bereichern im Sinne einer hohen Funktionalität für die Organisation. Man könnte von einem „alten“ und einem „neuen“ Ansatz der Führung sprechen, die die beiden Geschäftsführer zu einer für die Organisation brauchbaren und existenzsichernden *gemeinsamen* Führung verbinden. Die Divergenz der Führungsstile auf den ersten Blick erweist sich bei näherer Betrachtung als auf einer gemeinsamen Basis beruhend.

Die beiden Geschäftsführer weisen trotz ihres unterschiedlichen Alters, ihrer unterschiedlichen (Lebens-)Erfahrung oder ihres Verständnisses von Führung einen für die tägliche Arbeitspraxis funktionalen und trotz aller Gegensätzlichkeiten kompatiblen Umgang miteinander auf. Auf dieser Grundvoraussetzung beruht eine gemeinschaftliche Strategie für die Zukunft der Organisation. Die Kompatibilität der Führungsstile scheint nur auf den ersten Blick unwahrscheinlich. Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass die beiden Geschäftsführer durchaus verwandte Stile der Führung pflegen.

Die „Kontinuum-Theorie“ nach Tannenbaum/ Schmidt (1958) geht von der Annahme aus, dass verschiedene Stile der Führung auf einem Kontinuum angesiedelt sind, das von „autoritär“ bis „demokratisch“ reicht und zwischen dessen Polen Führungsstile in verschiedenen Stufen anzuordnen sind (vgl. Steyrer 1996; hier auch eine übersichtliche Abbildung auf S. 204). Auf diesem Kontinuum wurden die Führungsstile im Architekturbüro als „patriarchalisch“ und „beratend“ identifiziert. Der *patriarchale* Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass eine Führungskraft alleine entscheidet, die MitarbeiterInnen jedoch zuvor in Kenntnis von der Entscheidung setzt und sie aktiv von der Richtigkeit der Entscheidung überzeugt; der *beratende* Führungsstil wird ebenfalls durch eine Entscheidung durch die Führungskraft ge-

kennzeichnet, jedoch werden Fragen zu den Entscheidungen gestattet, die zur Akzeptanz der Entscheidung führen sollen. In beiden Formen der Führung wird die Entscheidung alleine von der Führungskraft gefällt, sie sind im Kontinuum²⁹ auf der Seite eines großen „Entscheidungsspielraums durch die Vorgesetzten“ (Steyrer 1996: 204) angesiedelt. Im untersuchten Architekturbüro zeigen sich die beiden Führungsstile deutlich in den empirischen Daten, der ältere der beiden Geschäftsführer pflegt einen patriarchalen, der jüngere einen eher beratenden Führungsstil. Da es sich bei beiden Stilen um eher autoritär zu verortende handelt, sind diese auch gut miteinander vereinbar, was für die Organisation bedeutet, dass sich an den grundlegenden Prämissen – „der Chef entscheidet“ – durch die Fusion nichts ändert, sondern nur das Ausmaß der Information der Mitglieder zunimmt. Dass diese „Tradition“ des Führungsstils aufrecht bleibt, ermöglicht den Übergang von den beiden getrennten zu einem gemeinsamen Büro.

Durch die Grundbedingungen für die Fusion der beiden Architekturbüros wurde die Zusammenarbeit der beiden leitenden Architekten unabdingbar notwendig, wollten sie den Bestand der neu entstandenen Organisation sichern. Im Sinne einer Entscheidungsprämisse standen die Grundsätze der Zusammenlegung nicht zur Disposition; es galt, sich innerhalb des Rahmens zu einigen. Für die beiden Führungskräfte bildet der gegenseitige Respekt und die Achtung des Führungsstils des jeweils anderen die Basis für ihre Zusammenarbeit – auch dies ist auf der Grundlage der geteilten Ausrichtung der Führung möglich. Jeder profitiert vom Anderen und den jeweiligen Merkmalen seiner Führung in der Form, dass das Architekturbüro bestehen bleiben kann.

In moderneren Ansätzen wird Führung als ein Prozess gesehen, in dem die Handlungen von Führungskräften an die Stelle der Eigenschaften treten. Die Handlungen werden abhängig von der jeweiligen Situation in der Organisation und im jeweiligen Kontext analysiert (vgl. Parry/ Bryman 2006). Generell wird in Zusammenhang mit professionellen Organisationen lieber von „Management“ als von „Führung“ gesprochen (vgl. Greenwood/ Hinings 2006). Doch der Anspruch der beiden Geschäftsführer, gleichzeitig die Organisation gemeinsam in eine erfolgreiche Zukunft zu führen, die Rolle als zentrale Bezugspersonen der Außendarstellung wahrzunehmen und die Entscheidungen für die gesamte Organisation zu treffen, weisen auf

²⁹ diese Form der Führung wird nach Tannenbaum/ Schmidt (1958) auch als „autoritär“ bezeichnet. Dies bedeutet in diesem Zusammenhang, dass eine Person die Macht besitzt, Entscheidungen zu treffen (Steyrer 1996: 203), was im Architekturbüro sowohl auf den jüngeren als auch den älteren Geschäftsführer zutrifft.

traditionellere Ansätze von Führung hin, als dies in (post-)modernen Auseinandersetzungen (vgl. Czarniawska 2008) gefordert wird. Ein „Managing Quietly“ (Mintzberg 1999) beispielsweise könnte im Architekturbüro nicht funktionieren: Die Außendarstellung besitzt zu großes Gewicht, um die Geschäftsführer im Hintergrund zu halten. Immerhin stehen sie mit ihren Namen für das gesamte Büro und die Qualität der Arbeit.

Die Sicherung des Fortbestands des Büros wird dadurch gewährleistet, dass einerseits traditionelle Führung gepflegt wird, andererseits durch eine lose Kopplung (s.u.) die MitarbeiterInnen innerhalb der von den Geschäftsführern gesetzten Grenzen ihre Freiheiten besitzen.

7.1.3 Kulturen (in) der Organisation

Durch die Fusion der beiden ursprünglichen Büros und den dadurch ausgelösten radikalen Wandel in der Organisation wird rasch deutlich, dass die Beschreibung von Veränderungen – aber auch von Integration und Synthese – nur auf Basis der Auseinandersetzung mit „Organisationskultur“ erfolgen kann. Auf andere Weise sind die beiden unterschiedlichen Formen von Führungsstil, Hierarchie, Werten nicht beschreibbar.

Der Begriff der Organisationskultur kann so breit gefasst werden, dass sämtliche Aspekte des Schaffens von *Bedeutung* (vgl. Weick 1989) darunter fallen können. Gemeinsam ist den meisten – wenn nicht allen – Definitionen von (Organisations-)Kultur, dass es sich um Werthaltungen, Verhaltensweisen o.Ä. handelt, die von den Mitgliedern einer Organisation geteilt werden. Generell kann Organisationskultur kurz umrissen werden mit: „shared attitudes, values, beliefs, and customs by members of a social unit“ (Walter 1989: 302). Etwas ausführlicher formuliert es Edgar H. Schein:

„The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.“ (Schein 2010: 18).

Im Architekturbüro nach der Fusion kann man mit Edgar Schein (2010) von einer „fragmentierten“ Organisationskultur sprechen, die als Folge massiver Veränderungen (Entstehung von Subkulturen, Veränderungen in der Führung, Veränderung der Kernaufgaben) innerhalb von Organisationen beobachtbar sein kann.

Hierin wird deutlich, dass Prozesse der Internalisierung von Institutionen („pattern of shared basic assumptions“) im Sinne Bergers und Luckmanns (1980) und damit die Verbindung zu

Prozessen der Institutionalisierung hier nicht außen vor gelassen werden können. Kultur zeigt sich in Organisationen also einerseits als eine Objektivation von sozialen Handlungen, die sich den AkteurInnen als „Gegebenheit“ oder „Tatsache“ darstellt, andererseits als ein in ständiger (Re)Konstruktion befindlicher Prozess der Aushandlung, der das *Organisieren* einer Organisation konstituiert. Ähnlich wie Struktur und Handlung kann auch Organisationskultur nur im dialektischen Prozess ihrer sozialen (Re)Konstruktion verstanden werden.

Im Fall des untersuchten Architekturbüros handelt es sich um zwei Kulturen, die durch die Zusammenlegung aufeinander treffen und noch Merkmale der jeweils zuvor bestehenden Form des Organisierens aufweisen. Diese „fragmentierte“ oder „differenzierte“ Form der Organisationskultur, die noch in der Organisation vorherrscht, wandelt sich zu einer neuen, integrierten Organisationskultur. Diese neue Kultur basiert einerseits auf „gesellschaftlichen Werten“ im Sinne von Institutionen (wie: Flexibilität, Leistungsbereitschaft, freie Mitarbeit, Projektorganisation, s.u.), andererseits ist sie aber auch einer neuen Ausrichtung des Architekturbüros auf verstärkte Einbindung von ProfessionistInnen (in *loser Kopplung*), einer Betonung der gemeinsamen Außendarstellung und einem neuen Führungsstil geschuldet.

Organisationskultur kann als etwas gesehen werden, das durch MitarbeiterInnen von außen in die Organisation hineingetragen wird (Smircich 1983) – sie nehmen quasi die Kultur mit in die Organisation. „Culture is imported into the organization through membership“ (Smircich 1983: 343)³⁰. Dabei darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass die Kultur innerhalb der Organisation in stetigen Prozessen (re)konstruiert wird, in die sämtliche Aspekte einfließen, die für die Organisation sinnstiftend sind. Im Architekturbüro geschieht die (Re)Produktion von Kultur durch die Rekrutierung neuer MitarbeiterInnen, die jedoch vom jüngeren der beiden Geschäftsführer engagiert werden und eher in der kulturellen Tradition seines ursprünglichen Büros zu verorten sind und in der entsprechenden Tradition sozialisiert werden. Hierdurch werden Merkmale anderer Architekturbüros, Bilder von der Profession der Architektur, die an den Unis vermittelt werden oder gesellschaftliche Vorgaben („Institutionen“) in das Büro getragen, dort rezipiert, interpretiert und integriert. Andere MitarbeiterInnen sind zum Teil seit Jahrzehnten im Architekturbüro beschäftigt – hier ist die Kultur die des Büros selbst, von innen heraus gemacht und (re)produziert. Nun fließen beide Strömungen zusammen – eine neue, gemeinsame Organisationskultur ist im Entstehen.

³⁰ vgl. auch hier die Parallele zu einem „Isomorphismus durch normativen Druck“ (DiMaggio/Powell 1983) des Neo-Institutionalismus

Diese neue, gemeinsame Kultur beruht auf Faktoren der Integration wie Toleranz, Gelassenheit, Respekt, Lernen und gemeinsamen Zielen, die eine Integration der „neuen“ Werte Freiheit, Unabhängigkeit, Individualismus oder Gleichberechtigung und der „traditionellen“ Werte Sicherheit, Autorität oder Hierarchie ermöglichen. Die Fragmentierung der Organisationskultur ist zu einem gewissen Grad (noch) aufrecht, wie gezeigt werden konnte, jedoch gewinnen die „neuen“ Werte in immer stärkerem Ausmaß die Oberhand – was den Ergebnissen der Analyse im Sinne einer Veränderung der Architektur im Rahmen der Creative Industry entspricht. Gleichzeitig etablieren sich in der neuen Organisation *gemeinsame* Werte wie Toleranz, Gelassenheit, Respekt oder Bereitschaft, das Notwendige zu akzeptieren. Diese Werte bilden das Fundament, auf dem die Integration von Alt und Neu gelingen kann.

Die Entstehung einer neuen Organisationskultur beruht auf einem dialektischen Prozess, der eine Synthese der beiden ursprünglichen Organisationskulturen zur Folge haben könnte. Organisationen, die paradoxen Situationen standhalten und gleichzeitig in zwei Richtungen blicken können, wird eine besondere Fähigkeit, sogar „Exzellenz“ attestiert (Quinn/ McGrath 1989), sich in schwierigen Zeiten behaupten zu können. Eine neue gemeinsame Organisationskultur, die als Basis von Werten für die Mitglieder der Organisation gesehen werden kann, führt dazu, dass sich z.B. Konflikte nicht mehr dysfunktional auswirken. „[M]an vereinigt sich, um zu kämpfen, und man kämpft unter der beiderseitig anerkannten Herrschaft von Normen und Regeln“ (Simmel 2009: 304). Welche Prozesse neben der (Re)Produktion gemeinsam geteilter Werte noch zur Integration in der Organisation beitragen, wird im folgenden Abschnitt erläutert.

7.2 Prozesse der Integration

Im Architekturbüro findet Integration auf allen Ebenen statt. Durch Wandelprozesse hervorgerufene neue komplexe Situationen verlangen von der Organisation, ständig neue Widersprüche, Paradoxa oder Konfliktsituationen zu bewältigen. Veränderungen bringen Unterschiede, die Integrationsprozesse erfordern (vgl. Vacek 2009). Wandel in der Führung verlangt Integration ebenso wie der Wandel des Berufsbildes in einer Creative Industry eine verstärkte Integration von ProfessionistInnen (oder FreiberuflerInnen) in eine Organisation verlangt. Mittels welcher theoretischer Ansätze das Funktionieren von Integration im Architekturbüro erklärt werden kann, ist Gegenstand der folgenden Auseinandersetzungen. Integration

wird hierbei auf den Ebenen der MitarbeiterInnen („Profession“) und der Führungskräfte erläutert und mithilfe von Konzepten wie „*loose coupling*“, oszillodoxen Organisationen oder der integrierenden Eigenschaften von Konkurrenz erklärt.

Das „Management von Paradoxien“ (vgl. z.B. Lüscher/ Lewis 2008) ist eines der aktuellen Themen in der Managementforschung. Es hat sich gezeigt, dass Organisationen in vielerlei Hinsicht mit paradoxen Situationen und Widersprüchen konfrontiert sind und darauf reagieren müssen, um ihre Existenz nicht zu gefährden. In der Fallstudie des Architekturbüros konnte ein Weg aufgezeigt werden, wie ein solches Management funktionieren kann.

7.2.1 *Integration durch Oszillieren*

Das Architekturbüro stellt sich dem/der BetrachterIn als eine äußerst widersprüchliche Organisation dar. Auf sämtlichen Ebenen finden sich Paradoxien und scheinbare Dysfunktionalitäten, die bereits in den Ergebniskapiteln ausführlich dargestellt wurden. Sie beziehen sich einerseits auf die unwahrscheinliche Situation, dass zwei völlig unterschiedliche Organisationskulturen in einer Organisation miteinander existieren und sich weiter entwickeln, andererseits auf die schier unüberbrückbare Differenz zwischen den verschiedenen Formen der Mitgliedschaft, den Führungsstilen oder den unterschiedlichen Anschauungen z.B. in Hinblick auf Leistung. Entlang dieser Linien zeigen sich nicht nur bestehende Grenzen zwischen den früheren Organisationen, sie führen auch dazu, dass die Organisation am Leben bleiben und sich weiter entwickeln kann.

Einer der grundlegenden Widersprüche, die sich in der Analyse der Organisation herausgestellt haben, ist der zwischen einer eher autoritären Form der Führung und der professionellen Organisation lose gekoppelter Mitglieder, die sich – könnte man meinen – nur schwer integrierbar zeigen würden. Tatsächlich sieht auch die „moderne“ Managementliteratur autoritäre Führungsstile als zu überwindend und nicht mehr zeitgemäß an (vgl. z.B. Doppler/ Lauterburg 2002: 520ff). Was jedoch *gerade* ein als autoritär zu beschreibender Führungsstil leistet, ist, einen Rahmen für die individuelle Freiheit zu gewährleisten, die für die ProfessionistInnen einen zentralen Stellenwert einnimmt (vgl. Weick 1995 zu Stabilität oder Luhmann 1995: 224ff zur zentralen Funktion von Grenzstellen³¹ für die Unsicherheitsabsorption). Dem Architekturbüro gelingt es (überspitzt formuliert), zwischen den Polen der *traditionalen Herrschaft* und der *individuellen Freiheit* zu oszillieren. Dieses Oszillieren in scheinbar paradoxen Situa-

³¹ Als zentrale Grenzstellen wurden in der Organisation die Geschäftsführer identifiziert, s.o.

tionen haben Littmann und Jansen (2000) als eine der grundlegenden Fähigkeiten überlebensfähiger Organisationen vor allem in veränderlichen Zeiten herausgestellt. Sie nennen „oszillodoxe“ (also im Paradoxon oszillierende) Prozesse unbedingt erforderlich und überlebensnotwendig für Organisationen. Paradoxien und Widersprüche werden als Aktivatoren des *Immunsystems* einer Organisation identifiziert. Dadurch können Organisationen Wandel und damit Anpassung an die Umwelt oder interne Anforderungen bewältigen (Littmann/ Jansen 2000).

„Das sind ‚oszillodoxe Organisationen‘: Organisationen, die Paradoxien nicht einseitig aufzulösen versuchen, sondern in ihnen oszillieren können. Organisationen, die bei der Reorganisation das Reorganisierte nicht vergessen.“ (ebd.: 21).

Quinn und McGrath (1989) benennen ein ähnliches Phänomen als Kennzeichen von „exzellenten“ Organisationen: die Fähigkeit zum „*Janusian thinking*“ (nach Rothenberg 1979; zit. nach Quinn/ McGrath 1989). Darunter wird ebenfalls die Fähigkeit verstanden, das „Paradox zu managen“. Organisationen, die gleichzeitig janusköpfig nach vorne und nach hinten (in Vergangenheit und Zukunft) blicken und so Paradoxien, Widersprüche oder Probleme aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten können, besitzen die Fähigkeit, aus scheinbaren Unvereinbarkeiten in der Organisation Synthesen zu schaffen, „in which two apparently contradictory ideas or concepts are conceived to be equally operative“ (Quinn/ McGrath 1989: 316).

Das „Reorganisierte“ wurde im Architekturbüro im Prozess der Zusammenlegung und danach keinesfalls vergessen; es bildet immer noch einen der tragenden Pfeiler der neuen Organisation. Jede/r MitarbeiterIn kann sich darauf verlassen, dass die „eigene“ Kultur weiter (re)produziert werden kann, der „eigene“ Vorgesetzte genügend Macht besitzt, die jeweils „eigene“ Kultur am Leben zu erhalten, dass die individuelle Entwicklung nicht eingeschränkt wird und gleichzeitig genügend Hierarchie und Struktur herrscht, um auf eine gewisse Sicherheit bauen zu können. Das zentrale Paradoxon, dem sich das Architekturbüro stellen muss, ist das zwischen „alt“ und „neu“ in den unterschiedlichsten Ausprägungen. Im Rahmen der Fusion ist es gelungen zu oszillieren, Traditionen zu bewahren und dennoch eine Entwicklung in Richtung „modern“ zu nehmen – wobei die Emergenz einer neuen, eigenständigen Form von Organisation zeigen wird, ob dies weiterhin der Fall sein wird.

Die Betonung von Traditionen und der (Re)Produktion der „eigenen“ Organisationskultur konnte in den Ergebnissen der Masterarbeit bereits deutlich gemacht werden (s. Kap. 5.2). Es wurde auch auf die Funktionalität von Konflikten hingewiesen, die ein Bestehen der Organi-

sation ermöglichen – einerseits in der Funktion als „Stellvertreterkonflikte“, andererseits als Identifikations- und damit Abgrenzungsmerkmal gegenüber der „anderen“ Kultur.

Innerhalb der divergierenden Prozesse des Organisierens finden aber auch Prozesse des Konvergierens statt, die eine neue Organisationsform zur Folge haben werden, die jedoch (noch) nicht ausgereift vorzufinden ist. Es ist zu erwarten, dass das Architekturbüro sich weiter in Richtung der Creative Industry entwickeln wird – Anhaltspunkte dafür gibt es z.B. in der Rekrutierung und Sozialisierung neuer MitarbeiterInnen und der Dezimierung „alter“ MitarbeiterInnen. Für eine komplett neue Form der Organisation wären jedoch ein „Verlernen“ alter Prozesse und ein „Fallenlassen“ tradierter organisationskultureller Werte notwendig. Im Sinne von „drop your tools“ (Weick 1996) ist es besonders in Zeiten von Wandel und Veränderung notwendig, sich von behindernden alten Methoden, Strukturen oder Prozessen zu befreien, um einen Fortbestand der Organisation zu ermöglichen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Notwendigkeit dieser Veränderungen im Architekturbüro erkannt und umgesetzt wird. Wie beschrieben sind bereits Tendenzen in Richtung einer neuen organisatorischen Ausrichtung sichtbar, unnötiger Ballast (z.B. eine Einschränkung auf spezielle Formen von Bauprojekten, oder das Festhalten an der Papierform in der Korrespondenz) konnte abgeworfen werden oder wird bereits infrage gestellt.

Das zentrale Thema der Integration von Profession in eine Organisation stellt den Schwerpunkt des folgenden Abschnitts dar. Hierin äußern sich ebenso wie in sämtlichen anderen Aspekten die dargestellten Paradoxa und Widersprüche.

7.2.2 Integration von Profession und Organisation

Hier soll der Versuch unternommen werden zu verstehen, wie die Integration einer Profession in eine Organisation funktionieren kann, deren Angehörige einen unleugbaren Anspruch von Freiheit und Selbständigkeit aufweisen. Mittels der losen Kopplung, die in dieser Fallstudie aufgezeigt werden konnte, ist es also nicht nur möglich, in sozialen Dienstleistungsorganisationen (Böwer/ Wolff 2011) im Wissenschaftssystem (Csarniawska 2008, Wolff 2010) oder im Gesundheitswesen (Heimerl-Wagner 1996) ProfessionistInnen zu integrieren. Wie Orton und Weick (1990) festgestellt haben, vermag dieser Ansatz auch andere Formen der professionellen Organisation verstehbar zu machen.

Im untersuchten Architekturbüro finden sich zum Zeitpunkt der Analyse vor allem Aspekte der Integration von ArchitektInnen in einen organisationalen Zusammenhang, der gleichzeitig den professionellen Anspruch jedes/jeder Einzelnen respektiert und die individuellen Ziele der ArchitektInnen auf ein gemeinsames Ziel – die Außendarstellung des Büros – richtet. Die Profession gliedert sich also ein in den Kontext einer nach den Grundsätzen der Creative Industry (s.o.; z.B. auch Eichmann et al. 2005) ausgerichteten Organisation. In ebendiesem Kontext finden sich noch Residuen des früheren Verständnisses von Architektur als Freiberuf und einer Profession, die ohne den Kontext einer Organisation gedacht werden konnte. In einer Creative Industry ist dies nicht mehr möglich.

Die Form der Organisation beeinflusst auch die Form, in der Profession (aus)gelebt werden kann. Muzio und Kirkpatrick (2011) stellen in ihrer Analyse der „professionellen Organisation“ fest, dass erst in den letzten 15 Jahren Profession und Organisation in einen Zusammenhang gesetzt werden. Davor wurden ProfessionistInnen als einzeln oder maximal im Familienverbund arbeitende Personen betrachtet. In der Analyse der Profession in der Organisation steht hierbei im Vordergrund, dass es sich um eine über den organisationalen Kontext hinausreichende Identifikation mit einem Beruf handelt: „[...] the wider context and role of occupations as collective groups outside organizations.“ (ebd.: 390), bzw. dass in der Analyse von Professionen deren Einbindung in Organisationen vernachlässigt oder überhaupt nicht berücksichtigt wird³².

Obgleich mittlerweile ein breites Spektrum an Berufen den „Professionen“ zugeordnet wird bzw. diesen Anspruch stellt, gibt es doch wenig gezielte Forschungen zu Integrationsprozessen von ProfessionistInnen in Organisationen. Vor allem existiert wenig Forschung in Hinblick auf einen Wandel wie den in der Architekturbranche festgestellten, wobei es sich in der vorliegenden Fallstudie nicht lediglich um ProfessionistInnen, sondern um eine spezifische Form der Profession handelt. Der/die ArchitektIn sieht den eigenen Beruf als „Freiberuf“ mit einem kreativen, künstlerisch-gestaltenden Anspruch (z.B. Schäfers 2006). Dies trifft auf andere Professionen nicht in gleichem Ausmaß zu. In vielen Fällen beschränkt sich eine Analyse von Profession in organisationalen Kontexten daher auf Problematiken der Führung solcher Organisationen (z.B. Wolff 2010; Czarniawska 2008) oder der Aufrechterhaltung eines professionellen „Ethos“ innerhalb organisationaler Arbeitswelten (z.B. Oevermann 2005).

³² In konkreten Forschungen geschieht die Untersuchung der „professionellen Organisation“ oder „Profioorganisation“ z.B. anhand von Krankenhäusern, Schulen oder sozialen Dienstleistungsorganisationen (z.B. Wolff 2010, Heimerl-Wagner 1996).

Schnittmengen mit der vorliegenden Forschungsarbeit ergeben sich hinsichtlich der Bedeutung von Führung in professionellen Organisationen (s.u.) bzw. dem Konzept des *loose coupling*, das eines der grundlegenden Elemente der Integration für professionelle Organisationen bietet.

Dem theoretischen Konzept von Henry Mintzberg (1979; aufgearbeitet von Kasper/ Heimerl-Wagner 1996) folgend, kann das Architekturbüro als eine „Profiorganisation“ beschrieben werden, deren grundsätzliche Eigenschaften sich auch mit den Ausführungen von Czarniawska (2008) oder Wolff (2010) decken. Was Kasper und Heimerl-Wagner (1996) als „Autonomie der einzelnen operativen Organisationsbereiche“ (ebd.: 71) bezeichnen, entspricht in der Analyse der professionellen Organisation einer *losen Kopplung*. Grundsätzlich bilden die ProfessionistInnen den Kern einer solchen Organisation; an ihnen orientieren sich Führungsstil und Kultur der Organisation (vgl. Kasper/ Heimerl-Wagner 1996).

„Loose Coupling“ als Basis für Integration

Es hat sich gezeigt, dass die Einbindung von ProfessionistInnen – hier: ArchitektInnen – in eine Organisation der Creative Industry im Rahmen einer „losen Kopplung“ (Weick 1976, 1982, 1995a: 163ff) möglich ist³³.

Karl E. Weick geht es in seinem Konzept der „Kopplung“ um – vereinfacht gesagt – das Ausmaß der „Bindung“ der einzelnen Organisationsmitglieder an die Organisation (vgl. hierzu auch Wolff 2010). Im Architekturbüro äußert sich die lose Kopplung der MitarbeiterInnen darin, dass die Außendarstellung als zentrales, gemeinsames Ziel vorgegeben wird und die Arbeit an der Außendarstellung dem/der einzelnen MitarbeiterIn obliegt. *Loose Coupling* findet hier im Sinne eines Arbeitsstils der individuellen Verantwortung statt; jede/r geht einen eigenständigen Weg als ArchitektIn mit der Vorgabe der gemeinsamen Wirkung nach außen durch die Vorgesetzten. Der jüngere Geschäftsführer steht bei Entscheidungen als „Berater“

³³ Kopplung bzw. Entkopplung spielt – wie oben dargestellt – auch in der Theorierichtung des Neo-Institutionalismus eine zentrale Rolle, wobei hier der Fokus auf den formalen Strukturen und deren Kopplung zur Umwelt liegt (Becker-Ritterspach/Becker-Ritterspach 2006a). Auch der Entscheidungstheorie nach James March (basierend auf dem Beitrag „A Garbage Can Model of Organizational Choice“ von Cohen/March/Olsen 1972) liegt ein Konzept von loser Kopplung im Sinne von „organisierter Anarchie“ (vgl. Wolff 2010) zugrunde. Die Entscheidungsprozesse werden als ein Ergebnis „zufälligen“ Zusammentreffens bestimmter Faktoren beschrieben. Für einen allgemeinen Vergleich der drei grundlegenden Verwendungsformen von „Kopplung“ in organisationalen Zusammenhängen siehe Wolff (2010: 313).

oder „Coach“ den MitarbeiterInnen zur Verfügung, was seinen Anspruch auf Führung und Autorität nicht schmälert, sondern vielmehr unterstützt und legitimiert. Hierin zeigt sich, dass sich lose Kopplung und autoritärer Führungsstil nicht ausschließen. Der jüngere der beiden Geschäftsführer trifft auch in den „neuen Zeiten“ von flacher Hierarchie und loser Kopplung die Entscheidungen und setzt sie qua Status auch durch (zur Führung im Architekturbüro siehe auch Kap. 5.1 und 7.1.2). Eine der zentralen Voraussetzungen für die Ermöglichung loser Kopplungen ist Stabilität (Weick 1995: 164), die im Architekturbüro durch die Geschäftsführer, ihren professionellen Habitus, ihre Kontakte zur Umwelt sowie ihre generelle Entscheidungsbefugnis gewährleistet wird.

Durch Prozesse des Wandels innerhalb des Architekturbüros im Rahmen von Fusion und Angleichungen innerhalb des organisationalen Feldes hat sich die Komplexität der organisationalen Wirklichkeit für einen Teil der MitarbeiterInnen erhöht. Durch die Tatsache, dass die Umwelt der Organisation im Sinne der gemeinsamen Außendarstellung stärker in den Vordergrund trat und in größerem Ausmaß in der Organisation bearbeitet und interpretiert werden musste (vgl. Daft/ Weick 1984), mussten neue Strukturen geschaffen bzw. bestehende verändert werden – eine (zumindest kurzfristige) Erhöhung von Komplexität. Eine stärkere individuelle Verantwortung für den/die einzelne/n MitarbeiterIn führte dazu, dass die Kopplungen loser wurden. „Die Fortsetzung der Reproduktion unter komplexen Bedingungen erfordert ‚lose Kopplungen‘“, schreibt Niklas Luhmann (2006: 374). Nur durch lose Kopplungen ist also Entwicklung unter komplexeren Bedingungen möglich. Da das Architekturbüro sich auch in Zukunft als Teil der Creative Industry behaupten muss, werden noch weitere Veränderungen und vor allem Lernprozesse notwendig sein, die durch lose Kopplung ermöglicht werden: „[...] feste Kopplung heißt immer auch: Begrenztheit der Diagnose- und Lernanforderungen“ (ebd.: 375). Da sich im Prozess der Angleichung an die Creative Industries immer mehr Probleme, Veränderungen, Komplexitäten und Kontingenzen ergeben, stellt das in der Analyse vorgefundene *loose coupling* eines der zentralen Grundelemente dar, die das Bestehen der Organisation in den neuen Zeiten sicherstellen können und ein Lernen ermöglichen. Wolff (2010) stellt fest, dass

„[d]ie verschiedenen Arbeiten, die sich der Perspektive der losen Kopplung zuordnen (lassen), eint, dass sie sich mit den Herausforderungen und Varianten des Organisierens unter Bedingungen von Ambiguität und Unsicherheit beschäftigen.“ (ebd.: 289).

Aspekte von Ambiguität können im Architekturbüro beobachtet werden: Sie zeigt sich in den noch vorhandenen Grenzziehungen zwischen den Büros und dem Umgang der MitarbeiterIn-

nen damit oder in der Forderung nach einer kongruenten Außendarstellung trotz vorhandener Verschiedenheit in der Organisation. „Die Ambiguität kann nur durch neue Interpretationen ausgeräumt werden“ (ebd.: 299). In diesem Prozess der Neuinterpretation befindet sich das untersuchte Architekturbüro.

Auch Schreyögg (2008) bezeichnet das Konzept der losen Koppelung als eine Möglichkeit, innerhalb einer Organisation eine gewisse „Selbstständigkeit“ für die MitarbeiterInnen zu bewahren, die sich vor allem in Form von Projektorganisationen zeigt. „Dies bringt im Ergebnis ein höheres Maß an Flexibilität und Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit.“ (ebd.: 232).

Das Konzept der losen Kopplung lässt sich auch auf einen weiteren Gesichtspunkt der herausgearbeiteten Themen der Organisation anwenden: die Toleranz gegenüber anderen Mitgliedern und deren individueller Gestaltung ihres Arbeitslebens. Es wurde gezeigt, dass eine tolerante, respektvolle „Kultur“ der (neuen) Organisation es ermöglicht, gleichzeitig freie MitarbeiterInnen und fest Angestellte, ProfessionistInnen und feste Strukturen oder zwei unterschiedliche Organisationskulturen zu integrieren. Diese Toleranz ist der losen Kopplung geschuldet (oder umgekehrt):

„In jeder Gruppe, die für einen angemessenen Zeitraum überlebt, ist häufig zu hören, daß die Leute sagen, sie würden einander ‚um ihrer selbst willen mögen‘. Was sie damit meinen ist, daß sie eine dauerhafte Beziehung zu dem anderen Individuum unterhalten durch Beschränkung ihrer Empfindlichkeit und Unduldsamkeit gegenüber seinen zeitweiligen Schikanen und Zornausbrüchen [...] und in diesem Sinn ist das Eingehen auf den anderen mit den Dingen, die der andere tut, nur lose gekoppelt.“ (Weick 1995: 164).

Für kurze Zeiträume, z.B. innerhalb von Projekten, können Momente engerer Kopplung beobachtet werden, die sich jedoch vom „Rest“ des Architekturbüros abgrenzen. Hier wird klar unterschieden, ob jemand an diesem oder jenem Projekt beteiligt ist oder nicht – das Projekt an sich bleibt dabei lose gekoppelt an die Gesamtorganisation.

Die zentrale Rolle, die die Führung im Architekturbüro einnimmt, wurde bereits mehrfach herausgestellt. Auch aus Prozessen der Integration ist sie nicht wegzudenken.

7.2.3 Integration der Führungsstile durch Tradition

Jeder der beiden Geschäftsführer des Architekturbüros kann vom jeweils anderen lernen. In diesem Lernprozess nutzt der Jüngere die Kontakte, Erfahrungen, den „Namen“, den „Habi-

tus“ des Älteren, um den Bestand des Büros zu sichern: Er „lernt“, wie man ein erfolgreicher Architekt wird und welche Handlungen dafür notwendig sind.

Der Ältere lernt vom Jüngeren, dass sich die Architektur an sich verändert hat und mehr Merkmale einer Creative Industry aufweist als früher; mit sämtlichen Folgen für Dienstverhältnisse der MitarbeiterInnen, hierarchischen Veränderungen, Veränderungen des Berufsbildes und Veränderungen des Portfolios³⁴ des Architekturbüros. Die Zeiten haben sich geändert, dieser Tatsache muss sich der ältere Geschäftsführer stellen. Die Aufgabe, die neuen Herausforderungen zu bewältigen, überlässt er jedoch seinem „Nachfolger“, der diese Aufgabe annimmt, indem er die Voraussetzungen nutzt, die ihm die Position des Älteren einbringt und sich im neuen Kontext eine erfolgreiche Zukunft aufbauen kann, ohne dabei bevormundet zu werden. Das „Lernen“ des Jüngeren kann als eine Form der Sozialisation in die Profession und den Habitus des „erfolgreichen Architekten“ gesehen werden, das Lernen des Älteren als eine Form der Akzeptanz von Veränderungen. So ergänzen sich die Lernerfahrungen der beiden Geschäftsführer zu einem für die Organisation notwendigen und alternativlosen Ganzen auf der Ebene der Führung.

Max Weber (2006) bezeichnete die Form der Weitergabe von Führung an einen Nachfolger als *traditionale Herrschaft*, deren Legitimität sich daraus speist, dass „von jeher geltende Traditionen“ (ebd.: 218) zur Ausübung der Herrschaft berechtigen. Der ältere der beiden Geschäftsführer besitzt seine Führungsrolle aufgrund der Traditionen in der Architekturbranche, die in ihrer Geschichte ein „patriarchales“ Führungsmodell (vgl. Eichmann 2005) als Hauptmerkmal pflegte und den an der Spitze eines Büros stehenden Architekten qua Status (und „Namen“) als legitim anerkannte. Die Zeiten haben sich geändert, der jüngere Geschäftsführer pflegt einen weniger hierarchischen, weniger patriarchalen Führungsstil, wird mehr als „primus inter pares“ denn als „pater familias“ von seinen MitarbeiterInnen betrachtet. Doch die Form der Herrschaft, die er ausübt, kann in Weber'scher Terminologie noch immer als eine *traditionale*³⁵ bezeichnet werden.

³⁴ Seit der Fusion haben sich die Hauptaufgaben des Architekturbüros verschoben zugunsten der früheren Schwerpunkte des jüngeren Büros, d.h. für den älteren Architekten bedeutet dies einen Wandel von Gewerbe- und Industriebauten hin zu mehr Wohnbau, Einfamilienhäusern oder Gebäuden für soziale Einrichtungen.

³⁵ Natürlich kann nicht von traditionaler Herrschaft in der der „reinen“ Form gesprochen werden; schon Max Weber selbst weist darauf hin, dass es sich bei den von ihm beschriebenen drei Formen von Herrschaft um „Ide-

Die Prozesse der Übergabe des Büros, die Sozialisation in Bezug auf einen „Habitus des Architekten“, die Doppelführung, durch die für die MitarbeiterInnen deutlich wird, wer in Zukunft die Geschicke des Büros lenken wird – all diese beobachtbaren Prozesse weisen darauf hin, dass der jüngere Geschäftsführer die Legitimation seiner Führungsrolle aufgrund tradierter Werte im Sinne von „Übergabe“ erhalten hat und noch wird. Anhand des Falles des Architekturbüros hat sich gezeigt, dass der Jüngere vom Älteren lernt, sich von ihm beraten lässt, seine Kontakte übernimmt und in die Rolle eines „guten Architekten“ sozialisiert wird. Hier zeigen sich Parallelen zu Familienbetrieben (z.B. Baumgartner 2009), in denen das Unternehmen von einer Generation an die nächste übergeben wird. In diesen Fällen ist die Organisation ebenfalls gefordert, unter einer neuen, jüngeren Führung zu bestehen. Auch hier können Prozesse beobachtet werden, in denen die ältere Generation beratend oder in nicht näher definierter Funktion für eine gewisse Zeit nach der Übergabe im Betrieb verbleibt, während die Führung des Betriebs sukzessive an die jüngere abgetreten wird (Baumgartner 2009: 51f). Für die Organisation bedeutet dies, dass eine Kultur (re)produziert wird, die sich als für den bisherigen Erfolg des Architekturbüros als äußerst funktional erwiesen hat: eine Kultur der überlieferten Werte, die „von oben“ den MitarbeiterInnen vermittelt werden und die die täglichen Prozesse in der Organisation prägen. Die Traditionen, in die auch neue MitarbeiterInnen hinein sozialisiert werden und folglich an ihrer (Re)Produktion mitarbeiten, bilden somit das Gerüst, auf dem die Fusion erfolgreich ablaufen konnte. Die Tradierung der Führung spielt hier eine zentrale Rolle – auch wenn sich Aspekte des Führungsstils auf individueller Ebene unterscheiden. Dieser Unterschied ist nach den vorangegangenen Analysen jedoch nicht so sehr eine Entwicklung weg von traditionellen Werten als vielmehr dem Wandel in der Branche zu einer Creative Industry und gesellschaftlichen „Institutionen“ wie Gleichheit, flacher Hierarchie etc. geschuldet (s.o.). Die Integration traditioneller Werte in eine neue Organisation nach einer Zusammenführung zweier zuvor unabhängiger Unternehmen stellt eines der wesentlichen Kriterien für den Erfolg von Fusionen dar. Hierin zeigt sich eine weitere Parallele zu Familienunternehmen, die Simon et al. (2005) als „Management von Paradoxien“ (ebd.: 150 ff) beschreiben. Auf Paradoxien im untersuchten Architekturbüro und deren „Management“ oder einfach nur das „Aushalten“ derselben, wurde weiter oben bereits eingegangen. Hier soll mit Simon et al. (2005) darauf verwiesen werden, dass Gleichheit und Ungleichheit, Offenheit und Geschlossenheit des Systems oder Erhalt von Identität und Wandlungsfähigkeit

altypen“ handelt, die in ihrer Reinform niemals historisch zu beobachten sind (Weber 2006: 218), sich also einer empirischen Analyse nicht zugänglich zeigen.

des Unternehmens Paradoxien sind, denen sich verschiedenste Formen von Unternehmen ausgesetzt sehen, die von zwei (oder mehr) Generationen geführt werden (sollen). Simon et al. (2005) zeigen in ihrem Buch *Wege für Familienunternehmen* auf, die Paradoxien sinnvoll nutzen zu können und sich innerhalb dieser durch „Oszillieren“ weiterentwickeln zu können. Das Phänomen des „Mehrgenerationenunternehmens“ tritt jedoch – wie am Beispiel des Architekturbüros gezeigt werden konnte – nicht nur in Familienbetrieben auf. Eine intensivere Auseinandersetzung mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten wäre hier sicherlich lohnend.

7.2.4 Integration durch Konkurrenz

„Die Form der Veränderung ist der Streit“ nennt Dirk Baecker (2004) seinen Aufsatz, er sieht ihn als Voraussetzung für Beweglichkeit (Vacek 2009). Hierin zeigt sich bereits die zentrale Rolle, die Konflikte in und für Veränderungsprozesse spielen. In diesem Abschnitt steht mit der Konkurrenz, einer Sonderform des Streits, im Zentrum. Konkurrenz stellt in einer Organisation wie dem Architekturbüro (und anderen Organisationen mit „FreiberuflerInnen“) sicherlich einer der zentralsten Formen des Konflikts dar, da das Anliegen der ProfessionistInnen sich immer wieder darum dreht, als Individuum im Vordergrund zu stehen und die eigene Arbeitsleistung als besonders und bemerkenswert herauszustellen, um sich von KollegInnen (die ja außerhalb der Organisation KonkurrentInnen wären) abzugrenzen.

Bereits Simmel (2008) stellte fest, dass eine „Gruppe, die schlechthin zentripetal und harmonisch, bloß ‚Vereinigung‘ wäre, nicht nur empirisch unwirklich ist, sondern auch keinen eigentlichen Lebensprozess aufweist“ (ebd.: 202). Der Konflikt, und die Sonderform der Konkurrenz, auf die Simmel hier abstellt, ermöglichen Prozesse von Dynamik, Wandel und Veränderung. Ohne Konflikte wäre jegliche Form sozialer Interaktion „jeder Veränderung und Entwicklung enthoben“ (ebd.: 202). Auch im Architekturbüro zeigen sich die Funktionen von Konflikten und Konkurrenz im Sinne der Bewältigung von Veränderungsprozessen, die für die Organisation von vitaler Bedeutung sind. Es wurde bereits herausgestellt (Kap. 6.4), dass es im Architekturbüro an verschiedenen Stellen zu konflikthaften Prozessen oder Konkurrenzsituationen kommt, sie wurden mit Coser (2009) als Identität stiftend und als Möglichkeit der Abgrenzung und somit Identifikation gedeutet. Auch Simmel (2008) stellt fest, dass eine Gesellschaft zwischen zwei Polen oszillieren können muss, um „zu einer bestimmten Gestaltung zu gelangen“ (ebd.: 202). Besondere Bedeutung misst er in seiner Auseinandersetzung der Konkurrenz bei, die für ihn dazu dient, auf einer „überindividuellen Ebene sachlicher oder

sozialer Natur“ (ebd.: 204) die konkurrierenden Parteien miteinander zu verbinden. Die Konkurrenten kämpfen in der Konkurrenzsituation, wie in jedem Konflikt, um das gleiche Ziel – im Falle des Architekturbüros um die optimale Darstellung der eigenen Leistung und der des Architekturbüros nach außen. Konkurrenz wirkt verstärkend auf die Kräfte, die sich im Inneren der Organisation auf das gemeinsame Ziel konzentrieren und ermöglicht so Leistungen im Sinne besserer architektonischer Gestaltung und Umsetzung der für gut befundenen Strategien des Wandels durch die Führung. „[F]ür das umfassende Gebilde [ist] Mittel, was für das Individuum Endzweck ist“ (ebd.: 205). Hierin zeigt sich, dass die Organisation im Sinne ihres Fortbestehens entscheidet, indem sie Konflikte und Konkurrenz zulässt. Durch Delegation von Entscheidungen an die Geschäftsführer lässt sie sie nicht dysfunktional werden, sondern akzeptiert sie dort, wo sie entstehen: innerhalb der Projektarbeit, in der individuellen Leistungsbereitschaft, im Streben nach der optimalen architektonischen Umsetzung – wodurch sich eben diese Bereiche optimieren. Diese „ungeheure synthetische Kraft“ (ebd.: 207) von Konkurrenz kann in einer Organisation erst dadurch entstehen, dass die Mitglieder auch die gleichen Ziele verfolgen *können*, d.h., dass sie gleichberechtigt (flache Hierarchie), gleich ausgebildet (Professionalisierung) und dem gleichen Ziel verpflichtet (Außendarstellung) sein müssen. In einer hierarchisch strukturierten Organisation könnte diese Form von Konkurrenz vielleicht innerhalb einer Hierarchieebene entstehen, ansonsten wären eher Konflikte die Folge, die sich auch zwischen ungleichen KontrahentInnen zeigen können, jedoch nicht innerhalb des gleichen Rahmens erfolgen. Konflikte dienen im Architekturbüro der Abgrenzung, Konkurrenz der Integration. Die Integration findet auf der Basis gemeinsam geteilter Bedeutungen statt, die aus einer Konflikt- oder Konkurrenzsituation nach deren Ende entstehen können.

Für Simmel (2009) stellt die Beendigung eines Konflikts – sei es durch Versöhnung, durch Sieg oder durch Kompromiss – die endgültige Manifestation der Integration dar. Somit stellen sowohl der Konflikt wie auch die Konkurrenz wesentliche Grundvoraussetzungen für das Gelingen der Organisation dar. Sie kann dadurch weiterhin ihre „oszillodexe“ Grundhaltung bewahren und sich auf das für sie Wesentliche (der Bezug nach Außen, die Reputation, die Gestaltung) konzentrieren.

7.2.5 *Integration durch gemeinsame Orientierung nach außen*

Die für die Organisation zentrale und äußerst wichtige Außendarstellung bildet einen der relevantesten Aspekte der Gemeinsamkeit. Hierin müssen die MitarbeiterInnen und die Geschäftsführer an einem gemeinsamen Strang ziehen, um das wirtschaftliche Bestehen des Architekturbüros zu ermöglichen. In sämtlichen Darstellungen tritt das Büro als Einheit auf, verweist nur durch seinen Namen bzw. die Namen der Geschäftsführer auf die vergangene (getrennte) Entwicklung. Doch seit der Fusion wurde durch die Erstellung eines gemeinsamen Logos, einer gemeinsamen Homepage und der Darstellung gemeinsamer Projekte sowie der als *eine* Gruppe präsentierten MitarbeiterInnen die Linie der Vereinigung konsequent umgesetzt. Ohne diese Gemeinsamkeit und Integration der verschiedenen Aspekte des Architekturbüros nach außen gäbe es nicht für sämtliche Mitglieder der Organisation das für sie als obligatorisch betrachtete Primat der kollektiven Wahrnehmung durch die Umwelt.

Dieser „Darstellung des Systems für Nichtmitglieder“ widmet Niklas Luhmann (1995) ein Kapitel seines Buches „Funktionen und Folgen formaler Organisation“. Für Luhmann zeigen sich in der Außendarstellung einer Organisation besonders deutlich die formalen Strukturen, die die „Schauseite der Organisation“ darstellen (ebd.: 112), die es gilt, möglichst anschlussfähig und „gut“ darzustellen, um den Erwartungen aus der Umwelt gerecht zu werden:

„Von jedem Mitglied der Organisation wird deshalb erwartet, dass es bei Kommunikationen, die nach außen gehen, selektiv verfährt. Wenn eine Organisation sich in ihren formalen Entscheidungen präsentiert, so geht dem ein sorgfältiger Prozess des Glättens, Polierens und Verpackens voraus.“ (ebd.: 113).

In der Arbeit eines Architekten/einer Architektin muss eine ständige Orientierung auf die (zu gestaltende) Umwelt erfolgen, um überhaupt Berechtigung für deren Gestaltung zu erlangen. Hier spielen nicht nur die direkten Kontakte mit KundInnen, anderen Firmen oder Behörden eine Rolle, die ArchitektInnen lesen Architekturmagazine oder tauschen sich über neue Entwicklungen aus. Die ständige Beobachtung der Umgebung und ihre massive Wirkung auf das Innere der Organisation sind Folgen der permanenten Darstellung der „Fassade“ des Architekturbüros:

„Organisationen geht es, so die Suggestion dieses Bildes, darum, nach außen hin einen möglichst günstigen Eindruck zu machen, um auf diese Weise den Zuspruch der Kunden, eine positive Grundhaltung in den Massenmedien oder Legitimität bei politischen Kräften einzuwerben. Was im hinteren Teil des "Geschäfts" abläuft, ist nicht völlig unwichtig, aber das Überleben einer Organisation hängt maßgeblich davon ab, dass die "Fassade" mit ihren "Schaufenstern" entsprechend aufgehübscht wird.“ (Kühl 2011: 91).

Die Integration der verschiedenen Teilaspekte der Organisation – von den Führungskräften mit ihren unterschiedlichen Stilen bis hin zu den unterschiedlichen Formen der Mitgliedschaft – gelingt durch das große gemeinsame Ziel, die Außendarstellung des Architekturbüros ohne interne Probleme, Diskrepanzen und Brüche aufrecht zu erhalten. Hier liegt eine der Besonderheiten der Organisation, die nicht – wie vielleicht andere – eine Außendarstellung pflegt während innen andere Prioritäten und Themen vorherrschen: Die Konsequenz der Außenpräsentation ist fester Bestandteil des Arbeitslebens und der organisationalen Wirklichkeit *sämtlicher* Mitglieder der Organisation. In der Arbeitspraxis wird die vorrangige Rolle der Außendarstellung in den Kommunikationen der Mitglieder deutlich, die von der Übereinstimmung der Ziele des Architekturbüros mit den einzelnen Zielen der MitarbeiterInnen ausgehen (müssen), da nur so gewährleistet werden kann, dass die Umwelt das Büro als *Einheit* wahrnimmt und bereit ist, in dieser Einheit einen Vorteil für das individuelle Projekt – z.B. als KundInnen oder Partnerfirmen – zu sehen. Dies sichert nicht nur das wirtschaftliche Überleben der Organisation, es ist auch von vitaler Bedeutung für den Zusammenhalt innerhalb des Architekturbüros. Nur so kann gewährleistet werden, dass die MitarbeiterInnen persönliche Diskrepanzen, Konkurrenz, Abspaltungstendenzen oder dysfunktionale Unzufriedenheit und Konflikte im Sinne eines *größeren gemeinsamen Ziels* hintanstellen und für das Architekturbüro als Ganzes arbeiten. Dieser Fokus ermöglicht die oben angedeutete „Resilienz“ der Organisation gegenüber Unsicherheit, Paradoxien und Widersprüchen (vgl. Weick/Sutcliffe 2007).

Die Funktionen der Zentralität von Außendarstellung wurden bereits innerhalb der Ergebnisse der Studie ausführlich behandelt. Hier soll noch einmal darauf hingewiesen werden, dass es sich nicht nur um *eine*, sondern um *die* den Bestand der Organisation sichernde Klammer handelt, die sämtliche Aspekte der Organisation verbindet und die Integration ermöglicht.

7.3 Zusammenfassung

Eine Organisation wie ein Architekturbüro muss in engem Kontakt mit ihrer Umwelt stehen, sie muss dafür Sorge tragen, dass ihr Bestand gesichert bleibt, ihre Mitglieder sich nicht gegen sie wenden, die Fähigkeit zu oszillieren gewährleistet bleibt, wenn die Grundbedingungen sich verändern. Anhand eines Fallbeispiels eines Architekturbüros konnte gezeigt werden, wie eine Organisation, die Veränderungen an sämtlichen Fronten ihrer Umwelt – organisationales Feld, MitarbeiterInnen, Restrukturierungsprozesse – zu bewältigen hat, handlungs- und über-

lebensfähig bleiben kann. Mit ihrer Fähigkeit, zwischen Widersprüchen und Paradoxa zu oszillieren, schafft sie unter den für sie besonderen Bedingungen und einer für sie idealen Form der Führung den Spagat zwischen der Bewahrung alter und der Integration neuer Werte und bewegt sich in einem Prozess der Neuerfindung auf eine gemeinsame Zukunft zu.

Die zentralen Grundbedingungen für die Fähigkeit, die Existenz zu sichern und die Organisation (über)lebensfähig zu machen, konnten darin verortet werden, dass der Fokus des Architekturbüros auf seinen Verbindungen zur Umwelt liegt und die Außendarstellung einen zentralen Platz einnimmt. Diese Fokussierung ermöglicht eine ständige Beobachtung der Umwelt und die Reaktion auf von außen geforderte Veränderungen zur Legitimierung. Eine dieser Veränderungen konnte in der verstärkten Professionalisierung des Architekturbüros und der daraus resultierenden Notwendigkeit der Integration von selbständigen ArchitektInnen in die Organisation festgestellt werden, die die lose Kopplung der Mitglieder in Union mit einer autoritären Führung zum Grundsatz hat. Diese autoritäre Führung, die von einer Generation von Architekten an die nächste überliefert wird, sorgt dafür, dass die grundsätzlichen Ausrichtungen des Büros Bestand haben und entsprechend der Veränderungen und Anforderungen der Umwelt angepasst werden können. Eine der grundlegenden Traditionen des Architekturbüros liegt in der „Überlieferung“ der Dominanz der Außendarstellung und der zugehörigen (Re)Produktionen durch Außenkontakte, Selbstdarstellung, und den Habitus des Architekten. Verschiedene Ausprägungen von Wandel können hier also integriert werden, indem die Organisation sich das „Beste aus beiden Welten“ der zwei unterschiedlichen Organisationskulturen zunutze macht und sich so eine neue gemeinsame Basis schafft. Der Prozess der Entwicklung von einer hierarchisch strukturierten, traditionellen Werten folgenden Organisation hin zu einer „Creative Industry“ war zu einem großen Teil der Fusion der beiden Architekturbüros geschuldet. Auch diese Entscheidung der Geschäftsführer zeugt von einem Wissen, dass Veränderungen unumgänglich und notwendig sind und dass eine solche Veränderung nur in gleichberechtigtem Rahmen vollzogen werden kann. Es gab keine „Übernahme“ des einen Büros durch das andere, vielmehr stehen die beiden gleichwertig nebeneinander, die Veränderung in Richtung Creative Industry erfolgt durch interne Prozesse der Angleichung, durch Sozialisation und durch die Schaffung neuer Werte auf gemeinsamer Grundlage.

Diese Erkenntnisse ermöglichen ein breiteres Verständnis für das Gelingen von Fusionsprozessen und anschließender Integration. Ein gewisses „Loslassen“ der MitarbeiterInnen innerhalb eines genau definierten Rahmens führt hier zu einem Prozess, der die notwendigen Veränderungen möglich und fruchtbar macht. Konflikte und Widersprüche innerhalb der Organi-

sation werden nicht als hemmend und dysfunktional empfunden, sondern stellen vielmehr sicher, dass die Organisation beweglich bleiben kann, sich ihrer internen und externen Grenzen bewusst bleibt und sich auch größere Veränderungen nicht als bedrohlich für die Existenz des Büros erweisen.

8 CONCLUSIO UND AUSBLICK

Die Organisationsanalyse des Architekturbüros begann mit der von der qualitativen Forschung geforderten Offenheit und „künstlichen Dummheit“ oder Naivität (Hitzler/ Honer 1997), die es der Forscherin ermöglichte, das Büro so zu betreten, als hätte sie keine Ahnung von den Abläufen in einer Organisation und mache sämtliche Beobachtungen und Erfahrungen zum ersten Mal. Dass es sich in diesem Fall um keine rein künstliche Dummheit handelte, wurde rasch deutlich. Ein Architekturbüro stellt eine besondere Form der Organisation dar; und das untersuchte Architekturbüro tut dies in mehrfacher Hinsicht.

Nach den ersten Phasen der Analyse wurde der Forscherin bewusst, dass es sich bei der beforschten Organisation um keine Organisation handelte, deren Analyse auf das anfänglich fokussierte Problem der Integration von DienstnehmerInnen reduziert werden konnte. Ein Architekturbüro stellt schon von seiner Kernkompetenz her eine Herausforderung für eine Analyse dar, da die MitarbeiterInnen (zumindest zu einem großen Teil) selbst ArchitektInnen sind und die tägliche Arbeitspraxis sich nicht im Bewegen von Akten oder dem Bearbeiten von Fällen erschöpft. Kreative Tätigkeit erfordert andere Analysemuster als bürokratisch orientierte Büroarbeit oder auch die Arbeit in anderen professionellen Organisationen wie Krankenhäusern oder Schulen. Das *Organisieren* muss von einer völlig anderen Warte aus beobachtet werden, andere Logiken in Betracht gezogen werden. Nach diesen Erfahrungen zu Beginn der Forschung hat sich im Verlauf der Analyse gezeigt, dass nicht nur diese grundlegenden organisationalen Eigenschaften, die ein Architekturbüro ausmachen – und zu einem gewissen Grad für sämtliche Architekturbüros gelten – hier zentrale Themen der Analyse darstellen. Der Wandel der Branche zu einer „Creative Industry“ und damit verbundene Angleichungsprozesse betrifft einen großen Teil der Architekturlandschaft. Doch dies war nicht der einzige Wandel, der in der Analyse beobachtet werden konnte.

Zusätzlich präsentierte sich das Architekturbüro in einer Phase des radikalen Umbruchs, der Neuorganisierung nach einer Fusion. Zwei Büros – ein „älteres“ und ein „jüngeres“ – hatten

kurz vor dem Eintritt der Forscherin fusioniert und so den Wandel auf einer weiteren Ebene manifestiert. Die Fusion der beiden Büros kam auf einen ersten oberflächlichen Blick einer Kollision gleich, da – erwartungsgemäß – völlig inkompatible Führungsstile, Formen von Mitgliedschaften, Organisationskulturen aufeinander prallten und massive Konflikte, Spaltungstendenzen oder andere Dysfunktionalitäten wahrscheinlich scheinen ließen. Die Fusion war wirtschaftlich begründet worden, um das Überleben beider Büros zu sichern, da einer der Geschäftsführer den baldigen Ruhestand vor Augen hat. Für das ältere Büro hieß dies Sicherung der Arbeitsplätze für die MitarbeiterInnen, für das Jüngere Wachstum und Bestehen in der „neuen Zeit“ der Architektur – ebenfalls ein scheinbarer Widerspruch.

Doch die Analyse der Daten zeigte von Zyklus zu Zyklus deutlicher, dass das Architekturbüro nach der Fusion weder dysfunktional noch chaotisch noch zerstörerisch organisiert war. Die Überraschung der Autorin führte zu intensiveren Auseinandersetzungen mit dem Material und der Suche nach Ursachen für diese Fähigkeiten der Organisation. Integration von Differenzen und das „Aushalten“ von Paradoxien, der gegenseitige Respekt vor den Traditionen und der Kultur des jeweils anderen Büros, eine Haltung der Toleranz und das vor allem durch die Führung verkörperte Lernen vom jeweils anderen stellten sich letztendlich als die Tragpfeiler des Funktionierens der Organisation heraus. Es gelingt dem Architekturbüro, sich trotz der inneren Widersprüche und Paradoxien immer wieder auf das zu konzentrieren, was seine Existenz ermöglicht und immer wieder bestätigt: die Außendarstellung, die Arbeit an und in der Umwelt. Diese verbindende Klammer ermöglicht es dem Unternehmen, andere intern problematische Situationen einem „höheren Ziel“ unter zu ordnen und so Konflikte zu ermöglichen aber klein zu halten, die Führungskräfte an einem Strang ziehen zu lassen, auch wenn sie vieles unterschiedlich sehen oder die MitarbeiterInnen – ob fest angestellte oder freie – sich nicht zu sehr der individuellen Karriere als ArchitektIn sondern dem Ruf und Namen des Büros zu widmen.

Es konnte gezeigt werden, dass eine Organisation mit Wandel auf sämtlichen Ebenen umgehen kann. Der Wandel wird dadurch ermöglicht, dass die Organisation im Paradox oszillieren kann (vgl. Littmann/ Jansen 2000; Simon et al. 2005), also Werte bewahrt, Stabilität schafft und gleichzeitig Veränderungen zulassen und Differenzen integrieren kann, indem sie sich auf ihre Hauptaufgabe konzentriert.

Die Eingliederung der Ergebnisse in einen größeren theoretischen Kontext bewies, dass es sich bei den beobachteten Phänomenen um keine Einzelfälle handelt. Vielmehr tauchen die Wandelprozesse, Paradoxien, Bewältigungsstrategien und die Integration von Professio-

nistInnen in vielfältiger Weise immer wieder in theoretischen Auseinandersetzungen auf. Diese Vielfalt von Paradoxien, die an diesem einen Fall beobachtet werden konnte, scheint jedoch fast einzigartig in ihrer Ausprägung. Was in der Literatur für Familienunternehmen, Großkonzerne, Verwaltungsbükratien oder Hochschulen beschrieben wurde, findet sich hier in einem Fallbeispiel.

Die Fallstudie des Architekturbüros konnte zeigen, dass Prozesse wie die Integration mehrerer Generation in einem Unternehmen keineswegs Familienbetrieben vorbehalten sind. Es wurde deutlich, dass lose Kopplung alleine nicht ausreicht, ProfessionistInnen in der Organisation zu halten, sondern dass es gleichzeitig strukturierte und durch eine Führung eindeutig entscheid- und umsetzbare Ziele der Organisation braucht, um FreiberuflerInnen den Verbleib in einer Organisation zu ermöglichen – wenn auch nicht immer für unbegrenzte Zeit. Es konnte herausgestellt werden, dass das Architekturbüro vor Prozessen der Institutionalisierung nicht gefeit ist und durch die Orientierung an der Umwelt in dieser Hinsicht Kreativ- oder Kunstunternehmen ähnelt, in anderer Hinsicht jedoch durchaus einer „professional bureaucracy“ (Mintzberg 1979) mit den ihr innewohnenden Problemen der *Organisierung*.

In diesen Differenzen, Widersprüchen und Paradoxien, die sich in der Organisation ebenso wie in der Darstellung der Fallstudie zeigen, liegt eine der größten Stärken dieser Organisationsanalyse. Sie beweist, dass die Resilienz einer Organisation auch innerhalb verschiedenster paradoxer Situationen und scheinbarer Unwahrscheinlichkeiten ihrer Existenz sehr groß sein kann, wenn sie Werte (re)produziert, die für alle Mitglieder gleichermaßen Geltung besitzen und die Differenzen in ihrem Inneren zulassen kann.

Für eine weitere wissenschaftliche Auseinandersetzung empfehlen sich Studien in anderen Bereichen der Creative Industry, die mit ähnlichen Prozessen von Wandel konfrontiert sind, um Vergleiche zu ermöglichen und Unterschiede und Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten. Auch Forschungen zu Formen der Betriebsübergabe an „NachfolgerInnen“ in Nicht-Familienunternehmen stellen eine breite Basis für weiterführende Forschung dar. Es könnte deutlich gemacht werden, dass Prozesse der Übergabe in Familienunternehmen ähnlich ablaufen wie in anderen Unternehmen oder dass dies eben nicht der Fall ist. Auch eine wissenschaftliche Auseinandersetzung zum Thema Integration von Freiberuflern in Organisationen wäre eine lohnende Weiterführung. Im Rahmen dieser Fallstudie konnte nicht ausreichend herausgestellt werden, ob Prozesse der Integration durch die Kombination aus Führung und loser Kopplung auch in anderen Fällen eine gesunde Form des Organisierens darstellen, oder

ob dies nur im untersuchten Architekturbüro mit seinen charakteristischen Merkmalen funktioniert. Generell hat die vorliegende Fallstudie viele Fragen aufgeworfen, die interessante Anknüpfungspunkte für weitere Forschung bieten. Das Feld der Creative Industries ist organisationswissenschaftlich äußerst spärlich beforscht, was angesichts seiner wachsenden Bedeutung für die – österreichische – Wirtschaft und seines Stellenwertes für z.B. Stadt- und Standortentwicklung nicht nachvollziehbar erscheint. Hier anzusetzen böte ein attraktives Betätigungsfeld für organisationssoziologische Forschung.

ANHANG

Literaturverzeichnis

- Allard-Poesi, Florence, 2005: The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis. *Organization*, Vol. 12, No. 2, 169-196.
- Allen, Thomas J., 2007: Architecture and Communication among Product Development Engineers. *California Management Review* 49. 23-41.
- Allen, Thomas J.; Henn, Gunther W., 2006: The Organization and Architecture of Innovation. *Managing the Flow of Technology*. Heinemann.
- Apizsch, Birgit, 2009: Flexible Beschäftigung und soziale Netzwerke. Der Einfluss von Professionalisierung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Sonderheft 49, 2009: 409-427.
- Baecker, Dirk, 1996: Ein Widerspruch kommt selten allein – Die Organisation und ihre Kultur. In: Hutter, Michael (Hg.): *Das Wittener Jahrbuch der Ökonomie*. Marburg, 25-35.
- Baecker, Dirk, 2004: Die Form der Veränderung ist der Streit, moderiert durch die Beratung. In: Frank Boos / Heitger, Barbara (Hrsg.): *Veränderung – systemisch. Management des Wandels. Praxis, Konzepte und Zukunft*. Stuttgart: Klett-Cotta, 46-54.
- Baumgartner, Bernhard, 2009: *Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung. Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Übernehmensnachfolge*. Wiesbaden: Gabler.
- Beck, Ulrich, 2007: *Schöne neue Arbeitswelt*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Becker, Franklin, 2007: Organizational Ecology and Knowledge Networks. *California Management Review* 49, 42-61.
- Becker-Ritterspach, Florian A.A.; Becker-Ritterspach, Jutta C.E., 2006a: Isomorphie und Entkoppelung im Neo-Institutionalismus. In: Senge, Konstanze; Hellmann Kai-Uwe (Hg.), 2006: *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 102-117.
-

-
- Becker-Ritterspach, Jutta C.E.; Becker-Ritterspach, Florian A.A., 2006b: Organisationales Feld und gesellschaftlicher Sektor im Neo-Institutionalismus. In: Senge, Konstanze; Hellmann Kai-Uwe (Hg.), 2006: Einführung in den Neo-Institutionalismus. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 118-138.
- Berger, Peter; Luckmann, Thomas, 1980: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt/Main: Fischer.
- Borchardt, Andreas; Göthlich, Stephan E. (2007): Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. S. 33–48, in: Albers, Sönke; Klapper, Daniel; Konradt, Udo; Walter, Achim; Joachim Wolf (Hg.): Methodik der empirischen Forschung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler: Wiesbaden.
- Bourdieu, Pierre, 1992: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Böwer, Michael; Wolff, Stephan, 2011: Führung in Zeiten enger(er) Kopplung. Über ‚Erfindungen‘ im Management Allgemeiner sozialer Dienste. In: Göthlich, Michael; Weber, Susanne Maria; Schiersmann, Christiane; Schröer Andreas, (Hg.): Organisation und Führung. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 143-153.
- Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan P., 1972: A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly* 17, 1-25.
- Coser, Lewis A., 2009: Theorie sozialer Konflikte. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Crowley, Martha; Tope, Daniel; Chamberlain, Lindsey Joyce; Hodson, Randy, 2010: Neo-Taylorism at Work: Occupational Change in the Post-Fordist Era. *Social Problems*. Vol. 57, No.3, 421-447.
- Czarniawska, Barbara, 2008: A Theory of Organizing. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar.
- Daft, Richard L.; Weick, Karl E., 1984: Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No.2, 284-295.
-

Dallinger, Ursula, 2007: Die Wiederentdeckung sozialer Regeln – Institutionen bei Durkheim und North. Österreichische Zeitschrift für Soziologie. Jg. 32, Nr. 1, 66-93.

Delitz, Heike, 2009: Architektursoziologie. Bielefeld: Transcript Verlag.

DiMaggio, Paul; Powell, Walter W., 1983: The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, 1983, Vol. 48, No.2, 147-160.

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christian, 2002: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/New York: Campus.

Dürfeld, Michael, 2008: Das Ornament. Architektur und Systemtheorie. In: kritische berichte. Zeitschrift für Kunst- und Kulturwissenschaften, Heft 4.2008 "Niklas Luhmann", hg. von Sabine Kampmann, 79-83.

Durkheim, Emile 1999: Die Regeln der soziologischen Methode. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Eichmann, Hubert, 2010: Erwerbszentrierte Lebensführung in der Wiener Kreativwirtschaft zwischen Kunstschaffen und Dienstleistung. Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 2010, Vol. 35, Nr. 2, 72-88.

Eichmann, Hubert; Flecker, Jörg; Reidl Sybille, 2007: „Es ist ja ein freies Gewerbe...“ Arbeiten in der wiener Kreativwirtschaft. Endbericht. Wien: FORBA (Download auf <http://www.forba.at/kreativbranchen-wien> am 12.02.2011).

Eichmann, Hubert; Reidl, Sybille; Schiffbänker, Helene; Zingerle, Markus, 2006: Kunst/Dienst/Leistung. Innenansichten zur Arbeit in den Wiener Creative Industries. Bericht 4. Wien: FORBA (Download auf <http://www.forba.at/kreativbranchen-wien> am 12.02.2011).

Eichmann, Hubert; Reidl, Sybille; Schiffbänker, Helene; Zingerle, Markus, 2007: Nachhaltige Arbeit und Beschäftigung in Wiener Creative Industries. Forschungsprojekt, Bericht 1. Wien: FORBA (Download auf <http://www.forba.at/kreativbranchen-wien> am 12.02.2011).

EÖK (Erster Österreichischer Kulturwirtschaftsbericht), 2003, erstellt von: KMU Forschung Austria, Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien. Im Auftrag von: Bundesministerium für Bildung, Wissen-

schaft und Kultur, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Staatssekretariat für Kunst und Medien, Wien.

Fayard, Anne-Laure; Weeks, John, 2007: Photocopiers and Water-Coolers: The Affordances of Informal Interaction. *Organization Studies* 28, 807-834.

Froschauer, Ulrike, 2006: Veränderungsdynamik in Organisationen. In: Tänzler, Dirk / Knoblauch, Hubert, Soeffner, Hans-Georg (Hrsg.): *Zur Kritik der Wissensgesellschaft*, Konstanz, UVK Verlag, 189-215.

Froschauer, Ulrike, 2009: Artefaktanalyse. In: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra; Taffertshofer, Andreas (Hg.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 327-347.

Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred, 2003: *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. Wien: WUV.

Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred, 2009a: *Interpretative Sozialforschung: Der Prozess*. Wien: Facultas.

Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred, 2009b: *Qualitative Organisationsdiagnose als Grundlage für Interventionen*. In: Frank, Hermann (Hg.), *Corporate Entrepreneurship*. Wien: WUV Universitätsverlag, 247-302.

Gassler, Helmut; Reidl, Sybille, 2006: *Kreativ Gründen? Unternehmensgründungen in den Wiener Creative Industries. Bericht 5*. Wien: FORBA (Download auf <http://www.forba.at/kreativbranchen-wien> am 12.02.2011).

Greenwood, Royston; Hinings, C.R. (Bob), 2006: *Radical Organizational Change*. In: Clegg, Stewart R.; Hardy, Cynthia; Lawrence Thomas B.; Nord, Walter R, 2006: *The SAGE Handbook of Organization Studies*. second edition. London/Thousand Oaks/New Delhi: SAGE, 814-842.

Hasse, Raimund; Krücken, Georg, 2005: *Neo-Institutionalismus*. 2. vollständig überarbeitete Auflage. Bielefeld: Transkript.

- Heimerl-Wagner, Peter, 1996: Organisation in Gesundheitsorganisationen. In: Heimerl-Wagner, Peter; Köck C.M. (Hg.): Management in Gesundheitsorganisationen, Wien: Überreuter, 127-186.
- Hitzler, Roland; Honer, Anne, 1997: Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. Eine Einführung. Opladen: Leske + Budrich.
- Jäger, Wieland; Schimank, Uwe, 2005: Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jian, Guowei, 2010: Articulating circumstance, identity and practice: toward a discursive framework of organizational changing. *Organization*, 18(1), 45-64.
- John, Rene; Rückert-John, Jana, 2010: Observing Possibilities. A Function-Analytical Approach to Organizational Change Processes. *Forum: Qualitative Sozialforschung*, Vol. 11, No. 3, Art. 22.
- Jöns, Ingela, 2008: Fusionen und Akquisitionen – Aufgaben für das Integrationsmanagement. S. 302-324; In: Fisch, Rudolf; Müller, Andrea; Beck, Dieter (Hg.): Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kasper, Helmut; Heimerl-Wagner, Peter 1996: Struktur und Kultur in Organisationen. In: Kasper, Helmut; Mayrhofer Wolfgang (Hg.): Personalmanagement Führung Organisation. 2. Auflage. Wien: Wirtschaftsverlag Überreuter. S. 13-50.
- Kasper, Helmut; Mayrhofer Wolfgang (Hg.), 1996: Personalmanagement Führung Organisation. 2. Auflage. Wien: Wirtschaftsverlag Überreuter.
- Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter, 2007: Organisation. 5. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Pöschl.
- Kreiml, Thomas, 2008: Die Entzauberung eines attraktiven Berufs; Einstiegsbedingungen und Berufsperspektiven im Berufsfeld Architektur. In: Schürer, Oliver / Gollner, Helmut (Hg.): Berufsfeld Architektur 1.0, Bestandsaufnahme und Zeitdiagnose. Berlin: LIT Verlag, 76-81.
- Kühl, Stefan, 2011: Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Kühl, Stefan; Strodholz, Petra; Taffertshofer, Andreas (Hg.), 2009: Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kulturdokumentation/Mediacult/WIFO, 2004: Untersuchung des ökonomischen Potenzials der „Creative Industries“ in Wien (<http://www.creativeindustries.at/pdf/Endbericht.pdf> am 24.08.2011).
- Lamnek, Siegfried, 2010. Qualitative Sozialforschung. 5. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz.
- Littman, Peter; Jansen Stephan A., 2000: Oszilladox. Virtualisierung – die permanente Neuerfindung der Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Loacker, Bernadette, 2010: Be creative! Künstler und Kulturorganisationen als „Vorreiter“ deregulierter Arbeitswelten? In: Fonds Darstellende Künste (ed.): Report Darstellende Künste - Wirtschaftliche, soziale und arbeitsrechtliche Lage der Theater- und Tanzschaffenden in Deutschland. Essen: Klartext Verlag. S. 341-394. (download von <http://www.recreating.org/> am 02.09.2011). Dieser Beitrag erschien im Buch Loacker, Bernadette, 2010: kreativ prekär: künstlerische Arbeit und Subjektivität im Postfordismus. Bielefeld: transcript Verlag.
- Lueger, Manfred, 2010: Interpretative Sozialforschung: Die Methoden. Wien: WUV.
- Luhmann, Niklas, 1988: Organisation. In: Küpper, Willi; Ortmann, Günther (Hg.); Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag, 165-186.
- Luhmann, Niklas, 1995: Funktionen und Folgen formaler Organisation. 4. Auflage. Berlin: Duncker & Humboldt.
- Luhmann, Niklas, 2006: Organisation und Entscheidung. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lüscher, Lotte S.; Lewis, Marianne W, 2008: Organizational Change and Managerial Sense-making: Working Through Paradox. Academy of Management Journal. Vol. 51, Iss. 2, 221-240.
- Mandl, Irene, 2009: Kreativwirtschaft in Österreich. Ein Überblick. AMS Info 140. Wien. (www.ams-forschungsnetzwerk.at am 15.09.2011)

- Mayerhofer, Peter; Huber, Peter, 2005: Arbeitsplatzeffekte und Betriebsdynamiken in den Wiener „Creative Industries“; http://www.wu-wien.ac.at/inst/geschichte/Projekt_Homepage/frameset.html
- Mayrhofer, Elisabeth, 2002: Creative Industries - Mehr als eine politische Requisite? Creative Industries, Cultural Districts und das Wiener Museumsquartier. Ein internationaler Vergleich. Working Paper. Wien: Fokus. (Download auf: <http://www.fokus.or.at/index.php?id=5> am 20.02.2011)
- Meuser, Michael; Nagel Ulrich, 1991: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D., Kraimer K. (Hg.): Qalitativ-empirische Sozialforschung. Wiesbaden, 441- 468
- Mintzberg, Henry, 1979: The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry, 1983: Power in and around Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry, 1999: Managing Quietly. Leader to Leader. Spring 1999. S. 24-30.
- Morgan, Gareth, 2000 (1986): Bilder der Organisation. 2. Auflage. Stuttgart: J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH.
- Muzio, Daniel; Kirkpatrick, Ian, 2011: Introduction: Professions and organizations – a conceptual framework. Current Sociology, Juli 2011, 59, 4, 389-405.
- Oevermann, Ulrich, 2005: Wissenschaft als Beruf. Die Professionalisierung wissenschaftlichen Handelns und die gegenwärtige Universitätsentwicklung. Die Hochschule, 1, 15-71.
- Orton, J. Douglas; Weick, Karl E., 1990: Loosely Coupled Systems. A Reconceptualization. The Academy of Management Review. Vol. 15, No. 2, 203-223.
- Papouschek, Ulrike; Schiffbänker, Helene; Reidl Sybille, 2006: Zur Gestaltung des Verhältnisses von Erwerbsarbeit und Privatleben in den „Creative Industries“. Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 2006, Vol. 31, Nr. 4, 82-95.
-

-
- Parry, Ken W.; Bryman, Allan, 2006: Leadership in Organizations. S. 447-468. In: The SAGE Handbook of Organization Studies. second edition. London/Thousand Oaks/New Delhi: SAGE.
- Pieper, Vivien, 2007: »Ideenwirtschaft in Zahlen«, in: *brand eins* 9 (5), 100–101
- Quinn, Robert E.; McGrath, Michael R, 1989: The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective. In: Frost, Peter; Moore, Larry F.; Louis, Meryl Reis; Lundberg, Craig C.; Martin, Joanne (Hg.): Organizational Culture. Newsbury Park/London/New Delhi: SAGE Publications, 315-334.
- Ratzenböck, Veronika; Demel, Katharina; Harauer, Robert; Landsteiner, Günther; Falk, Rachel; Leo, Hannes; Schwarz, Gerhard, 2004: Untersuchung des ökonomischen Potenzials der „Creative Industries“ in Wien. Endbericht. Wien: kulturdokumentation, mediacult, Wi-fo. (Download auf <http://www.creativeindustries.at/pdf/Endbericht.pdf> am 20.02.2011)
- Reichertz, Jo, 2002: Die objektive Hermeneutik – Darstellung und Kritik. In: König, Eckhard; Zedler, Peter (Hg.) 2002: Qualitative Forschung. Grundlagen und Methoden. 2. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz, 123-156.
- Reichertz, Jo, 2003: Die Abduktion in der qualitativen Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich.
- Reichertz, Jo, 2009: Die Konjunktur der qualitativen Sozialforschung und Konjunkturen innerhalb der qualitativen Sozialforschung. Forum Qualitative Sozialforschung. Vol. 10, No. 3, Art. 29.
- Reidl, Sybille; Steyer, Franziska, 2006: Zwischen Unabhängigkeit und Zukunftsangst. Quantitative Ergebnisse zur Arbeit in den Wiener Creative Industries. Forschungsprojekt, Bericht 2. Wien: FORBA (Download auf <http://www.forba.at/kreativbranchen-wien> am 12.02.2011)
- Schäfers, Bernhard, 2003: Architektursoziologie. Grundlagen – Epochen – Themen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schein, Edgar, H, 2004: Organizational Culture and Leadership, 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
-

Schmidtke, Oliver, 2006: Architektur als professionalisierte Praxis. Soziologische Fallkonstruktionen zur Professionalisierungsbedürftigkeit der Architektur (Forschungsbeiträge aus der Objektiven Hermeneutik, Bd. 8). Frankfurt am Main: Humanities Online.

Schreyögg, Georg, 2008: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Schumacher, Christina, 2004: Zur Untervertretung von Frauen im Architekturberuf, http://www.frauenplanenbauen.ch/site/news/synthesis_schumacher.pdf (23.08.2011), Bern.

Schützeichel, Rainer, 2009: Die Profession der Architekten. Review Essay: Oliver Schmidtke (2006). Architektur als professionalisierte Praxis. Soziologische Fallkonstruktionen zur Professionalisierungsbedürftigkeit der Architektur (Forschungsbeiträge aus der Objektiven Hermeneutik, Bd. 8). Frankfurt am Main: Humanities Online. Forum Qualitative Sozialforschung, Vol. 10, No. 1.

Scott, W. Richard, 2001: Institutions and Organizations. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage.

Senge, Konstanze; Hellmann Kai-Uwe, 2006: Einleitung. In: Senge, Konstanze; Hellmann Kai-Uwe (Hg.), 2006: Einführung in den Neo-Institutionalismus. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 7-34.

Simmel, Georg, 2008: Individualismus der modernen Zeit. *und andere soziologische Abhandlungen*. Ausgewählt und mit einem Nachwort von Otthein Rammstedt. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Simon, Fritz B; Wimmer, Rudolf; Groth, Torsten, 2005: Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Smircich, Linda, 1983: Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly. Vol. 28, No.3, Organizational Culture, 339-358.

Sperlich, Regina, 2010: Die ambivalente Autonomie des Kunstschaffens. Film, Pressefotografie und Architektur im Wandel. Österreichische Zeitschrift für Soziologie. 1: 59-71.

-
- Steyrer, Johannes, 1996: Theorien der Führung. In: Kasper, Helmut; Mayrhofer Wolfgang (Hg.): Personalmanagement Führung Organisation. 2. Auflage. Wien: Wirtschaftsverlag Überreuter.
- Strauss, Anselm, Corbin, Juliette, 1996: Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Struck, Olaf; Grotheer, Michael; Schröder, Tim; Köhler Christoph, 2007: Instabile Beschäftigung. Neue Ergebnisse zu einer alten Kontroverse. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Vol. 59, Nr. 2, 294-317.
- Studt, Jürgen F., 2008: Nachhaltigkeit in der Post Merger Integration. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Szydlik, Marc, 2008 (Hg.): Flexibilisierung. Folgen für Arbeit und Familie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Tannenbaum, Robert, Schmidt, Warren H., 1958: How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review. 36, 1958, 95-102
- Temel, Robert; Dögl, Christian, 2009: White Paper. focus: Architektur. Innovationen in der Architektur – Analyse und Anregungen. departure wirtschaft, kunst und culture GmbH. (http://issuu.com/departure/docs/whitepaper_architektur; am 10.09.2011)
- Vacek, Edelgard, 2009: Wie man über Wandel spricht. Perspektivische Darstellung und interaktive Bearbeitung von Wandel in Organisationsprozessen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Vötsch, Mario, 2007a: Organisieren durch Zulassen. Das Gefüge von Hallakustika. Empirische Studie im Rahmen des Forschungsprojekts „Recreating organization: Organizing work and the work of organizing as ethico-aesthetic practice – a theoretical and empirical study in new modes of organizing“. Universität Innsbruck, Institut für Organisation und Lernen. (download von <http://www.recreating.org/> am 15.09.2011).
- Vötsch, Mario, 2007b: Thank you for your creativity. „Arbeit“ und „Kreativität“ in den Creative Industries – eine Diskursanalyse. Studie im Rahmen des Forschungsprojekts „Recreating organization: Organizing work and the work of organizing as ethico-aesthetic practice –
-

- a theoretical and empirical study in new modes of organizing“. Universität Innsbruck, Institut für Organisation und Lernen. (download von <http://www.recreating.org/> am 15.09.2011).
- Walgenbach, Peter, 2006: Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. S. 353-402. In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hg.), 2006: Organisationstheorien. 6. erweiterte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Weber, Max, 2006 (1922): Wirtschaft und Gesellschaft. Paderborn: Voltmedia.
- Weick, Karl E., 1995a: Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Weick, Karl E. 1995b: Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, Karl E., 1976: Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly* 21: 1-19.
- Weick, Karl E., 1982: Management of organizational change among loosely coupled systems. S. 375-408 in: P. Goodman et al. (eds.), *Change in Organizations: New Perspectives on Theory, Research, and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, Karl E., 1989: The Significance of Corporate Culture. In: Frost, Peter; Moore, Larry F.; Louis, Meryl Reis; Lundberg, Craig C.; Martin, Joanne (Hg.): *Organizational Culture*. Newsbury Park/London/New Delhi: SAGE Publications, 381-388.
- Weick, Karl E., 1996: Drop Your Tools. An Allegory for Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41 (6), 301-313.
- Weick, Karl E., 2001: *Making Sense of the Organization*. Malden: Blackwell.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe Kathleen M., 2007: *Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty*. San Francisco: Josey-Bass.
- Wolff, Stephan, 2010: Soziale Dienstleistungsorganisationen als lose verkoppelte Systeme und organisierte Anarchien. In: Klatetzki, T. (Hrsg.): *Soziale Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven*. Wiesbaden, 285-335.
-

Zucker, Lynne G., 1977: The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, Vol. 42, No. 5, 726-743.

Internetquellen:

creativwirtschaft.at (Zugriff am 20.10.2011)

www.arching.at/baik/ (Bundeskammer der Architekten und Ingenieurkonsulenten; Zugriff am 20.10.2011)

www.recreating.org/ (Forschungsprojekt zu Creative Industries der Universität Innsbruck; Zugriff am 10.09.2011)

Kurzzusammenfassung

Veränderungen in der Gesellschaft spiegeln sich auf organisationale Ebene wider und bilden einen Hintergrund, vor dem Wandelprozesse in Organisationen stattfinden. Gerade durch betriebliche Fusionen treten diese Prozesse in den Vordergrund und können zu Krisen in der neu entstandenen Organisation führen, die durch (Re)Produktion einer neuen, gemeinsamen Form des Organisierens gelöst werden müssen. Einem sozialkonstruktivistischen Ansatz folgend wurde in dieser Masterarbeit eine Organisationsanalyse mit Methoden der qualitativ-interpretativen Sozialforschung durchgeführt. In der Fallstudie eines Architekturbüros wurde dabei erforscht, welche Prozesse von Wandel und der Integration von Verschiedenheit zu einer Einheit für das Verstehen der Organisation von Bedeutung sind und wie nach einer Fusion Sinn in einer neuen, gemeinsam lebensfähigen Organisation (re)produziert wird.

In der vorliegenden Masterarbeit wurde anhand einer Organisation der Kreativwirtschaft, erforscht, wie Wandel in diesem spezifischen Kontext hergestellt, reproduziert und interpretiert wird. Es konnte dabei herausgestellt werden, dass sich der Wandel auf der Ebene der Kreativbranche sich in Form der Veränderung der Architekturbranche von einer traditionellen Profession, einem Freiberuf, hin zu einer „Creative Industry“ vollzieht. Dieser Wandel schlug sich im untersuchten Architekturbüro in einer Fusion nieder, die zu einer Zusammenlegung eines traditionellen, hierarchisch strukturierten Architekturbüros mit einem „modernen“, jüngeren Büro führte. Die Fusion war für das wirtschaftliche Überleben notwendig. Auf organisationaler Ebene bedeuten der Prozess der Zusammenlegung und die Konsequenzen für das neu entstandene Büro eine Krise für beide Architekturbüros, die sie gemeinsam meistern mussten.

Die Integration von ProfessionistInnen in eine Organisation durch *loose coupling*, die Funktionalität von Konkurrenz, das Phänomen des konstruktiven Umgangs mit Paradoxien und die Fähigkeit des Architekturbüros, Widersprüche zuzulassen, stellten sich als tragfähige Konstruktionen für den Erhalt der Organisation heraus. Das Verfolgen eines gemeinsamen Ziels, der Außendarstellung des Architekturbüros, konnte als Rahmen für die Ermöglichung der Gemeinsamkeit und der Integration scheinbarer Widersprüche identifiziert werden.

Abstract

Changes in the wider context of society reflect in organizational contexts and frame processes of change inside organizations. Especially in mergers these processes become visible and may lead to crisis in the newly formed organization that needs to be solved by (re)production of a new collective way of organizing. Following a social constructivist approach, an organizational analysis was conducted in this master thesis by using the methodology of qualitative-interpretative social research. In a case study of an architectural office research focused on how processes of organizational change and integration of diversity were necessary for understanding the organization and on how meaning is (re)produced in building a new collective and viable identity of the organization.

An organization of the “Creative Industry” was chosen for the case study to show implications, production and interpretation of change in this specific context. Change takes place in a greater context of the creative sector, leading to a change in architecture itself from professionals with private practice to a Creative Industry with all its consequences. In the studied architectural office change could be observed in terms of two completely different offices that underwent merger to save their economic future. One of the original offices was traditionally and hierarchically structured and the other one more “modern”, less hierarchically structured with freelance architects as staff. At the organisational level the process of merger led to a crisis for the offices that they had to solve together by creating a new corporate identity.

Integration of professionals into an organization by *loose coupling*, functionality of rivalry and competition, the constructive way of handling the paradox, and the new office’s ability to deal with antagonisms, emerged as the main constructions at the basis of the successful existence of the architectural office. The pursuit of a common purpose – the presentation to the outside world, the image of the corporation – was identified in the study as the framework for enabling unity in the new office and integration of antagonisms and paradox.

Lebenslauf**PERSÖNLICHE DATEN**

Name	Wimmer (geb. Nehrer)
Vorname	Eva Viktoria
Akad. Titel	Bakk. phil.
Email	eva.wimmer@sociologist.com

AUSBILDUNG

2009 – 2012	Masterstudium Soziologie mit Schwerpunkt Organisationssoziologie;
2005 – 2009	Bakk-Studium Soziologie an der Universität Wien (Schwerpunkt: Organisationssoziologie); abgeschlossen im Juli 2009 als Bakk. phil.
1999 – 2006	Studium der Pharmazie an der Universität Wien (1. Abschnitt beendet Mai 2003)
1990 – 1998	Bundesgymnasium Eisenstadt, sprachlicher Zweig (Latein, Französisch, Englisch) 1998 Matura
1986 – 1990	Volksschule Eisenstadt

WISSENSCHAFTLICHE TÄTIGKEITEN

Oktober 2011	3. Studentischer Soziologiekongress Berlin. Präsentation der Organisationsanalyse eines Sparkling Science Projekts: „Verursachen Funken ein Feuer?“
Oktober 2009 – Juni 2011	Studienassistentin am Institut für Soziologie
März 2010 – Februar 2011	Angewandte Organisationsforschung: Durchführung einer qualitativen Organisationsanalyse eines Sparkling-Science-Projekts
Juli 2009	Teilnahme SoQua Summer School
Oktober 2007 – Juni 2008	Forschungspraktikum. Qualitative Studie zur Schichtarbeit und Familienorganisation.
Februar 2008	Bakk-Arbeit in feministischer Theorie: Frauenarbeit in der Dritten Welt – Geschlechterstereotypen und die Arbeitswelt der Frau in einer globalisierten Wirtschaft

November 2008	Bakk-Arbeit Methoden (Grounded Theory): Die Wiener Märkte zwischen Abgrenzung und Offenheit – Entwicklung einer Grounded Theory zu Abgrenzung und sozialem Umfeld der Wiener Märkte
---------------	---